

CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle

Wir haben uns geirrt



Wie oft stellen wir bei der täglichen Lektüre der Tageszeitung, bei der Verfolgung von Nachrichten in Radio und TV, beim Lesen von Magazinen fest, dass Menschen Dinge fortgesetzt verteidigen, die offensichtlich falsch sind oder falsch waren? Antwort: Zu oft. Es werden Behauptungen aufgestellt, vermeintliche Fakten zitiert, um etwas durchzusetzen, irgendwann kommt ein Gegenbeweis, es kommen Gegenargumente, es stellt sich heraus, dass die Behauptung falsch war, dass die Ausgangsbasis falsch war, dass die Fakten falsch waren oder ohne Kontext berücksichtigt wurden, aber statt sich zu korrigieren wird die anfängliche Behauptung weiter mit Irrtümern unterfüttert, schlimmstenfalls entstehen daraus Gesetze und Verordnungen, es gibt kein Zurück mehr. Dies ist insbesondere in der Politik zu beobachten, weil sie so schön medientransparent ist.

Und im Unternehmen? Dort passiert genau das Gleiche und zwar auf allen Ebenen: Vertriebsentscheidungen werden getroffen auf der Basis von vermeintlich objektiven „Zahlen, Daten, Fakten“, die zwar an sich tatsächlich korrekt sind, aber der kontextuellen Interpretation bedürfen, statt sie singulär zu bemühen und daraus Investitions- und Marktbearbeitungsentscheidungen abzuleiten. Marketingkampagnen werden mit vollem Elan für die falsche Zielgruppe ins Leben gerufen. Rabattaktionen sollen den Umsatz ankurbeln, leider schlagen sie auf den Gewinn durch und führen nicht zu den gewünschten Folgekäufen, weil die Kunden geduldig auf die nächste Rabattaktion warten. Prozessinnovationen werden vorangetrieben unter der Annahme einer verbesserten Kostenposition, leider wurde vergessen, dass die Prozesse nach der „Innovation“ so starr sind, dass sie zwar an sich hocheffizient sind, aber die Anforderungen der Kunden nicht mehr hinreichend wirksam berücksichtigt werden können und die Kunden daher zum Wettbewerb abwandern.

Aber: „Wir haben doch alles richtig gemacht“ ... und „das können wir auch begründen“ ... Weil nicht sein kann, was nicht sein darf. Die Investitionen müssen gerechtfertigt werden, es war zu teuer, sich geirrt zu haben, es steht viel zu viel auf dem Spiel, was ist mit der eigenen Glaubwürdigkeit, wenn man jetzt sagen würde „Ich habe mich geirrt“?

Ich sage Ihnen jetzt etwas, das ich nur belegen, aber nicht beweisen kann: Der Satz „Wir haben uns geirrt“ oder „Ich habe mich geirrt“ ist einer der stärksten Sätze, den ein Unternehmenslenker aussprechen kann. Immer dann, wenn ein Mitglied der Geschäftsführung oder des Vorstands diesen Satz im Rahmen der Zusammenarbeit mit uns ausgesprochen hat, war die Diskussion sofort auf den Kern konzentriert und das meine ich nicht nur in den von uns betreuten Projekten, sondern insgesamt. Jawohl, als angestellter Geschäftsführer oder Vorstand riskiert man mitunter mit diesem Satz seinen Job, das ist richtig, aber wenn man auf Grund eines zugegebenen Irrtums in einer solchen Position seinen Job verliert, dann war es das falsche Umfeld. Da wir meist mit Unternehmen des gehobenen Mittelstands zusammenarbeiten, mit Familienunternehmen, ist das Risiko des Jobverlustes im Top-Management sehr begrenzt.

„Ich habe mich geirrt“ beendet per Sekunde jegliche Vermutungsdiskussion, jegliches Gerücht ist mit diesem Satz verzögerungsfrei vom Tisch. Mehr noch: Man kann sich wieder dem Inhalt widmen und es besser machen. Verteidigung einer falschen Position ist ein Führungsfehler.

Zwei Dinge können Sie als Unternehmenslenker sofort tun: Üben Sie diesen Satz für sich ein und schaffen Sie ein Umfeld, dass nicht nur Sie ihn sagen dürfen, sondern auch Ihre Mitarbeiter.