



CHANGE MANAGEMENT

So lässt sich Commitment in Zeiten der Veränderung herbeiführen

Von Stephan Jansen

Am 14. Mai 2020

Veränderungsprojekte, wie sie in Krisenzeiten oder bei M&A-Integrationen, Turnaround und größeren strategische Initiativen vorkommen, sind gekennzeichnet von Unsicherheit. Unsicherheit wiederum hat destruktives Potential. Sie drückt die Stimmung, schürt Ängste, tötet Kreativität und Leistung. Kein Wunder, denn alt bewährtes funktioniert oft nicht mehr und wird in Frage gestellt, neue Regeln gelten, Verantwortlichkeiten ändern sich.

Die menschliche Natur ist so programmiert, dass wir eine Veränderung erst einmal ablehnen. Der Grund dafür ist: Unser Gehirn ist im Grundzustand faul. Wir vermeiden Anstrengung, wo wir können, wir folgen gewohnten Mustern. Die haben sich bewährt, so reduzieren wir Gefahren und erhöhen (im darwinistischen Sinne) unsere Überlebenschancen. Zudem bilden Verlustängste, die bei Veränderungen auftreten, eine starke emotionale Barriere aus.

Das bedeutet aber leider auch, dass Manager gerade in den Zeiten, in denen sie brennendes Engagement benötigen, oft nur verhaltenen Enthusiasmus erfahren, wenn es schlecht läuft, sogar offenen Widerstand. „Never change a running system. Wir wollen doch nicht riskieren, das kaputt zu machen, was (noch) funktioniert“, sind die Argumente derer, die sich der Veränderung entgegenstellen. Wird der Sinn und Mehrwert der Veränderung in

Organisationen nicht ausreichend kommuniziert und transportiert, verbünden sich sogar **Teams**, die sich zuvor spinnefeind waren, um gegen den neuen, gemeinsamen Feind „Veränderung“ vorzugehen.

Die gute Nachricht ist, dass sich Engagement, Einsatz und Verpflichtung (gesamthaft von mir hier als **Commitment** bezeichnet) herbeiführen lassen. Die Betonung liegt dabei auf Führen.

Hohes Commitment nährt sich, ist es einmal erreicht, selbst. Commitment stärkt den Selbstwert, erhöht die Freude am Job, gibt Energie und bringt die wahren Potentiale der Mitarbeiter hervor. Wir brauchen Commitment, insbesondere in schwierigen Zeiten, wenn Geschwindigkeit zählt und der Fokus auf Ziele die nötige Ablenkung von den Widrigkeiten bietet, mit denen wir uns rumschlagen müssen.

Wenn auch Sie Commitment in Ihrer Organisation herbeiführen wollen, beginnen Sie damit, diese 7 Fragen für sich zu beantworten:

1. Führen Sie richtig?

Führen bedeutet u. A. Unsicherheiten zu trotzen, Hoffnung zu verbreiten und wagemutig voranzugehen. Sie werden kein Flutlicht besitzen, um den dunklen Dschungelpfad auszuleuchten, den Sie bei Veränderungsprojekten vorwärtsstolpern, sondern höchstens eine kleine Funzel. Leader haben ein ganz bestimmtes Ziel und ihre Vision inspiriert andere, ihnen zu folgen. Erzählen Sie dem Team, das Ihnen im Dunkeln folgt, von dem angenehmeren, helleren Weg, in den der Pfad übergehen wird und malen Sie das Ziel und den Erfolg aus, der Sie am Ende des Weges erwartet.

2. Brennt das Feuer der Begeisterung bei Ihnen sichtbar für andere

Und ist das Feuer stark genug, um überzuspringen? Der Fisch stinkt immer zuerst vom Kopf. Wenn Ihre Organisation nicht begeistert bei der Arbeit ist, könnten Sie der Grund dafür sein. Manchmal ist das beste Management-Tool ein Spiegel. Begeisterung für eine Sache bei anderen brennt nur, wenn sie diese auch bei der Person sehen, die dafür die Verantwortung trägt. Fängt Ihre Flamme an zu flackern und die Hitze Ihrer Leidenschaft abzukühlen, wird dies sofort von Ihren Followern registriert. Mitarbeiter spüren instinktiv, wenn das Engagement der Leader nachlässt. Investieren Sie daher persönliche Zeit in die Veränderung, sprechen Sie regelmäßig mit Ihren Mitarbeitern darüber, machen Sie kontinuierlich klar, wie wichtig diese Arbeit ist und feiern Sie auch kleine Erfolge mit den Beteiligten.

3. Kennen Sie Simon Sinek?

Dann verbreiten Sie sicherlich den Purpose in Ihrer Organisation, der alle begreifen lässt: Deshalb stehe ich morgens auf, hier will ich beitragen. Ihren Mitarbeitern ist nicht wichtig für diese Organisation zu arbeiten, sie wollen Teil einer Mission sein, Fortschritt und Stolz erleben, wachsen können. Hätte **Martin Luther King** mit weniger Pathos kommuniziert und beispielsweise gesagt: „Ich habe einen strategischen Plan“ anstatt „I have a dream!“, hätte er niemals so viele Leute bis heute nachhaltig beeinflusst.

4. Sind Ihre Mitarbeiter empowered?

Das Gerede über Agilität als universeller Heilsbringer ist zu vernachlässigen. Schnelle Reaktionen auf Veränderungen sind aber für alle Unternehmen heute eine Voraussetzung, um im Wettbewerb zu bestehen. Mit **Micro-Management** können Sie keine Agilität erzeugen. Mitarbeiter brauchen Entscheidungsfreiheit, damit die Organisation rasch reagieren kann. Geben Sie Ihren Mitarbeitern die Chance, Einfluss zu nehmen. Leichter können Sie Commitment nicht erzeugen.

5. Wer übernimmt die Verantwortung für Resultate in Ihrem Unternehmen?

Verantwortung für Resultate zu übernehmen, steigert nicht nur das Commitment bei Ihren Mitarbeitern, es unterstützt auch das richtige Denken und Arbeiten weg von sequenziellen Tätigkeiten, hin zu Endzielzuständen. Die Verantwortung, die auf Mitarbeiter übertragen wird, ist eine Aussage über die Kompetenz und den Wert, den diese Personen in der Organisation haben. Versuchen Sie einmal, jedem Mitarbeiter ein Gefühl von Wert und Kompetenz zu geben und sehen Sie zu, wie das Commitment raketentypisch abhebt.

6. Fühlen sich Ihre Mitarbeiter gewertschätzt?

Was genau tun Sie, damit Ihre Mitarbeiter wachsen? Nutzen Sie alle Mittel, die Ihnen hierfür zur Verfügung stehen: Coaching, Weiterbildung, berufliche Herausforderungen, interne Karriereentwicklung, persönliche Mitarbeitergespräche? Viele antworten hier spontan mit „Ja, klar, mach ich alles“. Warum haben dann hierzulande 60% der Arbeitnehmer nicht das Gefühl gewertschätzt zu werden? In den Niederlanden sind es z.B. nur 11%. Generell kann man sagen: Die deutsche Einstellung zu Unternehmenskultur und deren Management ist bedauerlich und ein Risiko für unser wettbewerbliches Fortbestehen. Entscheider müssen aufhören zu managen und anfangen zu führen.

7. Wird Fortschritt schnell genug erreicht?

Commitment erzielen Sie, indem Sie Fortschritt erzeugen. Im Kleinen wie im Großen. Kreieren Sie ein Momentum, und halten es aufrecht, werden Sie schnell vorankommen und Ergebnisse produzieren. Mit Teilprojekterfolgen, klugen Fortschrittskriterien und dem richtigen OKR-Management beflügeln Sie Ihre Organisation. Drängen Sie auf täglichen Fortschritt, gute Kommunikation und smarte Führung!