

MOTIVIERT DURCH DIE KRISE

Jeder Arbeitgeber wünscht sich motivierte, loyale und flexible Mitarbeiter. Wie dies gerade in Zeiten der Krise gelingen kann – Anita Hussl-Arnold im Interview.

Ein Kunde betritt ein Geschäft und wird minutenlang nicht beachtet. Währenddessen stehen die Verkäufer in der Ecke und tuscheln über ihre Chefs und Kollegen. Solche Situationen erlebt man immer wieder. Im täglichen Leben wie am Arbeitsplatz. Wie Menschen mit Kunden und Lieferanten und vor allem miteinander umgehen, hängt wesentlich von der Kultur eines jeden Betriebs ab. Und diese spürt man oft auf Anhieb. Positiv wie negativ. Ganz besonders spürbar wird diese Unternehmenskultur in Krisensituationen, wie wir sie aktuell erleben. Was es für eine gelungene Kulturentwicklung braucht – ein Gespräch mit Anita Hussl-Arnold. Die Österreicherin ist Unternehmensentwicklerin und Leadership Coach bei FUTURE – einem internationalen Beratungs- und Ausbildungsinstitut mit Sitz in Nordtirol.



Foto: Carlo Vizzani

Anita Hussl-Arnold unterstützt auch eine Reihe von Südtiroler Unternehmen darin, Mitarbeiter in die Selbstmotivation zu bringen. Die Nordtirolerin ist Leadership Coach beim internationalen Beratungs- und Ausbildungsinstitut FUTURE.

SÜDTIROL PANORAMA: Was hat ein Betrieb von einer guten Unternehmenskultur?

ANITA HUSSL-ARNOLD: Eine gute Unternehmenskultur trägt durch Krisen, sie führt zu weniger Konflikten und mehr Geschäftserfolg. Und es gelingt, die richtigen Mitarbeiter an Bord zu holen und ihre Flexibilität zu erhöhen. Kultur gibt Identität und schafft Zugehörigkeit, bindet also die Mitarbeiter an das Unternehmen. Eine gelebte Kultur verringert aber auch die Fluktuation und kann Krankenstände reduzieren. So hatte ein Altersheim in Schwaz in Tirol nach wenigen Jahren systematischer Kulturentwicklung 30 Prozent weniger Krankenstände.

Woran erkennt man, ob ein Unternehmen eine gute Kultur hat?

Zum Teil bereits daran, wie Stellenausschreibungen formuliert sind oder wie neue Mitarbeiter aufgenommen werden. Eine richtig gute Kultur lässt sich daran erkennen, ob es einen Zusammenhalt gibt, ob die Mitarbeiter an einem Strang ziehen, sich gegenseitig ermuntern, fördern und sich ein ehrliches Feedback geben. Man spürt es vor allem da-

ran, ob alle bereit sind, für die Kunden einen außergewöhnlichen Beitrag zu leisten.

Wie spürt man denn, ob eine Unternehmenskultur wirklich gelebt wird?

Das spürt man gerade in so schwierigen Momenten, wie wir sie aktuell erleben. Bei Krisen oder Konflikten wird schnell offensichtlich, ob die Werte wirklich gelebt werden. Werden in der Hektik und im Stress alle guten Manieren vergessen – etwa indem man einander nicht mehr zuhört oder andere Meinungen nicht mehr wertschätzt – dann weiß man, dass die Kultur nicht verankert ist.

Trägt also eine gute Unternehmenskultur durch die Corona-Krise?

Wenn in einem Betrieb bereits eine gute Kultur vorherrscht, meistern die Mitarbeiter die Herausforderungen sicher besser. Eine gute Kultur gibt Orientierung und Halt. Ent-

sprechend können sich Mitarbeiter schneller auf neue Ideen und Lösungen konzentrieren.

Aber wie motiviert man in Zeiten der Krise seine Mitarbeiter?

Es geht darum, Mitarbeiter wieder in die Selbstmotivation zu bringen. Das gelingt, indem man zuhört und Sorgen ernst nimmt. Jeder Mitarbeiter, ganz egal, wie selbstständig er arbeitet, braucht das offene Ohr und die Zuversicht der Führungskraft.

Wie also können Führungskräfte die Kultur verbessern?

Nicht bloß Vorgaben machen, sondern Lust auf Neues wecken. Das gelingt am besten über das Erzählen von Erfolgsgeschichten. Indem man Wünsche äußert, wie man sich den Ablauf von Sitzungen, den Umgang mit Fehlern oder die Begrüßung von Kunden vorstellt.

„Den Mitarbeitern das Du anzubieten, reicht nicht aus.“

Anita Hussl-Arnold

Hat diese Krise gezeigt, in welchen Unternehmen eine gute Kultur vorherrscht?

Ja, durchaus. Ein Paradebeispiel ist sicher das Wiener Start-up „mysugr“, das Apps für Diabetes-Patienten entwickelt. Der Firmeninhaber hat zu Beginn des Lockdowns alle Mitarbeiter gefragt, was sie benötigen, um von zu Hause aus gut arbeiten zu können. Sie konnten in einem Dokument ankreuzen, ob sie eine Couch, einen größeren Bildschirm, einen Schreibtisch oder eine Zimmerpflanze brauchen. Innerhalb von zwei Tagen wurde ihnen das gewünschte Produkt nach Hause geliefert. Diese Aktion zeigt, dass der Mitarbeiter wirklich als die größte Resource im Unternehmen angesehen wird.

Und wie gelingt es, die Bindung und Atmosphäre auch im virtuellen Raum hochzuhalten?

Das ist in der Tat eine große Herausforderung. Manche Führungskräfte haben dafür virtuelle Afterwork-Partys organisiert, andere haben täglich all ihre Mitarbeiter angerufen, um zu hören wie es ihnen geht. Es geht aber auch darum, Videokonferenzen richtig zu moderieren. Ich durfte bei einer zweitägigen Videokonferenz dabei sein, mit 15 Personen aus 12 verschiedenen Nationen, Konferenzsprache war Englisch. Die Chefs wussten, dass nicht alle wirklich sattelfest in Englisch sind, sie wollten aber, dass sich jeder Teilnehmer wohl und sicher fühlt. Sie boten Übersetzungshilfen und interessierten sich für jede einzelne Idee. Hätte eine Kultur von Hierarchie und Macht vorgeherrscht, wären die vielen Ideen und Lösungsvorschläge nie auf den Tisch gekommen. Hier sieht man, was man mit Wertschätzung alles erreichen kann.

Jede Führungskraft wünscht sich, dass in der Firma eine fröhliche, coole Stimmung vorherrscht, dass die Chemie zwischen den Abteilungen stimmt und ein innovationsfreundliches Klima herrscht. Wie aber gelingt es, dieses Ziel zu erreichen?

Man kann eine Kultur nicht willkürlich in eine bestimmte Richtung lenken. Die Kultur hängt immer von den Menschen ab, die sie prägen oder in der Vergangenheit geprägt haben. Sie muss zur Strategie, zu den Abläufen und Prozessen passen. Entsprechend respektvoll sollte jeder Kultur begegnet werden. FUTURE verfolgt hier einen ganz besonderen Ansatz. Wir haben die Fähigkeit, das größte Potenzial einer Kultur zu erkennen und weiterzuentwickeln. Das Beste also, das in einem Menschen, in einem Unternehmen oder in einem Familienbetrieb steckt.

Wie lange dauert eine Kulturentwicklung?

Die Entwicklung einer Unternehmenskultur setzt einen langen Atem voraus. Einfach da sich Teams und Kundenanforderungen ständig ändern. Entsprechend wichtig ist es, neugierig zu bleiben und Neues auszuprobieren. Wirklich nachhaltige Ergebnisse zeigen sich meist erst nach ein bis zwei Jahren. Deutlich länger dauert es bei der Kultur von Ländern und Nationen. Das beste Beispiel ist wohl der Fall der Berliner Mauer und das Zusammenfinden von Ost und West.

Wird die Kultur eigentlich von den Chefs geprägt?

Führungskräfte sind der größte Hebel in der Kulturveränderung. Es reicht aber keineswegs aus, den Mitarbeitern das Du anzubieten oder Lobeshymnen bei Weihnachtsfeiern auszusprechen. Damit bauen Führungskräfte noch kein Vertrauen auf.

Auf was kommt es dann an?

Auf die Vorbildfunktion des Chefs. Die Herausforderung der Führungskraft besteht also darin, an der eigenen Entwicklung zu arbeiten. Wir als FUTURE können das Management mit Trainings und Coachings unterstützen. Eine gelungene Kulturentwicklung kann aber nicht nur von den Leaders vorangetrieben werden, die Verantwortung muss auf mehrere Schultern verteilt werden. Etwa auf unternehmensinterne Coaches.

Welchen Beitrag kann ein interner Coach leisten?

Ein interner Coach ist in der Lage, den Kulturprozess innerhalb des eigenen Unternehmens zu steuern und weiterzuentwickeln. Er arbeitet eng mit der Führung zusammen und bindet Kollegen ein. Als FUTURE haben wir dafür über 30 Jahren, Erfahrung in Leadership und Kulturentwicklung. Wir begleiten internationale Konzerne genauso wie KMUs, Familienbetriebe und Organisationen. Und diese langjährige Erfahrung bringen wir entweder selbst in Form von Beratung in Unternehmen ein, oder wir bilden Mitarbeiter zu unternehmensinternen Coaches aus, damit sie zu Fachexperten für Unternehmenskultur werden.

Wie ist die Ausbildung aufgebaut?

Die Ausbildung ist sehr fundiert, denn die Teilnehmer müssen lernen, mit einzelnen Menschen und mit Teams verschiedener Abteilungen zu arbeiten. Die einjährige Ausbildung gliedert sich in acht Module mit dreitägigen Seminarblöcken, wobei der Praxisbezug großgeschrieben wird. Jeder Teilnehmer bekommt die Chance, ein Projekt im eigenen Unternehmen umzusetzen. Toll ist, dass die Teilnehmer aus den unterschiedlichsten Branchen kommen, sie inspirieren sich also gegenseitig, wie man Kultur weiterentwickeln kann.

infobox

Ausbildung zum „Unternehmensinternen Coach“

1. Modul: 04. bis 06.11.2020 in Bozen
www.sbz.it

Online-Informationsabend:

Am 13. und 21.10.2020 von 17 bis 18 Uhr

Anmeldung und Infos:

irene.heufler@sbz.it

Weitere Informationen:

www.future.at