

# Mitarbeiter-Engagement als Business-Strategie

Es gibt einen engen Zusammenhang zwischen engagierten Mitarbeitern und dem Unternehmenserfolg. Ein positives Arbeitsumfeld kann das Mitarbeiter-Engagement nachhaltig steigern. Gutes Beispiel dafür ist – neben Google – der Schweizer Backwarenhersteller Hug.

von **Sunnie J. Groeneveld** • 05.09.2013



*Google legt grossen Wert auf ein positives Arbeitsklima. (Bild: Google)*

Was ist bloss los mit unserer Arbeitswelt? Über vierzig Prozent der Berufstätigen in der Schweiz leiden an «Schwäche und Energielosigkeit» ([Schweizerisches Bundesamt für Statistik](#)). Siebzig Prozent der Mitarbeitenden sind nicht engagiert bei der Arbeit ([Gallup](#)). Die dramatische [Zunahme der IV-Rentnerzahlen](#) ist in hohem Masse darauf zurückzuführen, dass sich immer mehr Menschen aus psychischen Gründen in ihrer Arbeitsfähigkeit beeinträchtigt fühlen und aus dem Arbeitsprozess aussteigen. Dass es sich dabei im Durchschnitt um jüngere Personen handelt als um jene, die körperlich bedingt invalid

werden, potenziert sowohl die Folgen des Arbeitskräfteverlusts als auch das Leid der Betroffenen.

Die damit verbundenen Kosten für die Schweizer Wirtschaft sind enorm. Laut dem Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) fallen allein wegen Stress und arbeitsbedingter Überbelastung jährliche Kosten von CHF 7,8 Milliarden an. Dabei ist die Tendenz steigend, denn vor zehn Jahren waren es erst knapp **fünf Milliarden Schweizer Franken**. Im Vergleich, der Schweizer Staat hat 2012 **26,4 Milliarden für Bildung, Forschung und Innovation** ausgegeben. Gerade im effizienzgetriebenen Dienstleistungsland Schweiz regen diese Statistiken zum Nachdenken an: Jedes Jahr investiert der Fiskus 26,4 Milliarden, um die «Ressource Mensch» intelligenter und leistungsfähiger zu machen, gleichzeitig geht knapp ein Drittel dieses Betrages wieder verloren, weil die Arbeitswelt diese «Ressource» verheizt. Vieles hängt mit schlechter Führung zusammen, aber auch mangelhafte Kommunikation, übermässiger Leistungsdruck, Mobbing, Drogen, Alkoholismus und andere kontraproduktive Verhaltensweisen können massgeblich dazu beitragen.

## **Agieren statt reagieren**

Somit lautet also die 7,8 Milliarden-Schweizer-Franken-Frage: Wie kriert man ein optimales und positives Arbeitsumfeld, damit es gar nicht erst soweit kommt?

Denn wenn der Krankheitsfall vorliegt, ist es schon zu spät. Hohe Produktivität, Leistungsstärke und Innovationsfähigkeit sind beim betroffenen Mitarbeiter dann vorerst nicht zu erwarten. Kurz- bis mittelfristig geht es seitens des Arbeitgebers nur noch um Schadensbegrenzung. Falls es zum Kündigungsverfahren und einer Neubesetzung kommt, führt das zu enorm hohen Fluktuationskosten – man spricht von 30% bis 200% des Jahreslohnes der zu ersetzenden Person. Aufschlussreich in diesem Zusammenhang ist der vor zwei Wochen lancierte **Fluktuationskostenrechner** der Zürcher Beratungsfirma Humanquest.

Da die Negativspirale und die damit zusammenhängenden Kosten beachtlich sind, streben weitsichtige Firmen einen Kurswechsel an, ganz nach dem Motto: Weg vom Reagieren, hin zum Agieren. Der Impuls für diesen Sinneswandel stammt ursprünglich aus den USA. Als 2009 zudem der britische Regierungsbericht «Engage for Success» lanciert wurde, begann auch in den Führungsetagen europäischer Firmen frischer Wind zu wehen. Im Bericht wird ausführlicher denn je der Business-Case für Mitarbeiter-Engagement auf über 150 Seiten dargelegt. Fest steht: Es gibt einen engen Zusammenhang zwischen engagierten Mitarbeitern und dem Unternehmenserfolg. Deshalb versuchen immer mehr Firmen einen präventiven Ansatz zu verfolgen und aktiv ein positives Arbeitsumfeld zu schaffen, was wiederum zu einer nachhaltigen Steigerung des Mitarbeiter-Engagements beiträgt.

## **Google und Hug als Vorbilder**

Das medienpräsenteste Beispiel in Zürich dazu liefert Google. Mittlerweile kennt fast jeder die Bilder der Indoor-Rutschbahn, den vielen gemütlich bunten Sitzecken, sowie der Sport-, Musik- und Spielräume. Doch für Google geht es um viel mehr als nur um eine attraktive Inneneinrichtung. Wie aus einem Interview mit Karen May, Vice President of People Development, hervorgeht, befasst sich das Management bei Google auf allen Hierarchieebenen mit der Entwicklung und Umsetzung von transformativen Führungspraktiken, welche die menschliche Leistung am Arbeitsplatz optimieren sollen. Dabei geht es Google vor allem darum, dass ihre Mitarbeiter die Arbeitszeit mit Freude erleben. Denn das, so May, sei das beste Rezept für eine erfolgreiche Firmenzukunft.

Ein weiterer amerikanischer Vorreiter ist Zappos, weltweit erfolgreichster Online-Schuhhändler. Mitgründer und CEO Tony Hsieh schiebt diesen Erfolg auf die einzigartige «Happiness Culture», die sich durch eine Vielzahl von leicht verrückt-spässigen Firmentraditionen auszeichnet. Zu dieser Kultur gehört u. a. der «Bald & Blue Day», an dem sich ein Teil der Mitarbeiter freiwillig die Köpfe rasiert – eine Idee, die bei einem Feierabendbier entstanden ist. Auch ihr jährlich erscheinendes «Culture Book», in dem jeder Mitarbeiter schreibt, was für ihn die Firmenkultur ausmacht, wird intern hochgeschätzt. Doch es sind nicht nur erfolgreiche amerikanische Grossfirmen, die aktiv Massnahmen zur Steigerung des Mitarbeiter-Engagements ergreifen. Auch die Schweiz hat einige Vorreiter, darunter beispielsweise der Backwarenhersteller Hug. Vor sechs Jahren bezogen 60 Mitarbeiter das im Naturpark eingebettete Verwaltungsgebäude, liebevoll «hughaus» genannt, ein stilvolles Minergie-Haus mit Panoramafenstern, wolkenartigen Lichtquellen, Designermöbeln, einem «Begegnungsbereich» mit bunten Sitzsäcken und vielen anderen schönen Details. Die Idee dahinter ist, eine inspirierte Arbeitsatmosphäre zu schaffen, in der Verwaltungsaufgaben Freude machen. Eine andere Schweizer Firma mit Vorbildcharakter ist das Familienunternehmen Vitra, das 2010 eine eigene Kindertagesstätte ins Leben gerufen hat.

Dies sind nur einige wenige Beispiele. Doch legen sie die Frage nahe: Wie würde eine Arbeitswelt aussehen, in der alle Firmen diesen Beispielen folgen würden? Wenn jede Firma eine proaktive Mitarbeiter-Engagement Strategie hätte? Wenn die ganze Belegschaft innovativer, teamfähiger, kreativer, motivierter, lernwilliger und gesünder wäre? Das wäre eine Arbeitswelt, wofür sich ein Engagement lohnt – vom Arbeitgeber und Arbeitnehmer.