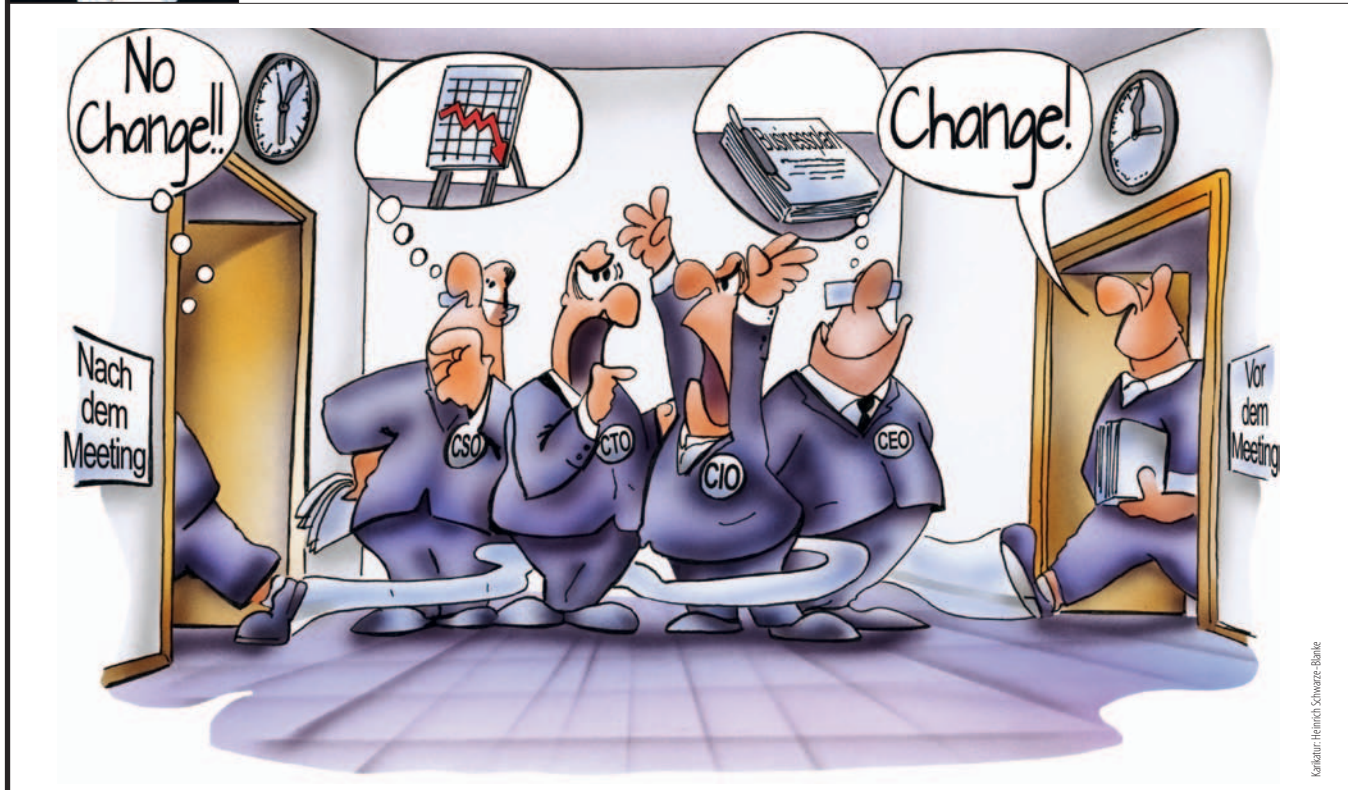




# Neues Jahr, neuer Change?

Dr. Lederers Management-Tipps



Die CES in Las Vegas machte mit einem immensen Feuerwerk gleich zu Jahresbeginn Lust auf Neues. „Vernetzt, Smart, KI, Autonom“ sind die alles überragenden Buzzwords, die einmal mehr zeigen, wo die Reise hingehet, und zwar mit immer höherer Geschwindigkeit. Um damit Schritt zu halten, brauchen Unternehmen vor allem eines: exzellente Veränderungsfähigkeiten.

Doch die sind leider Mangelware – so auch bei jenem Unternehmen, das sich im Zeichen der Digitalisierung endlich dazu entschlossen hatte, seine Kompetenzen zu bündeln und den Kunden eine Systemlösung mit deutlich höherem Wert anzubieten. Begeistert wurde ein Change-Programm ausgerufen, doch die Ernüchterung folgte auf den Fuß. „Zeigt mir zuerst den Business-Case, der hieb- und stichfest sein muss“, verlangte der CEO im Steering-Board, offensichtlich unsicher geworden, ob der neue Weg der richtige ist. CTO und

CIO stritten darüber, wer die fachliche Führung übernehmen soll, während der CSO seine Angst vor rückläufigen Verkaufszahlen im klassischen Geschäft artikulierte. Kein Wunder also, dass selbst nach einem halben Jahr noch keine greifbaren Ergebnisse auf dem Tisch lagen und das Programm zunehmend als verbrannt galt.

## Drei Top-Gründe fürs Scheitern

Damit sind wir bei den drei Top-Gründen für das Scheitern – Muster, die immer und immer wieder beobachtbar sind, wenn Change-Programme vor die Wand fahren.

• **Uneinigkeit unter den Führungskräften:** Wie soll klar werden wo es langgeht, wenn sich nicht mal der Vorstand einig ist? Die Bildung von Alignment fängt ganz oben an. Sie zu delegieren, heißt seinen Job nicht zu machen und sehenden Auges das Scheitern zu riskieren.

• **Unklare Zielbilder** ohne unternehmerischen Mehrwert: „Eine Systemlösung ein-

führen“ ist als Ziel untauglich, da weder klar ist, wo genau es hingehen noch was das unternehmerisch bringen soll. Ein derartiges Zielbild entfaltet weder Kraft noch Motivation und öffnet der Beliebigkeit bei der Umsetzung Tür und Tor.

• **Unzureichender Umgang** mit Widerständen: Skeptische, ängstliche oder ablehnende Key-Player unter den Führungskräften und Mitarbeitern sich selbst zu überlassen, rächt sich, denn ihre Haltungen färben ab und breiten sich aus. Damit wird das Eindämmen von Widerständen zur Herkulesaufgabe.

Vor Ihnen liegt ein Jahr der Veränderungen? Machen Sie es zu einem Jahr des „neuen Change“, der auf Antrieb gelingt. Ihr Nutzen: Sie halten Schritt mit der Reisesgeschwindigkeit in die Zukunft. (av) ■

## Autor

**Dr. Dieter Lederer**

Unternehmensberater, Keynote-Speaker, Autor und Veränderungsexperte.