

Wenn wir einen Fehler machen, haben wir die Chance daraus zu lernen und es künftig besser zu machen.

Plötzlich Fehler machen?

Warum der Kulturwandel meistens scheitert

Plötzlich wollen es alle: Fehler machen und scheitern. Mit Lean-Startup-Methoden versuchen Konzerne und Mittelstand, ihre Mitarbeiter auf Zack zu bringen. Schneller, flexibler und innovativer sollen sie dadurch werden, aber das funktioniert nur selten.

Fehler und Scheitern zuzulassen, ist eine Kulturfrage, die die gesamte Organisation betrifft. „Man kann nicht einfach eine neue Fehlerkultur implementieren“, sagt Johannes Ellenberg, Unternehmer-Coach und Start-up-Experte sowie Autor des Buchs „Der Startup Code“. „Dem widersprechen die klare hierarchische Organisation und die damit verbundenen Incentives etablierter Unternehmen. Normalerweise entwickelt dort das Top-Management die Strategien und vergibt die Budgets. Jeder Abteilungsleiter muss sich nach oben rechtfertigen, doch oben ist weit entfernt von unten“, so der Experte weiter. Das Management messe den Abteilungsleiter an fest definierten Zahlen. Der wiederum habe keine Möglichkeit, diesen zu engen Rahmen und die fixen Vorgaben zu verlassen, ohne seine Position und seine Karriere zu gefährden. Ellenberg vergleicht die Fehlerkultur mit dem Straßenverkehr: „Je schmaler die Straße ist, desto höher ist die Gefahr, dass man bei einem Fahrfehler in die Leitplanke kracht. Um Fehler machen zu können, braucht man eine breite Straße. Wichtig ist, dass man die Richtung beibehält. Die Straßen und Leitplanken in einem gewachsenen Unternehmen kann man nicht von heute auf morgen umbauen. Das braucht viel Zeit.“

Incentivierungsstrukturen entscheidend

Viele der derzeit ins Leben gerufenen Innovation Labs scheitern nach Meinung von Experten daran, dass die Vergütungsstrukturen des Mutter-Unternehmens, inklusive Bonussystemen, in die Innovation Labs, Spin-offs oder zugekauften Start-ups

übertragen werden. „Die Mitarbeiter haben dann keine andere Chance, als alles als Erfolg darzustellen, um ihre interne Karriere nicht zu gefährden“, sagt Ellenberg. „Die Mitarbeiter sind abhängig beschäftigt. Sie haben Angst um ihre Karriere, um ihren Arbeitsplatz, falls das Projekt scheitert“, sagt Ellenberg. „Wenn ein neues Innovation Lab oder ein neues Geschäftsmodell mit zehn Millionen Euro aufgebaut wird, aber die gleichen Incentivierungsstrukturen erhält wie das Unternehmen, wird es nur in den seltensten Fällen wirklich ein Erfolg. Manchmal funktioniert es mit neuen Arbeitsmethoden ein bisschen, aber meistens gar nicht.“ Dabei sollte man nicht vergessen, dass häufig auch der Vorstand oder Geschäftsführer, der die Investition verantworten muss, nicht der Inhaber ist und insofern ebenfalls unter Erfolgszwang steht. Je weniger Schnittstellen ein Innovation Lab zum Unternehmen hat und je unabhängiger derjenige ist, der über die Investition entscheidet, desto besser. Insofern haben Familienunter-

nehmen hier einen unbestreitbaren Vorteil. Der Unternehmer selbst steht in der Verantwortung.

Mit-Unternehmer schaffen

Ellenberg weist darauf hin, dass es in amerikanischen Unternehmen nicht umsonst Usus ist, Aktiengesellschaften zu gründen und die Mitarbeiter zu beteiligen. „Das Problem der falschen Incentivierung lässt sich nur lösen, wenn man Mitarbeiter zu Mit-Unternehmern macht“, sagt er. Wer also Spin-offs oder Start-ups gründet, sollte sich von Anfang an Gedanken über Beteiligungsstrukturen machen und nur Menschen dafür einstellen, die bereit sind, Verantwortung für ihr Tun zu übernehmen und ins Risiko zu gehen. „Nur wenn sie für die Ziele des Projekts, der neuen Firma brennen, werden sie mit Leidenschaft dabei und bereit sein, Fehler und damit persönliche Einbußen in Kauf zu nehmen. Wer lediglich für andere arbeitet, wird dieses Risiko nicht eingehen“, ist Ellenberg überzeugt. „Der Sinn des Unternehmens, das Warum, ist die Initialzündung, weswegen Menschen zusammenkommen, um ein Unternehmen zu bilden. Die Werte bilden das Gerüst, das zusammenhält. Das gemeinsame Ziel weist die Richtung.“

Neue Management-Methoden wie OKR (Objectives and Key Results) können unterstützend wirken. Sie bringen die Strategie ins Team, machen sie sicht- und messbar.“ Ellenberg empfiehlt Unternehmern, nicht den Fehler zu machen, alle Türen offen zu halten. „Eine Beschäftigungsgarantie des Mutter-Unternehmens führt dazu, dass manche Mitarbeiter nicht 100 Prozent geben.“

Autonomie, Autonomie, Autonomie

Einige Beispiele aus Familienunternehmen zeigen, dass es durchaus funktionieren kann, wenn man Externe mit Mitarbeitern in einem Spin-off zusammenspannt, vorausgesetzt die Rahmenbedingungen stimmen. Die wichtigste Bedingung ist neben der Auswahl der richtigen Leute die absolute Autonomie für das neue Unternehmen: organisatorisch, finanziell und räumlich. Der Unternehmer, der das Wagnis eines neuen Geschäftsmodells, eines neuen Unternehmens eingeht, müsse ernst machen mit Unabhängigkeit und Fehlerkultur: „Halten Sie sich so weit wie möglich raus und geben Sie dem neuen Team auch räumlich Unabhängigkeit“, empfiehlt Ellenberg. „Sie können Ihr Unternehmen nicht zu einem Start-up machen, aber Sie können eines gründen, inklusive des Risikos, dass es scheitert.“

Fehlerkultur bedeutet Ausprobieren

Wer etwas Neues sucht – ein Produkt, eine Innovation, ein Geschäftsmodell –, geht zwangsläufig in die Irre und muss Fehlschläge hinnehmen. Viel schlimmer ist es, wenn Pläne weiterverfolgt werden, obwohl längst klar ist, dass es so nicht funktioniert oder dass der Kunde kein Interesse hat. Das kostet nur Geld und Ressourcen. Doch wer aus den Fehlern lernt, kann es besser machen. Das ist das Prinzip „Build Measure Learn“, das Start-ups anwenden und das Spin-offs aus etablierten Unternehmen übernehmen sollten, um die notwendige Schnelligkeit und Agilität zu gewinnen, die dem Mutter-Unternehmen mit seiner Perfektionskultur fehlt. Ein Start-up geht möglichst schnell mit einem Minimum Viable Product (MVP) an den Markt. Das Produkt verfügt zwar über die Kernfunktionen, ist aber keineswegs perfekt. Oft ist es auch ein „Fake“, ein Test, um herauszufinden, ob das Produkt am Markt überhaupt auf Interesse stößt. „Mithilfe der Rückmeldungen durch die ersten Kunden wird das Produkt verbessert und den Kundenbedürfnissen weiter angepasst“, erklärt Ellenberg. „Die Wirkung jeder Verbesserung wird gemessen. Auf diese Weise entsteht eine Feedbackschleife, in der die Entwicklung gemeinsam mit dem Kunden geschieht. Man setzt also auf den Lerneffekt und nicht auf Perfektion. Das macht schnell und erhöht am Ende den Kundennutzen.“ ■

-ap