

SWR2 Wissen

Moderne Personalführung

Psychologie am Arbeitsplatz

Von Hardy Tasso

Flexible Arbeitszeiten, Mitbestimmung, Tisch-Kicker im Büro - sind diese modernen Methoden der Personalführung letztlich nur Psycho-Tricks, um die Mitarbeiter noch mehr auszubeuten?

Sendung: Freitag, 15.12.2017

Redaktion: Ralf Kölbl

Regie: Autorenproduktion

Produktion: SWR 2017

Bitte beachten Sie:

Das Manuskript ist ausschließlich zum persönlichen, privaten Gebrauch bestimmt. Jede weitere Vervielfältigung und Verbreitung bedarf der ausdrücklichen Genehmigung des Urhebers bzw. des SWR.

MANUSKRIPT

Musik Joe Henderson: „Barcelona“

Regie: *dissonantes Saxophon unterlegen*

O-Ton Klaus Burghardt:

Und der springende Punkt ist einfach gewesen, dass dieser Vorgesetzte mich als Persönlichkeit so überhaupt nicht kennt, mich in dieser Form praktisch nie wahrgenommen hat. Sondern das Entscheidende ist eigentlich immer nur gewesen, wie man in den Arbeitsprozessen funktioniert.

Regie: *Ende O-Ton; Musik kurz hochziehen; unterlegen*

Autor:

Arbeits-Alltag im Amt von Klaus Burghardt. Wie er so sind 60 Prozent aller Arbeitenden unzufrieden mit ihrem Arbeitsplatz - ergaben Studien von Meinungsforschungsinstituten wie forum! und Gallup.

Regie: Musik kurz und laut hochziehen; unterlegen

O-Ton Klaus Burghardt:

Die Unfähigkeit vieler Vorgesetzter, eben auch Anerkennung rüberzubringen, also ein ganz wichtiger Punkt, dass einfach du kein Feedback hast über das, was du eingebracht hast, du kriegst also nichts zurück, du denkst also, du bist immer in einer Einbahnstraße.

Regie: Musik kurz und laut hochziehen; unterlegen

Autor:

Dieselben Studien zeigen, dass mehr als ein Viertel aller deutschen Arbeitenden so unzufrieden mit ihrer Arbeit sind, dass sie bereits innerlich gekündigt haben. Kann man denen denn gar nicht helfen? - Man kann!

Regie: Musik kurz und laut hochziehen; unterlegen

Ansage:

„Moderne Personalführung - Psychologie am Arbeitsplatz“. Eine Sendung von Hardy Tasso.

O-Ton Marion Hagen:

Das heißt, dass sie sich beispielsweise ständig überfordert fühlen, dass sie keine für sich persönlich ausreichende Anerkennung erleben, entweder von Vorgesetzten oder von anderen Mitarbeitern kein ausreichendes Feedback, sei es positiv oder negativ bekommen. Also, ich höre das immer wieder, dass Menschen sich nach Rückmeldung sehnen.

Regie: Musik kurz und laut hochziehen; unterlegen)

Autor:

Psychotherapeutin Marion Hagen erlebt die Folgen langjähriger Frustrationen am Arbeitsplatz tagtäglich in ihrer Praxis:

O-Ton Marion Hagen:

Wo es dann wirklich irgendwann zum Zusammenbruch gekommen ist, aufgrund beispielsweise von psychosomatischen Erkrankungen, Ängsten, Depressionen. Und wenn das über längere Zeit so läuft, dann kann es ja auch dazu führen, dass Menschen seelisch oder körperlich krank werden.

Regie: Musik kurz und laut hochziehen; unterlegen

O-Ton Klaus Burghardt:

Da ist es eben auch so, dass eigentlich schon seit vielen Jahren diese innere Kündigung stattgefunden hat, weil ich immer und immer wieder gemerkt habe, dass diese Emotionen die ich erhofft und gewünscht habe, dass die also nie gezeigt worden sind. Und insofern die innere Kündigung da vollzogen und die äußere Kündigung die würde eben so aussehen, dass ich also, ja, buchstäblich mit der Faust auf den Tisch hauen würde und eben eine fetzige Auseinandersetzung eigentlich haben müsste, die ich wie gesagt bis zum heutigen Tag eigentlich ausgespart habe.

Autor:

Viele Berufstätige gehen mit geballter Faust in der Hosentasche und in depressiver Stimmung zur Arbeit. Aber es gibt auch zufriedene Arbeitende:

O-Ton Nadja Abraham:

Ich bin *sehr* zufrieden.

Regie: Ende O-Ton; Atmo bleibt unterlegt

Autor:

...sagt Nadja Abraham, Gruppenleiterin in einem Elektronik-Markt.

O-Ton Nadja Abraham:

Das Schöne ist, dass einem auch viel zugetraut wird. Selbst wie jetzt Geschäftsführer mit einem umgehen, dass das halt sehr persönlich ist, das ist toll, dass es viele Weiterbildungen gibt, wir haben auch eine Internetplattform, wo wir uns zu Themen weiterbilden können, da wird die Zeit, die wir dafür aufwenden, auch angerechnet als Arbeitszeit. Wir haben einmal als Führungskräfte wöchentlich Gespräche mit dem Geschäftsführer zu Zahlen, Daten, Fakten, zu Mitarbeitern. Dann gibt es Quartalsauswertungen vor der kompletten Mannschaft, dass die auch wissen, wo stehen wir gerade als Markt. Je transparenter man ist, umso besser können Mitarbeiter auch Entscheidungen verstehen. Das läuft einfach.

Autor:

Wie können Firmen Angestellte zufriedener machen? Manche Unternehmen tun das bereits seit einigen Jahren:

O-Ton Rainer Mühlhoff:

Man ist ja seit Ende der 90er Jahre von dem Modell weggegangen, dass man zum Beispiel die Anwesenheitszeit erfasst mit einer Stechuhr - hin dazu, dass die Leute ergebnis-orientiert arbeiten und möglichst eine Lifestyle-Erfahrung bei der Arbeit haben, so dass sie dann freiwillig eben nicht nur eine vertragliche Arbeitszeit, sondern weitaus länger dasitzen.

Autor:

Rainer Mühlhoff, Philosoph an der Freien Universität Berlin. Sein Schwerpunkt: Sozialtheorie. Vereinfacht: Warum handeln Menschen, wie sie handeln?

O-Ton Rainer Mühlhoff:

Einer der Grundideen des Human Resource Management war dann halt, man macht das nicht, indem man die Leute zu einem bestimmten Arbeitspensum zwingt, sondern man macht das, indem man die inhärenten Motivationskräfte der Leute stimuliert, so dass sie das freiwillig tun.

Autor:

„Human Resource Management“ heißt wörtlich: Verwaltung des Rohstoffes Mensch. Schöner klingt: moderne Personalführung. Der Zweck ist derselbe: Menschen sollen freiwillig länger, engagierter, motivierter, kreativer arbeiten. Wirtschaftspsychologen haben dafür zahlreiche Methoden entwickelt. Uwe Kanning *ist* Wirtschaftspsychologe und forscht an der Hochschule Osnabrück: Er weiß, was Mitarbeitende motiviert:

O-Ton Uwe Kanning:

Sehr viele Menschen aber keineswegs alle fühlen sich wohler, wenn sie selbst Entscheidungen fällen können am Arbeitsplatz. Oder man weiß aus der Forschung, dass Vielfalt, Abwechslung von den meisten Menschen positiv erlebt wird. Oder Bedeutsamkeit: In der Regel ist es so, dass Menschen Arbeitsplätze positiver bewerten und sich wohler fühlen, wenn sie den Eindruck haben, dass die Tätigkeit, die sie da vollbringen, auch wirklich wichtig ist. Wenn ich also den Eindruck habe, ich könnte im Zweifelsfall drei Tage tot im Büro liegen, und es würde keinem auffallen, dann ist das natürlich nicht besonders schön.

Das gilt natürlich nicht für jeden Menschen. Es gibt durchaus Menschen, die dann beispielweise sagen, „Bier ist Bier, Schnaps ist Schnaps, ich bin jetzt hier meine acht Stunden, da verdiene ich meine Brötchen, und das Leben, das fängt aber erst ab 17 Uhr an.“

Autor:

Menschen, die gerne kreativ arbeiten würden, können jetzt einige der wichtigsten Psycho-Tricks der Arbeitgeber kennenlernen und erfahren, wie sie lustvoll arbeiten könnten.

Regie: Musik Joe Henderson: Barcelona; unter folgendem weg

Ansage:

Psycho-Trick Nummer eins: Das „Matching“ - oder: „Herzlich willkommen in *Deinem* Team!“

Regie: Atmo Büro „msg“ (leise Gespräche und Büro-Geräusche; unterlegen)

O-Ton Julia Hassmann:

Wir haben den Preis gewonnen, weil wir gerade bei Werten wie Vertrauen, Fairness, Wertschätzung und Teamgeist sehr gut abgeschnitten haben. 91 Prozent der Kolleginnen und Kollegen loben die freundliche Atmosphäre hier in der „msg“ und fühlen sich einfach hier sehr willkommen.

Regie: (Ende O-Ton; Atmo bleibt unterlegt)

Autor:

Julia Hassmann ist Abteilungsleiterin für Human-Resource-Entwicklung und Weiterbildung bei der IT-Beratungsfirma „msg“ in München. Die „msg“ hat 2017 in der Gruppe von Firmen mit über 1.000 Mitarbeitenden den zweiten Preis im Branchenwettbewerb „Beste Arbeitgeber in der Informations- und Telekommunikationstechnik“ gewonnen. Vor allem für Teamgeist und Fairness in der Firma.

O-Ton Julia Hassmann:

Wir haben eine Zustimmungquote von 83 Prozent bei der Frage, „Die Mitarbeitenden kümmern sich hier umeinander“, also, eben auch die Kollegialität ist sehr hoch hier im Unternehmen. Wir haben eine Zustimmungquote von 91 Prozent, wenn es um die Arbeitsatmosphäre geht, um die freundliche; und „Neue Mitarbeitende fühlen sich hier willkommen“ haben wir eine Zustimmungquote von 89 Prozent.

Regie: (Ende O-Ton; Atmo bleibt unterlegt)**Autor:**

Die „msg“-Willkommens-Atmosphäre beginnt bereits am ersten Arbeitstag - beim „onboarding“ - beim An-Bord-Kommen:

O-Ton Julia Hassmann:

Wir machen es so, dass wirklich alle neuen Kollegen und Kolleginnen einen gemeinsamen Start-Tag haben, wo sie alle wichtigen Informationen bekommen, der Vorstand ist mit dabei, sie erfahren viel über die „msg“, können erste Netzwerke dort auch schon gründen, also die Freundschaften vom Start-Tag halten auch ein ganzes msg-Leben und wahrscheinlich darüber hinaus. Onboarding besteht aber natürlich nicht nur aus dem ersten Tag, sondern dann auch ein gutes Einarbeitungsprogramm zu haben, da gibt es dann spezifisch für die unterschiedlichen Branchen auch unterschiedliche Programme.

Regie: (Ende O-Ton; Atmo unter folgendem weg)**Autor:**

Freundschaften unter Kollegen, Teambildung am Arbeitsplatz, Gruppen-Arbeit in der Werkhalle: alles angewandte Psychologie im Betrieb. Ausgerechnet Wirtschaftspsychologin Uwe Kanning aber sieht Arbeit im Team nicht nur positiv:

O-Ton Uwe Kanning:

Wenn Sie in die Gruppenforschung der 60er Jahre schauen, da hätten Sie schon sagen können, das ist völlig naiv, davon auszugehen, wenn ich Gruppenarbeit einführe, dass alles besser wird. Weder in Bezug auf Leistung, noch in Bezug auf Zufriedenheit. Gruppenarbeit kann ja auch viele Konflikte erzeugen. Dadurch, dass ich mich jetzt auf einmal abstimmen muss mit meinen Kolleginnen und Kollegen, ich bin aber jemand, der gar nicht diese Fähigkeiten und Fertigkeiten hat. Ich bin eher so ein Eigenbrötler, oder ich will gar nicht, dass mir die Kollegen reinreden.

Autor:

Und auch der Philosoph Rainer Mühlhoff hält Gruppen-Arbeit am Arbeitsplatz für zwiespältig - allerdings nicht, weil sie schlecht funktioniert, sondern weil sie zu gut funktionieren könnte:

O-Ton Rainer Mühlhoff:

Noch zu Zeiten der Gewerkschaften war es der größte Horror der Arbeitgeber, dass die Arbeitenden sich verbünden könnten, und in einer Gruppen- oder Massendynamik dann eben plötzlich eine Meuterei oder einen Streik oder einen Protest anzetteln könnten. Und dann gab es halt nach dem Zweiten Weltkrieg die Gruppendynamik-Forschung, die schon im Zweiten Weltkrieg startete, wo man dann halt gemerkt hat, dass man in ganz kontrollierter Weise die sozialen Dynamiken zwischen Menschen einkalkulieren kann, um sie sogar noch besser zu regieren. Und dann ist plötzlich die soziale Bindung der Arbeitenden untereinander nicht mehr eine Bedrohung oder ein Horror für die Bourgeoisie, sondern etwas, was man in einem kontrollierten Rahmen so „framen“ kann, dass es eigentlich sogar produktiv für die Firma ist.

Autor:

„Framen“ heißt: etwas einrahmen, den Rahmen setzen. Im Unternehmen setzt die Firmenleitung den Rahmen - zum Beispiel, wer mit wem zusammenarbeiten muss:

O-Ton Rainer Mühlhoff:

Und das ist halt alles angewandte Wirtschaftspsychologie, wie man so schön sagt, die Menschen ganz genau nach Ihren psychologischen Eigenschaften einschätzen zu können, wer kann gut zusammenarbeiten. Also, das, was man auf Dating-Plattformen als matching-Algorithmus kennt, wird im Human-Resource-Management längst verwendet, um Mitarbeiter miteinander zu „matchen“. Und das weiß man alles, und das kalkuliert man eiskalt.

Autor:

„Matchen“ bedeutet: Passendes zusammenführen. So suchen etwa Computer bei Partnervermittlungen, bei Dating-Plattformen, mit Hilfe spezieller Matching-Software unter Millionen von Männern und Frauen jene beiden heraus, die aufgrund ihrer psychischen Eigenschaften zueinander passen und sich wahrscheinlich ineinander verlieben werden. Gegen Gebühr natürlich.

Atmo Microsoft Atrium (einige Zeit hochziehen; unterlegen)

Autor:

Aber nicht nur Menschen müssen zueinander passen - auch die Arbeitsumgebung muss stimmen. Muss stimulieren!

Ansage:

Psycho-Trick Nummer zwei: Das coole Arbeits-Biotop - oder: „Alles so schön hell hier!“

Autor:

„Willkommen im Arbeits-Paradies“ - könnte man denken, wenn man Microsofts neue Deutschland-Zentrale in München-Schwabing betritt, die 2016 eröffnet wurde.

Erzählerin:

Offen und hell und riesig: die Empfangshalle, das Atrium. Rechts ein kleines Café, die „Digital Eatery“ - nichts Digitales mit Nullen und Einsen, sondern ein ganz normales Café, in dem es echten Kaffee und Blaubeer-Muffins gibt.

Autor:

Da kann man sogar analog, mit echtem Geld bezahlen!

Erzählerin:

Links ein weites Podest mit großen Sitzsäcken, darauf die Aufschrift: „Lieblingsarbeitsplatz“.

O-Ton Ines Gensinger:

Unsere Sitzsäcke laden hier natürlich auch zum Sitzen ein, zum Unterhalten, hier ist ein zentraler Treffpunkt auch für Kunden, für Interessierte, aber auch für Kollegen, die sich hier austauschen können.

Regie: (Ende O-Ton; Atmo bleibt unterlegt)**Autor:**

Ines Gensinger leitet die Kommunikation mit End- und Geschäftskunden und führt ein Team von 15 Mitarbeitenden.

Erzählerin:

Vom Sitzsack aus blickt man drei Stockwerke hinauf zu den gläsernen Büro-Etagen, schaut dann durch das weite Glasdach bis zum Himmel. Mitten drin hängen bunte Banner und verkünden Microsofts Erfolge und Werte.

O-Ton Ines Gensinger:

Wir haben hier ein Konzept, wo wir sehr viel auf Offenheit, Transparenz und Mitbestimmung setzen. Das heißt, hier entscheidet der Mitarbeiter selbst, wo er arbeitet, wann er arbeitet. Jeder ist ja zu unterschiedlichen Tageszeiten auch produktiv, und das ist natürlich wichtig zu beachten.

Regie: Ende O-Ton; Atmo bleibt unterlegt**Autor:**

Bei Microsoft heißt das „Vertrauens-Ort“ und „Vertrauens-Zeit“.

O-Ton Ines Gensinger:

Vertrauens-Zeit ist, dass wir hier noch nie eine Stechuhr hatten, es wird auch nicht gemessen, wie lange ist der Mitarbeiter am PC, diese Zeit teile ich mir frei ein. Natürlich ist es wichtig einen Rahmen zu setzen, das heißt eine Zielerreichung wird über eine gemeinsame Zieldefinition in Mitarbeitergesprächen festgelegt und der

Weg dahin und wann ich das erreiche, das entscheidet der Mitarbeiter selber und das motiviert die Menschen auch. Die Mitarbeiter brauchen diese Entscheidungsfreiheit. Sie wollen entscheiden was sie tun, wie sie es tun und wann sie es tun. Und dann bin ich auch wieder ganz klar bei dem Punkt Selbstverantwortung. Das heißt, ich muss für mich selber sorgen als Mitarbeiter genauso auch als Manager, dass ich auch nicht zu viel arbeite.

Regie: Ende O-Ton; Atmo bleibt unterlegt

Autor:

Mit Vertrauens-Zeit kann Ines Gensinger auch für ihre Familie sorgen, wann und wo es notwendig ist:

O-Ton Ines Gensinger:

Wenn ich meine Familie sehen möchte, dann gehe ich nach Hause.

Regie: Ende O-Ton; Atmo bleibt unterlegt

Autor:

Zumindest ein kleiner Anfang, Beruf und Privatleben miteinander zu versöhnen.

Regie: Atmo Atrium unter folgendem verblenden mit Atmo Großraumbüro

Erzählerin:

Vom Atrium führt eine offene Treppe hinauf zu den gläsernen Büro-Etagen.

Autor:

Offenheit und Vertrauen – das gesamte Gebäude spiegelt diese Philosophie wider.

Erzählerin:

Großraumbüros. Halbhohe Stellwände unterteilen das erste Büro in 18 kleine, offene Arbeits-Nischen, deren Arbeits-Flächen sind leer, bis auf einen PC-Monitor, Steckdosenleiste, Netzwerkanschlüsse. Diese 18 Nischen sind der erste von vier Arbeitsbereichen: der „accomplish space“ - frei übersetzt: der Schaffens-Ort:

O-Ton Ines Gensinger:

Das ist ein Bereich, wo ganz klar ist, hier kann ich arbeiten, hier kann ich aber auch trotzdem noch von den Kollegen angesprochen werden.

Regie: Ende O-Ton; Atmo bleibt unterlegt

Erzählerin:

Zwei weiter abgelegene Arbeits-Nischen sind der „think space“:

O-Ton Ines Gensinger:

Das ist der Rückzugsort für das hochkonzentrierte Alleinarbeiten. Wenn ich mich hierhin setze, ist für die Kollegen klar: Hier wird nicht gesprochen. „Nur du, Ruhe und deine Ideen“.

Regie: Ende O-Ton; Atmo bleibt unterlegt

Erzählerin:

Einen Raum weiter ist der „converse space“ mit sechs leeren Nischen:

O-Ton Ines Gensinger:

Im converse space da geht es ganz intensiv in die Zusammenarbeit im Team. Hier werden Projekte besprochen, Aufgaben verteilt, auch Team-Meetings gemacht.

Regie: Ende O-Ton; Atmo bleibt unterlegt

Erzählerin:

Im nächsten, etwas kleineren Raum befindet sich der vierte Arbeitsbereich - ohne Nischen:

O-Ton Ines Gensinger:

Hier haben wir den „share and discuss“ Bereich. Der ist jetzt auch nicht wie ein klassischer Arbeitsplatz eingerichtet, sondern man hat hier eher Wohnzimmermöbel ganz bewusst gewählt, um seine Kreativität auszuleben, Ideen im Team, aber auch mit Kollegen zu diskutieren.

Regie: Ende O-Ton; Atmo bleibt unterlegt

Autor:

Wenn Ines Gensinger nicht zu Hause, sondern im Büro arbeitet, muss sie sich zunächst eine freie Arbeits-Nische suchen:

O-Ton Ines Gensinger:

Unsere Geschäftsführung hat genauso wie jeder Mitarbeiter keinen festen Arbeitsplatz. Das heißt, ich kann mich jeden Morgen entscheiden, gehe ich ins Büro, und wenn ich ins Büro gehe, wohin setze ich mich.

Regie: Ende O-Ton; Atmo bleibt unterlegt

Autor:

Das ist das Konzept der floating-desks - wortwörtlich der „schwimmenden Schreibtische“. Die müssen nach der Arbeit allesamt leer geräumt sein. Nichts Persönliches bleibt am Arbeitsplatz:

O-Ton Ines Gensinger:

Ich brauche es einfach nicht. Hätte ich nicht gedacht, aber das ist auch eine Art von neuer Freiheit, die ich hier habe.

Regie: Ende O-Ton; Atmo bleibt unterlegt

Autor:

Karge neue Bürowelt. Aber wenn sie frei und kreativ und zielstrebig macht...

Musik poppige, treibende, fröhliche Musik; unterlegen

Eine völlig andere Welt bietet Google seinen Mitarbeitenden: Da taucht man ein in eine bunte Arbeits-Landschaft:

O-Ton Rainer Mühlhoff:

Google ist eines der großen Vorreiter-Unternehmen in diesen neuen Technologien des Human-Resource-Managements. Wo man anfängt, „coole“ Lebensumgebungen zu kreieren, wo das Arbeiten sich wie spielen anfühlen soll. Und da kommen dann die Kickertische ins Spiel oder die Star-Wars-Poster, die an der Wand hängen, oder die Spielsachen bei google oder die Fitness-Studios und Ärzte und der Wäsche-Service auf dem google-Campus, die halt alles Einrichtungsgegenstände sind, die die Menschen holistisch fangen sollen.

Regie: Ende O-Ton; Musik bleibt unterlegt**Autor:**

...holistisch fangen heißt schlicht ganzheitlich fangen. Rainer Mühlhoff kritisiert das neue Human-Resource-Management heftig:

O-Ton Rainer Mühlhoff:

Das ist ja auch Grundbestandteil der Silicon-Valley-Ideologie, die Idee, dass arbeiten einen Spieltrieb wecken soll, dass gerade in den Industriezweigen, wo man Kreativität braucht, also, in den eher privilegierten Jobs der Ingenieure, der Software-Entwickler-Innen, der Kreativbranche: Da will man Kreativität stimulieren. Kreativität fördert man, indem man den Leuten halt erstens eine gewisse Autonomie zugesteht, aber dann zweitens eben halt eine stimulierende Umgebung schafft. Du kannst da, wenn du gerade Bock darauf hast, auch mal Gitarre üben, du kannst da ins Fitness-Studio gehen, und nebenbei machst du auch noch deine Arbeit, und das fühlt sich am besten so an, dass es ganz von alleine kommt.

Autor:

Wo möchten Sie arbeiten: an einem leeren, „schwimmenden Schreibtisch“, der morgen woanders stehen kann? Oder lieber auf einer „bunten Arbeits-Spielwiese“ mit Tisch-Kicker? Sorry, aber die Arbeits-Umgebungen sind nur äußerlich verschieden. Das Ziel dieser baulich ungewöhnlichen Gestaltung ist dasselbe:

Musik „It's all about the money“**O-Ton Rainer Mühlhoff:**

Human Ressource Management bedeutet nichts anderes, als ein Biotop zu kreieren, in dem soziale Bindungen auf ganz bestimmte Weise entstehen können, nämlich auf solche Weise, die möglichst von den Mitarbeitenden subjektiv als lustvoll wahrgenommen wird und aber gleichzeitig für die Firma einen Produktivitäts-Gewinn bedeutet.

Regie: Ende O-Ton; Musik unter folgendem weg

Autor:

Profit ist das alte, neue Zauberwort. Und dafür haben sich Firmen noch ganz andere Methoden der Personal-Führung einfallen lassen:

Musik Joe Henderson: Barcelona; unter folgendem weg

Ansage:

Psycho-Trick Nummer drei: Selbst-Verantwortung - oder: „**Du** bist der Betrieb!“

Atmo „netzstrategen“ (größerer Raum, leise Gespräche im Hintergrund)

O-Ton André Hellmann:

Der Alte Schlachthof an sich ist ja schon ein schönes Areal, das sind ja alte Industriegebäude aus so rotem Backstein. Und da sitzen Kunst- und Kreativ-Betriebe, also, wir haben auch wirklich Steinhauer und bildende Künstler auf dem Gelände, Video-Agenturen sind hier auch, Schneiderei haben wir hier auf dem Gelände aber auch zwei große Bühnen und viel Gastronomie. Das heißt, es ist ein relativ buntes Fleckchen hier in Karlsruhe. Unser Büro ist eben auch so ein Altbau mit Fachwerk mit einer großen Lounge und eben dann eher rustikal eingerichtet ein bisschen. Ist schon schön.

Regie: Ende O-Ton; Atmo bleibt unterlegt

Autor:

André Hellmann ist Inhaber und Geschäftsführer der „netzstrategen“ im „Alten Schlachthof“. Das Unternehmen hat gut 30 Mitarbeiter in Karlsruhe, Barcelona und Köln, berät Firmen zu Fragen digitaler Medien, führt Bildungsseminare durch und entwickelt Software, meist fürs Internet. Bei den „netzstrategen“ gibt es keine bunte Spielwiese oder „schwimmenden Schreibtische“:

O-Ton André Hellmann:

Man braucht bei uns sehr viel Selbstverantwortung im Unternehmen. Dass wir wirklich von allen Leuten, die hier arbeiten, erwarten, dass sie für sich selbst denken können, auch selbst handeln. Also, wir reglementieren im Unternehmen so wenig wie möglich, und andersherum brauchen wir genau dafür spezielle Leute. Die Leute, die bei uns glücklich werden, die fragen mich nach Arbeitsinhalten, nach den Projekten, nach der Eigenverantwortung, nach den Arbeitsweisen im Unternehmen, nach den Freiheiten, die sie hier haben. Die fragen mich nach Selbstverwirklichung.

Autor:

Wirtschaftspsychologe Uwe Kanning stimmt Hellmann zu:

O-Ton Uwe Kanning:

Wenn man da so ein bisschen in die Forschung schaut, was sind so ganz grundlegende Variablen, auf die man achtet, was hat sich in der Forschung als

sinnvoll erwiesen, da weiß man, dass Autonomie beispielsweise eine wichtige Variable ist. Das heißt, wenn ich also keinen Vorgesetzten habe, der mir ganz kleinschrittig sagt, was ich zu tun habe, so nach dem Motto: „Bis heute Mittag will ich das von Ihnen haben und morgen früh das“. Sondern wenn ich vielleicht eine Aufgabe bekomme und vielleicht eine Woche oder drei Tage oder so habe, und ich bin dann aber selbst in der Lage zu entscheiden, wie ich das mache, wann ich das mache. Also, Autonomie, Freiheit ist etwas, was vielen Menschen, nicht allen, wichtig ist.

Autor:

Verantwortung der Mitarbeitenden *allein* reiche aber nicht aus, meint Hellmann:

O-Ton André Hellmann:

Intern ist die totale Transparenz. Es ist so, dass wir alles offenlegen. Also, jeder von uns kennt den Umsatz, den Ertrag, den Kontostand des Unternehmens, jeder weiß, welche Projekte wie laufen, von der Kohle her. Das heißt, jeder hat eigentlich die gleiche Entscheidungsgrundlage wie ich. Und wenn man jetzt die richtigen Leute im Unternehmen hat, können Sie davon ausgehen, dass jeder die richtigen Entscheidungen für das Unternehmen trifft und wir müssen tatsächlich relativ wenig regulieren da.

Regie: Ende O-Ton; Atmo bleibt unterlegt

Autor:

Wenn aber Autonomie, Mitbestimmung und Transparenz so wichtig für ein Unternehmen sind, warum machen das dann nicht alle Firmen?

O-Ton André Hellmann:

Ich glaube, die haben Angst vor diesem Kontrollverlust und dass halt doch irgendwo was schiefgeht. Als Unternehmer müssen Sie Verantwortung abgeben, und Sie müssen vertrauen. Und man darf da einfach nicht aufhören und muss das immer weiterleben, auch wenn es manchmal hart wird und man das Gefühl hat, „Oh, mein Gott, ich muss ins Steuer greifen“. Trotzdem Leute dann auch mal an die Wand laufen lassen, und danach wieder auffangen. Das gehört alles dazu, wenn Sie jemanden haben, der eigenverantwortlich arbeiten will.

Regie: Ende O-Ton; Atmo unter folgendem weg

Autor:

Verantwortung, Transparenz, Mitbestimmung machen einen Arbeitsplatz für viele Mitarbeitende lebenswert. Andererseits können Unternehmen genau diese Mittel einsetzen, um ihren Betrieb besser zu lenken - warnt Philosoph Rainer Mühlhoff:

O-Ton Rainer Mühlhoff:

„Ihr Mitarbeiter, ihr seid diese Firma“. Das ist doch die Ideologie, die seit den 90er Jahren spätestens gepredigt wird. Die Macht liegt darin, Mitbestimmung zu ermöglichen, aber Mitbestimmung gleichzeitig zu kontrollieren. Das heißt wir haben es bei modernen Unternehmen mit Apparaten zu tun, die sich nicht mehr davor fürchten, von ihren Mitarbeitern irgendwelche Forderungen artikuliert zu bekommen

oder kritisiert zu werden, sondern die sich darauf verstehen, den Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, ihren Unmut zu äußern und dabei aber gleichzeitig dafür sorgen, dass diese Äußerung von Unmut in ganz bestimmten Bahnen stattfindet, so dass man diesen Unmut nämlich dann kontrollieren kann. Man ist ja viel mächtiger, wenn man weiß, was die Leute denken, als wenn man es nicht weiß, und dann machen die irgendwas hinten rum, was dann zur Gefahr wird. Wenn das moderne Human-Resource-Management **eine** Sache macht, dann ist es, die Mitarbeiter transparent zu machen.

Musik „It’s all about the money“ Refrain; unter folgendem weg

Autor:

Und wenn ein Chef der alten, autoritären Schule die Kontrolle absolut nicht abgeben will?

Musik Joe Henderson: Barcelona. unter folgendem weg

Ansage:

Psycho-Trick Nummer vier: Die gute Führung - oder: „Wie erziehe ich meinen Chef?“

Autor:

Wirtschaftspsychologe Uwe Kanning:

O-Ton Uwe Kanning:

Ich muss die Führungskräfte mit ins Boot holen. Ich muss die informieren und vielleicht muss ich die auch schulen, damit sie sich einlassen darauf, mehr Verantwortung abzugeben. Darum geht es ja letztendlich, dass dann Führungskräfte Verantwortung nach unten abgeben, und da hat vielleicht mancher auch ein Problem mit, weil er denkt, „Ich bin Führungskraft, und ich muss das von vorn bis hinten alles hier kontrollieren.“

Autor:

Schulen... und hoffen, dass der Chef die Erkenntnisse der Wissenschaft akzeptiert und sein Verhalten ändert.

O-Ton Uwe Kanning:

Sie können davon ausgehen, dass in der Personalabteilung und in der Geschäftsführung deutscher Unternehmen Forschungsergebnisse chronisch ignoriert werden.

Autor:

Gottseidank werden sie nicht von allen Firmen ignoriert, wie unsere Beispiele gezeigt haben.

Musik Joe Henderson: Barcelona; unter folgendem weg

Ansage:

Versuch eines Fazits: „Zufriedenheit bei der Arbeit - nur ein Psycho-Trick?“

Autor:

Konkret gefragt: Sind Sie an Ihrem Arbeitsplatz zufrieden? Weil die Kollegen meist nett sind, die Werkshallen schön hell und die Büros lustig bunt? Ist Ihre Tätigkeit überhaupt nicht langweilig und der Chef immer für alle da? Und dürfen Sie sogar die Ziele der Firma mitbestimmen?

Und hier die Hauptfrage: Ist das nun gut oder schlecht?

Oder sind das alles nur Psycho-Tricks, mit denen Ihr Betrieb ja doch nur seinen Profit steigern will - und das Befinden der Belegschaft ist dem Chef reichlich egal?

Wirtschaftspsychologe Uwe Kanning:

O-Ton Uwe Kanning:

Nein, das würde ich nicht so sehen. Es ist ja auch ein Wert an sich, dass Mitarbeiter sagen, ich gehe gerne in die Firma, oder ich gehe gerne ins Büro. Natürlich geht es, wenn wir mal ehrlich sind, den allermeisten Unternehmen darum, dass sie leistungsfähig sind, dass sie mehr Leistung auch produzieren, und oftmals muss das ja auch so sein, weil man sich in einem starken Wettbewerb befindet.

Arbeitszufriedenheit an sich ist auch ein Wert, der losgelöst von der Leistung für Menschen wichtig ist. Ich glaube, jeder von uns möchte, unabhängig von dem Geld, was er verdient, auch *gerne* zu seinem Arbeitsplatz gehen. Aber wenn das sozusagen Hand in Hand geht, dann sehe ich da eigentlich kein Problem drin.

Autor:

Philosoph Rainer Mühlhoff sieht allerdings ein Problem in den neuen Wegen der Personal-Führung:

O-Ton Rainer Mühlhoff:

Worauf es hier ankommt, ist zu sehen, dass diese Maßnahmen vor allem eines machen, nämlich deinen subjektiven Eindruck, deine subjektive Erfahrung bei der Arbeit so subtil zu modulieren, dass du das Gefühl hast, Spaß bei der Sache zu haben. Und das, was du für deine eigene Motivation hältst, das hängt massiv von dem Rahmen ab, in den du da gesteckt wirst. Dieser Rahmen, der macht ein großes Hacking auf der Ebene deiner Psychologie. Man könnte sagen, Human-Resource-Management bedeutet, die Psyche zu hacken.

Musik Joe Henderson: „Barcelona“: dissonantes Saxophon

O-Ton Nadja Abraham:

Ich gehe jeden Tag sehr zufrieden zur Arbeit und komme auch zufrieden nach Hause. Das läuft einfach.

Regie: Ende O-Ton; Musik hochziehen; nach einiger Zeit weg

* * * * *

Kennen Sie schon das Serviceangebot des Kulturradios SWR2?

Mit der kostenlosen SWR2 Kulturkarte können Sie zu ermäßigten Eintrittspreisen Veranstaltungen des SWR2 und seiner vielen Kulturpartner im Sendegebiet besuchen. Mit dem Infoheft SWR2 Kulturservice sind Sie stets über SWR2 und die zahlreichen Veranstaltungen im SWR2-Kulturpartner-Netz informiert. Jetzt anmelden unter 07221/300 200 oder swr2.de