

Was wäre passiert, wenn ein Wirtschaftsweisen vor einem Jahr prognostiziert hätte: »In einigen Monaten kollabiert die Automobilindustrie weltweit und die Banken werden sich nicht mehr trauen, sich wechselseitig Geld zu leihen.« Er wäre verlacht worden. Und was wäre geschehen, wenn ein namhafter Politiker gefordert hätte: »Wir sollten den internationalen Finanzmarkt schärfer regulieren und erwägen, einzelne Banken zumindest teilweise zu verstaatlichen.« Nicht nur seine Berufskollegen hätten den Kopf



»Wer dem Mainstream folgt, wird nicht unter den Gewinnern sein.«

Hans-Werner Bormann, Organisationsberater

geschüttelt. Viele Paradigmen sowie Maximen, aus denen die Unternehmen noch vor wenigen Monaten ihre strategischen Entscheidungen ableiteten, sind heute obsolet - und folglich viele Folgeentscheidungen, die darauf abzielten, die von den Unternehmensführern definierten Ziele zu erreichen.

Vielen Entscheidungen ist dadurch, dass sich das Unternehmensumfeld so stark wandelte, sozusagen der Boden unter den Füßen entzogen worden. Deshalb stehen zahlreiche Unternehmen

sationsberater nennen einen solchen fundamentalen Wandel einen »Musterwechsel«, denn hier stehen nicht nur die gewohnten Verfahren auf dem Prüfstand.

Dass Unternehmen in eine Situation gelangen, in der sie einen Musterwechsel vollziehen müssen, ist also nicht neu. Was die aktuelle Krisensituation jedoch einzigartig macht, ist: Nicht nur einzelne Unternehmen, sondern ganze Branchen weltweit, wenn nicht gar alle Unternehmen stehen vor der Herausforderung, ihre tradierten Denk- und Handlungsmuster auf ihre Zukunftsfähigkeit hin zu überprüfen. Hier liegt zumindest für die Einzelunternehmen eine Chance. Warum? Jeder Musterwechsel setzt voraus, dass sich zunächst in einer Organisation oder zumindest in den Köpfen ihrer Lenker allmählich das Gefühl verdichtet: »Wir nähern uns einer Grenze. Wenn wir an unseren bisherigen Denkmustern und Verfahrensweisen festhalten, scheitern wir auf lange Sicht.« Ein solches gemeinsames Empfinden in einer Organisation zu schaffen, ist vielfach schwer.

In der aktuellen Situation ist für alle Mitglieder der Organisation, vom Pförtner bis zum Vorstand, offensichtlich, dass sich im Unternehmensumfeld ein radikaler Paradigmenwechsel vollzieht. Das Ziel eines Musterwechsels ist stets, das Unternehmen zukunftsfähig zu machen. Die Zukunft ist aber noch nicht Gegenwart. Also kann die Frage, was ist nötig und sinnvoll, nicht allein anhand von Zahlen, Daten und Fakten beantwortet werden.

Das verunsichert selbst gestandene Manager – sogar in »normalen« Zeiten. Also suchen sie, wenn ein Musterwechsel ansteht, oft nach Richtschnuren für ihre Entscheidungen. Die Folge: Häufig

Auf nach Indien, zum

Wie geht's weiter? Wie sieht unser Markt in drei, sechs oder gar zwölf Monaten aus? Das fragen sich zurzeit viele Unternehmensführer und können bestenfalls vage Prognosen wagen. Denn im Umfeld ihrer Unternehmen vollziehen sich zurzeit zahlreiche Paradigmenwechsel. Deshalb werden auch viele Erfolgsrezepte von gestern obsolet. Also müssen neue gefunden werden.

aktuell vor der Herausforderung, ihre strategischen Entscheidungen zu überdenken. Denn klar ist: So weitermachen wie bisher können wir nicht. An solche Punkte, an denen sie zumindest einen großen Teil ihrer Entscheidungen überdenken mussten, kamen Unternehmen in der Vergangenheit immer wieder - zum Beispiel nachdem sie oft jahrelang versucht hatten, die in ihrer Organisation praktizierten Verfahren in der Fertigung oder im Vertrieb zu optimieren. Dann stellten sie oft irgendwann fest: Die Möglichkeiten der bisherigen »Technik« sind ausgereizt. Ganz neue Wege müssen beschriftet werden: Zum Beispiel in der Qualifizierung der Mitarbeiter. Oder in der Auswahl und Zusammenarbeit mit den Lieferanten. Oder in der Kommunikation mit den Kunden. Organi-

verkünden die obersten Lenker der Unternehmen fast wortgleich dieselben Management-Credos. Eine Ursache dafür ist: Den Unternehmen fehlen vielfach Alternativen zu den gängigen Lösungskonzepten. Zudem fehlt den Unternehmensführern (so banal dies klingt) oft der Mut, eigene Wege zu beschreiten - insbesondere, wenn ihre Betriebe Kapitalgesellschaften sind. Hier ein Beispiel: Bis vor zwei, drei Jahren verkündete alle Welt (inklusive der Finanzanalysten und externen Berater) als das Erfolgsrezept für Unternehmen »Besinnt euch auf eure Kernkompetenzen«. Also setzen fast alle Unternehmensführer aus opportunistischen Gründen auf dieses »Erfolgsrezept«. Denn wer dem Mainstream folgt, erntet wenig Widerspruch. Außerdem lassen sich dann einfacher Koalitionen schmieden, als wenn man einen anderen Lösungsweg als die »Hammelherde« präferiert.

Dies wäre oft nicht nötig. Denn wenn fast alle Unternehmen weitgehend dieselbe Strategie verfolgen, steht von Beginn an fest: Einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil können sich dadurch nur ein, zwei Unternehmen verschaffen. Also lautet eine Kernaufgabe, wenn es um einen Musterwechsel geht, sich zunächst mehrere Entscheidungs- und Handlungsalternativen zu erarbeiten – sonst ist kein echtes Entscheiden möglich.

Sind die Alternativen auf dem Tisch, gilt es die Beste zu realisieren. In sozialen Systemen wie in Unternehmen gestaltet sich dies oft schwer. Denn bereits darüber, was die beste Lösung ist,



Landen in Amerika

gehen die Meinungen oft selbst in den Vorständen der Unternehmen schon weit auseinander. Deshalb kann die für die Veränderung nötige strategische Grundsatzentscheidung oft nicht im Konsens getroffen werden. Vielmehr müssen irgendwann ein, zwei Personen, die das Sagen haben, das Heft in die Hand nehmen und wie Ex-Kanzler Schröder verkünden: »So machen wir das - Punkt, aus, basta.« Das Gewinnen der Mitarbeiter für das Beschreiten neuer Wege erfordert viel Überzeugungsarbeit, denn in jedem Musterwechsel gibt es Gewinner und Verlierer. Hinzu kommt: Jeder Musterwechsel bedeutet ein Abschiednehmen von gewohnten Denk- und Verhaltensmustern. Entsprechend wichtig ist es, dass die Verantwortlichen klar kommunizieren, warum der Musterwechsel nötig ist - und zwar nicht nur mittels eines allgemeinen Verweises auf die aktuelle Wirtschaftslage. Vielmehr muss den Mitarbeitern klar aufgezeigt werden, welche Gefährdungen sich für die eigene Branche und das eigene Unternehmen aus der aktuellen Marktsituation ergeben.

Jeder Musterwechsel läutet eine Phase der Instabilität ein - unter anderem weil mit der neuen Art Aufgaben zu lösen und Herausforderungen zu meistern noch keine Erfahrung gesammelt worden ist. Deshalb muss den Beteiligten ein Weg aufgezeigt werden, wie sich das angestrebte Ziel erreichen lässt. Das heißt: Aktive Führung ist gefragt. Eine aktive Führung ist deshalb wichtig, weil Unternehmen, wenn sie einen Musterwechsel vollziehen,

den Betroffenen oft nur das Ziel nennen können. Denn welcher Unternehmensführer hat die prophetische Gabe, um in der aktuellen Wirtschaftssituation mit Sicherheit zu prognostizieren, wie sich der Markt seines Unternehmens in drei Monaten, einem halben Jahr oder gar einem Jahr gestalten wird? Und welcher Top-Manager weiß, wie schwer es dann sein wird, sich als Unternehmen das für das Finanzieren von Investitionen oder das Sicherstellen der Liquidität nötige Kapital zu beschaffen? Keiner! Entsprechend häufig werden Kurskorrekturen nötig sein.

Deshalb muss, gerade wenn Unternehmen einen Musterwechsel vollziehen, die Führungsmannschaft Geschlossenheit und Führungskraft beweisen und den verunsicherten Mitarbeitern Orientierung und Halt bieten. Auch dies ist leichter gesagt als getan - gerade in einer Situation wie der aktuellen, in der die Führungskräfte meist selbst unsicher sind. Dieses Nichtwissen sollten Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitern nicht leugnen. Sie sollten ihnen vielmehr klar sagen: »Wir wissen selbst noch nicht, ob wir letztendlich ähnlich wie damals Kolumbus statt in Indien in Amerika landen.«

WSFB-Beratergruppe Wiesbaden
 Aarstraße 1, 65195 Wiesbaden
 Telefon 06 11 15766-0, Fax 06 11 15766-22
 w w w . w s f b . d e