

POTENZIALE

ENTFA

04



COACHING ZONE ► **KULTURWANDEL IN UNTERNEHMEN:** ein ehrgeiziges Ziel. Und wer kann ihn herbeiführen? Sie! Jede Veränderung in Unternehmen fängt beim Einzelnen an. Sie – genau Sie – können diesen Wertewandel ganz aktiv gestalten. Voraussetzung dafür ist, dass Sie sich besser kennenlernen: Was sind Ihre Talente und Fähigkeiten? Was fällt Ihnen leicht und bringt Ihnen Freude? Was möchten Sie bewegen? Welche Spuren möchten Sie hinterlassen? Nur wer sich selbst kennt, kann seinen Weg bewusst gestalten. Schärfen Sie den Blick auf sich selbst. Werden Sie ein positiver Egoist. Die gesunde Reihenfolge lautet: Vom Ich zum Du zum Wir. Menschen, die klar aufgestellt sind, sind weder bedürftig noch launenhaft, sie instrumentalisieren nicht ihr Umfeld. Authentische Menschen haben eine gewinnende Ausstrahlung, sind klar



Die Führungsetagen zahlreicher Unternehmen bestätigen, wie wichtig die Entfaltung ungenutzter Potenziale für den Erfolg von morgen ist. Bereits in der Global CEO Studie von IBM aus dem Jahr 2010 sagte die Mehrheit der darin befragten 1500 CEOs, dass die aktuellen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen so komplex sind wie nie zuvor. Viele Chefs waren sich einig, dass nur durch den Zugriff auf das kreative Potenzial der Mitarbeiter die aktuellen und kommenden Herausforderungen gelöst werden können. Zwei Jahre später hatten die inzwischen 1700 befragten CEOs bereits erkannt, dass eine offenere Unternehmenskultur hilft, das Potenzial einer zunehmenden Vernetzung besser zu nutzen. Auch der Stellenwert ethischer Unternehmenswerte ist laut der Studie enorm gestiegen. Ein Blick auf die Voraussagen der Weltgesundheitsorganisation WHO und die Analysen mancher Krankenversicherung zeigt jedoch, dass es um diesen „Zugriff auf das kreative Potenzial“ und eine positive Unternehmenskultur immer noch eher düster bestellt ist: Die WHO geht davon aus, dass im Jahr 2020 die psychischen Erkrankungen die physischen überholt haben werden. Bereits jetzt entstehen der deutschen Wirtschaft aufgrund psychischer Erkrankungen der Mitarbeiter jährliche Kosten im zweistelligen Milliardenbetrag. Das deutet darauf hin, dass die Arbeitskulturen in vielen Unternehmen weder positiv noch nachhaltig sind – geschweige denn zur Potenzialentfaltung beitragen können. Dass es einen Wandel in vielen Unternehmen braucht, ist also kein „weiches“ Thema einzelner Personalentwickler mehr.

Der Neurobiologe und Hirnforscher Gerald Hüther ist davon überzeugt: „Wir sind alle nur eine Kümmerversion dessen, was wir sein könnten.“ Damit das nicht so bleibt, hat der Wissenschaftler zusammen mit Führungskräftecoach Sebastian Purps die Initiative „Kulturwandel in Unternehmen und Organisationen“ gegründet, die zeigt, dass ein positives Arbeitsumfeld die Potenziale von Einzelpersonen, Teams und sogar ganzen Organisationseinheiten zur Entfaltung bringen kann. Was steckt hinter dem Kulturwandel? Und wie können Young Professionals sich einbringen?

Von Sebastian Purps

Das Thema interessiert inzwischen auch zahlreiche Firmenlenker, die harte wirtschaftliche Zahlen im Blick haben. Hier wächst die Erkenntnis: Ein Kulturwandel ist die Voraussetzung dafür, dass Mitarbeiter sich wieder voll einbringen und Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben können.

Grundbedürfnisse erfüllen

Das erfolgreiche Unternehmen von morgen sollte sich also heute die Frage stellen: Was genau müssen wir verändern, um auf das kreative Potenzial unserer Mitarbeiter zugreifen zu können? Überdurchschnittlicher Verdienst, Dienstwagen und steile Aufstiegschancen sind längst nicht mehr die Antwort. Studien des Massachusetts Institute of Technology zeigen, dass gerade hohe Bonusanreize kognitive Leistungen reduzieren. Auch die Erfolgsbeispiele der Initiative „Kulturwandel in Unternehmen und Organisationen“ zeigen, dass Firmen ihre Arbeitsumfelder attraktiver gestalten müssen, um bisher ungenutzte Potenziale zur Entfaltung zu bringen.

LTEN

in ihren Ansagen und wertschätzend im Umgang mit anderen. Starke Ichs bilden ein erfolgreiches und glückliches Wir. Innere Werte sind entscheidend: Was wollen Sie? Viele beschäftigen sich damit, was sie nicht wollen, doch das ist der falsche Ansatz. Das Unterbewusstsein nimmt Negationen nicht auf. Denn wenn Sie etwas nicht wollen, ziehen Sie genau das vermehrt in Ihr Leben. Erfolg hat, wer sich selbst folgt. Wer im eigenen Inneren immer wieder beherrscht aufräumt, darf das auch mutig und charmant im Außen vertreten. Für sich selbst einzustehen, bedeutet nicht, gegen andere zu kämpfen. Der lohnendere Weg ist die offene Diskussion, das faire Kräfteressen, in der unterschiedliche Positionen auf einen gemeinsamen Nenner gebracht werden können. Auch hier ist die innere Haltung von immenser Bedeutung. Wünschenswerte Verhaltensweisen müssen von innen heraus immer wieder neu angestrebt und umgesetzt werden. Wenn es um authentische Potenzialentfaltung und um wirkliche Erfolge geht, können innerlich keine Kompromisse gemacht werden. Nur wer sich wandelt und sich trotzdem treu bleibt, wird auf Dauer erfolgreich sein. Menschen, Partnerschaften und Unternehmen haben viele Strategien entwickelt, um sich nach außen glanzvoll und

FÜHRUNGSKRÄFTECOACH SEBASTIAN PURPS

hat eine Patchwork-Karriere hinter sich: Noch während des Medizinstudiums arbeitete er als Journalist, bevor er begann, für die Plattenfirma SonyMusic digitale Geschäftsfelder aufzubauen. Es zog ihn in die Schweiz, von wo aus er ein weltweites Team für den Telekomzulieferer Ericsson leitete. Noch während er die Diversifizierungs-Strategie der Swisscom begleitete, begann er sich für die versteckten Muster des Gelingens in zwischenmenschlichen Beziehungen zu interessieren und machte sich 2008 als Führungskräftecoach selbstständig. Durch die Freundschaft mit dem Göttinger Neurobiologen Prof. Dr. Gerald Hüther begann Sebastian Purps, erfolgreich die Erkenntnisse der modernen Hirnforschung mit dem Wissen des Management-Trainings zu kombinieren. Gemeinsam gründeten beide im Jahr 2010 die Non-Profit Initiative „Kulturwandel in Unternehmen und Organisationen“.

Erfolgreiche Organisationen erfüllen dabei insbesondere zwei wichtige neurobiologische Grundbedürfnisse ihrer Mitarbeiter. Zum einen das Bedürfnis nach Verbundenheit und Zugehörigkeit: Wenn Menschen dieses Gefühl bemerken – beispielsweise weil der Unternehmenschef wahrnehmbarer wird, die Führungskraft zugewandter agiert oder das Team harmonischer arbeitet – werden sie innerlich ruhiger und fokussierter. Zum anderen erkennen wir in diesen Unternehmen Rahmenbedingungen, die es Mitarbeitern ermöglichen, selbstbestimmt und selbstwirksam zu arbeiten. Auf diese Weise messen Mitarbeiter dem eigenen Handeln eine viel größere Bedeutung bei. So können sich wahre Feuer der Begeisterung entzünden. Die Hirnregionen, in denen ungenutzte Potenziale verborgen sind, beginnen dann besonders aktiv zu werden.

Young Professionals können das Wissen um diese zwei Schlüsseleigenschaften für sich nutzen, indem sie im eigenen Unternehmen nach Führungskräften suchen, die ihren Teams Freiraum zur Gestaltung bieten und von ihren Mitarbeitern als wichtige Bezugsperson anerkannt sind. Die Chancen für die eigene Potenzialentfaltung steigen beträchtlich, wenn man als Teil eines solchen Teams arbeitet. Zudem können Führungskräfte, die solche Teams leiten, als Rollenmodell für Young Professionals dienen. Sie können vom Verhalten dieser Chefs lernen. Fast noch wichtiger ist es jedoch zu verstehen, mit welcher inneren Haltung und Motivation diese Führungskräfte agieren – das kann ein wichtiger Schlüssel sein, um eigene Veränderungen erfolgreich voranzutreiben.

Haltung und Handlung

Ein Experiment der Sozialpsychologie zeigt, wie bedeutend die innere Haltung sein kann: Der sogenannte Rosenthal-Effekt bezeichnet ein bekanntes Experiment zwischen Lehrern und Schülern. Wissenschaftler haben darin 20 Prozent der Schüler einer Klasse willkürlich ausgewählt – und sie dem Klas-

senlehrer, unabhängig von der tatsächlichen Begabung oder Leistung, als High Potentials verkauft. Das erstaunliche Ergebnis: Nach einem Jahr konnten die Wissenschaftler bei diesen 20 Prozent eine überdurchschnittliche Leistungssteigerung feststellen. Offensichtlich haben die Überzeugung und innere Haltung des Lehrers sein Verhalten gegenüber diesen Schülern derart beeinflusst, dass seine Arbeit letztlich zu einer Potenzialentfaltung bei den ursprünglich zufällig ausgewählten Schülern geführt hat. Die innere Haltung von Führungskräften kann also den wesentlichen Unterschied machen. Führungskräfte, die mit einem Mangel an Überzeugung eine neue Führungskultur „probieren“, scheitern öfter. Die Belegschaft spürt, dass der Chef nur eine Methode übernommen hat, und erkennt den Mangel an Authentizität. Eine Führungskraft, die überzeugend eine Arbeits- und Führungskultur verändern will, braucht also starke innere Bilder, an die sie glaubt und die das Handeln leiten. Innere Bilder sind nichts anderes als neuronale Netzwerke. Solche Netzwerke entstehen durch zwei Faktoren: Erstens muss der Führungskraft klar sein, was genau sie durch den Wandel im Unternehmen erreichen will. Das geschieht durch wiederkehrende, fokussierte Reflexion sowie durch Gespräche mit anderen. Die moderne Hirnforschung weiß, dass gerade der Austausch und das Eingehen von Beziehungen einen günstigen Einfluss auf die Bildung neuer neuronaler Netzwerke haben.

Zweitens braucht die Führungskraft genügend inneren Antrieb. Sie muss sich fragen, warum ihr das Erreichen des Wandels wichtig ist. Es muss etwas sein, das sie berührt, etwas, das unter die Haut geht. Nur dann schüttet das Gehirn sogenannte neuroplastische Botenstoffe aus, die dafür sorgen, dass sich die neuen Netzwerke stabilisieren und fest verankern. Das Gehirn ist bestrebt, dass innere Bilder und Realität zusammenpassen. Daher wirken diese starken inneren Bilder als ein intensiver Antrieb: Sie sorgen dafür, dass der Mensch sich aufmacht, die

Außenwelt so zu verändern, dass sie zu den eigenen inneren Bildern passt. Dadurch wird das Handeln der Führungsperson authentisch und ermöglicht es anderen, Vertrauen zu fassen, um die eigenen Potenziale noch mehr zu entfalten.

Das ideale Umfeld für so eine Führungskraft und Mitarbeiter, die dann ihre Potenziale entfalten können, ist ein Unternehmen, in dem eine offene Kultur herrscht. Bisher passe diese neue Offenheit jedoch oft kaum zu den traditionellen hierarchischen Kontrollstrukturen, meint Gregor Pillen, Geschäftsführer IBM Deutschland, in einem Interview im Rahmen der Global CEO Studie 2012. Aber es gibt Hoffnung: „Die Chefs scheinen zunehmend bereit, starre Prozesse zu lockern und durch flexiblere Rahmenwerke zu ersetzen. Sie sind deutlich bestrebt, offenere und kollaborative Kulturen zu fördern und ihre Mitarbeiter zu ermutigen, sich zu vernetzen, voneinander zu lernen und so Veränderungen voranzutreiben.“

Das hieße im Gegenzug aber auch, so Pillen, dass neue Kernkompetenzen von der Belegschaft erwartet werden: Kommunikationsfähigkeit, Kollaborationsskills und die Bereitschaft, möglichst flexibel in wechselnden Teams zu arbeiten. „Die CEOs suchen also Mitarbeiter, denen Veränderungen Spaß machen, die neugierig sind und sich gerne in Netzwerken bewegen.“ Das ist eine gute Nachricht für Young Professionals, denn genau diese Eigenschaften sind in ihrer Generation nachweislich stark ausgeprägt.



Unter www.kulturwandel.org finden sich Beispiele von Unternehmen, in denen Kulturwandel bereits erfolgreich umgesetzt wurde.



Lesetipps der Redaktion

Ralph Scheuss: Change Tools: Wandel bewirken, Super-Teams gestalten, Engagement mobilisieren. Walhalla Fachverlag 2012. ISBN: 978-3802939976. 16,95 Euro

Günter Faltin: Kopf schlägt Kapital: Die ganz andere Art, ein Unternehmen zu gründen. Von der Lust, ein Entrepreneur zu sein. Deutscher Taschenbuch Verlag 2012. ISBN: 978-3423347570. 9,90 Euro

Gray Hamel: Worauf es jetzt ankommt!: Erfolgreich in Zeiten kompromisslosen Wandels, brutalen Wettbewerbs und unaufhaltsamer Innovation. Wiley-VCH Verlag 2012. ISBN: 978-3527507139. 29,90 Euro.

tiefsinnig zu präsentieren. Finden Sie heraus, ob die Verpackung mit dem Inhalt übereinstimmt: Prüfen Sie, wie sich das Unternehmen auf der eigenen Webseite darstellt und was über Facebook, Twitter oder in Blogs kommuniziert wird. Und verschaffen Sie sich persönlich einen Eindruck: Sie können beispielsweise über ein Bewerbungsgespräch hinaus für ein paar Stunden im Unternehmen aktiv werden, bei einem Meeting oder einer Veranstaltung. Sie werden sofort spüren, wie die Stimmung ist: Offenheit und Vertrauen oder eher Angst und Unsicherheit? Achten Sie auf Gesichter, Körpersprache und Umgangston – und Sie werden sofort wissen, welche Werte im Unternehmen vorherrschen. Achten Sie ganz besonders darauf, ob Ihre Werte und die des Unternehmens an den wichtigen Punkten übereinstimmen. Denn nur so können Sie sich mit den Aufgaben des Unternehmens identifizieren, Verbundenheit und Zugehörigkeit erleben. Nur so können Sie auf Dauer leistungsstark und leidenschaftlich bei der Sache sein. Nur so werden Sie Ihr kreatives Potenzial voll entfalten können, mit immer neuen Ideen, mit neugieriger Wachheit und der Lust, etwas zu bewegen. Tun Sie's einfach! Es wird Ihnen gefallen – und anderen auch. ▶