



Muster sind Muster sind Muster!

Dr. Lederers Management-Tipps



Karikatur: Heinrich Schwarz/Blanke

Die Rente ist sicher“, postulierte der damalige Bundesarbeitsminister Norbert Blüm 1997. „Wir sind sicher, dass wir Marktführer bleiben“, kommentierte Nokia 2007, als das erste iPhone auf den Markt kam. „Technologieoffenheit ist jetzt die falsche Parole“, hat Volkswagen jüngst mit Blick auf die E-Mobilität verbreitet. Ob Letzteres stimmt, wissen wir heute noch nicht. Die ersten beiden Behauptungen hat die Historie widerlegt.

Szenenwechsel: Das Entwicklerteam hatte den nunmehr dritten Entwurf fürs neue Innenraumkonzept vorgelegt, doch der CEO wollte sich wieder nicht damit zufriedengeben. Eine Design-Ikone sollte es werden, die aufschauen lässt und vor Funktionen nur so strotzt. Dabei hatten Kundenbefragungen ergeben, dass Robustheit, Praktikabilität und Bedienbarkeit entscheidend sind, nicht der letzte Gestaltungsschrei. Doch was soll's, dann geht es eben in die vierte Entwurfsrunde, man war ja erst ein Jahr in Verzug.

Sie haben sicher bereits durchschaut, worum es geht: um allzu liebgezwonnene, jedoch destruktive Muster in Unternehmen, die Flexibilität und Fortschritt behindern. Sich davon zu verabschieden, wäre das Gebot der Stunde, doch es sieht meist nicht danach aus, ganz im Gegenteil.

Raus aus den Mustern!

Drei der am häufigsten anzutreffenden destruktiven Muster, stehen hier. Und ich bin sicher, Sie können sofort weitere aus Ihrer Erfahrung ergänzen.

- **Arrogante Fehleinschätzungen:** Vom Top-Management im Brustton der Überzeugung vorgenommene und kommunizierte Fehleinschätzungen des Marktes, für die es unzählige Beispiele in der jüngsten Wirtschaftsgeschichte gibt, haben ein verheerendes Merkmal gemeinsam: Sie verhindern Widerspruch, der in diesem Fall dringend notwendig wäre, um Unternehmen vom falschen Kurs abzubringen.

- **Vermiedene Entscheidungen:** Innovationen brauchen schnelle und klare Entscheidungen. An der Tagesordnung sind jedoch zumeist nervenaufreibende und langwierige Prozesse, getrieben von Risiko-Aversion und Angst. Die Folgen sind Verwässern und Stillstand.

- **Gewollte Gleichgültigkeit:** Derart viele Projekte gleichzeitig anzugehen, dass sie sich gegenseitig kannibalisieren, heißt, dass es gleichgültig ist, welche davon gelingen und welche nicht. Dass das keine geeignete Strategie sein kann, ist offensichtlich.

Muster zu durchbrechen, ist übrigens leichter als gedacht. Viele Führungskräfte und Mitarbeiter nehmen den „rosa Elefanten“ ohnehin wahr und empfinden es als willkommene Erleichterung, würde dieser endlich aus der Welt geschafft. Packen Sie's an! (av) ■

Autor

Dr. Dieter Lederer

Unternehmensberater, Keynote-Speaker und Veränderungsexperte.