



Erfolgsfaktor Zufriedenheit in KMU

Was macht KMU erfolgreicher? Innovation, Business Planning oder Human Resource Management?

In kleinen und mittleren Unternehmen ist gutes Personalmanagement stärker mit Unternehmenserfolg verbunden als Innovation oder Geschäftsplanung. Unsere Analyse von über 18.000 KMU zeigt: Wer in Menschen investiert, wirtschaftet erfolgreicher – besonders dort, wo Ressourcen knapp sind.

Erfolgswirksame HR-Investitionen befriedigen psychologische Grundbedürfnisse. Wo Menschen autonom handeln, ihre Wirkung erleben und Zugehörigkeit spüren, entsteht eine Zufriedenheitsrendite: mehr Produktivität und Kreativität.

Bekannt für hohe Kreativität und Produktivität sind Unternehmer:innen – ebenso für höhere Zufriedenheit (als Angestellte), wie unsere Metaanalyse zeigt (von Studien mit 6,7 Mio. Personen aus 82 Ländern). Unternehmer:innen haben dabei nicht weniger Stress, im Gegenteil – doch ihre Arbeit befriedigt die Grundbedürfnisse stärker.

Was heißt das für KMU?

KMU können das Arbeitsumfeld für ihre Mitarbeitenden so gestalten, dass es die motivierenden Qualitäten des Unternehmertums aufgreift – entlang der drei Grundbedürfnisse: Dazu gehört es, Handlungsspielräume zu schaffen. Flexibilität ist kein Nice-to-have, sondern ein Produktivitätsfaktor. Wo Menschen mitentscheiden können, steigen Engagement, Produktivität und

Zufriedenheit. Das gilt auch ohne Homeoffice-Option, denn Autonomie heißt Wahlfreiheit – Mitspracherecht, Handlungsspielräume, Schichttausch. KMU schaffen das besonders gut in Form von kurzen Wegen, geringer Formalisierung und einem pragmatisch-unternehmerischen Arbeitsalltag.

Darüber hinaus ist es wichtig, die Zugehörigkeit zu stärken. Trotz weltweiter Vernetzung wächst Einsamkeit. Obwohl wir uns näher sind als jemals zuvor, sind wir auch so einsam wie noch nie. Das stellt ein Gesundheitsrisiko dar, auch am Arbeitsplatz. Dabei wissen wir: Wer am Arbeitsplatz Zugehörigkeit erlebt – vertrauensbasierte Führung, gemeinsame Ziele, ein Klima des Aufeinanderachtens –, bleibt länger und fehlt weniger, leistet besser und ist zufriedener.

Für KMU heißt das: alltägliche soziale Verbindungen statt Eventmanagement – Rituale, Zuhören, Verlässlichkeit, ehrliche Wertschätzung. Das wirkt nachhaltig, weil Menschen Resonanz brauchen. Sie fühlen sich dann gesehen, gehört und gemeint.

Schließlich ist es auch von Bedeutung, Wirksamkeit zu ermöglichen. Menschen wollen spüren, dass sie etwas gut können, sie wollen dazulernen und ihre Wirkung entfalten können. Kompetenz ist keine Talentfrage, sondern eine Frage nach dem Zusammenspiel von Können, Aufgabe und Rückmeldung.

(Selbst)Wirksamkeit befördert intrinsische Motivation und Zufriedenheit – Stabilisatoren, die KMU in Zeiten der Unsicherheit als Wettbewerbsvorteil dienen.

Eng mit „Was bewirke ich?“

ist „Wem dient meine Arbeit?“ verknüpft – und damit die Sinnstiftung. Sinn ist psychologischer Kraftstoff. Die jüngere Generation fordert klar, was alle fühlen: Arbeit soll Sinn stiften.

KMU haben hier einen strukturellen Vorteil: Sie sind ergebnisnah. Wirkung wird schneller sichtbar, spürbarer. Praktisch heißt das: Aufgaben sollen so gestaltet werden, dass sie fordern, aber nicht überfordern. Auch Rückmeldung ist wichtig, da sie den Fortschritt sichtbar macht. Lernchancen wie Job-Shadowing oder generationenübergreifendes Mentoring zu schaffen, ist sinnvoll.

Der Mensch ist im Grunde gut – das ist eine zunehmend unterschätzte Chance für KMU. Menschen wollen mit- und bewirken. KMU sind prädestiniert dafür, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das dies ermöglicht. Bedürfnisorientiertes Personalmanagement schafft Zufriedenheit und Wettbewerbsvorteile. Vielleicht sollten wir Erfolg zunehmend daran messen, wie zufrieden Arbeit macht – und wem sie dient. Denn dort, wo Menschen gerne arbeiten, arbeiten sie besser. ■



Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Isabella Hatak

Professorin für Management von KMU an der Universität St. Gallen, Co-Direktorin des Schweizerischen Instituts für KMU und Unternehmertum

Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Isabella Hatak

ist Professorin für Management von kleinen und mittleren Unternehmen an der Universität St. Gallen und Co-Direktorin des Schweizerischen Instituts für KMU und Unternehmertum (KMU-HSG). Zudem leitet sie als akademische Direktorin das Diplomprogramm Intensivstudium KMU (DAS in Führung und Management von KMU) an der Universität St. Gallen. Sie ist akademisch zertifizierte systemische Coachin, Personalentwicklerin und Organisationsberaterin sowie zertifizierte Integrative Health Coachin (@integrativehealthxih auf Instagram).