

Werden Sie zum Smart-Leader Mitarbeiterführung mit der Commitment-Technik

Welche Führungskraft möchte schon permanent ihre Autorität unter Beweis stellen? Sie bestimmt nicht. Denn Sie wollen einfach nur, dass jeder genau weiß, was er zu tun hat. Ihre Mitarbeiter sollen Verantwortung übernehmen und Sie möchten sich nicht in Arbeitsprozesse einmischen müssen, in denen Sie als Führungskraft eigentlich nichts zu suchen haben. Die Aufgabenverteilung ist also eigentlich ganz einfach. Warum geht sie trotzdem in der Finanzwirtschaft so oft schief?

Unzufriedenheit und Missverständnisse entstehen, wenn die Kommunikation in einem Unternehmen gestört ist. Eine funktionierende Kommunikation ist der Schlüssel zu reibungslosen Abläufen, mehr Effektivität, motivierten Mitarbeitern, einer klaren Aufgabenverteilung – kurz: zum Smart Leadership.

Effektiv zu kommunizieren können Sie lernen. Das Zauberwort auf dem Weg zum reibungslosen Gesprächsverlauf heißt Commitment-Technik. Entwickelt wurde die Methode, die 2008 mit dem Trainerpreis ausgezeichnet wurde, von Führungskräfte-Trainer Michael Letter. Aber was bedeutet Commitment-Technik? Commitment heißt Zusage, Bindung, oder auch Verpflichtung. Führen mit der Commitment-Technik bedeutet, dass Führungsebene und Mitarbeiter in Planungsgesprächen eine bindende Verpflichtung eingehen.

Der Unterschied zur herkömmlichen Gesprächsführung ist enorm. Und doch ist die Methode einleuchtend und unmittelbar umsetzbar. Das liegt daran, dass die Technik keine abgehobene Theorie ist, sondern in der Praxis der Finanzwirtschaft entwickelt wurde. Michael Letter hat jahrelange Erfahrung als Führungskraft und Coach. Auf der Suche nach dem Grund dafür, warum Zielvereinbarungen, Projektplanungen und Feedbackgespräche so oft schief gehen, fand er den Knackpunkt immer wieder in der Kommunikation. „Gespräche werden viel zu oft unvorbereitet und ohne die geringste Struktur geführt. Das kann nicht gut gehen. Eine Führungskraft muss vor einem Mitarbeitergespräch nicht nur ein klares Ziel vor Augen haben, sondern auch die einzelnen Schritte kennen.“ Hinzu kommt, dass Führungskraft und Mitarbeiter erst dann das Gespräch suchen, wenn ein Projekt schon abgeschlossen ist. „Das ist ganz klar zu spät.“ Der Trick, mit dem Michael Letter seinen Kunden zu einem Aha-Erlebnis verhilft: Er zieht alle Gespräche an den Anfang der Projektplanungsphase und bringt Ordnung in den Gesprächsverlauf.

Interessant ist an der Gesprächsstrategie aber nicht nur, dass Eventualitäten im Vorfeld geklärt werden, sondern dass alle Beteiligten an der detaillierten Planung von

Abläufen beteiligt sind. Mitarbeiter, die Lösungen selbst entwickeln, fühlen sich in einem ganz anderen Maße verantwortlich als Kollegen, denen ein Plan einfach nur vorgesetzt wird. Das ist der Punkt, an dem die Methode für Führungskraft und Mitarbeiter nachhaltig interessant wird. Delegieren heißt, Verantwortung wirklich zu übertragen. Das bedeutet, dass die Führungskraft sich auf Führungsaufgaben konzentrieren kann und jeder Mitarbeiter genau weiß, was er zu tun hat. Die Gesprächstechnik stärkt sowohl die Position des Chefs als auch die Identifikation des Mitarbeiters. Jeder ist auf seine eigene Weise committed.

Wozu die neue Technik führt, erleben die Teilnehmer an Commitment-Seminaren meist schon während sie die Methode zum ersten Mal anwenden. „Innerhalb von Wochen entwickelte sich eine ganz neue Gesprächskultur. Die Mitarbeiter haben sich daran gewöhnt, vorbereitet zu Gesprächen zu kommen. Und sie erwarten das natürlich auch von mir. Das schafft gegenseitigen Respekt und macht selbst das Controlling viel leichter.“ Ein anderer Seminarteilnehmer konnte durch die Commitment-Technik das Überstundenproblem in seiner Gesellschaft in den Griff bekommen – zur allgemeinen Zufriedenheit von Führung und Mitarbeitern. „Mit einem klar strukturierten Plan und eindeutigen Absprachen ging das auf einmal. Auch weil es viel weniger Gesprächsbedarf und Unklarheiten gibt als bisher. Die Abläufe sind reibungsloser und die Mitarbeiter motivierter. So haben wir auf einmal gemerkt, wir brauchen die Überstunden gar nicht und sparen dadurch jeden Monat Geld und Urlaubstage ein.“ Dass Commitment nicht nur ein angenehmeres Klima schafft, sondern auch messbare Erfolge bringt, die Erfahrung machte bisher noch jeder Seminarteilnehmer. „Wir haben unseren gesamten Vertrieb ganz neu auf Kurs gebracht. Wir haben im Innen- und Außendienst Stärken und Schwächen analysiert, einiges geändert und übertreffen seit dem unser Budget-Ziel. Alles ohne Hau-Drauf-Methode. Die Verbindlichkeit der Vereinbarungen vereinfacht alle Betriebsabläufe. Und der Cash-Flow zieht automatisch mit an.“ Bisher waren sich alle Seminarteilnehmer einig, dass die Umstellung sich in jedem Sinne gelohnt hat. Denn gespart wurden unter anderem: Überstunden, Geld, Zeit und nicht zuletzt Missverständnisse und unerfreuliche Überraschungen. Smart Leadership führt eben auch zu einem smarteren Arbeitsalltag.

Dr. Carola Dörner, Bonn