

CEO-Tipp des Monats

von Guido Quelle

Hinterfragen Sie Selbstverständliches



Sie kennen Killerphrasen: „Das geht nicht“, „Das kann bei uns nicht klappen“, „Das hat der Wettbewerb auch schon versucht“, „Der redet sowieso immer nur Unsinn“, „Der Vertrieb fährt teure Autos und bekommt viel Geld, das er nicht verdient“, und so weiter. Solche Killerphrasen werden oft von persönlicher Auffassung – in den oben genannten Beispielen ist dies die Abneigung gegenüber Neuem oder ein Vorurteil – geprägt. Das ist die eine Seite.

Die andere Seite ist die Gesamtheit der Überzeugungen, die dadurch im Unternehmen entsteht, dass viele Mitarbeiter diese Überzeugungen vortragen. Werden solche individuellen Glaubenssätze nur hinreichend oft unreflektiert und unkommentiert vorgetragen, werden sie irgendwann selbstverständlich und nicht mehr hinterfragt. Das Unternehmen kann sich seine Realität nicht selbst bauen. Es ist auf die Menschen angewiesen, die „das Unternehmen“ zum Handeln bringen.

Wir erleben als Berater sehr häufig, dass Unternehmen vermeintlich Selbstverständliches nicht hinterfragen. Wenn uns Unternehmenslenker zum Beispiel berichten, dass sie den Eintritt in einen neuen Markt für schwierig erachten, dass sie die Preissetzung nicht verändern können, dass die Mannschaft heute schon überfordert sei und man keinesfalls noch ein Projekt addieren könne, dass die Strategie eigentlich allen klar sein müsse, dass man schon tausendmal versucht habe, etwas Bestimmtes in die Tat umzusetzen und das einfach nicht möglich sei, ...

... dann fragen wir: „Wie kommen Sie darauf?“ oder „Was ist der Hintergrund Ihrer Annahme?“

Wir fragen meist nicht „Warum?“ oder „Warum nicht?“, weil dies schnell in eine Situation der Rechtfertigung führt, aber wir möchten als Dritte verstehen, worauf das „Glaubensgefüge“ beruht. Häufig werden dann valide Erläuterungen vorgetragen, die uns helfen, nachzuvollziehen, warum die Annahmen so sind, wie sie sind. Ebenso häufig können wir

als externe Dritte – wir haben es immer leichter als das Unternehmen selbst – Fragen stellen und Alternativannahmen aufstellen, die eine andere Denkrichtung erlauben. „Was wäre denn, wenn ...“ ist in diesem Fall der Beginn eines alternativen Hypothesengerüsts, das dazu führen kann, eine andere Sicht einzunehmen.

Zwei Facetten muss die Unternehmensführung also im Blick haben.

Erstens: Sobald Behauptungen aufgestellt werden, sobald Annahmen getroffen werden, sobald Vorurteile laut werden, fragen Sie nach: „Wie kommen Sie darauf?“ Lassen Sie nicht zu, dass durch Wiederholung vermeintliche Wahrheit entsteht, die das Handlungsfeld des Unternehmens bestimmt.

Zweitens: Stellen Sie alles in Frage, was Sie am Wachstum vermeintlich hindert. Machen Sie alle relevanten Annahmen deutlich – schreiben Sie sie auf! –, die bezüglich des Marktes, dessen Bearbeitung und bezüglich interner Leistungserstellung bestehen und die geeignet sind, Ihren Erfolg zu behindern. Auf diese Weise hinterfragen Sie das, was schon selbstverständlich geworden ist.

Kein ‚Glaubenssatz‘ ist in Stein gemeißelt, jede Schlussfolgerung kann hinterfragt werden. Wenn Sie Ihr Unternehmen in eine erfolgreiche Zukunft führen wollen, müssen – ich sage es ungern, aber Sie „müssen“ – Sie Selbstverständliches hinterfragen. Es hindert Sie ja niemand daran, manches auch aktuell zu bestätigen. Aber die negativen Annahmen, die Bremsen, die Sie am Wachstum hindern, die müssen raus. Und zwar schnell.