



Unternehmenswandel: Scheitern ist Murks

Dr. Lederers Management-Tipps



Karikatur: Heinrich Schwarz; Blatte

Der Entwicklungsleiter ist wieder merklich angefressen. „Jedes Jahr fahren wir neue schwere Geschütze auf. Ich sage nur Prozessmodell, Lean Development, Agilität, und jetzt kommen Sie mit ‚hybrider Organisation‘ – wenn ich das schon höre. Das geht auch wieder aus wie das Hornberger Schießen. Keiner versteht es, keiner will es, und weil es einfach nicht richtig funktioniert, sind wir nach dem Change wieder frustriert.“

Zum x-ten Mal hat das jährliche Strategie-Konklave des Konzerns den letzten Schrei der Management-Moden auf den Schild gehoben. Und zum x-ten Mal wird erst nur verhalten diskutiert, dann lautstark applaudiert und schließlich zaghaft umgesetzt. Kein Wunder, dass die Mitarbeiter mittlerweile den Glauben an Transformation verloren haben. „Scheitern ist normal bei uns“, ist auf den Fluren dann immer wieder zu hören, „wir kriegen einfach nicht die Kurve“.

Scheitern wird gelernt

Wenn Veränderungsprozesse zu oft schiefgehen, halten die Menschen entweder sich selbst für unfähig, was zu Angst und Mutlosigkeit führt, oder sie verlieren das Vertrauen ins Management und seine Maßnahmen, was Demotivation und Zynismus zur Folge hat. Beides ist hochgradig schädlich und lässt sich nur sehr aufwändig wieder reparieren. Unternehmen müssen also das Lernen von Scheitern unbedingt vermeiden. Anders gesagt: Scheitern ist Murks. So steuern Sie wirkungsvoll entgegen:

- **Streichen, was nichts bringt:** Fokussieren Sie auf die wenigen(!) Veränderungen, die einen klar umrissenen und greifbaren unternehmerischen Mehrwert bringen, und die Sie mit Ihrer vollen Überzeugung und ganzen Tatkraft ins Ziel bringen wollen. Streichen Sie alle anderen rigoros.

- **Aufs Gelingen einschwören:** Konkrete und glaubhafte Ziele statt abstrakter Schlagworte, emotionales Mitnehmen der Mitarbeiter auch in schwierigen Phasen, Arbeiten

mit ausreichenden Ressourcen statt mit „Stretched Goals“ – das ist der Stoff, aus dem Erfolge werden. Diese in kurzen Sprints immer und immer wieder zu erreichen, schafft das Bewusstsein und Vertrauen dafür, dass Veränderungen gelingen.

- **Erfolg statt Fuck-up-Party:** Vergessen Sie den Hype ums Scheitern, der in den letzten Jahren um sich greift, weil man aus Fehlern ja auch so viel lernen kann. Unser Gehirn verfügt über gnadenlose Schaltkreise: Was Spaß und glücklich macht, weil es Erfolg bringt, will es wieder erleben; was als Niederlage Schmerzen bereitet, meidet es wie der Teufel das Weihwasser. In VUCA-Zeiten ist Vertrauen in die eigene Wandlungsfähigkeit ein genauso entscheidender wie wenig verbreiteter Wettbewerbsvorteil. Lassen Sie sich diesen nicht entgehen. (av) ■

Autor

Dr. Dieter Lederer

Unternehmensberater, Keynote-Speaker und Veränderungsexperte.