

Dr. Lederers Management-Tipps



Karikatur: Heinrich Schwarze-Blanke



Dr. Dieter Lederer
Berater, Investor,
Unternehmer und
Musiker.

Und täglich grüßt der Change

Wie lange liegt das letzte große Change-Programm in Ihrem Unternehmen zurück? Wann startet das nächste? Was ist mit den vielen kleineren Veränderungen, die dazu kommen? Sie stecken mittendrin und es reißt nicht ab? Willkommen in der Change-Welt. Stabilität war gestern. Heute geht es darum, Schritt zu halten mit dem rasanten Wandel der Märkte, Kunden und Wettbewerber. Mal durchatmen? Lieber nicht, denn Change ist jeden Tag.

Genau so fühlte sich eine Entwicklungsleiterin, die sich nach einem Kassensturz ihrer Change-Initiativen ungläubig die Augen rieb: Ihre Teams waren durch die Bank von mindestens fünf laufenden Vorgängen betroffen. Und das neben dem üppigen Pensum des Tagesgeschäfts und ohne Berücksichtigung der Ressourcensituation. Kein Wunder also, dass die immense Aufgabenflut häufig beklagt und nach Priorisierung gerufen wurde. Wo sollte sie ansetzen? Am liebsten hätte sie zwei der drei unternehmensweiten Initiativen gestrichen, die ihrer Einschätzung nach nichts brachten. Doch das würde hohe Wellen schlagen und vermutlich nur Konflikte nach sich ziehen. Einfach weiterzumachen, war indessen auch keine Lösung. Gemessen an den Anstrengungen brachte der Change-Overflow einfach viel zu wenig Nutzen. Guter Rat war teuer.

Umsteuern statt Hinnehmen

Klar ist: Den beschriebenen Change-Overflow hinzunehmen, ist unternehmerisch hoch kontraproduktiv. Vielmehr heißt es, sich dagegen zu positionieren und für ein Umsteuern zu sorgen. Die folgenden Punkte helfen dabei.

- **Nutzloses:** Für jede Veränderung muss transparent sein, welcher konkret greifbare unternehmerische Nutzen davon zu erwarten ist. Bleibt dieser trotz Nachforschung im Dunkeln, ist der Vorgang nutzlos und muss gestrichen werden.
- **FOMO:** Die „fear of missing out“ ist ein so weit verbreiteter wie schlechter Ratgeber für Change. Dass eine Methode gerade gehypt wird und Wettbewerber darauf setzen, springt zu kurz. Passt sie nicht ins eigene Unternehmen, ist sie nutzlos.
- **Pseudolösungen:** Wird es eng, sind die Forderungen nach „stretched goals“ und „mehr Effizienz“ schnell bei der Hand. Die eigenen Teams davor zu schützen und auf einem angemessenen Ressourcenmanagement zu beharren, hilft.

Sie sehen: Der Change muss keineswegs täglich grüßen. Ein klarer Blick auf den unternehmerischen Nutzen und die Machbarkeit sind die Stichworte. Ist gar nicht so schwer, oder? (na)