

Paradigmenwechsel und Orientierungslosigkeit in den Chefetagen!?

Angesichts permanenten Wandels haben herkömmliche Managementtheorien ausgedient, neue Lösungsstrategien und eigene Lösungskompetenz sind mehr denn je gefragt.

Von Dr. Andreas Kulczak,
Düsseldorf

Wie steht mein Unternehmen morgen da? Wie sieht mein Markt in einem Jahr aus?

Diese und ähnliche Fragen stellen sich nicht erst seit der viel zitierten Krise viele Unternehmensführer, ohne auch nur ansatzweise sichere Aussagen tätigen zu können. Längst sind gemeinhin als verlässlich betrachtete Annahmen für Märkte und deren Mechanismen in sich brüchig, haben sich Stabilitäten ins Gegenteil verkehrt. Allenthalben ist von Paradigmenwechseln die Rede, nicht zu Unrecht. Denn viele Erfolgsrezepte und Maximen der Vergangenheit, aus denen die Unternehmenslenker gestern noch ihre strategischen Entscheidungen ableiteten, sind heute überholt. Im

Zeichen fortschreitender Globalisierung gilt heute ein anderes Tempo als wie noch vor wenigen Jahren. Die enorme Innovationsgeschwindigkeit und die rasante Dynamik technischer und ökonomischer Vernetzung verändern pausenlos die Lebenswelt und stellen Wirtschaft und Gesellschaft vor gänzlich neuartige Probleme.

Wirtschaft und öffentliche Hand gleichermaßen betroffen

Doch nicht nur im Umfeld privatwirtschaftlicher Unternehmen hat sich das Bild derart geändert. Auch im öffentlichen Sektor, gleich ob man in Staatshand befindliche Unternehmen oder aber die klassischen Behördenstrukturen nimmt, vollziehen sich nicht erst seit einigen Monaten infolge

massiven Wandels des Umfeldes zahlreiche Umbrüche und Paradigmenwechsel. Kein Wunder, nahmen die Verflechtungen zwischen privaten und öffentlichem Sektor gerade in den letzten Jahren doch in erheblichem Umfang zu. Vielen der in behördlichen oder sonst im weitesten Sinne öffentlichen Leitungsetagen getroffenen Entscheidungen wurde infolge dessen gleichsam der Boden unter den Füßen entzogen, hinzu tritt die manchem kaum noch anders bekannte extreme Mittelknappheit öffentlicher Kassen. Nun kann sich zwar insbesondere eine öffentlich-rechtliche Körperschaft nicht in gleicher Weise wie ein Privatunternehmen vor dem wirtschaftlichen Aussehen, doch werden die Aufgabenerfüllung in der Daseinsvorsorge immer schwieriger und die Handlungsspielräume immer enger, wenn sie nicht ohnehin schon die Nullmarke tangieren.

Somit stehen zahlreiche Unternehmen und öffentliche Institutionen und Non-Profit-Organisationen (im Folgenden zusammenfassend als Unternehmen bezeichnet) aktuell vor der Herausforderung, ihre strategischen Entscheidungen, Aufbau- und Ablauforganisation sowie die Prozesse in ihrer Organisation zu überdenken. Sicher ist jedenfalls: So wie bisher geht es nicht weiter, ein Richtungswechsel ist zwingend erforderlich! Nur bleibt die Frage unbeantwortet: Wie und wohin?

Quo vadis?

Im Ergebnis herrscht in vielen Chefetagen Orientierungslosigkeit – angesichts unüberschaubar vielfältiger Managementlehren und ihrer Derivate nicht überraschend –, nicht selten gepaart mit einer handfesten persönlichen Sinnkrise. Dabei ist die Erkenntnis, dass Unternehmen immer wieder in eine Situation geraten, in der sie sich von erfolgreich praktizierten Denk- und Handlungsmustern verabschieden und sich an gewandelte Umweltgegebenheiten adaptieren müssen, an sich nicht neu. Im Grunde ist es selbstverständliche unternehmerische Aufgabe, die geübte Praxis des Herangehens an Probleme und Entwickelns von Lösungen auch vor dem Hintergrund geänderter Rahmenbedingungen auf Taug-

lichkeit zu überprüfen, zumal ein Festhalten am Tradierten mittel- oder langfristig ein unternehmerisches Scheitern bedeuten könnte. Doch für eine solche Einsicht ist so lange wenig Raum, so lange ein Unternehmen bei oberflächlicher Schau noch recht gut dasteht. Im Unterschied zum üblichen wirtschaftlichen Auf und Ab haben wir es aktuell allerdings nicht mit vereinzelt Veränderungen des unternehmerischen Umfelds zu tun, sondern mit einer Vielzahl derer auf den Feldern von Wirtschaft, Politik und Kultur. Folglich nimmt es nicht wirklich Wunder, dass mancherorts auch gestandene Manager paralysiert auf den Wandel starren wie das Kaninchen auf die Schlange, nicht zuletzt aus empfundenen Mangel an brauchbaren Alternativen zu den gängigen Lösungskonzepten.

Untauglichkeit üblicher Rezepte

Denn die bisherig bewährten Notausgänge aus der (tatsächlich gar nicht gegebenen) Misere haben in den Augen vieler Entscheidungsträger längst ausgedient und taugen für die Bewältigung der gegenwärtigen Situation nicht. Zu diesen Vorgehensweisen zählte der Griff nach einer der längst in vierstelliger Quantität verfügbaren Ma-

nagementtheorien, möglichst nach jenen, die sich jeweils breiter Beliebtheit erfreuten und als besonders innovativ galten – denn wenn viele Unternehmen im wesentlichen ähnliche Strategien verfolgen, so hat dies die Vermutung der Richtigkeit für sich und kann im Falle des Versagens nicht sogleich dem Management angekreidet werden. Doch Manager sind längst nicht mehr an komplexen theoretischen Konstruktionen von Universitätsprofessoren interessiert, eher schon an konkreten Handlungsanleitungen bzw. –empfehlungen (zumeist fälschlich auch als Managementtheorien bezeichnet). So sehr auch Managementlehren zurückblickend Maßgebendes für die Entwicklung von Unternehmen beigetragen haben – genannt seien hier nur Themenfelder wie Change und Lean Management, Benchmarking und Balanced Scorecard, Konzentration auf das Kerngeschäft oder Outsourcing –, so sehr hat doch die Zielgruppe aller Managementtheorien auch nicht verkannt, dass die Halbwertszeiten der Managementlehren immer kürzer und diese im fliegenden Wechsel durch jeweils neue Managementmoden abgelöst wurden, wodurch sie sich als taugliche Instrumente zur Bewältigung der neuen Situation entwerteten.

Ebenso wenig vertrauen viele Unternehmens- und

Behördenchefs heute noch der Beauftragung externer Berater, die sich ebenso standardisierter Methoden aus dem üppigen Katalog hinreichend bekannter Management- und Beratungsansätze bedienen. Zu Recht, denn auch hier gilt nicht anders, dass, wer sich mit althergebrachten bzw. mainstreamigen, jedoch schneller Ablösung anheim gestellten Führungsrezepten den ständig neuen Herausforderungen stellt, auf Sicht scheitern wird. Hiermit werden weder die aufgrund geänderter Rahmenbedingungen heute anstehenden Probleme nachhaltig zu lösen noch Antworten auf die Fragen von morgen angemessen und zukunftsfähig zu formulieren sein.

Nachfrage nach neuen Lösungsansätzen steigt

Die aktuelle Situation ist mithin prekär: Einerseits haben sich konventionelle Herangehensweisen bei Lichte betrachtet überlebt, so dass der Ruf nach neuen Lösungsstrategien zur Gewährleistung größtmöglicher Flexibilität und kontinuierlicher, zeitnaher Anpassung von Unternehmen und Unternehmensführung an sich verändernde Umfeldfaktoren laut wird. Andererseits ist inzwischen für die Mitarbeiterschaft in Unternehmen offensichtlich, dass sich im Unterneh-

mensumfeld ein radikaler Paradigmenwechsel vollzieht.

Dem Unternehmen, Handlungsräume und Märkte durchziehenden Musterwechsel ist ein Wechsel der Lösungs- und zugleich der Beratungsansätze gegenüber zu stellen. Dabei wird künftig weniger das Verständnis und Steuern von Zahlensystemen als vielmehr jenes der Ursache-Wirkungsbeziehungen und zahllosen Imponderabilien am Markt dafür von ausschlaggebender Bedeutung sein, dass Unternehmen diese Unsicherheiten als Normalität annehmen und hiervon unbeeindruckt und damit schnell auf die Veränderungen ihres Handlungsfeldes reagieren können. Ein derartiger Paradigmenwechsel der Lösungsansätze, mehr noch der Aufbau einer neuen eigenen Lösungskompetenz im Unternehmen ist aber bei Verhaftung an hergebrachten Denkstrukturen und Kennzahlengläubigkeiten meist gar nicht möglich.

Ein Unternehmen kann maximal so schnell auf Veränderungen von außen reagieren, wie sich die Unternehmensspitze selbst verändern kann und will, d.h. ihr Heil nicht im Bewahren und ggf. sogar kompensierenden Mehren von Bewährtem sucht, und sich aufgabenkritisch eigener Defizite in ihrer genuinen Kompetenz als Führungs-

kraft bewusst wird. Ohne externe Unterstützung durch Berater, die nicht mit vorgefertigten Konzepten daher kommen, sondern die persönlichen Ressourcen der Beteiligten in den Unternehmen nutzbar machen und deren wachsende Haltung von Verantwortlichkeit gegenüber einem größeren Ganzen vorantreiben, kann der lösungsseitige Paradigmenwechsel nur schwerlich gelingen.

Das volle Ausschöpfen der Potenziale aller Beteiligten und deren Fortentwicklung hin zu einem individuellen Optimum ist der Schlüssel dafür, die in Unternehmen liegende Innovationskraft und damit neue Wege aufzuschließen. Der Mensch, sein Können (d.h. sein Wissen und seine Möglichkeit zur Leistung), Wollen (d.h. seine Bereitschaft zu Leistung und Veränderung) und Werden (d.h. seine Anlagenentwicklung), ist letztlich der zentrale, allein nachhaltig wirkende Erfolgsfaktor unternehmerischen Handelns.

Die Erkenntnis dessen – im Zuge der Abkehr von primärer Zahlen-Getriebenheit – bricht sich allmählich auf Entscheiderenebene Bahn. Es bleibt zu hoffen, dass sie schnell genug allorts greift, um auf die fortschreitenden Veränderungen von Lebenswelt, Wirtschaft und Gesellschaft angemessen reagieren zu können.

AK