

Interview

„Zu viele Meetings, Vorgaben, Ziele“



Konzerne sind stärker Headquarter-gesteuert denn je, sagt Andy Fumolo. Zum Missfallen der Manager.

VON SANDRA BAIERL

Managementcoach Andy Fumolo trifft zunehmend auf demotivierte Manager. Den Grund dafür sieht Fumolo in der starken Headquarter-Steuerung – und im damit verbundenen geringeren Gestaltungsspielraum.

KURIER: Sie orten eine starke Unzufriedenheit von Managern in großen Konzernen. Woher kommt das?

Andy Fumolo: Unzufriedenheit tritt beim Menschen auf, wenn man er seine Ziele nicht mehr erreicht. Oder wenn er nicht dazu kommt, das zu tun, was er gern machen möchte. Ich arbeite viel mit Managern in internationalen Firmen. Dort gibt es eine immer stärkere Headquarter-Orientierung. Die Zentrale steuert, die Niederlassungen hier in Österreich werden weniger wichtig. Die Österreicher können damit gar nicht gut umgehen.

Warum nicht?

Weil ihnen der Gestaltungsspielraum verloren geht. Es geht viel stärker um Gefolgschaftsdenken und darum, Aufgabenlisten zu erfüllen. Unter diesem Druck geht die eigene Kreativität und Verantwortung verloren. Außerdem gibt es eine irrsinnige Unlust, überhaupt mit dem Headquarter zu kommunizieren.

Österreichische Konzernmanager wollen also keine Auftragsfüller sein?

Das hat auch mit dem Druck zu tun, der vom Headquarter kommt. Wenn der zunimmt, nehmen die Regeln zu und man wird unfrei, kann seine Pläne nicht mehr umsetzen. Dadurch sind die Aufgaben des Managers beschnitten. Das führt zu einer

massiven Lustlosigkeit. Man fühlt sich fremdgesteuert.

Mit Druck müssen Manager doch umgehen können.

Ja, nicht aber, wenn sie sich dabei selbst nicht mehr entfalten können. Es gibt generell zu viele Meetings, zu viele Vorgaben, zu hohe Ziele. Das bewirkt Stress im Kopf, dann reagiert der Hypothalamus und der Mensch geht in Verteidigungs- oder Angriffsposition. Mit dem fatalen Effekt: das Großhirn, das logische Denken und die Persönlichkeit sind weg.

Was tut man in so einer Situation?

Die Österreicher positionieren sich in den Headquarters nicht gut. Sie sind extrem kluge Köpfe, extrem gute Arbeiter, aber verkaufen sich irrsinnig schlecht. In Deutschland wird der Österreicher als Nörgler mit wenigen Lösungen wahrgenommen. Da fehlt es massiv an Selbstmarketing, an der Good-News-Kommunikation, am Sich-selbst-Verkaufen. Sich stark machen und etwas Positives einbringen,

darum geht's. Aber ich muss daran glauben, eine starke Haltung einnehmen und auch selbst von meiner Sache überzeugt sein.

Der Manager fühlt sich also durch das Umfeld demotiviert. Liegt es nicht auch sehr stark an ihm selbst, für Motivation zu sorgen?

Es gibt zwei große Arbeitsmotivatoren: Klar zu wissen, wohin die Reise geht und klar zu wissen, was von einem erwartet wird. Das wird von den Headquarters zu wenig kommuniziert. Darüber hinaus hat der Manager aber auch Verantwortung für sein Team. Er sollte sich bewusst machen, dass ein guter Manager den Druck, der von oben kommt, gegenüber seiner Mannschaft abriegeln muss. Mitarbeiter haben sich verändert. Sie sind mündig geworden, lassen sich von oben ungern zuschütten – sie brauchen Unterstützung für das, was sie selbst erreichen wollen. Der Manager soll nicht demoralisieren, sondern fordern und fördern. Mit sehr klaren Zielvorgaben.



Wirtschaftstrainer im Talk: Andy Fumolo über unzufriedene Manager

Andy Fumolo: Coach und Trainer

Die Person Andy Fumolo startet seine Laufbahn als Sportlehrer, mit Spezialisierung im Behindertensport. Seit 18 Jahren ist er Wirtschaftstrainer. Er arbeitet in Deutschland, Österreich, den USA, sowie Asien und Afrika. Neben seiner Coaching-Tätigkeit veröffentlichte er TV-Rückentrainings (TeleGym 17, 23, sowie Focus) und ist in TV-Formaten in Deutschland präsent.

Die Arbeit Durch seine ganzheitliche Sicht auf die Kommunikation und die „körperliche Aussage“ des Menschen avanciert er zu einem der Topberater im Kommunikationsbusiness. Zentraler Kern seines Ansatzes ist die „Fitness“ hinsichtlich der Haltung, der Wirkung und der Sicherheit von Personen in Stress-Situationen, etwa Medienauftritten und Präsentationen.

Schlecht verkauft: „Es gibt eine Unlust, überhaupt mit dem Headquarter zu kommunizieren“, so Fumolo