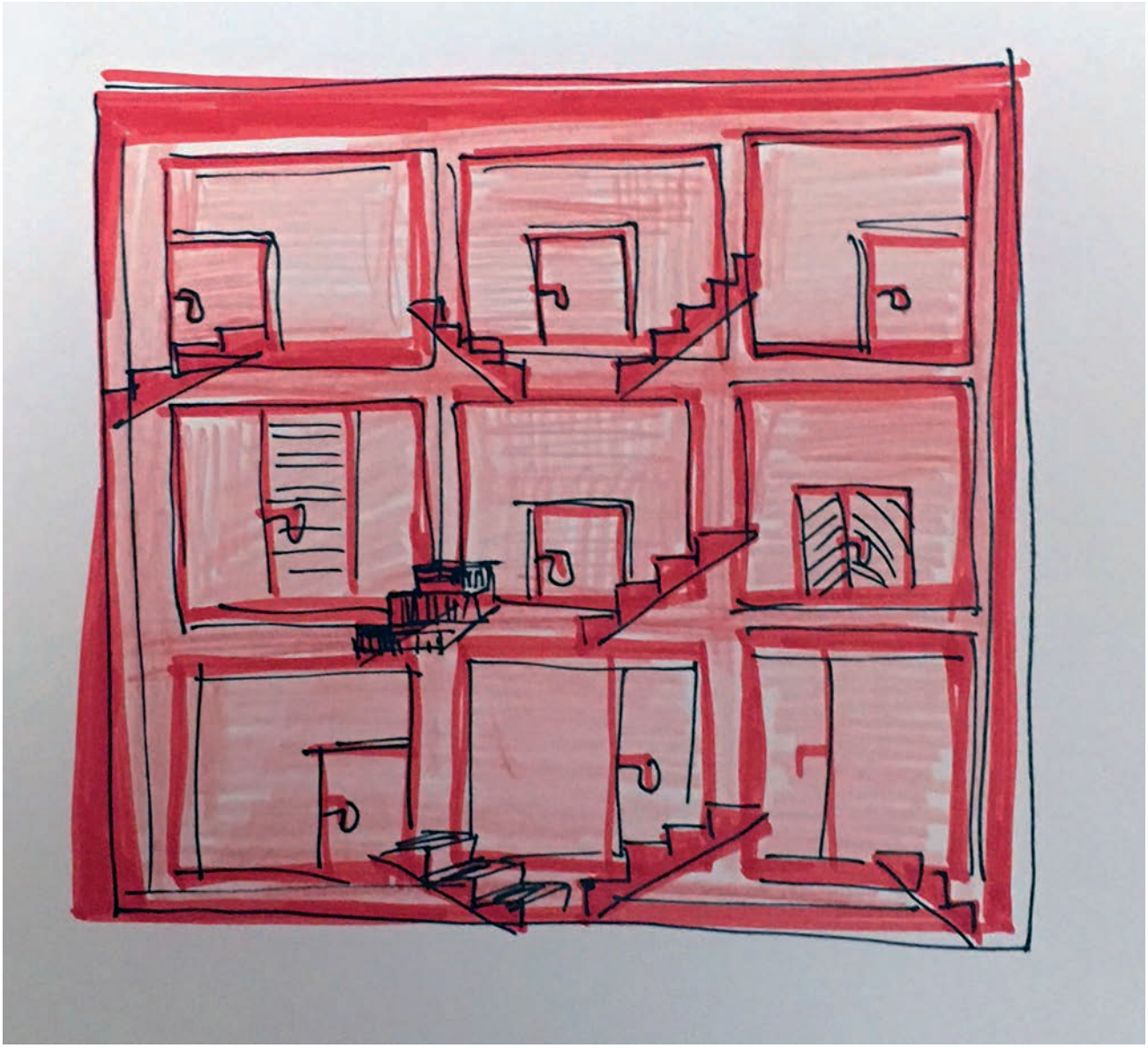
Unternehmen neu erfinden
Das Denk- und Arbeitsbuch
gegen organisierten Stillstand



Christian Abegglen

UNTERNEHMEN NEU ERFINDEN

Das Denk- und Arbeitsbuch gegen organisierten Stillstand

DAS ST. GALLER KONZEPT PRAKTISCH UMGESETZT

2. vollständig überarbeitete Auflage

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Christian Abegglen
Unternehmen neu erfinden
Das Denk- und Arbeitsbuch gegen organisierten Stillstand
Das St. Galler Konzept praktisch umgesetzt

2. vollständig überarbeitete Auflage
Frankfurt am Main 2021
ISBN 978-3-96251-087-9

© Copyright
FAZIT Communication GmbH
Frankfurter Allgemeine Buch
Frankenallee 71 – 81
60327 Frankfurt am Main

Gestaltung und Satz: Christian Abegglen, St Gallen; Hans-Peter Förster, Bad Malente-Gremsmühlen;
Ostschweiz-Druck, St. Gallen; Rat und Tat Werbeagentur, Düsseldorf
Druck: Westermann Druck Zwickau GmbH
Printed in Germany

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, vorbehalten.

Wegweiser zu Inhalten und Methodik

Unternehmen neu erfinden: Das ist das Denk- und Arbeitsbuch dazu. Werkzeuge und Anleitungen zum Nachdenken, Überdenken, Gestalten, Abbrechen und Aufbrechen gegen Stillstand helfen dabei. Es gibt keine feste Regel, womit Sie beginnen. Das Inhaltsverzeichnis dient der Orientierung, die Reihenfolge ist nicht zwingend einzuhalten, Vor- und Zurückblättern ist ausdrücklich erwünscht. Je öfter Sie die aus der St. Galler Schule stammende Methodik nutzen, desto besser enträtseln Sie Ihr Unternehmen, erkennen Sie, ob »Reinvent« oder »weiter wie bisher«. Teilen Sie Ihr Wissen zudem unbedingt mit Ihrem Team! Dann werden permanente Lagebeurteilungen und Kursanpassungen zur Normalität und Ihr Unternehmen entwickelt sich fast von selbst. Weitere Empfehlungen hierzu ab Seite 16.

Das Fragezeichen ist das wohl wichtigste Symbol der Menschheit. Es steht am Anfang einer jeden Neu- und Weiterentwicklung und fragt:

- Was soll das Ganze?
- Was geht draußen vor sich?
- Was wollen wir?
- Wie kommen wir dahin?

Fragen über Fragen. Vermeintliche und tatsächliche Geheimnisse und Rätsel. Das schafft Neugier und macht erst noch Spaß – die Grundlagen für Erfolg schlechthin! Exakt das soll dieses Buch bewirken.

Viel Erfolg!

Ihr Christian Abegglen

VORBILDER & VORWORTE ALS AUGENÖFFNER

- RAUM: Was geht draußen vor sich? Wo stehen wir? Wo wollen wir hin? 11
- ZEIT: Reinvent or optimize? 12
- MENSCH: Sichtweisen ändern? 14

Inhalte, Prozesse und Instrumente im Überblick 16
Was ist ein Denk- und Arbeitsbuch? 18
Was ist neu, was sind Auslaufmodelle? Was hat sich bewährt? 19
Fundamentaler Wandel 20
Anleitung – Unternehmen neu erfinden 21

TEIL 1: LESERAUM

ST. GALLEN

Von der Schreibstube Europas zum Management Valley 29
Der St. Galler Ansatz: Systemtheorie ganz praktisch 36
Unternehmensentwicklung leicht gemacht - wie gehen wir vor? 37

RAUM

Mastertool:
Der St. Galler Denk- und Wissensnavigator für das St. Galler Management HAUS . . . 44
Die fünf Navigationsphasen praktisch erleben 56
- HABEN WIR HANDLUNGSBEDARF? Problematisierungs- und Vorausschaubereich

Phase I »BLITZ-CHECKUP«: Im Voraus aktiv werden – Monster-Eisberg voraus? 57
– Instrumente: Phasenanzeiger, Stillstandsbarometer, Rapid Scanner mit St. Galler Tableau und Ergebnispyramide 57
– Entscheidung: Reinvent or optimize? 59

Fragen, Anregungen und Ideen sind jederzeit sehr willkommen, entweder real in St. Gallen, virtuell oder per Email (info@kimsg.ch) – join – share – grow heißt die Devise!

• WAS WIRD GESPIELT? Lage- und Beurteilungsbereich
Phase II »KONFIGURATION IST« (Heute): Was geht INNEN und AUSSEN vor sich? . . 59
– Instrument: 3D-Scanner für Unsichtbares (IST-Screening) 59

• SPRUNG IN DIE ZUKUNFT: Ziel- und Kursbereich
Phase III »KONFIGURATION SOLL« (Zukunft): Wo wollen wir hin? 59
– Instrument: 3D-Scanner für eine neue Welt (SOLL-Screening) 59

• JETZT HEISST ES AKTIV WERDEN: Fahr- und Manövrierbereich
Phase IV »IMPLEMENTIERUNG«: Rollierenden Masterplan erstellen und unser Unternehmen zum Funktionieren bringen 60
Phase V »OPTIMIERUNG«: Unser Unternehmen zu Höchstleistungen führen . . . 60

Das St. Galler Management HAUS 64
Die Darstellung einer Unternehmung nach Knut Bleicher 64
Der neue Bauplan für ein St. Galler Management HAUS 65
– Das Fundament 70
– Die drei Etagen 70
– Die neun Raum-Module 70
– Die drei Treppen 71
– Die Ausprägungen eines Raum-Moduls (Themenfelds) 72
Beschreibung und Bewertung der Raum-Module 76
– Die Aktivitätentreppe: Politik, Stoßrichtungen, Aufgaben 76
– Die Strukturentreppe: Verfassung, Organisation, Prozesse 81
– Die Verhaltenstreppe: Kultur, Führungsverständnis, Handlungen 85

Was geht draußen vor sich?

ZEIT

St. Galler Phasenanzeiger: Vor dem Aussterben oder lohnt die Revitalisierung? 92
Die Lebenszyklusphasen 1–4 94
– Phase 1: Pionierphase 94
– Phase 2: Wachstumsphase 95
– Phasen 3 und 4: Reife, Optimierung, Stagnation, Untergangsgefahr 97

St. Galler Stillstandsbarometer: Stillstand oder Veränderungen voraus? 102

MENSCH

Als Architect & Builder (Archibuilder) wider den Stillstand 106
Das richtige Casting für den »Operations Room« 109

TEIL 2: ARBEITSRAUM

ST. GALLER STARTBOX

Denk- und Arbeitsunterlagen
Anleitung Arbeitsraum 112

• HANDLUNGSBEDARF? Problematisierungs- und Vorausschaubereich
»Operations Room« einrichten und organisieren 114
Mit dem Blitz-Checkup den Handlungsbedarf erkennen 115

Instrumente für den Problematisierungs- und Vorausschaubereich
– Phasenanzeiger 116
– Stillstandsbarometer 118
– Rapid Scanner mit St. Galler Tableau und Ergebnispyramide 124

Entscheidungen
Entscheidungsgrundlage: Weiter wie bisher oder Monster-Eisberg voraus? 126
Entscheidung: Reinvent or optimize? 126

• WAS WIRD GESPIELT? Lage- und Beurteilungsbereich für profunde Analysen
• SPRUNG IN DIE ZUKUNFT: Ziel- und Kursbereich für neue Welten
Vom IST zum SOLL 128

Instrumente für den Lage-, Ziel- und Kursbereich
– 3D-Scanner für IST- Screening: Was wird gespielt? 128
– 3D-Scanner für SOLL-Screening: Wo wollen wir hin? 140
– 3D-Scanner für SOLL-Screening: Bild der Zukunft und Stoßrichtungen 142

Was wird gespielt?

ST. GALLER MANAGEMENT HAUS

• AKTIV WERDEN: Fahr- und Manövrierbereich für Implementierung und Höchstleistungen
Rollierenden Masterplan erstellen 144
Das St. Galler Management HAUS zum Funktionieren bringen und Unternehmen zu Höchstleistungen führen 146
Manövrierfläche pro Raum-Modul auf der Aktivitätentreppe 148
– Politik 148
– Stoßrichtungen 150
– Aufgaben 152

Manövrierfläche pro Raum-Modul auf der Strukturentreppe 154
– Verfassung 154
– Organisation 156
– Prozesse 158
Manövrierfläche pro Raum-Modul auf der Verhaltenstreppe 160
– Kultur 160
– Führungsverständnis 162
– Handlungen 164
Test: St. Galler Management HAUS, Mensch 166

ST. GALLEN
Management
HAUS

REINVENT OR OPTIMIZE?

Arbeitspapiere zur Entscheidung 168

Auswertungen zum Vorausschaubereich: Blitz-Checkup 170
– Instrument: St. Galler Phasenanzeiger 170
– Instrument: St. Galler Stillstandsbarometer 172
– Instrument: Rapid Scanner 174

Entscheidung 177

Auswertungen für eine neue Welt 178
– IST-Screening, Instrument 3D-Scanner 178
– SOLL-Screening, Instrument 3D-Scanner 180
– Rollierender Masterplan 182
– St. Galler Management HAUS: IST und SOLL 184

Als Denkanstoß: Der Mensch im St. Galler Management HAUS 194

NACHLESE

Zum Autor 197
Verwendete Literatur und Empfehlungen zur Vertiefung 198
Abbildungen 201
Register 202

PERSPEKTIVEN

Vorbilder & Vorworte als Augenöffner

» Du kennst die Anfänge nicht, die Enden sind dunkel, irgendwo dazwischen hat man dich ausgesetzt. In der Welt sein heißt, im Unklaren sein. «

Peter Sloterdijk

» Kaum verloren wir das Ziel aus den Augen, verdoppelten wir unsere Anstrengungen. «

Mark Twain

» Wahre Größe heißt Richtung geben. «

Friedrich Nietzsche

» Was zum Erfolg führt, ist eine unternehmerische Idee von dem, was die Verbraucher wollen. «

Peter Drucker

»space debris I« visualisiert die Sammlung kaputter Objekte, die im Orbit um die Erde kreisen und die alles von erloschenen Raketenstufen und alten Satelliten bis zu Überbleibseln von Auflösungen, Erosionen und Kollisionen enthält. Es gibt im Moment mehr als 600.000 Objekte, größer als ein Zentimeter, die mit einer Geschwindigkeit von ungefähr 28.000 Stundenkilometern in der Umlaufbahn kreisen und eine ernsthafte Gefahr für Satelliten, Raumstationen und Raumflüge darstellen. Die kleinen Sphären, die mit Hilfe einer Datenbank entwickelt wurden, repräsentieren jeweils ein echtes Objekt, das im All kreist. Die Visualisierung wurde in Zusammenarbeit mit dem Institut für Luft- und Raumfahrtsysteme der TU Braunschweig verwirklicht, die weltweit führende Forschungseinrichtung für die Beobachtung von Weltraumschrott.
www.unternehmer4punkt0.de/artistwerke.php?ida=9

Michael Najjar
www.michaelnajjar.com

Perspektive: RAUM

Was geht draussen vor sich? Wo stehen wir? Wo wollen wir hin?

»Um Sinnhaftigkeiten, Leitideen, Ziele und Lösungen im übergeordneten Kontext erkennen und einordnen zu können, braucht es oft den Blick von weit oben. Das heißt allerdings noch lange nicht, dass sich der erste Eindruck bei genauerem Hinsehen als richtig erweist. Man sollte stets davon ausgehen, dass man sich gerade auch täuschen kann.«

Dr. Manfred Wittenstein
Aufsichtsratsvorsitzender WITTENSTEIN SE

Perspektive: ZEIT

REINVENT OR OPTIMIZE?

»Wenn wir uns mit der Frage beschäftigen, welche Strategie für die zukünftige, erfolgreiche Entwicklung eines Unternehmens die richtige ist, müssen wir auch folgenden Aspekt berücksichtigen: Unternehmen unterliegen, ebenso wie die Natur, bestimmten Zyklen. So können für Unternehmen, die gerade gegründet wurden, andere Faktoren ausschlaggebend für den Erfolg sein als für Unternehmen, die schon viele Jahre erfolgreich am Markt agieren.

Beispielsweise kann es bei einem Vertriebsunternehmen in der Anfangsphase zunächst ausreichend sein, die Kunden nur über den Außendienst zu betreuen und sich hierauf zu konzentrieren. Agiert ein Unternehmen dahingegen schon viele Jahre erfolgreich am Markt, ist der Fokus allein auf den Außendienst nicht mehr ausreichend, sondern es ist für eine zukunftsfähige Ausrichtung erforderlich, Kunden über mehrere Kanäle, zum Beispiel zusätzlich zum Außendienst auch über Niederlassungen und E-Business, zu betreuen. Wichtig ist daher, die Strategie permanent zu hinterfragen und gegebenenfalls neue Stoßrichtungen zu entwickeln bzw. Anpassungen an die Gegebenheiten des Marktes und des Unternehmens vorzunehmen. Neben den zuvor beschriebenen harten Faktoren, die sich in den Kennzahlen ausdrücken, spielen aber auch Faktoren eine bedeutende Rolle, die für Außenstehende nicht unbedingt auf den ersten Blick sichtbar sind. Ich denke hier beispielsweise an die Firmenphilosophie, die Unternehmenswerte oder den Umgang mit den Mitarbeitern.«

Bettina Würth
Vorsitzende des Beirats der Würth-Gruppe

Mechanische Uhren sind kompliziert, aber nicht komplex

»Hochwertige mechanische Uhren sind extrem kompliziert. Unsere GLASHÜTTE Uhren bestehen aus bis zu 400 Einzelteilen. Dabei sind alle Einzelteile miteinander verbunden und haben ihre Funktion. Ein Laie kann sich an einer solchen Uhr zwar erfreuen, doch kann er sie kaum durchschauen. Ein begnadeter Uhrmacher schon. Er hat das nötige Wissen über Einzelteile und das Ganze. Somit: Kompliziertheit ist ein Maß für Unwissenheit. Sie verschwindet durch Lernen. Das Führen einer Familienunternehmung wie WEMPE ist hingegen komplex, ausgelernt in diesen Belangen hat man nie.«

Kim-Eva Wempe
Geschäftsführerin in vierter Generation
des Luxusuhren- und Schmuckhändlers Gerhard D. Wempe KG
anlässlich eines Alumni-Events
der St. Galler Business School in Hamburg

Seit mehr als zehn Jahren fertigt Wempe in Glashütte in einer eigenen Manufaktur selbst Chronometer. Die studierte Betriebswirtin Kim-Eva Wempe befasst sich auch eigenhändig mit der Produktentwicklung: Sie entwirft ihre eigene Schmucklinie "By Kim".

Perspektive: MENSCH

SICHTWEISEN ÄNDERN?

»Als Wissenschaftler fliegen wir über der Erde und sagen: ›Ach, Australien, schau dir das Rot an, es changiert hier und da und ist schön.‹ Und im nächsten Augenblick sagt der Physiker: ›Warum ist das denn rot und nicht grün?‹ Dann sagt man: ›Klar, Australien hat mehr Eisen, und Eisen kann rosten, und Rost ist rot und deswegen hat es mehr Rot.‹ Für mich als Wissenschaftler ist das eine Bereicherung des Lebens, dass ich die Welt mit zwei Augen sehen kann: mit dem Gefühlsauge und dem Verständnisauge.«

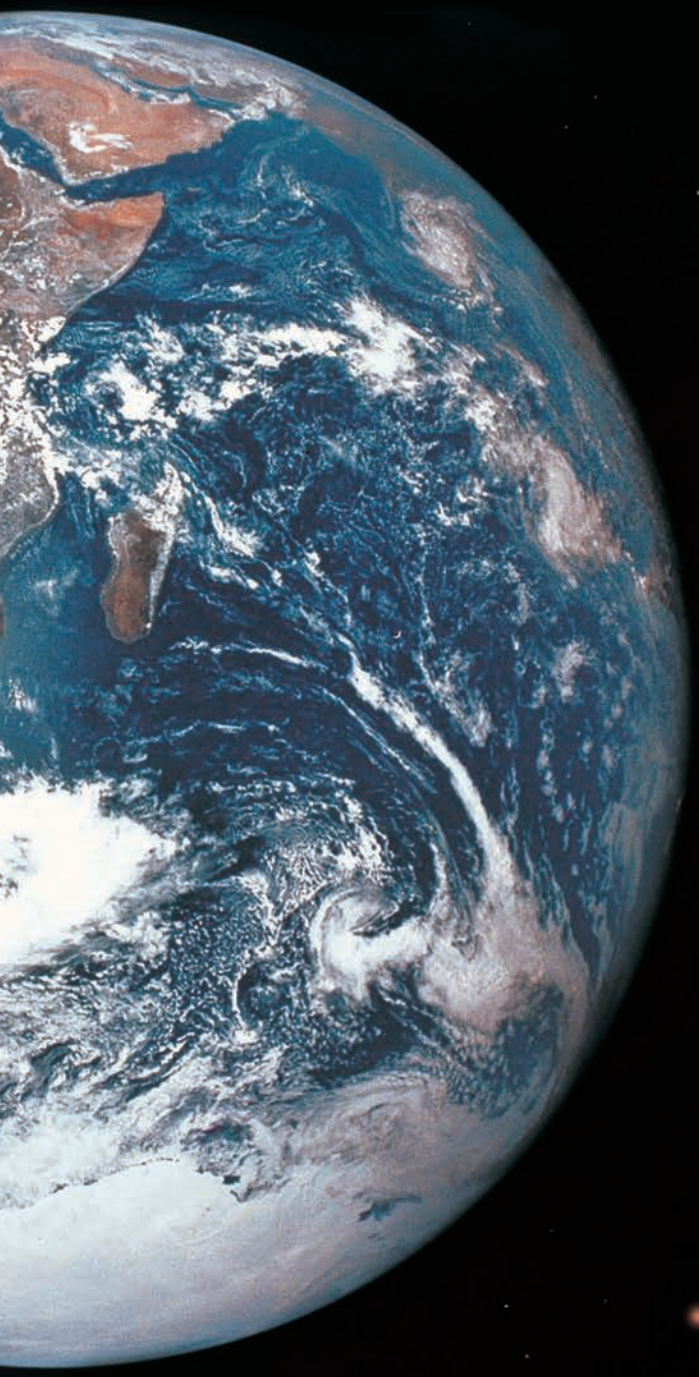
Ulrich Walter, deutscher Physiker
und ehemaliger Wissenschaftsastronaut

»Menschen auf der Erde denken nur lokal und kurzfristig. Der Blick vom Weltraum auf die Erde hilft, eine globale, langfristige Sicht zu bekommen.«

Claude Nicollier, Schweizer Astronaut

»Wir leben in einer Zeit der Scheinriesen ... Bluffs, Blender und Spekulationsblasen ... von der Start-up-Szene bis zu Notenbanken ... Zeitgeist-Experten ... nennen es bereits die ›Pop-ups‹-Kultur. Schnell hochgezogene Fassaden von Geschäften und Ideen, die ebenso schnell auch wieder verschwinden können.«

Wolfram Weimer, Verleger und Publizist



»Sind wir Piloten des digitalen Wandels – oder bloß Passagiere? Es kommt auf den Menschen an, seine Freiheit, Fantasie, Zukunftslust. Die Lehrerin ist wichtiger als der Lehrplan. Der Manager ist wichtiger als das Leitbild. Die Ärztin ist wichtiger als ›die Medizin‹. Der Mensch ist wichtiger als die Maschine.«

Ludwig Hasler,
Schweizer Philosoph und Publizist

»Ob Roche, Schindler, Swatch oder Richemont: Familiengeschichten sind hierzulande auch bei kotierten Unternehmen Erfolgsgeschichten. Selbst die großen Zukunftsfirmen wie Google, Amazon oder Facebook setzen darauf: Ihr Erfolg wäre ohne die Vision, die starke Hand und die tiefe innere Verpflichtung der Gründer nicht denkbar. Am Ende ist es wie immer: Auf die Leidenschaft kommt es an!«

Dirk Schütz,
Chefredaktor BILANZ

Quellen: vgl. Seite 199

Inhalte, Prozesse und Instrumente im Überblick

Sie können das Denk- und Arbeitsbuch aus unterschiedlichen Perspektiven anwenden:

- Dimensionen RAUM ➲ S. 43, ZEIT ➲ S. 91 und MENSCH ➲ S. 105
- Navigationsphasen ➲ S. 56
- Bauplan St. Galler Management HAUS ➲ S. 64
- Raum-Module für Aktivitäten, Strukturen, Verhalten ➲ S. 76

Wie im Inhaltsverzeichnis auf Seite 5 erwähnt, gibt es daher keine feste Regel, auf welcher Seite Sie starten und in welcher Reihenfolge Sie lesen oder denken und arbeiten. Nachfolgend eine Orientierung:

Sind Sie Einsteiger, was das Thema Integriertes Management und St. Galler Lehre betrifft? Dann sind die Grundlagen für Sie wichtig. Es kann sich für Sie lohnen, das Buch erst einmal linear zu lesen und dann beim zweiten Durchgang die gewünschte Thematik zu vertiefen. Sie starten mit

- St. Gallen Von der Schreibstube Europas zum Management Valley ➲ S. 28
- St. Galler Ansatz Systemtheorie ganz praktisch ➲ S. 36

Psychologisch interessierten Lesern empfehle ich, direkt das Stillstandsbarometer zu nutzen. Sie werden schnell Antwort finden, ob Ihr Unternehmen überhaupt in der Lage ist, sich neu zu erfinden. ➲ S. 102

Für **Analytiker** dürfte es zunächst interessant sein, den Phasenanzeiger zu nutzen, um zu erfahren, in welcher Lebenszyklusphase sich Ihr Unternehmen befindet und daraus dann weitere Leseschritte zu setzen. ➲ S. 92

Eiligen Lesern liegt es sicher nahe, sich mit dem Rapid Scanner blitzschnell in den Vorausschaubereich zu begeben, um zu prüfen, ob »Eisberg voraus« oder »weiter wie bisher«. ➲ S. 57

Ist **Gefahr in Verzug**, werden Sie mit dem 3D-Scanner tiefer in die Materie eintauchen und nach Lösungen für Optimierungen oder neue Welten suchen. ➲ S. 39, 59

Ergänzende Hinweise, Beispiele, Tipps und Ratschläge finden Sie in den Randspalten.

Zu allen Instrumenten finden Sie im Leseraum eine Beschreibung, den Verweis in den Arbeitsraum zur praktischen Anwendung und von dort zu Ihrer persönlichen Auswertung.

Das Mastertool, der St. Galler Denk- und Wissensnavigator mit Rotator, hilft Ihnen bei der Navigation gegen organisierten Stillstand. Beschreibung ➲ S. 44, Navigationsphasen ➲ S. 56

Blitz-Checkup im Problematisierungs- und Vorausschaubereich

Phase I »Blitz-Checkup«

- »Operations Room«
  Was soll und wer gehört in den »Operations Room«? ➲ S. 56, 110
- Phasenanzeiger
  Zeigt an, in welcher Lebenszyklusphase sich Ihr Unternehmen befindet und welche Herausforderungen damit verbunden sind.
  Beschreibung ➲ S. 57, 92, Praxis ➲ S. 116, Auswertung ➲ S. 170
- Stillstandsbarometer
  Zeigt an, ob Ihr Unternehmen eher stillsteht oder anpassungsfähig ist und ob mit starkem Gegenwind beim Change-Prozess zu rechnen ist.
  Beschreibung ➲ S. 57, 102, Praxis ➲ S. 118, Auswertung ➲ S. 172
- Rapid Scanner
  Mit der St. Galler Ergebnispyramide zur Beurteilung der Lage und dem St. Galler Tableau mit Optionen für den Sprung in die Zukunft.
  Beschreibung ➲ S. 37, 57, Praxis ➲ S. 124, Auswertung ➲ S. 174

⇨ **Entscheidung:** Weiter wie bisher oder Monster-Eisberg voraus?
Beschreibung ➲ S. 59, 127. Wenn im Ergebnis des Lage- und Beurteilungsbereichs ein Reinvent or optimize ansteht, dann im Ergebnis des Vorausschaubereichs Nachfolgendes anwenden:

Detailbeurteilung der Lage und Sprung in die Zukunft im Ziel- und Kursbereich

Phase II »Konfiguration IST und Phase III »Konfiguration SOLL«

- 3D-Scanner
  Er liefert aus der 3D-Perspektive detaillierte Bilder über das, was heute gespielt wird (IST-Screening) und ermöglicht, im iterativen Abgleich, Stoßrichtungen für umfassende Optimierungen oder Lösungen für neue Welten (SOLL-Screening).
  Beschreibung ➲ S. 39, 59, Praxis ➲ S. 128, Auswertung ➲ S. 178

Die Umsetzung starten – Leinen los: Navigieren im Fahr- und Manövrierbereich

Phase IV »Implementierung« und Phase V »Optimierung«

- Masterplan: Maßnahmen nach INNEN und AUSSEN
  Basierend auf dem Kurs (Stoßrichtung) den rollierenden Masterplan erarbeiten.
  Beschreibung ➲ S. 60, Praxis ➲ S. 144, Auswertung ➲ S. 182
- Das Unternehmen zum Funktionieren bringen: Struktur, Strategie, Kultur
  Aus Abgleich von IST- und SOLL-Profil entsteht der Bauplan für das zu optimierende oder neu zu errichtende St. Galler Management HAUS. Mit Hilfe eines praxisbewährten Farbcodes werden die Raum-Module profiliert, womit die DNA des Unternehmens sichtbar wird.
  Beschreibung ➲ S. 64, Praxis ➲ S. 146, Auswertung ➲ S. 184
- Unternehmen zu Höchstleistungen führen
  Der Prozess beginnt wieder von oben nun im Sinne von optimieren.

Menschen
Sie agieren als Individuen, sind gleichzeitig Mitglieder, Nutzer und Kunden von Unternehmen. Als Mitglied von Unternehmen sind sie Führungskräfte und Mitarbeitende zugleich, sei es auch nur als Manager in eigener Sache.

Beziehungen, Interaktion
Unternehmen und Menschen handeln, interagieren, kooperieren, konkurrieren. Daraus entstehen fortlaufend neue Vernetzungen, Sub- und Teilsysteme, sei es für kurze Dauer oder längere Zeit.

Kunden
Der Begriff steht auch für Interessenten, Mandanten, Marktpartner, Abnehmer, Klienten, Mitglieder, Patienten etc. Kunden sind der Fixstern jeder Unternehmung.

Unternehmen/Unternehmung
Der Begriff steht auch für Institutionen, Behörden, Kommunen, Kanzleien, Verbände, Werkstätten, Handwerksbetriebe, Manufakturen oder sonstige organisierte Systeme unserer hochentwickelten Gesellschaft.

Gendern
Damit Texte leseleicht bleiben, werden sowohl geschlechtsneutrale als auch geschlechtsspezifische Formulierungen verwendet. Wenn zum Beispiel von Kunden oder Mitarbeitenden die Rede ist, werden damit beide Geschlechter angesprochen.

Was ist ein Denk- und Arbeitsbuch?

Dieses Buch weist eine Besonderheit auf. Es beinhaltet einen Leseraum und einen Arbeitsraum, damit Sie besonders effizient und vor allem praktisch sichtbare Ergebnisse schaffen können. Ebenso erhalten Sie einen kompakten Einstieg in die Welt des systemorientierten Managements, einige Sätze über die Gründerväter der St. Galler Management-Lehre verbunden mit einem kurzen Ausflug in das Management Valley St. Gallen.

Partner, Vorbilder, Mentoren, Freunde, Kollegen, Studierende aus dem Umfeld des St. Galler Management Valleys und darüber hinaus unzählige Leser und erfahrene Führungskräfte meiner Workshops haben mich an ihrem Wissensfundus teilhaben lassen. Ohne diese wäre auch das Auffüllen der St. Galler Startbox mit so vielen bewährten und praxisnahen Arbeitsunterlagen, Schautafeln, Checklisten und Lehrmaterialien nicht möglich gewesen:
www.kimsg.ch/startbox

Teil 1: Der Leseraum

- Sie lernen, mit dem St. Galler Denk- und Wissensnavigator im Vorausschaubereich erst grob den Handlungsbedarf herauszukristallisieren, dann die aktuelle Position sowie Ziele für eine vielleicht neue Welt zu finden und den künftigen Kurs zu bestimmen, diesen Prozess iterativ von Neuem zu durchlaufen, um schließlich überzeugt und sicher dorthin navigieren zu können (ab Seite 44).
- Mit Hilfe des Bauplans St. Galler Management HAUS lernen Sie, Ihre Räume auf den normativen, strategischen und operativen Etagen mit Verbindungstüren und -treppen zu gestalten, um Ihr Unternehmen zum Funktionieren zu bringen und zu optimieren (ab Seite 64).
- Damit Sie das St. Galler Management HAUS stets im Blickfeld haben, sollten Sie im Leseraum den hinteren Buchdeckel aufklappen, dort finden Sie Ihren Spickzettel.

Teil 2: Der Arbeitsraum

Auf Seite 112 finden Sie die Tür zu Ihrem persönlichen Arbeitsraum. Drehen Sie das Buch dazu um 90° nach rechts. Sobald Sie diese Seiten mit Leben füllen, wird das Buch zum persönlichen Unikat. Verschaffen Sie sich genug Platz auf einem Tisch und klappen Sie den vorderen Buchdeckel auf, damit Sie den St. Galler Denk- und Wissensnavigator stets im Blick haben.

- Wegweiser: Achten Sie auf die Pfeile mit Seitenverweisen, die Sie vom Lesein den Arbeitsraum und zu den Auswertungen führen und jeweils wieder zurück zum Ausgangspunkt.

- Autoren: Ein Literatur- und Quellenverzeichnis zu den im Buch erwähnten Autoren – mit dem **Zeichen**•• versehen – finden Sie am Ende des Buches.
- Farbbalken: Am rechten Seitenrand finden Sie Farbbalken, die das Nachschlagen im Arbeitsraum erleichtern (**Rot** = Denk- und Arbeitsunterlagen, **Blau** = Unterlagen zum Fahr- und Manövrierbereich, **Grau** = Auswertungen).

85 | 185

Pfeil rechts: Sprung in den Arbeitsraum, Pfeil links: Sprung zum Ausgangspunkt.

158 (159, 189)

Nummern in Klammern zeigen an, von welcher Bearbeitung bzw. Auswertung Sie kommen.

Was ist neu, was sind Auslaufmodelle? Was hat sich bewährt?

Mark Twain soll gesagt haben, es sei idiotisch, monatelang an einem Roman zu schreiben, wenn man in jedem Buchladen für zwei Dollar einen kaufen könne. Und Karl Valentin sagte zutreffend: »Es ist schon alles gesagt, nur noch nicht von allen.« Dies betrifft im Kern Literatur und insbesondere Management-Literatur.

Im Nachschlagewerk »200 Strategien, Prinzipien und Systeme für den persönlichen und unternehmerischen Erfolg« hatte Kurt Nagel•• 1988, seinerzeit Chefberater bei IBM Deutschland, Erfolgskonzepte zusammengefasst. Vieles davon wurde – wie ein Blick ins Internet oder in die Klosterbibliothek St. Gallen zeigt – allerdings schon vor Jahrhunderten beschrieben.

Als besonders mächtiges, aber anspruchsvoll umzusetzendes Instrument wird der St. Galler Management Ansatz genannt, welcher unter der Leitung von Hans Ulrich•• zu Beginn der 1970er-Jahre an der Hochschule St. Gallen (HSG), der heutigen Universität St. Gallen, entwickelt wurde.

Dieser konnte jedoch mit rasch aus einem Werkzeugkasten zu holenden und einfachen »quick wins« versprechenden wohlklingenden Programmen nur bedingt mithalten. Knut Bleicher••, der Nachfolger von Hans Ulrich an der Universität St. Gallen, schrieb denn auch in den 1990er-Jahren, dass sich die Welt zwar künftig einer immer größer werdenden Komplexität ausgesetzt sehen werde, krisenhafte Entwicklungen vor uns lägen, erst wenige Unternehmen aber verstehen würden, dass der richtige Umgang mit Komplexität zum Kern jeder Management-Aufgabe gehören werde. Damit würde die Art und Weise, wie wir Unternehmen managen, einen fundamentalen Wandel erfahren und komplexitätsbewältigende Instrumente wie den St. Galler Ansatz bedingen. Zwischenzeitlich ist die Notwendigkeit eines Paradigmenwandels wohl überall angekommen: Den Chefetagen ist deutlich geworden, dass wir eine der größten Transformationen – ähnlich wie zu Zeiten der Erfindung des Buchdrucks oder der Dampfmaschine – durchlaufen. Der sich schon lange abzeichnende fundamentale Wandel intensiviert sich aufgrund der Digitalisierung – jetzt noch zusätzlich befeuert von der Corona-Pandemie – nun gar um Potenzen.

» Wir arbeiten in den Strukturen von gestern mit Methoden von heute an der Zukunft von morgen mit Menschen, die in den Kulturen von vorgestern die Strukturen von gestern gebaut haben und das Übermorgen nicht mehr erleben werden.«

Knut Bleicher,
in Anlehnung an eine Aussage
von Franz Calzaferri

Management
Der Begriff meint das Gestalten, Lenken, Steuern und Weiterentwickeln von Unternehmen im Kontext hoher Ungewissheit – mit dem Ziel, den Kunden einen höheren Nutzen im Vergleich zu anderen Wettbewerbern zu verschaffen.

Komplexität
Der Begriff stammt aus der Kybernetik und meint vereinfacht die Vielfalt eines Systems oder Problems, welches sich aus den wechselnden Beziehungen der Objekte oder Teilsysteme ergibt. Komplex bedeutet mehr als nur kompliziert. Ein Problem, z. B. eine Autopanne, kann kompliziert sein, dann kann es durch ein einfaches Ursache-Wirkungsdenken gelöst werden (Benzin ist ausgegangen, also tanken). Ist ein Problem komplex, z. B. Umsatzrückgang, dann können wir nicht mit Sicherheit sagen, ob eine bestimmte Maßnahme zum Ergebnis führt. Heutzutage gibt es immer intensivere Vernetzungen zwischen Menschen, Unternehmen, Dingen und Maschinen. Diese beeinflussen sich gegenseitig, sind wechselseitig voneinander abhängig, daraus ergibt sich noch mehr Komplexität und dynamische Vielfalt, welche ein System annehmen kann. Lineares, kausalanalytisches Denken (Ursache-Wirkung) funktioniert nicht mehr. Neues Denken ist nötig.

Das alles lässt uns spüren, dass die Welt und damit unsere Gesellschaft sowie Unternehmen in naher Zukunft nochmals ganz anders sein werden, als wir heute denken. Dies macht lange bewährte Vorstellungen von Kunden und Technologien und damit vom Management zum Auslaufmodell und zwingt Unternehmen, ihr Denken und Handeln, um Unternehmen auf Kurs zu halten, völlig anders anzugehen und zu definieren. Es fragt sich nur: wie?

Fundamentaler Wandel

Die Fortschritte der Technologie überschlagen sich, die Digitalisierung macht uns frei von Raum und Zeit. Produkte werden virtueller, zum Kunden geliefert oder gar beim oder vom Kunden produziert; Handel und Dienstleistungen werden immer globaler und unübersichtlicher, digitale Monopolisten und totalitäre Politiker nehmen Kunden und Unternehmern die Wahlfreiheit. Herkömmliche Geschäfte und Geschäftsprozesse werden obsolet, Unternehmen, als Treiber und gleichzeitig Getriebene, müssen sich neu erfinden.

Glücklicherweise gibt es zumindest seit den 1960er-Jahren hinreichend abgesichertes Wissen über die Steuerung von Unternehmen in komplexen Situationen. Vorausschauend schuf Knut Bleicher, einer der bekanntesten Vertreter der St. Galler Management-Lehre, vor 30 Jahren auf den Grundlagen der Systemtheorie und dem von Hans Ulrich geschaffenen Fundament ein wirksames Gegenmittel.

Er verstand es, Komplexes in modularen Einheiten zu vermitteln, in Portionen umzusetzen, wiederholt zu hinterfragen und zu verbessern, weg vom rein singulären Problemlösen, hin zur Gestaltung einer fortwährenden »Problem- und Lösungsfindungs-Maschinerie«, die ich daraus kreiert habe und heute als St. Galler Management HAUS bezeichne. Bleicher beschrieb drei Management-Ebenen – die des Normativen, Strategischen und Operativen – und unterteilte diese in Themenfelder. Er trainierte seine Schüler, je nach Situation, Denk- und Wissensphase, sich auf ein Themenfeld mit all seinen Vernetzungen zu konzentrieren und dabei gleichzeitig das Gesamte im Auge zu behalten, was bei seinem 700 Seiten starken Werk eine besondere Herausforderung an die Leser stellt.

Komplexitätsbewältigung ist zwar seit Längerem das große Thema überhaupt, die Ergebnisse der Suchmaschinen belegen das. Da verspricht ein Beratungsunternehmen: »Wir machen die Welt einfach.« Der Harvard Business Manager veröffentlichte 2013 den Beitrag »Management – So einfach wie Frisbee spielen« (was die Daumenregeln betrifft). »Das komplexeste Element in Organisationen ist der Mensch«, heißt es in einem Wikipedia-Eintrag. Wirklich weiter bringt uns dieses Wissen aber nicht.

Auch die vielen, häufig wissenschaftlich gehaltenen Werke über Systemtheorie und Kybernetik (Kybernetikos – altgriechisch für steuermännisch) bieten dem Praktiker zwar viele Anregungen, aber selten konkrete Arbeitsinstrumente für den Alltag, für das tägliche Doing.

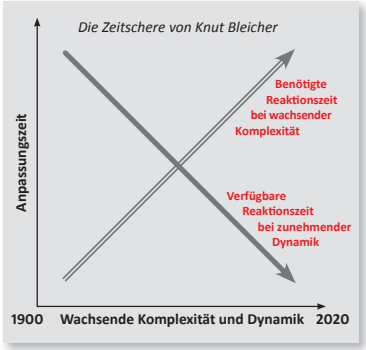
Genau das löste die Initialzündung aus, ein Praxisbuch über integriertes, komplexitätsbewältigendes Management zu verfassen – deutlich schlanker, dennoch aufbauend auf Bleichers genialem Konzept, erweiternd und vereinfachend zugleich. Statt Gesagtes oder Geschriebenes nochmals auszubreiten, lag hier die große Herausforderung darin, alle Mittel und Stärken, die das Medium Buch bietet, auszuschöpfen: ein Druckwerk zum Nachlesen, Eintragen, Anschauen, Arbeiten, Schulen, Beraten etc. in Kombination mit digitalen, praktischen Lehr- und Arbeitshilfen – und dabei Kopf- und Bauchentscheidern Lesenswertes zu bieten.

Das Konzept gründet auf interaktivem, synthetisch-analytischem und prozess- und beziehungsorientiertem Vorgehen aus drei Perspektiven: **RAUM, ZEIT** und **MENSCH**. Letztendlich erfährt ein Unternehmen seine Sinngebung nur durch die von Menschen getragenen Aktivitäten und Interaktionen. Erst wenn Menschen mit Tatkraft, Strahlkraft, Genusskraft, Vorstellungskraft und Entscheidungskraft hinter allen Aktivitäten stehen, nur dann finden Organisationen zusammen, dann wird aus einem Blockieren ein Optimieren und aus Stillstand entsteht Erneuerung und Neuanfang, was schließlich dazu motiviert, das Unternehmen immer wieder mit Herz und Verstand neu zu erfinden.

Anleitung – Unternehmen neu erfinden

Unternehmensentwicklung ist ein permanenter Prozess und bedarf daher keines Anlasses und keiner Patentrezepte. Das Kopieren von Management-Rezepten oder das in fester Reihenfolge vorgegebene Ausfüllen von zig Checklisten garantiert im Ergebnis noch lange keine erfolgreiche Zukunftsstrategie. Käme ein solches Vorgehen nicht dem Autor gleich, der erst ein Wörterbuch von A bis Z erstellt, bevor er ein Buch schreibt? Oder um es mit einem der Sprüche aus dem Projekt-Management zu sagen: Der Projekt-Manager, der glaubt, auf diese Weise Projekte zu managen, glaubt auch, dass Zitronenfalter Zitronen falten. Die Zukunft kennt keiner, aber man muss und kann sich auf sie vorbereiten. Wie will denn ein Manager sein Unternehmen navigieren, wenn er den optimalen Kurs nicht kennt? Schnell kommt als Antwort das Argument, man kenne ja das genaue Zielumfeld nicht, da dies im Zukunftsnebel liege.

Das Unbekannte ermuntert manche Unternehmen dann geradezu zum organisierten Stillstand. Weiter wie bisher. Sicher ist sicher. Lieber wegsehen, als Probleme angehen. Lieber Unnötiges perfektionieren und Unternehmertum bürokratisieren und damit schubladisieren.



Die Zeitschere von Knut Bleicher••
aus dem Standardwerk
«Das Konzept Integriertes Management»

» Komplexitätswissen wird zur wichtigsten Ressource im Unternehmen. «

Fredmund Malik,
Vordenker der St. Galler Schule und der im DACH-Raum über eine sehr lange Zeit wohl bekannteste Management-Trainer

» Wo kämen wir hin, wenn alle sagten, wo kämen wir hin. Und niemand ginge, um einmal zu schauen, wohin man käme, wenn man ginge. «

Kurt Marty,
ehemaliger Schweizer Pfarrer
und Schriftsteller