



Einflussfaktoren auf die Arbeitszufriedenheit

Wie KMUs zu attraktiven Arbeitgebenden werden

«Mitarbeiterbindung» – zugegeben ein problematischer Begriff. Vielleicht kommt einem beim Wort «Bindung» spontan eher das Bild eines Hundes in den Sinn, den man an der Leine führt. Um als Arbeitgebende attraktiv zu sein, geht es vielmehr um das gegenseitige Gefühl der Verbundenheit.

Von Dr. Andreas Jäger Fontana

Führung als «Community Building»

Der Organisationspsychologe und Managementberater Edgar Schein ruft uns ins Bewusstsein, dass Führung nicht notwendigerweise hierarchisch zu denken ist. «Führung übernehmen» zeigt sich im Streben nach Verbesserung und Erneuerung. Die Verwirklichung dieses Strebens soll nicht nur Führungskräften, sondern auch jeder einzelnen Mitarbeiterin und jedem einzelnen Mitarbeiter offenstehen. Und dazu braucht es «Community Building».¹

Eigentümer und Geschäftsleitungen von KMU sollten bestrebt sein, auf Seiten der Mitarbeitenden ein Gefühl der Verbundenheit zu erzeugen. Sie haben angesichts des Fachkräftemangels ein Interesse daran, dass die Mitarbeitenden bleiben wollen (wiederum neudeutsch: «Intention to Stay») – und dies aus den für das eigene Unternehmen richtigen Gründen, und nicht, weil sie glauben, keine besseren Alternativen zu haben. Dies würde mit grosser Wahrscheinlichkeit zum Zustand der «inneren Kündigung» führen.

Führung als «Community Building» ist eine Frage der Beziehungsgestaltung im Unternehmen. Dazu reicht es nicht, Führungskräfte in Motivationskurse zu schicken. Motivationsversuche haben etwas Manipulatives an sich. Zielführender ist es zu wissen, mit welchen Bedürfnissen Mitarbeitende zur «Arbeit» kommen. Die von den Psychologen Edward Deci und Richard Ryan entwickelte Selbstbestimmungstheorie gibt diesbezüglich Auskunft. Mitarbeitende wollen sich bei der

Arbeit als wirksam erleben (Kompetenz erlebnis), sich im Unternehmen eingebunden fühlen (Zugehörigkeitserlebnis), und sie suchen nach Freiräumen (Autonomieerlebnis).²

Einflussfaktoren der Arbeitgeberattraktivität

Das angesprochene Gefühl der Verbundenheit zwischen einem Arbeitgeber und seinen Mitarbeitenden ergibt sich aus sechs Einflussfaktoren der Arbeitgeberattraktivität: Interesse, Anwendung, Beziehungen, Perspektiven, Mitwirkung und Bedingungen (siehe Abbildung unten).

Im Rahmen einer Online-Umfrage des KMU- und Gewerbeverbands des Kantons Luzern (KGL), die in Zusammenarbeit mit dem Marktforschungsinstitut DemoSCOPE und der Hochschule Luzern

erstellt wurde, konnte statistisch festgestellt werden, dass diese Einflussfaktoren der Arbeitgeberattraktivität mit den Merkmalen der Mitarbeiterbindung (Identifikation, Zufriedenheit, Engagement) korrelieren. Insgesamt erklären diese Einflussfaktoren knapp 70 Prozent der Mitarbeiterbindung.

Mut zum Unkonventionellen

Um herauszufinden, welche konkreten Anliegen Mitarbeitende im Arbeitsalltag hinsichtlich Kompetenz, Zugehörigkeit und Autonomie als psychologische Grundbedürfnisse haben, empfehle ich nicht den Weg klassischer Mitarbeiterbefragungen zu beschreiten. Gerade weil sich gemäss der AXA KMU Arbeitsmarktstudie 2023 (AXA in Zusammenarbeit mit dem Forschungsinstitut Sotomo, 2023) eine Mehrheit der KMU selbst als eher

Einflussfaktoren der Arbeitgeberattraktivität

Anwendung: Kompetenzen anwenden, sich wirksam erleben

Perspektiven: Persönliche Karriere, Berufliche Weiterentwicklung

Bedingungen: Anstellungsbedingungen, Work-Life-Balance

Interesse: Interessante Leistungen und Produkte, Digitalisierung

Beziehungen: Arbeitsklima, Beziehungsqualität, Zugehörigkeit

Mitwirkung: Gemeinsam entscheiden, neue Ideen einbringen



Mitwirkung, gemeinsam entscheiden, und die Möglichkeit, neue Ideen einbringen, ist ein Faktor für Arbeitszufriedenheit.

oder sehr traditionell einschätzen, wenn es um neue Arbeitsformen geht, braucht es wohl Mut zum Unkonventionellen.³

In klassischen Mitarbeiterbefragungen wird abgefragt, was das Management interessiert. Das ist nicht der einzige Startpunkt, um mit Mitarbeitenden in den Dialog zu treten. Und am Ende einer Befragung muss man sowieso in den Dialog treten, um die Befragungsergebnisse zu besprechen. Wieso nicht einmal die eigenen Mitarbeitenden einladen, die Fragen einer Mitarbeiterbefragung zu formulieren, welche sie interessieren? Oder noch gewagter: wieso die Fragen nicht von den Angehörigen und Freunden der Mitarbeitenden beantworten lassen? Letztere wissen in der Regel sehr wohl, wie zufrieden ihre Angehörigen und Freunde bei der Arbeit sind.

Mit Fokus auf die sechs Einflussfaktoren von Arbeitgeberattraktivität habe ich mit meinem HSLU-Kollegen Dr. Peter Senn im Verlauf des Jahres 2024 qualitative Fallstudien (Best-Practice-Interviews) in Zentralschweizer KMU durchgeführt. Ziel war es, weitere konkrete Massnahmen zu identifizieren, dank denen diese Einflussfaktoren zielführend gestaltet werden können und somit das Gefühl der Verbundenheit auf Seiten der Mitarbeitenden gefördert werden kann. Beispiele finden sich in einem Blog-Beitrag, welchen wir im Leadership Network Lucerne veröffentlicht haben.⁴ Nachfolgende Beispiele erachte ich als bedenkenswert:

- Raum geben für sog. nicht direkt produktive, jedoch innovationsfördernde

de Tätigkeiten (was im Rahmen einer 4-Tage-Woche in Form des verdichten Arbeitsens erschwert wird).

- Förderung von Mitarbeitenden, welche sich nicht an gegebenen, aktuellen Strukturen und Jobprofilen orientiert, sondern am einzelnen Menschen, seinen Potenzialen und Wünschen (oder wenn sich ein Polygraf zum Art Director entwickelt).
- Schon lange vor dem aktuellen Hype um die 4-Tage-Woche hat ein Unternehmen eine 4,5-Tage-Woche eingeführt. Sämtliche Angestellten beenden ihre wöchentliche Arbeit am Freitag zur Mittagszeit. Entscheidend ist dabei, wie dies von den Angestellten empfunden wird. Sie erleben dies als kollektives Ritual.
- Immer auf dem neuesten Stand der Technik und Technologie sein, sei es in Bezug auf Werkzeuge, Herstellungsverfahren oder digitalisierte Arbeitsprozesse, aber auch mit Blick auf den kreativen Umgang mit Kunden. Dies erfüllt insbesondere die Lernenden des entsprechenden Unternehmens mit Stolz.
- Bei einem anderen Unternehmen gehören alle Mitarbeitenden zum «Inner Circle» und der Arbeitsvertrag wird symbolisch zur «Vertrauenserklärung» umgewandelt.
- Ideenmanagement und Vorschlagswesen nicht zur reinen Bürokratie verkommen lassen: also jene entscheiden lassen, welche dazu prädestiniert sind, und das sind in der Regel jene, welche die Ideen einbringen, und dann auch pragmatisch umsetzen lassen.

Fazit

Die Massnahmen müssen zum jeweiligen Unternehmen passen: individuelle «Best Practice» und eben nicht allgemeiner «State-of-the-Art». Beziehungsgestaltung verlangt, die eigenen Mitarbeitenden genau zu kennen. Es geht – um es in einen Begriff von Edgar Schein zu fassen – um das «Persönlichmachen». Die interviewten Unternehmen behandeln ihre Mitarbeitenden eben nicht als Mitarbeitende, sondern als Menschen mit je eigenen Wünschen, Zielen und Interessen. Wenn Mitarbeitende dies spüren, zählen sie es mit Identifikation, Motivation und Engagement zurück.

Das «Persönlichmachen», das Gewähren von Freiräumen und Mitwirkung (Teilhabe) funktioniert nicht auf Knopfdruck. Es setzt fähige Führungskräfte, klare Regeln, Verantwortlichkeiten und Leistungserwartungen voraus, ebenso eine gut erklärte Geschäftsstrategie (Richtung) als Handlungsrahmen.

Und zum Schluss noch etwas: Geld ist zwar wichtig, aber nicht die Höhe der Vergütung, sondern die subjektiv empfundene Fairness. Erklären Sie jeder einzelnen Mitarbeiterin und jedem einzelnen Mitarbeiter die individuelle Vergütung und machen Sie diese nachvollziehbar. Dies ist kein «Nice to Have», sondern ein Muss.

TAKE HOME MESSAGES

- Ein Gefühl der Verbundenheit entsteht durch die Befriedigung grundlegender, psychologischer Bedürfnisse.
- Lassen Sie Ihre Mitarbeitenden nach Verbesserung und Erneuerung streben und Führung übernehmen.
- Mitarbeitende brauchen keine Anreize, um (selbst-)motiviert zu sein.
- Investieren Sie in die Beziehungs- und Bindungsfähigkeit Ihrer Führungskräfte.
- Haben Sie Mut zum Unkonventionellen. Ihr Unternehmen ist einzigartig. Es verdient einzigartige Lösungen.
- Massnahmen können unbeabsichtigte Nebenwirkungen haben. Prüfen Sie, ob sie gemeinschaftsbildend sind.

Quellen

- 1 Lindsay, D., Schein, E., & Schein, P. (Fall 2018). Humble Leadership. The Journal of Character & Leadership Development.
- 2 Gagné, M., & Hewett, R. (Spring 2025). What Leaders get wrong about Employee Motivation. MIT Sloan Management Review.
- 3 AXA. (2023). AXA KMU Arbeitsmarktstudie 2023. <https://sotomo.ch/site/projekte/axa-kmu-arbeitsmarktstudie-2023/>.
- 4 Jäger Fontana, A., & Senn, P. (2024). Fachkräftemangel. <https://hub.hslu.ch/leadership/2025/02/24/fachkraeftesicherung/>.



Dr. Andreas Jäger

Fontana ist Dozent an der HSLU in den Bereichen Unternehmensentwicklung, Führung und Personal. Er unterrichtet in der Aus- und Weiterbildung und ist Programmverantwortlicher im CAS Fachkräftesicherung. Zuvor arbeitete er in verschiedenen HR-Funktionen bei Roche. Er studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität Basel, wo er 1998 zum Thema der Mathematisierung der modernen Wirtschaftstheorie mit einer Forschungsarbeit im Bereich der Science Studies promovierte.