



Moderatorin Karin Bauer mit Andreas Prenner (IV), Sophie Karmasin, Andreas Heindl (ORF Schulung) und Roland Uccosic (Otto Bock Healthcare Products). Foto: R. Hendrich

Stimmung in der Firma: Was ist relevant?

Anhaltend miese Stimmung wirkt sich negativ auf die Arbeit aus – so viel ist belegt. Aber: Welche Befindlichkeit ist wie ernst zu nehmen, und: Wer ist für das Wohlbefinden in der Firma zuständig? Ein weites Feld zur Diskussion beim HR Spring Special des ÖPWZ.

Die politische und ökonomische Großwetterlage, das Wetter selbst oder die Niederlage des geliebten Fußballvereins am Wochenende. Private Probleme, schlechte Chefs, kaputtgesparte Strukturen: Das Gebilde Unternehmen ist vielen Stimmungseinflüssen von außen und innen ausgesetzt. Egal kann das dem Management nicht sein. Immerhin: Die Auswirkungen auf Arbeitslust und Produktivität sind mitunter gewaltig (negativ).

Welche unerwünschten Stimmungen sind in der Firma ernst zu nehmen – und wer ist für das Bessern zuständig? Das war am Donnerstag Thema des traditionellen „Spring Special“ des Forum Personal (ÖPWZ) in der Kontrollbank in Wien.

Motivforscherin Sophie Karmasin bringt auf den Punkt: Nur

gute Stimmung hilft ja auch nicht, wenn sie nicht mit dem Job, dem Unternehmensgegenstand verknüpft ist. Ihr Befund zur Stimmungslage fällt allerdings nicht gut aus: Sowohl Geführte als auch Führende seien ziemlich unzufrieden, die Angst um den Job sei nach wie vor groß.

Andreas Prenner, zuständig für Personal, Finanzen und Organisation in der Industriellenvereinigung, bringt ein Paradoxon ein: In der Hochkonjunktur zeigten Umfragen besonders schlechte Stimmung. Dass hierzulande auch auf hohem Niveau „geraunzt“ werde, wurde nicht gelehrt, war allerdings Nebengeleise der Diskussion.

Hauptpunkt: Was ist wirksam, um die Stimmungen im Unternehmen in produktiven Schwankungs-

breiten zu halten? Wobei: Unisono nur einhellig gut Gelaunte – diesem illusorischen Zustand hing niemand an. Roland Uccosic, Personalverantwortlicher (HR) beim weltweit führenden Prothesenhersteller Otto Bock Healthcare Products, meinte sogar, dass sogenannte Störenfriede ein ganz wichtiges Indiz für das Wahrnehmen von Stimmungen intern sind. Auf sie sollte gehört, auch geschaut werden.

Prenner geht weiter: Wenn man hinschauen wolle, dann sehe man im Gesicht des Portiers, was im Unternehmen los sei. Der Umgang mit persönlichen Stimmungen, besonders wenn sie von krisenhaften privaten Ereignissen ausgelöst sind, blieb außen vor, weil ein sehr sensibles, eigens schwieriges Thema. Daher zurück zu dem, was Human-Resources-Verantwortliche (HR) tun, bewirken können.

Für Andreas Heindl, Leiter Schulungen im ORF, ist ganz zentraler Ansatzpunkt die Entwicklung, Sensibilisierung, Unterstützung der Führungskräfte – dabei die Arbeit an der Haltung, am Menschenbild.

Human Resources, so Uccosic, hätten natürlich nicht die Kasperlrolle zu spielen, um für Superstimmung zu sorgen. Es gehe vielmehr um das Einlassen auf und um das Kommunizieren von Prozessen und Notwendigkeiten. Da-

bei hätten wohl viele im 150-köpfigen Auditorium der Personalmanager ihre Probleme: Otto Bock ist extrem expansiv und hat einen riesigen Wachstumsprozess zu managen. Stichwort: Transformation ins Größere.

Dass in puncto Führungskräfteentwicklung viel getan werde, bestreitet Sophie Karmasin nicht, fragt jedoch: Ist es das Richtige, wenn es offenbar so wenig wirkt?

Lösungsansatz: Nicht außerhalb des Kontexts auf Seminare schi-

cken, systemische Blicke auf das Gefüge werfen, nicht immer Wertschätzung, Wahrnehmung, Feedback zu kurz kommen lassen. Schwierig bei sich dauernd ändernden Kontexten, Unsicherheit und daraus folgend großer Empfänglichkeit für schlechte Stimmungen.

Aber: Ein Prozess, auf den sich die HR einlassen will, soll, denn ihre Marginalisierung als „Administrator“ ist Geschichte. Und die Arbeit Prozess. (kbau)