

**ASPEKTE**

**«We like KMU»**

**WILHELM**

**COMPETENCE  
IN HR SOLUTIONS.  
SINCE 1979.**



**99%**

## INHALT

3

### ROUND-TABLE

#### HR made by KMU

8

### INTERVIEW

#### Professionelles Recruiting für KMU

10

### IM GESPRÄCH

#### Entspannter in den Berufsalltag

12

### STUDIE

#### KMU oder Grossunternehmen?

November 2019

## EDITORIAL

### Liebe Leserinnen und Leser

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) dominieren gemäss dem Bundesamt für Statistik die Unternehmenslandschaft mit 99,7 %. Dabei sind die Kleinstfirmen mit weniger als zehn Mitarbeitenden mit fast 90 % die häufigste Form von KMU. Es liegt auf der Hand, dass ein Personalwechsel grössere Auswirkungen auf den Geschäftsgang haben kann als in einem Grossunternehmen.

Da die meisten KMU über keine eigene HR-Abteilung verfügen, gewinnt die professionelle Unterstützung hier zusehends an Bedeutung. Auf was es bei der Auslagerung von Rekrutierungsprozessen ankommt und was Kunden davon erwarten, erfahren Sie in dieser Ausgabe von «Aspekte»: beim Round-Table-Gespräch mit Führungskräften und Geschäftsinhabern sowie im Beitrag von Prof. Dr. Urs Fueglistaller, Direktor KMU-HSG.

Und schliesslich zeigt der Beitrag von Bruno Catellani, Geschäftsführer ValueQuest, wer der perfekte Arbeitgeber ist – KMU oder Grossunternehmen?

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.



**Stefan Wilhelm**  
Leiter Wilhelm-Gruppe



Von links: Adrien Fernandez, Hannes Grabher, Reto Kräutli

## ROUND-TABLE

# HR made by KMU

Round-Table-Gespräch mit Reto Kräutli (Klimawatt AG), Adrien Fernandez (Frontify AG), Hannes Grabher (Wilhelm AG), moderiert von René Rüegg.

«Aspekte»: **Beinahe 100 % der schweizerischen Unternehmen sind KMU. Es überrascht deshalb nicht, dass KMU in vielerlei Hinsicht unterschiedlich sind, auch bei der Personalpolitik. Bei uns zu Gast sind die Vertreter eines international tätigen Softwareunternehmens und eines in der Klimatechnik tätigen Dienstleistungsunternehmens sowie der Geschäftsführer der Wilhelm AG St. Gallen.**



*Reto Kräutli:* Ich bin Inhaber und Geschäftsführer der Firma Klimawatt AG in Kilchberg Zürich. Seit 1981 sind wir spezialisiert auf die Klimatisierung von Räumen aller Art, seit über 30 Jahren sind wir Generalimporteur der mobilen Weinklimaschränke EuroCave und bauen zudem massgeschneiderte Weinkeller für Private, die Gastronomie und den Handel. Und ja, wir sind mit rund 25 Mitarbeitenden ein klassisches KMU.

*Adrien Fernandez:* Ich arbeite bei Frontify in St. Gallen im Employee-Success Team – so nennen wir unsere HR-Abteilung. Bei Frontify entwickeln und vertreiben wir eine Brand-Management-Software. Auf unserer Plattform können Unternehmen ihre Marke definieren, sie in Zusammenarbeit mit uns weiterentwickeln und allen Mitarbeitenden weltweit zugänglich machen. Ziel ist es, dass die Kunden mit Hilfe unserer Plattform einen konsistenten Markenauftritt gewährleisten können, um damit den Wert ihrer Marke zu steigern. Uns gibt es seit sechs Jahren. Aus dem Start-up ist mittlerweile ein Scale-up geworden, wie man so schön sagt, das 110 Mitarbeitende beschäftigt.

«Ein gutes Image bei Kunden und Mitarbeitenden ist bei der Personalsuche extrem hilfreich.»

*Reto Kräutli*

**Zwei unterschiedliche Unternehmen, zwei unterschiedliche Personalsituationen. Wie sieht die Personalsuche bei Ihren Unternehmen aus?**

*Reto Kräutli:* Bei uns ist es so, dass wir im Teilbereich der Servicetechniker von einem ausgetrockneten Markt reden. Klimaprofis findet man kaum, sie gehen unter der Hand weg. Und auch um die 15 bis 20 Jahrgangs-Absolventen der einzigen Gewerbeschule für Klimatechniker reisst sich der ganze Markt. Oftmals schulen wir deshalb zum Beispiel Automechaniker zu Klimatechnikern um. Verschärfend kommt hinzu, dass der Klimawandel mit seinen hochsommerlichen Temperaturen bis in den Herbst hinein hohe Wachstumsraten in unserer Branche generiert. Das Beste für uns ist es deshalb, einen überdurchschnittlichen Job zu machen, denn ein gutes Image bei Kunden und Mitarbeitenden ist bei der Personalsuche extrem

hilfreich. Und wenn eine Kaderstelle zu besetzen ist, wenden wir uns an einen Personaldienstleister. In unserem Fall ist das die Wilhelm AG.



*Adrien Fernandez:* Wir benötigen derzeit keine Unterstützung von aussen. Wir sind ein relativ grosses Team, das sich um Employee Success (inkl. Administration) kümmert: Von 100 Vollzeitstellen sind sechs im HR. Uns sind alle Initiativen und Prozesse, die potenzielle und bestehende Mitarbeitende betreffen, so wichtig, dass wir sie selbst in der Hand haben wollen.

*Hannes Grabher:* Aus HR-Sicht ist das Verhältnis von 100 zu 6 eine Ausnahme, denn üblicherweise wird erst ab 100 Mitarbeitern darüber nachgedacht, ob eine vollwertige HR Stelle im Unternehmen notwendig ist. Obwohl in den Unternehmens-Leitbildern die Mitarbeitenden nach den Kunden die wichtigste

Bezugsgruppe ist, zeigt die Realität in Punkto Wichtigkeit des HR bzw. der Mitarbeiterbetreuung ein anderes Bild.

«Wir befinden uns auf einer ambitionierten Reise, auf der man persönlich viel lernen kann.» *Adrien Fernandez*

**Frontify machte auch mit ungewöhnlicher HR-Werbung in St. Gallen von sich reden. Wie kam es dazu?**

*Adrien Fernandez:* Das ist schon zwei Jahre her. Für unsere Zielgruppe ist nicht unbedingt das Gehalt, sondern Erfüllung im Job wichtig. Als wir einmal die Gelegenheit bekamen, für wenig Geld die ganze Stadt mit Plakaten zu überziehen, sorgten wir mit dem Spruch «Lowest salaries in town» stadtwweit für Aufsehen und bei unserer Zielgruppe für Interesse. Als Entschädigung für das kleinere Gehalt kann man in einem Unternehmen arbeiten, das sich auf einer ambitionierten Reise befindet, auf der man persönlich viel lernen kann. Wir haben hohe gemeinsame Ziele und jeder weiss, was er dazu beitragen kann, ganz egal ob er am Nachmittag ein Bier trinkt, auf der Konsole spielt oder erst um 11 Uhr erscheint. Das erfordert verantwortungsvolle und intrinsisch motivierte Menschen – und genau die wollen wir.

*Reto Kräutli:* Beahlt ihr denn auch effektiv weniger als die anderen?

*Adrien Fernandez:* Wir haben ein Lohnmodell, welches unter anderem auch eine Partizipation am Unternehmenserfolg in Form von Anteilen vorsieht. Da kam es auch schon vor, dass man bei uns Cash-mässig weniger als anderswo verdiente. Wir überprüfen unsere Löhne jedoch stetig und sind inzwischen in vielen Bereichen marktüblich unterwegs.



*Reto Kräutli:* In unserem Business herrscht ein traditionelles, bodenständiges Handwerk vor – alles ist fachspezifisch. Unsere Servicetechniker müssen im Bereich der Klimatechnik über ein breites und aktuelles Wissen verfügen. Von diesem Anforderungsprofil weiche ich nicht ab. Eine ganz andere Problematik ist die Teamfähigkeit des Kandidaten. Heute stelle ich vor allem im kaufmännischen Bereich den Teamspirit vielfach über gewisse fachliche Defizite. Denn diese Lücken, so glaube ich, lassen sich später gemeinsam schliessen. Die Einstellung zur Arbeit im Team jedoch lässt sich nicht mehr ändern.



**Werden bei Rekrutierungen auch die Mitarbeitenden zu Rate gezogen?**

*Hannes Grabher:* Ich würde sagen, dass dies bei den KMU aufgrund der Teamgrössen schon fast zwingend ist. Wenn man zum Beispiel 15 Mitarbeitende an einem Standort hat,

kann man gar nicht anders, als sie mitentscheiden zu lassen. Natürlich nicht während des ganzen Rekrutierungsprozesses, aber sicher nach der Vorselektion, wenn noch zwei oder drei geeignete Kandidaten zur Auswahl stehen. Das sehe ich auch so bei meinen Kunden. Bei der Besetzung von Top-Führungskräften sitzt oft sogar der ganze Verwaltungsrat am Tisch und bestimmt mit.

**Bei 110 Mitarbeitenden braucht Frontify sicher einen Finanzchef. Sind Sie in der Lage, diesen ohne fremde Hilfe zu rekrutieren?**

*Adrien Fernandez:* Unsere Philosophie bei Frontify ist, dass alles ausser Rocket-Science keine Rocket-Science ist. Schauen Sie mich an, ich habe Finanzen studiert und bin jetzt im HR, eine andere Person hat HR gelernt und tut nun etwas anderes. Was jemand mal gemacht hat, ist nicht so relevant, viel wichtiger ist doch, was jemand unbedingt machen möchte. Deshalb versuchen wir auch das Potenzial einer Person zu evaluieren und herauszufinden, ob sie oder er in der Vergangenheit schon mal mit Komplexität zu tun hatte. Manchmal wissen wir auch nicht ganz genau, was eine neue Mitarbeiterin bei uns tun soll – wir glauben aber, dass sie aufgrund ihres Profils, ihres Potenzials und ihres Enthusiasmus Wert generieren wird.

**«Da sehe ich zwei Generationen von Unternehmen: die Klassiker und die Zeitgemässen.»**

*Hannes Grabher*

**Haben Sie bei Wilhelm schon Kunden erlebt, die vor allem auf Potenzial setzen?**

*Hannes Grabher:* Sehr oft zählt zu unserer Beratungsdienstleitung, dass wir die Kundenbedürfnisse hinterfragen. Gibt es den Kandi-

daten überhaupt, den er sich wünscht? Ist das Anforderungsprofil realistisch oder ist der Kunde auf der Suche nach der eierlegenden Wollmilchsau? Bei vielen Jobprofilen geht es primär nur um fachliche Kompetenzen, die abgedeckt sein müssen. Bei der Aussage von Herrn Fernandez merkt man, dass es eine neue Welt gibt, in der es möglich ist, die Jobprofile den Wünschen von talentierten Menschen anzupassen. Da sehe ich zwei Generationen von Unternehmen: die Klassiker und die Zeitgemässen. In Anbetracht der demografischen Veränderungen und der neuen Mitarbeitergenerationen werden je länger je mehr die Klassiker herausgefordert sein, den vorhandenen Potentialen im Unternehmen Stellenprofile bieten zu können, die diese ansprechend finden.

*Reto Kräutli:* Da sind wir wieder bei der für mich nach wie vor gültigen Formel «60 zu 40»: 60 Prozent des Mitarbeitenden werden durch das Stellenprofil definiert und die anderen 40 Prozent durch die menschlichen Qualitäten und das Ausbaupotenzial. Charakter, Wünsche und Talente sind wichtige Ressourcen eines Mitarbeitenden. Sie lassen sich gemeinsam entwickeln. Eine spannende Aufgabe für beide, in der auch die Emotionen eine wichtige Rolle spielen. Das beste Beispiel hierfür ist unser Top-Verkäufer, der einst als Automechaniker und Freelancer zu uns kam. An internen Sitzungen fiel er mir auf, weil niemand sonst so interessante Fragen stellte. Im Gespräch planten wir seine Karriere und den Wechsel in den Verkauf. Beste Entscheidung ever!

**Typisch für KMU ist ja gerade diese Nähe untereinander. Gibt es dazu noch weitere Beispiele?**

*Adrien Fernandez:* Beim Recruiting sind es oft Mitarbeitende, welche Kandidaten aus ihrem Bekanntenkreis vorschlagen. Meistens sind diese Vorschläge qualitativ hochwertiger als

andere Bewerbungen. Wir sitzen auch mit den Mitarbeitenden zusammen und sprechen sie auf ihr Netzwerk an. Erhalten wir einen Vorschlag, ist es wichtig, dass der Prozess richtig aufgeleitet wird. Rasch und transparent soll er sein. Wichtig ist, dass man die Mitarbeitenden nach dem Vorschlag aus dem weiteren Prozess heraushält.

*Reto Kräutli:* Die Mitarbeitenden fragen, ist immer der erste Schritt, wenn wir jemanden suchen. Sie sind der Multiplikator nach aussen und erbringen beim Recruiting wertvolle Dienste. Man kennt jemanden, sieht sich an Fachmessen und so weiter. Ganz wichtig ist, was Herr Fernandez gesagt hat: Man darf die Vermittler eines Mitarbeitenden nicht in die Verantwortung nehmen.

Und hier endet auch unser Gespräch, ich bedanke mich bei ihnen.

---

**Reto Kräutli**  
Chief Executive Officer  
Klimawatt AG

**Adrien Fernandez**  
Head of Employee Success  
Frontify AG

**Hannes Grabher**  
Geschäftsleiter  
Wilhelm AG, St. Gallen

# «Keine Suche von Top-Positionen ohne Profis»

«Aspekte» im Gespräch mit Urs Fueglistaller

Urs Fueglistaller schwärmt und doziert von selbst: «Sie müssen sich differenzieren. Ohne deine Fragen zu kennen, sag ich mal, für mich gibt es bei KMU <drei hübsche Nymphen der Differenzierung>: Die Erste ist die Innovation, die Zweite ist die Kundenbeziehung, und die Dritte ist unscheinbarer als beiden, jedoch betörend – die ästhetische Entfaltung.»

**Aspekte: Danke für den spontanen Auftakt. In der Schweiz zählt die Bäckerei genauso zu den KMU wie der hochtechnologische Weltmarktführer – ist der Begriff KMU noch zulässig?**

Ja unbedingt, es ist einfach ein Sammelbegriff für über 99 % aller Unternehmen. An der Uni reden wir deshalb immer mehr von Kleinunternehmen. 260000 von insgesamt 580000 Firmen hierzulande sind Einmann- oder Einfrau-Unternehmen. Obwohl diese Mikrounternehmen in der gleichen Statistik wie die Technologie-Weltmarktführer erscheinen, sind die Unterschiede natürlich gewaltig. In den Anforderungen, der Kundenansprache, den Differenzierungsstrategien und in den Lebenszyklen. Kurz, in allen Dimensionen hat es eine Vielfalt, die uns fasziniert.

**Jedes siebte KMU in der Schweiz ist ein globaler Marktführer mit internationaler Konkurrenz. Wo sind da die Risiken zu orten?**

Es ist ja schon bemerkenswert, dass es im rohstoffarmen Binnenland Schweiz viele KMU gibt, die international tätig sind. Der Wettbewerb im Schaufenster des globalen Marktes fordert für diese Unternehmen eine grosse Fitness. Das heisst, sie wollen ständig agil sein, sich ganz nahe am Markt bewegen und sie müssen trotzdem den Kopf frei haben, also draussen sein, denn nur die Vorstellungskraft bringt dich überall hin.

**Die Konkurrenz kommt immer häufiger aus den Schwellenländern.**

Genau, und diese Schwellenländer verfügen über völlig andere Ressourcen. Erst kürzlich war ich an einem Forschungskongress zum Thema KMU. Eine Delegation aus China fragte mich: «Falls wir am Thema KMU interessiert wären, wie lange, glaubst du, würde es dauern, bis China 50 Professoren zu diesem Fachgebiet im Markt hätte?» Es würde über Nacht passieren, so die ernüchternde Antwort des Kollegen. Dieses Beispiel gilt auch für KMU: Das Risiko, kopiert zu werden, ist enorm, deshalb kann Stillstand für KMU niemals eine Option sein. Wir sind herausgefordert, immer eine Nasenlänge voraus zu sein. Und das wiederum bedingt eine starke Wahrnehmungsfähigkeit. Zum einen muss man Kunden, Märkte und Trends wahrnehmen, zum anderen sich selbst.



**Laut einer Studie der CS sehen KMU die Digitalisierung überwiegend als Chance. Bringt der digitale Wandel neue Aspekte bei der Personalsuche mit sich?**

Heute herrscht bei KMU eine grosse Nachfrage im Personalmarkt nach jungen Menschen, die genau wissen, wie man mit sozialen Medien umgeht, wie man in der Digitalität Werbung macht, wie man digitale Prozesse gestaltet, wie man Big Data einsetzt oder wie man Kundenverhalten digital abbildet. Wir reden hier von einem stark nachgesuchten Mitarbeitersegment. Aber wenn man Digitalität als Strategieinstrument in Betracht zieht, und ich meine das tun alle, dann bitte nicht vergessen, dass es auch den Menschen gibt.

**Glaubst du, dass ein professionelles Recruiting für KMU von Vorteil sein kann?**

Ich kann mir für ein KMU nicht vorstellen, dass Top-Positionen und Führungskräfte ohne Hilfe von Dritten gesucht werden. Zu den Top-Positionen zähle ich auch die meist jungen Cracks, ohne die eine digitale Transformation im Unternehmen undenkbar ist. Hier würde

mir als KMU schlicht der Zugang zu diesen neuen Talenten fehlen. Ich habe auch die Beobachtung gemacht, dass bei den Verwaltungsräten der KMU dieselbe Not herrscht. Heute sollte doch mindestens ein Mitglied in den Verwaltungsrat gewählt werden, das sich in den digitalen Themen auskennt. Das Durchschnittsalter eines KMU-Verwaltungsrats liegt aber immer noch bei über 50 Jahren und diese Persönlichkeiten können viele der anfallenden Probleme nicht mehr lösen. Jetzt sind es die 30- bis 40-Jährigen, die es in den Verwaltungsräten braucht.

**Gibt es typische Fehler beim KMU-Recruiting?**

Ein Kardinalfehler ist, wenn Macht im Sinne von «Ich habe schon meinen Nachfolger» demonstriert wird. Wenn also der Unternehmer, die Unternehmerin, allein herrschend ist und Entscheide fällt, ohne zu reflektieren. Handeln, ohne zu reflektieren, ist ein grosser Fehler. Der zweite Punkt ist die Emotionalität bei der Anstellung: Wenn man glaubt, man müsse innert fünf Minuten einen Entscheid fällen. Das alles kann für das Unternehmen sehr gefährlich sein, hier braucht es Hilfe von draussen. Für wichtige Positionen braucht es zudem ein Assessment, welches auch die Partnerin oder den Partner des Kandidaten miteinbezieht. Wenn man erst nach der Probezeit merkt, dass man nicht zueinander passt, ist der Schaden nachhaltig angerichtet.

---

**Urs Fueglistaller**  
KMU-Professor an der Universität St.Gallen und  
Direktor am KMU-HSG ([www.kmu.unisg.ch](http://www.kmu.unisg.ch))

# «Da ist man bei uns ein schönes Stück gelassener»

Mit Pascal Rentzmann, CFO und Leiter Personal bei alder + eisenhut

Zum Zeitpunkt des Antritts seiner heutigen Position beim KMU-Traditionsunternehmen alder + eisenhut, verfügt Pascal Rentzmann bereits über eine breite Erfahrung, die er sich in Unternehmen unterschiedlicher Grösse erworben hat. Nach der KV-Lehre zieht es ihn zu PwC. Anschliessend wirkt der diplomierte Wirtschaftsprüfer als Gruppen-Controller bei der international ausgerichteten Looser Holding und begleitet die Gruppe beim Börsengang. Die nächsten Karriereschritte führen ihn zum Photonik-Innovator Fisba in St. Gallen als CFO und später zu RWD Schlatter nach Roggwil. Schliesslich wird er von der Wilhelm AG als Kandidat für die Stelle des CFO bei alder + eisenhut vorgeschlagen.

**«Aspekte»: Sie haben in grossen und mittelgrossen Unternehmen gearbeitet. Welche Unterschiede haben Sie ausgemacht?**

In Grossunternehmen spielt die kurzfristige Optik eine viel grössere Rolle. Man muss sich dauernd rechtfertigen; das permanente Reporting kostet Zeit und Energie. Und auch Ängste können die Arbeit begleiten, denn man weiss bei einem Big Player nie so recht, wann und wo vielleicht Stellen infolge einer Umstrukturierung abgebaut werden. Diese Dinge liegen in einem Familienunternehmen völlig anders. Hier ist man nicht so zahlengläubig und kurzfristig orientiert. Unser Unternehmen gibt es

schon seit über 129 Jahren und es hat zwei Weltkriege überlebt. Glauben Sie mir, hier weiss man, dass auch mal ein schlechtes Jahr kommen kann. Und wenn dem so ist, muss nicht gleich ein Massnahmenkatalog präsentiert und abgearbeitet werden. Da ist man bei einem KMU wie dem unseren ein schönes Stück gelassener.

**Was zeichnet Familienunternehmen wie alder + eisenhut aus?**

Wichtig ist, dass bei uns die Entscheidungsträger operativ tätig sind. Der Inhaber Robin Alder leitet das Unternehmen seit rund 25 Jahren in vierter Generation und hat schon vieles selbst erlebt. Zurzeit sind wir gut unterwegs und die Zahlen stimmen. Sollte aber einmal das Gegenteil der Fall sein, würde sicher niemand nach einem neuen CEO schreien und die Strategie von heute auf morgen umstellen wollen.

**Ist eine gute Unternehmenskultur auch von der Unternehmensgrösse abhängig?**

Ich glaube schon. Je kleiner eine Firma, desto besser kennt man sich. Bei alder + eisenhut sind über 130 Mitarbeitende tätig und ich kenne die meisten von ihnen mit Vor- und Nachnamen. Ausserdem stammen viele der Mitarbeitenden aus der Region, was den Kitt verstärkt und sich auch bei der Personalsuche bezahlt macht.



**Bei der Motivation scheint laut Umfragen das «Dazugehören» bei KMU-Mitarbeitenden besonders stark ausgeprägt zu sein?**

Wenn im Grossunternehmen immer wieder die Richtung gewechselt wird, Umstrukturierungen passieren, Auslagerungen beschlossen sowie Arbeitsplätze auf- und abgebaut werden, hat man schnell einmal das unguete Gefühl, dass man wie eine Ware herumgeschoben wird. Dabei kann die Motivation natürlich gewaltig leiden.

In einem kleineren Unternehmen kann ich mich einbringen und persönlich etwas bewirken. Es liegt an mir, Entscheide zu treffen oder sie zumindest zu beeinflussen, und es liegt auch an mir, diese umzusetzen. Schön auch, dass ich nicht unendlich viele Powerpoint-Präsentationen von Pontius zu Pilatus senden muss, sondern dass der CEO und ich Entscheide ohne Bürokratie fällen können.

**Vermissen Sie den Gedankenaustausch unter Profis?**

Keineswegs, ich treffe mich regelmässig mit CFO-Kollegen in einer Erfahrungsgruppe. Wir sind zehn Personen und laden uns immer wieder gegenseitig ein. Nächste Woche werden die Kollegen bei mir in Ebnat-Kappel zu Gast sein. Da werden wir den Betrieb anschauen und anschliessend zu bestimmten Fachthemen diskutieren – ein wertvoller Austausch. Oftmals unterstützen wir uns gegenseitig mit Tipps und persönlichen Erfahrungen. Entscheidend ist die persönliche Initiative. Mit ihr kann man jederzeit an die neusten Informationen gelangen – im digitalen Zeitalter sowieso.

[www.alder-eisenhut.ch](http://www.alder-eisenhut.ch)  
[www.buehnenbau.ch](http://www.buehnenbau.ch)

# KMU oder Grossunternehmen?

Bruno Catellani, Geschäftsführer ValueQuest GmbH

In Studien zum Thema Employer-Branding schneiden internationale Grossunternehmen regelmässig am besten ab. Vor allem bei jungen Hochschulabgängern sind Grossunternehmen hoch im Kurs. Aber wie sieht die Realität aus? Wer erfüllt die Bedürfnisse der Mitarbeitenden besser – KMU oder Grossunternehmen? Die Befragung einer repräsentativen Auswahl von Arbeitnehmenden in der Schweiz zeigt folgendes Bild (Abb. 1):

- Die Motivation und die Mitarbeiterzufriedenheit sind in den KMUs höher.
- 46 % der KMU-Mitarbeitenden haben eine hohe Motivation (Note 5 oder 6 auf einer 6er-Skala) - in den Grossunternehmen sind es lediglich 35 %.
- Diese Beobachtung gilt als Tendenz für sämtliche Indikatoren.

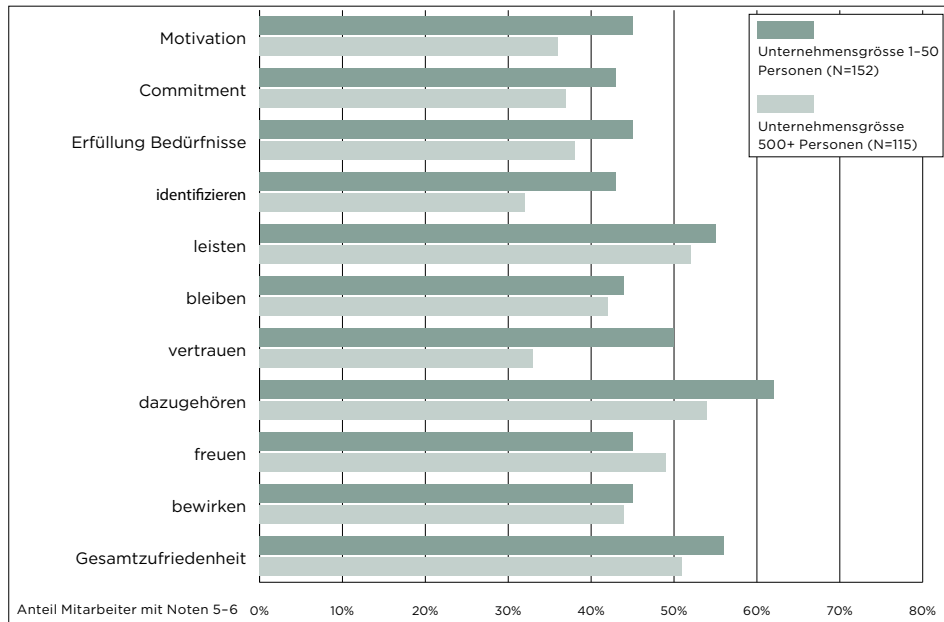


Abb. 1: Unterschiede bei der Mitarbeitermotivation in KMU und Grossunternehmen

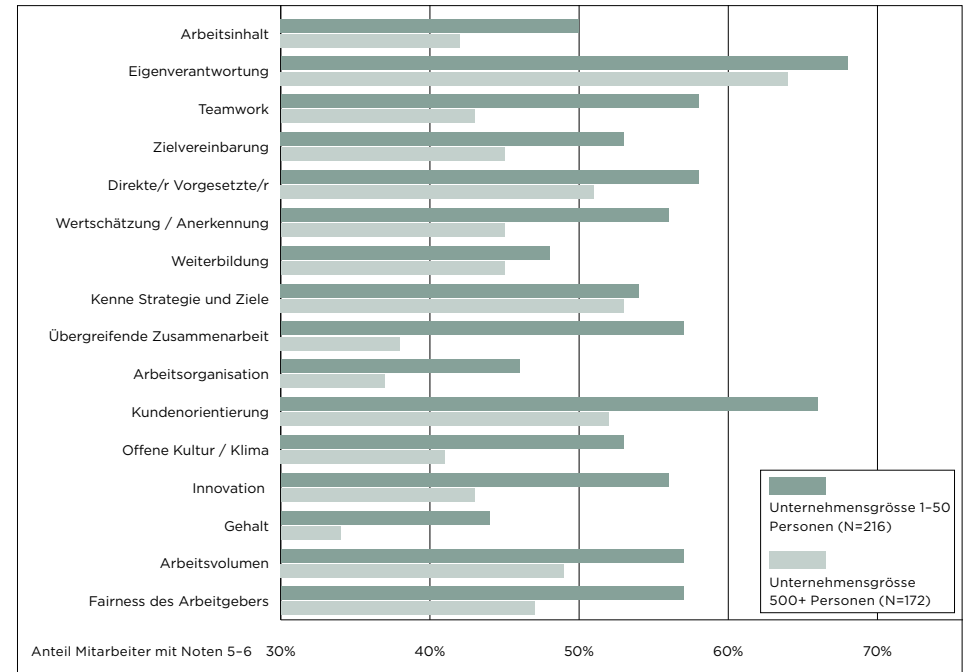


Abb. 2: Vergleich arbeitsbezogener Themenfelder in KMU und Grossunternehmen

Besonders ausgeprägt zeigt sich dies beim Thema Vertrauen:

- 50 % der KMU-Mitarbeitenden haben ein sehr hohes Vertrauen in das Unternehmen und die Führung – in den Grossunternehmen sind es lediglich 33 %.
- Durch die Nähe zur Führung wird das Vertrauen gestärkt. Dies hat ein hohes persönliches Engagement zur Folge.

Bei der Identifikation mit dem Arbeitgeber zeigt sich ein ähnliches Bild:

- 43 % der KMU-Mitarbeitenden identifizieren sich mit dem Unternehmen – bei den Grossunternehmen sind es lediglich 32 %.

## Vergleich nach arbeitsbezogenen Themenfeldern

Bleibt die Frage, was zu der höheren Motivation und Mitarbeiterzufriedenheit führt. Vergleicht man die Beurteilung verschiedener arbeitsbezogener Themenfelder durch die Mitarbeitenden, zeigen sich deutliche Unterschiede (Abb. 2):

- Beim Arbeitsinhalt (Arbeitsidentifikation und Eigenverantwortung) liegen Grossunternehmen und KMUs praktisch gleichauf.
- KMUs haben deutliche Vorteile, wenn es um die menschliche Seite und die Zusammenarbeit geht (Teamwork, Anerkennung, direkte Führung, übergreifende Zusammenarbeit).
- Grossunternehmen punkten bei den Themen Weiterbildung und Strategie.



ValueQuest beobachtet im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen oft, dass es kleineren und mittleren Organisationen besser gelingt, durch die persönliche Nähe zu den Mitarbeitenden eine höhere Mitarbeitermotivation zu erreichen. Dies führt zu mehr Loyalität, Kundenorientierung und Leistungsbereitschaft.

Es ist gut nachvollziehbar, dass internationale Grossunternehmen als attraktive Arbeitgeber wahrgenommen werden. Bieten sie doch zahlreiche Aufstiegsmöglichkeiten und Erfahrungen im internationalen Umfeld. Effektive Ergebnisse aus der Mitarbeiterumfrage in der Schweiz zeigen aber, dass KMUs für Arbeitnehmer durchaus attraktiv sind und die Chance auf ein zufriedenes, sinnerfülltes und kollegiales Arbeiten bieten.

ValueQuest ist der Schweizer Spezialist für Mitarbeiterbefragungen und 360°-Führungsfeedback. Durch die professionelle Befragung der Mitarbeitenden erhalten KMU einen fundierten Einblick in die Motivation, Zufriedenheit und Bedürfnisse der Angestellten. Die spezifische Organisations-DNA-Analyse zeigt auf, wo Massnahmen die grösste Wirkung erzielen und so zu einem (noch) besseren Betriebsklima und einem höheren Engagement der Mitarbeitenden führen.

[www.valuequest.ch](http://www.valuequest.ch)

## «ASPEKTE» IN ELEKTRONISCHER FORM

Liebe Leserin, lieber Leser

Auch wir wollen uns der Digitalisierung nicht entziehen und sofern sinnvoll mit der Zeit gehen. Bis anhin haben Sie unsere Publikation «Aspekte» physisch erhalten. Gerne können wir Ihnen diese auch elektronisch zustellen. Teilen Sie uns bitte mittels nachfolgendem Link mit, ob Sie «Aspekte» künftig weiterhin per Post, per E-Mail oder allenfalls gar nicht mehr wünschen.

[www.wilhelm.ch/Aspekte](http://www.wilhelm.ch/Aspekte)

oder



### Impressum

Herausgeber: Wilhelm AG

Layout: Graf von Alonso

Text: René Rüegg

Druck: Druckerei Lutz AG

Kontakt: [kontaktzh@wilhelm.ch](mailto:kontaktzh@wilhelm.ch)



