

MANCHMAL MUSS ES WEHTUN

Nehmen wir mal an, ein Durchschnittsdeutscher fühlt sich immer schlapp und träge, kommt nach den ersten fünf Stufen außer Puste. Er weiß, er muss etwas ändern. Wird er sofort einen radikalen Lebenswandel angehen? Eher nicht. Der erste Weg wird vielleicht das Weglassen der täglichen Tafel Schokolade sein – oder die Hälfte davon – sowie der Umstieg vom Auto auf das Fahrrad, wenn es zum wöchentlichen Kegelabend in der Parallelstraße geht. Dafür belohnt er sich aber dann mit einem kalten Weizenbier. Doch häufig reichen solche punktuellen Veränderungen leider nicht.

Nicht wenige Unternehmen versuchen es trotzdem. An die neue Arbeits- und Wirtschaftswelt wollen sie sich ein bisschen anpassen, anderes soll bleiben wie es ist. Der Blick fürs Ganze und für Interdependenzen fehlt. Und so erleben wir momentan, wie in den Organisationen eine neue Welt auf eine alte trifft. Wie einerseits neue Social-Collaboration-Technologien eingesetzt werden und Home Office möglich ist und andererseits die Erweiterung des Speicherplatzes einen komplexen Freigabeprozess mit vier Unterschriften braucht.

Mehr als das Erreichen von Kennzahlen

Die Einsicht vieler Unternehmen, dass man schneller, flexibler und innovativer werden muss, ist da. Und der erste Ansatz, dies zu erreichen, besteht dann in Trainingsmaßnahmen, Start-up-Gründungen und einem Herumdoktern am Organigramm. Doch das Herz der alten Welt wird meistens nicht angetastet. Es schlägt weiter: ein Performance-Management-System, das die Silooptimierung und das Misstrauen fördert. Das klassische Performance Management ist ein Relikt aus dem Industriezeitalter. Es geht davon aus, dass der Einzelne ohne Boni nicht in der Lage oder willens ist, seine beste Leistung zu bringen. Damit drückt sich auch ein entsprechendes Menschenbild im Unternehmen aus, wonach das Individuum sich nicht selbst motivieren kann. Performance Management kann aber mehr sein als das Erreichen von Kennzahlen und das Ausfüllen von Bewertungsbögen und es kann auch von dem Streben nach einer Kultur des Vertrauens und der Vernetzung geprägt sein.

Die meisten Unternehmen wollen eine solche Kultur. Dies wird jedoch nicht gelingen, wenn die Prozesse und Instrumente nicht entsprechend angepasst werden. Kein Kulturwandel gelingt mit einem Performance Management, das den Wettbewerb zwischen den Mitarbeitern fördert und das Menschen durch Beurteilungen in Form von Noten frustriert. Ein nach vorne gerichteter, lösungs- und entwicklungsorientierter Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiter wäre in einer komplexer werdenden Welt nötig. Feedback und Lernen als Kern des Systems statt der Bewertung vergangener Leistungen mithilfe komplexer Skalen.

Den Raum für Führung nutzen

Ist das einfach? Nein. Tut es weh? Ja. Es ist unbequem, weil Führungskräfte den entstehenden Raum nutzen müssen für dialogorientierte Führung und sie sich nicht mehr an irgendwelchen Skalen festhalten können, die Objektivität vorgaukeln.

Wer Transformation will, muss sie ganzheitlich angehen, muss auch dorthin gehen, wo Veränderung wehtut, weil sie nicht nur ein neues Verhalten verlangt, sondern am vorherrschenden Menschenbild rüttelt, das Einnehmen neuer Perspektiven verlangt. Das kann dann sogar soweit führen, dass man den Kegelabend durch eine Laufgruppe ersetzen muss, weil die alten Kumpels einfach nicht akzeptieren wollen, dass Kegeln ohne Weizenbier geht. Und ja, natürlich tut das weh. [JCW]

Als Chefredakteur von *changeмент!* schaut Jan C. Weibacher kritisch auf Themen rund um Transformation und Change Management.



Ihre Meinung an

chefredaktion@changeмент-magazin.de