

Management Summary Bitfee AG

Mitarbeitende mit Work Engagement sind für ein Unternehmen ausserordentlich wertvoll. Denn engagierte Mitarbeitende leisten viel, identifizieren sich mit ihren Aufgaben, sind voller Energie bei der Arbeit und haben erst noch Spass dabei. Wenn man bedenkt, wie teuer die Ressource Mitarbeitende in der Schweiz ist, müsste jedes Unternehmen alles daransetzen, die Mitarbeitenden engagiert zu halten. Aber wie gelingt das?

Work Engagement entsteht nicht von allein, respektive bleibt nicht über eine längere Zeitdauer aufrecht, wenn nicht die entsprechenden Bedingungen am Arbeitsplatz, sowie beim Mitarbeitenden selbst, zu finden sind. Engagement kennt verschiedene Vorläufer. Durch die HR-Arbeit lassen sich im Unternehmen insbesondere die sogenannten «Job Resources» beeinflussen. Autonomie bei der Arbeit, Feedback auf geleistete Arbeit, Sozialer Support und Coaching fördern das Work Engagement der Mitarbeitenden. «Job Demands» - also Anforderungen an die Stelle – gilt es durch Führungs- und Organisationsgestaltung möglichst menschenfreundlich zu beeinflussen.

Die Bitfee AG hat in den ersten acht Jahren ihres Bestehens schon sehr viel richtig gemacht. Die Mitarbeitenden zeichnen sich durch ein hohes Work Engagement aus. In dieser Arbeit wird der Ursache für das Work Engagement auf den Grund gegangen. Mittels Fokusgespräch wurde die Belegschaft zu ihrem Work Engagement befragt. Anhand der Aussagen der Mitarbeitenden sollen die Arbeitsbedingungen erkannt werden, die das Work Engagement bei Bitfee fördern. Aber auch hinderliche Bedingungen sollen ans Licht kommen.

Die Aussagen der Mitarbeitenden wurden thematisch gegliedert. So können die Vorläufer des Engagements nach Arbeitszeit, den Merkmalen der Arbeit, der Führung, der Organisation, der Unternehmenskultur und dem kollegialen Umfeld kategorisiert werden. Bei Bitfee führen unter anderem die grosse Autonomie, die Ganzheitlichkeit sowie Vielfältigkeit der Aufgaben sowie das Vertrauen der Führung in die Mitarbeitenden zu Work Engagement. Sehr zentral ist zudem die Unternehmenskultur, sie hat sich in den Gesprächen als einer der stärksten Treiber herauskristallisiert.

Im zweiten Teil des Fokusgesprächs wurde auf das geplante Unternehmenswachstum eingegangen. Die Mitarbeitenden diskutierten über potenzielle Entwicklungen, die sich negativ auf ihr Engagement auswirken könnten. Die hohe Arbeitsbelastung – die teils heute schon besteht, durch das Wachstum aber noch verstärkt wird – zeichnet sich als Thema ab, dem in Zukunft mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden muss. Denn eine hohe Belastung schränkt die Motivation der Mitarbeitenden langfristig ein.

Im letzten Teil der Arbeit werden Gestaltungsempfehlungen formuliert, die darauf abzielen, dass das Work Engagement bei Bitfee auch künftig hoch bleibt. Basierend auf den Aussagen aus dem Fokusgespräch wurden konkrete Massnahmen in acht Bereichen beschrieben. So wird beispielsweise empfohlen, die Entscheidungsfreiheit des einzelnen Mitarbeitenden zwingend beizubehalten. Neue Strukturen sollen partizipativ erarbeitet werden, denn die Mitarbeitenden von Bitfee wollen mitgestalten. Weiter ist es wichtig, dass auch künftig alle Mitarbeitenden regelmässig und transparent informiert werden. Hierfür gilt es passende Instrumente zu finden. Bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden und beim Akquirieren von neuen Kunden muss darauf geachtet werden, dass sie zur Bitfee-Kultur passen.

Abschliessend kann gesagt werden, dass Bitfee die Stärken von heute in der Wachstumsphase kultivieren soll. «Wachsen und dabei klein bleiben», so lautet die Aussage eines Mitarbeitenden, die viel Wahrheit enthält. Es wäre falsch, wenn sich Bitfee in Sachen Organisation an Grossunternehmen orientieren würde. Denn gerade die Überschaubarkeit der Strukturen, die Nähe zu den Kunden aber auch die Nähe der Führung zu den Mitarbeitenden sind heute grosse Treiber des Engagements. Die Lösung für ein engagementsverträgliches Wachstum liegt nicht darin, ein Best Practice eines anderen Unternehmens zu übernehmen, sondern vielmehr darin, zusammen mit den Mitarbeitenden ein «Best Fit» für Bitfee zu entwickeln.