

Es geht auch anders Klartext reden mit der Commitment-Technik

Das klassische Mitarbeitergespräch ist eine zeitraubende Angelegenheit, die eigentlich niemandem wirklich etwas bringt. Der Grund ist ganz einfach. Es wird in den meisten Firmen zum falschen Zeitpunkt geführt.

Dabei geht es auch anders. Wie und warum Unternehmen eine Menge Zeit, Energie und Kosten sparen können, wenn sie ihre Gesprächskultur umkrepeln, zeigt Trainer Michael Letter bei einem sechstägigen Seminar ab September in Düsseldorf. Angesprochen sind Führungskräfte jeder Branche und Firmengröße. Alte Hasen bekommen bei dem Seminar neue Impulse, Neulinge erleichtern sich den Einstieg in die Führungsposition. Und alle erhalten tiefe Einblicke in die Methode, die 2008 mit dem Trainerpreis ausgezeichnet wurde.

Aber was bedeutet eigentlich Commitment-Technik? Commitment heißt erst einmal Zusage, Bindung, oder auch Verpflichtung. Führen mit der Commitment-Technik bedeutet, dass Führungsebene und Mitarbeiter in der Planungsphase eines Projektes eine bindende Verpflichtung eingehen. Das Mitarbeitergespräch ist bei dieser Methode nicht ein reines Zielvereinbarungsgespräch, sondern umfasst direkt die gesamte Analyse der zu erwartenden Abläufe.

Der Unterschied zur herkömmlichen Gesprächsführung ist enorm. Und doch ist die Methode einleuchtend und einfach umsetzbar. Michael Letter, der die Commitment-Methode entwickelt hat, kommt aus der Praxis. In jahrelanger Erfahrung - zuerst als Führungskraft und später als Coach - ergründete der Trainer, was in vielen Firmen eigentlich so schief läuft, wenn es um Zielvereinbarungen, Projektplanungen und Feedbackgespräche geht. Seine Antwort ist so ergreifend wie folgenreich: die Reihenfolge stimmt nicht. „Es werden zwar viele Gespräche geführt, aber immer erst als Rückblick. Das ist zu spät.“ Der Trick, mit dem Michael Letter seinen Kunden zu einem Aha-

Erlebnis verhilft: Er zieht alle Gespräche an den Anfang der Projektplanungsphase.

In diesen Gesprächen geht es zum einen um die klassische Zielvereinbarung, zum anderen aber auch um die einzelnen Schritte der Umsetzung. Im Vorfeld wird sowohl genau geklärt, wer wofür verantwortlich ist als auch wo Probleme auftreten können. Jedes potentielle Problem wird besprochen und mitsamt Lösung skizziert. „Wer schon zu Beginn das worst case scenario in die Planung mit einbezieht, kann nicht überrascht werden,“ erklärt Letter. Tritt der Fall ein, wird schnell und effektiv reagiert, weil der Plan C in seinem Ablauf bereits besprochen ist.

Interessant ist an der Gesprächsstrategie aber nicht nur, dass alle Eventualitäten im Vorfeld geklärt werden, sondern dass alle Beteiligten an der detaillierten Planung beteiligt sind. Mitarbeiter, die Lösungen für eventuell auftretende Probleme 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 hier, Verantwortung wirklich zu übertragen. Das bedeutet, dass die Führungskraft sich auf Führungsaufgaben konzentrieren kann und jeder Mitarbeiter genau weiß, was er zu tun hat. Das stärkt sowohl die Position des Chefs als auch die Identifikation des Mitarbeiters. Jeder ist auf seine eigene Weise committed.

Zu den Abmachungen gehört auch, dass Vorgesetzter und Mitarbeiter sich auf die Konsequenzen einigen, wenn das Projekt gelingt oder scheitert. Wünscht sich der Mitarbeiter eine Fortbildung, dann hat er es selbst in der Hand, sich die Belohnung zu erarbeiten. Scheitert er, dann tritt er beispielsweise zum ungeliebten Sonntagsdienst an. An die Stelle von Missverständnissen, Energieverlust und innerer Kündigung treten Akzeptanz, Transparenz und klare Abmachungen.

Redaktionsbüro
Dr. Carola Dorner
Reuterstr. 45
53115 Bonn
0228/2426266
mail@caroladorner.de