

Wie wieder Feuer ins Unternehmen kommt

Beratung. Ändern die Manager ihr Verhalten, verändere sich damit auch die Organisation, sagen **Julia Culen** und **Christian Mayhofer**.

VON MICHAEL KÖTTRITSCH

Manager haben es nicht immer einfach. Viele stehen an der Spitze von Organisationen, die gefährdet sind, kraftlos und erschöpft zu werden. Die Manager selbst haben vielfach das Gefühl, zu wenig Macht zu haben und Opfer der Rahmenbedingungen zu sein. Obwohl ihre Unternehmen zum Teil noch immer gut aufgestellt sind, spüren sie den Druck, von (außereuropäischen) Konkurrenten überholt zu werden. Dabei sind längst alle Prozesse optimiert. Wie soll es in dieser Situation gelingen, die Leistungsfähigkeit der Organisation zu verbessern und innovativer zu werden? Kurz: Wie bringen Manager wieder Feuer in das Unternehmen?

► **Schnelle Erfolge:** Konventionelle Ansätze formulieren ein Zielbild, das es dann anhand einer detaillierten Schritt-für-Schritt-Planung zu erreichen gilt. Daraus entstehen oft Prozesse, die sich über Jahre erstrecken. „Das halten vielfach weder die Führungskräfte noch die Mitarbeiter durch“, sagen die Berater **Julia Culen** und **Christian Mayhofer** (www.cmpartner.at). „Menschen brauchen sehr schnelle, fundamentale Erfolgserlebnisse.“

► **Der erste Schritt:** Da niemand ernsthaft vorhersehen könne, was im Jahr 2025 wirklich passieren werde, gelte es zu fragen: Worauf habe ich jetzt Zugriff, was kann ich jetzt umsetzen? Und den ersten Schritt in diese Richtung zu gehen. „Das bedeutet nicht, dass damit gleich ein Idealzustand erreicht ist“, sagt Culen.

► **Organigramm verändern:** Um Veränderungen zu erreichen, kann natürlich am Organigramm einer Organisation geschraubt werden – und das ist in vielen Fällen auch notwendig. Die Kultur verändert das aber nicht unbedingt. „Kultur ist viel härter als jede Business-Kennzahl. Denn entweder ist der Boden da, mit dem Neues möglich wird, oder nicht“, sagt Mayhofer.

► **Verhalten verändern:** „Es gibt immer ein paar Leute, die eine Or-

ganisation repräsentieren“, sagt Culen. Wenn Mitarbeiter über „die Organisation“ sprechen, dann meinen sie das Verhalten einer Kerntruppe, zumeist die Topmanager oder andere Schlüsselfiguren. Wenn diese Personen beginnen, anders zu fragen oder zuzuhören, sehen die Menschen, dass sich etwas in der Organisation geändert hat – und sie verändern auch ihr eigenes Verhalten.

► **Meister werden, Meister sein:** Personal Mastery, persönliche Meisterschaft, nennen Culen und Mayhofer das. Führungskräfte müssen sich zu Meistern in ihrem Job und in der Führung entwickeln. Indem sie sich ändern, verändert sich die Organisation samt Kultur.

„Ein Workshop, in dem Kultur und Muster analysiert werden, wer wir sind und wer wir sein wollen, kann noch so gut sein“, sagt Culen: Am nächsten Tag im Unternehmen fühlten sich Führungskräfte oft alleingelassen. Etwa, wenn es darum geht, Klartext zu sprechen, Feedback zu geben oder sich selbst neu zu organisieren. Culen und Mayhofer raten Führungskräften vielmehr, Dinge auszuprobieren und von einer Metaebene aus zu beobachten, was sich ändert und wer wie auf Veränderung reagiert.

► **Raus aus der Opferrolle:** Vielfach fühlen sich Führungskräfte als Opfer der Umstände und fordern mehr Kompetenzen. Erst dann glauben sie, verantwortlich handeln zu können. Diese Spirale gelte es zu durchbrechen: „Führungskräfte sollen die Macht, die sie haben, nützen und zeigen, dass sie zuverlässig und integer sind“, sagt Culen. Dann bekommen sie oft automatisch die Verantwortung, die sie gern hätten. Es gelte, unabhängig davon zu werden, dass jemand anderer etwas tut, weil der Einfluss auf das Verhalten anderer gering ist.

► **Kollektiv arbeiten:** Empfehlenswert sind daher längere und vor allem kollektive Prozesse mit dem gesamten Führungsteam. Dabei wird ermittelt, was es als Gesamtheit erreichen will – und welche Unterstützung es braucht. Denn es



Brennt das Feuer, fliegen auch die Funken der Begeisterung.

gehe darum, nicht nur Symptome zu behandeln, sondern tiefer zu graben. Nur so ließen sich persönliche Muster mit kulturellem Kontext kombinieren. So stehe hinter dem Wunsch der Mitarbeiter nach mehr Kommunikation in vielen Fällen: Wir wollen nicht die Infos, die auf dem Server für alle einsehbar sind, denn sie beziehen sich nur auf die Vergangenheit. Wir wollen wissen, wohin unsere Reise geht. Der Wunsch nach mehr Information stehe oft für das Bedürfnis nach mehr Beziehung. Und Führung, sagt Culen, sei letztlich nichts anderes als Beziehungsarbeit.

► **Sog statt Druck:** Beziehung wiederum entstehe dadurch, dass jemand eine Wahl trifft, so oder anders zu handeln. Sich also entscheidet und Verantwortung übernimmt. „Unternehmen müssen von Druck auf Sog umstellen, sonst wird alles kontraproduktiv“, sagt Mayhofer. „Steuerung über Angst führt zu Erstarrung. Angst verhindert Lernen. Und auch Angst kann zur Kultur werden.“

Die Umkehrung gelingt, wenn Sinn und Zweck klar sind. Das wiederum ist Aufgabe des Topmanagements, den entsprechenden Rahmen zu schaffen.

ZU DEN PERSONEN



Julia Culen (40) studierte an der Universität Wien Internationale Betriebswirtschaftslehre und arbeitete später bei der Boston Consulting Group in München, der Bank Austria UniCredit A & CEE und der Beratergruppe Neuwaldegg, ehe sie mit



Christian Mayhofer (53) das Beratungsunternehmen Culen Mayhofer Partner gründete. Mayhofer ist seit mehr als 25 Jahren als Berater, Executive Coach, Psychotherapeut und Interimsmanager tätig.

[Mischka Nawrata]

