BLOG · KULTURWANDEL

CHANGE IST NICHT DELEGIERBAR - SO MOTIVIEREN SIE IHRE MITARBEITER!

Prof. Dr. Jürgen Weimann · 20. April 2021

Aktuell beschäftigen sich Organisationen mit der Veränderung des eigenen Geschäftsmodells. Dies löst eine immense Nachfrage an Veränderungsbegleitungen aus. Zahlreiche Maßnahmen werden jedoch scheitern. Ein häufiger Grund dafür ist die Haltung des Top-Managements, die im Kern lautet: „Verändert Euch!“ Erfolgreiche Transformationen verbindet jedoch die Haltung: „Ich verändere mich, kommt ihr mit?“ Zeit zum Umdenken.

Für mich gibt es keine schönere Aufgabe, als Menschen bei Veränderungsprozessen zu begleiten. Trotzdem lehne ich drei bis fünf Projektbegleitungen pro Jahr ab. Der Grund hierfür ist immer der Gleiche: Die Haltung des Top-Managements; denn diese ist ausschlaggebend für den Erfolg von Veränderungen.

VORANGEHEN STATT UMHER SCHEUCHEN

Change ist nicht delegierbar, Neues kann sich kaum entwickeln, wenn innerhalb der Vorstandsetage alles gleich bleiben soll. Die Rolle der einzelnen Persönlichkeiten ist entscheidend für den Erfolg. Veränderungen im Unternehmen werden nämlich weder durch perfekte Reden noch mit Hilfe durchdesignter PowerPoint-Folien nachhaltig implementiert. Das **tagtägliche Erleben der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** entscheidet über Strohfeuer oder dauerhaften Erfolg. Hierbei kommt den Führungskräften eine zentrale Rolle zu. Nur noch sehr wenige lassen sich für Veränderungen durch Ansage begeistern. Zum Glück. „Per order mufti“ war gestern. Heute braucht es Inspiration des neuen gewünschten Verhaltens bei den Mitarbeitern durch die Vorbildwirkung des Einzelnen.

EIN BEISPIEL AUS DER PRAXIS

Dazu ein Beispiel aus einem begleiteten Projekt: Der Vorgänger des heutigen Vorstandsvorsitzenden hat in der Sparkasse einen eher patriarchischen Führungsstil gelebt. Alle bedeutenden Entscheidungen liefen über den Tisch des Vorstandsvorsitzenden und letztendlich zählte im Vorstandsgremium vor allem dessen Meinung. Über die Jahre richtete sich somit die gesamte Organisation auf diesen Umstand aus und Projektarbeiten wurden bereits im Sinne des Vorstandsvorsitzenden gedacht und erarbeitet.

Diese Haltung des Vorsitzenden zeigte sich auch baulich, indem sich sein Büro in einem eigenen Trakt befand, zu dem nur er selbst und seine engsten Mitarbeiter Zutritt hatten. Nur wenige Menschen in der Sparkasse hatten diesen Trakt also jemals betreten.

MIT DER NEUEN FÜHRUNG KAM DIE WENDE

Dem neuen Vorstandsvorsitzenden war es ein Anliegen, das Miteinander in der Sparkasse zu stärken und vor allem sämtliche Hierarchie-, Ressort- oder Abteilungsgrenzen zu sprengen. Ihm war klar, dass es nur durch agile, organisationsweit agierende Teams möglich ist, die Sparkasse in eine erfolgreiche Zukunft zu führen. Doch wie kann man dieses Anliegen für die Belegschaft erlebbar machen? In diesem Fall durch eine Grillparty auf der Dachterrasse des Vorstandstrakts. Sämtliche Mitarbeiter waren eingeladen und eine hohe Anzahl nahm diese Einladung mit nahezu kindlicher Freude an. Für alle war nach diesem Erlebnis klar: Eine Zeitenwende ist angebrochen.

Dieses Beispiel zeigt: Mit einem wahrhaftig gemeinten Erlebnis können **Emotionen** ausgelöst werden, die man nur schwer mit PowerPoint hervorrufen kann. Möchten Sie das Verhalten in Ihrer Organisation verändern, dann stellen Sie sich vor allem die folgenden zwei Fragen:

- Wie verhalten sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Zielbild?
- Was bedeutet das für Ihr Verhalten und das Ihrer Führungskräfte?

Sorgen Sie also dafür, dass aus dem alten Zitat „Wasser predigen und Wein trinken“ ein „Wein für alle“ wird. Dabei bin ich gerne an Ihrer Seite.



Über den Autor: Prof. Dr. Jürgen Weimann

Prof. Dr. Jürgen Weimann ist Berater, Sparringspartner und Keynote-Speaker für Transformation und Führung in Banken und Sparkassen. Seit 1997 in der Bankenbranche, seit 2015 selbstständig, Professor für Digital Strategy an der DBU Berlin und Host des Podcasts Everyone Counts. Seine These: Strategien scheitern an der Umsetzung. Umsetzung scheitert an mangelnder Führung. Führung beginnt beim Vorstand.

juergenweimann.com · buero@juergenweimann.com · +49 176 61 01 68 62