



*Lernende Organisation*



## Jaclyn Kostner

Virtuelle Teamarbeit –  
Erfolgsfaktor der Zukunft

Heidemarie Neumann-Wirsig  
Lehren ist unmöglich –  
lernen geschieht autonom

Wilhelm Geisbauer  
Alles reteaming?



# "Retention Marketing"??

Retention Marketing ist der letzte Schrei. Es soll dazu verhelfen, mittels top-down entwickelten Methodiken Mitarbeiter zu halten – was in Zeiten zukünftig knapper Humanressourcen auf den ersten Blick durchaus verständlich anmutet.

Retention Marketing zielt also auf den nachhaltigen Verbleib bestimmter Mitarbeiter im Unternehmen ab.

In anderen Worten: Die Personalsituation wird knapp, und plötzlich bemühen sich alle Führungskräfte, zu halten, was angeblich gehalten werden kann. Die Frage ist: Was kann letztendlich gehalten werden? Die Motivation der MitarbeiterInnen, ihre Leistung, die Kraft ihrer Gedanken, ihre Anwesenheit?

Wir versuchen sehr häufig, etwas zu halten, wenn uns Veränderungen vor neue Herausforderungen zu stellen drohen. Besser jemanden zu halten, der zwar im Unternehmen als Arbeitgeber vielleicht nicht (mehr) die erste Wahl sieht, aber dennoch zur Verfügung steht, als auf diesen Mitarbeiter ganz verzichten zu müssen – und besser jemanden zu halten, der halbwegs die gewünschte Leistung erbringt, als jemanden neu einschulen oder auf das Unternehmen "einschwören" zu müssen ...

Werfen wir einen genaueren Blick darauf, was hinter dem neuen Begriff steht, so merken wir rasch, dass sich Retention Marketing unmissverständlich auf die MitarbeiterInnen als Personen richtet. Sie sind es, die in den Fokus der Aufmerksamkeit rücken, weil es auch sie sind, die gehalten werden sollen; und sie sind es, deren Meinung bezüglich des Unternehmens nachhaltig optimiert werden soll, um ein Verbleiben im Unternehmen wahrscheinlicher zu machen – letztlich um die Abwanderung von Wissen und die Kosten des Wiederaufbaus neuer MitarbeiterInnen zu vermeiden.

Wer glaubt, jemanden halten zu müssen, gibt mehr oder weniger zu, dass die bestehende Situation ganz offen-

sichtlich nicht dazu einlädt, freiwillig und gerne zu bleiben (einmal ganz abgesehen von meinen Zweifeln daran, dass jemanden nachhaltig gegen seinen Willen in eine bestimmte Richtung bewegt werden kann).

Retention Marketing spielt sich in einer Umgebung ab, in der die Rahmenbedingungen ganz offensichtlich wenig

dazu tun, freiwillig zu bleiben – und fußt auf ökonomischen Überlegungen: nicht auf der Idee der Wertschätzung gegenüber jedem einzelnen Mitarbeiter; nicht auf dem Grundsatz, dass ein gutes Unternehmensklima wesentlich zum längerfristigen Erfolg beiträgt; und ganz sicher nicht darauf, dass dem Unternehmen jeder einzelne Mitarbeiter am Herzen liegt. Wäre dem so, dann bräuchte es den neuen Begriff nicht:

Ein Unternehmen, dem seine Mitarbeiter am Herzen liegen, versucht ständig in Zusammenarbeit mit diesen die Situation so zu optimieren, dass eine erfolgreiche Zusammenarbeit im Sinne der Unternehmensziele entsteht. Es richtet seine Anstrengung auf die Strukturoptimierung im Unternehmen – und nicht auf die "Ausrichtung" oder "Motivation" der Mitarbeiter. In einem solchen Kontext schaffen alle Mitglieder des Unternehmens eine kontinuierlich neue gemeinsame Basis, die es ihnen erleichtert, gerne und gut ihre Arbeit zu tun.

Selbstverständlich kündigen auch in solchen Unternehmen immer wieder Mitarbeiter – wenn sie z.B. erkannt haben, dass sie an einer Wegscheide stehen und sie einen neuen Weg wählen möchten. Respekt und Wertschätzung vonseiten des Unternehmens äußert sich in einer solchen Situation darin, diese Entscheidung anzuerkennen und dem Mitarbeiter Mut für diesen Weg zu machen, der ihm neue Entwicklungschancen eröffnet.



*Sonja Radatz*

Mag. Sonja Radatz  
Chefredakteurin

# Abonnement – Bestellung



fundiert  
praxisbezogen  
serviceorientiert  
systemisch-konstruktivistisch

Die Zeitschrift "Lernende Organisation" ist ein professioneller und gleichzeitig gut lesbarer Begleiter für all jene, die sich mit zukunftsbezogenen systemisch-konstruktivistischen Themen in der Organisation und im Management auseinandersetzen wollen.

Sie profitieren vom Know-how weltweiter Autorennetzwerke – sowohl internationale ExpertInnen (u.a. Heinz von Foerster, Humberto Maturana, Art Kleiner, Jeff Zeig, Pille Bunnell, Matthias Varga v. Kibéd, Gunther Schmidt etc.) als auch PraktikerInnen informieren Sie über die Schwerpunktthemen in der lernenden Organisation.

Sie finden praxisbezogene systemisch-konstruktivistische Modelle bzw. Methoden und offene Plattformen für Erfahrungs- und Meinungsaustausch. Sie sind aufgefordert Ihre eigenen Ideen und Beiträge einzubringen!

"Lernende Organisation" erscheint 6 x jährlich als Printmedium in deutscher Sprache sowie als Online-Archiv in englischer Sprache. Informationen zum Bezug von einzelnen Artikeln und zur englischen Online-Ausgabe finden Sie auf unserer Homepage [www.isct.net](http://www.isct.net).

## Lassen Sie sich die Top-Themen regelmäßig ins Haus liefern.

Abo: 6 Ausgaben pro Jahr, ca. 70 Seiten pro Ausgabe, Euro 116,- /sfr 176,- (inkl. MwSt.)\*

Einzelausgabe: Euro 21,50,- /sfr 34,- (inkl. MwSt.)\*

Studentenabo: Euro 72, 31,- /sfr 108,65,- (inkl. MwSt.)\*

\*Die angegebenen Kosten verstehen sich inkl. Zustellkosten innerhalb von Österreich. Für die Zustellung in andere EU-Länder und in die Schweiz verrechnen wir Euro 15,30, für die Zulieferung in Länder außerhalb Europas 28,80 pro Jahresabo bzw. Euro 2,50 (Europa) oder Euro 4,80 (Welt) für eine Einzelausgabe.

- Ja, ich möchte die Zeitschrift ab sofort abonnieren. Bitte senden Sie mir die erste Ausgabe und eine Rechnung zu!  
Das Abo ist jederzeit schriftlich 4 Wochen vor Erscheinen der nächsten Ausgabe kündbar.
- Ja, ich bestelle zunächst die nächste Einzelausgabe der Zeitschrift.  
Bitte senden Sie mir die Zeitschrift samt Rechnung zu!

Zutreffendes bitte ankreuzen

Name:

Organisation:

Position in der Organisation:

Rechnung geht:

an mich privat

an das Unternehmen

Adresse:

Telefon privat:

Telefon tagsüber:

Fax:

E-Mail:

Datum:

Unterschrift:

Tel: ++43 1 409 55 66, Fax ++43 1 409 55 66 77, E-Mail: [LO.order@isct.net](mailto:LO.order@isct.net)  
Institut für systemisches Coaching und Training, Lange Gasse 65, 1080 Wien, Österreich