

Die seltene Kunst der Motivation

Rafael de Mestre strahlt: „Dass ich das noch miterleben darf! Ich habe wirklich gedacht, es würde noch viel länger dauern.“ Der IT-Spezialist ist kein Firmenchef, sondern Sprecher der Geschäftsleitung der Tron GmbH & Co. KG in Krefeld, die er als Gemeinschaft von IT-Beratern 1999 gegründet hat. Er hat keine Mitarbeiter, sondern inzwischen 62 Partner, die alle als Kommanditisten für das Kapital und die Führung des Unternehmens verantwortlich sind. Das Ergebnis: „Wir arbeiten in einem sehr sozialen Umfeld zusammen, jeder ist über alles informiert und profitiert vom Erfolg seiner persönlichen Arbeit“. Für Rafael de Mestre ist seine Firma wirtschaftlich erfolgreich und „sozial gesund“, und das ist für ihn das Zukunftsmodell schlechthin.

Das sieht der Bonner Konjunkturforscher Leo Nefiodow genauso: „Die wichtigste Quelle für Produktivität ist die Verbesserung von Kooperation und Kommunikation in den Unternehmen.“ Informationen müssen fließen, Mitarbeiter sich austauschen und gegenseitig unterstützen, so seine Empfehlung. Firmen dagegen, in denen Chefs und Abteilungsleiter weiterhin ihr Herrschaftswissen verteidigen und man sich gegenseitig blockiert statt unterstützt, fehle ein entscheidender Wettbewerbsvorteil der Zukunft: die soziale Kompetenz. Sie ist für ihn Teil des kommenden Booms rund um das Thema Gesundheit, das auf alle Branchen ausstrahlen wird.

Dass ein gesundes Betriebsklima heute jedoch noch selten anzutreffen ist, sieht der Politikberater im Anstieg psychosomatischer Krankheiten genauso bestätigt wie in jüngsten Studien über gesunkene Arbeitsmoral, innere Kündigungen und Mobbing. Nefiodow: „Künftig wird die Wettbewerbsfähigkeit der Firmen vor allem davon abhängen, wie stark sie sich um die körperliche, seelische und soziale Gesundheit ihrer Mitarbeiter kümmern.“

Das Raunen aus den Führungsetagen ist bei solchen Sätzen förmlich spürbar, zumal es dort aktuell mehr um Personalabbau und Standortalternativen geht. „Solange bei Mitarbeitern die Angst vorherrscht, den eigenen Arbeitsplatz zu verlieren, wird kaum jemand motiviert sein, kooperativ zu sein und sein Wissen preiszugeben“, glaubt Hartmut Buck vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation (IAO) in Stuttgart. Auch dort beschäftigt man sich intensiv mit der Arbeitswelt der Zukunft und muss dabei feststellen, dass viele Voraussetzungen für den Siegeszug eines gesunden miteinander Arbeitens noch fehlen: „Viele Firmen haben den Wettbewerbsvorteil rund um das enorme Wissen ihrer Mitarbeiter noch nicht erkannt“, für Buck eine der Vorbedingungen, „um zu sozialen Veränderungen im Sinne Nefiodows zu kommen.“

Auf der Suche nach den Bremsern einer „healthy company“-Kultur blicken Experten immer wieder kritisch in die Führungsetagen. „Die Auswahlkriterien für eine Beförderung weisen oft eine Lücke zwischen fachlicher Qualifikation und sozialer Kompetenz auf“, so Buck. Ein Trend, der sich in Zeiten der Kostensenkungsprogramme noch verstärkte.

Rafael de Mestre sieht sich dagegen eher als „der Mann im Aussichtsturm, obwohl auch diese Rolle bei uns oft wechselt.“ Die häufigen Abstimmungen untereinander seien keineswegs lähmend, wie ihm Kritiker gerne vorhalten, „notfalls ist das per SMS eine Sache von Minuten.“ Intelligente und kreative Mitarbeiter, die aus eigenem Antrieb arbeiten, lassen sich nicht mehr bevormunden und merken sofort, wenn man ihnen Dinge vorenthält, ist sich de Mestre sicher. „Nur ist das in hierarchischen Systemen wie Großkonzernen schwer umzusetzen. Das klappt dort nur, wenn ein Abteilungsleiter mal eine kleine Insel schafft, wo er sich selbst zurücknimmt und die Projektleitung immer dem überträgt, der im jeweiligen Projekt die meiste Kompetenz hat.“ Das sei nicht anders als im Ballett: „Dort entscheidet ja auch nicht der Choreograph, wer die Prima Ballerina ist, sondern allein, wer am Besten tanzen kann.“

Auch Reinhold Roski glaubt, dass das Prinzip Eigenverantwortung als Basis für ein gesundes Unternehmen dort noch nicht angekommen ist, „obwohl es derzeit in der Politik täglich gefordert wird“, so der Professor für Wirtschaftskommunikation an der FHTW Berlin. Für ihn ist ein reger Informationsfluss im Unternehmen wie „ein gesundes Nervensystem, bei dem die Signale aus allen Körperbereichen aufmerksam wahrgenommen und verarbeitet werden“. Wird dies unterdrückt, kommt es zu Krankheiten: „Wenn etwa für Mitarbeiter der Deutschen Bahn Kritik am neuen Preissystem Tabu ist, widerspricht das einer Kultur der Offenheit, die nun mal von oben vorgelebt wird.“ Hier zeichnen sich Chefs mit Charisma dadurch aus, „dass sie Kritik aushalten können und als Chance zur Verbesserung sehen“ (Roski). Doch von Vorbildfirmen will er lieber nicht reden, „denn über viele, die früher als solche gefeiert wurden, redet heute keiner mehr“. Auch Hartmut Buck will keinen aufs Schild heben, „denn dann wollen alle wieder nur kopieren.“ Lieber verweist er auf wissenschaftliche Arbeiten, die versuchen, erstmals weiche Faktoren wie gesundes Betriebsklima als Ratinggröße des Humankapitals zu erfassen, die dann auch über die Kreditwürdigkeit eines Unternehmens mitentscheiden könnte.

Dass gesund arbeitende Firmen schon heute viel Kredit bei ihren Mitarbeitern haben, beweist die Suche des US-Wirtschaftsmagazins „Fortune“ nach den zehn europäischen Firmen mit den glücklichsten Mitarbeitern. Nach der Porsche AG (2002) war diesmal die Schering AG einziger deutscher Top-Arbeitgeber. Dabei ging es den meisten Mitarbeitern weniger um Spitzengehälter, sondern um Teamgeist, Eigeninitiative, klare Kommunikation mit den Chefs und ein

Mitspracherecht. Auch die Gleichbehandlung lag ihnen am Herzen, also zum Beispiel gleiche Parkplätze, Bürogröße und Cafeteria für alle. Beim spanischen Mischkonzern Mondragon ging man noch einen Schritt weiter und deckelte den maximalen Gehaltsunterschied zwischen einfachen und hochrangigen Angestellten auf das Verhältnis eins zu acht. Als Gegenleistung bekommen die Chefs Mitarbeiter, die gerne arbeiten und stolz auf ihre Firma sind.

Andreas Leimbach