



# Warum Fachkräfte bleiben

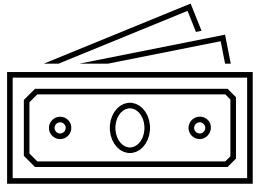
Ein wissenschaftlicher Blick auf die Soft Factors

Lorenz Affolter

# Arbeitgeber:in wechseln: rationale oder emotionale Entscheidung?

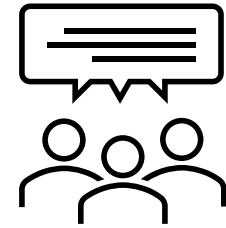


## Wo gibt es den stärkeren Zusammenhang?



Lohn = 0.19

Jobalternativen = -0.03



Führung = 0.3

Kommunikation = 0.29

Cohen, 1992: Metastudie

**"MENSCHEN** verlassen nicht ihre  
**UNTERNEHMEN**, Menschen verlassen  
ihre **FÜHRUNGSKRÄFTE!**"



Was sagen **aktuelle Studien** dazu, warum Mitarbeitende im Unternehmen bleiben?



Wie können wir diese **Erkenntnisse umsetzen**?

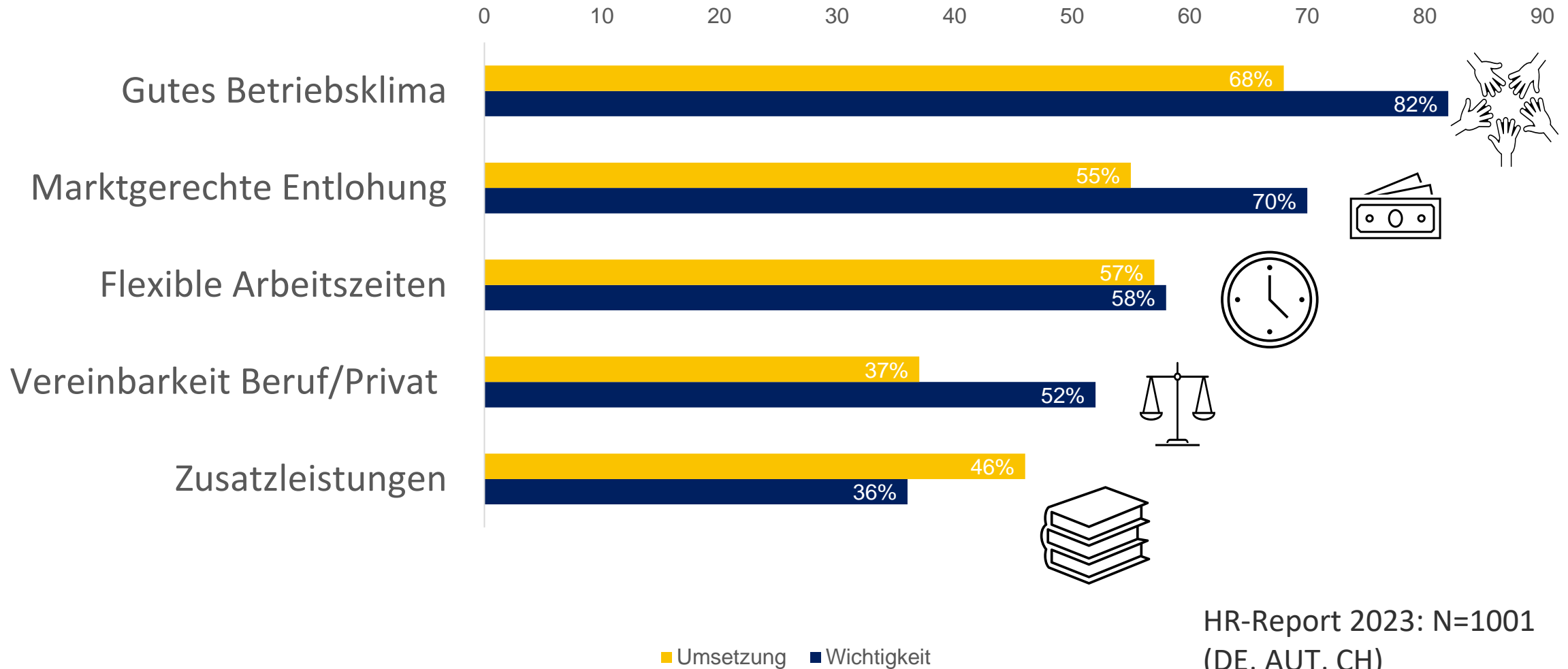






## 3 wichtige Statistiken

# HR Report 2023: Auf was kommt es bei der Mitarbeitendenbindung an?

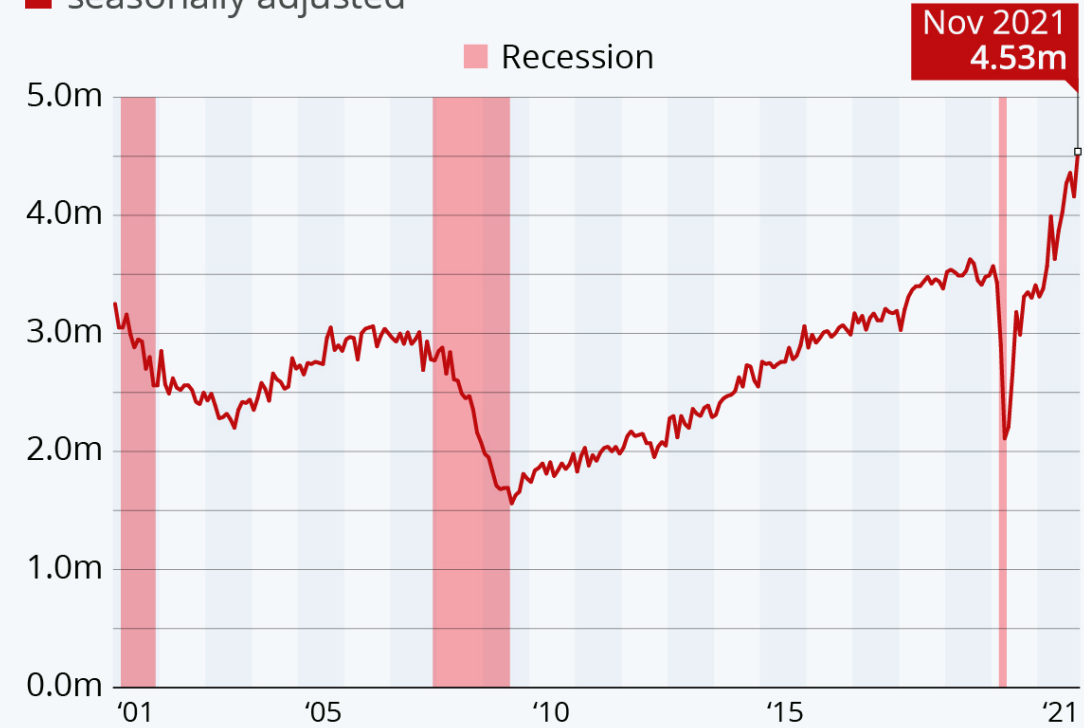






## The Great Resignation

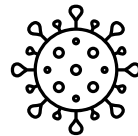
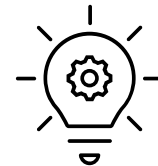
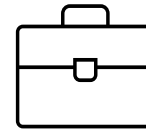
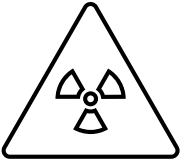
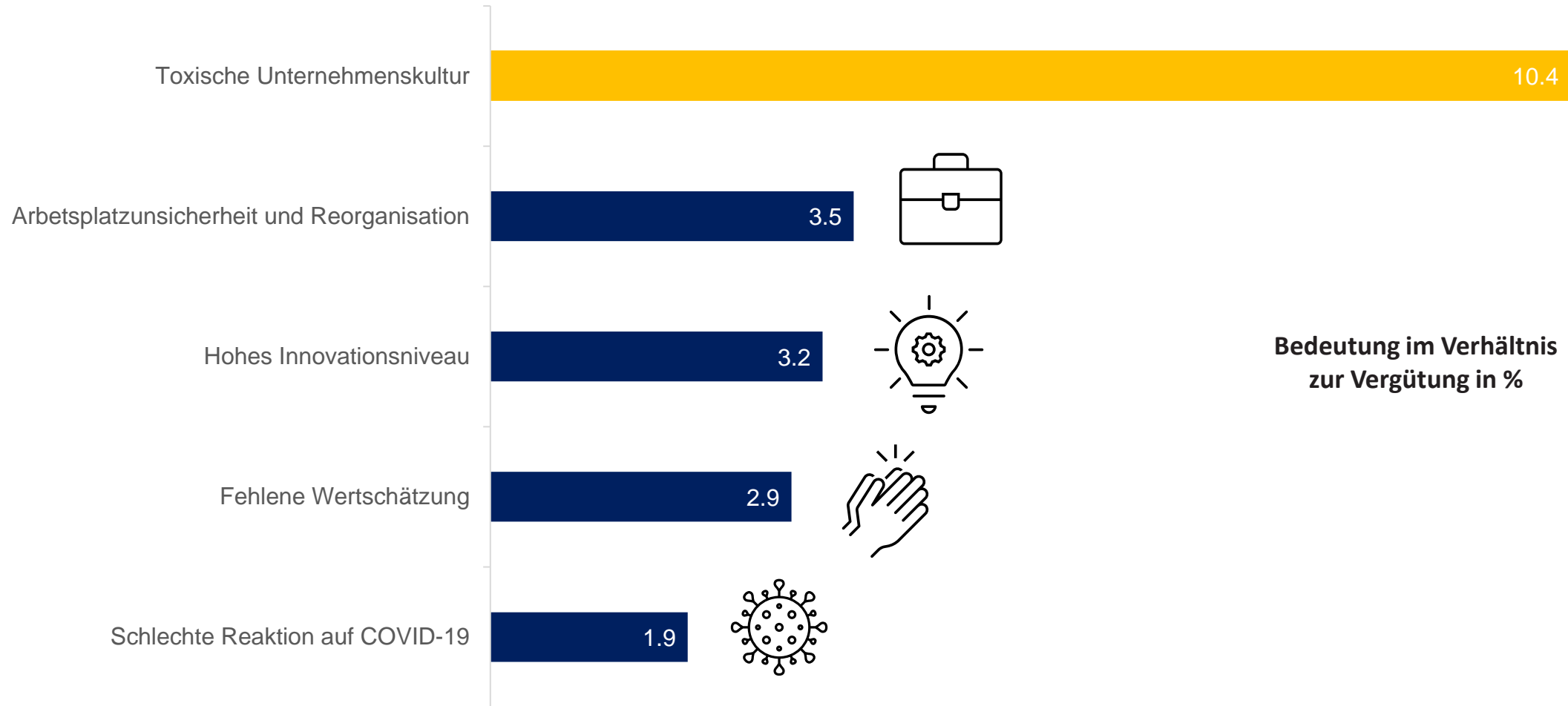
Number of people quitting their jobs in the United States, seasonally adjusted



Source: U.S. Bureau of Labor Statistics

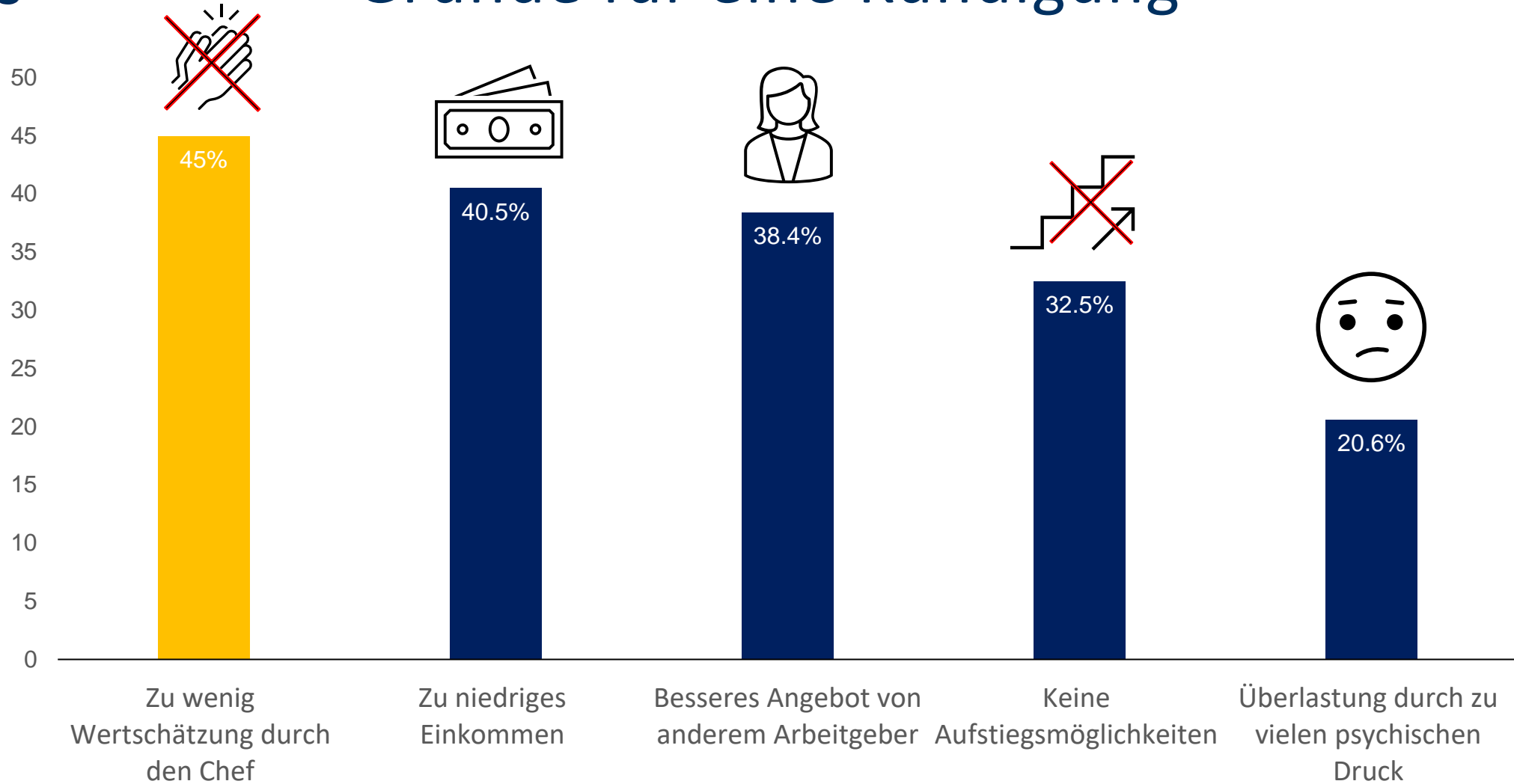


# The Great Resignation: Gründe für Unternehmensaustritt



**Bedeutung im Verhältnis  
zur Vergütung in %**

## Gründe für eine Kündigung



Umfrage, o.D: N=1092

*«Die hohe Zufriedenheit der Mitarbeitenden ist nicht einfach die Summe aus Anzahl Ferienwochen, grosszügiger Weiterbildungsmöglichkeiten, begeisternder Parties oder einer offenen Informationspolitik.»*  
*Martin Gartmann, CEO UMB AG, Best Place to Work Schweiz 2020 & 2022*



*Es ist die **Unternehmenskultur**, welche über allem steht. [...] Wir investieren sehr viel Energie in die **Ausbildung unserer Führungskräfte** - weil diese erfahrungsgemäss den grössten Einfluss auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden haben.»*

*Martin Gartmann, CEO UMB AG, Best Place to Work Schweiz 2020 & 2022*

# Wie zeigt man Wertschätzung?



Wann haben **Sie** sich wertgeschätzt gefühlt?

# Wie kann Wertschätzung gezeigt werden?

Unterstützung



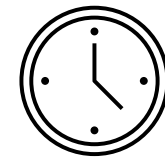
Worte



Geschenke



Zeit



Chapman & White, 2011

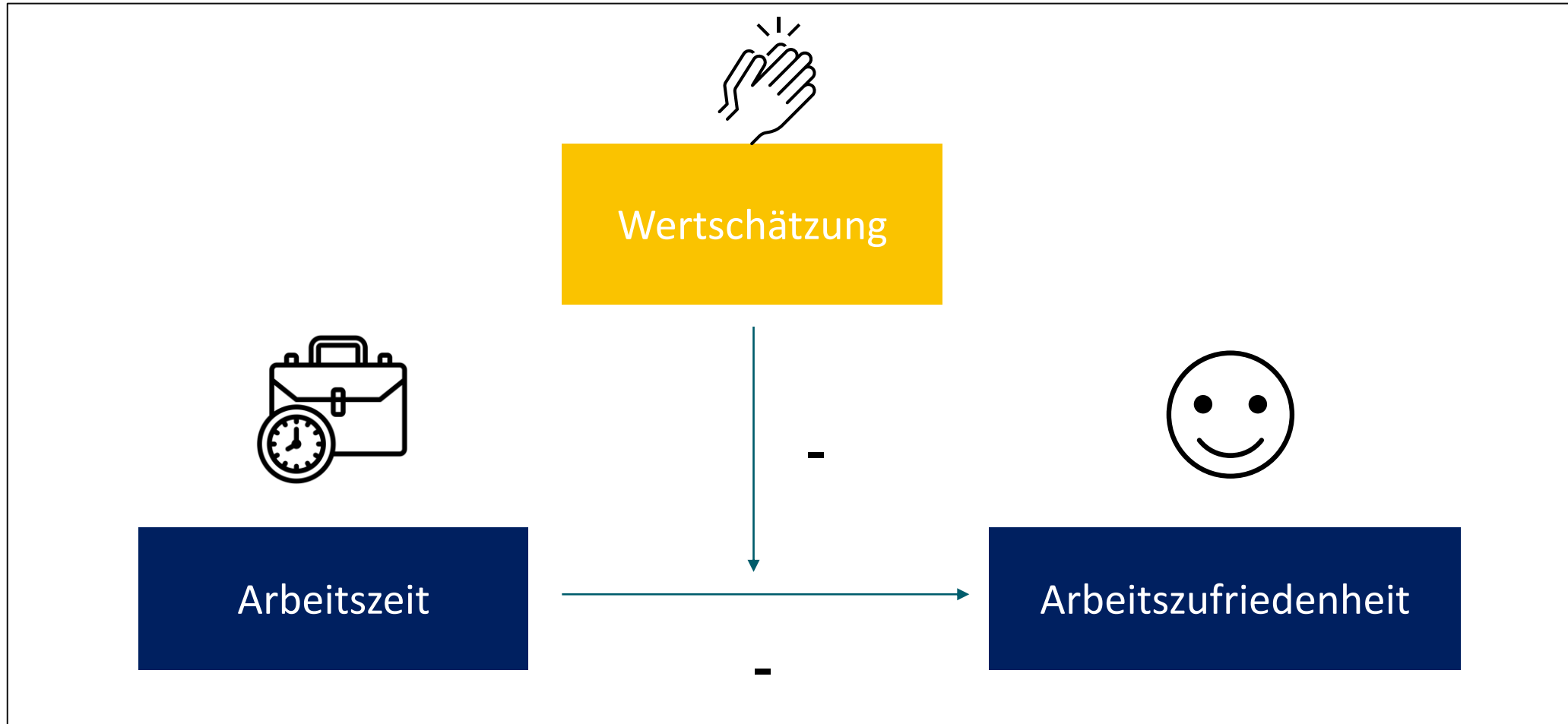




**Welche Auswirkungen hat die Wertschätzung der Arbeit von Militärangehörigen?**

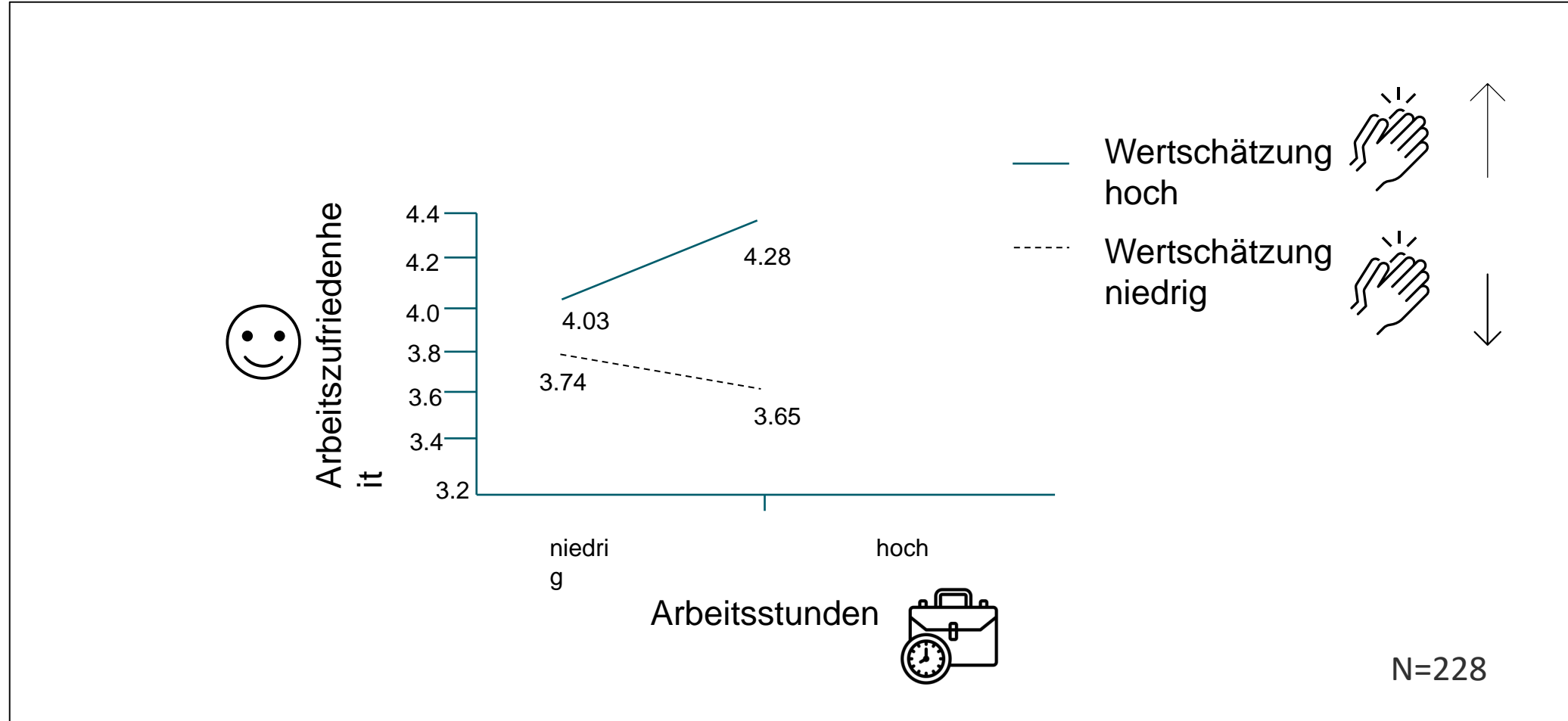


# Positive Wirkung von Wertschätzung?



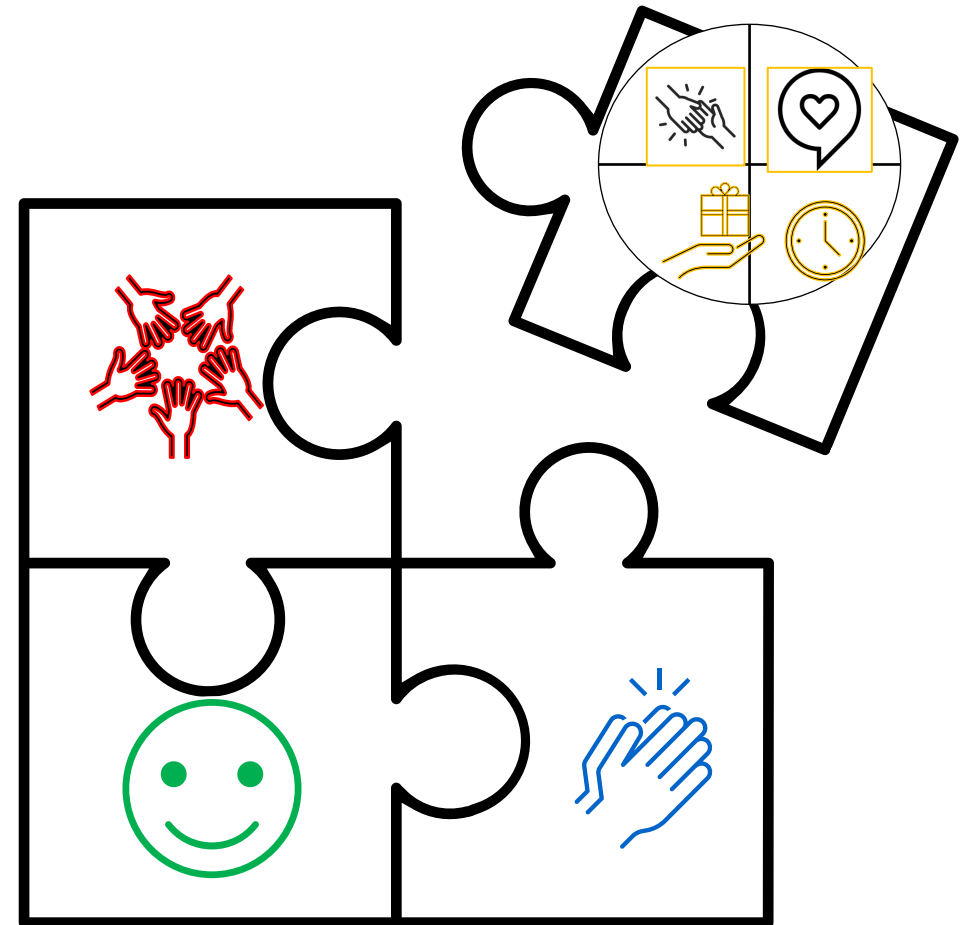
Stocker et al.,2010: N=228

# Positive Wirkung von Wertschätzung



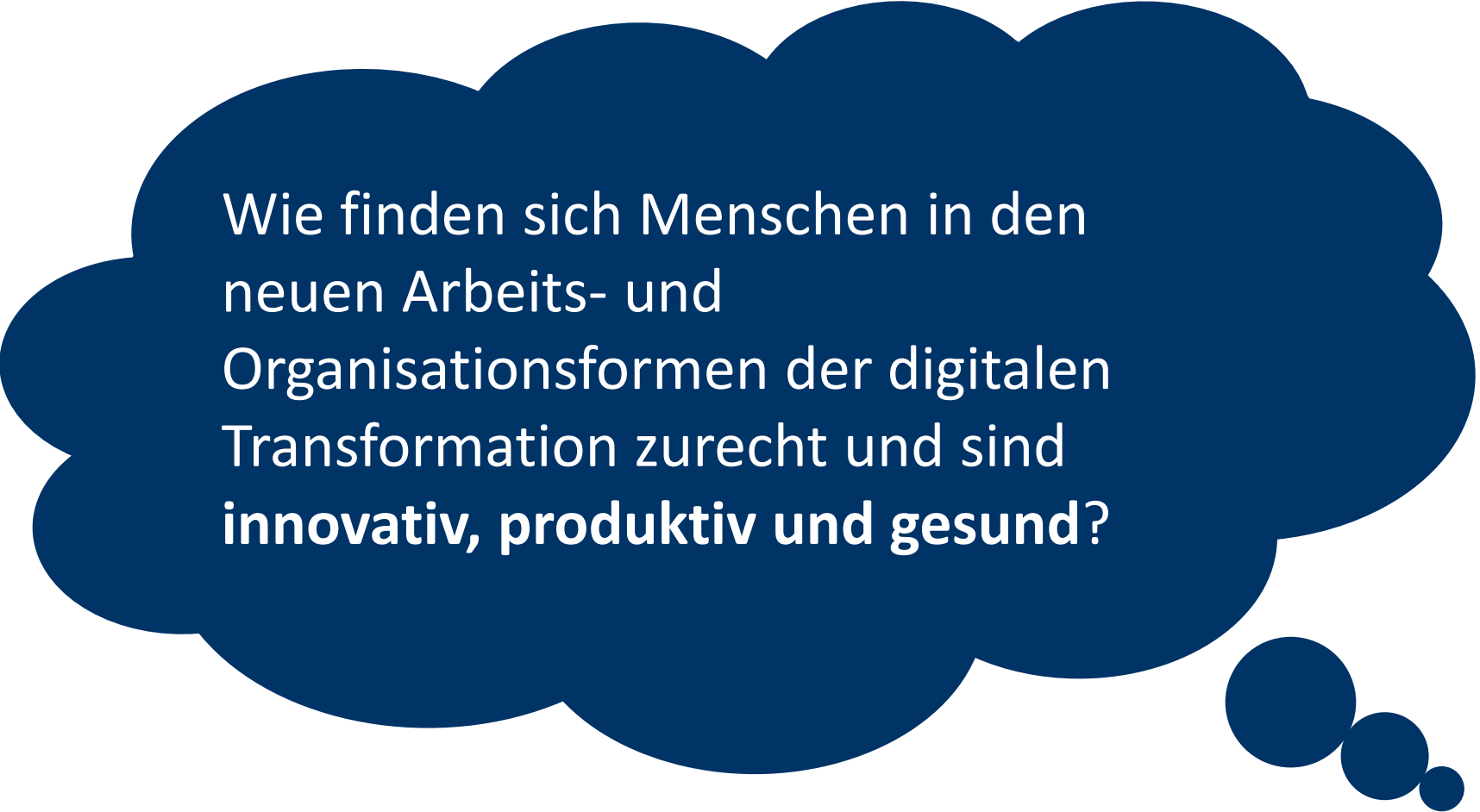
Stocker et al.,2010: N=228

- ✓ Soft Factors spielen die entscheidende Rolle bei der **Mitarbeitendenbindung**
- ✓ Eine **positive Kultur** spricht sich rum: wird somit auch zum Argument bei Rekrutierung
- ✓ **Wertschätzung** ist der Kern einer positiven Unternehmenskultur
- ✓ Wertschätzung ist **vielfältig**: Zeit, Worte, Geschenke und Unterstützung!





# Institut New Work der Berner Fachhochschule



Wie finden sich Menschen in den neuen Arbeits- und Organisationsformen der digitalen Transformation zurecht und sind **innovativ, produktiv und gesund?**

# Institut New Work: Fachgruppen

- **Positive Leadership und Achtsamkeit**
- **Neue Arbeits- und Organisationsformen**
- **Diversity und Inklusion**
- Kontakt: [lorenz.affolter@bfh.ch](mailto:lorenz.affolter@bfh.ch), Institutsleitung: [andrea.gurtner@bfh.ch](mailto:andrea.gurtner@bfh.ch)

# Literatur

- Chapman, G. & White, P. E. (2011). *The 5 Languages of Appreciation in the Workplace: Empowering Organizations by Encouraging People*. Moody Publishers.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13(6), 539–558. <https://doi.org/10.1002/job.4030130602>
- *Der neue HR-Report 2023* -. (o. D.-b). <https://www.hays.de/lp/hr-report>
- Stocker, D., Jacobshagen, N., Semmer, N. K. & Annen, H. (2010). Appreciation at Work in the Swiss Armed Forces. *Swiss Journal of Psychology*, 69(2), 117–124. <https://doi.org/10.1024/1421-0185/a000013>
- Sull, D. (2022, 11. Januar). *Toxic Culture Is Driving the Great Resignation*. MIT Sloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/article/toxic-culture-is-driving-the-great-resignation/>
- *Umfrage: Deswegen kündigen Beschäftigte ihren Job*. (o. D.). Compensation Partner. <https://www.compensation-partner.de/en/news-and-press/umfrage-deswegen-kundigen-beschaeftigte-ihren-job>