

Commitment herbeiführen

Veränderung wie in Krisenzeiten oder bei M&A-Integrationen, Turnarounds und größeren Strategieinitiativen ist gekennzeichnet von Unsicherheit.

Unsicherheit wiederum hat destruktives Potential. Sie drückt die Stimmung, schürt Ängste, tötet Kreativität und Leistung. Kein Wunder, denn Altbewährtes funktioniert oft nicht mehr und wird in Frage gestellt, neue Regeln gelten, Verantwortlichkeiten ändern sich. Deswegen erfahren Manager in den Zeiten, in denen sie brennendes Engagement benötigen, oft nur verhaltenen Enthusiasmus, und 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 entgegen stellen. Wird der Sinn und Mehrwert der Veränderung in Organisationen unzureichend kommuniziert, verbünden sich sogar Teams, um gegen den neuen, gemeinsamen Feind „Veränderung“ vorzugehen.

Hohes Commitment (Engagement, Einsatz, Verpflichtung) nährt sich, ist es einmal erreicht, selbst, zudem stärkt es den Selbstwert, erhöht die Freude am Job, gibt Energie und bringt die wahren Potentiale der Mitarbeiter hervor. Wenn Sie Commitment in Ihrer Organisation herbeiführen wollen, antworten Sie auf diese Fragen:

Führen Sie richtig?

Führen bedeutet u.a. Unsicherheiten zu trotzen, Hoffnung zu verbreiten, wagemutig voran zu gehen. Sie werden kein Flutlicht besitzen, um den dunklen Dschungelpfad auszuleuchten, den Sie bei Veränderungen vorwärts stolpern, höchstens eine kleine Funzel. Leader haben ein bestimmtes Ziel, und ihre Vision inspiriert andere, ihnen zu folgen. Erzählen Sie dem Team, das Ihnen im Dunkeln folgt, von dem angenehmen, helleren Weg, in den der Pfad übergehen wird, malen Sie das Ziel und den Erfolg aus, der Sie am Ende des Wegs erwartet.

Brennt das Feuer in Ihnen?

Wenn Ihre Organisation nicht begeistert ist, könnten Sie der Grund dafür sein. Begeisterung für eine Sache bei anderen brennt nur, wenn sie die auch bei der Person sehen, die dafür die Verantwortung trägt. Fängt die Hitze Ihrer Leiden-



Stephan Jansen ist geschäftsführender Gesellschafter einer M&A- und PMI-Beratung.

FOTO: BEYOND THE DEAL (BTD)

schaft abzukühlen, wird dies sofort von Ihren Followern registriert. Investieren Sie 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.

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 gesagt: „Ich habe einen strategischen Plan“ anstatt „I have a dream!“, hätte er niemals so viele Leute bis heute nachhaltig beeinflusst.

Entscheiden auch Ihre Mitarbeiter?

Ich halte nichts vom Gerede über Agilität als universeller Heilsbringer. Schnelle Reaktionen auf Veränderungen sind aber heute Voraussetzung, um als Unternehmen im Wettbewerb

zu bestehen. Mit Micro-Management können Sie keine Agilität erzeugen. Mitarbeiter brauchen Entscheidungsfreiheit, damit die Organisation rasch reagieren kann. Geben Sie ihnen die Chance, Einfluss zu nehmen. Leichter können Sie Commitment nicht erzeugen.

Wer verantwortet das?

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 (End-) Zielzuständen. 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.

Dürfen Ihre Mitarbeiter „wachsen“?

Nutzen Sie sämtliche Mittel, damit Ihre Mitarbeiter „wachsen“? Coaching, Weiterbildung, interne Karriereentwicklung, Mitarbeitergespräche? Viele antworten hier spontan mit „Ja, klar, mach' ich alles“. Warum haben dann hierzulande 60 Prozent der Arbeitnehmer nicht das Gefühl, gewertschätzt zu werden? Die deutsche Einstellung zu Unternehmenskultur und deren Management ist bedauerlich und ein Risiko für unser Fortbestehen. Entscheider müssen aufhören zu managen und anfangen zu führen.

Kommt Fortschritt schnell genug?

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 Teilprojekt-Erfolgen, klugen Fortschrittskriterien und dem richtigen OKR-Management beflügeln Sie Ihre Organisation. Drängen Sie auf täglichen Fortschritt, gute Kommunikation und smarte Führung!

STEPHAN JANSEN

Informationen: www.beyondthedeal.de