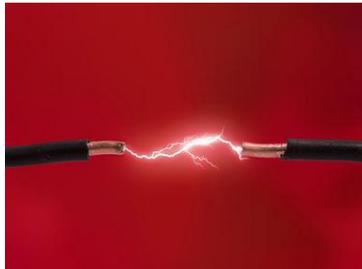


## Mitarbeiterführung: Wenn Funken fliegen

**Motivation. Euphorie. Freude. Loyalität. Nur wenige Firmen haben Spirit. Wie man diese Stimmung in die Mitarbeiter bringt? Alles eine Frage der Führung.**



"Googliness" - so nennen die Mitarbeiter des Internet-Konzerns das Lebensgefühl, das sie mit ihrer Arbeit verbinden. Die Gründer der größten Suchmaschine im Web, Sergey Brin und Larry Page, legten von Beginn an Wert auf einen ganz eigenen "Spirit" in den Google Büros. Davon zeugen Wuzzlertisch und bunte Plastikbälle. Davon zeugen Chill-out-Zonen mit Playstation und kostenlosen Massagen. Davon zeugt auch der "Global Pyjama Day", der Google-Mitarbeiter weltweit in ihrem Nachtwand ins Büro zieht - und zwar freiwillig. Die Frage ist: Was macht diese "Googliness", diesen "Spirit" aus, der

wie ein Funke auf die Mitarbeiter überspringt und sie mit Freude zu Hochleistungen motiviert?

"Der Spirit ergibt sich aus dem Feuer, das im Unternehmen steckt, aus dem Schwung, der daraus resultiert, aus dem Elan, mit dem die Mitarbeiter agieren, und letztendlich aus einem starken positiven Energiefluss", sagt Johann Risak vom Institut für Unternehmensführung (*siehe Interview*). Dieser Unternehmergeist, der die Mitarbeiter regelrecht infiziert, sei aber nur bedingt von außen zu übertragen, meint Unternehmensberater Josef M. Weber: "So etwas kommt von innen, unterliegt der Autonomie des Menschen. Gute Bedingungen dafür zu schaffen ist aber möglich."

### Sinn

Diese Bedingungen sollte es auf verschiedenen Ebenen geben: "Die Arbeit muss sinnstiftend sein, die Mitarbeiter müssen in Entscheidungsprozesse einbezogen werden", sagt Weber. Letzteres hätte für das Unternehmen einen klaren Vorteil: "In komplexen Zeiten können die vielen Entscheidungen oft nicht mehr vom Einzelnen getragen werden, da braucht es mehrere Personen." Die Führungsperson sei die treibende Kraft: Sie müsse sich als Gestalter des internen Kommunikationsprozesses verstehen.

Für die Entfaltung von "Spirit" sei das "Miteinander" wesentlich, sagt Weber, aber: "Auch das Individuum muss gestärkt werden, denn nur dann entsteht Kreativität." Die Autonomie des Einzelnen dürfe nicht von der Verpflichtung zu Gehorsam erstickt werden.

### Krise

Wie man in Zeiten der Krise die Loyalität der Mitarbeiter erhält, weiß David J. Kelly, Geschäftsführer von Worthington Cylinders in Österreich. Das Unternehmen musste im vergangenen Jahr 100 Stellen abbauen - die Aufträge haben sich um 70 Prozent reduziert. Trotzdem wurde der Druckbehälter-Hersteller Zweiter auf der Liste der Besten Arbeitgeber 2010 - basierend auf einer Mitarbeiterbefragung. Ausschlaggebend war die offene Kommunikation: "Wir haben schon früh begonnen, das Ausmaß der Krise regelmäßig vor allen Mitarbeitern zu thematisieren", sagt Kelly.

Für den unternehmerischen Erfolg gewinne auch Leadership an Bedeutung, meint Weber: "Leadership heißt, Grenzen zu überschreiten und dafür Verantwortung zu übernehmen." Dafür brauche es auch eine gewisse Risikobereitschaft. Was auch eine Frage der Mentalität ist, weiß der US-Amerikaner Kelly: "In den USA gehen Veränderungen schneller voran. In österreichischen Unternehmen ist man eher auf Sicherheit bedacht."