

# Leitfaden zur Mitarbeiterbindung

Wie KMU Mitarbeitende langfristig halten können

Alexander Fust | Alexander Graf | Giorgio Metz  
Thomas Züger | Christoph Brunner



Treuhand · Steuer- und Rechtsberatung  
Wirtschaftsprüfung · Unternehmensberatung  
HR-Services · Informatik-Gesamtlösungen



Universität St.Gallen  
Schweizerisches Institut für KMU  
und Unternehmertum





# Inhaltsverzeichnis

1	Vorwort	3
2	Zusammenfassung/Management Summary	4
3	Einleitung	11
4	Überblick über mögliche Massnahmen verschaffen	15
4.1	Der Stellenwert der Mitarbeiterbindung	15
4.2	Immaterielle vs. materielle Ansätze	20
4.3	Immaterielle Ansätze	22
4.3.1	Unternehmenskultur, Führung und Wertschätzung	22
4.3.1.1	Unternehmenskultur	23
4.3.1.2	Entwicklung der Werte einer Unternehmenskultur	24
4.3.1.3	Erarbeitung des Purpose	25
4.3.1.4	Führung	26
4.3.1.5	Miteinbezug leben/höhere Selbstorganisation	27
4.3.1.6	Fehlerkultur	31
4.3.1.7	Onboarding	32
4.3.1.8	Anerkennung und Wertschätzung	32
4.3.2	Moderne Arbeits(zeit)modelle	38
4.3.3	Arbeitsplatzeinrichtung und -sicherheit	42
4.3.4	Persönliche Weiterentwicklung und Karrierechancen	43
4.3.5	Gestaltung der Trennung (Offboarding)	50
4.3.6	Weitere Massnahmen	51
4.4	Materielle Ansätze	52
4.4.1	Erfolgsbeteiligung	53
4.4.2	Beteiligung am Unternehmen	56
4.4.3	Lohnnebenleistungen	59
5	Geeignete Massnahmen auswählen und umsetzen	62
5.1	Auswahl und Priorisierung der Massnahmen	62
5.2	Umsetzung und Kontrolle der Massnahmen	67
6	Schlussbetrachtung und Fazit	69
7	Anhang	70
7.1	Literaturverzeichnis	70
7.2	Porträt der Interviewpartner und Danksagung	74
8	Porträt der OBТ AG und des KMU-HSG	77



# 1 Vorwort

Aufgrund der hohen Nachfrage nach unserem Leitfaden zur Arbeitgeberattraktivität haben wir beschlossen, einen Aspekt daraus näher zu beleuchten. Es geht um die Bindung der Mitarbeitenden.

Wir möchten mit diesem Leitfaden aufzeigen, welche Massnahmen förderlich sind, um Mitarbeitende langfristig zu halten. Dazu haben wir mit verschiedenen Unternehmer:innen, Führungskräften und Expert:innen gesprochen und unsere praktischen Erfahrungen einfliessen lassen. Selbstverständlich soll es nicht darum gehen, alle aufgezeigten Massnahmen umzusetzen. Es gilt, zu klären, welche Massnahmen zum Unternehmen und zu den Mitarbeitenden passen und wie hoch das Budget für all diese Massnahmen ist.

Wir wünschen eine gute Lektüre und hoffen, dass wir mit den Ausführungen Inspiration bieten können.

St.Gallen, im August 2024

Alexander Fust, Alexander Graf, Giorgio Metz, Thomas Züger, Christoph Brunner



## 2 Zusammenfassung / Management Summary

Der Wettbewerb um Arbeitskräfte hat im Rahmen des Fachkräftemangels zugenommen. Auch von der erhöhten Wechselbereitschaft, insbesondere der jüngeren Mitarbeitenden, hört und liest man. So stellt sich für KMU die Frage, mit welchen materiellen und immateriellen Massnahmen die Mitarbeitenden gehalten werden können.

Die **Struktur des Leitfadens** folgt einem **möglichen Vorgehen zur Verbesserung der Mitarbeiterbindung** (siehe Abbildung 1).

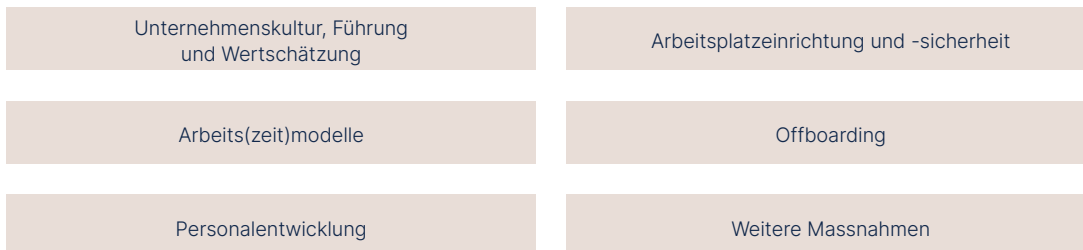
### Mitarbeiterbindung: mögliches Vorgehen

#### Überblick über mögliche Massnahmen verschaffen (Kapitel 4)

##### Grundverständnis (Kapitel 4.1 und 4.2)



##### Immaterielle Ansätze (Kapitel 4.3)



##### Materielle Ansätze (Kapitel 4.4)

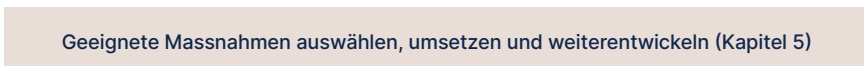
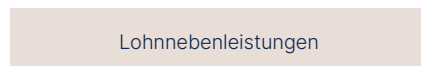


Abbildung 1: Mögliche Vorgehensweise zur Verbesserung der Mitarbeiterbindung – vom Aufbau eines Grundverständnisses über die Schaffung eines Überblicks über mögliche immaterielle oder materielle Massnahmen bis zur darauffolgenden Auswahl, Umsetzung und Weiterentwicklung der Bindungsmassnahmen

## Überblick über mögliche Massnahmen verschaffen (Kapitel 4)

### Um wirksame Mitarbeiterbindungsprogramme

zu entwickeln, gilt es zunächst, ein Grundverständnis für die Thematik aufzubauen. Dazu gehört unter anderem die Kenntnis der folgenden Grundlagen:

- Bezugspunkte der Mitarbeiterbindung
- Kündigungsgründe
- Bedürfnisse unterschiedlicher Altersgruppen bzw. Generationen
- selektive Bindung, das heisst, welche Mitarbeitenden gehalten werden sollen
- Nutzen einer hohen Mitarbeiterbindung
- grundlegende Unterschiede und das Zusammenspiel von immateriellen und materiellen Ansätzen der Mitarbeiterbindung

### Stellenwert der Mitarbeiterbindung (Kapitel 4.1)

**Mitarbeiterbindung beschreibt** die Verbundenheit und Gebundenheit eines Arbeitnehmers an ein Unternehmen, wobei verschiedene materielle und immaterielle Massnahmen ergriffen werden, um die Loyalität, den **Verbleib, aber auch die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden zu fördern**. Das Ziel der Mitarbeiterbindung geht also über die reine Bindung hinaus (Belsch, 2024, S. 28; Bollessen, 2014, S. 48).

**Mitarbeiterbindung kann von verschiedenen Bezugspunkten ausgehen.** Häufig wird bloss von einer Bindung der Mitarbeitenden **mit dem Unternehmen** gesprochen. Genau genommen können Mitarbeitende jedoch durch **Aufgaben, Teams oder Vorgesetzte** an das Unternehmen gebunden werden. Die drei letztgenannten Bezugspunkte sind heutzutage meist stärker ausgeprägt als die Bindung zum Unternehmen selbst (Wolf, 2020).

Gute Mitarbeitende zu gewinnen und zu halten, ist schwierig, weshalb eine niedrige Fluktuationsrate angestrebt werden sollte, idealerweise **zwischen 8 und 12 % jährlich**. Um dieses Ziel zu erreichen, ist es wichtig, unnötige Fluktuation zu erkennen und zu reduzieren – **fast vier von fünf Kündigungen sind vermeidbar** (Priebe, 2024; Huf, 2022).

Es gibt **verschiedene Arten von Fluktuation**: unternehmensinterne, die karrierefördernd ist, sowie unternehmensfremde, die kostspielig und optimierungsbedürftig ist, wie auch die natürliche Fluktuation aufgrund von Pensionierungen. **Freiwillige Kündigungen sind besonders teuer** für das Unternehmen, **oft mit direkten Kosten von über einem Drittel eines Jahreslohns verbunden** und können zum Verlust von Top Talenten und zu negativem Einfluss auf die Produktivität und Moral führen.

**Die häufigsten Kündigungsgründe** von Mitarbeitenden sind (Hübler, 2022; McKinsey & Company, 2022; New Work SE, 2023):

- unzureichende Vergütung
- Unzufriedenheit mit den Führungskräften
- Mangel an beruflicher Weiterentwicklung und Förderung
- unpassende Teamkultur
- Unzufriedenheit mit den Aufgaben
- unzureichende Wertschätzung

Die **Rangordnung** dieser Gründe kann allerdings **je nach Studie variieren**.

**Die Generationen X, Y und Z** sowie Babyboomer unterscheiden sich tendenziell hinsichtlich ihrer arbeitsbezogenen Bedürfnisse und Präferenzen, die ebenfalls bei der Mitarbeiterbindung berücksichtigt werden sollten.

Die entscheidende Frage ist, welche Mitarbeitenden gehalten werden sollen. Eine Beurteilung der Performance, der Werte und des Verhaltens können Potenziale aufzeigen. Darüber hinaus kann eine **Einteilung der Mitarbeitenden** in eine **Matrix nach dem geschätzten Ausmass der Bindung und ihrer Zufriedenheit mit dem Unternehmen** (siehe Kapitel 4.1 zum Thema Mitarbeiterbindung) erfolgen, sodass die Unternehmensführung insbesondere auf das Wohlbefinden und die Bindung der wichtigsten Mitarbeitenden achtet, deren Bindung und Zufriedenheit noch Potenzial hat.

Ein Fokus auf die **Bindung der Mitarbeitenden lohnt sich** im Allgemeinen, da diese den Fachkräftemangel entschärft, Leistungsverbesserungen fördert und den Verlust von Know-how sowie Rekrutierungs- und Einarbeitungskosten reduziert. Zudem wird der Teamzusammenhalt gestärkt, was insgesamt zu höherer Mitarbeiterzufriedenheit und geringerer Fluktuation führen kann (siehe Butler und Waldroop, 1999).

### Immaterielle vs. materielle Ansätze (Kapitel 4.2)

Wir unterscheiden **zwei Ansätze zur Mitarbeiterbindung**: immaterielle und materielle. Die immateriellen Ansätze betreffen **nicht monetäre Aspekte** wie die Unternehmenskultur, Arbeits(zeit)modelle und die Personalentwicklung, während die materiellen Ansätze **monetäre Aspekte** wie den Lohn, Lohnnebenleistungen (Fringe Benefits) und die unternehmerische Erfolgsbeteiligung umfassen.

Immaterielle und materielle Ansätze verhalten sich dabei **wie eine Waage**: Unternehmen, die auf der immateriellen Seite stark sind, müssen sich weniger stark über den Lohn oder andere materielle Ansätze differenzieren.

**Beispiele möglicher Massnahmen** werden in Tabelle 1 am Ende der Zusammenfassung nach immateriellem oder materiellem Ansatz sowie nach Unterbereichen geordnet aufgeführt.

### Immaterielle Ansätze (Kapitel 4.3)

**Viele immaterielle bzw. nicht monetäre Ansätze zur Bindung der Mitarbeitenden sind für KMU gut umsetzbar, da sie flexibler und individueller auf die Wünsche der Mitarbeitenden eingehen können.**

**Immaterielle Bindungsmassnahmen** werden in diesem Leitfaden in die folgenden **Bereiche** unterteilt:

- Unternehmenskultur, Führung und Wertschätzung
- Moderne Arbeits(zeit)modelle
- Arbeitsplatzeinrichtung und -sicherheit
- Persönliche Weiterentwicklung und Karriere
- Gestaltung der Trennung (Offboarding)
- Weitere Massnahmen

### Unternehmenskultur, Führung und Wertschätzung (Kapitel 4.3.1)

Wir unterscheiden in diesem Themenbereich die Unternehmenskultur, die Werte des Unternehmens, den Purpose, die Führung, die Fehlerkultur, das Onboarding und die Anerkennung und Wertschätzung.

#### Unternehmenskultur

Eine starke **Unternehmenskultur bietet Orientierung, Halt und ein Gefühl der Zugehörigkeit**, was zur Mitarbeiterzufriedenheit und langfristigen Bindung beiträgt (Belsch, 2016, S. 40). Die **Entwicklung einer starken Unternehmenskultur** beginnt mit der **Definition klarer Werte und eines gemeinsamen Purpose** (Sinn und Zweck des Unternehmens und der Arbeit), der durch Workshops unter Einbeziehung aller Mitarbeitenden gemeinsam erarbeitet werden kann. **Ein klar definierter Purpose** motiviert insbesondere Mitarbeitende der jüngeren Generationen, da der Sinn ihrer Tätigkeit und ihres Beitrags so klarer wird.

#### Führung

Führungskräfte sind **entscheidend für die langfristige Mitarbeiterbindung**, da ihr Verhalten oft der Grund für Kündigungen ist oder dass Mitarbeitende im Unternehmen bleiben.

**Ein transformationaler Führungsstil** stärkt die emotionale Bindung ans Unternehmen, indem Führungskräfte als Coaches agieren, Visionen kommunizieren und Leitplanken setzen, ohne die Mitarbeitenden zu stark einzuengen. Dabei übernehmen Führungskräfte auch die Rolle von Vorbildern, welche die Werte des Unternehmens vorleben (Belsch, 2016, S. 36; Jacobshagen, 2024).

#### Miteinbezug und höhere Selbstorganisation

Die Mitarbeitenden können in verschiedene Entscheidungen miteinbezogen werden (z.B. Rekrutierung, Kündigung, Investitionen etc.). Eine extreme Form der Selbstorganisation kann mit dem Konzept «Holokratie» erreicht werden (Robertson, 2016), wobei nur wenige KMU dies – bis jetzt – umgesetzt haben.

#### Fehlerkultur

Fehlerkultur bedeutet, dass Mitarbeitende **ohne Angst gemachte Fehler melden und daraus lernen** können, was zu ständiger Weiterentwicklung und höherem Vertrauen untereinander führt (siehe Harteis et al., 2008).



### *Onboarding*

Ein professionell gestaltetes Onboarding **erhöht das Gefühl der Zugehörigkeit** und steht in positivem Zusammenhang mit der Verweildauer der Mitarbeitenden im Unternehmen (Brenner, 2020). Das Ziel besteht darin, dass sich die Mitarbeitenden vom ersten Tag an in der Firma wohlfühlen und eine klare Vorstellung von der Unternehmenskultur erhalten.

### *Anerkennung und Wertschätzung*

Ein **authentisches und ehrlich gemeintes Lob** beinhaltet sowohl spezifische Informationen darüber, was die Mitarbeitenden gut gemacht haben, als auch darüber, in welcher Thematik sie sich noch verbessern können. Die Mitarbeitenden haben dabei **verschiedene Vorstellungen von Wertschätzung**. Es ist wichtig, individuell herauszufinden, welche Art von Wertschätzung die einzelnen Mitarbeitenden benötigen.

**Regelmässige Mitarbeitergespräche und Feedbackrunden, z.B. monatliche Pulschecks**, helfen, eine kontinuierliche und vertrauensvolle Kommunikation zu gewährleisten und die Zufriedenheit sowie Entwicklung der Mitarbeitenden zu fördern.

### **Moderne Arbeits(zeit)modelle** (Kapitel 4.3.2)

Verschiedene Modelle wie **Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit, Jahresarbeitszeit und Lebensarbeitszeit** bieten unterschiedliche Grade der Flexibilität und werden von Mitarbeitenden geschätzt, da sie die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit verbessern. **Je nach Funktion und Branche** gibt es jedoch **Grenzen für die Flexibilität**, wobei KMU für ihre Mitarbeitenden in der Produktion oft weniger Spielraum haben als für Dienstleister:innen oder Angestellte in der Administration.

**Home-Office und ortsunabhängiges Arbeiten** wurden während der Covid-Pandemie ausgebaut und ermöglichen zusätzliche Flexibilität, wobei **klare Spielregeln** und Erwartungen wichtig sind. Diese können beispielsweise in einem Merkblatt definiert und geklärt werden. Beim **Home-Office für Grenzgänger** gilt es, klare Regelungen zu treffen, damit keine **unerwünschten Tochterfirmen im Ausland** gegründet werden.

### **Arbeitsplatzeinrichtung und -sicherheit** (Kapitel 4.3.3)

Die **Arbeitsplatzsicherheit wird subjektiv empfunden**, variiert je nach Person und ist für ältere Beschäftigte oft wichtiger, da sie je nach Jobprofil nach einem Jobverlust oft schwerer eine neue Stelle finden. Familienunternehmen und KMU mit hoher Reputation werden häufig mit einer höheren Arbeitsplatzsicherheit verbunden, da sie **langfristige Stabilität über kurzfristige Gewinne** bevorzugen und oft die Familien der Mitarbeitenden kennen. Die wahrgenommene Arbeitsplatzsicherheit kann durch Kommunikation des Geschäftsgangs gefördert werden. **Moderne, funktionale Arbeitsplätze** und gut funktionierende **IT-Infrastruktur** sind ebenfalls wichtige Faktoren.

### **Persönliche Weiterentwicklung** und Karrierechancen (Kapitel 4.3.4)

Die Personalentwicklung stärkt die Mitarbeiterbindung, indem sie **Karriereaussichten und Weiterbildungsmöglichkeiten im Unternehmen** aufzeigt. Dabei sollen die verschiedenen Arten von Karrieren berücksichtigt werden: **Führungskarrieren, Fachkarrieren und Projektkarrieren**. Aufgrund der fehlenden Hierarchieebenen können KMU ihren Mitarbeitern umso besser aufzeigen, wie Entwicklungspfade innerhalb von Fachkarrieren aussehen können (siehe Tabelle 10 für ein Beispiel). Weitere Massnahmen sind **Jobenlargement, Jobenrichment** und **Jobrotation**, um die Attraktivität und Varietät des Jobs zu verbessern.

Ergänzend können sowohl interne als auch externe **Weiterbildungen und Schulungen** zum Zuge kommen. Um **Mitarbeitende** mit besonders **hohem Potenzial** zu entwickeln, kann ein systematisches **Talentmanagement** eingeführt werden.

### Gestaltung der Trennung (Offboarding) (Kapitel 4.3.5)

Offboarding beschreibt den **Prozess des Umgangs mit Kündigungen**, um positive Erinnerungen und Kontakte zu bewahren. Eine gut gestaltete Trennung kann die **Tür für ehemalige Mitarbeitende offen halten** und eine spätere Rückkehr ermöglichen.

Auch kann es **zur Netzwerkpflege** sinnvoll sein, mit ehemaligen Mitarbeitenden in Kontakt zu bleiben und diesen durch Veranstaltungen oder Ähnliches aktiv zu fördern.

**Austrittsgespräche** helfen, wertvolle **Erkenntnisse** zu erlangen und **ehemalige Mitarbeitende als Botschafter** zu gewinnen. Idealerweise handeln KMU **rechtzeitig und proaktiv**, wenn Mitarbeitende trotz guter Leistung nicht mehr zum Team oder zu den Unternehmenswerten passen, um negative Auswirkungen auf das Team zu vermeiden.

### Weitere Massnahmen (Kapitel 4.3.6)

Die in den Kapiteln 4.3.1 bis 4.3.5 genannten immateriellen Massnahmen sind **nicht abschliessend**. Eine Vielzahl weiterer Massnahmen ist denkbar. Weitere Massnahmen in noch nicht genannten Bereichen wären etwa:

- Nachhaltigkeitsinitiativen in ökologischen, sozialen und ökonomischen Handlungsfeldern<sup>1</sup>
- Gesundheitsförderung durch betriebliches Gesundheitsmanagement

### Materielle Ansätze (Kapitel 4.4)

**Materielle Bindungsmassnahmen** werden in diesem Leitfaden in die folgenden **Bereiche** unterteilt, wobei wir am Anfang über die wahrgenommene Lohngerechtigkeit diskutieren:

- Erfolgsbeteiligung
- Beteiligung am Unternehmen
- Lohnnebenleistungen

<sup>1</sup> Falls Sie die Nachhaltigkeitsbestrebungen Ihres Unternehmens vertiefen wollen, empfehlen wir die Lektüre unseres Nachhaltigkeitsleitfadens für KMU.

### Erfolgsbeteiligung (Kapitel 4.4.1)

Eine Erfolgsbeteiligung ist in KMU **häufiger anzutreffen als die direkte Unternehmensbeteiligung**, da sie Anreize setzt, ohne Mitarbeitenden mit Stimmrechten auszustatten oder volle Finanztransparenz zu bieten. Es gibt verschiedene Ausgestaltungs- und Berechnungsformen für die Erfolgsbeteiligung, z.B. basierend auf dem EBIT oder dem Gewinn. Es ist wichtig, klarzustellen, dass **solche Erfolgsbeteiligungen freiwillige Sonderzahlungen** sind, um **rechtliche Ansprüche zu vermeiden**.

**Personalisierte Sonderprämien oder Gutscheine** können eine zusätzliche Form der Anerkennung und Wertschätzung für einen Extraeffort einzelner Mitarbeitender darstellen.

### Beteiligung am Unternehmen (Kapitel 4.4.2)

**KMU bieten** Mitarbeitenden **selten Unternehmensbeteiligungen über Aktien**, ausser bei Unternehmensnachfolgen oder Schlüsselmitarbeitenden. Erfolgreiche Beispiele zeigen, dass **klare Preisfestlegungen und Bedingungen** für den Kauf und Verkauf von Aktien entscheidend sind.

Beim Abschluss von **Aktionärsbindungsverträgen** sollten insbesondere die folgenden **wichtigen Begriffe und Klauseln** konzeptionell verstanden worden sein (siehe Tabelle 13 in Kapitel 4.4.2 für Erläuterungen der Begriffe):

- Tag-along, Drag-along
- Konkurrenzklausel
- Bad Leaver, Good Leaver
- Kaufrechte, Rückkaufsrechte
- Stimmbindung
- Treupflichten
- Konventionalstrafen

Neben solchen Mitarbeiteraktien und -optionen bestehen als Beteiligungsmöglichkeiten **Phantomaktien** oder **Partizipationsscheine ohne Stimmrecht**, wobei diese nach unserer Erfahrung eher selten in traditionellen KMU Anwendung finden.

### Lohnnebenleistungen (Kapitel 4.4.3)

Entsprechend der Übersichtstabelle hierzu in Kapitel 4.4.3 können Lohnnebenleistungen unterteilt werden in:

- **Freizeit/Erhöhung der Lebensqualität:** z.B. Ferienkauf, Sabbaticals oder kurzfristig gewährte Ferientage
- **monetäre Leistungen zusätzlich zum Lohn:** z.B. Dienstaltersgeschenke, Zustupf für Abos des öffentlichen Verkehrs, Gratiskaffee, -früchtekorb, medizinische Check-ups
- **Anstellungsbedingungen:** z.B. moderne Arbeitsumgebung und Büroräumlichkeiten
- **soziale Sicherheit:** z.B. BVG-Beiträge, Kinderbetreuung, Hilfe bei der Wohnungssuche für ausländische Mitarbeitende
- **Vergünstigungen:** z.B. Rabatte auf Produkte (z.B. Schuhe, Brillen)/Dienstleistungen der Firma, vergünstigtes Handyabo, Reka-Checks, Fitnessabo
- **unentgeltliche Leistungen:** z.B. Benutzung der Unternehmensinfrastruktur für private Zwecke, Rechtsdienst, Berufskleider

### Auswahl und Priorisierung der Massnahmen (Kapitel 5.1)

Wichtig ist vor allem, dass gewählte **Massnahmen zum Unternehmen und zum Budget passen**, das heisst, dass diese etwa mit dem Employer Branding<sup>2</sup>, der Unternehmenskultur und den Bedürfnissen der Mitarbeitenden kompatibel sind. Hierzu können vom Employer Branding konkrete Massnahmen abgeleitet und Mitarbeitende segmentiert werden, und es kann eine Beurteilung der Unternehmenskultur bzw. ein «Kultur-Audit» erfolgen.

Diese Massnahmen können von verschiedenen Mitarbeitenden (siehe Kapitel 5.1 zum Thema Priorisierung der Massnahmen) hinsichtlich **ihrer Ausprägung im Istzustand und im gewünschten Sollzustand** beurteilt werden, was die Auswahl konkreter Massnahmen weiter erleichtert. Eine **Kosten-Nutzen-Matrix** kann die darauffolgende Bewertung und Priorisierung der Massnahmen erleichtern.

<sup>2</sup> Siehe ebenfalls Fust et al. (2021) im Literaturverzeichnis für unseren KMU-Leitfaden zur Arbeitgeberattraktivität, der ebenfalls die Entwicklung eines Employer Branding und Massnahmen zur Gewinnung von Mitarbeitenden bzw. zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität behandelt.

### Umsetzung und Kontrolle der Massnahmen (Kapitel 5.2)

Nach der Bewertung und Priorisierung der Massnahmen soll die Umsetzung durch klare Verantwortlichkeiten und definierte Aufgaben geplant werden. **Zwischenziele und eine Übersichtstabelle** helfen dabei, den **Fortschritt zu überwachen**, und sollen als **Diskussionsgrundlage** in Meetings dienen.

Zur Erfassung des Status quo und als Erfolgskontrolle umgesetzter Massnahmen ist **neben Einzelgesprächen und Mitarbeitendenbefragungen die Messung von Kennzahlen** empfehlenswert. **Gängige Kennzahlen** sind unter anderem:

- Fluktuationsraten (unterschieden nach Früh-, Spät- und ungewollter Fluktuation)
- Frühindikatoren für Kündigungen wie die Anzahl Überstunden pro Person (da häufig mit negativer Auswirkung auf die Mitarbeiterbindung) oder Unfall- und Krankheitstage
- Unternehmensbewertungen auf Plattformen wie Kununu
- Mitarbeiterzufriedenheit mittels Umfragen
- Betriebszugehörigkeitsdauer
- Empfehlungsraten wie der Employee Net Promoter Score (die Berechnung erfolgt hier analog zum klassischen Net Promoter Score, bezieht sich aber auf Mitarbeitende statt auf Kunden)

Um eine **Vergleichsbasis** zu haben und eine **Fortschrittskontrolle** durchführen zu können, ist hervorzuheben, dass bereits eingangs eine **Messung des Status quo** mittels der Kennzahlen erfolgen sollte. Ein **Quervergleich/Benchmarking der Kennzahlen mit anderen Unternehmen** ist indes empfehlenswert – unter anderem Erfahrungsaustauschgruppen empfehlen sich hierfür.

Die folgende Tabelle zeigt eine Zusammenfassung der immateriellen und materiellen Ansätze sowie beispielhafte Massnahmen.

#### Immaterielle Ansätze

Bereiche	Beispielhafte Massnahmen
Unternehmenskultur, Führung und Wertschätzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Workshop zur Entwicklung der Werte/des Purpose</li> <li>• Vorbildfunktion/vorleben</li> <li>• Korrigierend einwirken bei Fehlverhalten</li> <li>• Erfolge feiern</li> <li>• Mitarbeitende miteinbeziehen und informieren</li> <li>• Fehlerkultur als Lernkultur</li> <li>• Systematische Einarbeitung (Onboarding)</li> <li>• Authentisches und ehrliches Lob</li> <li>• Regelmässiges und schnelles Feedback</li> </ul>
Arbeits(zeit)modelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexible Arbeitszeitmodelle und Gleitzeitkonten</li> <li>• Jobsharingmodelle</li> <li>• Home-Office-Merkblatt</li> </ul>
Arbeitsplatzeinrichtung und -sicherheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verhalten in der Vergangenheit in kritischen Marktsituationen</li> <li>• Verlängerte Kündigungsfristen</li> <li>• Einrichtung Arbeitsplatz</li> </ul>
Weiterentwicklung und Karrierechancen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungs-, Fach- und Projektkarriere</li> <li>• Weiterbildungen, Mentoring und Coaching</li> <li>• Talentmanagement</li> <li>• Jobrotation, Jobenlargement, Jobenrichment</li> </ul>
Gestaltung der Trennung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Austrittsgespräche zur Analyse der Fluktuationsgründe</li> <li>• Transparente Kommunikation im Team</li> <li>• Kontakt mit ehemaligen Mitarbeitenden pflegen («Alumni»-Netzwerk aufbauen)</li> </ul>
Weitere Massnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachhaltigkeitsinitiativen</li> <li>• Gesundheitsförderung</li> </ul>

#### Materielle Ansätze

Bereiche	Massnahmen
Vergütung und finanzielle Anreize	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lohngerechtigkeit</li> <li>• Erfolgsbeteiligung</li> <li>• (Aktien-)Beteiligung am Unternehmen</li> </ul>
Lohnnebenleistungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anlässe für Mitarbeitende</li> <li>• Betriebliche Altersvorsorge</li> <li>• Fahrkostenzuschüsse</li> </ul>

Tabelle 1: Bereiche und beispielhafte Massnahmen nach materiellen und immateriellen Ansätzen zur Mitarbeiterbindung

## 3 Einleitung

KMU wissen es vor dem Hintergrund des allgegenwärtigen Fachkräftemangels nur allzu gut: Geeignete Mitarbeitende zu finden, ist ein langwierigerer und kostspieliger Prozess. Hinzu kommt, dass es bei der Mitarbeitergewinnung nicht aufhört – denn gute Mitarbeitende wollen schliesslich auch gehalten werden – und dies gilt nicht nur für Fachkräfte, sondern ebenso für Führungskräfte oder Auszubildende. Umso herausfordernder wird dies für KMU durch den Umstand, dass etwa die Wechselbereitschaft von Arbeitnehmenden in der deutschsprachigen Schweiz seit 2019 von einem bereits hohen Niveau weiter zugenommen zu haben scheint. So gaben in einer Studie des Forsa-Instituts gar 57 % der Befragten in der Deutschschweiz an, dass sie es sich vorstellen könnten, im Jahr 2024 ihren Arbeitgeber zu wechseln (Organisator, 2023). Auch wenn diese hohe Zahl aufgrund der Natur jener Studie relativiert werden kann, zeigt sich insbesondere bei den 18- bis 29-Jährigen eine hohe Wechselbereitschaft. (Organisator, 2023). Zumal der Wettbewerb um Arbeitskräfte zwischen Unternehmen je nach Branche und Region zugenommen hat (siehe den Fachkräftemangelindex 2023 der Adecco-Gruppe) und der Arbeitsmarkt für Arbeitnehmer:innen<sup>3</sup> transparenter geworden ist. Jobplattformen, Unternehmens- und Gehaltsdatenbanken oder LinkedIn tragen zur wahrgenommenen Vielzahl möglicher Arbeitgeber bei – Stichwort Multioptionalität. Zudem werden in naher Zukunft die geburtenstarken Jahrgänge der Babyboomer (1966–1980) pensioniert, was zusätzlichen Druck auf den Arbeitsmarkt ausüben wird, sofern die Konjunktur und somit die Nachfrage nach Arbeitskräften in der Schweiz konstant bleibt.

<sup>3</sup> Wir verwenden in diesem Leitfaden entweder eine neutrale Bezeichnung für die Geschlechter, den Gender-Doppelpunkt oder in wenigen Fällen das generische Maskulinum als Oberbegriff für alle Geschlechter. Letzteres wird dann verwendet, wenn die Alternative den Lesefluss beeinträchtigen würde oder einen stehenden Begriff darstellt (z.B. Mitarbeiterbindung).

Gerade vor diesem Hintergrund überlegen sich viele Unternehmen, in Massnahmen zu investieren, um die wichtigen bestehenden Mitarbeitenden zu halten. Es gilt wie in der Kundenakquise: Es ist oft günstiger, bestehende Kunden oder Mitarbeitende zu halten, als neue zu akquirieren bzw. zu rekrutieren. Zudem besteht die Gefahr, dass wichtiges Know-how durch den Verlust von Mitarbeitenden abfließt oder die Kontinuität reduziert wird. Oft braucht es Zeit, bis neue Mitarbeitende produktiv sind, die Gepflogenheiten des Unternehmens und der Kunden verinnerlicht sind und sie einen Mehrwert für alle Beteiligten liefern können. Ein Verlust von erfahrenen Mitarbeitenden kann auch indirekt zu Kosten und zusätzlichen Umständen führen, da wertvolles Wissen über technische Details oder Kunden abwandert. Deshalb ist die Bindung der Mitarbeitenden wichtig. Gerade bei KMU fehlt es jedoch neben dem Tagesgeschäft häufig an ausreichend Zeit und Ressourcen, um sich den notwendigen Überblick zu verschaffen, mit welchen Massnahmen die Bindung der Mitarbeitenden des eigenen Unternehmens verbessert werden könnte.

Mit dieser Publikation wollen wir darum insbesondere KMU einen niedrighschwelligigen Einstieg und Überblick geben. Wir wollen ihnen Inspiration bieten, welche Massnahmen andere KMU eingeführt haben, und aufzeigen, welche Erfahrungen sie damit gemacht haben. Wir adressieren somit die folgenden **Leitfragen** mit unserem Leitfaden zur Mitarbeiterbindung:

- **Warum ist Mitarbeiterbindung wichtig?**
- **Welche Ansätze und Massnahmen zur Mitarbeiterbindung gibt es aus immaterieller und materieller Sicht?**
- **Welche Erfahrungen haben KMU mit diesen Ansätzen und Massnahmen gemacht?**
- **Wie können geeignete Massnahmen ausgewählt und umgesetzt werden?**



Den Schwerpunkt legen wir dabei auf immaterielle Massnahmen wie die Unternehmenskultur, Personalentwicklung und Arbeits(zeit)modelle, da hier unabhängig von den finanziellen Ressourcen langfristig wirkende Effekte erzielt werden können, die Massnahmen oft günstiger sind und in der Praxis meist das grösste Potenzial brachliegt. Zudem glauben wir, dass KMU gegenüber Grossunternehmen insbesondere mit immateriellen Aspekten punkten können. Nichtsdestotrotz sind materielle Formen der Mitarbeiterbindung, z.B. die Vergütung, Lohnnebenleistungen, Erfolgsbeteiligungen oder Mitarbeiterbeteiligungsprogramme (z.B. Aktienbeteiligung), ebenfalls wichtig für die Mitarbeiterbindung und werden in diesem Leitfaden auch behandelt.

## Methodik

Um den vorhin genannten Leitfragen auf den Grund zu gehen, haben wir nicht nur die einschlägige Fachliteratur gesichtet, sondern ebenfalls eine Reihe von strukturierten Interviews durchgeführt. Wie in Tabelle 2 ersichtlich, haben wir uns bei der Auswahl unserer Interviewpartner auf zwei Personengruppen konzentriert:

1. Geschäftsführer:innen von KMU unterschiedlicher Branchen, die bekannt sind, dass sie spezifische Massnahmen für die Mitarbeiterbindung umgesetzt haben
2. Berater:innen, die sich durch zahlreiche Kundenprojekte in Bereichen der Mitarbeiterbindung ausgezeichnet und einen breiten Erfahrungsschatz aufgebaut haben

Datum des Interviews	Name	Funktion im Unternehmen	Firma	Dauer des Interviews
27.05.2024	Stephanie Bubenhofer	Geschäftsführerin	Karl Bubenhofer AG (KABE Farben)	60 Min.
14.06.2024	Dave Heiniger	CEO	Athletes Network	60 Min.
03.06.2024	Stephan Hostettler	Geschäftsführer	HCM International Ltd.	60 Min.
31.05.2024	Michèle Mégroz	Geschäftsführerin	CSP AG	60 Min.
23.05.2024	Daniel Schläpfer	Partner	sf-pm Unternehmensberatung	60 Min.
03.06.2024	Claudia Steinmann	Leiterin HR-Services	OBT AG	60 Min.
04.06.2024	Vincenzo Paolino	Gründer und Geschäftsführer	Spectren AG/Almacasa Alters- und Pflegezentren	60 Min.
14.06.2024	Kay Vonarburg	Geschäftsleitung	AVM Engineering AG	60 Min.

Tabelle 2: Interviewpartner für den Leitfaden

Neben den Erkenntnissen aus diesen Interviews haben wir auch unsere eigenen Erfahrungen mit KMU verschiedener Branchen und die Erkenntnisse aus von uns betreuten Arbeiten als Inspiration einfließen lassen (siehe Danksagung im Schlusskapitel).

## Struktur des Leitfadens

Die Kapitelabfolge des Leitfadens orientiert sich an einem möglichen Vorgehen zur Verbesserung der Mitarbeiterbindung (siehe Abbildung 2). Zunächst bieten wir einen Überblick über verschiedene Ansätze und Massnahmen. Hierfür zeigen wir Ihnen den Stellenwert der Mitarbeiterbindung auf, um danach die Unterschiede zwischen immateriellen und materiellen

Ansätzen zu zeigen. Zur Vertiefung der immateriellen und materiellen Ansätze unterteilen wir diese in die in Abbildung 2 genannten Bereiche auf, welche die gängigsten Ansätze und Massnahmen abdecken. Nachdem wir Ihnen einen Überblick verschafft haben, richten wir den Fokus darauf, wie Sie die für Ihr Unternehmen passenden Massnahmen auswählen und dann schliesslich umsetzen können.

## Mitarbeiterbindung: mögliches Vorgehen

### Überblick über mögliche Massnahmen verschaffen (Kapitel 4)

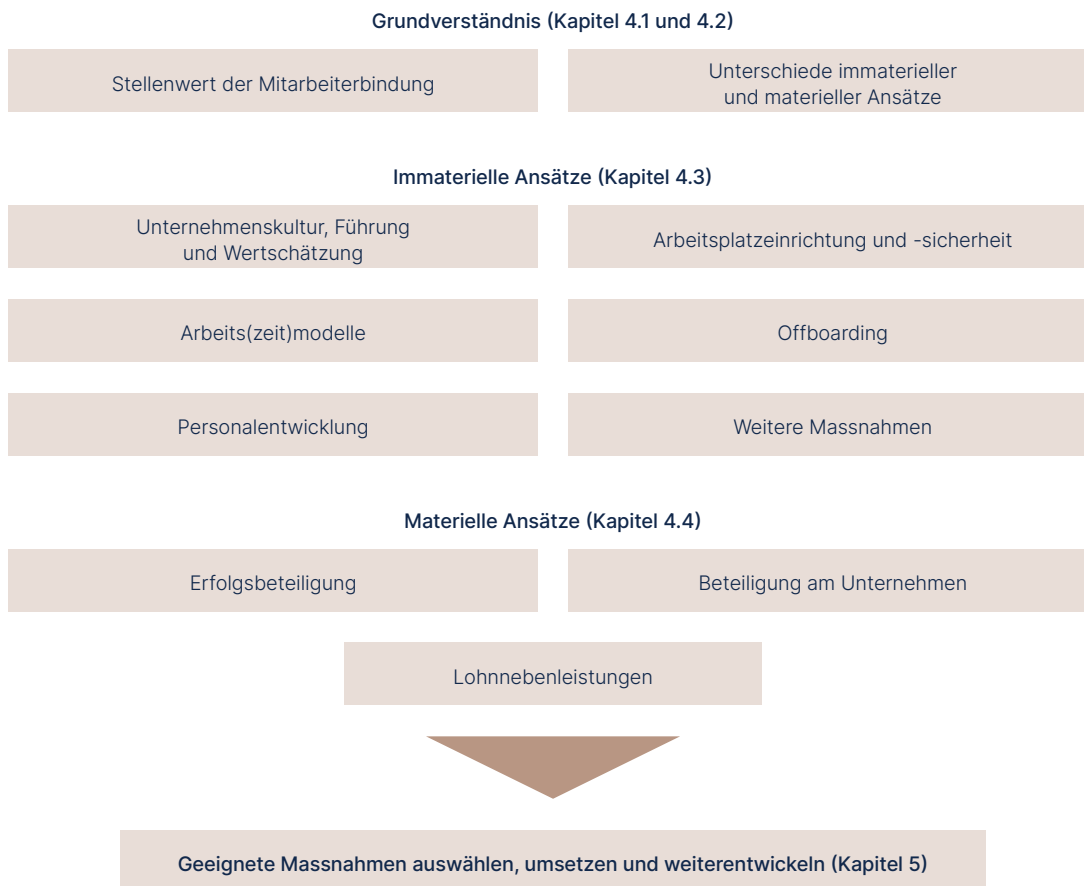


Abbildung 2: Mögliche Vorgehensweise zur Verbesserung der Mitarbeiterbindung



## 4 Überblick über mögliche Massnahmen verschaffen

Das Spektrum möglicher Massnahmen zur Stärkung der Mitarbeiterbindung ist breit gefächert. Es kann herausfordernd und zeitaufwendig sein, sich einen ersten Überblick zu verschaffen. Daher möchten wir Sie mit einem umfassenden «Werkzeugkasten» an sowohl materiellen als auch immateriellen Massnahmen ausstatten, von denen Sie die für Sie passenden auswählen können. Bevor wir in den Kapiteln 4.3 und 4.4 näher darauf eingehen, möchten wir Ihnen zunächst ein Grundverständnis zu diesem Thema vermitteln und den Stellenwert der Bindung der Mitarbeitenden aufzeigen.

### 4.1 Der Stellenwert der Mitarbeiterbindung

#### Was bedeutet Mitarbeiterbindung konkret?

Unter dem Begriff der Mitarbeiterbindung können empfundene Verbundenheit sowie Gebundenheit eines Arbeitnehmers an ein Unternehmen verstanden werden. Dabei umfasst er alle unternehmerischen Massnahmen bzw. Anreize, um einen Verbleib der Mitarbeitenden sowie die gemeinsame Beziehung zu fördern. Sowohl materielle, vertragliche als auch immaterielle, emotionale Bindungsansätze sollten dabei berücksichtigt werden. Diese fördern eine hohe Loyalität. Es handelt sich somit um einen Prozess, um mittels bindungsunterstützender Massnahmen die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass Mitarbeitende im Unternehmen bleiben. Dabei soll das Interesse der Mitarbeitenden geweckt werden, unternehmerisch zur Weiterentwicklung der Firma beizutragen (Belsch, 2024, S. 28; Bollessen, 2014, S. 48).

Zumeist ist in der Praxis bloss von der Bindung des Mitarbeitenden mit dem Unternehmen die Rede. Genau genommen kann diese Mitarbeiterbindung jedoch aus vier verschiedenen Bezugspunkten heraus erfolgen (Wolf, 2020):

- **Aufgabenbindung:** starker Bezug des Mitarbeitenden zum Beruf oder zum Aufgaben- und Tätigkeitsspektrum
- **Teambindung:** etwa durch einen starken Teamzusammenhalt, eine gute Vertrauensbasis und Arbeitsatmosphäre zwischen Arbeitskolleg:innen.
- **Vorgesetztenbindung:** Es geht um den Bezug und die Beziehung der Mitarbeitenden zu den Vorgesetzten. Im Fokus stehen hier insbesondere die direkten Vorgesetzten und deren Verhalten sowie der entsprechende resultierende Eindruck der Mitarbeitenden.
- **Unternehmensbindung:** Sie geschieht typischerweise durch eine starke emotionale Identifikation mit dem Unternehmen bzw. mit dessen Werten, Zielen, Kultur und den Kunden angebotenen Produkten oder Dienstleistungen. Gelegentlich wird diese Art der Unternehmensbindung als Auslaufmodell bezeichnet.

Idealerweise werden bei Mitarbeiterbindungs-massnahmen alle vier Bezugspunkte berücksichtigt. Mitarbeitende können beispielsweise eine starke Identifikation mit dem Unternehmen, dem Team und den Aufgaben aufweisen – ist der Eindruck des Mitarbeitenden zur unmittelbar vorgesetzten Person jedoch schlecht, kann dies alle anderen Bezugspunkte überschatten.

## Warum ist Mitarbeiterbindung wichtig?

Unternehmer:innen, Führungskräfte und Personalexpert:innen kennen es seit je nur allzu gut: Gute Mitarbeitende zu gewinnen, ist schwierig, diese auch zu halten, kann jedoch noch schwieriger sein (Butler und Waldroop, 1999). Unternehmen tun also gut daran, eine Fluktuationsrate auf einem gesund niedrigen Niveau anzustreben. Obwohl es von Branche zu Branche Unterschiede gibt, gilt es als Faustregel, dass die jährliche Fluktuationsrate zwischen 8 % und 12 % liegen sollte (Priebe, 2024).<sup>4</sup> Dieser Richtwert wurde auch in unseren Interviews teilweise genannt. Um dieses ambitionierte Ziel zu erreichen, lohnt es sich, unnötige Fluktuation zu erkennen und zu reduzieren. Laut Mahan et al. (2020) können fast vier von fünf Kündigungen vermieden werden. Dabei gilt es jedoch, zwischen verschiedenen Fällen von Abgängen von Mitarbeitenden zu differenzieren (Priebe, 2024; Huf, 2022):

- **Unternehmensinterne Mitarbeiterfluktuation:** Mitarbeitende wechseln innerhalb des bestehenden Unternehmens die Funktion, um ihre Fähigkeiten zu erweitern. Diese Art ist karrierefördernd und ist vorteilhaft für das Unternehmen. Auch erhöht diese Art der Fluktuation nicht die unternehmensweite Fluktuationsrate.
- **Unternehmensfremde Mitarbeiterfluktuation:** Mitarbeitende kündigen das Arbeitsverhältnis oder ihnen wird gekündigt. Dieser Schritt kann aus verschiedenen Gründen erfolgen (wirtschaftlichen wie auch nicht wirtschaftlichen). Somit muss Ersatz gefunden werden, was kostspielig sein kann. Auf die Optimierung dieser Art von Fluktuation bzw. die Vermeidung unerwünschter Fluktuation zielen Mitarbeiterbindungsmassnahmen typischerweise ab, das heisst vor allem auf von Mitarbeitenden herangetragene Kündigungen.
- **Natürliche Mitarbeiterfluktuation:** Unvermeidbare Fluktuationen, beispielsweise aufgrund von Eintritt in den Ruhestand

Dabei kann die Mitarbeiterbindungsrate, also die Anzahl der Mitarbeitenden (in %), die in Ihrem Unternehmen geblieben sind, wie folgt berechnet werden:

$$\frac{\text{Anzahl gebliebener MA (im Zeitraum z.B. Januar bis Dezember)}}{\text{Anzahl MA zu Beginn (des definierten Zeitraums)}} \times 100$$

Insbesondere freiwillige Kündigungen sind mit immensen Kosten verbunden. Im Allgemeinen kann davon ausgegangen werden, dass die direkten und indirekten Kündigungskosten je nach Stelle, Position, Person und weiteren Folgemaassnahmen durchschnittlich zwischen zwei und fünf Monatsgehälter ausmachen können (Praximum Verlag, 2022). Zu diesen Kosten zählen etwa die Suche nach neuen Mitarbeitenden, die Einarbeitung, die Zeit aller anderen Mitarbeitenden, die sich um die neue Person kümmern, allfällige Fehler aufgrund der mangelnden Erfahrung, um nur einige zu nennen. Zudem kann eine hohe freiwillige Fluktuation zum Verlust von Top Talenten und dadurch von wertvollem Wissen, Erfahrung und Netzwerk führen. Dies kann die Produktivität und insbesondere die Moral der verbleibenden Mitarbeitenden ebenfalls negativ beeinflussen.

Jedoch ist es wichtig, an dieser Stelle zu betonen, dass die Mitarbeiterbindung nicht nur auf Optimierung der Mitarbeiterfluktuation abzielt, sondern **ebenfalls die Erhaltung der Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden** zum Ziel hat (Wolf, 2020, S. 110).

<sup>4</sup> Eine niedrigere Fluktuationsrate muss jedoch nicht immer automatisch besser für das Unternehmen sein – siehe unsere Ausführungen in diesem Kapitel unter «Wen möchten Sie ans Unternehmen binden?». Es gilt, die richtigen Mitarbeitenden zu binden und mögliche Trägheitseffekte von Bindungsmassnahmen im Auge zu behalten.



## Warum kündigen Mitarbeitende?

In unterschiedlichen Studien werden die folgenden Hauptgründe für Kündigungen genannt (Hübler, 2022; McKinsey & Company, 2022; New Work SE, 2023):

- unzureichende Vergütung
- Unzufriedenheit mit den Führungskräften
- Mangel an beruflicher Weiterentwicklung
- unpassende Teamkultur
- Unzufriedenheit mit den Aufgaben
- unzureichende Wertschätzung

Je nach Studie kann sich die Rangordnung dieser Faktoren jedoch unterscheiden. Mögliche Erklärungen hierfür sind unter anderem unterschiedliche Untersuchungsschwerpunkte, Umfragedesigns, Zeitpunkte der Umfrage und landesspezifische Unterschiede wie etwa kulturelle Prägungen.

## Unterschiede der Generationen

Es gibt verschiedene Studien, die einen Unterschied bei den Bedürfnissen der verschiedenen Generationen ausmachen. Es muss dabei betont werden, dass auch die Bandbreiten in den einzelnen Generationen gross sind und nicht alle Personen einer Generation dieselben Eigenschaften aufweisen. Nichtsdestotrotz können anhand der Einteilung in Generationen Unterschiede aufgezeigt werden. Die folgende Tabelle zeigt die Unterschiede, die z.B. auf unterschiedliche Erziehung oder Ereignisse im Umfeld und in der Welt zeigen (siehe Schnetzer, 2019).

Generation	Jahrgänge	Bedürfnisse	Kommentare
Generation Z	1995–2010	Stärkere Trennung von Arbeit und Privatleben, klare Strukturen hierfür. Stärkeres Streben nach einer guten Arbeitsatmosphäre. Grossteil sieht Spass als grösste Motivation für Leistung. Selbstverwirklichung wird eher im Privatleben oder durch unternehmerische Tätigkeiten gesucht.	Tendenziell weniger Bindung zu den Teams, Vorgesetzten und Unternehmen – eher zu Projekten
Generation Y/ Millennials	1981–1994	Strebt mehr als ältere Arbeitnehmer nach Respekt, Bedeutung/Sinn, direktem Feedback und Wohlbefinden im Job. Verbindung von Arbeit und Privatleben.	Aufgrund ihres starken Bedürfnisses nach sinnstiftender Tätigkeit auch Generation «Why» genannt
Generation X	1966–1980	Stärkere Orientierung auf das Privatleben als Babyboomer. Arbeiten, um zu leben, bzw. Arbeit als Mittel zum Zweck, um sich etwas leisten zu können.	Abnahme von Teambindung, da stärkerer Individualismus
Babyboomer	1955–1965	Stärkere Ausrichtung auf Beruf und Pflichterfüllung als andere Generationen. Suchen vor allem Arbeitsplatzsicherheit. Leben, um zu arbeiten.	Generation mit der stärksten Unternehmensidentifikation

Tabelle 3: Unterschiede der Bedürfnisse der einzelnen Generationen (Parment, 2013; Scholz, 2016; Schnetzer, 2019; Knebel und Grätsch, o.D.)

### Wen möchten Sie ans Unternehmen binden?

In den Interviews kam verschiedentlich die Aussage, dass die Bindung der Mitarbeitenden nicht immer zielführend ist. Es stellt sich die Frage, welche Mitarbeitenden gehalten werden sollen und welche nicht. Dabei kann die Leistungs-Potenzial-Matrix als Hilfe dienen, um Ihre Mitarbeitenden auf Basis von Performance wie auch Verhalten und Werten einzuordnen (siehe Kapitel 4.3.4 zum Thema Personalentwicklung). Oft hören wir von Unternehmer:innen, dass sie die Bedeutung der Werte höher gewichten als die Performance. Begründet wird dies oft damit,

dass die Fähigkeiten («Hard Skills») eher erlernbar und entwickelbar sind, die Werte hingegen sind meist sehr schwer zu entwickeln, haben jedoch einen entscheidenden Einfluss auf die Kultur und Performance.

Ein Blick in das Befinden der eigenen Mitarbeitenden kann spannende Erkenntnisse bieten. Wie sieht die Zufriedenheit Ihrer Mitarbeitenden und ihre Bindung ans Unternehmen aus? Dazu können Sie die folgende Abbildung nutzen und Ihre Mitarbeitenden nach ihrer Bindung und Zufriedenheit mit dem Unternehmen einteilen.



Abbildung 3: Typologie der Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung (Stock-Homburg und Gross, 2019)

Mitarbeitende mit geringer Zufriedenheit und Bindung sind wahrscheinlich kurz davor, das Unternehmen zu verlassen. Unecht Gebundene weisen zwar eine hohe Bindung ans Unternehmen auf, sind jedoch unzufrieden mit der Firma. Jobhopper sind mit dem Unternehmen zufrieden, zeigen jedoch eine geringe Bindung. Nachhaltig Gebundene sind sowohl sehr zufrieden mit dem Unternehmen als auch stark gebunden. Wenn es der Unternehmensführung gelingt, dass ihre wichtigsten Mitarbeitenden sich wohlfühlen und stark gebunden sind, wird dies die Fluktuation bei diesen Personen reduzieren.

Es stellt sich die Frage, wie Sie die Zufriedenheit der Mitarbeitenden erfassen können. Nachfolgend sind ein paar Ausprägungen und Indikatoren aufgelistet:

- vermehrte Fehlzeiten, die sich aufgrund von motivationalen Ursachen ergeben (Albach, 2001, S. 115)
- Anzahl an stillen Kündigungen: Mitarbeitende reduzieren ihre Arbeitsleistung, um so ihre Unzufriedenheit auszudrücken. Laut McKinsey & Company (2024) bestehen rund 20% bis 40% der Belegschaft von Unternehmen in der Regel aus sogenannten Quiet Quitters.

- Wir kennen KMU, die ein einfaches System der Zufriedenheitsmessung eingeführt haben. Jeden Monat wird die allgemeine Zufriedenheit mit der Arbeit durch drei verschiedene Smileys (ein lachendes, ein neutrales und ein trauriges Smiley) abgefragt.

Insbesondere den jüngeren Generationen wird nachgesagt, dass ihre Wechselfreudigkeit höher ist als diejenige anderer Generationen (siehe Einleitung). Es scheint, dass immer weniger junge Menschen lebenslang bei derselben Firma arbeiten wollen, da sie es bevorzugen, unter anderem auch andere Erfahrungen zu machen (Parment, 2023, S. 13).

### Warum lohnt sich ein Fokus auf die Bindung der Mitarbeitenden?

Ein Teil der Gründe wurde bereits aufgezeigt, weshalb es sich lohnt, sich mit der Bindung der Mitarbeitenden auseinanderzusetzen. Nachfolgend werden verschiedene Gründe ausgeführt (siehe Butler und Waldroop, 1999):

- **Der Fachkräftemangel** führt dazu, dass der Aufwand steigt, um passende neue Mitarbeitende zu finden. Teilweise ist es sogar unrealistisch geworden, dass überhaupt Ersatz für bestimmte Stellen gefunden werden kann. Dies führt dazu, dass sich die Relevanz der Bindung der bestehenden Mitarbeitenden erhöht hat.
- **Leistungsverbesserung:** Die Auseinandersetzung mit dem Wohlbefinden der Mitarbeitenden kann auch zu Leistungsverbesserungen führen. Dahinter liegt die These, dass zufriedener Mitarbeitende höhere Leistungen erbringen.
- **Verlust von Know-how und Erfahrung:** Es besteht die Notwendigkeit des Aufbaus von Erfahrungen im Umgang mit und der Beziehung zu den Kunden, wenn Mitarbeitende kündigen sollten. Dadurch ergeben sich mögliche Kompetenzlücken und eine damit verbundene Produktivitätssenkung.
- **Rekrutierungs- und Einarbeitungsaufwand:** höhere Kosten durch das Suchen von neuen Mitarbeitenden, die Einarbeitung und Weiterentwicklung
- **Vermeidung negativer Einflüsse** auf den Teamzusammenhalt sowie die Mitarbeiterzufriedenheit
- **Folgekündigungen:** Bis zur Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden erhöht sich oft der Arbeitsaufwand für die anderen Mitarbeitenden. Es besteht die Gefahr, dass weitere Mitarbeitende kündigen könnten, falls nicht in absehbarer Zeit Ersatz gefunden werden kann. Dies kann Unternehmen insbesondere in Zeiten von Fachkräftemangel vor weitere Herausforderungen stellen. (Heun-Lechner, 2021, S. 93ff.)
- **Wettbewerbsfrage:** Die Mitarbeitenden verlassen das Unternehmen Richtung Konkurrenz und bringen ihr Know-how neu in jene Firma ein, oder sie bauen sogar selbst ein neues Unternehmen auf und erhöhen somit den Konkurrenzdruck.

Diese Auflistung ist nicht vollständig, zeigt jedoch deutlich, dass es sich lohnt in Massnahmen zur Erhöhung der Mitarbeiterbindung zu investieren. In der Fachliteratur zeigt sich, dass beispielsweise eine höhere Autonomie die Mitarbeiterbindung stärkt und dadurch die Zufriedenheit, der Einsatzwille sowie die Verbundenheit der Mitarbeitenden mit der Firma erhöht werden (Lee et al., 2022, S. 388).

### Reflexionsfragen

- Welches sind ihre Schlüsselmitarbeitenden und welche Mitarbeitenden möchten Sie halten?
- Was sind die grössten Demotivationsfaktoren für die Mitarbeitenden? Wie können diese Faktoren reduziert oder sogar eliminiert werden?
- Welche Gründe führten zu den letzten fünf (freiwilligen) Kündigungen? Wie können die Ursachen dafür beseitigt oder reduziert werden, damit dies in Zukunft weniger auftritt?
- Was könnten Gründe sein, weshalb Schlüsselmitarbeitende das Unternehmen verlassen würden?
- Wie merken Sie, dass Ihre Mitarbeitenden unzufrieden sind?

## 4.2 Immaterielle vs. materielle Ansätze

Wir unterscheiden zwei verschiedene Ansätze, um die Mitarbeitenden zu binden: die immateriellen und die materiellen Ansätze. Die immateriellen Ansätze beziehen sich nicht auf monetäre Aspekte und betreffen z.B. die Unternehmenskultur oder die Personalentwicklung. Die materiellen Ansätze verstehen wir dahingehend, dass es sich um monetäre Aspekte handelt. Darin enthalten sind der Lohn, die Lohnnebenleistungen (Fringe Benefits) oder auch verschiedene Formen der Erfolgsbeteiligung.

In verschiedenen Gesprächen und der Literatur wird angegeben, dass es sich beim Lohn in den meisten Fällen um einen Hygienefaktor handelt. Es besteht eine Erwartungshaltung, dass der Lohn passen muss, jedoch kann damit langfristig in den meisten Fällen keine Begeisterung ausgelöst werden. Falls der Lohn jedoch zu niedrig sein sollte, dann löst dies oft Unzufriedenheit bei den Mitarbeitenden aus.

Unser Interviewpartner Daniel Schläpfer geht sogar einen Schritt weiter und führt aus, dass die immateriellen Ansätze helfen, dass monetäre Aspekte weniger dominant wirken.

«Es ist eine Waage: Je stärker ich auf der rechten, immateriellen Seite bin, desto weniger muss ich mich über das Gehalt differenzieren. Und je schwächer ich im immateriellen Teil bin, desto mehr muss ich dies mit einem höheren Gehalt ausgleichen.»

Daniel Schläpfer, sf-pm Unternehmensberatung



Abbildung 4: Materielle und immaterielle Ansätze in der Waagschale (Daniel Schläpfer, sf-pm Unternehmensberatung, Interview 2024)

Die folgende Tabelle zeigt beispielhafte Bereiche und Massnahmen, die zu den immateriellen oder materiellen Ansätzen zählen.

#### Immaterielle Ansätze

Bereiche	Beispielhafte Massnahmen
Unternehmenskultur, Führung und Wertschätzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Workshop zur Entwicklung der Werte/des Purpose</li> <li>• Vorbildfunktion/vorleben</li> <li>• Korrigierend einwirken bei Fehlverhalten</li> <li>• Erfolge feiern</li> <li>• Mitarbeitende miteinbeziehen und informieren</li> <li>• Fehlerkultur als Lernkultur</li> <li>• Systematische Einarbeitung (Onboarding)</li> <li>• Authentisches und ehrliches Lob</li> <li>• Regelmässiges und schnelles Feedback</li> </ul>
Arbeits(zeit)modelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexible Arbeitszeitmodelle und Gleitzeitkonten</li> <li>• Jobsharingmodelle</li> <li>• Home-Office-Merkblatt</li> </ul>
Arbeitsplatzeinrichtung und -sicherheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verhalten in der Vergangenheit in kritischen Marktsituationen</li> <li>• Verlängerte Kündigungsfristen</li> <li>• Einrichtung Arbeitsplatz</li> </ul>
Weiterentwicklung und Karrierechancen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungs-, Fach- und Projektkarriere</li> <li>• Weiterbildungen, Mentoring und Coaching</li> <li>• Talentmanagement</li> <li>• Jobrotation, Jobenlargement, Jobenrichment</li> </ul>
Gestaltung der Trennung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Austrittsgespräche zur Analyse der Fluktuationsgründe</li> <li>• Transparente Kommunikation im Team</li> <li>• Kontakt mit ehemaligen Mitarbeitenden pflegen («Alumni»-Netzwerk aufbauen)</li> </ul>
Weitere Massnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachhaltigkeitsinitiativen</li> <li>• Gesundheitsförderung</li> </ul>

#### Materielle Ansätze

Bereiche	Massnahmen
Vergütung und finanzielle Anreize	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lohngerechtigkeit</li> <li>• Erfolgsbeteiligung</li> <li>• (Aktien-)Beteiligung am Unternehmen</li> </ul>
Lohnnebenleistungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anlässe für Mitarbeitende</li> <li>• Betriebliche Altersvorsorge</li> <li>• Fahrkostenzuschüsse</li> </ul>

Tabelle 4: Bereiche und beispielhafte Massnahmen nach materiellen und immateriellen Ansätzen zur Mitarbeiterbindung



## 4.3 Immaterielle Ansätze

Welche Massnahmen am effektivsten sind – ob materiell oder immateriell – hängt von den Bedürfnissen der Mitarbeitenden ab. Diese Bedürfnisse sind oft unterschiedlich, wodurch eine Vereinheitlichung schwierig ist. Oft wird auch die Wahlmöglichkeit geschätzt, ohne dass diese Massnahmen konkret von den Mitarbeitenden nachgefragt werden. Auch möchten wir darauf hinweisen, dass die einzelnen Massnahmen nicht unbedingt trennscharf bestimmten Bereichen zuordenbar sind, sondern Charakteristiken mehrerer Bereiche aufweisen können.

«Insbesondere als KMU kann man finanziell mit Grossunternehmen nicht mithalten. Daher ist es wichtig, in anderen Bereichen zu punkten, z.B. durch Flexibilität und dass individuell auf die Wünsche der Mitarbeitenden eingegangen werden kann. Zentral dabei sind natürlich Fairness und Gleichbehandlung, die für alle Mitarbeitenden gleichermaßen gelten müssen.»

Michèle Mégroz, CSP AG

Den immateriellen Ansätzen wird eine hohe Bedeutung beigemessen (siehe auch die Ausführungen im vorherigen Kapitel). In diesem Kapitel wollen wir zuerst die Unternehmenskultur, Führung und Wertschätzung näher beleuchten, dann werden wir die Arbeitszeitmodelle, die Personalentwicklung, die Stabilität des Arbeitsplatzes und schliesslich die Gestaltung der Trennung (Offboarding) und weiterer Aspekte behandeln.

### 4.3.1 Unternehmenskultur, Führung und Wertschätzung

Es ist uns bewusst, dass zum Thema Unternehmenskultur und Führung umfassende Lehrbücher geschrieben werden und wir den Anspruch auf Vollständigkeit mit diesem Leitfaden nicht bieten können und wollen. Wir bezwecken mit unseren Ausführungen, eine Inspiration zu bieten, was zielführende und praxisorientierte Massnahmen in verschiedenen KMU sein können, um die Mitarbeiterbindung zu stärken.

4.3.1.1 Unternehmenskultur

4.3.1.2 Entwicklung der Werte einer Unternehmenskultur

4.3.1.3 Erarbeitung des Purpose

4.3.1.4 Führung

4.3.1.5 Miteinbezug leben/höhere Selbstorganisation

4.3.1.6 Fehlerkultur

4.3.1.7 Onboarding

4.3.1.8 Anerkennung und Wertschätzung

Abbildung 5: Kapitelstruktur nach Handlungsfeldern des Bereichs Unternehmenskultur, Führung und Wertschätzung

Die Struktur dieses Kapitels basiert auf der obigen Abbildung. Wir beginnen mit der Unternehmenskultur.

### 4.3.1.1 Unternehmenskultur

Was würden Ihre Mitarbeitenden zur folgenden Frage sagen: **Aus welchen drei Gründen arbeitest du bei uns?** Aus Erfahrung wissen wir, dass oft die Unternehmenskultur in unterschiedlichen Ausprägungen (Teamzusammenhalt, Arbeitsatmosphäre etc.) als Antwort gegeben wird.

#### Was kann unter der Unternehmenskultur verstanden werden?

Die Unternehmenskultur bietet Orientierung, Halt und ein Gefühl der Zugehörigkeit. Die Schwierigkeit liegt darin, dass sie erstens benannt und umschrieben werden kann (Bewusstsein erhalten) und dass sie zweitens tatsächlich im Alltag gelebt wird (nach innen und nach aussen). Sie ist mitsamt ihrer definierten Kernwerte ein zentraler Bestandteil zur Förderung der Mitarbeiterzufriedenheit und langfristigen Mitarbeiterbindung. Sie bildet das Fundament der gemeinsamen Verhaltensweisen und Normen. Wenn die Kultur und die dazugehörigen Werte im Alltag gelebt werden, bieten sie nach innen und aussen eine Wirkung. Sie schaffen ein gemeinsames Zugehörigkeitsgefühl. (Belsch, 2016, S. 40)

Doch welche konkreten Funktionen hat eine Unternehmenskultur? Grundsätzlich umfasst sie drei Funktionen (Robbins und Judge, 2017, S. 298):

- **Stabilitätsfunktion:** Die Kultur schafft ein stabiles Umfeld, in dem klare Leistungserwartungen und zwischenmenschliche Verhaltensweisen definiert sind. Dies gibt den Mitarbeitenden Sicherheit und Stabilität.
- **Identifikationsfunktion:** Eine starke Kultur fördert das Wirgefühl, die Loyalität und die Identifikation mit dem Unternehmen.
- **Motivations- und Leistungsfunktion:** Die gewählte Kultur kann nicht nur die Mitarbeitenden motivieren, sondern auch die Leistung steigern, indem sie Sinn sowie unternehmerischen und persönlichen Erfolg vermittelt.

Die Etablierung einer persönlichen, familiären Kultur birgt insbesondere für KMU ein spannendes Potenzial, da dadurch die Mitarbeitermotivation wie auch -identifikation gefördert werden kann. Dabei ist der Aspekt der Authentizität entscheidend, da sonst die Gefahr einer emotionalen Manipulation und Kultur der Überbeanspruchung resultieren kann – aus Angst, die «Familie» im Stich zu lassen.

Es kann sich lohnen, sich zu überlegen, wie die eigene Unternehmenskultur beschrieben (siehe Reflexionsfragen) und wie diese Kultur gefördert werden kann. Dazu hilft es, die Werte des Unternehmens zu definieren (siehe nächstes Kapitel).

#### Reflexionsfragen

- Wie würden Ihre Mitarbeitenden die Unternehmenskultur beschreiben?
- Welche Aspekte der Unternehmenskultur zeichnet Ihr Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz aus?
- Aus welchen drei Gründen arbeiten die Mitarbeitenden bei Ihnen?
- Wie feiern Sie Erfolge?
- Wie wird die Unternehmenskultur zelebriert?
- Wie gehen Ihre Mitarbeitenden miteinander um? Was sind Do's, und was sind Dont's?
- Haben Sie eine Du-Kultur? Falls ja, wie wird sie gelebt, und welche Auswirkungen hat sie?
- Wie werden die Mitarbeitenden am Morgen begrüßt? Wie freundlich begrüßen die Mitarbeitenden die anwesenden Personen?

### 4.3.1.2 Entwicklung der Werte einer Unternehmenskultur

Die Werte, die in einem Unternehmen gelebt werden, entwickeln sich über die Zeit:

- Welches Verhalten wird gezeigt?
- Welche Werte zeichnen die Zusammenarbeit im Team und mit den Kunden aus?
- Welches Verhalten wird nicht toleriert?
- Welche drei bis vier Kernwerte passen zur Unternehmenskultur?

Es gibt im Kern zwei Ansätze, um die Unternehmenswerte zu entwickeln. Entweder werden sie durch die Geschäftsleitung entwickelt und dann kommuniziert (top down) oder sie werden zusammen mit den Mitarbeitenden entwickelt (bottom up).

Hierzu kann das Beispiel der Heim AG Heizsysteme (Monsch, 2024) genannt werden, die ihr Leitbild mit den Kernwerten des Unternehmens in drei Seminaren mithilfe eines externen Coaches gemeinsam entwickelt hat. Personen aus allen Hierarchiestufen des Unternehmens haben überlegt, wie sie sich eine erfolgreiche Zusammenarbeit vorstellen und wie sie als Unternehmen und als Person weiterkommen. Für die eigene Entwicklung könnte die Liste der Werte aus dem Leitfaden zur Entwicklung der Eignerstrategie helfen (siehe Fust et al., 2023, S. 41).

«Als Familienunternehmen liegt uns die Nähe zu unseren Mitarbeitenden besonders am Herzen. Das spiegelt sich auch in einem unserer Werte ‹Wir sind die KABE-Familie› wider. Wir sind überzeugt, dass ein respektvolles Miteinander und gemeinsame Ziele den Zusammenhalt und Teamgeist nachhaltig festigen.»  
Stephanie Bubenhofer, Karl Bubenhofer AG

«Man muss nicht einfach ein Leitbild aufschreiben, das gut klingt. Es muss gefühlt und gelebt werden. Es ermöglicht KMU, ihre Arbeit in einen grösseren Kontext zu stellen. Vision, Mission und die Werte in einem gelebten Leitbild bilden diesen Kontext.»  
Daniel Schläpfer, sf-pm Unternehmensberatung

«Natürlich ist die **Verankerung des unternehmerischen Denkens** bei allen Mitarbeitenden nicht von heute auf morgen umsetzbar – **es braucht Zeit**, so eine Kultur zu etablieren.»  
Michèle Mégroz, CSP AG

«Kultur ist das, **was man lebt und vorlebt** – dies gilt insbesondere für die Geschäftsleitung. Es ist nicht etwas, das man einfach in ein Dokument schreibt.»  
Kay Vonarburg, AVM Engineering AG

Je nach Unternehmenskultur und Werte können die Massnahmen definiert werden, um sie aktiv zu gestalten und zu fördern (siehe nachfolgende Tabelle). Die Führungskräfte sind mit ihrem Verhalten im Alltag wichtige Gestalter (siehe Kapitel 4.3.1.4 zum Thema Führung). Zudem helfen die kontinuierliche Kommunikation und Visualisierung der Werte an Wänden, mit Flyern oder im Intranet bei der Umsetzung.

Begriff für die Unternehmenskultur	Unternehmenswert	Wie kann die Kultur /der Wert gefördert werden?
Miteinander	Gegenseitige Wertschätzung	Was heisst für uns gegenseitige Wertschätzung? Austauschmöglichkeiten schaffen (z.B. Essensraum, Anlässe für die Mitarbeitenden [z.B. Weihnachtsessen mit /ohne Partner:innen], gemeinsame Pause um 9 Uhr und am Nachmittag), gemeinsames bezahltes Mittagessen oder Frühstück einmal pro Monat
...	...	...

Tabelle 5: Unternehmenskultur, Unternehmenswerte und Fördermassnahmen (eigene Darstellung)

Hierzu eine kurze Anekdote: Wir kennen eine Firma mit ca. 90 Mitarbeitenden, bei denen die ganze Belegschaft um 9 Uhr in der Pause sitzt, alle in den Firmenkleidern. Das machte uns sichtlich Eindruck, als wir das Unternehmen besuchten. Wir wissen, dass dies in den Bewerbungsgesprächen angesprochen wird. Falls dies potenzielle Mitarbeitende nicht wollen, dann passen sie nicht zu jenem Unternehmen.

#### Reflexionsfragen

- Was sind die Kernwerte des Unternehmens?
- Wie würden Sie diese Kernwerte entwickeln?
- Wie würden Sie diese Kernwerte im Unternehmen fördern?
- Sind Sie und Ihre Führungskräfte Vorbilder für Ihre Mitarbeitenden?
- Welches Verhalten wird sanktioniert?

«Wir haben unsere gemeinsamen Werte mit **Legos Serious Play und mehreren Workshops mit allen Mitarbeitenden** definiert. Es ist wichtig, dass jede:r das Gefühl hat, gesehen und miteinbezogen zu werden. Später haben wir auf dieser Basis **unseren Purpose formuliert** sowie unseren **Kodex** abgeleitet. Alle drei Jahre challenge wir die Werte, den Purpose sowie den Kodex.»

Michèle Mégroz, CSP AG

«Was heisst gute Führung? Es geht beim transformationalen Führungsstil letztlich immer um die Vision und die Mission und dass alle ihren Beitrag dazu erkennen und mitgestalten können. Es gibt eine einfache Übung dazu: Man startet mit der Frage, wozu es das KMU bzw. die Position gibt. Nach der ersten Antwort (beispielsweise «Um Brote für die Kund:innen zu backen») **fragt man nun vier- bis fünfmal «Wozu?»** – nach vier- bis fünfmal rückfragen ist man beim Sinn oder Purpose angelangt. Es ist wichtig, in der Führung immer auf dieser Ebene zu argumentieren – so erhält das Leitbild Relevanz im Tagesgeschäft.»

Daniel Schläpfer, sf-pm Unternehmensberatung

#### 4.3.1.3 Erarbeitung des Purpose

Insbesondere jüngere Generationen (Generation Y und Z) messen dem Purpose eine wichtige Motivationsfunktion als Grund bei, weshalb sie bei einem Unternehmen arbeiten (Knappertsbusch und Wisskirchen, 2023, S.140). Was ist der Zweck des Unternehmens, und wofür investieren die Mitarbeitenden ihre (Arbeits-)Lebenszeit? Fühlen sich die Mitarbeitenden als Teil dieses grossen Ganzen?

Die Entwicklung einer starken Unternehmenskultur beginnt mit der Definition verständlicher Werte und eines gemeinsamen Purpose. Dies kann durch Workshops entwickelt werden, bei denen alle Mitarbeitenden einbezogen werden. Regelmässige Überprüfungen und Anpassungen dieser Werte sind wichtig, um sicherzustellen, dass sie weiterhin relevant und wirksam sind.

#### Reflexionsfragen

- Was ist der Purpose (Zweck) Ihres Unternehmens?
- Wie könnten Sie den Purpose Ihres Unternehmens herleiten?
- Wie würde die Antwort lauten, wenn Sie fünfmal fragen, «wozu» es das Unternehmen gibt?
- Wie könnten Sie den Purpose Ihres Unternehmens kommunizieren?

#### 4.3.1.4 Führung

Wieso sind die Führungskräfte wichtig, wenn es um die langfristige Mitarbeiterbindung geht? Wenn ehemalige Mitarbeitende gefragt werden, weshalb sie ihren Job gekündigt haben, dann wird oft das Verhalten der direkten Führungskraft als wichtigster Grund angesprochen. Es gibt den Ausspruch, dass man nicht das Unternehmen, sondern die Führungskraft verlässt.

«Der häufigste Kündigungsgrund von Mitarbeitenden ist die direkte Führungskraft. Die sinnvollste und beste Massnahme ist somit die **Investition in die Führungs- und Unternehmenskultur**, was gleichzeitig auch schwierig und aufwendig sein kann. Der mit Abstand grösste Hebel für eine Verbesserung ist nicht, neue Dinge zu tun, sondern Dinge wegzulassen, von denen klar ist, dass sie der Beziehung zum Mitarbeitenden schaden können. Meine Antwort auf die Frage «Wie motiviere ich meine Mitarbeitenden?» ist immer: Vermeiden Sie, Ihre Mitarbeitenden zu demotivieren, und Sie haben schon 80% des Weges hinter sich.»

Daniel Schläpfer, sf-pm Unternehmensberatung

##### Transformationaler Führungsstil

In Bezug auf die Führung wird oft vom transformationalen Führungsstil gesprochen, was die emotionale Bindung ans Unternehmen stärkt. Es geht darum, dass eine Vision kommuniziert wird und die Mitarbeitenden für die Erreichung der Ziele motiviert werden (Belsch, 2016, S. 36). Laut Jacobshagen (2024) sollen die Führungskräfte nicht alles anweisen und anleiten, sondern sie sollen als Coach fungieren und im Hintergrund sein. Sie legen die Leitplanken fest, welche die Mitarbeitenden nicht zu stark einengen, damit sie ihre Aufgaben erledigen können. Es geht darum, dass die Führungskräfte ihre Mitarbeitenden befähigen.

«Die Mitarbeiterbindung ist dann vorhanden, wenn die Mitarbeitenden das Gefühl haben, dass die **Teamkultur fördernd** und nicht strafend ist. Die GL sieht sich in ihrer täglichen Arbeit nicht im Zentrum oder hierarchisch bestimmend, sondern **gibt den Rahmen vor** (z.B. das Budget oder übergeordnete Themen) und schaut, dass darin möglichst viel durch die Mitarbeitenden selbstbestimmt entstehen kann. Die GL versucht zudem, selbstorganisierte Prozesse zu etablieren. Die GL lebt die Kultur und Werte vor und führt pro Jahr mehrere sogenannte **Kulturtage mit neuen Mitarbeitenden durch.**»

Vincenzo Paolino, Spectren AG

##### Unterstützung bieten / offenes Ohr haben

Mitarbeitende ernst zu nehmen, bedeutet für Führungskräfte auch, ihnen zuzuhören, aktiv nachzufragen und ihnen Zeit zu schenken, vor allem wenn Probleme vorhanden sind oder es den Mitarbeitenden schlecht geht.

Es gibt verschiedene Angebote und Ansprechpartner für Beratung bei beruflichen oder privaten Themen innerhalb des Unternehmens. Diese Stellen können auch für ein Whistleblowing (also die Hinweise auf Missstände im Unternehmen) genutzt werden. In der KMU-Praxis kennen wir z.B. externe Angebote wie Movis oder Proitera.

Die Führungskräfte haben eine grosse Verantwortung, wenn es um die Gestaltung des Arbeitsklimas geht. Diese Führungsverantwortung bedeutet, dass sie eine Vorbildfunktion haben, die Standards für die zwischenmenschlichen Beziehungen definieren und die Art der Kommunikation gestalten und tagtäglich vorleben. Wie wird z.B. die Zusammenarbeit gestaltet, und wie unterstützen die Mitarbeitenden sich untereinander? Das bedeutet auch, dass korrigierend eingegriffen werden muss, wenn sich Mitarbeitende nicht daran halten (Belsch, 2016, S. 40). Es ist essenziell, dass die Werte der Unternehmenskultur gelebt werden (siehe Kapitel 4.3.1.1 zum Thema Unternehmenskultur).

KMU tun sich oft schwer, Mitarbeitenden zu kündigen. Oft hören wir im Nachhinein den Satz, dass in verschiedenen Fällen mit der Kündigung zu lange zugewartet wurde. Dies gilt insbesondere für Fälle, bei denen zwar die Performance und Leistung der Mitarbeitenden stimmte, dafür aber der Umgang mit dem Team und die persönlichen Werte des:der Mitarbeitenden nicht mehr zum Unternehmen passten. Die Gefahr besteht, dass andere Mitarbeitende mit diesem Umgang Mühe haben und das Unternehmen verlassen könnten, falls mit der Kündigung zu lange gewartet wird.

«Es gibt im Almacasa einige wenige Dokumente, die unsere Werte widerspiegeln. Dazu gehören zum Beispiel die 10 Almacasa-Prinzipien und das Leitbild. Darin geht es zum Beispiel um unseren Purpose oder wie wir miteinander umgehen. Wenn das Verhalten eines Mitarbeitenden nicht zu diesen Werten passt, z.B. destruktiv, toxisch oder zynisch ist, dann geht es nicht im Almacasa. Da trennen wir uns dann von dieser Person, um «den Raum sauber zu halten», damit die guten Kräfte nicht geschwächt werden. **Wir sollten nicht aufgrund des Fachkräftemangels auf Mitarbeitende setzen, die nicht zu uns passen.** Das kann zu einer Negativspirale führen.»

Vincenzo Paolino, Spectren AG

Die stetige Weiterentwicklung und Weiterbildung der Führungskräfte stellen wichtige Massnahmen zur Umsetzung der obigen Aspekte dar. Hierzu soll zuerst definiert werden, an welchen konkreten Themen gearbeitet werden soll und mit welchen Massnahmen diese erreicht werden können (siehe hierzu auch das Kapitel 4.3.4 zum Thema Personalentwicklung). Dazu können eine Führungsschulung, ein Coaching/Mentoring oder eine Teilnahme in einer Erfahrungsaustauschgruppe von Führungskräften gezählt

werden. Es kann sich lohnen, dass neue Führungskräfte (z.B. Fachkräfte, die neu ein Team führen) ein internes oder externes Weiterbildungsprogramm durchlaufen, um die Grundlagen zur Führung zu erlangen und entsprechend für die neuen zwischenmenschlichen Aufgaben vorbereitet zu sein.

#### Reflexionsfragen

- Wie leben die verschiedenen Führungskräfte die Werte des Unternehmens vor?
- Wie sanktioniert die Führungskraft Verhaltensweisen, die nicht den Unternehmenswerten entsprechen?
- Wie äussert sich die Vorbildfunktion der Führungskräfte konkret im Alltag?
- Kann von einem transformationalen Führungsstil gesprochen werden?
- Wie würden die Mitarbeitenden das Arbeitsklima und die Zusammenarbeit untereinander beschreiben?

Führungsthemen	Massnahmen	Budget
Feedbackgespräche	Führungsweiterbildung	
Kommunikation im Alltag	Coaching	
...		

Tabelle 6: Führungsthemen, Massnahmen und Budget (eigene Darstellung)

#### 4.3.1.5 Miteinbezug leben/ höhere Selbstorganisation

Wir hören von verschiedenen Mitarbeitenden, dass sie bei gewissen Entscheidungen gerne miteinbezogen werden und sich als Teil des grossen Ganzen fühlen möchten. Von verschiedenen Unternehmer:innen hören wir den Wunsch, dass die Mitarbeitenden mehr Verantwortung übernehmen und unternehmerisch denken und handeln. Es geht somit darum, die Mitarbeitenden aktiv in Entscheidungsprozesse einzubeziehen und eine höhere Selbstorganisation der Mitarbeitenden zu erreichen. Die Vorteile eines höheren Miteinbezugs der Mitarbeitenden liegen auf der Hand:

Mitarbeitende erhalten das Gefühl, dass ihre Meinung im Unternehmen zählt. Zudem hat es den Vorteil, dass sie hinter den Entscheidungen stehen, sie vertreten können und sich wertgeschätzt fühlen. Der Miteinbezug der Mitarbeitenden hat oft den Nachteil, dass dieses Einbeziehen länger dauert und mehr Diskussionsbedarf vorhanden ist.



Der Miteinbezug von Mitarbeitenden kann unterschiedlich gestaltet werden. So können Mitarbeitende «nur» für bestimmte Entscheide miteinbezogen werden, oder es können sogar Konzepte der Selbstorganisation (z.B. Holokratie) eingeführt werden, die eine grosse kulturelle Veränderung mit sich bringen. Der Schritt hin zu einem holokratischen System ist oft ein grosser. Deshalb erleben wir in der Praxis, dass entweder einzelne Elemente davon umgesetzt oder spezifische Themen definiert werden, über welche die Mitarbeitenden entscheiden, jedoch wird das Konzept nicht in seiner Reinform umgesetzt.

### Mitarbeitende in Entscheidungen einbinden

Aus den Interviews und unserer Erfahrung nach gibt es verschiedene Themen, bei denen Mitarbeitende miteinbezogen werden. Die folgende Auflistung ist nicht abschliessend:

- Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden (z.B. mit Vetorechten für die Mitarbeitenden eines betroffenen Teams)
- Organisation von Events und Ausflügen (Vorgabe des Budgets und gewisser Rahmenbedingungen und Ziele)
- in welchen Beratungsprojekten die Mitarbeitenden arbeiten möchten
- Suche nach neuen Büros und Definition der Anforderungen
- Definition der strategischen Ziele des eigenen Teams, damit dann gesamthaft die Firmenziele erreicht werden können
- Entscheid über Investitionen (z.B. Anbau von zusätzlichen Büroräumlichkeiten)
- Kündigung von Mitarbeitenden aus demselben Team (die Mehrarbeit müsste dann das ganze Team abfedern, wodurch diese Entscheidung von den Mitarbeitenden nicht leichtsinnig getroffen wird)
- ...

Wir möchten verschiedene Beispiele aus den Interviews aufzeigen, wie die Mitarbeitenden bei Rekrutierungsentscheidungen miteinbezogen wurden. Die Bandbreite reicht von der Gewährung eines Vetorechts bis zur Anhörung der Meinung der Mitarbeitenden.

«Je nach Funktion bieten wir Bewerbenden die Möglichkeit zum Probearbeiten. Während dieser Phase können auch unsere Mitarbeitenden wertvolle Eindrücke sammeln; ihr Feedback unterstützt den Vorgesetzten bei seiner Entscheidung.»

**Stephanie Bubenhofer, Karl Bubenhofer AG**

«Wenn immer möglich beziehen wir Teams in die Rekrutierung mit ein. Ein Austausch zwischen Team und Kandidat:in kann Aufschluss darüber geben, ob man sich sympathisch ist und sich eine Zusammenarbeit vorstellen kann.»

**Claudia Steinmann, OBT AG**

«Das Profil für Neueinstellungen wird gemeinsam im Circle definiert. Nach Erstgesprächen und einem internen Assessment folgt die Vorstellung der Bewerbenden im Circle, bei der die gegenseitigen Erwartungen geklärt werden. Dabei präsentieren die Bewerbenden unter anderem eine Bedienungsanleitung für sich selbst – aus der Aufbereitung und den Inhalten lernt man sehr viel über die Person. Es müssen alle Circle-Mitglieder für die Einstellung sein. Die neue Person muss ins Team passen. Wir haben in der Vergangenheit auch mal entgegen dem Bauchgefühl eine Person angestellt, was dann tatsächlich nicht gut kam. Alle müssen hinter dem Entscheid stehen: Neben den Kompetenzen und Erfahrungen ist das Teamgefüge zentral.»

**Michèle Mégroz, CSP AG**

«Wir haben gelernt, dass wir Leute einstellen, die vom Typ Mensch zu uns passen und natürlich technisch die relevanten Skills mitbringen. In der Vergangenheit haben wir aufgrund des hohen Arbeitsdrucks auch Leute angestellt, die nicht optimal zu uns passten und wir ein schlechtes Gefühl hatten. Das machen wir nicht mehr. Wir möchten die Stärken und Schwächen der Bewerbenden kennen, wo sie ihre Leidenschaft haben und wie sie mit Menschen umgehen. Nach einem positiven Erstgespräch setzen wir dafür auf eine für uns angepasste Persönlichkeitsanalyse, welche durch einen Spezialisten ausgewertet und mit uns besprochen wird. Anschliessend gibt es ein Zweitgespräch und abschliessend einen Probearbeitstag mit dem Team. Am Ende des Tages schreibt der bzw. die Bewerbende einen Bericht, wie der Tag erlebt wurde. Parallel dazu werden alle involvierten Mitarbeitenden und die GL zusammengenommen, um gemeinsam zu diskutieren und dann final zu entscheiden.»

**Kay Vonarburg, AVM Engineering AG**

«Wir haben intern einen klaren Prozess, falls jemand ein schlechtes Gefühl bei einem Mitarbeitenden hat oder es Differenzen gibt. Dabei gibt es eine klar definierte Ansprechperson aus «People und Culture», die bereits früh involviert wird und die Mitarbeitenden unterstützt. Es ist auch definiert, wann ich selbst als CEO involviert werde.»

**Michèle Mégroz, CSP AG**

Mitarbeitende können äussern, bei welchem Beratungsprojekt sie mitarbeiten möchten. Sie können sich dafür bewerben. Wir kennen dies auch für einzelne Handwerksbetriebe, die loyalen und guten Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, in Teams auf der Baustelle zu arbeiten, die ihnen entsprechen.

«Die Mitarbeitenden dürfen sich auf die Beratungsprojekte bewerben und begründen, weshalb sie denken, dass sie die richtige Person für das Projekt sind. Eine Unit (drei Personen) schaut dann firmenübergreifend, welche Projekt-Mitarbeitenden-Kombination aufgrund der Erfahrungen, der Kompetenzen und des persönlichen Matches am besten passt.»

**Michèle Mégroz, CSP AG**

Der Miteinbezug kann auch darüber hinausgehen und praktisch alle Kernentscheidungen betreffen, wie das folgende Beispiel der AVM Engineering AG zeigt.

«Wir leben eine offene Firmenkultur. Wir sprechen monatlich über Zahlen, wir geben ein Feedback, wo wir stehen. Zudem haben wir volle Lohntransparenz und besprechen Kernentscheidungen miteinander. So ging es um die Frage, ob wir den Aufenthaltsraum ausbauen wollen, dafür jedoch in diesem Jahr keine Erfolgsbeteiligung im Team ausschütten. Mit der aktuell eingeführten Methode OKR (Objectives and Key Results) versuchen wir die Mitarbeitenden noch stärker in die Erreichung der Jahresziele respektive den weiteren Veränderungsprozess unserer Firma einzubinden.»

**Kay Vonarburg, AVM Engineering AG**

### **Förderung von psychologischem Eigentum und das Mitunternehmertum**

Die Einbindung und die Mitbestimmung der Mitarbeitenden sind laut Englisch et al. (2010) wichtige Faktoren, um das psychologische Eigentum zu fördern. Damit ist gemeint, dass die Mitarbeitenden die Firma als ihr Unternehmen wahrnehmen, ohne dass sie faktisch Eigentum am Unternehmen besitzen. Es wird nachgesagt, dass diese Wahrnehmung des psychologischen Eigentums zu mehr Mitunternehmertum führt. Weitere förderliche Aspekte des psychologischen Eigentums sind die leistungsgerechte und faire Entlohnung, die proaktive und offene Informationsversorgung der Mitarbeitenden, das Delegieren von Aufgaben und der partizipative Führungsstil (Englisch et al., 2010, S. 34–35).

«Wie merken Sie, dass jemand ein **Mitunternehmer** ist, und wie können wir das fördern? Wir thematisieren dies in den **Bewerbungsgesprächen**. Es geht darum, Eigenverantwortung für das eigene Handeln zu übernehmen, als ob das Unternehmen dieser Person gehört. Zum Beispiel welches Restaurant für ein Kundengespräch ausgewählt wird. Es gibt keine Budgetvorgaben dafür, das Vorleben der Führungskräfte ist essenziell.»

**Kay Vonarburg, AVM Engineering AG**

### **Mitarbeitende bringen Ideen ein**

Wenn Mitarbeitende Anliegen haben oder Ideen einbringen, dann sollte sich die Führungskraft mit den Ideen auseinandersetzen. Es gilt, die Mitarbeitenden zu informieren, und falls eine Idee nicht weiterverfolgt werden sollte, dann wird auch die Angabe der Gründe für die Absage wichtig. Auch kann es zu Demotivation führen, wenn zwar versprochen wird, Schritte einzuleiten, die Umsetzung jedoch ausbleibt. Umgekehrt sollen Erfolge auch kommuniziert werden: Das heisst, welche Ideen der Mitarbeitenden wurden umgesetzt? Es könnte auch angezeigt sein, dass die Mitarbeitenden im Projekt mitarbeiten können, um ihre eigene Idee umzusetzen, sofern dies Sinn macht.

### **Höhere Selbstorganisation durch Systeme wie Holokratie**

Es gibt verschiedene Systeme, die sich zum Ziel gesetzt haben, die Selbstorganisation und Verantwortung der Mitarbeitenden zu erhöhen. Dazu gehört Holokratie. Bei der Holokratie (Robertson, 2016) werden sogenannte Circles für bestimmte Themengebiete und Funktionen (z.B. Marketing) gebildet. In diesem Circle sind die Mitarbeitenden enthalten, die bei Entscheidungen zum entsprechenden Thema mitbestimmen sollten. Im Marketing-Circle wären dies die zuständigen Personen im Marketing, aber auch ausgewählte Mitarbeitende der Linien, um etwa Inhalte für einen Produktflyer zu erstellen. Zudem gibt es einen Rep-Link und einen Lead-Link. Der Rep-Link übernimmt die Koordination mit anderen Circles (z.B. Finanzen). Der Lead-Link vergibt die Rollen. Die Entscheide in den Circles werden dokumentiert und gelten so lange, bis sie angepasst werden (Robertson, 2016).

In der Schweiz gibt es bislang nur wenige KMU, die Holokratie in Reinform eingeführt haben. Es gibt hingegen verschiedene Firmen, die Elemente umgesetzt haben, zu diesen Elementen zählen folgende:

- Strukturierung der Sitzungen (inkl. Evaluation der Sitzung zum Sitzungsende)
- die Befragung aller Teilnehmenden nach ihrer Meinung
- der Miteinbezug aller relevanten Akteure zu bestimmten Themen

Es gibt einige wenige Firmen, die Holokratie für ihr Unternehmen adaptiert haben, z.B. die CSP AG.

«Wir wollten die klassische hierarchische Führung abbauen, hin zu einer rollenbasierten Organisation, unserer geführten Selbstorganisation, um mehr unternehmerisches Handeln zu fördern. Ich bin überzeugt, dass bedeutend bessere Entscheide gefällt werden, wenn wir die Erfahrung und das Wissen der für eine bestimmte Herausforderung am besten geeigneten Mitarbeitenden nutzen, als wenn nur eine kleine Gruppe der GL-Mitglieder Entscheide trifft.

Wir haben die folgenden **Circles** gemäss unseren angebotenen Dienstleistungen bzw. der entsprechenden Branchen gebildet: TRUST (Transformation und Strategie)/Cyber-Security/Health/Projektwelt/Sicherheit und Energie. Angelehnt an **OKR (Objectives and Key Results)** setzen sich die Mitarbeitenden eines Circle jeweils quartalsweise Ziele, die sich aus den heruntergebrochenen Unternehmenszielen ergeben. Die Circles haben weitreichende Entscheidungsfähigkeit. Fachliche Themen werden in den Circles entschieden. Gesamtorganisatorische Änderungen werden über das **Governance Board** entschieden. Alle Mitarbeitenden können solche Veränderungsanträge einreichen.

Es gibt eine hohe Transparenz der Informationen, denn alle Mitarbeitenden können die Daten einsehen, ausser z.B. vertrauliche Personaldaten und gewisse GL-Diskussionen. Selbstverständlich ist es zentral, dass die richtigen Personen dafür rekrutiert werden. Die Wertehaltung muss stimmen.»

Michèle Mégroz, CSP AG

Die Übergangsphase in das neue System kann Herausforderungen mit sich bringen. Folgende Frage ist zentral: Wie gross ist die Passung der bestehenden Struktur und Kultur für die Umsetzung eines solchen Systems? Es lohnt sich, die Mitarbeitenden in die Ausarbeitung des neuen Systems einzubinden. Zudem soll überlegt werden, wohin sich das Unternehmen in Zukunft entwickeln möchte (z.B. welche Dienstleistungen oder Produkte mit welchen Personen auf den Markt gebracht werden sollen?)

«Wir haben **alle Mitarbeitenden in den Entscheidungsprozess miteinbezogen**. Wir haben uns lange Zeit genommen, um das Modell zu definieren, wie wir funktionieren wollen. Es hat sich gelohnt, dies gemeinsam auszuarbeiten und **fortlaufend weiterzuentwickeln**. Die CSP-weite Kommunikation hat sich seit der Einführung der geführten Selbstorganisation etwas geändert. **Das «Warum» wurde viel wichtiger**, und man kann nicht mehr nur das «Was» kommunizieren. Die Mitarbeitenden müssen die Entscheidungen nachvollziehen können.»

Michèle Mégroz, CSP AG

#### Reflexionsfragen

- Bei welchen Entscheidungen werden die Mitarbeitenden miteinbezogen?
- Wie werden die Mitarbeitenden miteinbezogen?
- Wie können Mitarbeitende ihre Ideen einbringen?
- Werden Ideen von Mitarbeitenden wertgeschätzt?
- Wie viele der Mitarbeitendenideen werden eingebracht und wie viele werden umgesetzt?
- Erhalten die Mitarbeitenden eine Rückmeldung zu ihren Ideen? Wann und nach welchen Kriterien wird darüber entschieden?
- Wie werden die Ideen und Anregungen der Mitarbeitenden weiterverfolgt?

#### 4.3.1.6 Fehlerkultur

Ein höherer Miteinbezug bedeutet, dass die Mitarbeitenden mehr Verantwortung übernehmen. Bei diesen Entscheidungen können auch Fehler passieren. Da liegen uns noch die folgenden Aussagen verschiedener Unternehmer:innen im Ohr: «Ich habe es lieber, wenn Entscheide getroffen werden, und es passieren dann halt Fehler, als wenn keine Entscheide getroffen werden.» Wir möchten deshalb ein paar Gedanken zum Thema der Fehlerkultur ausführen.

Unter einer Fehlerkultur wird verstanden, dass Mitarbeitende keine Angst davor haben, Fehler zu machen, zu melden und zuzugeben. Es soll daraus gelernt werden. Deshalb kann auch von einer Lernkultur gesprochen werden (siehe Harteis et al., 2008).

«Fehlerkultur ist eine Lernkultur.»

**Dave Heiniger, Athletes Network**

Für eine funktionierende Fehler- und Lernkultur ist es entscheidend, eine vertrauensvolle Umgebung zu schaffen, in der sich die Mitarbeitenden sicher fühlen und keine Angst vor Fehlern und deren Konsequenzen haben müssen. Gerade bei der Übernahme von mehr Verantwortung steigt die Wahrscheinlichkeit von Fehlern. Diese sollten offen angesprochen werden, damit daraus gelernt werden kann und sie in Zukunft vermieden werden. Gerade neue und innovative Projekte werden oft von Fehlern begleitet, aus denen man lernen kann. Auch Fehler in Routinetätigkeiten sollten identifiziert und schliesslich Prozesse geschaffen werden, damit diese Fehler nicht mehr auftreten. Gerade bei Fehlern aus Routinetätigkeiten besteht die Gefahr, dass die Fehler nicht gemeldet werden. Bei der Fehlerkultur geht es nicht darum, Fehler zu fördern, sondern das Lernen aus Fehlern zu ermöglichen. Das Dokumentieren von Fehlern kann dabei helfen, dass diese Informationen zukünftig verfügbar sind und die Wahrscheinlichkeit, die gleichen Fehler nochmals zu machen, erheblich reduziert wird.

«Es gilt eine Werterhaltung von Ehrlichkeit. Wir haben im technischen Bereich ein Vieraugenprinzip. Man darf und soll auch Fehler machen dürfen. Wichtig ist, dass die Mitarbeitenden früh zu den Seniors kommen, dann werden gemeinsam die optimalsten Lösungen erarbeitet.»

**Kay Vonarburg, AVM Engineering AG**

«Bindung entsteht dann, wenn **positive Emotionen** vorhanden sind, wenn ich nicht Angst vor Fehlern haben muss. **Es gilt, aus den Fehlern zu lernen.**»

**Vincenzo Paolino, Spectren AG**

##### Reflexionsfragen

- Was passiert bei Fehlern der Mitarbeitenden?
- Werden alle Fehler publik?
- Wie ist das Verhältnis zwischen Kritik und Lob?
- Wie lernt das Unternehmen aus Fehlern?
- Soll ein Abschlussessen bei schlecht gelaufenen (aber lehrreichen) Projekten organisiert werden, damit auch diese Projekte von den zuständigen Mitarbeitenden geistig abgeschlossen werden können?

#### 4.3.1.7 Onboarding

Die Bindung der Mitarbeitenden fängt bereits vor dem ersten Tag an. Das sogenannte Onboarding hilft, dass die Mitarbeitenden bereits vor dem Stellenantritt an das Unternehmen herangeführt werden und die ersten Arbeitswochen und -monate lehrreich gestaltet werden (Brenner, 2020). Dieser Onboarding-Prozess bezweckt, dass die neuen Mitarbeitenden möglichst bald die Werte, Gepflogenheiten und Prozesse des Unternehmens kennen und sich auch fachlich weiterentwickeln. Firmen laden ihre zukünftigen Mitarbeitenden bereits vor Stellenantritt zu Firmenausflügen ein, senden ihnen eine Geburtstagskarte oder Informationen zu den Aktualitäten im Unternehmen und zum ersten Arbeitstag. Eine gut und professionell gestaltete Einführung hilft bei der Eingewöhnung und ermöglicht den neuen Mitarbeitenden, schnell im Unternehmen Fuss zu fassen. Dazu kann auch eine Gotte oder ein Götti (erfahrene:r Mitarbeiter:in) bestimmt werden, um die neue Person zu unterstützen. Viele Firmen geben den neuen Mitarbeitenden ein Willkommensgeschenk. Die neuen Mitarbeitenden sollen sich angekommen und willkommen fühlen. Wieso wird dem Onboarding eine so hohe Bedeutung beigemessen? Zahlen aus Deutschland und Österreich zeigen, dass die Wahrscheinlichkeit für eine Fluktuation im ersten Jahr bei 30 bis 60 % liegt, mit einer besonders hohen Wahrscheinlichkeit in den ersten Monaten (Brence et al., 2019; Berthel und Becker, 2013). Ein zielführend gestaltetes Onboarding kann diese Gefahr reduzieren.

**«Agilität und Selbstbestimmung sind wichtig, die Mitarbeitenden dürfen selbst entscheiden. Viele haben damit aber Mühe, da sie nur die hierarchische Form kennen. Deshalb ist das Onboarding so wichtig, dass wir die Werte mitgeben und vermitteln können.»**

Vincenzo Paolino, Spectren AG

#### Reflexionsfragen

- Wie können die Mitarbeitenden im Onboarding möglichst schnell die Werte des Unternehmens kennenlernen und schliesslich auch leben?
- Wie soll das Onboarding ausgestaltet werden, damit die Mitarbeitenden sich willkommen fühlen?
- Wie wird das Onboarding im Rekrutierungsgespräch und vor dem ersten Arbeitstag unterstützt?

#### 4.3.1.8 Anerkennung und Wertschätzung

Die Anerkennung und die Wertschätzung der Arbeit der Mitarbeitenden wurden in verschiedenen Interviews als zentral beschrieben, um die Mitarbeitenden zu motivieren. Besonders in KMU ist dies ein wichtiges und zudem günstiges Instrument zur Bindung der Mitarbeitenden.

#### Bedeutung und Wirkung von Wertschätzung/Anerkennung

Stellen Sie sich vor, ein bestimmter Kunde spricht nur schlecht über sie und nörgelt an verschiedenen Fehlern herum, obwohl die Dienstleistungen sowie die Produkte grundsätzlich gut sind. Wenn Sie die Möglichkeit hätten und die Auftragsbücher voll wären: Würden Sie diesem Kunden irgendwann höflich mitteilen, dass Sie ihn nicht mehr beliefern werden? Ähnlich ist es, wenn bei den Mitarbeitenden mehr auf Fehler als auf positive Aspekte hingewiesen wird. In den meisten Fällen erledigen Mitarbeitende ihre Aufgaben überwiegend gut. Natürlich ist es wichtig, auf Fehler hinzuweisen und gemeinsam an Verbesserungen zu arbeiten. Ebenso sollten die positiven Leistungen hervorgehoben und anerkannt werden. Ein Metallbau Unternehmer aus der Ostschweiz hat sich dazu ein Post-it an den Bildschirm geklebt: «Heute schon gelobt?» Wir sind überzeugt, dass eine positive Grundhaltung und eine ehrliche Wertschätzung dazu führen, dass sich die Mitarbeitenden besser fühlen und dadurch auch eine höhere Leistungsfähigkeit aufweisen.

Bialas (2022) geht so weit, dass er Wertschätzung zu den menschlichen Grundbedürfnissen zählt. In der folgenden Tabelle werden die

verbalen und nonverbalen Elemente sowie die aktiven Handlungen aufgelistet, die Wertschätzung zeigen.

Verbal	Nonverbal	Aktive Handlungen
Zuhören	Zustimmend nicken	Geschenke machen
Ausreden lassen	Mit ruhiger Stimme sprechen	Zeit schenken
Interesse zeigen	Blickkontakt aufnehmen	Praktische Hilfestellungen
Mut machen und trösten	Hand zur Begrüssung reichen	Zivilcourage zeigen
Unterschiedlichkeit akzeptieren	Respektvoll Abstand halten	Jemanden einladen
Fürsprecher sein	Zusammen lachen	Auf Schamhaftigkeit Rücksicht nehmen
Um Verzeihung bitten		Mit dem anderen teilen
Loben		

Tabelle 7: Vermittelte Wertschätzung (nach Endriss, 2021, S.81ff., und Bialas, 2022)

### Wie kann Wertschätzung effektiv und glaubwürdig gegeben werden?

Wir möchten das Thema **Loben** näher beleuchten. Es geht nicht darum, dass die Mitarbeitenden immerwährend hören, wie gut sie ihre Arbeit erledigen. Vielmehr sollte in informellen Situationen durch kurze, ehrlich gemeinte Rückmeldungen wie «Super gemacht, danke für deine Arbeit» oder «Ich schätze deine Arbeit sehr, weiter so» Wertschätzung gezeigt werden. Noch besser ist es, konkret auszuführen, was genau als gut erachtet wird. So kann die effektive Handlung angesprochen werden. Ein authentisches und ehrlich gemeintes Lob beinhaltet verschiedene Informationen, weshalb das Verhalten des Mitarbeitenden richtig und was im Detail besonders gut war (Kahner, 2022).

Auch Jacobshagen (2024) unterstreicht, dass das Lob die gewünschte Wirkung erzielt, wenn es ehrlich und authentisch ist. Sie ergänzt, dass auf Details geachtet und aktiv das Gespräch bei Problemen gesucht werden soll. Es sei oft eine «No news is good news»-Kultur in der Arbeitswelt zu beobachten. Lob und Dank werden hauptsächlich für Zusatzarbeit und nicht für die vereinbarten Inhalte des Arbeitsvertrags ausgesprochen. Sie sieht diesbezüglich bei vielen Firmen Verbesserungspotenzial. Was Wertschätzung bedeutet und wie sie wahrgenommen wird, ist oft sehr unterschiedlich, wie das folgende Beispiel zeigt.

**«Die Definition von Wertschätzung ist für jede Person anders. Während einige Mitarbeitende aktives Lob für ihre Leistungen schätzen, legen andere Wert auf Mitspracherecht oder die Möglichkeit zur Eigenverantwortung. Die Herausforderung liegt darin, die unterschiedlichen Bedürfnisse zu verstehen. Was ich als Wertschätzung empfinde, muss beim Gegenüber nicht zwingend als solche empfunden werden.»**  
Stephanie Bubenhofer, Karl Bubenhofer AG

### Regelmässige Mitarbeitergespräche / Feedbacks

Wertschätzung zeigt sich auch darin, wie viel Zeit die Führungskräfte für ihre Mitarbeitenden investieren. Gespräche mit den Vorgesetzten tragen dazu bei, dass die Mitarbeitenden begleitet werden, eine Rückmeldung auf ihre Fragen erhalten und wissen, woran sie sind. Dabei kann es helfen, z.B. die Gründe für Entscheidungen zu kommunizieren, da dieses Informationsbedürfnis zugenommen hat.

Es gibt unterschiedliche Feedbackformate, die unterschiedlichen Zwecken dienen. Nachfolgend sind verschiedene Austauschformen ausgeführt, wobei die Auflistung nicht den Anspruch auf Vollständigkeit erhebt.



Austauschform	Beschreibung	Bemerkungen
Shopfloor	Meist in der Produktion angewandt, das Team trifft sich oft am frühen Morgen für 5–15 Minuten. Alle Mitarbeitenden führen kurz aus, woran sie arbeiten und wo es Schnittstellen geben könnte. So können diese Themen im Anschluss in einer kleinen Runde mit den betroffenen Personen besprochen werden.	Diese kurzen Sitzungen mit allen Teammitgliedern ergeben eine gute Möglichkeit des Austauschs. Themen können danach bilateral gelöst werden. Das Ergebnis ist oft mehr Ruhe im Betrieb.
Jour fixe	An einem Jour fixe (vereinbarter, wiederkehrender, fixer Termin) treffen sich im Normalfall ein:e Mitarbeiter:in und der:die Vorgesetzte. Es werden Themen gesammelt, die dann an diesem Jour fixe besprochen werden.	Durch das Sammeln von Themen und vorgängige Definition der Traktanden können die Mitarbeitenden ihre Themen einbringen, was zu einer höheren Zufriedenheit führt. Die Führungskräfte ihrerseits erhalten mehr Planungssicherheit für den restlichen Tag, da die Mitarbeitenden bereits eine Austauschmöglichkeit hatten.
Feedbackgespräche	Diese Form ist ähnlich wie der Jour fixe, wobei diese Feedbackgespräche geplant oder ungeplant stattfinden können. Zudem sind auch die Gesprächsrhythmen unterschiedlich. Es geht darum, dass die Mitarbeitenden ein Feedback zu ihrer Arbeit oder ihre bisherige Zielerreichung erhalten oder auch beidseitig ein Feedback gegeben werden kann.	In KMU sind diese Feedbackgespräche eher informeller Natur und werden geführt, wenn Bedarf dazu vorhanden ist. Eine Überlegung könnte sein, diese Feedbackgespräche bewusst einzuplanen (z.B. Pulscheck weiter unten).
Entwicklungsgespräche	Entwicklungsgespräche werden in den meisten Fällen einmal oder zweimal pro Jahr geführt und haben das Ziel, einen Ausblick auf die nächsten Jahre zu geben und Weiterentwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen (siehe Kapitel 4.3.4 zum Thema Personalentwicklung)	Diese Entwicklungsgespräche dienen dazu, dass die Mitarbeitenden erkennen, wie sie sich im Unternehmen weiterentwickeln können und welche Massnahmen gemeinsam ergriffen werden können. Entwicklungs- und Lohngespräche sollen getrennt durchgeführt werden, damit der Fokus vom Gespräch auf der Entwicklung liegt.
Werkstatt-rundgang	Beim Werkstatt-rundgang der Führungskraft werden die Mitarbeitenden gefragt, wie es ihnen geht. Sie haben die Möglichkeit, Fragen zu stellen, oder die Führungskraft macht sie auf gewisse Aspekte aufmerksam.	Mit dem Werkstatt-rundgang erhält die Führungskraft ein gutes Gespür, wie es den Mitarbeitenden geht. Die Themen können mit den entsprechenden Mitarbeitenden im Anschluss vertieft werden.
Kaffee/ Mittagessen mit der GL	In definierten Abständen (z.B. einmal monatlich) werden Mitarbeitende ausgelost, die mit einem GL-Mitglied zum Kaffee oder Mittagessen eingeladen werden.	So kann die Nähe der GL zu den Mitarbeitenden vergrössert werden. Es ist wichtig, dass kommuniziert wird, wieso dies gemacht wird. Einzelne Mitarbeitende könnten auch Respekt davor haben und nervös sein.
...	...	...

Tabelle 8: Verschiedene Formen von Gesprächen mit Mitarbeitenden

Neben dem Informationsaustausch sollen diese Formen des Austauschs auch den Einbezug der Mitarbeitenden fördern und ihnen Wertschätzung vermitteln. Die Führungskraft nimmt sich kontinuierlich Zeit für sie. In diesen Gesprächen lohnt es sich, eine vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre zu schaffen und die Punkte direkt und transparent anzusprechen. Dies kann auch ein spontaner Austausch vor dem Mittag sein.

«Wie kann ich sicherstellen, dass meine Kommunikation bei den Mitarbeitenden so ankommt, wie von mir beabsichtigt? Um unsere Führungskräfte dafür zu sensibilisieren, führen wir **Schulungen zu den Themen Kommunikation und Feedback durch**. Dabei stehen insbesondere auch die Kommunikation in schwierigen Situationen und konstruktives Feedback im Fokus.»

Stephanie Bubenhofer, Karl Bubenhofer AG

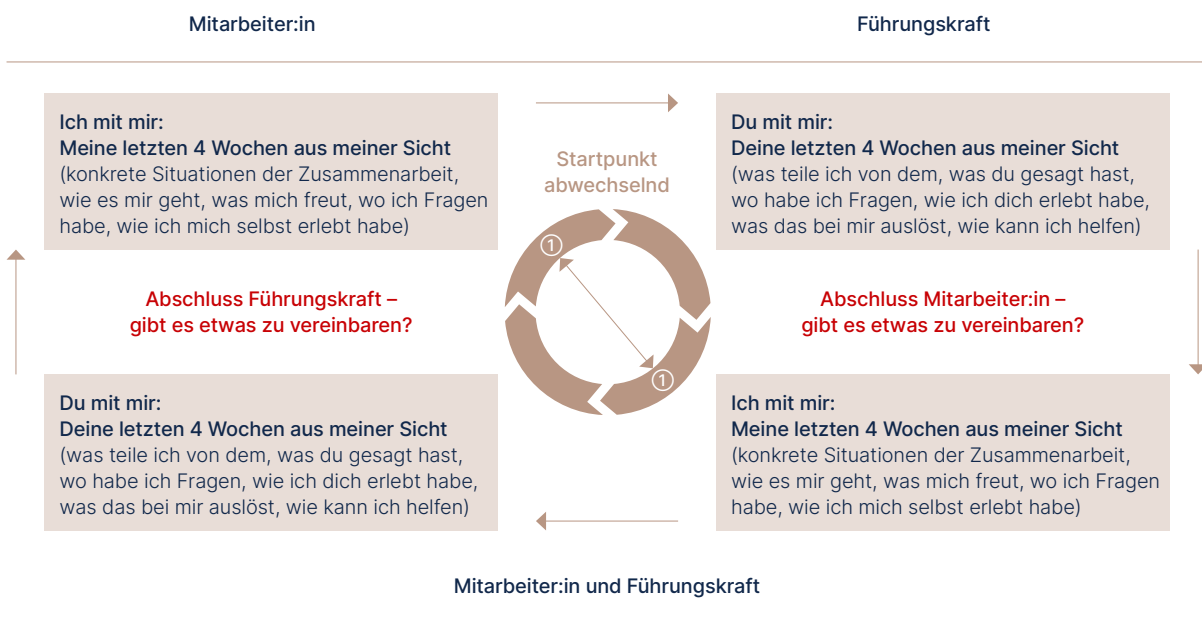
«Wir legen viel Wert darauf, dass sich die Mitarbeitenden trauen und befähigt sind, sich gegenseitig ein Feedback zu geben. Wir organisieren achtmal pro Jahr **gezielte ganztägige Feedbackschulungen mit Externen**. Es geht darum, dass die Mitarbeitenden reflektieren, ob wir mit dem Verhalten, mit den Unternehmenswerten und unserem Purpose noch auf Kurs sind. Sie lernen, alltägliche Situationen mit Rollenspielen zu simulieren. Zudem erhalten sie einen Feedbackbogen, der in die Hosentasche passt. **Sie sollen ermutigt werden, ein Feedback zu geben.**»

Vincenzo Paolino, Spectren AG

«Beim **Jahresgespräch** geht es um ein qualitatives Gespräch, in welchem wir offene Themen abholen und zu besprechen, einschliesslich Zielerreichung und Zielsetzung für das kommende Jahr. Wir streben an, künftig auch regelmässig über das Jahr hinweg ein Feedback zu geben mit dem Ziel, die Entwicklung und Leistung unserer Mitarbeitenden stetig zu fördern.»

Stephanie Bubenhofer, Karl Bubenhofer AG

Daniel Schläpfer empfiehlt anstelle von ein bis zwei Stunden langen Jahresendgesprächen sogenannte kurze Pulschecks. Diese sollten nach folgendem Ablauf monatlich maximal 15 Minuten pro Person im beziehungsorientierten Dialog auf Augenhöhe mit den Mitarbeitenden stattfinden:



Was möchten wir jetzt umsetzen? Was vereinbaren wir?

Abbildung 6: Pulscheck-Verfahren (Schläpfer, sf-pm Unternehmensberatung, Interviews 2024)

Sollten Themen identifiziert werden, die weiter vertieft werden sollten, können diese in einem separaten Termin gemeinsam besprochen werden. Gemäss Daniel Schläpfer steckt dahinter das Ziel, dass die Mitarbeitenden es selbst in der Hand haben, sich weiterentwickeln und daraus lernen zu können – genauso wie die Führungskraft. Es soll ein ständiger Entwicklungsdialog zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitenden entstehen.

«Ich empfehle Jahresgespräche abzuschaffen, die sich nur auf die Leistungsbeurteilung beziehen, und sie durch regelmässige, beziehungsorientierte Dialoge zu ersetzen. Anstelle von zwei Stunden pro Jahr sollen monatlich 15 Minuten über die Beziehung des Mitarbeiters und des Vorgesetzten gesprochen werden. Diese investierte Führungszeit ist deutlich effizienter genutzt. Im Zentrum steht die Frage: **Wie können wir uns verbessern, welche Schritte unternehmen wir dazu gemeinsam?** Das Gespräch ist immer nach vorn orientiert – es geht immer darum, was wir lernen können und wie wir uns weiterentwickeln können. Wird das Gespräch für Kritik für Vergangenes genutzt, wird es seine Wirkung nicht entfalten.»

Daniel Schläpfer, sf-pm Unternehmensberatung

«Wir nutzen sogenannte Retros in den Circles: **Was war gut, was nicht?** Darüber hinaus hat z.B. mein Circle wöchentlich interne Absprachen zu verschiedenen Themen. Jeder Circle organisiert sich jedoch unterschiedlich. Wir führen zudem **quartalsweise Mitarbeiterbefragungen** durch, um Ideen zu sammeln und das aktuelle Stimmungsbild zu erfassen. Es sind Fragen zu Themen wie der allgemeinen Stimmung, dazu, wie das Organisationsmodell funktioniert, und über die Kommunikation untereinander.»

Michèle Mégroz, CSP AG

Ein Blick in die verschiedenen Generationen zeigt, dass sich vor allem jüngere Generationen gewohnt sind, wahrscheinlich aufgrund der Aktivitäten in den sozialen Medien und WhatsApp, eine schnelle Rückmeldung zu erhalten. Sie erwarten, dass schnell ein direktes Feedback gegeben wird. Gerade deshalb lohnt es sich, die Erwartungshaltung zu klären. Das heisst, in welchem Abstand können die Mitarbeitenden eine Antwort erwarten? Intern wird oft eine Antwortzeit von 24 bis 48 Stunden auf E-Mails als Erwartung festgelegt. Junge Mitarbeitende mögen eine andere Erwartung haben, deshalb ist die Kommunikation zentral, wieso eine solche Regelung zielführend ist. Ein zu schnelles Feedback kann auch Nachteile haben, da das immerwährende Prüfen der Mailbox nicht effizient ist und ein Potenzial der Unruhe in sich birgt. Für Dringendes ist ein Telefonat oder eine persönliche Besprechung oftmals der bessere Weg. Zudem können Mails mit nervigem Inhalt dazu verleiten, sofort zu antworten, was oft zu weniger durchdachten Antworten führt. Dies wird später von Mitarbeitenden und Vorgesetzten oftmals bereut.

«Es ist wichtig, für die Leute da zu sein, auch persönlich. Es sind die kleinen Dinge: **Wie fühlst du dich?** Bei Projekten reinzuschauen und sich nicht zu schade sein zu unterstützen. Es ist wichtig, nahe bei den Mitarbeitenden zu sein und zu **verstehen, was läuft**. So kann auch besser gespürt werden, wenn jemand **über- oder unterlastet oder fachlich überfordert ist**. Ich zeige auch Interesse für Themen, die einen bewegen, egal ob beruflich oder privat.»

Michèle Mégroz, CSP AG

«Die Mitarbeitenden schätzen, dass die Rollen klar sind. **Wer ist wofür verantwortlich?** Wir nehmen die Mitarbeitenden als Menschen wahr, die **Wertschätzung für die Menschen** und die Arbeit sind spürbar. Die Mitarbeitenden erhalten eine von der GL unterschriebene **Geburts-tagskarte, ein Mitarbeiterfest pro Jahr und einen Ausflug in den Europapark** oder sonst wohin. Wir geben auf die Mails der Mitarbeitenden **in nützlicher Frist eine Antwort**, maximal einen Tag später, oder immerhin einen Hinweis, dass die Antwort später gegeben wird. Zudem ist die Bürotür für die Mitarbeitenden immer offen.»

Vincenzo Paolino, Spectren AG

**Mitarbeiterbefragungen** können helfen, falls sich die Mitarbeitenden nicht getrauen, ihren Vorgesetzten eine ehrliche Rückmeldung zu geben, was ihnen nicht passt. Für solche Mitarbeiterbefragungen gibt es verschiedene externe Anbieter, etwa den Swiss Arbeitgeber Award.

Es besteht die Möglichkeit, mit externen Anbietern zusammenzuarbeiten, die Interviews mit den Mitarbeitenden führen oder Workshops durchführen, um **Konfliktthemen zu identifizieren und diese Konflikte zu lösen**. So kann gewährleistet werden, dass diese Themen auf den Tisch gebracht werden, sofern sie nicht direkt bei den Vorgesetzten angesprochen wurden. Idealerweise sollten diese Konflikte jedoch direkt angesprochen und gelöst werden. Bei auftauchenden Problemen sollten Mitarbeitende und Führungskräfte die Möglichkeit haben, sie direkt anzusprechen (siehe z.B. den Pulscheck bzw. Abbildung 6 in diesem Kapitel). Welche Lösungsmöglichkeiten gibt es? Wie kann unterstützt werden? Ebenso sollten positive Erfolge thematisiert oder der geleistete zusätzliche Einsatz angesprochen werden.

«Der Dialog mit den Mitarbeitenden beschäftigt sich 30 % mit der Vergangenheit (Rückspiegel), und **70 % der Zeit verwenden wir für die Zukunft**. Was müssen wir machen, damit wir Highlights replizieren und an den «Lowlights» arbeiten können? Es soll geschaut werden, wie das Enrichment der Arbeit gestaltet werden kann. Vor allem mit den jüngeren Generationen braucht es einen guten Mix zwischen den Wünschen der Mitarbeitenden und dem Management der Erwartungen.»

Dave Heiniger, Athletes Network

### Reflexionsfragen

- Wie transparent wird kommuniziert?
- Welche Zahlen erhalten die Mitarbeitenden?
- Wie sehen Entwicklungsgespräche mit den Mitarbeitenden aus?
- Werden die Mitarbeitenden ernst genommen?
- Wie können die Mitarbeitenden die Führungskräfte erreichen?
- Für welche Arbeit erhalten die Mitarbeitenden ein Lob?
- Wie viel Lob erhalten die Mitarbeitenden?
- Wie wird ein Lob formuliert?

### 4.3.2 Moderne Arbeits(zeit)modelle

Den Arbeitszeitmodellen wird in der Literatur und auch in der Praxis ein hoher Stellenwert beigemessen. Besonders die Massnahmen, die den Mitarbeitenden eine höhere Flexibilität ermöglichen, werden von verschiedenen Mitarbeitenden sehr geschätzt. Mit einer Flexibilisierung z.B. der Arbeitszeiten erhalten die Mitarbeitenden die Möglichkeit, dass sie das Zusammenspiel von Beruf, Familie und Freizeit besser organisieren können. So können z.B. die Kinder rechtzeitig von der Kita abgeholt oder kann das schöne Wetter im Sommer noch genossen werden. Die Grenzen von Arbeit und Freizeit können jedoch verschmelzen, wodurch für bestimmte Mitarbeitende eine Abgrenzung wichtig erscheint.

Je nach Funktion und Anforderungen der jeweiligen Branche gibt es jedoch auch Grenzen. So ist der Spielraum für flexible Arbeitszeiten in der Produktion, beispielsweise in Schichtbetrieben, geringer als bei dienstleistungsorientierten Unternehmen oder Angestellten in der Administration.

Folgende Formen können unterschieden werden (Jaeger und Lennings, 2015, S.146 ff.):

- Teilzeit
- Gleitzeit
- Funktionszeit
- Vertrauensarbeitszeit
- Jahresarbeitszeit
- Lebensarbeitszeit

In der folgenden Tabelle werden die einzelnen Formen beschrieben und Kommentare hinzugefügt, die für die Definition der Rahmenbedingungen wichtig sind:

Form	Beschreibung	Kommentare für die Rahmenbedingungen
Teilzeit	Das Pensum kann angepasst werden. Teilzeit bedeutet, dass nicht 100% gearbeitet wird.	Es ist wichtig, dass der Informationsfluss während der Abwesenheitszeiten gewährleistet bleibt. Auch kann ein Jobsharing angeboten werden, um mit zwei Teilzeitanstellungen eine 100%-Stelle auszufüllen. Es wird von Topsharing gesprochen, wenn sich zwei Führungskräfte eine Vorgesetztenfunktion teilen.
Gleitzeit	Mitarbeitende können ihre Arbeitszeiten innerhalb eines bestimmten Rahmens selbst gestalten. Typischerweise in Verbindung mit Kernzeiten, zu denen eine Anwesenheit erforderlich ist, und Gleitzeiten, bei denen der Arbeitsbeginn und das Arbeitsende selbst bestimmt werden können.	Grenzen für die Höchst- und Minusstunden sollten definiert werden.
Funktionszeit	Die Arbeitszeit kann flexibel gewählt werden, solange die Aufgaben und Funktionen zufriedenstellend erfüllt werden.	Sie bedingt, dass das Verständnis der Aufgabenerfüllung für alle Beteiligten klar ist und die Rahmenbedingungen des Arbeitsgesetzes eingehalten werden. Am ehesten ist sie für projektbasierte Arbeit geeignet.

Form	Beschreibung	Kommentare für die Rahmenbedingungen
Vertrauensarbeitszeit	Es bestehen keine festgelegten Arbeitszeiten. Die Mitarbeitenden können ihre Arbeitszeit selbst wählen und auch, wann sie arbeiten möchten. Es braucht ein grosses Vertrauen aller Beteiligten, die Arbeitsergebnisse zählen. Mitarbeitende dokumentieren die Arbeits- und Pausenzeiten selbst.	Ein gutes Zeitmanagement und realistische Zielvereinbarungen sind notwendig. Sie kommt oft bei Kaderstellen zum Tragen. Diese Form wird für bestimmte Funktionen nicht zulässig sein.
Jahresarbeitszeit	Die Anzahl an Wochenarbeitszeit wird auf das Jahr hochgerechnet, daher Jahresarbeitszeit. So kann die Arbeitszeit auf die saisonalen Schwankungen gewisser Branchen angepasst werden. Je nachdem gibt es Begrenzungen, die sich aus den Gesamtarbeitsverträgen (GAV) oder dem Arbeitsrecht ergeben können.	Idealerweise wird ein Arbeitszeitkonto mit den über das Jahr verteilten Arbeitsstunden geführt.
Lebensarbeitszeit	Es werden Arbeitszeitguthaben gebildet, die erst später als Kompensation (z.B. längere Ferien) bezogen werden. Sie ist eine Weiterführung der Jahresarbeitszeit.	Es ist unklar, wie mit Zeitguthaben umgegangen werden soll, wenn Mitarbeitende das Unternehmen verlassen oder sterben. Zudem hat sich wahrscheinlich der Lohn über diese Zeit erhöht, falls es zu einer Auszahlung des Guthabens kommen sollte.

Tabelle 9: Überblick unterschiedlicher Arbeitszeitmodelle (ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V., o.D.; Jaeger und Lennings, 2015, S.146 ff.; Gutzwiller, 2010)

Die Rahmenbedingungen dieser Arbeitszeitmodelle werden im Arbeitsgesetz und in den Regelungen des Obligationenrechts sowie in den Gesamtarbeitsverträgen (GAV) einzelner Branchen geregelt. Zudem gilt es zu prüfen, welche Arbeitsplätze sich für welche Modelle eignen. Es gibt die Möglichkeit, die Modelle in einer Pilotphase auszuprobieren und Erfahrungen zu sammeln (Piéché, 2020).

«Die Arbeitszeiten sind grundsätzlich frei, sie muss einfach im Kalender eingetragen sein, sonst erwarten wir eine Erreichbarkeit während der Bürozeiten. Zudem muss man ein **Minimum an Stunden pro Woche** haben. Mitarbeitende können **einen Tag pro Woche kompensieren**, ohne jemanden zu fragen, sofern sie auf die geforderten Arbeitsstunden pro Woche kommen. Es können auch **zwei zusätzliche Ferienwochen** genommen werden, sofern diese Arbeit vorgeholt wurde.»

Michèle Mégroz, CSP AG

### Ortsunabhängige Arbeit / Home-Office

Während der Covid-Pandemie rüsteten viele KMU ihre technischen Möglichkeiten auf, damit ihre Mitarbeitenden im Home-Office arbeiten konnten. Viele KMU sind von der Infrastruktur her ausgerüstet und nutzen Tools wie Microsoft Teams für die Zusammenarbeit und Video-Konferenzen. Das heisst, technologisch wäre in verschiedenen Firmen – vor allem Dienstleistern – das ortsunabhängige Arbeiten möglich. Die Haltung zur Nutzung von Home-Office ist jedoch unterschiedlich. Sie reicht von totaler Abneigung bis zur Gewährung grösstmöglicher Freiheiten. Die Regelung der Zusammenarbeit und die aktive Gestaltung der Unternehmenskultur sind wichtige Bausteine, da im Home-Office die informellen Kontakte weniger gut gestaltet werden können. Insbesondere in der Einführungsphase von neuen Mitarbeitenden ist eine Anwesenheit vor Ort zielführend, um das Team und die Werte des Unternehmens kennenzulernen. Zudem ist es schwieriger, im Home-Office aktiv an der Unternehmenskultur zu arbeiten. Somit wird klar, dass es neben den Vorteilen für Mitarbeitende wie der erhöhten Flexibilität auch Nachteile gibt (Sass, 2019, S.69 ff.). Bei der Gewährung grösstmöglicher



Freiheit beim Home-Office kann es angezeigt sein, spezifische Anreize zu setzen, damit die Mitarbeitenden ins Büro kommen. So kann z.B. ein gemeinsames bezahltes Mittagessen organisiert werden («fear of missing out»).

«Bei uns darf man **so viel Home-Office machen, wie man will**. Wenn man ein Umfeld schafft, dass die Leute sowieso ins Büro kommen wollen, **weil untereinander viel passiert**, dann kommen die Leute auch ins Büro. Wir finden, dass dies wirkungsvoller ist als eine starre Vorgabe der Officetage. Es soll **immer jemand pro Team vor Ort sein**, so kann man gemeinsam Mittagessen gehen oder Pause machen. Auch ist es förderlich, dass einmal pro Monat alle Mitarbeitenden einer Niederlassung **zum Mittagessen eingeladen** werden. In den Pausen wird viel Wissenstransfer betrieben und werden wichtige Informationen ausgetauscht, von denen nicht nur die Mitarbeitenden, sondern auch unsere Kunden und Projekte profitieren. Es bringt somit direkt etwas, wenn man vor Ort ist.»

Michèle Mégroz, CSP AG

«Wir bieten viel Freiheit, doch möchten wir, dass die **Mitarbeitenden drei bis vier Tage vor Ort sind**. Es geht um die persönliche Bindung und darum, dass die Mitarbeitenden voneinander profitieren können. Insbesondere auch für neue Mitarbeitende ist dies zentral, um im Team Fuss zu fassen. Die Mitarbeitenden können ihre Zeit in Absprache mit den Kolleg:innen und Kunden selbst einteilen. Sie können einen Tag frei nehmen, wenn das Wetter schön ist, oder es kann bei einem 80%-Pensum über eine gewisse Zeit mehr Arbeit anfallen, **dafür können danach mehr Ferien genommen werden**.»

Kay Vonarburg, AVM Engineering AG

## Merkblatt zur Regelung von Home-Office

Wie soll das Home-Office geregelt sein? Dazu hilft es, ein unternehmensinternes **Merkblatt** auszuarbeiten, um den Umgang sowie die Erwartungshaltung gegenüber den Mitarbeitenden im Home-Office zu klären. Folgende Inhalte können für dieses Merkblatt angezeigt sein (als Inspiration können Merkblätter anderer Institutionen wie dem Kanton Zürich [2022] dienen):

- Erwartungshaltung bezüglich der **Erreichbarkeit** der Mitarbeitenden
- **Pausenregelung**
- Anforderungen an den Ort (z.B. ablenkungsfreies Arbeiten muss zwingend möglich sein)
- **Anzahl** möglicher Home-Office-Tage pro Woche
- Regelung der **Arbeitszeit** (z.B. keine Zuschläge für freiwillig gewählte Nacht- oder Sonntagsarbeit)
- Erfassung der Arbeitszeiten durch Mitarbeitende notwendig
- Regelung von Home-Office **im Ausland** (siehe Ausführungen auf nachfolgender Seite)
- allfällige Entschädigung der Nutzung privater Infrastruktur (oder dass sie nicht entschädigt wird)
- **Richtlinien für den Datenschutz/** die Datensicherheit
- Umgang mit **Ruhezeit**

Der kaufmännische Verband hat z.B. ein Merkblatt für KV-Lernende erstellt (kfmv, 2023).

«Ein **Merkblatt** kann ein gutes Instrument sein, um Regeln rund ums Homeoffice festzuhalten wie z.B. Erreichbarkeit, Pausen, Arbeitsumgebung, Datensicherheit, Kosten usw. **Klare Spielregeln** helfen für ein gutes Gelingen und können gerade auch Führungskräfte dabei unterstützen, die sich mit dem Thema etwas schwertun.»

Claudia Steinmann, OBT AG

## Home-Office im Co-Working-Space oder im Ausland

Wo können die Mitarbeitenden produktiv arbeiten? Unserer Erfahrung nach gibt es Personen, die sehr gut im Home-Office arbeiten können (sogar besser als im Büro vor Ort), andere wiederum haben Mühe damit oder vermischen Home-Office mit der Kinderbetreuung. Es gilt, die Erwartungshaltung und die Rahmenbedingungen zu klären. Wie auf Seite 40 erwähnt, kann dabei ein Merkblatt hilfreich sein.

Für im Ausland wohnhafte Mitarbeitende sollten die im Home-Office erbrachten Arbeitsstunden im Auge behalten und etwaige Obergrenzen festgelegt werden. Wenn diese Mitarbeitenden eine bestimmte Anzahl an Stunden im Home-Office im Ausland überschreiten, kann dies Nachteile mit sich bringen. Beispielsweise müssen sie aus einer Sozialversicherungsperspektive diese Versicherungen im Ausland abschliessen, wobei die Mitarbeitenden dadurch den Status als Grenzgänger:innen verlieren. Das führt dazu, dass auch das Unternehmen aufgrund von Home-Office der Mitarbeitenden eine Niederlassung im entsprechenden Land haben. Das bedeutet aber, dass auch eine separate Buchhaltung nach ausländischem Recht erstellt werden muss, da die Tochterfirma im Ausland steuerpflichtig ist. Diesem bürokratischen Mehraufwand kann durch eine sinnvolle Regelung begegnet werden. Für deutsche Grenzgänger erlauben Firmen maximal zwei Tage Home-Office pro Woche bei einem 100%-Pensum, um nicht auf die kritische Grenze von 50% zu kommen. Es wird empfohlen, als anwendbares Arbeitsgesetz das Schweizer Gesetz im Arbeitsvertrag festzuhalten (SECO, 2023).

«Wenn Mitarbeitende Home-Office im Ausland machen wollen, dann gilt es, die gesetzlichen Bestimmungen der involvierten Länder aus einer Sozialversicherungsperspektive anzuschauen. Je nach dem ändert sich das Unterstellungsland oder der Anteil an Home-Office wird eingeschränkt.»

**Claudia Steinmann, OBT AG**

«Es ist möglich, für einen Monat als digitaler Nomade von irgendwo zu arbeiten, z.B. 50%. Der Rest wird durch Überzeit kompensiert. Dieses Angebot nehmen viele Mitarbeitende wahr.»

**Michèle Mégroz, CSP AG**

## Gibt es Unterschiede zwischen Mitarbeitenden in der Produktion und der Administration in derselben Firma?

Home-Office für Produktionsmitarbeitende ist für produzierende Firmen schwierig umzusetzen, während es z.B. für Marketingagenturen einfacher ist. Dennoch ist es auch für diese Firmen wichtig, dass an der Kultur gearbeitet und die Kommunikation gut organisiert wird.

Soll administrativen Mitarbeitenden in Produktionsbetrieben eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten angeboten werden, obwohl die Produktionsmitarbeitenden dies nicht nutzen dürfen? Die Haltung der Unternehmer:innen ist hierzu unterschiedlich. Es gibt eine Gruppe, welche die Gleichheit propagiert und somit dieselben Regelungen für alle Mitarbeitenden anwendet. Andere Firmen wiederum vergleichen die Mitarbeitenden in der Administration mit den ausgeschriebenen Stellen für ähnliche Profile auf dem Markt und argumentieren, dass es unterschiedliche Arbeiten und somit auch Anforderungen sind, die administrative Tätigkeiten von denen in der Produktion unterscheiden.

«In der Produktion gibt es fixe Arbeitszeiten mit einem Jahresarbeitszeitmodell und wenig Spielraum, da ansonsten die Gefahr besteht, dass die Produktion stillsteht. Die Mitarbeitenden arbeiten aufgrund der Nachfrage im Sommer mehr als im Winter. Sonst haben wir ein Gleitzeitmodell mit gewissen fixen Arbeitsblöcken. Bei jedem Team sollte eine gewisse Anzahl an Mitarbeitenden vor Ort sein, sie sind jedoch sonst arbeitszeitlich flexibel. In gewissen Funktionen ist auch Home-Office möglich. Für uns ist es jedoch wichtig, dass alle noch einen Platz im Büro haben.»

**Stephanie Bubenhofer, Karl Bubenhofer AG**

### Reflexionsfragen

- Welche Regelungen sind für das Home-Office definiert?
- Wie handhaben Sie allfällige Unterschiede der Arbeitszeitmodelle für die Mitarbeitenden der Produktion und der Administration?
- Welche Arbeitszeitmodelle werden von den Mitarbeitenden (je nach Lebensphase) besonders geschätzt?
- Sind Sie von der Infrastruktur her für das ortsunabhängige Arbeiten eingerichtet?
- Welche Mitarbeitenden sind im Home-Office besonders produktiv?

### 4.3.3 Arbeitsplatzeinrichtung und -sicherheit

Die Einrichtung des Arbeitsplatzes und die Arbeitsplatzsicherheit sind weitere Aspekte, die für die Mitarbeiterbindung relevant sind. Letztere erhält insbesondere in Zeiten hoher Unsicherheit oder bei schwächelnder Wirtschaft eine höhere Bedeutung. Die Bedeutung eines sicheren Arbeitsplatzes steigt, besonders wenn andere Unternehmen in derselben Branche Mitarbeitende entlassen müssen und es somit nicht selbstverständlich ist, einen Job zu haben.

Die Wahrnehmung der **Arbeitsplatzsicherheit** ist in den meisten Fällen subjektiv. Als wie sicher empfinden die Mitarbeitenden ihren Arbeitsplatz? Wie zukunftssicher erscheint ihnen ihr Job? Für viele Beschäftigte mag Arbeitsplatzsicherheit heute selbstverständlich wirken, doch ein Blick in die Geschichte zeigt, dass dies nicht immer der Fall war. Für ältere Mitarbeitende mag dieser Aspekt wichtiger erscheinen als vielleicht noch für ganz junge Beschäftigte, denn je nach Jobprofil ist es für ältere Mitarbeitende nach einem Verlust der Stelle schwieriger, einen Job vor der Pensionierung zu finden, wenn sich die Konjunktur abschwächt.

Gerade langjährige Familienunternehmen mit hoher Reputation in der Branche haben diesbezüglich einen guten Ruf. Bei Familienunternehmen wird die Langfristigkeit des Unternehmens meist kurzfristiger Gewinnmaximierung vorgezogen, denn Börsenkurse sind für diese Firmen weniger relevant als etwa für Grosskonzerne (Zellweger und Sieger, 2010, S. 74, 79). Zudem ist in kleineren Firmen der Kontakt zur Unternehmensführung oft intensiver, und die Werte sind familiärer, wodurch sich diese Firmen tendenziell schwer damit tun, Mitarbeitende zu entlassen. Sie kennen meist auch die ganze Familie der Mitarbeitenden. Aus diesen Gründen können die Werte von KMU und Familienunternehmen als förderlich betrachtet werden, wenn es um die Arbeitsplatzsicherheit geht.

KABE Farben setzt sich aktiv für die Jobstabilität ein. Für uns ist es ein Anliegen, dass wir die Arbeitsplätze in der Schweiz erhalten können. Während der Coronazeit haben wir als Feedback erhalten, dass sich die Mitarbeitenden wohl und sicher fühlten. Ein sicherer Arbeitsplatz gibt Stabilität und ist wichtig. Es gibt auch Mitarbeitende, welche in ihrem Netzwerk aktiv nach potenziellen Bewerbenden fragen, wenn Stellen offen sind.

**Stephanie Bubenhofer, Karl Bubenhofer AG**

Was macht das Unternehmen, um auch in Zukunft Wettbewerbsvorteile zu haben? Werden die **Finanzzahlen transparent kommuniziert**, um die Wahrnehmung der Sicherheit zu untermauern? Wir beobachten, dass nicht alle Mitarbeitenden mit diesen Finanzzahlen umgehen können. Unternehmer:innen überlegen sich daher, welche Zahlen sie wie kommunizieren wollen, damit keine offenen Fragen bleiben oder sich Nachteile oder Unsicherheiten aus der Kommunikation ergeben. Die Form und die Erklärung der Zahlen sind wichtig, wenn es um die Transparenz dieser Zahlen geht. Wir kennen Firmen, die zwar keine Zahlen kommunizieren, dafür jedoch Informationen über den allgemeinen Geschäftsgang bieten und erklären, was dies für das Unternehmen bedeutet. Transparenz kann die wahrgenommene Arbeitsplatzsicherheit erhöhen.

Zur Arbeitsplatzsicherheit gehört auch die Frage nach der **eigenen Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt**. Habe ich mich als Mitarbeiter:in im Unternehmen so weiterentwickelt, dass ich auch für andere Firmen als potenzielle:r Mitarbeiter:in interessant bin (siehe auch das Kapitel 4.3.4 zum Thema Personalentwicklung)?

#### 4.3.4 Persönliche Weiterentwicklung und Karrierechancen

Ein Indikator für die Wahrnehmung der Arbeitsplatzsicherheit ist die **Einrichtung des Arbeitsplatzes**. Sind die Arbeitsplätze modern und zweckmässig eingerichtet und funktionieren die Arbeitsgeräte (auch im Home-Office, falls es von der Firma angeboten wird)? Fühlen sich die Mitarbeitenden am Arbeitsplatz wohl? Oft ist dieser Aspekt ein Hygienefaktor, das heisst, es wird erwartet, dass die IT-Infrastruktur funktioniert und einladende Büroräumlichkeiten und Produktionshallen vorhanden sind. Falls dies nicht gegeben ist, kann dies zu Unzufriedenheit führen.

##### Reflexionsfragen

- Wie würden Ihre Mitarbeitenden die Arbeitsplatzsicherheit umschreiben?
- Wie schätzen die Mitarbeitenden die Werte des Unternehmens ein, die im Zusammenhang mit der Arbeitsplatzsicherheit stehen?
- Wie entwickelt sich das Unternehmen weiter?
- Wie attraktiv sind die eigenen Mitarbeitenden für andere Firmen?
- Wie beurteilen die Mitarbeitenden die Arbeitsgeräte und die allgemeinen Räumlichkeiten?
- Was ist die Erwartungshaltung der Mitarbeitenden, wenn es um die Arbeitseinrichtung geht? Womit vergleichen sie?

Für manche Mitarbeitende sind die persönliche Weiterentwicklung und die Karriereaussichten zentral. Sie möchten wissen wie ihre mittel- und langfristige Entwicklung im Unternehmen aussehen könnte, welche Ziele definiert werden und wie sie diese Ziele erreichen können. Für Mitarbeitende ist es wichtig, dass sie ihre Attraktivität als Arbeitnehmende steigern können. Somit ist die Personalentwicklung ein zentraler Bestandteil der Mitarbeiterbindung. Dies könnte die zukünftige Übernahme neuer Aufgaben mit mehr Verantwortung oder die Entwicklung neuer Fähigkeiten in spezifischen Fachgebieten umfassen (WKÖ, 2023).

Es gilt somit, dass Mitarbeitende eine Vorstellung von ihrer mittel- und langfristigen Entwicklung im Unternehmen erhalten und ihnen entsprechende Wege aufgezeigt werden. Die **Motive und Bedürfnisse der Mitarbeitenden**, um sich weiterzuentwickeln, sind unterschiedlich. Es können finanzielle Motive sein, Bedürfnisse der Weiterentwicklung anhand der eigenen Interessen und Stärken, Machtmotive, die Erhöhung des eigenen Werts als Arbeitnehmer und viele weitere. Auch die Lebensphase der Mitarbeitenden kann eine Rolle spielen, da die Bedürfnisse in jungen Jahren oft anders ausfallen als später (z.B. ist die Schichtarbeit für junge Mitarbeitende aufgrund der höheren Bezahlung interessanter als für andere Mitarbeitende).

Es wäre bedauerlich, wenn Mitarbeitende das Unternehmen verlassen, weil sie nicht über ihre Entwicklungsmöglichkeiten und die Pläne des Unternehmens im Bilde sind. Diese Möglichkeiten und Pläne sollten aktiv von ihren Vorgesetzten angesprochen werden.

In KMU besteht häufig das Problem, dass **Führungskarrieren** aufgrund der wenigen Hierarchiestufen begrenzt sind, insbesondere wenn geringes Unternehmenswachstum oder keine organisatorische Umstrukturierung stattfindet oder die Nachfolge der Führungskräfte noch nicht absehbar ist. Daher bietet sich neben der Führungskarriere auch die Möglichkeit der Projekt- und Fachkarriere an, zumal nicht jeder Fachexperte zwangsläufig eine gute Führungskraft ist (Bollessen, 2014, S. 56).

Die folgende Tabelle kann dabei helfen, den Mitarbeitenden aufzuzeigen, welche Weiterentwicklungsmöglichkeiten bestehen. Oft ist klar, wie eine potenzielle Führungskarriere aussehen könnte (siehe dazu auch das Kapitel 4.3.1.4 zum Thema Führung). Es gibt jedoch Personen, die sich gerade durch ihre fachliche und technische Expertise auszeich-

nen, jedoch nicht zwingend die Eigenschaften sehr guter Führungskräfte haben. Die besten Fachkräfte sind unserer Erfahrung nach nicht zwingend immer die besten Vorgesetzten.

Nachfolgend sind Beispiele für die Entwicklungsmöglichkeit von Mitarbeitenden in der Werkstatt eines Metallbaubetriebs aufgezeigt.

Führungskarriere	Fachkarriere	Projektkarriere
Chefmonteur	Montage	Lean-Projekte
Werkstattleiter	Unterstützung Montageteams/Montagetrainer	Klein- oder Grossprojekte
Lehrlingsbetreuer	Berufs-/Meisterprüfung	Verschiedene interne Projekte
...	Projektleitung	...
	Kalkulation	
	Aluspezialist	
	Schweisspezialist	
	Einkauf	
	Einsatzplanung	
	Fräscenter	
	Produktespezialisierung	
	Maschinenspezialisierung	
	Lean-Spezialist	
	...	

Tabelle 10: Möglichkeiten einer Fach-, Projekt- und Führungskarriere für Werkstattmitarbeitende am Beispiel eines Metallbaubetriebs (eigene Darstellung)

Die **Fachkarriere** könnte weiter konkretisiert werden, indem klare Anforderungen und Verantwortlichkeiten für Junior- und Seniorstellen definiert werden. Wann z.B. müssen diese Personen bei neuen Entwicklungen miteinbezogen werden? Welches ist ihr Verantwortungsbereich? So können Mitarbeitende zu Expert:innen mit einer klaren Definition der entsprechenden Verantwortlichkeiten entwickelt werden. Meist werden auch Lohnsprünge definiert, die sich von einer Funktion zur nächsten ergeben.

«Es gibt im bestehenden Job unzählige Entwicklungsmöglichkeiten. So können **Projekte** übernommen, ein **Jobtausch** ausgeführt, **Stellvertretung** übernommen, ein **Teammeeting geleitet** werden etc. Es ist wichtig, dass ein mehrdimensionales Verständnis der persönlichen Weiterentwicklung vorhanden ist und kein eindimensionales Verständnis, in dem Entwicklung vor allem als Karriereschritt nach oben – meist Führung – verstanden wird.»

**Daniel Schläpfer, sf-pm Unternehmensberatung**

Die Interviewpartner erwähnten ebenfalls, dass die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden eine wichtige Aufgabe der Führungskräfte ist. Dabei nehmen sie – je nach Struktur und Grösse des Unternehmens – die Hilfe der Personalabteilung in Anspruch.

«Es ist wichtig, dass eine Perspektive aufgezeigt wird. **Dialoge** sind unerlässlich, um zu verstehen, was der Appetit des Talents ist. Ist es eine **Führungs- oder eine Fachlaufbahn**? Es geht darum, die Vision und Wünsche der Mitarbeitenden abzuholen, um sicherzustellen, dass sie happy sind. Es gibt Personen, die nicht für eine Führungskarriere gemacht sind, auch wenn sie fachlich top sind. Hast du Hunger nach Führen oder möchtest du ein Fachspezialist sein? Die Fachkräfte erhalten eine Bühne, um mit ihrer Expertise zu glänzen und damit sie die Möglichkeit haben, sich auf ihrem Fachgebiet permanent weiterzuentwickeln. Das ist gekoppelt mit der Arbeitsmarktfähigkeit der Mitarbeitenden. Wichtig für die Wertschätzung ist, dass diese Karrieren ähnlich monetarisiert werden wie Führungskarrieren.»  
**Dave Heiniger, Athletes Network**

### Jobenlargement, Jobenrichment, Jobrotation

Wenn es um die Weiterentwicklung der Fähigkeiten der Mitarbeitenden geht, dann wird auch von Jobenlargement, Jobrotation und Jobenrichment gesprochen (siehe beispielsweise Schreyögg und Koch, 2014, oder Grote, 2012). Die Fachkarriere hingegen ist langfristiger ausgerichtet. Bei diesen drei Formen (Jobenlargement, -rotation und -enrichment) geht es darum, dass die Arbeitszufriedenheit gefördert wird, indem andere oder weitere Tätigkeiten von den Mitarbeitenden ausgeübt werden. In der folgenden Tabelle werden die verschiedenen Definitionen sowie Beispiele vorgestellt.

Bezeichnung	Beschreibung	Beispiel(e)
Jobenlargement (Arbeiterweiterung)	Es werden verschiedene Tätigkeiten mit demselben Anforderungsniveau hinzugefügt, um die Arbeiten abwechslungsreicher zu gestalten und der Gefahr der Monotonie der Arbeit entgegenzuwirken. Es handelt sich um einen horizontalen Arbeitsgestaltungsansatz.	Lernende Person ist privat aktiv in den Social-Media-Netzwerken. Sie hilft in der Firma bei der Erstellung des Inhalts (Contents) für Social Media. Oder eine kreative und gestaltungsinteressierte Person hilft bei der Entwicklung des Designs der Webseite oder der Erstellung von Flyern
Jobenrichment (Arbeitsbereicherung)	Es werden qualitativ höherwertige Aufgaben und Arbeiten mit höheren Anforderungen und Entscheidungskompetenzen übertragen. Es führt somit zu einer Erweiterung der Kompetenzen, der Eigenverantwortung und des Aufgabebereichs. Es handelt sich um einen vertikalen Arbeitsgestaltungsansatz.	Mitarbeitende erhalten weitere Aufgaben neben ihrer bestehenden Tätigkeit (z.B. Nachkalkulation ihrer Aufträge).
Jobrotation (Wechsel von Arbeitsplätzen)	Es werden neue Fähigkeiten erlernt, indem andere Arbeiten übernommen, teilweise sogar Arbeitsplätze miteinander getauscht werden. Es handelt sich um einen horizontalen Arbeitsgestaltungsansatz durch einen systematischen Arbeitsplatzwechsel, sodass auch das Verständnis für andere Abteilungen und Mitarbeitende gefördert wird.	Mitarbeitende wechseln alle paar Stunden oder täglich die Bedienung von Maschinen. So können auch gleichbleibende Körperhaltungen reduziert werden. Auch kann etwa einen Tag in einer anderen Abteilung geschnuppert werden.

Tabelle 11: Jobenlargement, Jobenrichment, Jobrotation (Schreyögg und Koch, 2014; Grote, 2012, S. 407f.; Helmold, 2022, S.120ff.)



## Talentmanagement

Beim Talentmanagement geht es darum, dass bestimmte Mitarbeitende, die ein grosses Potenzial haben, gefördert werden. Dabei ist es wichtig, die Potenziale der Mitarbeitenden zu erkennen und richtig wahrzunehmen. Beim Potenzial geht es um die «Entwickelbarkeit» von Persönlichkeiten aufgrund ihrer Charaktereigenschaften, Anlagen und Talente (Pièch, 2015, S.17). Die folgende Abbildung 7 (Leistungs-Potenzial-Matrix oder auch 9-Box-Matrix

genannt) zeigt eine mögliche Einteilung anhand des Potenzials und der aktuellen Performance der Mitarbeitenden (Harbinger AG, 2024). Butler und Waldroop (1999) sprechen von Job Sculpting, also der Kunst, einen massgeschneiderten Karrierepfad für die talentierten Mitarbeitenden zu entwerfen. Bergmann (2004, S.17 ff.) spricht vom Beruf als persönlicher Berufung. Das ist jedoch schwierig, da die Mitarbeitenden selbst teilweise nicht alle ihre eigenen Lebensinteressen kennen.

hoch	<p><b>Unbrauchbares Genie</b> Tiefe Performance/ hohes Potenzial</p>	<p><b>Talent</b> Moderate Performance/ hohes Potenzial</p>	<p><b>Star</b> Hohe Performance/ hohes Potenzial</p>
Potenzial	<p><b>Inkonsistentes Talent</b> Entwickeln oder entlassen? Tiefe Performance/ moderates Potenzial</p>	<p><b>Leistungsträger</b> Moderate Performance/ moderates Potenzial</p>	<p><b>High Performer</b> Hohe Performance/ moderates Potenzial</p>
tief	<p><b>Under Performer</b> Tiefe Performance/ tiefes Potenzial</p>	<p><b>Durchschnittliche Arbeitskraft</b> Moderate Performance/ tiefes Potenzial</p>	<p><b>Arbeitstier</b> Hohe Performance/ tiefes Potenzial</p>
	tief	Performance	hoch

Abbildung 7: Matrix zur Beurteilung von Mitarbeitenden nach Performance und Potenzial (eigene Darstellung in Anlehnung an Harbinger AG, 2024; Anderson, 2023)

Talentprogramme setzen verschiedene Elemente wie Coaching und internes Mentoring zur Umsetzung ein. Beim Coaching wird oft mit Fragen gearbeitet. Die Coaches bezwecken, dass die zu unterstützende Person dadurch ihre Ziele erreichen kann. Beim Mentoring geht es vor allem darum, dass das Wissen des:der Mentor:in auf die Person (Mentee) übertragen wird (Helmold, 2022, S.122 ff).

«Ein Jahr lang nimmt sich jemand dieser jungen Person (Young Talent) an, führt sie ein und begleitet sie in den Projekten. Jede Person muss einen **Mentor** haben, kann diesen jedoch selbst auswählen, anfragen und auch die Zusammenarbeit selbst gestalten.»  
**Michèle Mégroz, CSP AG**

«Will das Unternehmen einen (zusätzlich) zielgruppenspezifischen Ansatz für die Mitarbeiterentwicklung oder nicht? Gegen einen zielgruppenspezifischen Ansatz wie bei einem Talentprogramm spricht, dass der Fokus auf einen Teil der Mitarbeitenden gerichtet wird, und auf andere nicht. Zudem ist die Auswahl der richtigen Personen häufig eine Herausforderung. Was für einen zielgruppenspezifischen Ansatz spricht, ist die Tatsache, dass Leistung nicht normal verteilt ist (entgegen häufiger Meinung). Konkret heisst das, dass wenige Mitarbeitende einen grossen Teil der Leistung erbringen. Wenn die Firma fähig ist, diese richtigen Personen zu identifizieren und an sich zu binden, beispielsweise über ein Talentprogramm, dann kann das eine Firma deutlich voranbringen.»

Daniel Schläpfer, sf-pm Unternehmensberatung

In der Praxis existiert ein breites Spektrum an Verfahren und Tools, um Potenzialbeurteilungen vorzunehmen. Neben **Assessment-Centern und Interviews gehören Potenzialeinschätzungen** von Kollegen z.B. durch das Führen von Mitarbeiter- und Entwicklungsgesprächen sowie der Einsatz von Beurteilungsbögen zu den zentralen Instrumenten einer Führungskraft.

**Wie können nun die definierten Entwicklungsmöglichkeiten und Ziele im Talentmanagement oder für die verschiedenen Karrierepfade umgesetzt werden?**

Mit den Mitarbeitenden werden die Ziele der Personalentwicklung vereinbart und Massnahmen entwickelt, damit sie die notwendigen Fähigkeiten und die benötigte Expertise entwickeln können. Oft handelt es sich um eine Mischung aus den folgenden Massnahmen:

#### Fach- und Projektkarriere

- Aus- und Weiterbildung (intern und/oder extern)
- Coaching/Mentoring durch erfahrene Personen

#### Führungskarriere

- Aus- und Weiterbildung (z.B. in den Bereichen Personalführung, Leadership, Kommunikation, Konfliktmanagement, ...), siehe dazu die Ausführungen im Kapitel 4.3.1.4 zum Thema Führung.
- Austausch in Erfahrungsaustauschgruppen von Gleichgesinnten (geführt oder informell). Es lohnt sich, wenn sich die (angehenden) Führungskräfte mit anderen Führungskräften austauschen können, um Impulse für ihre Führungsarbeit zu erhalten und darüber zu reflektieren.

- kontinuierliche Gespräche mit der vorgesetzten Person
- Mentoring/Coaching: Es werden Ziele definiert. Danach werden Massnahmen entwickelt, um die Ziele zu erreichen.

#### Projektkarriere

- Führen von internen Projekten
- Aus- und Weiterbildungen im Bereich Projektmanagement
- Coaching/Mentoring

Gemischte Rückmeldungen erhielten wir bei der Frage, ob konkrete Vorschläge und Massnahmen (z.B. Weiterbildungen) von den Mitarbeitenden selbst gemacht werden oder ob das Unternehmen diese vorschlägt. Es kann hilfreich sein, eine Auswahl an Schulungen vorzuschlagen oder die Mitarbeitenden selbst nach passenden Angeboten suchen zu lassen, wobei Hinweise dazu unterstützen können. Wenn Mitarbeitende eigene Vorschläge für Schulungen einbringen, ist ihre Motivation zur Teilnahme und Umsetzung oft höher. Andererseits bietet der Abschluss derselben Weiterbildung eine gute Basis für ein gemeinsames Verständnis der Führungskräfte eines Unternehmens.

**Sollen die Weiterbildung und/oder die Arbeitszeit vom Unternehmen bezahlt werden?**

Bei der Bezahlung von Weiterbildungen gibt es verschiedene Ansätze. Es gibt Firmen, die jegliche Formen von Weiterbildungen (auch private ohne Bezug zum Unternehmen) mit einem finanziellen Beitrag und dem Zur-Verfügung-Stellen der Arbeitszeit unterstützen, um die Weiterentwicklung ihrer Mitarbeitenden zu fördern. Das ist jedoch die Ausnahme. Die meisten Firmen unterstützen Weiterbildungen mit einem Bezug zum Unternehmen mit einem Beitrag. Es gibt Firmen, die ein Weiterbildungsbudget (Zeit und Geld) zur Verfügung stellen, wobei die Mitarbeitenden die Kurse selbst wählen können. Falls das Unternehmen Bedarf an der Weiterbildung hat, dann wird diese oft ganz übernommen, teilweise auch mit der Möglichkeit, einen Teil der Weiterbildung oder die ganze als Arbeitszeit aufzuschreiben. Im Gegenzug gibt es eine Vereinbarung, dass die Weiterbildung zurückbezahlt werden müsste (pro rata temporis – also zeitanteilig), sofern der:die Mitarbeitende das Unternehmen vor Ablauf der Vereinbarung verlassen sollte. Für den Wissenstransfer kann es angezeigt sein, dass die geförderten Personen den anderen Mitarbeitenden die Kernkenntnisse der Weiterbildung kurz vorstellen. Die Firmen zeigen dadurch Ersteren Wertschätzung für deren Engagement und fördern ebenfalls das Wissen Letzterer.

Weiterbildungen werden auch intern angeboten. So bietet etwa die CSP AG ihren Mitarbeitenden Nachmittagszeitfenster an, um sich in fachlichen Themen oder allgemeinen Themen wie dem Selbstmanagement weiterzubilden.

«Es ist eine Mischung davon, was der Mitarbeiter will und was der Markt sucht (z.B. welche Technologie). Dann versuchen wir, dies zu fördern, z.B. durch Selbststudium, interne Kurse, eine Weiterbildung oder sonstige Kurse. Der Weg dazu wird von den Mitarbeitenden vorgeschlagen. Wenn wir die Weiterbildung finanziell übernehmen, dann gehen die Mitarbeitenden eine **Verpflichtung** ein, z.B. von fünf Jahren mit anteilmässiger Rückzahlung, falls sie die Firma vorher verlassen. Dies hält die Leute nicht von einer Kündigung ab, denn oft übernimmt der neue Arbeitgeber diese Summe.»

Kay Vonarburg, AVM Engineering AG

«Wo sehen die Mitarbeitenden ihre eigenen Entwicklungsfelder? Daraus sollen zwei bis drei **Entwicklungsmassnahmen** auf Basis von wichtigen Kompetenzen abgeleitet werden, die sowohl für die Mitarbeitenden als auch für das Unternehmen und die Führungskraft wichtig sind. Danach wird ein Werkzeugkasten mit individuell anpassbaren Massnahmen entwickelt, um die persönlichen Weiterentwicklungsbedürfnisse zu unterstützen. In verschiedenen KMU wird Personalentwicklung zu eindimensional ausbildungsorientiert gelebt. Es wird oft nur die Frage gestellt: Zahlen wir die Ausbildung oder nicht? Und falls ja, welchen Bindungsvertrag hängen wir an?»

Daniel Schläpfer, sf-pm Unternehmensberatung

Wir können uns noch an Diskussionen mit einem Unternehmer erinnern, der meinte, dass er die Weiterbildung nicht bezahlen möchte, da anschliessend die Gefahr besteht, dass Mitarbeitende wechseln. Die Frage stellt sich, was die Alternative ist. Oft wechseln solche Personen bereits vorher, da ein anderes Unternehmen die Weiterbildung bezahlen würde.

Die Personalentwicklung ist kein Garant dafür, dass die Mitarbeitenden nicht abspringen. Es hilft hierbei, nahe an den Mitarbeitenden zu sein, damit allfällige Wechselwünsche früher erfasst werden können, nämlich in der Findungsphase und nicht in der abgeschlossenen Entscheidungsphase der Mitarbeitenden (siehe die Ausführungen zu den Feedbackgesprächen in Tabelle 8).

«Als Unternehmen sollte ich ein ernsthaftes Interesse an der persönlichen Weiterentwicklung der Mitarbeitenden haben. Der deutlich **grösste Treiber von Leistung ist die Weiterentwicklung**. Habe ich dieses Interesse nicht, werden auch zertifizierte Weiterbildungen mit vertraglicher Bindung nur zur Alibiübung.»

Daniel Schläpfer, sf-pm Unternehmensberatung

«Wir setzen auf individuelle Förderung unserer Mitarbeitenden und bieten keine standardisierten internen Weiterbildungsgänge an. Sofern sich die Möglichkeit ergibt, versuchen wir offene Stellen durch Mitarbeitende intern nachzusetzen, was für alle Beteiligten eine vielversprechende Chance zur Weiterentwicklung darstellt. Darüber unterstützen wir unsere Mitarbeitenden mit individuell gestalteten, diversen **internen und externen Schulungsmöglichkeiten**, die ihre fachliche und persönliche Weiterentwicklung fördert.»

Stephanie Bubenhofer, Karl Bubenhofer AG

«Die **Führungskraft ist die erste Personalentwicklerin**. Sie hört zu, holt die Bedürfnisse der Mitarbeitenden ab und versucht, die Interessen der Firma und der Mitarbeitenden in Einklang zu bringen.»

Daniel Schläpfer, sf-pm Unternehmensberatung

#### Reflexionsfragen

- Wie fördern Sie die Talente und Schlüsselmitarbeitenden in Ihrem Unternehmen?
- Wie können sich Ihre Mitarbeitenden fachlich weiterentwickeln?
- Welche Coaches haben Sie in Ihrem Umfeld, die Ihren Mitarbeitenden bei Problemstellungen helfen können?
- Welche Themen können durch die Führungskräfte selbst angegangen werden, indem die Mitarbeitenden unterstützt werden?
- Welcher Grundsatz herrscht im Unternehmen vor: Alle Mitarbeitenden haben Entwicklungspotenzial?
- Welche Stellvertretungen sollten noch aufgebaut werden?
- Welche Aufgaben der Führungskräfte können delegiert werden, damit die Mitarbeitenden wachsen können?
- Wie sieht es mit anstehenden Pensionierungen aus? Wird früh genug mit den betroffenen Mitarbeitenden gesprochen, um eine allfällige Weiterbeschäftigung zu prüfen, sofern für beide Parteien sinnvoll?





### 4.3.5 Gestaltung der Trennung (Offboarding)

Es mag überraschen, dass wir in diesem Leitfaden zur Mitarbeiterbindung über die Trennung schreiben. Die Begründung dahinter ist einfach: Eine Kündigung bedeutet nicht zwingend, dass die Trennung auf ewig ist. Verschiedene Fälle zeigen, dass Mitarbeitende nach einer gewissen Zeit zum Unternehmen zurückkehrten und teilweise die Stelle anschliessend umso mehr schätzten und dies den anderen Mitarbeitenden auch mitteilten.

Es lohnt sich, den Trennungsprozess konstruktiv und gut zu gestalten, um die Tür für passende ehemalige Mitarbeitende offen zu halten – unabhängig davon, wer die Kündigung initiiert hat. Denn auch bei ehemaligen Mitarbeitenden kann eine Bindung aufrechterhalten werden, indem der Kontakt gehalten wird. Der moderne Begriff dahinter ist das **«Offboarding»**, was den Prozess des Umgangs mit einer Kündigung beschreibt (Walter und Matar, 2023).

Es gibt verschiedene Gründe, weshalb es zu Kündigungen kommt. Besonders schmerzvoll ist es, wenn Mitarbeitende kündigen, die man hätte halten wollen. Das Austrittsgespräch hilft, wichtige Learnings daraus zu ziehen und idealerweise die ehemaligen Mitarbeitenden als Botschafter:innen für den Betrieb zu gewinnen.

#### Wie kann der Offboarding-Prozess gestaltet werden?

Claudia Steinmann empfiehlt, dass der Trennungsprozess so sauber und klar wie möglich ausgestaltet wird. Dazu gehört, dass bei einer Kündigung schnell, transparent und klar kommuniziert wird und alle relevanten Personen miteinbezogen werden in die Kommunikation – unabhängig einer Kündigung seitens des Arbeitnehmers oder des Arbeitgebers. Es ist wichtig, nicht zu lange zu warten, damit keine Unsicherheiten oder Gerüchte innerhalb des Teams entstehen. Folgende Fragen sollten dabei geklärt werden:

- Wie regeln wir die Zeit bis zum letzten Arbeitstag?
- Wie gehen wir mit der Übergabe von Arbeiten um?
- Wie gehen wir mit noch offenen Überstunden/Ferientagen um?

Die Arbeit im Team darf nicht zur Starre kommen, sondern es soll im Sinne des Unternehmens weitergehen. Welche Auswirkungen hat der Austritt auf Projekte? Zudem kann der:die Mitarbeitende miteinbezogen werden in die Ausgestaltung der Kommunikation – sowohl der schriftlichen als auch mündlichen Kommunikation. Beispielsweise kann definiert werden, wer und wie das Team grundsätzlich über die Trennung informiert wird. Ebenfalls kann bei der kündigenden Person das Einverständnis über die geplante schriftliche Kommunikation eingeholt werden.

«Es lohnt sich, **längere Kündigungsfristen zu haben**. Am Anfang haben unsere Mitarbeitenden eine Kündigungsfrist von drei Monaten, bald erhalten sie sechs Monate. So kann eine gute Lösung für alle Beteiligten gefunden und flexibler entschieden werden. Zudem haben wir so genügend Zeit, um miteinander eine gute interne Nachfolgelösung zu finden. Schliesslich wird ein Abschlussgespräch organisiert und ein Feedback eingeholt, was in Zukunft besser gemacht werden könnte.»

Kay Vonarburg, AVM Engineering AG

#### 4.3.6 Weitere Massnahmen

Es lohnt sich mit den ehemaligen Mitarbeitenden in Kontakt zu bleiben. Die (Ver-)Bindung kann folgendermassen aufrechterhalten werden:

- Information über Jobangebote
- wertschätzende Aufmerksamkeit (z.B. Geburtstagswünsche)
- regelmässige Informationen
- Organisation von Anlässen für alle ehemaligen Mitarbeitenden («Alumni»-Netzwerk, Netzwerk ehemaliger Lernender)

«Eine **gute Trennungskultur** trägt viel zum positiven Employer Branding bei. Deshalb soll vor allem auch die Trennungszeit optimal gestaltet werden, z.B. mit einer schönen Verabschiedung und dadurch, dass der Kontakt gehalten wird. Beispielsweise kann eine **«Alumni»-Gruppe** organisiert werden, die sich einmal pro Jahr zum Apéro trifft.»

Claudia Steinmann, OBT AG

«Ein gut gestalteter Ausstieg hat einen grossen Wert. Im Guten auseinanderzugehen lohnt sich. Wir konnten so ehemalige Mitarbeitenden zurückgewinnen. Indirekt sind die ehemaligen Mitarbeitenden die **besten Verkäufer**, wenn sie im Guten das Unternehmen verlassen haben. Oft sieht man diese ehemaligen Mitarbeitenden bei Kunden oder Lieferanten wieder.»

Kay Vonarburg, AVM Engineering AG

Die bis dato aufgeführten immateriellen Massnahmen haben nicht den Anspruch vollständig zu sein. Selbstverständlich sind darüber hinaus noch weitere Massnahmen(-Bereiche) denkbar, die sich mehr oder weniger direkt und positiv auf die Mitarbeiterbindung auswirken können.

Eine Massnahme betrifft die **gesellschaftliche Verantwortung**. Dazu können Nachhaltigkeitsinitiativen oder das soziale Engagement des Unternehmens gezählt werden. Auch stellt sich die Frage, wie z.B. mit psychisch kranken Mitarbeitenden umgegangen wird: Erhalten sie eine Chance auf Wiedereingliederung? Wie viel Zeit wird ihnen für die Erholung gegeben? Ist das Unternehmen bereit, sie zu unterstützen?

Eine weitere Massnahme betrifft die **Gesundheitsförderung**. In diesem Zusammenhang wird vom betrieblichen Gesundheitsmanagement gesprochen. Es können Massnahmen wie die Ergonomie am Arbeitsplatz (Stehische, qualitativ hochstehende Stühle etc.), Lieferung von Früchten, Besprechungen im Stehen oder Gymnastikübungen nach Besprechungen definiert werden, um nur einige aufzuzählen.

Im nächsten Kapitel wenden wir uns den materiellen Ansätzen zu, wie die Mitarbeitenden monetär langfristig ans Unternehmen gebunden werden können. In Kapitel 5 werden dann die Massnahmen bewertet und priorisiert, um die nächsten Schritte zu definieren.

##### Reflexionsfragen

- Wie gestalten Sie den Offboarding-Prozess?
- Falls Sie selbst ein:e Mitarbeiter:in Ihres Unternehmens wären: Wie würden Sie sich den Offboarding-Prozess wünschen, damit Sie auch in Zukunft gut über das Unternehmen denken?
- Wer sind Ihre Botschafter, die früher bei Ihnen gearbeitet haben und gut über Ihr Unternehmen sprechen?



## 4.4 Materielle Ansätze

Nach der Diskussion der immateriellen Ansätze, um Mitarbeitende zu binden, lohnt es sich, einen Blick auf die materiellen zu werfen. Es geht darum, Möglichkeiten aufzuzeigen, wie mit finanziellen Anreizen gezielt Mitarbeitende gehalten werden können, wobei wir bereits in der Einleitung angemerkt haben, dass die Massnahmen nicht isoliert betrachtet werden dürfen, sondern die Wirkung in ihrer Gesamtheit entfaltet wird.

Bevor auf die verschiedenen Ansätze wie die Erfolgsbeteiligung eingegangen wird, lohnt sich ein Blick auf die Wahrnehmung von Vergütung und Löhnen im Allgemeinen. Mitarbeitende vergleichen ihren Lohn anhand verschiedener Dimensionen. Dies wird in der Literatur mit der **Lohngerechtigkeit** umschrieben (z.B. Lindner-Lohmann et al., 2023, S.131ff.). Dabei vergleichen Mitarbeitende ihren Lohn mit den Anforderungen des Jobs, dem Lohn von anderen Personen in derselben Firma oder in anderen Firmen mit ähnlichen Jobanforderungen sowie der Wahrnehmung ihrer eigenen Leistungen (Lindner-Lohmann et al., 2023, S. 131ff.). Beurteilen die Mitarbeitenden ihren Lohn als zu tief im Vergleich zu anderen, dann kann sich daraus Unzufriedenheit ergeben. In einer Diskussion mit den Mitarbeitenden ist es hilfreich, Fragen zu stellen, womit die Mitarbeitenden vergleichen, und als KMU selbst die relevanten Lohnbänder und Lohnklassen aufzuzeigen. Es gibt hierzu Lohnvergleiche von Verbänden, es können Vergleiche mit befreundeten Firmen gemacht werden, es kann der Lohnrechner des Bundesamts für Statistik (ehemals Salarium) benutzt werden oder auf spezialisierte Firmen wie Landolt und Mächler zurückgegriffen werden. Letztere zeigen Lohnbänder nach Erfahrung, Alter und Funktion aufgrund ihrer Datenbasis auf. Daraus lassen sich die Lohnbänder der eigenen Firma entwickeln und besser begründen. Auch hilft es, die Beurteilung der Performance den Mitarbeitenden transparent und begründet vorzulegen. Es gibt immer wieder Mitarbeitende, die sich selbst als sehr leistungsstark beurteilen, was jedoch

nicht immer mit der Realität übereinstimmt. Wichtig ist, dass die Löhne im Unternehmen ins bestehende Lohngefüge passen. Vor allem bei Neuanstellungen von Personen mit hoher Verhandlungskompetenz besteht die Gefahr, dass das Lohngefüge aus den Fugen geraten könnte. KMU stehen dann vor der Frage: Soll dem Bewerber/der Bewerberin deswegen abgesagt werden oder die Person trotzdem angestellt werden auf die Gefahr hin, dass entweder die Lohnbänder nach oben angepasst würden oder das Lohngefüge nicht mehr stimmig ist?

«Die Lohntransparenz ist so ausgestaltet, dass wir einmal pro Jahr die Lohnliste im Vieraugengespräch besprechen. Wir zeigen dem Mitarbeiter, wo sein Lohn ist und erklären die Gründe dafür. Wenn der Mitarbeiter findet, dass er höher eingestuft sein sollte, dann wird nochmals in der GL darüber gesprochen. **Es wird mit seinen Kollegen verglichen.** Das heisst, er muss sich rechtfertigen, wieso er gegenüber verschiedenen Kollegen relativ gesehen mehr verdienen soll. Unsere Lohntransparenz ist historisch bedingt, da wir als Gründer untereinander immer transparent waren.»

**Kay Vonarburg, AVM Engineering AG**

«Das Lohnmodell an sich ist transparent und alle können es aufgrund klarer **Lohnbandbreiten** und Komponenten nachvollziehen.»

**Michèle Mégroz, CSP AG**

### Fixlohn oder variable Komponente als Bonus?

Wenn es um Bonus geht, dann gibt es kontroverse Diskussionen dazu. Ein individueller Bonus (nicht teamorientiert) ist zwar schön für Mitarbeitende, die im Sinne des Unternehmens performen, er kann jedoch auch zu Fehlanreizen führen. Falls es sich nicht lohnt, anderen zu helfen, könnte der Mitarbeitende diese Unterstützung in Zukunft einstellen. Zudem gibt es auch Forschungen zum **Crowding-out-Effekt**. Das heisst, die intrinsische Motivation (vereinfacht gesagt die persönliche Freude an der Sache) wird durch die extrinsische Motivation (vereinfacht gesagt motiviere ich mich für eine Aufgabe, weil ich etwas erhalte) ersetzt (Frey, 1994). Es kann aber dagegegenghalten werden, dass diese Fehlanreize reduziert werden, wenn verschiedene erfolgsrelevante Kriterien in die Beurteilung miteinbezogen werden.

## 4.4.1 Erfolgsbeteiligung

«Ich würde versuchen, so viel Fokus wie nur irgendwie möglich vom Finanziellen wegzunehmen. **Menschen sollen aus anderen Gründen viel leisten wollen.** Auf keinen Fall aber sollte leistungsorientiert individuell bezahlt werden, z.B. mit Boni. Glaube ich, dass der oder die Mitarbeitende einen höheren Mehrwert als andere für das Unternehmen erzielt, so sollte der **Fixlohn erhöht** werden. Dies muss im Rahmen des bestehenden Lohnmodells natürlich erklärt werden können. Möglichkeiten bestehen darin, dass es eine Beförderung gibt (z.B. in eine Führungs- oder Fachleitungsfunktion, gegebenenfalls in eine erweiterte GL), oder es kann eine eigene Jobfunktion geschaffen werden. Manchmal fühlen sich KMU in den sich selbst gegebenen Strukturen gefangen und nutzen deswegen ihre Flexibilität zu wenig als Wettbewerbsvorteil um die Arbeitskraft.»  
**Daniel Schläpfer, sf-pm Unternehmensberatung**

Sowohl in Studien als auch in den Interviews zeigte sich, dass es schwierig ist, Mitarbeitende ausschliesslich mit finanziellen Anreizen zu binden. In den meisten Fällen ist es eine Mischung aus Massnahmen, die einen materiellen und immateriellen Charakter haben. Eine Bindungsstrategie, die vorwiegend durch materielle Instrumente zum Einsatz kommt, hat nur eine kurzfristige positive Wirkung auf die Mitarbeitenden (Belsch, 2016, S. 77). Wie es ein Unternehmer gesagt hat, den wir vor ein paar Jahren interviewen durften: Wenn ich nicht in immaterielle Massnahmen investiere, dann kostet es mich umso mehr, da ich den Mitarbeitenden deswegen einen umso besseren Lohn anbieten muss. Sie würden ansonsten zu anderen Unternehmen gehen, die in solche Massnahmen investieren. Diese Aussage zeigt, dass das Gesamtpaket stimmen muss, das aus materiellen und immateriellen Ansätzen besteht.

Ein solches Gesamtpaket kann auch noch weitere Elemente beinhalten, so etwa die Erfolgsbeteiligung, die Beteiligung an der Firma oder die Lohnnebenleistungen (Fringe Benefits), die wir in den nächsten Kapiteln ausführen werden.

Die Erfolgsbeteiligung ist in den KMU unserer Erfahrung nach stärker vertreten als die Beteiligung am Unternehmen. Die Vorteile liegen auf der Hand: Die Unternehmer:innen möchten die Mitarbeitenden am Erfolg der Firma beteiligen und somit entsprechende Anreize setzen, jedoch wollen sie die Mitarbeitenden nicht zwingend bei der Generalversammlung der Firma mitreden lassen oder auch nicht transparent sein, wie es dem Unternehmen finanziell geht.

Zuerst lohnt sich die Frage nach dem Warum. Warum möchten Sie den Mitarbeitenden eine Erfolgsbeteiligung bieten? Oft hören wir als Antwort, damit die Mitarbeitenden auch etwas vom Erfolg haben oder damit die Mitarbeitenden einen Anreiz haben, um noch mehr Gas zu geben und im Sinne des Unternehmens zu handeln, und dass sie sich dadurch mit dem Unternehmen identifizieren.

Es gilt, die Erfolgsbeteiligung umsichtig zu gestalten, damit keine Fehlanreize auftreten. Deshalb gehen immer mehr Firmen dazu über, die Leistung der Firma oder des Teams für die Berechnung einer Erfolgsbeteiligung ins Zentrum zu stellen.

«Die anständige Bezahlung der Mitarbeitenden ist eine Form der Wertschätzung. Früher gab es eine leistungsorientierte Individualvergütung. Gut performende Mitarbeitende haben eine zusätzliche Vergütung erhalten. Jetzt haben wir dies abgeschafft, da immer die gleichen Mitarbeitenden zusätzlich honoriert wurden. Heute erhalten die Standorte einen **Betrag auf Basis des Erfolgs des Geschäftsjahrs**, mit dem sie etwas machen können (z.B. Teamausflug). Dadurch konnten wir das interne Konkurrenzdenken abschaffen, und diese Form einer zusätzlichen Vergütung ist kompatibler mit unserem Wertesystem.»

**Vincenzo Paolino, Spectren AG**

«Die Führungskräfte erhalten ein monatliches Cockpit, mit dem sie sich zu den wichtigsten Budgetposten orientieren können.»

**Vincenzo Paolino, Spectren AG**

Als nächsten Schritt empfiehlt Stephan Hostettler von der Firma HCM, dass vor der Einführung einer Erfolgsbeteiligung die Frage «Was ist Erfolg?» geklärt werden sollte. Denn ein gemeinsames Verständnis von Erfolg ist die Voraussetzung für eine breit abgestützte und belastbare Erfolgsbeteiligung. Der Erfolg setzt sich gemäss Hostettler aus einer Höhe und der Qualität von Gewinn zusammen. Dazu sollten Leistungskennzahlen, sogenannte Key Performance Indicators (KPIs), für den Unternehmenserfolg identifiziert und zwischen Performance- und Bedingungs-KPIs unterschieden werden:

- **Performance-KPIs** spiegeln primär eine finanzielle Leistung wider, plakativ ausgedrückt gilt für diese KPIs langfristig je mehr, desto besser. Sie sind typischerweise sehr branchen- und unternehmensspezifisch und hängen auch vom Lebenszyklus und Reifegrad des Unternehmens ab. Oft werden z.B. Umsatz, EBITDA, EBIT, operative Gewinne, Renditegrössen oder Margengrössen verwendet.
- **Bedingungs-KPIs** setzen fest, in welchem Rahmen sich das Unternehmen bewegen soll. Beispiele: Beim Net Promoter Score (NPS), der die Kundenzufriedenheit misst, könnte man sagen, dass dieser Wert bei 40 ausreichend ist. Ebenfalls kann die Mitarbeiterfluktuation betrachtet werden, die sich in einem gewissen Korridor bewegen sollte. Für erklärende Ausführungen, siehe Kapitel 5.2 zum Thema Umsetzung und Kontrolle der Massnahmen.

Gemäss Hostettler hält eine Vorgabe von Maximal-, Minimal- und Korridorgrössen für Bedingungs-KPIs jährlich greifbar fest, unter welchen Vorgaben ein Unternehmen nachhaltig aufgestellt ist. Eine solche Trennung von Performance und Bedingung führe nicht zu einem Sowohl-als-auch-Abwägen sondern schafft die Basis, dass konfliktfrei über Erfolg gesprochen werden kann.

«Die **Trennung zwischen Performance-KPIs und Bedingungs-KPIs** ist Voraussetzung für eine belastbare Erfolgsdefinition, vor allem wenn diese als Basis für eine Erfolgsbeteiligung herangezogen wird.»

Dr. Stephan Hostettler, HCM International Ltd.

Stephan Hostettler merkt generell zum Thema Erfolgsbeteiligung an, dass nicht nur der Gewinn (also die Performance) betrachtet werden sollte, sondern auch die Qualität des Gewinns durch die festgelegten Bedingungs-KPIs. Erst so kommt man zu einer Erfolgsbeteiligung. Die Bestimmung eines Prozentsatzes für eine Beteiligung unterscheidet sich naturgemäss zwischen Unternehmen aufgrund verschiedener Variablen wie der Grösse des Unternehmens, des Geschäftsmodells, der Branche, des relevanten Arbeitsmarkts etc.

Um ein Beispiel eines befreundeten Handwerksbetriebs zu zeigen: Er verteilt 15 % des Gewinns als Erfolgsprämie an die Mitarbeitenden. Der Betrag wird grundsätzlich in der gleichen Funktionsstufe gleich verteilt und erfährt Unterschiede je nach Leistung, die vom Unternehmer beurteilt wird. Gewisse Firmen haben ein aufwendiges und ausgeklügeltes System, das Beispiel des Unternehmers ist einfach gehalten, die Verteilung erfolgt nach Gutdünken des Unternehmers. Beide Varianten haben auch ihre Nachteile (Aufwand vs. Nachvollziehbarkeit). Es können bestimmte Kriterien definiert werden, die für eine Erfolgsbeteiligung gegeben sein müssen (z.B. Reduktion von Verschwendung oder positiver Beitrag zum Arbeitsklima als Killerkriterium, da ohne die Erfüllung des Kriteriums keine Erfolgsbeteiligung ausbezahlt würde). Es lohnt sich, den Mechanismus der Erfolgsbeteiligung den Mitarbeitenden im Jahresgespräch zu erklären.

Kontrovers diskutiert wird das Angebot eines **Gesundheitsbonus**. Fehlen die Mitarbeitenden im Jahr weniger als eine bestimmte Anzahl Tage, dann erhalten sie einen Bonus (andere Firmen bieten ein bis zwei Tage zusätzliche Ferien im Folgejahr). Es gibt weitere Abstufungen (z.B. die Anzahl Krankheitstage), bei denen man auch noch bonusberechtigt ist, jedoch eine geringere Summe erhält. Kritische Stimmen werfen ein, dass so der Anreiz besteht, krank arbeiten zu gehen. Befürwortende Personen bringen das Argument ein, dass Mitarbeitende belohnt werden sollen, die mehr Zeit fürs Unternehmen arbeiten. Sie sollen dafür auch mehr erhalten. Verschiedene Unternehmer:innen belohnen ausgewählte Mitarbeitende mit Einmalprämien zusätzlich, z.B. bei sehr guten Leistungen oder Samstagarbeit, wenn viel Arbeit vorhanden ist. Oft wird dies zelebriert, z.B. mit der Übergabe eines Gutscheins in einem Couvert, der oft unter dem Grenzwert für lohnrelevante Spesen liegt (vielfach werden CHF 500.– akzeptiert). Teilweise erhalten diese Mitarbeitenden im Falle einer notwendigen Zusatzarbeit an besagtem Samstag bzw. einem anderen Tag zusätzlich als Goodie ein Frühstück oder ein Mittagessen bezahlt.

Bei Bonuszahlungen und bei der Erfolgsbeteiligung kann der Eindruck entstehen, dass es sich dabei um einen definierten Lohnbestandteil handelt. Es hilft, wenn ausdrücklich erwähnt wird, dass es sich um eine **freiwillige Sonderzahlung** handelt, die gänzlich freiwillig geschieht und auf die kein Anspruch besteht. Wenn diese Vergütung in mindestens drei aufeinanderfolgenden Jahren bezahlt wurde, dann wird sie jedoch im Normalfall zu einem Lohnbestandteil. Das bedeutet, dass z.B. bei einer Kündigung anteilig Anrecht auf diese Sonderzahlung besteht. Es empfiehlt sich, möglichst genau zu umschreiben, was mit dem Ermessen des Unternehmens gemeint ist, und die Berechnungsgrundlagen festzulegen, falls sie ein Lohnbestandteil ist (Waldmann Petitpierre, Rechtsanwälte & Notariate, 2022).

Es stellt sich die Frage danach, wer in welchem Mass von der Erfolgsbeteiligung profitieren kann. Oft wird ein Unterschied gemacht, ob die Person der GL, dem Kader oder den Mitarbeitenden angehört. Auch gibt es jeweils Überlegungen, ob das Pensum miteinbezogen werden soll und somit Mitarbeitende mit höherem Pensum mehr erhalten als solche mit tieferen Pensen.

Folgende Tabelle hilft, die eigenen Gedanken übersichtlich zu strukturieren und daraus die Erfolgsbeteiligung zu gestalten.

Fragestellung/Themen	Ausgestaltung
Was möchten Sie mit der Erfolgsbeteiligung erreichen?	
Welche Kennzahlen zeigen, ob das Unternehmen heute und in Zukunft erfolgreich ist (finanzielle und nicht finanzielle Kennzahlen)?	
Wie viel Prozent des Gewinns sollen ausbezahlt werden?	
Welche Rahmenbedingungen müssen klar sein (z.B. Höhe der Reserven), damit eine Beteiligung ausbezahlt wird?	
Sollen alle Mitarbeitenden gleich am Erfolg beteiligt sein, oder wird nach Funktion (z.B. Führung) und Pensen unterschieden?	
...	

Tabelle 12: Gedanken zu den Erfolgsbeteiligungen (eigene Darstellung)

## 4.4.2 Beteiligung am Unternehmen

KMU sind zurückhaltend wenn es darum geht, ihren Mitarbeitenden die Möglichkeit zu bieten, sich am Unternehmen zu beteiligen. Diese Option wird bei den meisten KMU erst bei einer Unternehmensnachfolge relevant, wenn es darum geht, die Firma an die nächste Generation, firmenintern oder -extern, zu verkaufen. Teilweise werden Aktienpakete schrittweise übergeben. Schlüsselmitarbeitende bereits vorher am Unternehmen zu beteiligen, ist eher selten. Nichtsdestotrotz gibt es einige Firmen, die diese Variante umgesetzt haben. Es gibt hierzu verschiedene Möglichkeiten und Aspekte, die es besonders zu berücksichtigen gilt. Wir möchten die wichtigsten Punkte ausführen.

Es ist wichtig, dass der Preis der Aktie und insbesondere die **Formel für die Preisfestlegung** klar und transparent sind. So muss man bei einem allfälligen Kauf oder Verkauf der Aktien nicht über den Preis diskutieren.

«Wir bieten den Mitarbeitenden ab fünf Jahren Firmenzugehörigkeit die Möglichkeit, sich zu beteiligen. Für die **Berechnung des Unternehmenswerts** gibt es eine Formel. Es gibt zudem einen Bonus auf den Aktienpreis nach jeweils fünf weiteren Jahren. Wenn ein Aktionär die Firma verlässt, dann muss er die Aktien verkaufen. Auch im Todesfall gibt es einen Rückkauf. Die Hälfte der Mitarbeitenden sind Aktionäre, der Stolz ist spürbar. Wir haben mit der Zeit die Anzahl Aktien erhöht, indem wir sie zerstückelt haben. So war es einzelnen Mitarbeitenden möglich, Aktien zu kaufen.»  
**Kay Vonarburg, AVM Engineering AG**

«Es ist wichtig, dass ESOP-Pläne (Pläne für **Mitarbeiterbeteiligungsprogramme**) so ausgestaltet werden, dass das Unternehmen in zwei bis drei Jahren bei einer Auszahlung nicht in ein finanzielles Fiasko laufen würde, sofern der Mitarbeiter die Firma dann verlässt.»

**Dave Heiniger, Athletes Network**

Neben den angetönten Inhalten gibt es im Aktionärsbindungsvertrag weitere Szenarien und Fragen, die vorgängig geklärt werden sollten:

- Was passiert, wenn der:die Mitarbeitende die Firma verlässt?
- Was passiert im Todesfall?
- Nach welcher Formel wird der Aktienpreis berechnet, falls ein:e Aktionär:in die Firma verlässt?
- Was passiert, wenn die Firma die Mehrheit der Aktienstimmen verkaufen möchte?
- Wann darf die Aktie frühestens verkauft werden?
- Wie kann gewährleistet werden, dass das Unternehmen oder andere Aktionäre genügend Liquidität aufweisen, um die Aktien bei einer Kündigung oder einem Todesfall von Aktionären zurückzukaufen?

In der folgenden Tabelle werden wichtige Begriffe ausgeführt, die im Aktionärsbindungsvertrag enthalten sind.

Begriff	Erklärung
Tag-along	Schutzrecht für Minderheitsaktionäre: Aktien der Minderheitsaktionäre können (ohne Pflicht) zu denselben Bedingungen wie jene der Mehrheitsaktionäre verkauft werden.
Drag-along	Mehrheitsaktionäre können Minderheitsaktionäre zwingen, ihre Aktien zu verkaufen, wenn ein bestimmter Anteil des Aktionariats zustimmt.
Konkurrenzklausele	Es wird definiert, dass für eine bestimmte Dauer nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses keine Anstellung bei einem Mitbewerber angetreten wird. Die rechtliche Durchsetzung bei einem faktischen Berufsverbot wird jedoch schwierig sein.
Bad Leaver	Eine Person verlässt die Firma. Unter Bad Leaver werden Kündigungen verstanden, die etwa vor dem Verkauf des Unternehmens stattfinden oder sonstige Situationen betreffen, die nachteilig fürs Unternehmen sind (z.B. Pflichtverletzung). Dies kann für den Verkauf der Anteile Auswirkungen auf die Berechnung des Aktienwerts haben.
Good Leaver	Dies beinhaltet meist eine ordentliche Kündigung durch den Arbeitgeber.

Begriff	Erklärung
Kaufrecht, Rückkaufsrechte	Es kann definiert werden, dass die Aktien nur unter gewissen Umständen an andere Parteien verkauft werden dürfen und insbesondere ein Recht der anderen Aktionäre besteht, die Aktien zurückzukaufen, sofern sie ein anderer Aktionär verkaufen will oder muss.
Pattsituationen reduzieren, Stimmbindung	Falls eine gerade Anzahl an Aktionären bestehen sollte, kann per Aktionärsbindungsvertrag festgelegt werden, dass eine Aktie an eine unabhängige Person verkauft werden muss, um allfällige Pattsituationen bei 50-50-Beteiligungen zu verhindern.
Treuepflichten	Da die Aktionäre vertrauliche Informationen über die Firma erhalten, wird ihnen eine Treuepflicht auferlegt, die verlangt, dass sie diese Informationen wahren und im besten Interesse der Gesellschaft und der Mitaktionäre handeln.
Konventionalstrafe	Für Nichteinhaltung der Treuepflicht sollte eine Konventionalstrafe eingebaut werden, da die Rechtsgeschäfte bei Nichteinhaltung des Aktionärsbindungsvertrags trotzdem rechtsgültig abgeschlossen werden können, da sie zwischen dem Aktionär und der Firma gelten. Eine Konventionalstrafe kann den Schaden der Handlung kompensieren.

Tabelle 13: Übersicht wichtiger Begriffe des Aktionärsbindungsvertrags (Enzler, 2021; Müller, 2018; Rose & Partner, 2024; Vischer, 2019)

### Phantomaktien (Phantom Shares)

Sogenannte Phantomaktien bzw. virtuelle Aktien werden in der traditionellen KMU-Praxis selten genutzt. Man sieht sie eher bei schnell wachsenden Start-ups oder Tech-Firmen.

Werden Phantomaktien an Mitarbeitende ausgegeben, so berechtigt deren Inhaberschaft zu bestimmten Geld- und Bonuszahlungen, die sich nach geleisteten Dividendenzahlungen oder Kapitalerträgen der realen Aktien bei einem Unternehmensverkauf richten (MME, 2022).

Oft ist dies eine Möglichkeit für Mitarbeitende, z.B. an einem Verkauf der Firma zu partizipieren, obwohl sie keine echten Aktien besitzen. Da Zahlungen aus unechten Beteiligungen bzw. Phantom Shares vollumfänglich als Lohnzahlungen qualifiziert werden, unterliegen sie der Einkommenssteuer (Wenger und Oehri, 2019). Jedoch haben Phantomaktien hier den Vorteil, dass sie erst zum tatsächlichen Auszahlungszeitpunkt besteuert werden, also erst dann, wenn der Mitarbeitende über genügend Liquidität verfügt (MME, 2022). Herkömmliche Mitarbeiteraktien werden hingegen sofort bei Ausgabe einkommensbesteuert. Die Differenz zwischen dem Verkehrswert und dem Abgabepreis und die Dauer einer etwaigen Sperrfrist, die in Abzug gebracht werden kann, bestimmen das Steuersubstrat. Bei einer späteren Veräußerung der im Privatvermögen gehaltenen Mitarbeiteraktien könnte jedoch ein steuerfreier Kapitalgewinn realisiert werden (Suppiger, 2021).

Für ausgebende Unternehmen ist die Ausgabe von Phantomaktien vorteilhaft, da die Anreize bezüglich der Zielerreichung mit den Mitarbeitenden gleichgeschaltet werden, aber zugleich die tatsächliche Aktionärsstruktur nicht betroffen wird und die Ausgabe von Phantomaktien lediglich eines Beschlusses des Verwaltungsrats benötigt (MME, 2022).

### Aktien ohne Stimmrecht

Unternehmen können auch Partizipationsscheine ausgeben, die zwar kein Stimmrecht haben, dafür aber die Berechtigung für allfällige Dividenden bieten. Auch diese Form von Beteiligung ist bei KMU unserer Erfahrung nach selten.

### Reflexionsfragen

- Haben Sie Lohnbänder definiert, damit die Lohngerechtigkeit in Gesprächen mit Mitarbeitenden gut kommuniziert werden kann?
- Möchten Sie einen angemessenen Grundlohn zahlen oder variable Anteile?
- Wie könnte eine Erfolgsbeteiligung aussehen, die keine fürs Unternehmen negativen Anreize bieten würde?
- Wie stehen Sie dazu, Anteile am Unternehmen abzugeben?
- Welche Form von Unternehmensbeteiligung würde am besten passen?





### 4.4.3 Lohnnebenleistungen

Die Lohnnebenleistungen bieten eine Möglichkeit, um Mitarbeitenden weiteren Mehrwert zu bieten und die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen. Der Aufwand dafür ist unterschiedlich. Nachfolgend werden verschiedene Möglichkeiten aufgeführt. Wir teilen diese Leistungen (sogenannte Fringe Benefits) in die folgenden Kategorien ein (siehe Tabelle 14):

- Freizeit/Erhöhung der Lebensqualität
- monetäre Leistungen zusätzlich zum Lohn
- Anstellungsbedingungen i.w.S.
- Sozialversicherungen
- Vergünstigungen
- unentgeltliche Leistungen

Bei der **Lebensqualität** sind verschiedene Angebote enthalten, die z.B. die Ferientage, die Teilzeitarbeit und die Freizeit betreffen und somit förderlich für die Work-Life-Balance der Mitarbeitenden sind. So ermöglichen einzelne Firmen insbesondere ihrem Kader ein Sabbatical (Auszeit) nach einer gewissen Anzahl Jahre der Firmenzugehörigkeit. Die Vier-tagewoche wird unterschiedlich beurteilt, da auch die Ausgestaltung gut durchdacht werden muss, damit sie für alle Beteiligten zielführend ist.

«Bei den Ferien ist z.B. beliebt, dass **vier Wochen am Stück** genommen werden können, insbesondere bei jüngeren Mitarbeitenden. Der **Ferienkauf** ist auch ein Thema, z.B. dass **pro Jahr zwei zusätzliche Ferienwochen gekauft werden können.**»

**Claudia Steinmann, OBT AG**

Zu den monetären Leistungen (exkl. des Lohns, der Erfolgsbeteiligung und des Bonus) zählen die vorzeitige Pensionierung mit entsprechendem Plan oder der Möglichkeit, länger im Unternehmen zu arbeiten. Letzteres wird in letzter Zeit mehr nachgefragt. Zu diesen Leistungen gehören verschiedene Formen von Geschenken wie Jubiläen, Geburtstags- und Weihnachtsgeschenke etc. Weitere Möglichkeiten umfassen ein preiswertes Fahrradleasing, vergünstigte Yogastunden, Gratiskaffee, Früchtekorb, medizinische Check-ups oder eine durch Expert:innen begleitete Fastenwoche.

Die Anstellungsbedingungen beinhalten z.B. die Regelung der Nutzung der Parkplätze oder wie die Bezahlung notwendiger auswärtiger Verpflegung gehandhabt wird. Verschiedene Firmen bieten grosszügige Aufenthaltsmöglichkeiten und Verpflegungsräume an. Es gibt sogar Firmen, die Ruheräume haben.

Bei den Leistungen im Bereich der sozialen Sicherheit geht es um die **berufliche Vorsorge**. So kann auch überlegt werden eine Kaderlösung oder eine 1e-Lösung anzubieten. Bei einer 1e-Lösung kann die versicherte Person selbst bestimmen, wie das Vorsorgekapital ab einer bestimmten jährlichen Lohnsumme (versicherter Lohn über CHF 132'300.– Stand 2024) angelegt werden soll. Oft interessieren die PK-Leistungen die jüngeren Mitarbeitenden eher weniger, obwohl es vom Zinseszinsseffekt für sie besonders interessant wäre.

«Bei Unfallversicherungen stellt sich die Frage, welche Partei welchen Anteil bezahlt. Auch Todesfallkapitallösungen werden nachgefragt, besonders bei unverheirateten Paaren. Für jüngere Mitarbeitende ist die Pensionskasse weniger ein Thema, das fängt erfahrungsgemäss ab Mitte 40 an.»

**Claudia Steinmann, OBT AG**

Es können auch **Vergünstigungen** angeboten werden, z.B. Flottenrabatte oder Rabatte aufs Handyabo. Oft bieten die grossen Anbieter an, dass Familienmitglieder auch von diesen Rabatten profitieren können. Des Weiteren bieten viele KMU ihren Mitarbeitenden an, dass sie die selbst produzierten und gehandelten Produkte und Dienstleistungen zu Vorzugskonditionen einkaufen können. Teilweise können sogar die Familienmitglieder vom Rabatt profitieren. Das Anbieten von Darlehen oder Hypotheken sollte gut überlegt werden, da es neben den Chancen einer langfristigen Mitarbeiterbindung auch Nachteile haben kann, die mit dem Ausfallrisiko oder regulatorischen Anforderungen zusammenhängen können.

«Wir haben eine Vereinbarung mit dem Tarifverbund Ostwind, die unseren Mitarbeitenden einen Rabatt auf das Streckenabo bietet. Zusätzlich führen wir diverse Aktionen durch, wie zum Beispiel eine Beteiligung an den Kosten für ein Fitnessabo, Fachvorträge zu Gesundheitsthemen, kostenlose Früchte und vieles mehr.»

**Stephanie Bubenhofer, Karl Bubenhofer AG**

Zu den unentgeltlichen Leistungen zählen etwa die Nutzung des Rechtsdienstes oder der Steuerberatung. Auch die Nutzung von Unternehmensinfrastruktur zu privaten Zwecken zählt dazu.

Mit diesen Ausführungen geht es uns nicht darum, dass all diese Leistungen für die Mitarbeitenden angeboten werden müssen. Wir möchten mit der Liste Inspiration bieten, um zu zeigen, welche Möglichkeiten bestehen. Selbstverständlich kennen Sie Ihren Betrieb und Mitarbeitenden am besten, um zu entscheiden, was zu Ihrem Betrieb passt, was finanziell möglich und sinnvoll ist.

Kategorie	Beispiele
Lebensqualität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzierte Arbeitszeit bzw. Teilzeioption/mehr Ferientage/ zusätzliche Feiertage/verlängerter Mutter-/Vaterschaftsurlaub</li> <li>• Zusätzlicher Ferientag beim eigenen Geburtstag oder gestaffelte zusätzliche Ferientage je nach Anzahl Jahre der Firmenzugehörigkeit (z.B. alle ein bis zwei Jahre ein zusätzlicher Ferientag bis maximal zehn zusätzliche Ferientage)</li> <li>• Kurzfristige gewährte Ferientage beziehen können</li> <li>• Viertagewoche (die Ausgestaltung wird unterschiedlich beurteilt)</li> <li>• Arbeitszeitmodelle/Ferienkauf/Home-Office-Möglichkeit</li> <li>• Sabbatical</li> <li>• Freistellung für Schulungen (intern und externe; persönliche oder fachliche Weiterentwicklung, Sicherheitsschulungen etc.)/Sprachaufenthalt</li> <li>• Zusätzliche arbeitsfreie Tage als Kompensation für z.B. Teambesprechungen zu Randzeiten</li> <li>• Reduzierte Öffnungszeiten am Samstag bei Detailhändlern</li> </ul>
Monetäre Leistungen (exkl. Lohn, Bonus)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorzeitige Pensionierung/Möglichkeit weiterzuarbeiten</li> <li>• Dienstaltersgeschenk (klare Abstufung, ab wann wie viel), Pauschalspesen, Belohnung bei besonderer Performance, Geschenk zum Geburtstag, zu Weihnachten oder zur Hochzeit, Geburtszulage (z.B. Gutscheine), bei einem Spitalaufenthalt, Beitrag an Fahrstunden, saisonale Geschenke (Samichlaus, Osterhase)</li> <li>• Home-Office-Ausstattung (komplett oder Vergünstigung)</li> <li>• Öffentlicher Verkehr (GA, Halbtax), Entschädigung Arbeitsweg, Geschäftsfahrzeug zum Privatgebrauch</li> <li>• Handy für Privatgebrauch, Fahrrad-/Rollerleasing, Felfel und weitere (Kühlschrank mit Menüs), vergünstigte Yogastunden in der Firma, Verpflegung am Arbeitsplatz (Pausen, Kaffee, Tee, Kantine, Früchtekorb oder Küche/attractiver Pausenraum), Check-ups, begleitete Fastenwoche</li> </ul>
Anstellungsbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergünstigter Firmenparkplatz, Flugmeilen</li> <li>• Übernahme der auswärtigen Verpflegung</li> <li>• Urlaubs- und Freizeitangebote (Zustupf ans Fitnessabo oder andere Förderprogramme der physischen Gesundheit)</li> <li>• Moderne Arbeitsumgebung und Büroräumlichkeiten</li> <li>• Arbeitskleider (auch möglich mit einem Budget für einen firmeninternen Kleidershop)</li> <li>• Firmenausflüge, Sommerfest, Weihnachtsessen (mit oder ohne Partner:innen) mit einem definierten Budget pro Person</li> </ul>

Kategorie	Beispiele
Soziale Sicherheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusatzversicherung UVG, Beteiligung an Krankenkassenprämien, verlängerte Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, NBU-Prämien, jährliche Gesundheitschecks</li> <li>• Vorsorge: Wahl verschiedener BVG-Pläne, BVG-Kaderlösungen, Prämienfinanzierung überobligatorische berufliche Vorsorge, Lebensversicherungsprämien</li> <li>• Erweiterte Kinderzulagen, Kinderbetreuung (Krippe), Hilfe bei der Wohnungssuche etc. für ausländische Mitarbeitende</li> </ul>
Vergünstigungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiteraktien/Optionen, Wohnungen, Flottenrabatte, Rabatte aufs Handyabo (auch der Familienmitglieder), vergünstigter Fahrzeugkauf, Fitnessabo</li> <li>• Rabatte auf Produkte (z.B. Schuhe, Brillen, Weine) / Dienstleistungen der Firma (z.B. Autowartung) / Grippeimpfung / Vergünstigung beim Einkauf, auch für Familienmitglieder</li> <li>• Vorzugszinsen bei der Hypothek oder Darlehen</li> <li>• Personal-Mensa, Reka-Checks, Übernahme Kreditkartengebühr</li> </ul>
Unentgeltliche Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Übernahme Wohnungskosten, Wohnungsunterhalt, Rechtsdienst, Steuerberatung, persönliche Finanz- und Vermögensberatung</li> <li>• Benutzung Unternehmensinfrastruktur für private Zwecke, Nutzung Sportanlage / Dusche, Zeitschriftabos, Berufskleider, Betriebsarzt, Coachingangebot, Fussball- oder Dartkasten, Fitnesssecke, Ruheraum, Massagestühle, ...</li> <li>• Unterstützung der Vereine, in denen die Mitarbeitenden tätig sind</li> <li>• Übernahme von Teilnahmegebühren von Läufen, Sportturnieren, die von einer Firmenmannschaft besucht werden (inkl. Sponsoring von Trikots)</li> </ul>

Tabelle 14: Übersicht möglicher Lohnnebenleistungen (eigene Darstellung in Erarbeitung mit der ERFA-Gruppe Ärzte des KMU-HSG sowie in Anlehnung an Häfliger, 2008; Mühl und Vogt, 2018; Khoshnama et al., 2020)

Diese Angebote an Lohnnebenleistungen werden unterschiedlich kommuniziert. Es gibt Firmen, die keine Auflistung haben und dies auch nicht gross kommunizieren. Andere Firmen haben Flyer, eine Broschüre oder führen diese Angebote sogar auf der eigenen Webseite auf.

Firmen- und Jubiläumsanlässe sowie verschiedene Apéros wurden in der obigen Auflistung nicht erwähnt. Sie stellen jedoch auch eine Form von Lohnnebenleistung für alle Mitarbeitenden dar.

## 5 Geeignete Massnahmen auswählen und umsetzen

In den vorherigen Kapiteln haben wir verschiedene Massnahmen zur Stärkung der Mitarbeiterbindung ausgeführt, die von KMU genutzt werden. Die für das Unternehmen geeigneten Massnahmen sollen nun ausgewählt und die Umsetzung geplant werden.

### 5.1 Auswahl und Priorisierung der Massnahmen

Wahrscheinlich haben Sie sich bereits Notizen gemacht, welche Massnahmen für Sie zielführend sind. Nachfolgend möchten wir einen weiterführenden und systematischen Ansatz aufzeigen, um die Massnahmen zu beurteilen. Es ist wichtig, dass sie zum Unternehmen passen.

«Wichtig ist, dass die gewählten Aktionen zum Thema Mitarbeiterbindung zum jeweiligen Unternehmen passen – es gibt heutzutage viele verschiedene, kreative Ansätze, aber schlussendlich müssen diese zum Unternehmen und zur Kultur passen.»

Claudia Steinmann, OBT AG

Wenn Sie das Thema der Arbeitgeberattraktivität ganzheitlich interessiert, dann empfehlen wir die Durchsicht unseres Leitfadens zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität (Fust et al., 2021). So könnte aus dieser Analyse auch ein Employer Branding entwickelt werden. Und falls Sie ein **Employer Branding** entwickelt haben, dann können die Massnahmen daraus abgeleitet werden. In einem ersten Schritt können die Mitarbeitenden segmentiert werden, um sich danach die Eignung der Massnahmen für die Bindung dieser Mitarbeitenden zu überlegen. Die nachfolgende Tabelle zeigt dabei beispielhaft, wie die Massnahmen anhand der zu definierenden Segmente des Unternehmens bewertet werden können.

Mitarbeitende/ Segmente	Eigenschaften/Beschreibung	Welche Massnahmen können zur Mitarbeiterbindung beitragen?	Wie werden für die Mitarbeiterbindung diese Massnahmen bewertet (1–5)?
Lernende	Jugendliche Mitarbeitende, die den Beruf erlernen. Neben dem Erlernen des Berufs ist auch die Entwicklung ihrer Persönlichkeit ein Thema. Das heisst, sie brauchen auch einen Halt und oft einen Rahmen. ...	Fachkarriere entwickeln/ aufzeigen ...	3 ...
25–35-jährige Mitarbeitende	Junge Mitarbeitende. Sie haben noch nicht die gleiche Erfahrung wie ihre älteren Kolleginnen und Kollegen. ...	Fachkarriere aufzeigen ...	5 ...
...	...	...	...

Tabelle 15: Mögliche Massnahmen zur Mitarbeiterbindung für verschiedene Segmente (eigene Darstellung)

Die folgenden Fragen können bei der Beurteilung der Massnahmen helfen:

- Welche Zielgruppen, die ähnliche Bedürfnisse aufweisen, haben Sie in Ihrem Unternehmen?
- Passen die Massnahmen zur Unternehmenskultur?
- Wie aufwendig sind die Massnahmen?
- Was kann vom Aufwand her realistischerweise umgesetzt werden?
- Erreichen Sie damit Ihr Ziel, Ihre Schlüsselmitarbeitenden zu halten?
- Wer ist verantwortlich, dass die Massnahmen effektiv und zielführend umgesetzt werden?

Für die Beurteilung der Unternehmenskultur kann ein **Kulturaudit** helfen. Mit dem Kulturaudit wird die Kultur des Unternehmens gespiegelt und ein Bild der Kultur aufgenommen. Es gibt verschiedene Dienstleister, die dabei helfen können. Es geht darum, zu erfahren, wie wichtig einzelne Elemente (z.B. Entscheide, Lernen, Entwicklung von Mitarbeitenden, Agilität etc.) sind und wie stark diese Elemente im Unternehmen ausgeprägt sind. Für eine Vorlage zur Durchführung eines Kulturaudits verweisen wir auf Herget und Mader (2018).

**Welche Problemstellungen (Pain Points) ergeben sich aus dieser Kulturanalyse, und was sollte angegangen werden, um die Kultur zielführend zu gestalten und somit dem Sollzustand näherzukommen?**

Die folgende Tabelle zeigt eine Übersicht über die Massnahmen zur Stärkung der Mitarbeiterbindung. Es sollen der Ist- und der Sollzustand miteinander verglichen werden. Um die Aussagekraft der Istzustände zu erhöhen, können Quervergleiche bzw. Benchmarks mit anderen Unternehmen durchgeführt werden (Wolf, 2020). Hierfür bieten sich etwa Erfahrungsaustauschgruppen sich nicht konkurrenzierender Unternehmen an, sodass der Informationsaustausch in vertrauensvoller Atmosphäre erfolgen kann, oder anonymisierte Benchmarks von Verbänden und allenfalls vom Swiss Arbeitgeber Award im weiteren Sinne.



Bereiche/Massnahmen

Bewertung Soll- und Istzustand

(Skala 1 bis 6; 1 = keine Bedeutung, 6 = grosse Bedeutung)

Sollzustand

Istzustand

**Unternehmenskultur, Kernwerte und Purpose**

Entwicklung der Unternehmenswerte

Entwicklung des Purpose (Zwecks) des Unternehmens

Vorbildfunktion der Führungspersonen

Informationsveranstaltungen und offene Kommunikation der Unternehmensleitung (Transparenz)

Bekanntgabe von Vision, Strategie, Zielen und Leitwerten des Unternehmens

Förderung eines leistungs- und mitarbeiterorientierten Arbeitsklimas

Förderung von Kundenorientierung und Nachhaltigkeit

Etablierung und Kommunikation von Führungsgrundsätzen (Weiterbildung von Führungskräften)

Feiern von Erfolgen

[...]

**Führung, Miteinbezug, Fehlerkultur, Onboarding und Anerkennung/Wertschätzung**

Mitarbeitende in Entscheide einbinden (welche Entscheide?, welche Form der Mitwirkung?)

Elemente der Holokratie (Selbstorganisation)

Fehlerkultur als Lernkultur (Fehler offen ansprechen können)

Verbesserungsprozess für Fehler bei Routinetätigkeiten (inkl. Dokumentation)

Onboarding (Verhalten vor dem ersten Arbeitstag, Willkommensgeschenk, Einarbeitung, Vermittlung Firmenwerte, Zuweisung Gotte/Götti)

Ehrliches und authentisch gemeintes Lob

Klarheit über den individuellen Beitrag zum Unternehmenserfolg

Regelmässige Feedbacks durch Führungskräfte (welche Form?, monatlicher Pulscheck, Jour fixe, Shopfloor, Entwicklungsgespräche)

Sichtbarmachung individueller Erfolge

Konfliktthemen transparent machen

[...]

**Moderne Arbeits(zeit)modelle**

Teilzeitarbeit

Vertrauensarbeitszeit

Funktionszeit

Gleitzeit

Jahresarbeitszeit

Home-Office (inkl. Erwartungshaltung/Merkblatt)

Jobsharingmodelle

Langzeitkonten für Sabbatical

[...]

**Bereiche/Massnahmen****Bewertung Soll- und Istzustand**

(Skala 1 bis 6; 1 = keine Bedeutung, 6 = grosse Bedeutung)

Sollzustand

Istzustand

**Arbeitsplatzsicherheit und -stabilität**

Reputation des Unternehmens bezüglich Arbeitsplatzsicherheit

Verlängerte Kündigungsfristen

Transparenz Geschäftsgang

Zukünftige Arbeitsmarktattraktivität der Mitarbeitenden

Einrichtung des Arbeitsplatzes

[...]

**Persönliche Weiterentwicklung und Karrierechancen**

Fachkarriere

Karriereorientierte Weiterbildungs- und Personalentwicklungsangebote

Rückzahlungsvereinbarungen für Weiterbildungen bei Kündigung

Mentoring- und Coachingprogramme

Jobrotation, Jobenlargement und Jobenrichment

E-Learning und selbst gesteuertes Lernen

Talentprogramm

Führungskräftetrainings und -coachings

Vereinbarung von Entwicklungszielen und Karrieregespräche

Förderung der Projektkarriere /von Innovationen

[...]

**Gestaltung der Trennung (Offboarding)**

Austrittsgespräche zur Analyse von Fluktuationsgründen

Gestaltung Prozess bis zum letzten Arbeitstag

Massnahmen zur Aufrechterhaltung des Kontakts mit ehemaligen Mitarbeitenden (etwa Aufbauen eines Netzwerks von «Alumni» des Unternehmens etc.)

[...]

**Weitere Massnahmen**

Mitarbeiterbefragungen und Umsetzung der Ergebnisse

Nachhaltigkeitsinitiativen

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Soziales Engagement

[...]

**Materielle Ansätze****Vergütung und finanzielle Anreize**

Grundgehalt und zusätzliche feste Gehaltsbestandteile

Erfolgsbeteiligungen am Unternehmenserfolg

Kapitalbeteiligungen am Unternehmen

Zusätzliche variable Gehaltsbestandteile und Gratifikationen

Gesamteinschätzung der Vergütung

[...]

Bereiche/Massnahmen

Bewertung Soll- und Istzustand

(Skala 1 bis 6; 1 = keine Bedeutung, 6 = grosse Bedeutung)

	Sollzustand	Istzustand
<b>Zusatzleistungen und betriebliche Sozialleistungen (siehe Tabelle 14)</b>		
BVG-Pläne (z.B. Kaderlösungen, ...)		
Beratung/Hilfe bei Problemen der Mitarbeitenden, z.B. Schuldnerberatung		
Privatnutzung Auto		
Bereitstellung von Firmenauto, Handy und Heimcomputer		
Firmenwohnungen und Arbeitgeberdarlehen		
Freizeitangebote und Betriebsausflüge		
Kinder- und Familienbetreuung		
Elder Care Services		
Unterstützung im Haushalt und bei Umzügen		
Ferienkauf		
Gesundheits- und Fitnessangebote		
Massnahmen zur Verbesserung der Arbeitsumgebung, z.B. ergonomische Arbeitsplätze und Rückzugsmöglichkeiten		
Freiräume für individuelle Arbeitsplatzgestaltung		
[...]		

Tabelle 16: Mitarbeiterumfrage zum Vergleich des Soll- und Istzustands (in Anlehnung an Wolf, 2020, und den Fragebogen «Retention Management» der STRIMGroup, o.D.)

Für die Bewertung der Massnahmen kann es auch helfen, eine einfache Matrix mit dem **Nutzen** (für alle Mitarbeitenden oder einzelne Segmente) sowie dem **Aufwand**, der mit der Umsetzung der Massnahmen zusammenhängt, zu erstellen. Die Massnahmen können auf

Post-its geschrieben und dann in die Matrix eingefügt werden. So erhalten Sie ein gutes Bild, welche Massnahmen einen hohen Nutzen haben und wenig Aufwand mit sich bringen (siehe folgende Abbildung).

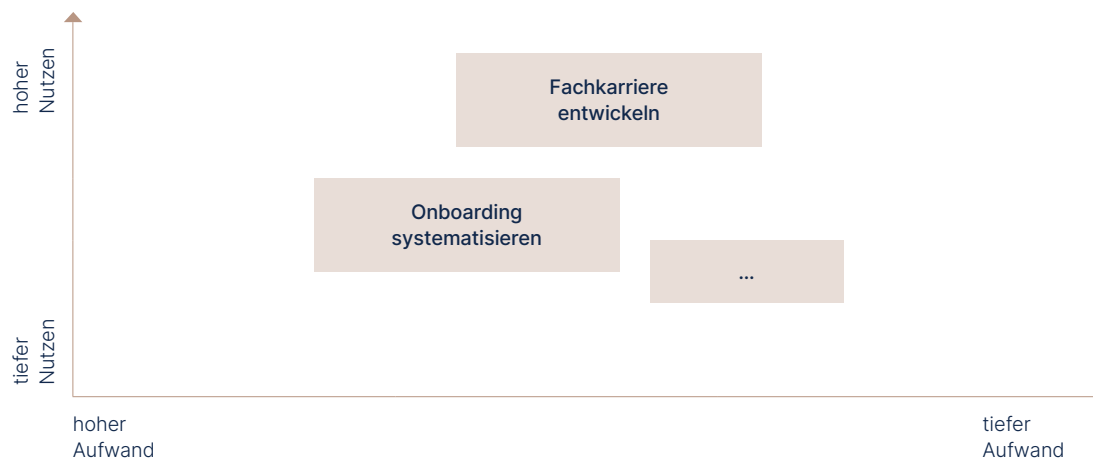


Abbildung 8: Bewertungsmatrix für die einzelnen Massnahmen

## 5.2 Umsetzung und Kontrolle der Massnahmen

Nach der Bewertung der Massnahmen wird im nächsten Schritt die Umsetzung geplant. Es geht darum, klare Verantwortlichkeiten zu definieren und die Aufgaben zu klären. Idealerweise haben die verantwortlichen Personen für die Aufgabe dieselben zu erreichenden Ziele und Resultate im Kopf wie der Auftraggeber. Es kann sich lohnen, Zwischenziele zu

definieren und sie dann regelmässig zu besprechen. So kann gewährleistet werden, dass die Umsetzung im Sinne der Unternehmensführung gemacht wird. Die folgende Tabelle kann dabei helfen, den Stand der Umsetzung der Massnahmen übersichtlich darzustellen. Diese Liste soll an den Sitzungen als Grundlage für die Diskussion dienen.

Wer	Macht was (Hauptziel und Zwischenziele)	Bis wann	Status
Marco Muster	Onboarding systematisieren		
	1. Übersicht erhalten, was es fürs Onboarding braucht	3.10.2024	30 % 60 %
	2. Andere Firmen fragen, wie sie das Onboarding umgesetzt haben, was ihre Learnings sind	3.11.2024	30 %
	3. ...	...	...
...	...	...	...

Tabelle 17: Controlling der Umsetzung der Massnahmen (eigene Darstellung)

Nach der Umsetzung der Massnahmen kann der Erfolg durch Einzelgespräche oder Mitarbeiterbefragungen überprüft werden. Wurden die Massnahmen wie gewünscht umgesetzt und erfüllen sie den angestrebten Zweck?

Gerade bei starken Veränderungen und Change-Projekten wie der Umsetzung von Holokratie lohnt es sich, eine gewisse Offenheit für Anpassungen zu haben.

«Es ist wichtig, von Anfang an zu kommunizieren, dass wir uns **gemeinsam auf den Weg** machen. Es ist ein laufender Veränderungsprozess. Wenn etwas nicht optimal läuft, nehmen wir Anpassungen vor. Jeder ist gefordert, mitzudenken und zu optimieren.

Wenn Vorschläge eingehen, soll man sich vor allem fragen, ob jemand schwerwiegende Einwände gegen diesen Vorschlag hat. Falls nicht, probieren wir es aus.»

Michèle Mégroz, CSP AG

## Was sind gängige Kennzahlen zur Überwachung und Kontrolle der Mitarbeiterbindung und durchgeführter Massnahmen?

Idealerweise führen Sie vor der (gross angelegten) Umsetzung von Bindungsmassnahmen eine Messung etwaiger für die Mitarbeiterbindung relevanter Kennzahlen durch (siehe dazu auch den Leitfaden zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität). Dadurch haben Sie Vergleichswerte geschaffen und können überprüfen, ob sich die Werte im Laufe der Zeit verbessern und die umgesetzten Massnahmen zum gewünschten Effekt geführt haben. Gängige und leicht messbare Kennzahlen sind (Fust et al., 2021; Wolf, 2020):

- Fluktuationsraten (unterschieden nach Früh-, Spät- und ungewollter Fluktuation)
- Frühindikatoren für Kündigungen wie die Anzahl Überstunden pro Person (da häufig mit negativer Auswirkung auf die Mitarbeiterbindung) oder Unfall- und Krankheitstage
- Unternehmensbewertungen auf Onlineplattformen wie Kununu
- Mitarbeiterzufriedenheit mittels unternehmensinterner Umfragen
- Betriebszugehörigkeitsdauer

## Empfehlungsraten wie der Employee Net Promoter Score

Mitarbeitenden wird hierbei die Frage gestellt, wie wahrscheinlich es ist, dass sie das Unternehmen als Arbeitgeber Freunden und Bekannten weiterempfehlen würden. Die Frage wird auf einer Skala von 0 bis 10 beantwortet (0 = sehr unwahrscheinlich; 10 = sehr wahrscheinlich). Vom Prozentsatz jener Mitarbeitenden, die mit 9 oder 10 geantwortet haben, wird der Prozentsatz jener, die mit 0 bis 6 geantwortet haben abgezogen. Die dazwischenliegenden Mitarbeitenden werden als passiv Zufriedene ausgeblendet. Der resultierende Wert bildet den Employee Net Promoter Score, der möglichst hoch sein sollte. Üblicherweise wird diese Kennzahl als Net Promoter Score im Marketing zur Messung der Kundenbindung verwendet. (Wolf, 2020)

Beispiel: In einer Umfrage mit 100 Mitarbeitenden haben 50 Personen mit 9 oder 10 geantwortet, 20 Personen haben mit 0 bis 6 geantwortet, und 30 Personen haben mit 7 oder 8 geantwortet. Vom Prozentsatz jener Mitarbeitenden, die mit 9 oder 10 geantwortet haben (50%), wird der Prozentsatz jener, die mit 0 bis 6 geantwortet haben (20%), abgezogen. Die dazwischenliegenden Mitarbeitenden mit der Bewertung 7 oder 8 werden als passiv Zufriedene (30%) ausgeblendet. Der resultierende Wert bildet den Employee Net Promoter Score, der möglichst hoch sein sollte. In diesem Beispiel beträgt der Employee Net Promoter Score  $50\% - 20\% = 30\%$ .

Zur besseren Beurteilung dieser Kennzahlen lohnt sich allenfalls ein Quervergleich mit anderen Unternehmen. Zudem ist die Aussagekraft dieser Kennzahlen bei kleineren Unternehmen geringer, da durch die geringere Anzahl an Mitarbeitenden eine kleinere Anzahl an Datenpunkten vorhanden ist.

Bei der Auswertung und Kontrolle der Kennzahlen ist zudem darauf zu achten, dass bei den Ergebnissen möglicherweise eine Differenzierung nach Abteilung, Generation oder Lernenden, Fach- und Führungskräften, Geschlecht oder sonstigen Kriterien ein divergierendes Bild zur unternehmensweiten Kennzahl zum Vorschein kommt.

## 6 Schlussbetrachtung und Fazit

Die Bindung der Schlüsselmitarbeitenden beschäftigt KMU in Zeiten des Fachkräftemangels sowieso. Es gilt, verschiedene Massnahmen zu entwickeln, sodass wertvolle Mitarbeitende gehalten werden können. Wir haben hierzu die Unterscheidung zwischen den immateriellen und materiellen Ansätzen gemacht. Die Tabelle 16 zeigt eine Übersicht über die vorgestellten Massnahmen. Diese Massnahmen können auf ihre Eignung, Mitarbeitende zu halten (siehe etwa Abbildung 3), geprüft und schliesslich umgesetzt werden.

Gerade KMU können durch die schnellen Entscheidungswege verschiedene passende Massnahmen schnell umsetzen. Aufgrund der kleineren Unternehmensgrösse ist der Kontakt zu den Mitarbeitenden naturgemäss intensiver. Umso wichtiger ist es, dass die Massnahmen zielgruppenspezifisch auf die Mitarbeitenden abgestimmt werden. Die Unternehmensführung interagiert mit den Mitarbeitenden praktisch täglich. Massnahmen wie das Zeigen von Wertschätzung und ein kontinuierliches Feedback sind grundsätzlich gut umsetzbar und erzielen mit vergleichsweise geringen Kosten einen hohen Nutzen für die Mitarbeitenden. Dazu gehört ebenfalls, dass die Unternehmenskultur tatsächlich von der Führung gelebt wird.

Wir hoffen, dass wir mit den vorgestellten Massnahmen eine Hilfestellung für KMU für eine stärkere Mitarbeiterbindung bieten können.

### Danksagung

Wir möchten verschiedenen Personen danken, die uns im Rahmen der Entwicklung dieses Leitfadens geholfen haben. Wir möchten mit den Interviewpartnern beginnen, die wir zu verschiedenen Aspekten befragen durften. Wir danken ihnen sehr für die Zeit sowie die wertvollen Inhalte und Perspektiven. Zudem möchten wir Blertan Aliti, Dominik Eisenring und Fiona Bernasconi danken, die uns mit ihren Bachelorarbeiten bzw. ihrer Masterarbeit inspiriert haben, verschiedene weitere Themen und Beispiele zu integrieren. Schliesslich danken wir verschiedenen weiteren Personen wie Nathalie Bolliger, die uns Hinweise zum Inhalt gegeben und auch die Inhalte kritisch reflektiert haben.

### Limitierungen

Wir haben uns in diesem Leitfaden auf die Mitarbeiterbindungsmassnahmen beschränkt. Dabei wurden die Massnahmen zur Rekrutierung und zur Arbeitgeberattraktivität als umfassendes Konzept ausgeblendet. Wenn Sie sich mit der Rekrutierung und der Arbeitgeberattraktivität auseinandersetzen möchten, dann empfehlen wir unseren Leitfaden zur Stärkung der Arbeitgeberattraktivität (Fust et al., 2021).

Zudem haben wir uns erlaubt, nicht einen umfassenden Leitfaden zu erstellen, indem alle Massnahmen im Detail ausgeführt wurden, sondern wir bezwecken eine breite Übersicht über mögliche Massnahmen für KMU in diesem Themenbereich.

### Ausblick

Wir sind gespannt auf Ihr Feedback und freuen uns über Anregungen für zukünftige Auflagen dieses Leitfadens. Mögen Sie die für Ihr Unternehmen passenden Massnahmen zur Mitarbeiterbindung finden, und mögen Ihnen die gewünschten Schlüsselmitarbeitenden möglichst lange erhalten bleiben.



## 7 Anhang

### 7.1 Literaturverzeichnis

- Albach, H.** (2001). Personalmanagement 2001 (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler. [doi.org/10.1007/978-3-322-86553-3](https://doi.org/10.1007/978-3-322-86553-3)
- Anderson, B.** (27. Januar 2023). What Is the 9-Box Model? Expert Tips for Performance Management. [bamboohr.com/blog/9-box-grid](https://bamboohr.com/blog/9-box-grid)
- Belsch, Sergej** (2016). Mitarbeiterbindung: So sichern Sie Ihre wertvollste Ressource. Hamburg: Igel Verlag RWS.
- Berthel, J., & Becker, F. G.** (2013). Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit (10. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bialas, P.** (2022). Wertschätzung stärkt uns und unser Gegenüber: Eine Haltung, die unseren Alltag prägt. Schmerzmedizin, 38(6), 84–85.
- Bollessen, D.** (2014). Der fortschreitende Fachkräftemangel infolge des demographischen Wandels: Denkbare Konzepte und Erfolgsstrategien zur langfristigen Mitarbeiterbindung. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Brence, F., Nowshad, A., Wallner, R., & Bauer, C.** (2019). Fluktuation und deren Auswirkung auf Unternehmen. Eine Studie von Deloitte Österreich. Deloitte Consulting. [www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/consulting/at-deloitte-fluktuationsstudie-2019.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/consulting/at-deloitte-fluktuationsstudie-2019.pdf)
- Brenner, D.** (2020). Onboarding: Als Führungskraft neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten und integrieren. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Butler, T., & Waldroop, J.** (1999). Job Sculpting: The Art of Retaining Your Best People. [hbr.org/1999/09/job-sculpting-the-art-of-retaining-your-best-people](https://hbr.org/1999/09/job-sculpting-the-art-of-retaining-your-best-people)
- Cechini, J., & Sievert, J.** (2012). Zusammenhang zwischen Net Promotor Score und User Experience. [dl.gi.de/server/api/core/bitstreams/ca273646-14ca-4dce-a709-b8086aacfc8e/content](https://dl.gi.de/server/api/core/bitstreams/ca273646-14ca-4dce-a709-b8086aacfc8e/content)
- Endriss, L.** (2021). Wertschätzung – Dimensionen der Anerkennung. In: Aufblühen oder Verwelken? Chancen und Risiken der kreativen Selbstverwirklichung (S. 81–108). Wiesbaden: Springer. [link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-34410-8\\_6](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-34410-8_6)
- Englisch, P., Sieger, P., & Zellweger, T.** (2010). Psychologisches Eigentum: Wie aus Mitarbeitern Mitunternehmer werden. [alexandria.unisg.ch/entities/publication/43b3255a-2c7c-4bba-b8fe-ee67d331f312/details](https://alexandria.unisg.ch/entities/publication/43b3255a-2c7c-4bba-b8fe-ee67d331f312/details)
- Enzler, A.** (28. Januar 2021). Durchsetzung eines Aktionärsbindungsvertrages – ein Überblick. [mme.ch/de-ch/magazin/artikel/durchsetzung-eines-aktionaerbindungsvertrages-ein-ueberblick](https://mme.ch/de-ch/magazin/artikel/durchsetzung-eines-aktionaerbindungsvertrages-ein-ueberblick)
- Fust, A., Graf, A., Fueglistaller, U., Züger, T., & Brunner, C.** (2023). Leitfaden zur Eignerstrategie: Wie Inhaber(-Familien) Werte und Ziele als Leitplanken für ihr Unternehmen entwickeln können. St.Gallen: OBT AG.
- Fust, A., Mahler, M., Graf, A., Züger, T., Bolliger, N., & Brunner, C.** (2021). KMU-Leitfaden zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität. St.Gallen: OBT AG.
- Grote, S.** (2012). Die Zukunft der Führung. Berlin/Heidelberg: Springer. [doi.org/10.1007/978-3-642-31052-2](https://doi.org/10.1007/978-3-642-31052-2)
- Gutzwiller, B.** (20. Mai 2010). Arbeitszeitmodelle und ihre rechtlichen Folgen. Schweizer Arbeitgeber. [arbeitgeberbasel.ch/fileadmin/dateien/pdf/recht/Gutzwiller\\_Arbeitszeitmodelle.pdf](https://arbeitgeberbasel.ch/fileadmin/dateien/pdf/recht/Gutzwiller_Arbeitszeitmodelle.pdf)
- Harbinger AG** (2024). Retention Management. [www.harbinger-consulting.com/results/mitarbeiterbindung/](https://www.harbinger-consulting.com/results/mitarbeiterbindung/)
- Harteis, C., Bauer, J., & Gruber, H.** (2008). The culture of learning from mistakes: How employees handle mistakes in everyday work. International Journal of Educational Research, 47(4), 223–231.
- Häfliger, J.** (2008). Höhere Fringe-Benefits in der Schweiz. Die Volkswirtschaft: Das Magazin für Wirtschaftspolitik, 81(4), 46–49.

**Helmold, M.** (2022). Leadership. In Springer eBooks. [doi.org/10.1007/978-3-658-36364-2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-36364-2)

**Herget, J., Mader, I.** (2018). CultureExcellence: Das Unternehmenskultur-Audit – ein Werkzeug zur systematischen Bestimmung der Unternehmenskultur. In: Herget, J., Strobl, H. Hrsg. Unternehmenskultur in der Praxis. Wiesbaden: Springer Gabler. [doi.org/10.1007/978-3-658-18565-7\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-658-18565-7_12)

**Heun-Lechner, O.** (2021). Quick Guide Trennungsmanagement: Wie Sie Trennungsgespräche fair und wertschätzend führen können (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler. [doi.org/10.1007/978-3-658-35232-5](https://doi.org/10.1007/978-3-658-35232-5)

**Hübler, M.** (2022). Mit positiver Führung die Mitarbeiterbindung fördern. Etablierung einer Bindungskultur in hybriden Zeiten. Wiesbaden: Springer Gabler.

**Huf, S.** (2022). Mitarbeiterbindung: Verhinderung unerwünschter Fluktuation. In: Personalmanagement. Studienwissen kompakt. Wiesbaden: Springer Gabler. [doi.org/10.1007/978-3-658-37538-6\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-658-37538-6_9)

**ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V.** (o.D.). ifaa-Lexikon. [arbeitswissenschaft.net/das-iffaa/iffaa-lexikon](https://arbeitswissenschaft.net/das-iffaa/iffaa-lexikon)

**Jacobshagen, N.** (2024). Interview im Rahmen der Bachelorarbeit von Dominik Eisenring (2024) an der Universität St.Gallen.

**Jaeger, C., & Lennings, F.** (2015). Leistungsfähigkeit im Betrieb: Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels (1. Aufl.). Berlin/Heidelberg: Springer. [doi.org/10.1007/978-3-662-43398-0](https://doi.org/10.1007/978-3-662-43398-0)

**Kahner, L.** (2022). Mitarbeiterbindung, Arbeitszufriedenheit und Motivation der Generation Z in technischen Ausbildungsberufen – Eine empirische Analyse von Bindungsfaktoren in technologieorientierten Unternehmen. [hss-opus.ub.ruhr-uni-bochum.de/opus4/frontdoor/deliver/index/docId/9323/file/diss.pdf](https://hss-opus.ub.ruhr-uni-bochum.de/opus4/frontdoor/deliver/index/docId/9323/file/diss.pdf)

**Kanton Zürich** (2022). Merkblatt mobiles Arbeiten. Gefunden am 9.7.2024 unter [zh.ch/de/arbeiten-beim-kanton/fuer-hr-profis/handbuch-personalrecht/definition/arbeitszeit/mobiles-arbeiten/mobiles-arbeiten-merkblatt.html](https://zh.ch/de/arbeiten-beim-kanton/fuer-hr-profis/handbuch-personalrecht/definition/arbeitszeit/mobiles-arbeiten/mobiles-arbeiten-merkblatt.html)

**Kfmv** (2023). Homeoffice während der kaufmännischen Lehre. Ein Merkblatt der Fachgruppe wbp. Gefunden am 9.7.2024 unter [kfmv.ch/angebot/merkblaetter/merkblatt-detail/leaflet-homeoffice-waehrend-der-kaufmaennischen-lehre](https://kfmv.ch/angebot/merkblaetter/merkblatt-detail/leaflet-homeoffice-waehrend-der-kaufmaennischen-lehre)

**Khoshnama, M., Kopp, D., & Siegenthaler, M.** (2020). Wie Löhne und Arbeitsbedingungen die Jobzufriedenheit beeinflussen und was dies für Lohnunterschiede nach Geschlecht bedeutet. KOF Analysen, 2020(3), 95–109. [doi.org/10.3929/ethz-b-000447343](https://doi.org/10.3929/ethz-b-000447343)

**Knappertsbusch, I., & Wisskirchen, G.** (2023). Die Zukunft der Arbeit: New Work mit Flexibilität und Rechtssicherheit gestalten. Wiesbaden: Springer Gabler. [doi.org/10.1007/978-3-658-42232-5](https://doi.org/10.1007/978-3-658-42232-5)

**Knebel, K., & Grätsch, S.** (o.D.). Generation Y, Generation X, Generation Z – Definition & Übersicht. [berlinerteam.de/blog/generation-y-x-z-babyboomer-definition/](https://berlinerteam.de/blog/generation-y-x-z-babyboomer-definition/)

**Lee, C. C., Lim, H. S., Seo, D., & Kwak, D. A.** (2022). Examining employee retention and motivation: the moderating effect of employee generation. Evidence-based HRM, 10(4), 385–402. [doi.org/10.1108/ebhrm-05-2021-0101](https://doi.org/10.1108/ebhrm-05-2021-0101)

**Lindner-Lohmann, D., Lohmann, F., & Schirmer, U.** (2023). Personalmanagement. In: BA kompakt. [doi.org/10.1007/978-3-662-65732-4](https://doi.org/10.1007/978-3-662-65732-4)

**Mahan, T. F., Nelms, D.A., Jeeun, Y., Jackson, A., Hein, M., & Moffett, R.** (2020). 2020 Retention Report: Trends, Reasons & Wake Up Call. Franklin, TN: Work Institute. [workinstitute.com/retention-report/](https://workinstitute.com/retention-report/)

**McKinsey & Company** (21. Dezember 2022). McKinsey-Umfrage: Ein Drittel der Beschäftigten denkt an Kündigung. [mckinsey.de/news/presse/2022-12-21-great-attrition-deutschland](https://mckinsey.de/news/presse/2022-12-21-great-attrition-deutschland)

- McKinsey & Company** (28. Februar 2024). The hidden costs of quiet quitting, quantified. [mckinsey.com/uk/our-insights/the-mckinsey-uk-blog/the-hidden-costs-of-quiet-quitting-quantified](https://mckinsey.com/uk/our-insights/the-mckinsey-uk-blog/the-hidden-costs-of-quiet-quitting-quantified)
- MME.** (27. Juni 2022). Phantom Shares – virtuelle Beteiligungen. [mme.ch/de-ch/magazin/artikel/phantom-shares-virtuelle-beteiligungen](https://mme.ch/de-ch/magazin/artikel/phantom-shares-virtuelle-beteiligungen)
- Monsch, P.** (2024). Interview im Rahmen der Bachelorarbeit von Dominik Eisenring (2024) an der Universität St.Gallen.
- Mühl, H. V., & Vogt, R.** (2018). Was Talente motiviert – Mitarbeiterbenefits auf dem Prüfstand. In: Ritz, A., Thom, N. (eds) Talent Management. Wiesbaden: Springer Gabler. (S.191–207).  
[doi.org/10.1007/978-3-658-19100-9\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-658-19100-9_11)
- Müller, R.** (2018). Der Aktionärsbindungsvertrag aus notarieller Sicht. 24, 181–220. Stämpfli Verlag. [alexandria.unisg.ch/server/api/core/bitstreams/ac7144f8-36f4-4a32-825d-280ea87c69e6/content](https://alexandria.unisg.ch/server/api/core/bitstreams/ac7144f8-36f4-4a32-825d-280ea87c69e6/content)
- New Work SE.** (16. August 2023). XING Studie «Hätte ich's doch gleich gewusst»: Jeder zweite Deutsche hat bereits im ersten Jahr einen neuen Job wieder gekündigt. [new-work.se/de/newsroom/pressemitteilungen/2023-pm-xing-studie-haette-ich-es-doch-gleich-gewusst](https://new-work.se/de/newsroom/pressemitteilungen/2023-pm-xing-studie-haette-ich-es-doch-gleich-gewusst)
- Organisator** (3. Februar 2023). Hohe Wechselbereitschaft von Schweizer Berufstätigen. Gefunden am 3.7.2024 unter [organisator.ch/de/human-resources/2023-02-03/hohe-wechselbereitschaft-von-schweizer-berufstaetigen/](https://organisator.ch/de/human-resources/2023-02-03/hohe-wechselbereitschaft-von-schweizer-berufstaetigen/)
- Parment, A.** (2013). Die Generation Y: Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen. Wiesbaden: Gabler Springer.
- Piéch, S.** (2015). Internationale Talententwicklung im Human Resources Management. Springer Gabler.  
[doi.org/10.1007/978-3-658-10126-8](https://doi.org/10.1007/978-3-658-10126-8)
- Piéch, S.** (2020). Internationale Talententwicklung in der digitalen Arbeitswelt (2. Aufl.). Springer Gabler. [doi.org/10.1007/978-3-658-28892-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-28892-1)
- Praximum Verlag** (13. Dezember 2022). So viel kosten Kündigungen wirklich. [hrpraxis.ch/2022/12/was-kundigungen-wirklich-kosten.html](https://hrpraxis.ch/2022/12/was-kundigungen-wirklich-kosten.html)
- Priebe, F.** (26. Juni 2024). Mitarbeiterfluktuation – Wie Sie Ihre Mitarbeiter halten! Sage. [sage.com/de-de/blog/risiko-mitarbeiter-fluktuation-wie-sie-ihre-mitarbeiter-halten-fy23/](https://sage.com/de-de/blog/risiko-mitarbeiter-fluktuation-wie-sie-ihre-mitarbeiter-halten-fy23/)
- Robbins, S. P., & Judge, T. A.** (2017). Essentials of organizational behavior (14. Aufl.). London: Pearson Education.
- Robertson, B. J.** (2016). Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt (1. Aufl.). Franz Vahlen.  
[doi.org/10.15358/9783800650880](https://doi.org/10.15358/9783800650880)
- Rose & Partner** (2024). Leaver Klauseln: Good leaver & bad leaver. [rosepartner.de/leaver-klauseln-good-bad-unwirksam-vesting-rechtsanwalt.html#c12406](https://rosepartner.de/leaver-klauseln-good-bad-unwirksam-vesting-rechtsanwalt.html#c12406)
- Sass, E.** (2019). Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung. Was erwarten Arbeitnehmer. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schnetzer, M.** (2019). Junge Deutsche – die Studie: Die Lebens- und Arbeitswelt der Generation Z & Y. [simon-schnetzer.com/wp-content/uploads/2019/03/Highlights-Studie-Junge-Deutsche-2019-GenerationZ-GenerationY-Simon-Schnetzer-Jugendforscher.pdf](https://simon-schnetzer.com/wp-content/uploads/2019/03/Highlights-Studie-Junge-Deutsche-2019-GenerationZ-GenerationY-Simon-Schnetzer-Jugendforscher.pdf)
- Scholz, C.** (2016). Generation Z: Verblüffend anders, unterschätzt in ihrer Relevanz und eine echte Chance für die mitbestimmte Personalarbeit. [boeckler.de/pdf/v\\_2016\\_04\\_06\\_scholz.pdf](https://boeckler.de/pdf/v_2016_04_06_scholz.pdf)
- Schreyögg, G., & Koch, J.** (2014). Grundlagen des Managements. Basiswissen für Studium und Praxis (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.  
[doi.org/10.1007/978-3-658-06749-6](https://doi.org/10.1007/978-3-658-06749-6)
- SECO** (2023). KMU-Portal. Homeoffice bei Grenzgängern. Gefunden am 9.7.2024 unter <https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/praktisches-wissen/personal/personalmanagement/pflichten-der-arbeitgebenden/homeoffice-bei-grenzgaengern.html>
- Stock-Homburg, R., & Groß, M.** (2019). Personalmanagement: Theorien – Konzepte – Instrumente. Wiesbaden: Gabler Springer.  
[doi.org/10.1007/978-3-658-26081-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-26081-1)

**STRIMGroup** (o.D.). Fragebogen Retention Management. [de.surveymonkey.com/r/?sm=byJ7LcwTTa4GYcmNLGsg%2fU%2bdEu-GEf%2b%2fVwF%2b6NZb3tvQ%3d](https://de.surveymonkey.com/r/?sm=byJ7LcwTTa4GYcmNLGsg%2fU%2bdEu-GEf%2b%2fVwF%2b6NZb3tvQ%3d)

**Suppiger, I.** (16. März 2021). Vergütung per Mitarbeiterbeteiligung: Das sind die Steuerfolgen. [credit-suisse.com/ch/de/articles/private-banking/verguetung-per-mitarbeiterbeteiligung-das-sind-die-steuerfolgen-202103.html](https://credit-suisse.com/ch/de/articles/private-banking/verguetung-per-mitarbeiterbeteiligung-das-sind-die-steuerfolgen-202103.html)

**Vischer, M.** (2019). Der Aktionärbindungsvertrag als Instrument der Nachfolgeplanung (bei Aktiengesellschaften). [walderwyss.com/assets/content/publications/01\\_20-Der-Aktionarbindungsvertrag-als-Instrument-der-Nachfolgeplanung-bei-Aktiengesellschaften\\_Vischer.pdf](https://walderwyss.com/assets/content/publications/01_20-Der-Aktionarbindungsvertrag-als-Instrument-der-Nachfolgeplanung-bei-Aktiengesellschaften_Vischer.pdf)

**Waldmann Petitpierre, Rechtsanwälte & Notariate** (5. Mai 2022). Anspruch auf Bonus oder doch freiwillige Gratifikation? Waldmann Petitpierre. [lawyers.ch/anspruch-auf-bonus-oder-doch-freiwillige-gratifikation/](https://lawyers.ch/anspruch-auf-bonus-oder-doch-freiwillige-gratifikation/)

**Walter, C., & Matar, Z.** (2023). Offboarding: Professionell «Auf Wiedersehen» wünschen. In: Internationale Fachkräfte für die DACH-Region: Finden, binden und entwickeln in einer Arbeitswelt der Zukunft (S. 127–131). Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH.

**Wenger, C., & Oehri, D.** (2019). Mitarbeiterbeteiligungspläne. Unternehmerzeitung 6/2019. [wengervieli.ch/getattachment/be2c9781-ac69-459e-aff3-67cb23e0eb33/Mitarbeiterbeteiligungsplane-UZ.pdf.aspx](https://wengervieli.ch/getattachment/be2c9781-ac69-459e-aff3-67cb23e0eb33/Mitarbeiterbeteiligungsplane-UZ.pdf.aspx)

**WKÖ** (2023). Leitfaden Mitarbeiterbindung. [wko.at/oe/mitarbeiterbindung/leitfaden-mitarbeiterbindung.pdf](https://wko.at/oe/mitarbeiterbindung/leitfaden-mitarbeiterbindung.pdf)

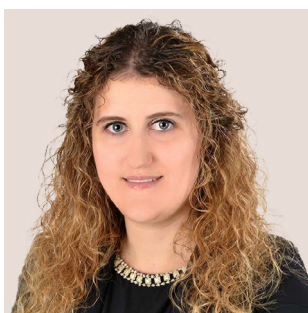
**Wolf, G.** (2020). Mitarbeiterbindung: Strategie und Umsetzung im Unternehmen. Freiburg: Haufe.

**Zellweger, T., & Sieger, P.** (5. März 2010). Entrepreneurial orientation in long-lived family firms. *Small Business Economics*, 38(1), 67–84. [doi.org/10.1007/s11187-010-9267-6](https://doi.org/10.1007/s11187-010-9267-6)

## 7.2 Porträt der Interviewpartner und Danksagung

Wir möchten uns herzlich bei den aufgeführten Interviewpartnern bedanken. Sie haben uns wertvolle und hilfreiche Hinweise gegeben, die von hoher Relevanz und nützlich für viele

andere Firmen sind. Danke vielmals für ihre wertvolle Zeit. Ohne unsere Interviewpartner wäre die Ausarbeitung dieses Leitfadens nicht in dieser Form möglich gewesen.



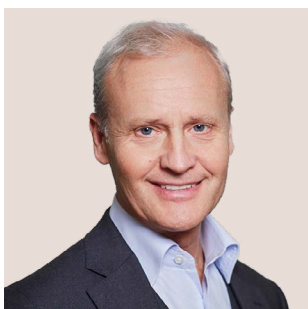
**Stephanie Bubenhofer (Geschäftsführerin), Karl Bubenhofer AG**

Das im Jahr 1908 gegründete Unternehmen Karl Bubenhofer AG gehört zu den führenden Schweizer Herstellern und Vertreibern von Beschichtungssystemen. Es wird in der vierten Generation geführt. Das umfangreiche Portfolio umfasst eine Produktpalette von Baufarben und Putzen über Fassadendämmsysteme bis hin zu Industrie- und Pulverlacken.



**Dave Heiniger (CEO), Athletes Network**

Das Athletes Network unterstützt aktive und ehemalige Spitzensportler beim Übergang in die Berufswelt. Mit Sitz in Zürich und Lausanne bietet das Netzwerk Coachings, Weiterbildungen, Jobvermittlungen und vielfältige Networking-Möglichkeiten an.



**Stephan Hostettler (Managing Partner), HCM International Ltd.**

HCM International Ltd. ist ein Beratungsunternehmen mit Expertise in den Themen Vergütung, Corporate Governance und finanzielle Führung. Mit Büros in Zürich, Genf und Kiew sowie globalen Partnern unterstützt HCM börsennotierte Firmen, KMU, multinationale Konzerne und öffentliche Institutionen.



**Michèle Mégroz (Geschäftsführerin/Partnerin), CSP AG**

Als wachsendes Beratungs- und Projektleitungsunternehmen steht die CSP AG für die nachhaltige Transformation in Technologie, Organisation und Kultur und hat Standorte in St.Gallen, Bern, Zürich und Basel. Die CSP AG legt grossen Wert auf eine inspirierende Arbeitsumgebung und ist agil und selbstorganisiert unterwegs.





**Daniel Schläpfer (Partner), sf-pm Unternehmensberatung**

Die sf-pm Unternehmensberatung mit Sitz in St.Gallen unterstützt Unternehmen und Führungskräfte dabei, Erfolgspotenziale freizusetzen. Mit einem Fokus auf Strategieberatung, Transformation und Umsetzungsbegleitung, Führungskräfteentwicklung sowie Training und Coaching bietet sf-pm massgeschneiderte Beratungs- und Coachingdienstleistungen an.



**Claudia Steinmann  
(Mitglied des Kaders & Leiterin HR-Services), OBТ AG**

Die OBТ AG gehört in der Schweiz zu den sechs grössten Unternehmen in den Bereichen Treuhand, Wirtschaftsprüfung, Steuern und Recht sowie Informatik-Gesamtlösungen. Der Kundenfokus richtet sich auf die KMU, wobei auch börsenkotierte Unternehmen, öffentlich-rechtliche Körperschaften, Stiftungen und Vereine beraten werden.



**Vincenzo Paolino (Gründer und Geschäftsführer),  
Spectren AG/Almacasa Alters- und Pflegezentren**

Die Spectren AG/Almacasa, gegründet 2009, ist ein Schweizer Unternehmen mit Dienstleistungen für die Pflege und Betreuung älterer Menschen, einschliesslich der spezialisierten Wohnkonzepte von Almacasa. Das Unternehmen wurde mit dem Swiss Arbeitgeber Award 2024 in der Kategorie 100–249 Mitarbeitende ausgezeichnet und erhielt den Innovationspreis dieses Jahres.



**Kay Vonarburg (Geschäftsleitung), AVM Engineering AG**

Die AVM Engineering AG ist ein unabhängiger Beratungs- und Entwicklungspartner im Maschinen- und Anlagenbau. Schwerpunkte sind Softwarelösungen für Bedienung, Steuerung, Regelung, Antriebs- und Sicherheitstechnik sowie Hardware Engineering und Schaltanlagenbau. AVM bietet sowohl Beratungen als auch konkrete Umsetzungen, um massgeschneiderte Lösungen zu liefern.

---





## 8 Porträt der OBT AG und des KMU-HSG

### OBT AG

Die OBT AG gehört in der Schweiz zu den sechs grössten Unternehmen in den Bereichen Treuhand, Wirtschaftsprüfung, Steuern und Recht sowie Informatik-Gesamtlösungen. Der Kundenfokus richtet sich auf die KMU, wobei die Mitarbeitenden von OBT auch börsennotierte Unternehmen, öffentlich-rechtliche Körperschaften, Stiftungen und Vereine kompetent und persönlich beraten.

OBT befindet sich seit 1998 im Besitz der Partner und ist Mitglied von EXPERTSuisse sowie ein staatlich beaufsichtigtes Revisionsunternehmen. Als unabhängiges Mitglied des weltweiten Netzwerks Baker Tilly International betreut OBT auch internationale Unternehmen.

#### Ihre Kontakte

Thomas Züger (thomas.zueger@obt.ch)  
Christoph Brunner (christoph.brunner@obt.ch)

#### OBT AG

Rorschacher Strasse 63 | 9004 St.Gallen  
T +41 71 243 34 34  
obt.ch

#### OBT Standorte

Basel | Brugg | Lachen SZ | Luzern  
Oberwangen BE | Schaffhausen | Schwyz  
St.Gallen | Rapperswil SG | Weinfelden | Zürich

### KMU-HSG

Die Bedeutung der KMU wurde an der HSG früh erkannt. Vor vielen Jahrzehnten (1946) entstand deshalb das Schweizerische Institut für KMU und Unternehmertum. KMU, Family Business und Entrepreneurship sind die inhaltlichen Säulen des Instituts. Im täglichen Dialog und Austausch mit Unternehmer:innen und Führungskräften aus KMU generiert es Wissen über und in KMU, vermittelt dieses weiter durch:

- Weiterbildung von Unternehmer:innen und Führungskräften aus KMU
- Transferleistungen für KMU wie etwa Erfahrungsaustauschgruppen
- relevante und fundierte Forschung über KMU
- Lehre an der Universität St.Gallen

#### Ihr Kontakt

Alexander Fust (alexander.fust@unisg.ch)

#### KMU-HSG

Schweizerisches Institut für KMU und Unternehmertum an der Universität St.Gallen  
Dufourstrasse 40a  
9000 St.Gallen  
Telefon +41 71 224 71 00  
kmu.unisg.ch

# OBT in Ihrer Nähe

## Basel

Steinengraben 42 | 4051 Basel  
+41 61 716 40 50

## Brugg

Paradiesstrasse 15 | 5200 Brugg  
+41 56 462 56 66

## Lachen SZ

Oberdorfstrasse 61 | 8853 Lachen SZ  
+41 55 451 69 00

## Luzern

Pilatusstrasse 39 | 6003 Luzern  
+41 41 227 30 70

## Oberwangen BE

Mühlestrasse 20 | 3173 Oberwangen BE  
+41 31 303 48 60

## Rapperswil SG

Fischmarktplatz 9 | 8640 Rapperswil SG  
+41 55 222 89 22

## Schaffhausen

Rheinweg 9 | 8200 Schaffhausen  
+41 52 632 01 50

## Schwyz

Rubiswilstrasse 14 | 6431 Schwyz  
+41 41 819 70 70

## St.Gallen

Rorschacher Strasse 63 | 9004 St.Gallen  
+41 71 243 34 34

## Weinfelden

Bahnhofstrasse 3 | 8570 Weinfelden  
+41 71 626 30 10

## Zürich

Hardturmstrasse 120 | 8005 Zürich  
+41 44 278 45 00

[obt.ch](https://www.obt.ch)

Zur OBT Gruppe gehören zudem die folgenden Tochtergesellschaften:



**budliger**



**LEHMANN+PARTNER**  
Informatik AG

**revidas**