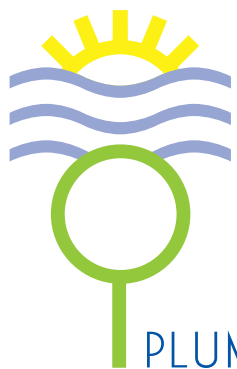


## „Wohin des Weges?“

### Musterwechsel als Fitness-Strategie



### Was bringt die Zukunft und wie können wir sie meistern?

Wie geht's weiter? Wie sieht unser Markt in drei, sechs oder gar zwölf Monaten aus? Das fragen sich zurzeit viele Unternehmensführer. Denn im Umfeld ihrer Unternehmen vollziehen sich zahlreiche Paradigmenwechsel. Viele sogenannte „Erfolgsrezepte“ sind hinfällig.

#### Entscheidungsgrundlagen verändern sich

Das wirtschafts- und marktpolitische Umfeld der Unternehmen hat sich in den letzten 18 - 24 Monaten erheblich verändert. Viele Ziele, aus denen die Betriebe noch vor wenigen Monaten ihre strategischen Entscheidungen ableiteten, sind heute ungültig. Z. B. die Antworten auf die Fragen:

- Wer sind unsere Kunden?
- Wie strukturieren wir unsere Produktion / Vertrieb?
- Wie binden wir Mitarbeiter an unser Unternehmen?

Vielen dieser Fragen wurden dadurch, dass sich das Unternehmensumfeld wandelte, der Boden unter den Füßen entzogen. Aus diesem Grund stehen zahlreiche Unternehmen vor der Herausforderung, ihre Strategien und davon abgeleitete Entscheidungen zu überdenken. Denn...

**Klar ist: So weiter machen wie bisher können wir nicht.**

**Unklar ist vielfach: Wie kann es weiter gehen?**

In solche Situationen, in denen Unternehmen einen großen Teil ihrer Entscheidungen überdenken mussten, kamen diese auch in der Vergangenheit.

Z. B., nachdem sie oft jahrelang versucht haben, die in ihrer Fertigung oder ihrem Vertrieb praktizierten Verfahren zu optimieren und sie feststellen mussten, dass die Möglichkeiten der bisherigen Vorgehensweisen ausgereizt sind, weil sich so keine großen Fortschritte mehr erzielen lassen. Um jedoch die geplanten Fortschritte zu erreichen, müssen „ganz neue Wege“ beschritten werden.

Einen solchen fundamentalen Wandel nennen Fachleute einen Musterwechsel. Hierbei stehen nicht nur die gewohnten Vorgehensweisen und Verfahren auf dem Prüfstand. Auch die Art, die Realität zu betrachten und zu bewerten, wird hinterfragt, um zu ganz neuen Lösungsansätzen zu gelangen.

#### Paradigmenwechsel erfolgte quasi über Nacht

Das Unternehmen einen Musterwechsel vollziehen müssen, ist also nicht neu. Was die aktuelle Situation jedoch einzigartig macht, ist: Nicht nur einzelne Betriebe, sondern ganze Branchen stehen vor der Herausforderung, ihre alten Denk- und Handlungsmuster zu überprüfen. Und: Dieser Paradigmenwechsel, der einen Musterwechsel erfordert, vollzog sich nicht schleichend über viele Jahre, sondern scheinbar über Nacht.

Jeder Musterwechsel setzt voraus, dass sich in einer Organisation zunächst 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 – speziell dann, wenn die Organisation auf den ersten Blick noch gut dasteht: Die Zahlen stimmen, die Kunden sind zufrieden und von den Mitbewerbern geht keine sichtbare Bedrohung aus.

Also müssen in einer solchen Situation in der Organisation zunächst die Voraussetzungen dafür geschaffen werden, dass über die Frage „Sollten wir einen Musterwechsel vollziehen?“ überhaupt gesprochen werden kann.

### Für jeden ist erkennbar: Es muss etwas geschehen

Anders ist dies in der aktuellen Situation. In ihr ist für alle Mitglieder der Unternehmen, vom Pförtner bis zur Unternehmensleitung, offensichtlich, dass sich im Unternehmensumfeld ein Paradigmenwechsel vollzieht. Entsprechend leicht kann den Beteiligten vermittelt werden: Wir müssen zumindest darüber nachdenken, inwieweit unsere bisherige Art, Probleme zu lösen und Herausforderungen zu meistern, noch den geänderten Rahmenbedingungen entspricht?

Zeigt sich in diesem Reflektions- sowie Meinungsbildungsprozess, dass ein Musterwechsel nötig ist, stellt sich die Frage: Wie könnte das neue

Muster aussehen? Diese Frage ist nicht leicht zu beantworten – vor allem, weil das Ziel eines Musterwechsels stets ist, das Unternehmen „Fit für die Zukunft“ zu machen. Die Zukunft ist aber noch nicht Gegenwart. Also kann die Frage, was ist nötig und sinnvoll, nicht allein anhand von Daten und Fakten beantwortet werden.

Auch Einschätzungen und Annahmen spielen eine wichtige Rolle – zum Beispiel darüber: Wie entwickelt sich die Wirtschaftskrise weiter? Verschärft sie sich oder nicht? Welche Technologien sowie Lösungswege werden aufgrund der geänderten Paradigmen künftig eher „boomen“, welche nicht? Wie wird sich der Gesamtmarkt verändern? Wie werden unsere Mitbewerber auf die geänderten Rahmenbedingungen reagieren? Alles Fragen, die sich in der aktuellen Situation, in der der Paradigmenwechsel noch voll in Gang ist, nur bedingt beantworten lassen. Entsprechend viele Unwägbarkeiten fließen in die vorläufigen Antworten ein.

### Mut zu bisher undenkbar Lösungen

In einem solch diffusen Umfeld die nötigen Weichenstellungen zu vollziehen, fällt selbst gestandenen Managern schwer – sogar in „normalen“ Zeiten. Also suchen sie, wenn ein Musterwechsel ansteht, oft nach Richtschnüren für ihre Entscheidungen. Die Folge: Häufig verkünden die obersten Lenker der Unternehmen fast wortgleich dieselben Management-Credos – branchenübergreifend.

Eine Ursache hierfür ist: Den Unternehmen fehlen vielfach Alternativen zu den gängigen Lösungskonzepten.

Zudem fehlt den Unternehmensführern zuweilen der Mut, eigene Wege zu beschreiten. Das konnte man in den vergangenen Jahren wiederholt beobachten. Hierfür ein Beispiel: Bis vor zwei, drei Jahren verkündete alle Welt als das Erfolgsrezept für Unternehmen „Besinnt Euch auf Eure Kernkompetenzen“.

Folglich setzten fast alle Unternehmensführer auf dieses „Erfolgsrezept“. Nur: Wenn fast alle Unternehmen weitgehend dieselbe Strategie verfolgen, steht von Beginn an fest: Einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil können sich hierdurch nur ein, zwei Unternehmen verschaffen.

Also lautet eine Kernaufgabe, wenn es um einen Musterwechsel geht, sich zunächst Entscheidungs- und Handlungsalternativen zu erarbeiten – ansonsten ist „echtes Entscheiden“ gar nicht möglich.

### Die Unternehmensführung muss sich einig sein

Sind die Alternativen auf dem Tisch, gilt es, die beste zu realisieren. In sozialen Systemen wie Unternehmen gestaltet sich dies oft schwierig. Denn bereits darüber, was die beste Lösung ist, gehen die Meinungen häufig 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 verkünden: „So machen wir das!“

Dessen ungeachtet sollte die für den Musterwechsel erforderliche strategische Grundsatzentscheidung zumindest im oberen Führungskreis soweit möglich im Konsens getroffen werden – damit sie auf einer soliden Basis steht.

Also gilt es zunächst so viele Indizien wie möglich darüber zu sammeln, warum ein bestimmter Lösungsweg mit hoher Wahrscheinlichkeit der richtige ist. Denn wie soll die Notwendigkeit, einen Musterwechsel zu vollziehen und einen bestimmten Lösungsweg zu beschreiten, den Mitarbeitern, externen Partnern, Kunden und Lieferanten vermittelt werden, wenn hierüber noch nicht einmal in der Führungsmannschaft eine weitgehende Einigkeit besteht?

### Quellenhinweis:

[www.business-wissen.de](http://www.business-wissen.de) ; Autor: Hans-Werner Bormann

Nützliche Hinweise und Tipps zum Thema:

### Fink, Alexander; Siebe, Andreas

Handbuch Zukunftsmanagement – Werkzeuge der strategischen Planung und Früherkennung

### Plum & Partner

- „Probleme kreativ und dauerhaft lösen“
- „Von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit“
- „Wertschöpfung durch Führung“
- „Kreativitätstechniken“

Termine finden Sie unter : [www.plum-partner.de](http://www.plum-partner.de)