



Speakers Corner



„Unternehmen sind oft selbst schuld, wenn Beratung scheitert“

Foto: Verena Barwig Photographie RosaRot

„Eigentlich geht es dem Unternehmen ja gut. Niemand hat einen Fehler gemacht, schon gar nicht die Geschäftsführung. Okay, es läuft irgendwie nicht rund. Aber das muss andere Gründe haben. Es liegt bestimmt nicht an uns, vielleicht an geänderten Marktgegebenheiten. Fragen wir doch eine Unternehmensberatung.“ So oder ähnlich denken viele Firmenchefs, wenn sie externe Consultants beauftragen. Nicht nur zum Pech der Consultants, sondern nicht zuletzt auch zu ihrem eigenen Nachteil. Denn wenn sich Unternehmenslenker für unfehlbar halten, dann ist es einem Berater nahezu unmöglich, dem Unternehmen adäquat zu helfen. Wenn die Geschäftsleitung obendrein nicht alle Karten auf den Tisch legt, vielleicht sogar mit großem Aufwand versucht, Schwächen und Fehlentwicklungen zu verbergen, ist jede Beratung von vornherein zum Scheitern verurteilt.

Beste Chancen, Krisen mit externer Unterstützung zu meistern, haben Unternehmen nur dann, wenn sich die Verantwortlichen völlig öffnen. Wenn sie mit keinen Informationen

hinterm Berg halten und zu Fehlern stehen können. Dann kann es Beratern gelingen, einen tatsächlichen Mehrwert zu schaffen und ein angeschlagenes oder geschäftlich stagnierendes Unternehmen wieder in die Spur zu bringen – oder im besten Fall sogar neues Wachstum zu erschließen. Kurz gesagt: Für eine erfolgreiche Beratung müssen Unternehmen die Hosen komplett herunterlassen. Sie sollten bereit sein, Makel einzugestehen und Hilfe anzunehmen. Denn nur mit gegenseitigem Vertrauen und unter Freigabe der vollständigen Informationen besteht die Chance, dass ein Berater den Finger genau in die Wunde legt – statt nur an der Oberfläche zu kratzen.

Wie absurd das Verhalten mancher Unternehmen, die eine Beratung in Anspruch nehmen, ist, wird deutlich, wenn man es auf ein Beispiel aus dem medizinischen Bereich überträgt. Nehmen wir an, da geht jemand mit einem vermuteten Knochenbruch zum Arzt, will sich aber partout nicht röntgen lassen. Kann der Arzt diesem Patienten bestmöglich helfen? Vermutlich nicht. Schließlich kann der Mediziner ohne Röntgenbild nur

eine vage Diagnose stellen. Sollte es sich um einen komplizierten Bruch handeln, muss der Patient sogar mit Komplikationen oder langfristigen Beeinträchtigungen rechnen. Und das alles, weil er sich dem Helfenden nicht hat öffnen wollen. Weil er nicht kooperiert hat.

Genau das tun auch viele Unternehmen nicht, wenn sie sich Berater ins Haus holen. Doch warum fällt es ihnen so schwer, sich helfen zu lassen? Vor allem angesichts dessen, dass sie die Hilfe selbst herbeigerufen haben – und auch ordentlich Geld dafür in die Hand nehmen? Einer der wichtigsten Gründe dafür ist falsche Scham. Insbesondere männliche Führungskräfte empfinden es nach wie vor als Zeichen der Schwäche, strategische Fehler einzugestehen und Probleme im Unternehmen transparent offenzulegen. Sie haben Angst davor, als inkompetent zu gelten – absurderweise selbst dann, wenn sie bereits seit Jahren das Unternehmen äußerst erfolgreich führen, aber eben mit der Zeit möglicherweise einen Bereich etwas aus dem Fokus verloren haben. „Kein Beinbruch, das

kriegen wir wieder hin“, möchte man da als Berater laut rufen. Aber leider bleiben genau diese Unternehmer oft auf Distanz und versuchen, die Fassade des gesunden und florierenden Unternehmens aufrechtzuerhalten – indem sie nicht alle zur Analyse benötigten Daten herausgeben. Die Ergebnislosigkeit der Beratung ist dann absehbar.

Man kann es nicht oft genug wiederholen: Vorstände, Geschäftsführer, Bereichs- und Abteilungsleiter sowie alle Führungskräfte in einem Unternehmen müssen den Mut aufbringen, über eigene Schwächen, Unvollkommenheiten und das Scheitern in strategischen Fragen zu sprechen. Transparenz ist – anders als im Kinderspiel „Wahrheit oder Pflicht“ – unerlässlich für eine erfolgreiche Beratung. Wahrheit ist wirklich Pflicht. Die Zeit der unfehlbaren Superhelden, die immer die richtigen Antworten auf alle Herausforderungen parat haben, ist vorbei. Gerade in unserer Zeit des stetigen Wandels kann es keine Alleskönner mehr geben, die für jede neue Entwicklung – einsam hinter ihrem Schreibtisch sitzend – ausschließlich die richtigen Entscheidungen fällen.

Oft sind es nicht nur die Unternehmenslenker, die sich schwer damit tun,

ohne Scham zuzugeben, dass Fehler passieren und dass nicht immer alles glatt läuft in ihrem Unternehmen. Ihr Beispiel macht vielmehr meist im ganzen Unternehmen Schule. Das heißt: Ein großes Hindernis für erfolgreiche Beratung ist auch die mangelhafte Fehlerkultur in vielen Betrieben. Die Forderung nach einer guten Fehlerkultur ist zwar fast überall zu hören. Doch in der Realität ist die Angst vor Fehlern in vielen Unternehmen so groß, dass dies vor allem zu Strategien der Risikovermeidung führt. Das heißt: Mitarbeitende und Führungskräfte tun lieber gar nichts als etwas Falsches. In kriselnden Unternehmen benehmen sich Geschäftsführung und Mitarbeitende dann wie Augenzeugen eines Unfalls, die aus Angst, nicht optimal helfen zu können, einfach nur am Rand stehen.

Die Motivationspsychologie nennt solche Menschen, deren höchste Priorität es ist, nichts verkehrt zu machen, Misserfolgsvermeider. Sobald eine Herausforderung mit Risiken behaftet ist, unternehmen Misserfolgsvermeider sicherheitshalber keinen Versuch, das Problem zu lösen. Und warum? Weil Fehler in ihrer Wahrnehmung sehr negativ bewertet sind. Das liegt meist an unangenehmen Erfahrungen aus der Vergangenheit: Fehlritte haben für Misserfolgsvermeider in der Regel bereits einmal oder mehrfach zu unangenehmen Konsequenzen geführt. Das brennt sich tief ins Gehirn ein. Sind in einem Unternehmen die Misserfolgsvermeider in der Mehrzahl, entwickelt sich daraus eine fehlerorientierte Unternehmenskultur, in der jeder Mitarbeiter so wenige Risiken wie möglich eingeht und eigene Versäumnisse stets so gut wie möglich kaschiert werden. In einem Unternehmen mit misserfolgsorientierter Kultur herrscht in der Folge Stillstand – den auch kein Berater aufheben kann.

Dabei war es nie wichtiger als aktuell, mutig und disruptiv zu denken, Innovationen voranzutreiben und Mitarbeiter aus allen Unternehmensbereichen in entschlossene Neuerungsprozesse einzubinden. Die Innovationspotenziale der eigenen Mitarbeiter zu heben, lohnt sich in der Regel doppelt: Zum einen tragen gute Ideen dazu bei, die Kosten zu senken und die Qualität von Produkten und Dienstleistungen zu steigern. Zum anderen führt eine gut entwickelte Innovationskultur meist zu einer höheren Motivation und Zufriedenheit unter den Mitarbeitern. Die Zahl der Misserfolgsvermeider schrumpft dann nach und nach. Und im besten Fall kommt aus den Mitarbeiterreihen sogar der entscheidende Vorschlag für ein vielversprechendes, zukünftiges Geschäftsfeld. Den Mut zum Neuen hat aber eben nur, wer auch Fehler machen darf. Denn „nur wer scheitert, wird auch lernen“, sagt der findige Unternehmer Richard Branson in seinem Blog und empfiehlt sogar, „das Scheitern zu umarmen“. Der Erfolg des Virgin-Gründers und Milliardärs spricht für diese Sichtweise. Eines darf man zumindest mit Sicherheit sagen: Selbst im Weg stand sich Branson wohl nie. Oder nie lange. Wenn etwas nicht lief, dann suchte er aktiv die Fehler, lernte daraus und schlug einen besseren Weg ein.

Widersprüche und Ungleichgewichte in Strategie, Struktur, Kultur und Führung einer Organisation zu erkennen und offenzulegen, ist auch das Ziel einer eingehenden Unternehmensanalyse durch Consultants. Doch ohne gegenseitiges Vertrauen und absolute Offenheit kann Beratung nur scheitern. Und das sind dann nicht die Berater schuld. Die Unternehmen sind selbst daran schuld.

Matthias Krebs

Matthias Krebs ...

... ist Founder und CEO der Unternehmensberatung Krebs Consulting in Limburg an der Lahn. Seine Firma wurde 2019 nach nur eineinhalb Jahren am Markt von Top Consultant als eine der besten Unternehmensberatungen ausgezeichnet. Kontakt: www.krebs-consulting.com