



Operation erfolgt, Patient tot.

Dr. Lederers Management-Tipps



Karikatur: Heinrich Schwarze-Banke

Der Plan war perfekt. Endlich den Digitalisierungstau auflösen und auf der Welle moderner Kollaborationstools mitsurfen. Jung und hipp sein, neuen Mitarbeitern das bieten, was sie aus ihrem privaten Umfeld ohnehin kennen. In ein ganz neues Zeitalter der Zusammenarbeit starten. Gesagt, getan, Ärmel hochgekrempt und losgelegt: Ein renommierter IT-Dienstleister unterstützte bei der Bedarfsanalyse und der Auswahl des neuen Systems, und das Projektteam wünschte schon bald mit großem Optimismus den Go-Live-Termin herbei. Das Vorhaben war in der Tasche, so schien es jedenfalls.

Doch dann kam alles ganz anders. Die Anwender klagten massiv über Benutzer-Unfreundlichkeit. Auf den Fluren war zu hören, dass bei der Auswahl angeblich die Kosten wichtiger waren als die Eignung. Wichtige Manager machten klar, dass sie dieses System ohnehin nie wollten – und klammheimlich benutzten die Mitarbeiter

wieder mehr und mehr alte Werkzeuge, die zu dieser Zeit noch parallel liefen. Damit war das neue System bereits tot, bevor es überhaupt zum Leben kam, und die nicht unerhebliche Investition verbrannt.

Scheitern vorprogrammiert

Schauen wir genauer hin, sind eindeutige Muster des Scheiterns zu erkennen, die besser vermieden worden wären.

- **Unklarer Mehrwert:** Was das neue System unternehmerisch bringen sollte, lag völlig im Dunkeln. Ging es um Modernisierung, Kostensenkung, das Prestige der IT, was alles kein Mehrwert ist? Oder um die Flexibilisierung der Zusammenarbeit, engere Anbindung internationaler Standorte und das einfachere Handling komplexer Projekte, worin Mehrwert steckt?

- **Massive Uneinigkeit:** Manager der ersten beiden Führungsebenen lagen massiv im Clinch darüber, was das neue System bringen sollte und welches am besten

geeignet sei. Dass sich diese Uneinigkeit auf die nächsten Führungsebenen und auf die Mitarbeiter überträgt, muss nicht verwundern.

- **Fehlende Konsequenz:** Schließlich fehlte die Konsequenz bei der Einführung. Wenn die Chefs nicht durchgängig mit gutem Beispiel voran gehen, sondern das neue System öffentlich in Frage stellen, ist der Beliebigkeit Tür und Tor geöffnet hat.

Klar ist, dass die Führungskräfte das Vorhaben zum Scheitern gebracht haben, nicht die Mitarbeiter. Sicherlich nicht vorsätzlich, jedoch fahrlässig. Leider ist das eher die Regel als die Ausnahme – mit der Folge, dass der Patient „Change-Projekt“ nach der Operation tot ist. Ihn nicht sterben zu lassen, ist die Kunst. Drei wirksame Gegenmittel stehen oben. (av) ■

Autor

Dr. Dieter Lederer

Unternehmensberater, Keynote-Speaker und Veränderungsexperte.