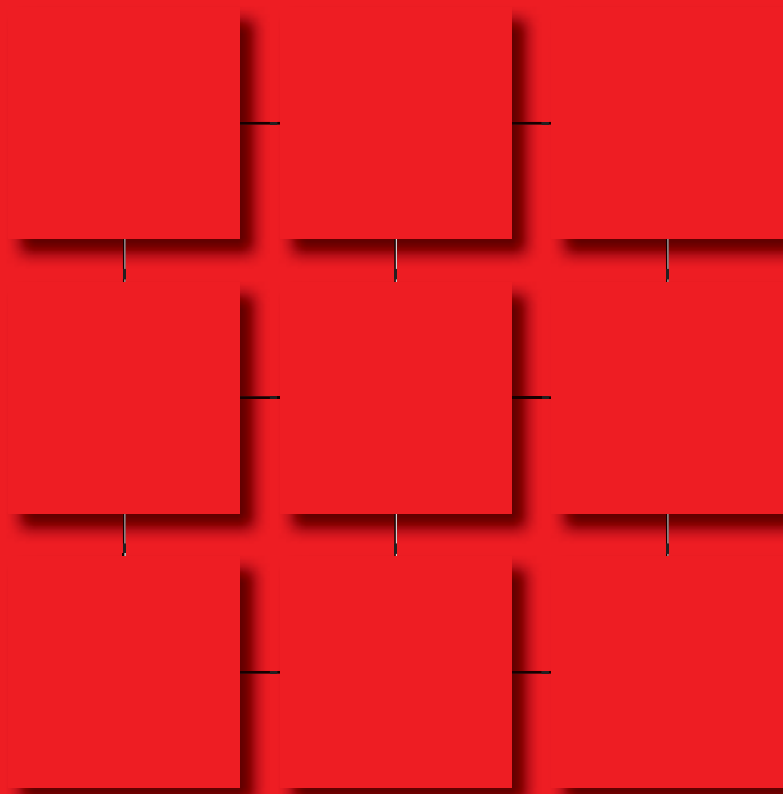


Christian Abegglen

UNTERNEHMEN NEU ERFINDEN

**Das Denk- und Arbeitsbuch gegen
organisierten Stillstand**



Das St. Galler Konzept praktisch umgesetzt

Frankfurter Allgemeine Buch

Weiter so wie bisher?

Oder gar »Maschine HALT!«

Reinvent or optimize?

Wenn Reinvent: langsam oder volle Kraft voraus?

Drei Entscheidungen bieten sich an:

- **Business as usual:**

Weiter wie bisher mit eventuell minimalen Kurskorrekturen.

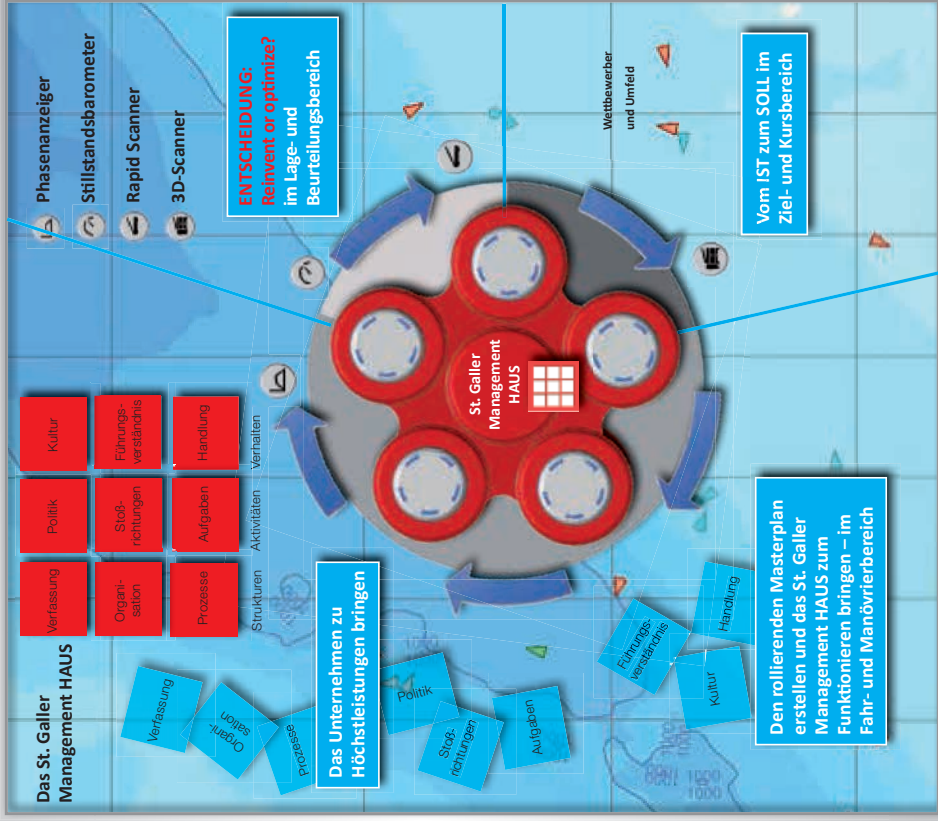
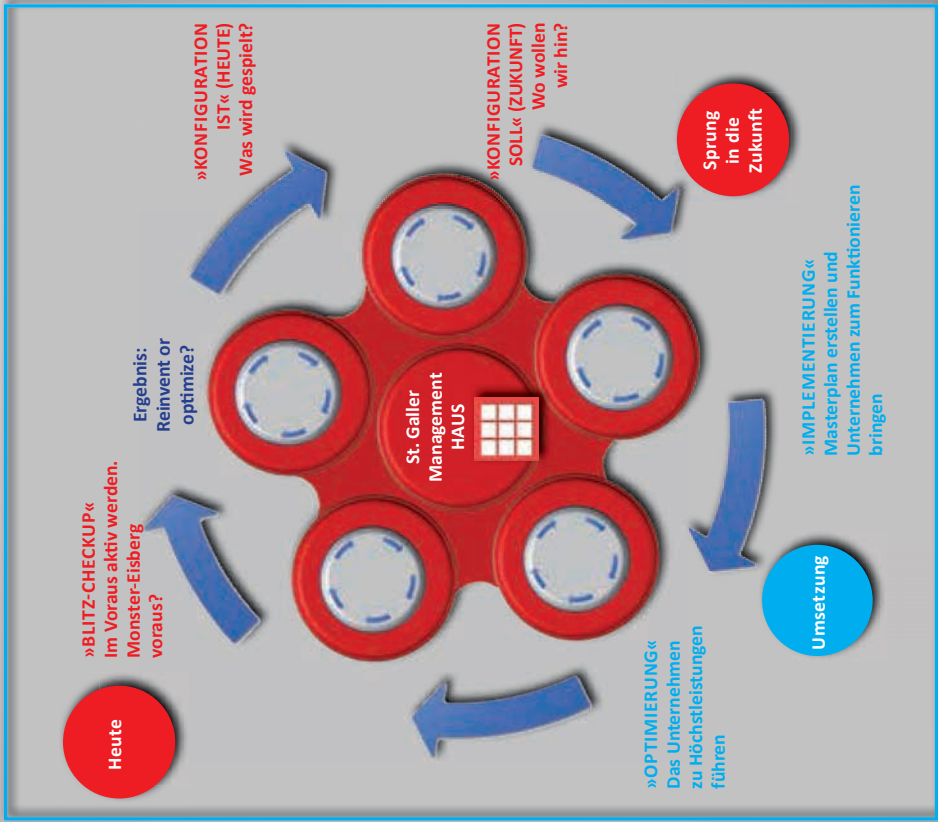
- **Optimize:**

Ausloten von Optimierungsmöglichkeiten, Anpassungen der bestehenden rollierenden Masterpläne.

- **Reinvent (Change):**

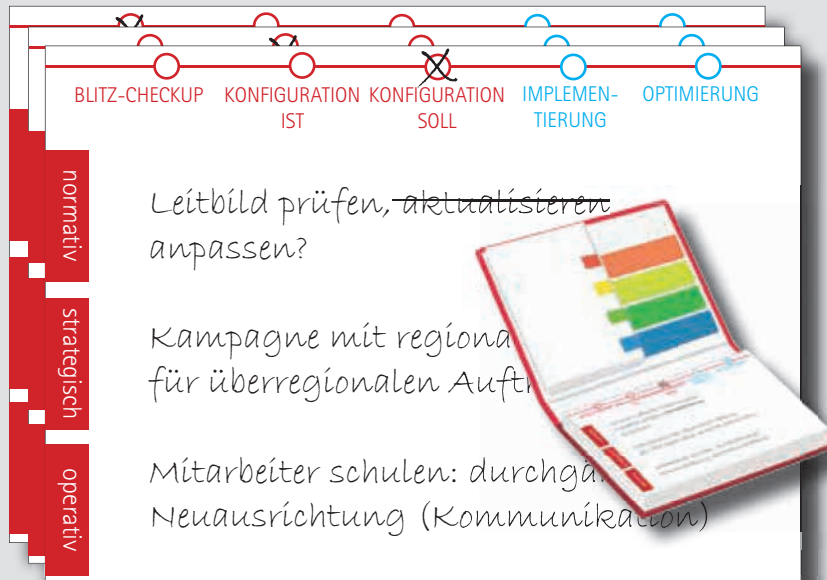
Arbeiten an einer umfassenden Neuausrichtung des Unternehmens – Unternehmen neu erfinden.





Operations Room Unternehmen neu erfinden: Reinvent or optimize

Ausgangslage/Stoßrichtungen/Ziele



normativ

Leitbild prüfen, ~~aktualisieren~~
anpassen?

strategisch

Kampagne mit regionalen
für überregionalen Auftrieb

operativ

Mitarbeiter schulen: durchgängige
Neuausrichtung (Kommunikation)

Leserservice

Bestellen Sie kostenlos das praktische »Workbooklet«. Es enthält eigens für das Denk- und Arbeitsbuch entwickelte Haftnotizen und Marker.

www.stgaller-management.ch/workbooklet

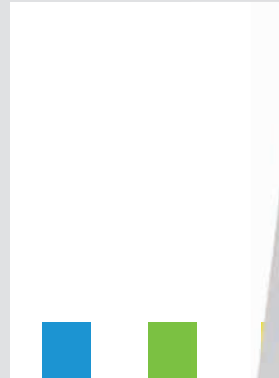
Ideenspeicher

Nutzen Sie die Haftnotizen, wie im Beispiel links. Notieren Sie Ihre wichtigsten Überlegungen, Ideen, Ziele, Optionen und Maßnahmen.

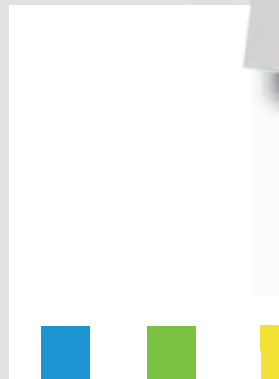
Kreuzen Sie an, in welche der fünf Phasen diese einfließen und in welchen Bereichen des St. Galler Management HAUSes Sie mit dem Umsetzen starten wollen.

Sammeln Sie Ihre wichtigsten persönlichen Notizen, damit Sie diese in Meetings, in Workshops und im Operations Room etc. stets griffbereit haben. Mehr in der Anleitung, die Sie ergänzend zum »Workbooklet« erhalten.

Stärken



Chancen



Schwächen



Gefahren



1. Problemstellung / Zielsetzung Vorgehensweise
2. Theoretische Grundlagen
3. Ausgangslage (IST)
4. Konzeption / Optionen (SOLL)
5. Schlussfolgerungen / Ausblick



Nutzen Sie die kleinen Haftnotizen für Vermerke zu Handlungsoptionen.

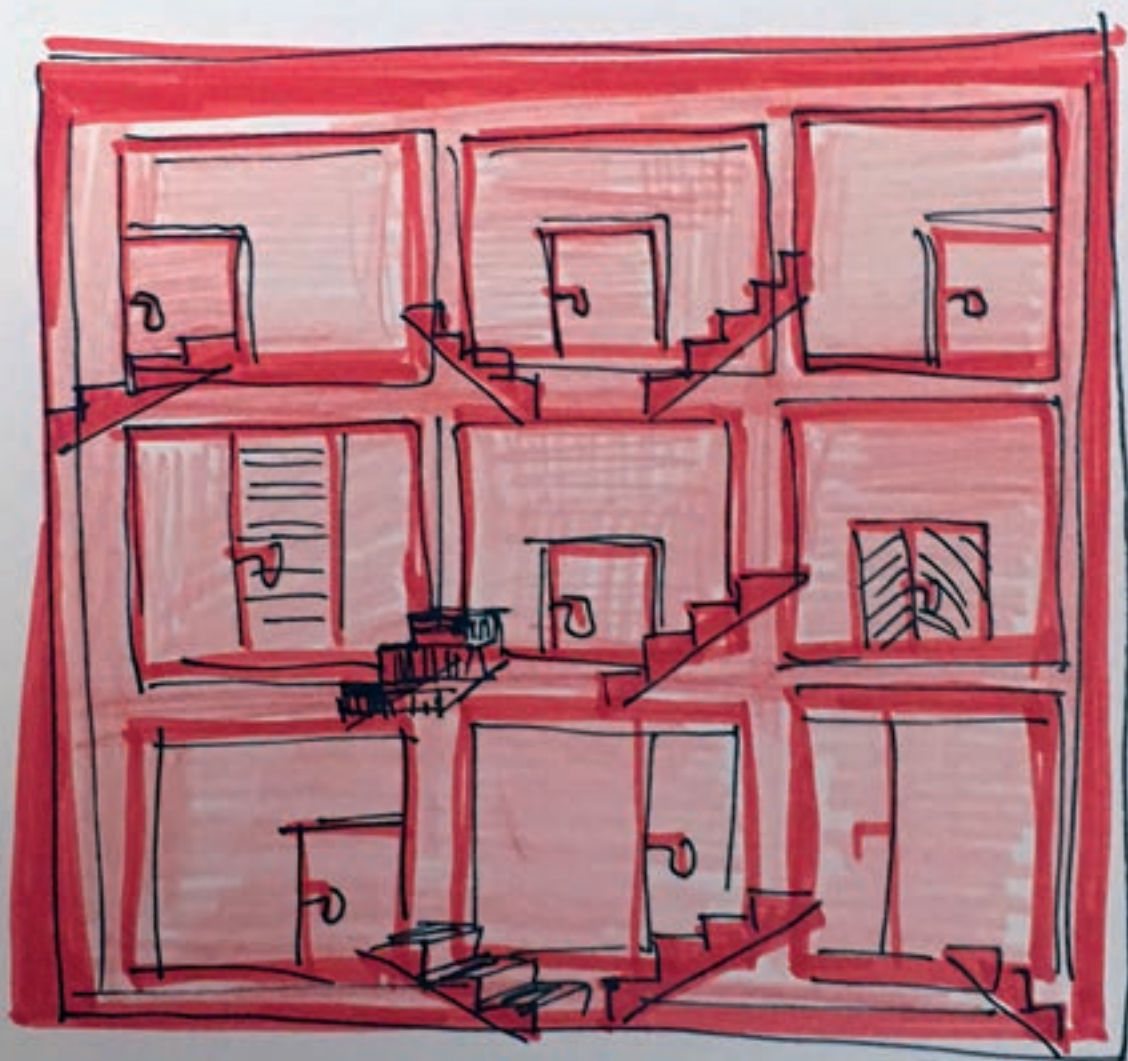
Berücksichtigen Sie die Situation, wie auf Seite 24 links beschrieben. Ordnen Sie Ihre Gedanken links thematisch nach Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren.

Bewerten Sie durch Ankreuzen der Farbcodes die Inhalte: sachorientiert, konservativ, intuitionsgeleitet oder mehr gefühlsorientiert?



Siehe Seite 139 und 178.

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

Frankfurter Allgemeine Buch

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

FAZIT Communication GmbH
Frankenallee 71–81
60327 Frankfurt am Main
Geschäftsführung: Peter Hintereder, Hannes Ludwig

Frankfurt am Main 2018
ISBN 978-3-96251-005-3

Frankfurter Allgemeine Buch

Copyright

FAZIT Communication GmbH
Frankenallee 71–81
60327 Frankfurt am Main

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, vorbehalten.
Printed in Germany

Wegweiser zu den Inhalten

Das ist ein Denk- und Arbeitsbuch, um Unternehmen **neu** zu erfinden. 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 das Buch benutzen, desto tiefer tauchen Sie in die Materie ein und desto gezielter werden Sie springen und Inhalte anwenden. Weitere Empfehlungen hierzu ab Seite 16.

TEIL 1: LESERAUM

PERSPEKTIVEN

Vorbilder & Vorworte als Augenöffner	9
• 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

St. Gallen

Von der Schreibstube Europas zum Management Valley	30
Der St. Galler Ansatz: Systemtheorie ganz praktisch	36

RAUM

Mastertool: Der St. Galler Denk- und Wissensnavigator	
für das St. Galler Management HAUS	44
Die fünf Navigationsphasen praktisch erleben	56
• Lage- und Beurteilungsbereich	57
Phase »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

• Ziel- und Kursbereich.....	59
Phase »KONFIGURATION IST« (Heute): Was wird gespielt?	59
– Instrument: 3D-Scanner für Unsichtbares (IST-Screening).....	59
Phase »KONFIGURATION SOLL« (Zukunft): Wo wollen wir hin?	59
– Instrument: 3D-Scanner für eine neue Welt (SOLL-Screening)	59
• Fahr- und Manövrierbereich.....	60
Phase »IMPLEMENTIERUNG«: Rollierenden Masterplan erstellen und Unternehmen zum Funktionieren bringen	60
Phase »OPTIMIERUNG«: 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

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
-----------------------------	-----

Lage- und Beurteilungsbereich für optimale Entscheidungen

Operations Room einrichten und organisieren	114
Mit dem Blitz-Checkup zur Entscheidung kommen	115

Instrumente für den Lage- und Beurteilungsbereich

– Phasenanzeiger	116
– Stillstandsbarometer	118
– Rapid Scanner	124

Entscheidungen

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

Ziel- und Kursbereich für neue Welten

Vom IST zum SOLL	128
------------------------	-----

Instrumente für den 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: Das Bild der Zukunft und Stoßrichtungen	142

ST. GALLER MANAGEMENT HAUS

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

REINVENT OR OPTIMIZE?

Arbeitspapiere zur Entscheidung	168
Auswertungen zum Lage- und Beurteilungsbereich: 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

*» 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« 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 28000 Stundenkilometer 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 Raumfahrtssysteme der TU Braunschweig verwirklicht, die weltweit führende Forschungseinrichtung für die Beobachtung von Weltraumschrott.

www.unternehmer4punkt0.de/artstwerke.php?id=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.«

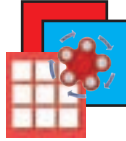
Ludwig Hasler,
Schweizer Philosoph und Publizist

»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

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. Sie erhalten hier eine weitere Orientierung. Je nach Wissensstand, persönlichem Reifegrad und Typus.

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 Thematik zu vertiefen.



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



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



Analytikern liegt es sicher nahe, sich durch den **Rapid Scanner** zunächst mit den Zahlen, Daten und Fakten zu befassen, um zu erfahren, was draußen vor sich geht und im Unternehmen gespielt wird. ➔ S. 57



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

Je öfter Sie das Buch benutzen, desto tiefer tauchen Sie in die Materie ein und desto gezielter werden Sie springen und Inhalte anwenden. Zu jedem Instrument 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

Navigieren im Lage- und Beurteilungsbereich

»Blitz-Checkup«

- **Operations Room**

Beschreibung der Institutionalisierung und Einrichtung ➔ 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 mit wie viel 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? Monster-Eisberg voraus?

Beschreibung ➔ S. 59, 127. Wenn im Ergebnis des Lage- und Beurteilungsbereichs ein **Reinvent or optimize** ansteht, dann Nachfolgendes anwenden:

Navigieren im Ziel- und Kursbereich

»Konfiguration IST und 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

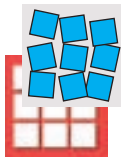
Navigieren im Fahr- und Manövrierbereich

»Implementierung« und »Optimierung«

- **Masterplan**

Basierend auf dem Kurs (Stoßrichtung) den rollierenden Masterplan erarbeiten.

Beschreibung ➔ S. 60, Praxis ➔ S. 144, Auswertung ➔ S. 182



- **Das Unternehmen zum Funktionieren bringen**

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 Managementlehre 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 Kunden und erfahrene Führungskräfte an unseren Seminaren haben mich an ihrem Wissensfundus teilhaben lassen. Ohne diese wäre auch das Auffüllen der St. Galler Startbox mit so vielen bewährten und praxisnahen Arbeitsunterlagen, Schaufeln, Checklisten und Lehrmaterialien nicht möglich gewesen:

www.stgaller-management.ch/startbox

Teil 1: Der Leseraum

- Sie lernen, mit dem St. Galler Denk- und Wissensnavigator erst die Lage und den Handlungsbedarf herauszukristallisieren, die aktuelle Position und iterativ Ziele für eine vielleicht neue Welt zu finden, den künftigen Kurs zu bestimmen, um schließlich dorthin rollierend manövrieren 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 das Unternehmen funktionsfähig zu machen (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 Lesen in 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).



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 – notabene schon vor Jahrhunderten beschrieben.

Als mächtiges, aber anspruchsvoll umzusetzendes Instrument wurde 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 »quick wins« versprechenden Programmen von damals 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 Management-Aufgaben wahrnehmen, einen fundamentalen Wandel erfahren.

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 zwar schon lange abzeichnende fundamentale Wandel intensiviert sich aufgrund der Digitalisierung und den damit einhergehenden Vernetzungen nun gar um Potenzen

↺ 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.

» 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.

und 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 lang bewährte Vorstellungen von Kunden und Technologien und damit vom Management zum Auslaufmodell und zwingt Unternehmen, ihr Denken und Handeln, die Unternehmenszukunft, Organisation und Führung 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, Maschinen zu Kunden und Mitarbeitenden. Herkömmliche Geschäfte 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 Managementlehre, vor über 25 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 heute endlich 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.

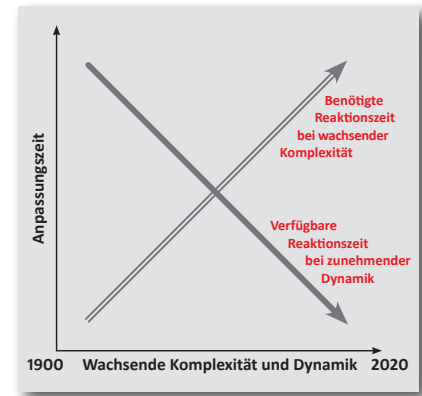
Das Konzept gründet auf interaktivem, synthetisch-analytischem und prozess- und beziehungsorientiertem Vorgehen aus drei Perspektiven: **RAUM**, **ZEIT** und **MENSCH**. Letztendlich erfährt ein Unternehmen seine Sinnggebung nur durch die von Menschen getragenen Aktivitäten und Interaktionen. Erst wenn 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 Kochen nach 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 liest, 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 manövrieren, wenn er den optimalen Kurs nicht kennt? Schnell kommt als Antwort das Argument, man kenne ja das genaue Ziel nicht, da dies im Zukunftsnebel liege. Das Unbekannte ermuntert manche Unternehmen zum **organisierten Stillstand**. Weiter wie bisher. Sicher ist sicher ... In Seminaren nenne ich gerne als Beispiel eine Gruppe von Menschen, die noch keinen Kontakt mit der globalisierten Gesellschaft

Die Zeitschere von Knut Bleicher**



aus dem Standardwerk
«Das Konzept Integriertes Management»



hatte, umgangssprachlich also ein Naturvolk irgendwo im Urwald. Bei einer Jagd in der Wildnis findet ein Jäger einen Gegenstand auf dem Boden, mit dem er nichts anzufangen weiß. Dieser ist durchsichtig, von länglicher Form, verengt sich zu einer Seite hin und hat eine rote Kappe. Weil der Mann etwas Derartiges nie zuvor gesehen hatte, kann er nicht wissen, was es damit auf sich hat. Er bringt seinen für ihn seltsam erscheinenden Fund zum Stammesältesten. Der schaut sich den relativ leichten Gegenstand von allen Seiten an, blickt durch den Boden und entdeckt, dass man das rote Etwas (Verschluss) drehen und dann abnehmen kann. Süßlicher Geruch kommt ihm entgegen. Der Chef ist offen und holt die Medizinfrau hinzu. Doch diese fürchtet sich, denn: Darf das Unbekannte überhaupt sein oder wäre es besser, den Fundort zur Totenzone zu erklären und den Überbringer des Unbekannten der Hexerei zu bezichtigen? Der Nahrungsverantwortliche wird hinzugeholt. Der erkennt nun, dass es sich um ein Behältnis handelt, um Flüssigkeit aufzubewahren

oder zu transportieren. Ein paar Wochen später findet der Jäger erneut einen solchen Gegenstand. Was geschieht? Er erinnert sich an seinen ersten Fund und kennt nun schon einen Teil der Bedeutung, ohne zu wissen, dass es in einer anderen Welt den Begriff PET-Flasche dafür gibt. Das Schwierige für den Jäger ist, dass er noch zu wenige Puzzleteile kennt, um ein Gesamtbild der Situation zu erhalten oder wenigstens ein Muster erkennen zu können. Seine Urteilskraft, das intellektuelle Erkennen und die logische Schlussbildung helfen ihm nicht weiter. Allenfalls sagt ihm sein Gefühl der sogenannten subjektiven Werteteilung, dass es etwas Nützliches sein könnte. Aber für wen? Für ihn selbst? Für den Stamm? Für die Götter? Seine Wahrnehmungskraft über die fünf Sinne hat ihm aus unterschiedlichen Perspektiven schon viele Puzzleteile geliefert. Er weiß, wie der Gegenstand aussieht, wie die Flüssigkeit schmeckt. Aber: Was sind die Auswirkungen auf seinen Stamm? Business as usual oder droht Ungemach? Die Intuition, das Unbewusste, seine Fantasie stochern noch im Nebel. Woher stammen die zwei Gegenstände?

Wir in der westlichen Welt, die die PET-Flasche als selbstverständlichen Alltags- und Gebrauchsgegenstand kennen, können die intuitive Wahrnehmungskraft nutzen, um der Bedeutung **Flasche** näher zu kommen: Hat diese ein Forschungstrupp im Urwald verloren? Sind Touristen aus der Wegwerfgesellschaft unterwegs? Oder sind es erste Spuren einer illegal im Urwald errichteten Mülldeponie? Oder ist es gar eine Giftflasche, ein Köder ruchloser Tropenholzfäller?

In Seminaren leite ich über zur Synthese (von altgriechisch σύνθεσις *sýnthesis*: Zusammensetzung, Zusammenfassung, Verknüpfung). Sie bezeichnet das Vereinen von zwei oder mehr Elementen. Je mehr solcher Bestandteile zusammengesetzt werden, desto deutlicher wird das Gesamtbild. Wird ein Gesamtbild in seine Einzelteile zerlegt, reden wir von der Analyse.

Das Beispiel des Jägers zeigt: Der Erwerb jeder menschlichen Fähigkeit ist ein Zusammenspiel von Prozessen der Erkenntnis und der Reife. Wann lernt ein Kind zu gehen? In der Regel dann, wenn es erste Worte, wie zum Beispiel »Mama«, sprechen kann. Damit ist das Kind in der komfortablen Lage, aus Distanz Nähe herzustellen. Vor dem ersten Schritt geschieht laut der Schweizer Logopädin Barbara Zollinger** ein Zusammenspiel von mehreren Bereichen, welche das Kind schrittweise zur Entdeckung der Sprache führt:

- Die praktisch-gnostische Entwicklung: alltägliche Gegenstände nutzen
- Die symbolische Entwicklung: Was bewirkt mein Tun?
- Der Austausch mit anderen: Mit Menschen interagieren und sich sprachlich entwickeln: wissen, wie das Wort Mama kommunikativ funktioniert.

Kinder wie Erwachsene lernen Gegenstände und Situationen genauso kennen, in dem sie Handlungen wiederholt durchführen. Auch Roboter der neuesten Generation »lernen« auf diese Weise, wie bei der Verleihung des Deutschen

Mit Rezepten zum Erfolg?



Was uns das Beispiel

»Kuchen backen« sagt

Das bloße Ansammeln einzelner Zutaten in einer Schüssel, welche nach kurzem Rühren bei großer Hitze gebacken werden, führt garantiert nicht zum schmackhaften Kuchen. Nur wer alle Zutaten so lange knetet bis eine homogene Masse entsteht und diesen Teig unter adäquater Hitze bäckt, wird Erfolg haben.

Wenig durchdachte und unabgestimmte Rezepte einzelner Manager oder deren Berater haben wenig Aussicht auf Erfolg. Da hilft am Ende auch kein Empowerment, wenn nicht genug geknetet bzw. Überzeugungsarbeit geleistet wurde: Der misslungene Kuchen wird nicht gerettet, in dem man die Backtemperatur erhöht! Derjenige, der von seinen Ideen letztlich selbst überzeugt ist, vermag auch Mitarbeitende zu überzeugen. Nur überzeugte Mitarbeitende vermögen Kunden zu begeistern. Daher sollten Sie die Lage und die Ziele gemeinsam so lange hin- und herdenken, bis alle davon überzeugt sind, einer Lösung zumindest nahe zu sein.

Aus der Seminar-Praxis des Autors.



Iteratives Vorgehen

Diese Herangehensweise hat sich in der Unternehmensentwicklung bewährt. Durch wiederholtes Durchdenken werden Erkenntnisse zu IST und SOLL wie auch zu nachgelagerten Ebenen mit den Vorhergehendem verknüpft.

Schritt 1:

Durch eine ganzheitliche Analyse der Ausgangssituation grenzen Sie eine Ausgangsproblemstellung vorläufig ein und identifizieren so erste Ziele, Optionen und Einflussgrößen.

Schritt 2:

Jetzt schätzen Sie mögliche Entwicklungsverläufe und Wechselwirkungen von Handlungen und Situationen ab. Auf dieser Basis überprüfen Sie die Situation von Neuem (Schritt 1).

Schritt 3:

Nun entwerfen Sie Handlungsoptionen erneut unter Berücksichtigung der Situation, zum Beispiel Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren.

Zukunftspreises im November 2017 im ZDF zu erfahren war: Prof. Dr. Ing. Sami Haddadin von der Leibniz Universität Hannover ist einer der drei Väter von »Franka«, die als Roboterassistentin den nächsten Schritt der Robotik gesetzt hat, in dem sie in der Lage ist, mit Menschen zu kooperieren. Ein marktreifes Produkt, das zeigt, wie Mensch und Maschine in denselben Lebensräumen zusammenarbeiten, was beim Industrieroboter bisher nicht möglich ist (arbeitet der doch im Schutzkäfig). Das harmonische Zusammenspiel von Mensch und Roboter ist das Ziel der Forscher. Darum fragen sich die zum Zukunftspreis Nominierten schon heute: Wie sehen die Kinder und Enkel von Franka aus? Ohne die Zukunft zu kennen, wird der Stammbaum bereits weitergezeichnet. Haddadin erklärt: »Der erste Schritt der Evolution ist: Franka lernt. Sie lernt wie ein Kind. Eine vorgegebene Aufgabe versucht Franka immer wieder und immer wieder zu lösen, bis sie die perfekte Lösung hat.« Wie solche Innovationen möglich sind, erklärt er so: »Studenten sind begabt und sehr neugierig und so kooperiert er nicht mit ihnen, sondern lernt von ihnen.« Das Interessante sei, so Haddadin, wenn man ein Werkzeug schaffe und das begabten und neugierigen Menschen in die Hand gebe, schaffen diese ganz neue Dinge. Das ist das Spannende daran. Im Prinzip ist es so, dass sie ein Werkzeug haben, den Roboterassistenten, der wie ein kleines Kind funktioniert. Dem zeigen sie etwas, geben ihm ein paar Tipps (durch eine neue, einfache Programmiersprache) und dann verbessert er sich ein bisschen selbst. Das heißt, das System lernt ähnlich wie ein kleines Kind; »Motorkontrolle« heißt dies in der Fachsprache. Die motorische Kontrolle, die selbst die Feinmotorik laufend verbessert.

- Daher werden in diesem Denk- und Arbeitsbuch Themen und Vorgehensweisen mehrfach wiederholt (bewusste Redundanzen), jedoch laufend mit zusätzlichen Wissensbausteinen angereichert. Die Motorkontrolle erfolgt hier aus verschiedenen Perspektiven. Es wird hin- und zurückgedacht (Iteration) und dies auf unterschiedlichen Ebenen (Rekursion).

Mit der Zeit gewinnen wir Menschen im Umgang mit Gegenständen immer mehr Wissen und Routine und entdecken, dass unsere Handlungen ein Resultat haben (z. B. trinken macht aus einem vollen ein leeres Glas) und dass Mitmenschen darauf reagieren (z. B. Getränk wird nachgefüllt). Durch derartige Entdeckungen erscheine die Welt in einem ganz neuen Licht, so Zollinger. Nicht mehr das Tun selbst, ein Puzzlestein oder der Gegenstand als solcher stehen im Vordergrund, sondern das Gesamte, eine Vorstellung des Seins und die Tatsache, dass als Abgleich zu diesen Ideen nun die Welt verändert werden kann.

- Das Buch leitet an, eine prozess- und beziehungsorientierte Routine (Handlungsrepertoire) zu gewinnen, das Unternehmen in ein neues, ganzheitliches, sich ständig aktualisierendes Licht zu rücken. So verhindern wir ein Verlieren in Symptomen und Einzelaktivitäten und machen uns frei für das kreative Schaffen einer neuen Welt.

Mit der Konzentration auf Ergebnisse können wir bei Kindern beobachten, wie sich der Umgang mit Bilderbüchern verändert. Nicht die Handlung, das Umblättern, steht mehr im Fokus, sondern das Bild!

- Im Denk- und Arbeitsbuch werden Sie Seite für Seite die Analyseebene verlassen und die Ebene des synthetischen Denkens und Explorierens betreten.

Durch den Aufbau erster Vorstellungen der Zusammenhänge von IST und SOLL, kurz des Explorierens statt Paralsierens, findet das Kind Zugang zur realen Welt. Auf diese Weise gewinnt es ein Bild von sich selbst und erkennt sich erstmals im Spiegel. Gegen Ende des zweiten Lebensjahres entwickeln sich Vorstellungen von der Welt und von Mitmenschen. Durch Standards wird schließlich das schnelle Unterscheiden zwischen Ähnlichem möglich.

- Im Denk- und Arbeitsbuch wenden Sie daher Standards genauso an, wie Sie welche schaffen und orientieren sich an universellen Regeln der Kybernetik; ebenso arbeiten Sie mit Archetypen (mit typischen Verhaltensmustern), um Unterschiede herauszufinden und diese möglichst vorurteilsfrei zu bewerten und nach Lösungen zu suchen.

Hierbei stellt sich eine wichtige Frage: Was hat es mit »Vor-Urteilen« bei der Unternehmensentwicklung auf sich? Dazu greife ich zu dem 1994 verfassten Werk des Soziologen Alphons Silbermann²², der sich scharfsinnig wie unterhaltsam mit Vorurteilen auseinandergesetzt hat. In seinem Buch »Alle Kreter lügen« analysierte er die verschiedenen Strukturen und erklärte dabei die Kunst, mit Vorurteilen zu leben. Sein Buchtitel spricht ein bekanntes Paradoxon an: »Epimenides, der Kreter, sagte: Alle Kreter sind Lügner.« Trifft dies zu, sagt Epimenides die Wahrheit, aber die Aussage kippt. Epimenides' Vorurteil dürfte eine Lüge sein, weil natürlich anzunehmen ist, dass es Kreter gibt, die nicht (immer) lügen. Oder ist auch dies ein Vorurteil? Jeder Mensch bedient sich Vorurteilen und Standards, was im Unternehmen häufig zu übereilten, falschen Rückschlüssen, Wertungen und Entscheidungen führen kann. Dies wird bei der bekanntesten Frage zur Subjektivität sofort deutlich: Ist das Glas halb voll oder halb leer? Vermutlich kennen Sie auch die klassische Übung mit

Vorteile des iterativen Verfahrens

Mit dem iterativen Vorgehen mindern Sie die Gefahr, beim Lösen komplexer Problemstellungen wesentliche Aspekte zu übersehen und damit irrelevante oder nur isoliert wirkende Handlungsoptionen auszuarbeiten. Durch das Beleuchten des Problems aus unterschiedlichen Perspektiven und über verschiedene Abstraktionsstufen hinweg, können Sie schnell und effizient Handlungsoptionen identifizieren und hinsichtlich Ihrer Umsetzbarkeit verifizieren. Vielleicht merken Sie dabei auch, dass das Problem ganz woanders liegt. Abwechselnd können Sie sowohl die Gesamt-, Detail- und Topmanagement-Sicht »top-down« als auch aus Mitarbeiter-Sicht »bottom-up« erfassen.

So machen Sie Ihre Ziele zu den Zielen aller Beteiligten und schaffen damit Umsetzungskraft.



»DER GEFANGENE FLOH«

Was entnehmen Sie der Schlagzeile?
Lösung siehe unten:

Wie oft entstehen hitzige Diskussionen allein deshalb, weil die daran Teilnehmenden ein und dieselbe Botschaft aus ihrer jeweiligen Perspektive und Erfahrung unterschiedlich wahrnehmen und interpretieren?

Lösung

Daraus lassen sich zwei Handlungsalternativen ableiten. Je nachdem, welche Rolle sie einnehmen: Flohzirkusdirektor oder Gefängnisdirektor? Der eine freut sich über seinen neuesten Fang, der andere löst eine Fahndung nach dem entflohenen Häftling aus.

der Aufforderung, schnell zu sagen, was einem als erstes in den Sinn kommt, ohne darüber nachzudenken: eine Farbe, ein Werkzeug und ein Instrument. Eine große Mehrheit antwortet spontan »Rot, Hammer, Geige«. Warum dies so ist, erläutert Christoph Kuch²² in seinem Buch »Sei nicht abergläubisch, das bringt Unglück!«. Noch ein Beispiel: Ich behaupte Erdbeeren sind rot. Wahr oder falsch? Kommt darauf an, in welchem Reifestadium sie sind. Es gibt auch grüne!

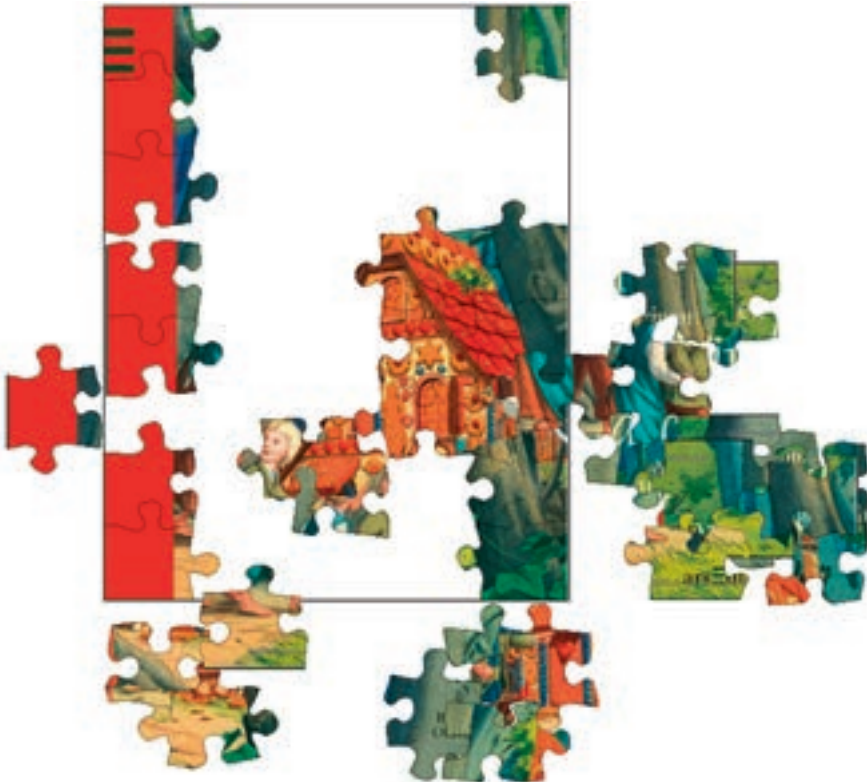
In Workshops verwende ich ein **Puzzle** als Metapher, um zu zeigen, wie Bilder und Lösungen zu unterschiedlichen Situationen entwickelt werden, dabei wird häufig deutlich, dass der erste Eindruck auch täuschen kann und somit iteratives Vorgehen gefragt ist. Stellen Sie sich vor, vor Ihnen liegen die einzelnen Teile eines Puzzles. Das Thema ist unbekannt und daher auch das Bildmotiv. Bei genauerem Hinschauen erkennen Sie Teile eines faltigen Gesichts, graue Haare und den Teil eines Kopftuchs. Das könnte eine Großmutter sein. Dann entdecken Sie ein Kindergesicht. Vielleicht ist das Kind bei seiner Großmutter zu Besuch? Teile von Gebäck, eine offenstehende Ofentür, in der das Feuer flackert ... Vermutlich die gute Stube, in der es wohligh warm ist und in der man es sich gutgehen lässt? Irgendwann ahnen Sie intuitiv, dass es ein Märchenmotiv sein könnte. Wie gehen Sie weiter vor? Nun ist Logik an der Reihe. Schritt für Schritt clustern Sie die Bildteilchen nach groben Merkmalen, wie Farbe, Struktur und inhaltlichen Gemeinsamkeiten. Im nächsten Schritt setzen Sie sich mit den Clustern detaillierter auseinander: Welche Muster erkennen Sie? Eine Gitterstange, den Teil einer großen Nase, Wald, ein Mädchen und ein Junge, ein Lebkuchenhaus. Nun liegen die Situation, somit zeitgleich der Handlungsbedarf und das Ziel (Lösung) auf dem Tisch: **Das Märchen von Hänsel und Gretel.**

Diese Analogie, die das iterative Vorgehen beschreibt, basiert darauf, dass Sie die einzelnen Prozess-Schritte immer nur so weit setzen, bis Sie das jeweilige Muster, das Bühnenbild, erkennen können. Wichtig ist, dass Sie Ihre Aufmerksamkeit stets auf das Wesentliche lenken und nicht aufgrund einer vorschnellen Fokussierung auf Details den Gesamtzusammenhang aus den Augen verlieren. Keine Paralyse durch Analyse!

Sobald durch ein derartiges Screening ein klares Bild und Muster deutlich wird, abzulesen an der St. Galler Ergebnispyramide, heißt es nun, eine Entscheidung zu treffen: Reinvent or optimize? Lautet Ihre Strategie: Weiter wie bisher? Ist radikaler Wandel mit allen Konsequenzen nötig? In diesem Fall ist eine detaillierte Konfiguration IST (Was wird gespielt?) nötig, wie auch eine Konfiguration SOLL (Wo wollen wir hin?). Der Kurs ist zu bestimmen und mit Hilfe eines rollierenden Masterplans anzusteuern. Angesichts möglicher neuer Chancen oder Gefahren, die Sie auf Ihrer Zukunftsrouten antreffen, nehmen Sie Kursänderungen vor, Umwege in Kauf oder können gar abkürzen. Dafür ist

ein Operations Room einzurichten, um rasche Rückkopplungen (Kommunikation) sicherzustellen.

Häufig werde ich an Seminaren gefragt: Wie komme ich zum Ziel? Ganz einfach: Probleme sind bekanntlich nichts anderes als Differenzen zu unseren Erwartungen, Wünschen und Vorstellungen. Im Fall von Hänsel und Gretel ist das Ziel klar. Mit anderen Worten: Steht bei Hänsel nicht »verdaut werden« auf der Wunschliste, so wird deutlich, dass er sich wohl nach Freiheit sehnt, inhaltlich wie zeitlich besteht Handlungsbedarf (Der Ofen ist an!). Künstlichen Leidensdruck braucht es hier nicht ... Blitzschnell müssen jetzt Optionen her, um die Wege zum Ziel zu definieren. In diesem Fall: Rückzug (Niederlage akzeptieren und sich in den Ofen werfen lassen); Halte-Strategie (Knochen durch die Gitterstäbe strecken); Angriff (Ausbruch aus dem Käfig) oder Kooperation (Angebot Facility Management im Hexenwald übernehmen). Wovon hängen wohl die Entscheidungen für oder gegen eine Option ab? Wohl von Stärken und Schwächen: Vielleicht ist Hänsel ja Kind eines Metallbauers und kennt sich mit dem Durchsägen von Gitterstäben aus? Dann wird er sich wahrscheinlich für die Flucht (Option Angriff) entscheiden. Zuvor gilt es jetzt – und wirklich erst jetzt – das Material der Gitterstäbe zu untersuchen und zu beobachten, wann die Hexe jeweils ihr Häuschen verlässt. Also nicht von Anbeginn alles analysieren, sondern erst, wenn tatsächlich Bedarf besteht! In diesem Sinne lade ich Sie ein, dieses Denk- und Arbeitsbuch zu nutzen und das Abenteuer zu beginnen!



Routine hat Vorteile

Sie hilft zum Beispiel einem Manager im Laufe der Zeit, schneller zu Entscheidungen zu kommen. Anfangs braucht er Checklisten, die ihn anleiten, wie er in welchem Fall vorzugehen hat. Mit zunehmender Erfahrung werden diese überflüssig.

Denken Sie an den zuvor erwähnten Jäger im Urwald, der allmählich aus seiner Erfahrung heraus weiß, dass es sich um eine PET-Flasche handelt, obwohl nur der rote Schraubverschluss aus einem mit Moos bedeckten Boden herausragt. Sofort weiß er: Der Gegenstand selbst stellt keine unmittelbare Gefahr dar, aber das schwache Signal Flasche sagt ihm, dass er frühzeitig anfangen muss, sich mit neuen Kulturen bzw. Eindringlingen – seien es Eroberer oder Flüchtlinge – auseinanderzusetzen.

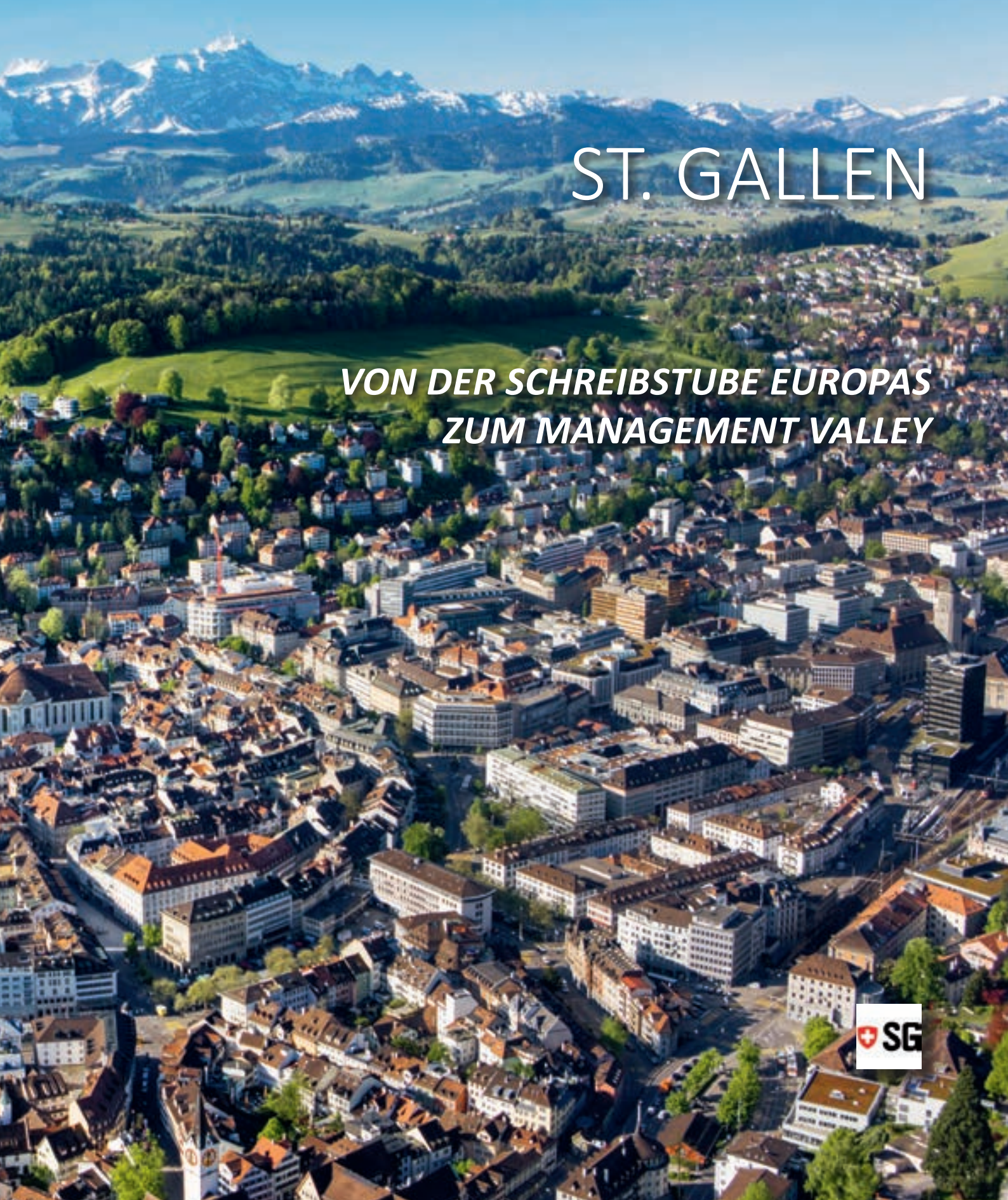
Aber Achtung:

Gerade ein vermeintlich »ganz erfahrener« Manager neigt zur Hybris und hält sich vielleicht für unfehlbar.

Bescheidenheit und Demut sind angesagt, denn vieles, was uns gelingt, hat häufig mehr mit den Umständen als mit unserer Kompetenz zu tun.

TEIL 1: LESERAUM





ST. GALLEN

*VON DER SCHREIBSTUBE EUROPAS
ZUM MANAGEMENT VALLEY*



St. Galler Modell und Konzept



Bild rechts: Typische Fassaden zahlreicher St. Galler Liegenschaften zur Zeit der Hochblüte des Bodenseeraums ab 1880 bis 1914. In diese Zeit fällt auch die Gründung der Handelsakademie, der heutigen Universität St. Gallen.

Foto von Seite 28/29:
Christof Sonderegger
Thal, Schweiz

Touristisches Highlight von St. Gallen ist der Stiftsbezirk mit seiner barocken Kathedrale, der seit 1983 zum UNESCO-Weltkulturerbe zählt. Sein Ursprung geht auf den irischen Mönch **Gallus** zurück, der dort vor über 1.400 Jahren seine Eremitage errichtete. Hundert Jahre später entstand das Kloster, das im Mittelalter zur Schreibstube Europas und zu einem der wichtigsten kulturellen Zentren des Abendlandes wurde. Das bekannteste Gebäude des heutigen Klosterareals ist die **Stiftsbibliothek** mit 170.000 einmaligen Büchern, die ehemalige Schreibstube der Benediktiner. Darin befinden sich eine einmalige Handschriftensammlung, wertvolle antike Ratgeber und Literatur von der Antike bis zur Renaissance.

Die zwischen den beiden Hügelzügen Rosenberg und Freudenberg eingebettete Stadt St. Gallen war einst Zentrum der weltweiten Stickerei-Industrie und mit einem Fünftel Exportanteil eine wesentliche Säule der Schweizer Volkswirtschaft. Im Zuge des Wachstums von Wirtschaft und Stadt durch den Stickerei-Boom wurde 1898 im Großen Rat des Kantons St. Gallen die Gründung einer Handelsakademie beschlossen – später Handelshochschule, dann Hochschule St. Gallen und heute Universität St. Gallen.

Hans Ulrich*, als Gründer des St. Galler Instituts für Betriebswirtschaft (IfB) die treibende Kraft der Entwicklung von der Handelshochschule zur Universität, setzte sich in seinen Forschungsarbeiten und Überlegungen intensiv mit



den Anforderungen einer modernen Managementlehre auseinander. Als Professor 1954 nach St. Gallen berufen, erkannte er frühzeitig den Stellenwert einer ganzheitlichen, integrierten Unternehmensführung als Unterscheidungsmerkmal erfolgreicher von nicht erfolgreichen Unternehmen. Dabei war es sein erklärtes Ziel, für Studenten pragmatische Orientierungs- und Anwendungshilfen zu entwickeln. Denkartkarten und Navigationsinstrumente sollten an Stelle von isolierten, fachbezogenen Rezepten treten, um bessere und nachhaltigere Entscheidungen zu treffen und damit Unternehmen auch in komplexer werdenden Zeiten besser führen zu können.

Das von ihm und seinen Mitstreitern entwickelte St. Galler Management Modell, erstmalig 1968 in seinem Werk »Das Unternehmen als produktives soziales System« beschrieben, bot einen solchen Bezugsrahmen, welcher mehrdimensionale Führung ermöglicht.

Die Idee, in Systemen zu denken, aus Wirtschaftsobjekten dynamisch agierende Subjekte, eingebunden in eine vielschichtige Umwelt, zu machen, war im damaligen Management-Verständnis revolutionär.

Diese Integration von **Systemtheorie** und **Kybernetik** in die klassische Betriebswirtschaft ermöglichte einen neuen Weg der Bewältigung von Komplexität: Anstatt auf jede messbare Unwucht im Unternehmen mit einem Werkzeug aus dem allgegenwärtigen Standard-Instrumentenkasten der klassischen Betriebswirtschafts- und Managementlehre gezielt und singulär zu reagieren, erfasst Ulrichs Modell die Komplexität des sozialen Systems »Unternehmung«, weist den einzelnen Anspruchsgruppen Rollen zu und erkennt die Verflechtung mit der Außenwelt: dies ist das oft zitierte ganzheitliche Vorgehen der St. Galler Schule.

1984 folgt Knut Bleicher der Berufung zur Nachfolge von Hans Ulrich an die Universität St. Gallen. Am Tor zum Appenzeller Land nahe des Bodensees verdichtete er die aus der amerikanischen Managementlehre herauswachsenden, neueren Ansätze mit praktischen Erfahrungen mittels der Ulrichschen Leitideen und deren systemischen Grundlagen. Ihm war wichtig, ein Konzept zu schaffen, das offen für Ergänzungen, zusätzliche Ausformen und praxisbedingte Anpassungen war. Er mochte kein »endgültiges« Modell als Resultat, wie es allgemein üblich gewesen war, sondern eine **zeitlose** flexible Antwort auf eine komplexer werdende Welt. Dies zeigt auch die im Jahr 2017 erschienene neunte Auflage seines Standardwerks, welches ergänzt und erweitert wurde.

Dem visionären Geist von Ulrich und Bleicher sowie vielen weiteren Wissenschaftlern und Beratern ist es zu verdanken, dass in St. Gallen der Grundstein für eine moderne europäische Managementlehre gelegt wurde, welche weit über den deutschsprachigen Raum ausstrahlt, was wiederum den Ruf von St. Gallen als Management-Hochburg stärkte.

St. Galler Klosterplan

Betriebswirtschaftliche Prozesse und Strukturen sind im 9. Jahrhundert in die architektonische Gestaltung des St. Galler Klosterareals eingeflossen. Aufgesetzt auf den Tätigkeitsbereichen der Mönche, wurden den Gebäuden konkrete Aufgaben zugewiesen und deren Anordnung so strukturiert, dass der tägliche Arbeitsvollzug durch kurze bzw. einfache Wege optimiert wurde – eine Vorwegnahme des späteren »structure follows strategy«. Der anschauliche Bauplan einer komplexen Unternehmung wird in diesem Buch erstmals veröffentlicht: das St. Galler Management HAUS. Es besteht aus neun Raum-Modulen, die jeweils auf einer normativen, strategischen und operativen Etage verteilt sind, die wiederum mit Türen und den Aktivitäten-, Strukturen- und Verhaltensstufen miteinander verbunden sind (ab Seite 64).



» Das St. Galler Konzept ist eine Denkhilfe, um die Funktionsweise einer Firma besser zu verstehen.

Im unternehmerischen Alltag geht es darum, das richtige Maß an Nachdenken und Handeln zu finden.

Ein Zuviel oder Zuwenig können bremsen, Chancen entgleiten lassen, überstrapazieren, frustrieren oder gar ein Fiasko heraufbeschwören. «

Ulrich von Bassewitz,
St. Galler Dozent für Strategie
und Spezialist für Unternehmens-
nachfolge

Einmal im Jahr zieht das St. Galler Regierungsgebäude, das mit der Kathedrale den Klosterhof umrahmt, Manager und Alumnis von weit her an. Im altherwürdigen Kantonsratssaal, wo einst der Fürstabt thronte und der unabhängige Kanton ausgerufen wurde, nehmen die Gäste der St. Galler Business School (SGBS) Platz. Die Bestuhlung in Form einer Arena ist ausgerichtet auf die Tribüne des Präsidiums. Wo sonst die Parlamentarierinnen und Parlamentarier agieren, referieren einmal im Jahr handverlesene Dozenten und Spezialisten aus Industrie und Wirtschaft; die Rede ist vom alljährlichen **St. Galler Management Kongress**. Das Ambiente des Kantonsaals ist themenkonform. An der Decke stellen Frauengestalten die Eckpfeiler eines gut funktionierenden Staatswesens dar, Rechtsordnung, Fortschritt, Bildung und Kultur. Dies lässt sich gut auf Unternehmungen übertragen, wie die Flügelwesen, die an die Kultur der politischen Debatte erinnern sollen: Ruhe, Ausgleich, Maß und Milde.

Durch eine dem Wettbewerb verpflichtete Vielfalt von öffentlichen Institutionen, Beratungsfirmen und privaten Bildungseinrichtungen, darunter die oben erwähnte privatrechtlich organisierte St. Galler Business School (SGBS), neben der Universität St. Gallen die heute wichtigste und größte Institution, ist St. Gallen zum **»Management Valley«** mit entsprechend großer volkswirtschaftlicher Bedeutung geworden – wie von Ulrich damals vorausgesehen und postuliert.

Die St. Galler Managementlehre zwischen Modell und Konzept

Die Komplexität, ein Unternehmen zu führen, ist offenbar bekannt. Warum ist aber ein adäquater Umgang mit komplexen Situationen in Unternehmungen und Institutionen so selten zu beobachten? Warum steht einseitige, kurzfristige Symptombekämpfung immer noch so häufig auf der Tagesordnung? Warum erkennen wir Nebenwirkungen nicht, unterschätzen den Faktor Zeit, neigen zu Übersteuerung? Warum werden seit vielen Jahren probate Gegenmittel nicht wirklich genutzt? Diese und viele weitere Fragen diskutierten wir 2011 im Beisein von Knut Bleicher und Dietrich Dörner. Auch aus meiner Sicht als Berater vieler mittelständischer und großer Unternehmen wird in erschreckender Weise immer wieder deutlich: Je verwirrter die Gemengelage beim Kunden, je komplexer das Umfeld, desto dringlicher wird nach sofortiger Hilfe verlangt, aber allzu oft im Sinne der Quick Fixes. Das Tagesgeschäft geht überdies vor, rasche Terminfindung für längere Workshops mit Vorständen ist fast nicht möglich. Gerne wird dann eine »Muster-Strategie« bestellt.

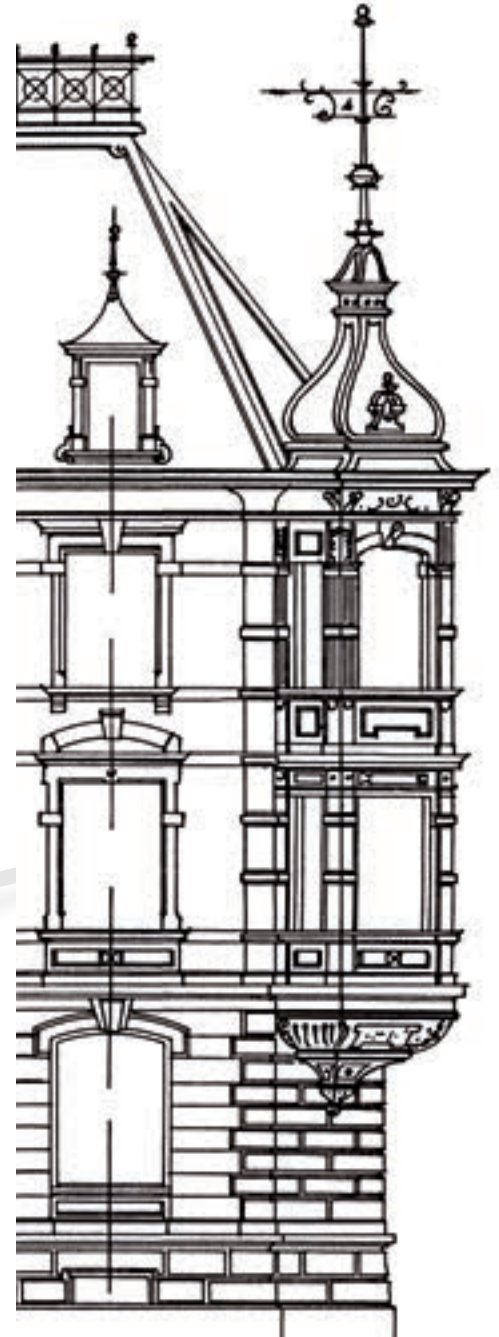
Das Problem liegt wohl nicht an der Komplexität an sich, sondern in ihrem unsachgemäßen Umgang mit ihr. Systemtheoretische Ansätze werden zwar

gelehrt, verstanden, aber zumeist nicht adäquat umgesetzt. Zu oft hält man an scheinbar existierenden herkömmlichen Lösungen fest oder reglementiert sich von Anfang an selbst auf ein bestimmtes zu lösendes Problem – wohl aus Angst vor Veränderung, Kurzfrist- oder Shareholderüberlegungen. Andere wiederum gehen zwar eine bestimmte Unternehmensproblematik systemtheoretisch an, in der Umsetzung vermeiden sie es aber dann, in letzter Konsequenz auch ihre Unternehmen nach systemtheoretischen Grundsätzen zu errichten, sprich adäquate Steuerungs- und Rückkoppelungsmechanismen einzubauen. Es braucht Einsicht, dass nicht nur der Lösungsfindungsprozess integriert zu erfolgen hat, sondern dass auch passende Management-Systeme und -Strukturen, die dann eine fortwährende Problematisierungs- und Lösungsfindung gewährleisten, zu institutionalisieren sind. Genau dies liefern das Bleicher-Konzept und die von mir mit Kollegen ergänzten praktischen Tools: begründende Aussagen zu **Was**, **Wer** und **Wohin**; ausrichtende Aussagen über das **Wie** bei gleichzeitiger Dimensionierung hinsichtlich notwendiger Strukturen, Aktivitäten und Verhaltensweisen.

So erlaubt auch dieses Denk- und Arbeitsbuch, je nach Situation, Denk- und Wissensphase der Leser, sich auf unternehmensspezifische Aspekte zu konzentrieren, ohne das Gesamte aus dem Auge zu verlieren und anschließend dann die richtigen Management-Systeme und Steuerungsmechanismen im Rahmen des St. Galler Management HAUSes aufzubauen.

Entsprechend wird das seit 25 Jahren beständige Konzept an Bedeutung gewinnen, da es nicht nur Landkarten (Leerstellengerüste für Sinnvolles) zur Komplexitätsbewältigung bietet, sondern auch Gestaltungsdimensionierungen für eine institutionalisierte Komplexitätsbewältigung liefert.

An der Entwicklungshistorie des St. Galler Management Modells (SGMM) und des St. Galler Management Konzepts zeichnen sich zwei bemerkenswerte Wege ab: Dem SGMM folgte Anfang der 1990er Jahre eine zweite, Anfang der Jahrtausendwende eine dritte und inzwischen eine vierte Modell-Generation. Nach einer ersten Testphase wurde dann 2017 eine zweite Auflage vorgelegt, der Text vollständig überarbeitet und grundlegend weiterentwickelt. »Daraus ist ein vollkommen neuer Text entstanden«, berichten die SGMM-Autoren Rüegg-Stürm und Grand²². Ebenfalls im Jahr 2017 erschien Knut Bleichers St. Galler Management Werk »Das Konzept Integriertes Management« bereits in der neunten, aktualisierten und erweiterten Auflage. Seit über einem Vierteljahrhundert hat sich das Konzept durch dauerhafte Stabilität bewährt, ohne größere Eingriffe, doch um praktische Instrumente zur Zielbestimmung und Positionierung sowie um Gestaltungsvorschläge für eine komplexitätsbewältigende Organisation erweitert, wie 2011 um den St. Galler Denk- und Wissensnavigator.



» Komplexitäts- wissen wird zur wichtigsten Ressource im Unternehmen.«

Fredmund Malik, Experte für
Komplexitätsmanagement, Wissen-
schaftler und Unternehmer

Zusätzlich zu den im Leseraum bereits
genannten Vertretern der St. Galler
Lehre sind unter anderem folgende
Wissenschaftler, inklusive einer kleinen
Auswahl an Werken, zu nennen:

- Fredmund Malik
Führen Leisten Leben
- Cuno Pümpin
Vom Manager zum Investor
- Peter Gomez
Unternehmensorganisation,
Ganzheitliches Problemlösen
- Markus Schwaninger
Intelligent Organizations
- Günter Müller-Stewens
Strategisches Management
- Johannes Rüegg-Stürm
Das St. Galler Management Modell
- Rolf Wunderer
Mythen in Management
- Christian Belz
Erfolgreiche Leistungssysteme
- Heike Bruch
Organisationale Energie
- Dubs Rolf
Normatives Management
- Jenewein Wolfgang
High Performance Teams
- Bieger Thomas
Marketing Concept
- Emil Brauchlin
Integriertes Management in der Praxis
- Oliver Gassmann
The Business Model Navigator



Während man das SGMM dem **Reinvent** zu-
ordnen könnte, käme Bleichers Konzept eher
einem **Optimize** gleich. Mir kommt dabei
Microsoft und dessen Betriebssystem in den
Sinn – auch wenn es sich dabei um Software
handelt und hier die Rede vom Management
ist. Aufschlussreich ist der Vergleich dennoch:
Über zwei Jahrzehnte hat Microsoft sein Be-
triebssystem neu erfunden, von MS-DOS zu

Windows, dann unter anderem Windows NT, 2000 und XP. Mit Windows 10 vollzog Microsoft einen Entwicklungswandel des Geschäftsmodells. Zukünftig soll es nicht mehr alle paar Jahre große »Neuerfindungen« von Betriebs-
systemen geben, stattdessen in kürzeren Abständen kleinere Optimierungs-
Updates. Gleichzeitig kommt das einst bewährte Startmenü in verbesserter
Form zurück.

Das St. Galler Management Konzept, das von Beginn an einen praxisorien-
tierten Bezugsrahmen liefert und in diesem Arbeitsbuch um das St. Galler
Management HAUS erweitert wird, ist ebenso als »Update« zu verstehen,
muss also nicht neu erfunden oder gar vollständig umgeschrieben werden.

Die drei Dimensionen des St. Galler Konzepts für Integriertes Management
(strategische, normative und operative Dimension) mit den neun auf Seite 64
dargestellten Themenfeldern akzentuieren einerseits auf den ersten Blick
logisch voneinander abgrenzbare Problembereiche, die andererseits reibungs-
los wie die Zahnräder eines **Fidget-Spinners** mit neun Getrieben ineinander-
greifen. Diese sind daher durch das Management regelmäßig in **Schwung** zu
halten, damit das St. Galler Management HAUS in **Bewegung** bleibt. In einer
integrierten Betrachtung durchdringen sich diese bewährten Dimensionen
gegenseitig. Obwohl sich die Themenfelder grob voneinander abgrenzen,
lassen sie sich nicht etwa durch Arbeitsteilung, Zuständigkeiten oder Siloden-
ken trennen. Frei nach Gomez²²: Das zu Analysierende, zu Beurteilende und
zu Gestaltende ist hochgradig miteinander vernetzt.

Erst aus einer Gesamtbetrachtung kann somit aus einem IST ein SOLL
werden; detaillierte Analysen bis auf Molekularebene bringen wenig. Dieser
Bezugsrahmen hilft Ihnen daher, Herausforderungen zu erkennen und fundiert
anzupacken. Das Denk- und Arbeitsbuch weist auf die wesentlichen typischen
Schwierigkeiten hin, die Sie bei Ihren grundlegenden Entscheidungen berück-
sichtigen müssen. Durch zirkuläre Rückschlüsse werden die Inkonsistenzen
schnell deutlich, die Ihr Unternehmen gefährden könnten (z. B. Auftauchen von
Schneewittchen im Käfig bei Hänsel und Gretel, siehe Seite 26/27).

Methodisch wie didaktisch dient das Werk vor allem zur Selbstreflexion
und unterstützt Sie bei der Moderation eines Dialogs, damit alle im und am

Unternehmen Beteiligten und Beschäftigten ihre eigene Wertung der Zielvorstellungen, der IST-Situation und der Rahmenbedingungen und der Wege zu realistisch gesteckten Zielen einbringen.

Die ganzheitliche Betrachtung, die hier vermittelt wird, behält somit stets gegenseitige Abhängigkeiten im Auge. Die einzelnen kontextspezifischen Ausprägungen sollen aus dem Erfahrungsschatz aller Beteiligten selbst entwickelt werden. Dies entspricht den Vorstellungen des St. Galler Management Modells, das einst als »Leerstellengerüst für Sinnvolles und Ganzheitliches« charakterisiert wurde (Ulrich und Krieg**). Mit diesem Gerüst verbinden sich drei Ziele in diesem Buch:

1. Sie lernen, Herausforderungen, Lösungsoptionen und Entscheidungen integriert zu betrachten.
2. Ihnen steht ein Ordnungsrahmen bereit, der das Finden neuer Welten in turbulenten Zeiten erleichtert.
3. Sie erhalten im Arbeitsraum dieses Buches vorformulierte Fragemuster als Hilfe zur Positionierung und Profilierung.

Auf Seite 184 angekommen, erhalten Sie Ihr integriertes, funktionsfähiges Management »•H•A•U•S« und können damit künftig den auf diese Weise gewonnenen Wissensvorsprung für und in Ihrem Unternehmen nutzen. Das gelingt aber erst, wenn Sie das Buch in regelmäßigen Zeitabständen immer wieder benutzen, neue Denkschlaufen durchgehen, rollierend Pläne korrigieren und anpassen, Stellschrauben justieren, Inhalte evolutionär optimieren oder – wenn es das Umfeld erfordert – revolutionieren, dabei aber Bodenständiges bewahren und konservieren.

Ich wünsche Ihnen, dass Sie mit dem Arbeitsbuch unplanbare Ereignisse früher erkennen, leichter einordnen und so ZEIT und RAUM für **Optimierungen** und neue Welten finden, Ihre Stoßrichtungen gleichzeitig in Einklang mit Strukturen und MENSCHEN bringen, aber bitte mit einfachen Bildern und verständlichen Worten!

In diesem Sinne viel Erfolg!
Herzlichst Ihr

Christian Abegglen
St. Gallen, im Frühjahr 2018

Systemdenken

Die Systemvorstellung reicht bis in die Antike zurück, wie ein Blick in die St. Galler Stiftsbibliothek zeigt.

Systeme bestehen aus vielen Einheiten unterschiedlichster Art, die als Ganzes bestimmte Eigenschaften darstellen. Die Größe eines Systems verändert sich ständig und wird von anderen Systemen beeinflusst. Im Management gilt es, in Prozessen zu denken und nicht in Zuständen: in Regelkreisen, Produktkreisen, Wirkungskreisen, Prozesskreisläufen bzw. im Führungskreislauf.

St. Galler Klosterplan



Der berühmte St. Galler Klosterplan zeigt anschaulich, nach welchen universellen kybernetischen Grundsätzen gesellschaftliche Systeme schon vor mehr als Tausend Jahren organisiert wurden.





Eine der Ursachen für Stillstand

Zwei Führungskräfte sitzen sich an einem Besprechungstisch gegenüber. Auf dem Tisch stehen eine Flasche und ein Glas. Der eine behauptet, das Glas stehe rechts neben der Flasche, der Gegenübersitzende stellt jedoch die Gegenbehauptung auf: Das Glas stehe links neben der Flasche. Es entwickelt sich eine hitzige Diskussion, daher wird zur Konfliktlösung der Personalchef hinzugerufen. Der nimmt am Tisch Platz, hört sich das Problem an, blickt auf den Tisch und sieht aus seiner Perspektive, dass das Glas vor der Flasche steht. Nun streiten die drei derart laut, dass der Chef hinzukommt und ebenfalls am Tisch Platz nimmt. Er kann dem ganzen Streit überhaupt nicht folgen und sagt: »Meine Herren, ich verstehe Ihre Diskussion nicht. Sie alle drei müssen sich irren. Ich sehe auf dem Tisch lediglich eine Flasche und kein Glas. Wo ist das Problem?«

Der St. Galler Ansatz: Systemtheorie ganz praktisch

Der systemorientierte, kybernetische Ansatz kann als eines der wichtigsten Basiskonzepte der Betriebswirtschaftslehre beziehungsweise der Managementlehre angesehen werden. Das breite Spektrum, das diesen Ansatz abdeckt und seine formalen, aber offenen Ausgestaltungsalternativen ermöglichen es zahlreichen wissenschaftlichen Autoren, Unternehmensberatern und Praktikern, ihre strategischen, ganzheitlichen Konzepte darauf aufzubauen oder davon ausgehend weiterzuentwickeln. In der europäischen Betriebswirtschaftslehre war es Hans Ulrich, welcher die durch Systemdenken und Kybernetik ermöglichten Chancen nutzte. Hans Ulrich und Walter Krieg^{**} haben als Begründer des St. Galler Management Modells – zumindest in der europäischen Managementlehre – eine äußerst verbreitete Denkschule geschaffen. Das von ihnen entwickelte Modell stellte bereits vor rund 45 Jahren einen systemischen Bezugsrahmen für ein gesamthafes Durchdringen aller Facetten eines normativen, strategischen und operativen Managements dar. Mit dem darauf aufbauenden Konzept von Knut Bleicher fand die Grundidee einer systematischen Perspektive zur Integration vielfältiger Beiträge zur Lösung hochkomplexer Probleme bei der Zukunftsbewältigung eine weitere Fortsetzung. Knut Bleichers^{**} Werk »Das Konzept Integriertes Management« wie auch das weiterentwickelte »St. Galler Management Modell« von Johannes Rüegg-Stürm^{**} sowie die Ansätze von Fredmund Malik^{**} sind heute zu einem Standard der modernen Managementlehre geworden.

Das Management-Konzept bietet Unternehmen und Führungskräften die Verknüpfung theoretisch-wissenschaftlicher Grundlagen mit praktischer Unternehmensführung und fördert eine integrierende Betrachtung des Unternehmensgeschehens. Es verknüpft zugleich Strukturen und Aktivitäten mit Verhalten in Bezug auf Markt-, Produkt-, Finanz- und – last but not least – Human-Resources-Aspekten. Im Zentrum steht dabei nicht das Bekämpfen bloßer Symptome und damit eine Ausrichtung auf das Sichtbare (Spitze des Eisbergs), sondern dem Management soll deutlich gemacht werden, wo die tatsächlichen Aufgabenstellungen liegen, die es anzupacken gilt (vgl. Abbildung Seite 38).

Nicht offenkundige Resultate von Störungen sind zu bekämpfen, sondern es sind Maßnahmen zu ergreifen, die dem Erhalt der langfristigen Lebensfähigkeit dienen. Hier setzt das St. Galler Konzept an: Im Rahmen einer permanenten Betrachtung von In- und Umwelt (bzw. Umfeld) wird versucht, das Unternehmen auf Erfolgskurs zu halten, so dass man letztlich nicht gezwungen wird, später auftretende negative Symptome mit zweifelhaften Mitteln bekämpfen zu müssen. Je deutlicher die Krisensymptome, desto schwieriger üblicherweise die Therapie. In der Praxis erfolgt jeweils eine erste überblickende Darstellung aller Unternehmens- und Umfeldatbestände aus großer

Distanz. In der Schweiz sprechen wir auch vom Einnehmen einer **Heli-Perspektive**, später geht es in geringere Flughöhen.

Dies ist vergleichbar mit dem Anbieter HeliView aus Berlin, der Unterstützung vor einer Reisebuchung anbietet: Beliebte Reiseziele können zu Hause vom Computer überflogen und auf Urlaubstauglichkeit geprüft werden. Kunden können sich durch die HeliView-Videos ein besseres Bild von ihrem Hotel inklusive der gesamten Umgebung machen und alles aus einem neuen Blickwinkel sehen. Man gewinnt einen authentischen Eindruck und durchschaut jedes möglicherweise geschönte Katalogbild. Durch den Einsatz einer interaktiven Videotechnik des Fraunhofer Instituts ist das HeliView-Feature in seiner Anwendung einzigartig.

Das Netzwerk der Integrierten Unternehmensentwicklung

Im Mittelpunkt des St. Galler Konzepts stehen die zu erzielenden **Resultate** und nicht kurzfristige, am Shareholder-Value-Ansatz orientierte Ergebnisse. Vielmehr wird das Ziel einer langfristigen Lebensfähigkeit eines Unternehmens angestrebt. Um zu einer raschen Lagebeurteilung zu kommen, ordnet das Konzept die zahlreich zu stellenden Fragen vier Themenfeldern zu – jeweils aus Sicht von Outside-in versus Inside-out: Markt, Produkt/Technologie, Human Resources und Finanzen.

Innerhalb dieser Struktur, die auf jedes Unternehmen übertragbar ist, wird wiederum eine Untergliederung – je nach Flughöhe in unterschiedlichem Detaillierungsgrad – erfolgen. Mit dem **Rapid Scanner** (siehe Infokasten rechts) wird aus den einzelnen Puzzlesteinen rasch ein Bild der aktuellen Lage entwickelt (Was wird gespielt?) – dies natürlich vor dem Hintergrund der gegenwärtigen Stoßrichtungen/Aufgaben (Aktivitätentreppe, Seite 76), der Organisation/Prozesse (Strukturentreppe, Seite 81) und dem Führungsverständnis/Handlungen (Verhaltenstreppe, Seite 85) auf dem Weg zum aktuellen Ziel (Sprung in die Zukunft). Zielkorrekturen, nötige Kursänderungen, Bedrohungen und Chancen werden so rasch deutlich. Um das Bild zu unterstützen eignet sich zusätzlich der Einsatz des **St. Galler Tableaus** (Seite 58), eine Spezialvariante des morphologischen Kastens, der das aktuelle Geschäftssystem, Konkurrenten wie auch mögliche neue Geschäfte und sogar die historische Entwicklung des Unternehmens bzw. einer Branche sichtbar machen kann.

Für die Praxis ist eine solche regelmäßig durchzuführende Lagebeurteilung (Blitz-Checkup) aus der Heli-Perspektive essentiell. Die Ergebnisse werden in der **St. Galler Ergebnispyramide** sichtbar (Beschreibung siehe Seite 58): Business as usual? Reinvent or optimize our company? Je nach Situation läuten die Alarmglocken, Geschäftsführung und Schlüsselmitarbeitende gehören ab jetzt in den **Operations Room**. Alternativ heißt es: **Optimize**, was soviel bedeu-

Heli

Schweizerisches Kurzwort für Helikopter (zusammengesetzt aus dem altgriechischen ἥλιξ hélix: Windung, Spirale und πτερόν pterón: Flügel), in Deutschland und Österreich der Hubschrauber, analog dazu die Hubschrauber-Perspektive.



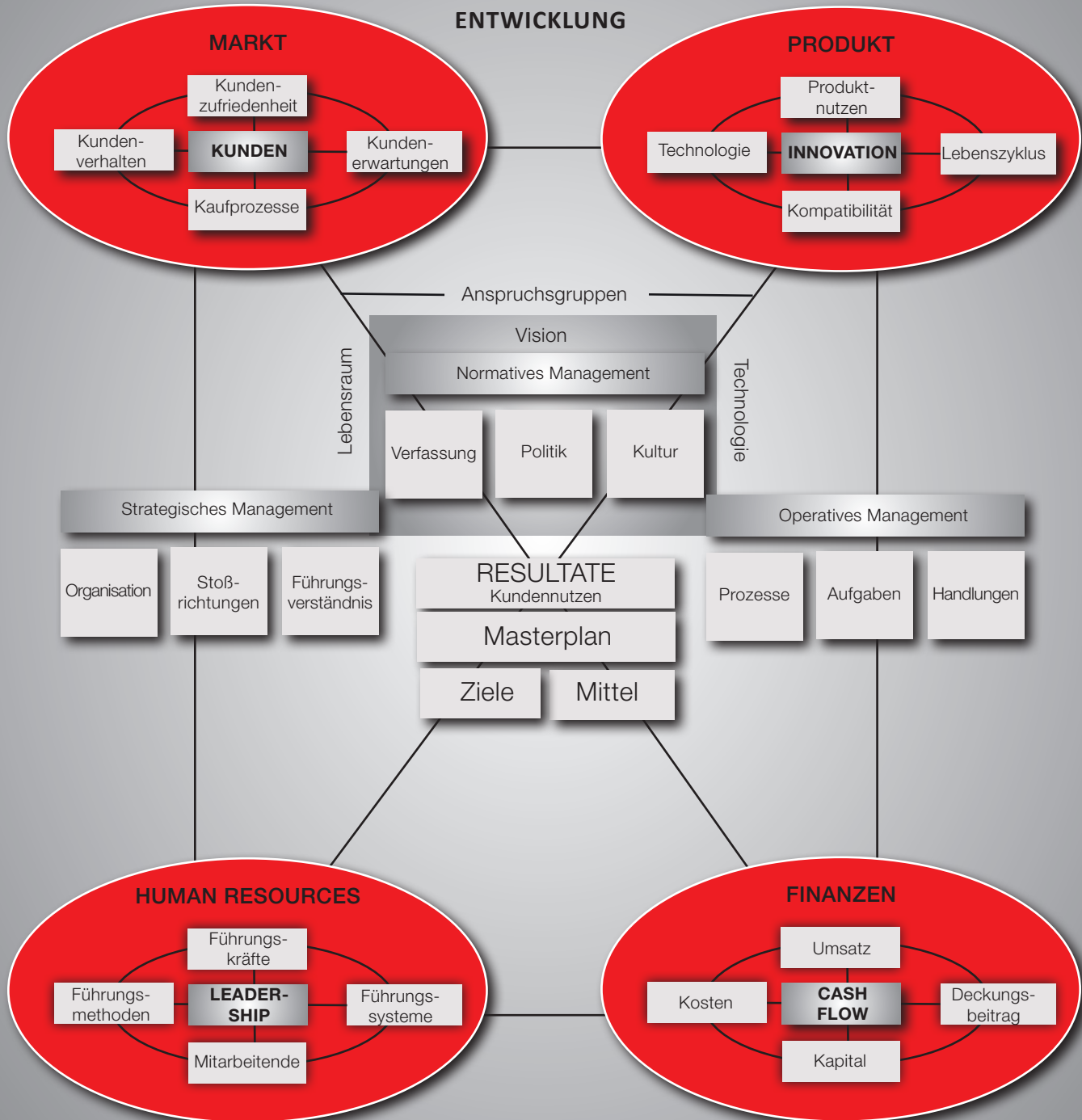
Rapid Scanner

Kompakte, mobile Handscanner sind aufgrund ihrer Scan-Methode flexibel. Man zieht den Scanner beim Scanvorgang über die Vorlage und erfasst blitzschnell Dokumente jeder Art. Analog erfasst der St. Galler Rapid Scanner in kurzer Zeit die wichtigsten Eckdaten der Lage, stellt diese in der St. Galler Ergebnispyramide zur anschließenden Beurteilung eines Reinvent or optimize (Seite 57f.).

3D-Scanner

Ein 3D-Scanner nutzt einen Laser sowie eine HD-Kamera. Dreidimensionale Objekte werden auf eine drehbare Plattform gestellt und präzise bewegt, um Farbe und Geometrie aus einer 360°-Perspektive in hochauflösenden Scans zu erfassen. Der St. Galler 3D-Scanner ermöglicht eine 360°-Erfassung Ihres Unternehmens oder einzelner Business Units (Seite 59).

DAS NETZWERK DER INTEGRIERTEN UNTERNEHMENS- ENTWICKLUNG



tet wie: Das Unternehmen ist auf dem richtigen Kurs, aber es muss optimiert werden. Ein grundsätzliches **Reinvent** drängt sich nicht auf.

Im Fall großer Herausforderungen heißt es nun, typisch menschliche Verhaltensweisen abzulegen, somit Unangenehmes nicht weiter zu verschleiern, keine Schmerz- oder Narkosemittel mehr, sondern der Situation aktiv begegnen. Eskalation ist nötig. Nur so lässt sich die Organisation in einen anderen Modus bewegen, schlafen und sprinten geht bekanntlich auch nicht gleichzeitig ... Für diesen Fall fordern Anteilseigner, Führungskräfte und Mitarbeitende nun zu Recht ein **3D-Screening** (siehe Seite 37), also ein detailliertes Vorgehen, um die IST-Konfiguration für alle Beteiligten sichtbar zu machen. So wird aus dem IST ein SOLL im Sinne eines Sprungs in die Zukunft entwickelt.

Es wird somit prozessorientiertes Vorgehen (vom **IST** zum **SOLL** und Umsetzung nach **AUSSEN** und **INNEN**) postuliert (siehe Abbildungen auf den Seiten 40 und 41). Dieses darf aber keinesfalls mit einer Anleitung in einem Kochbuch verwechselt werden: Das Konzept liefert Ihnen die Vorgehensstruktur. Für den Inhalt, insbesondere für die kritischen Fragen, sind Sie zuständig. Dabei ist vor allem die Denkvorstellung eines Führungskreislaufs im Rahmen eines iterativen Vorgehens zu berücksichtigen (Beschreibung siehe Seite 24). Ein erster Durchgang wird schwerfallen, ein zweiter wird schon leichter gelingen. Mit jedem Durchgang gewinnen Sie Sicherheit, wagen sich rekursiv auf nächsttiefere Fragestellungen und bringen zunehmend Ihre eigene Farbe in den Prozess mit ein. Siehe Darstellung auf der nachfolgenden Doppelseite: Im Wesentlichen zielt das 3D-Screening [1] darauf ab, Wissen, Erfahrungen, Werte aus unterschiedlichsten Perspektiven, Ebenen und Stakeholdergruppen zu sammeln und aufzubereiten. Mit impliziten und expliziten Zukunftsvorstellungen der Beteiligten [2] ist dies solange abzugleichen und mit Nutzen für das Umfeld anzureichern, bis für alle am Prozess Beteiligten Einigkeit über das »große Ganze« herrscht [3]. Das große Ganze im Sinne eines Bonums (um dessen Willen alles geschieht) konkretisiert sich dann in einer Vision, abgeglichen mit vorhandenen und aufzubauenden Stärken, Schwächen sowie wahrzunehmenden Chancen und möglichen Gefahren [4] [5].

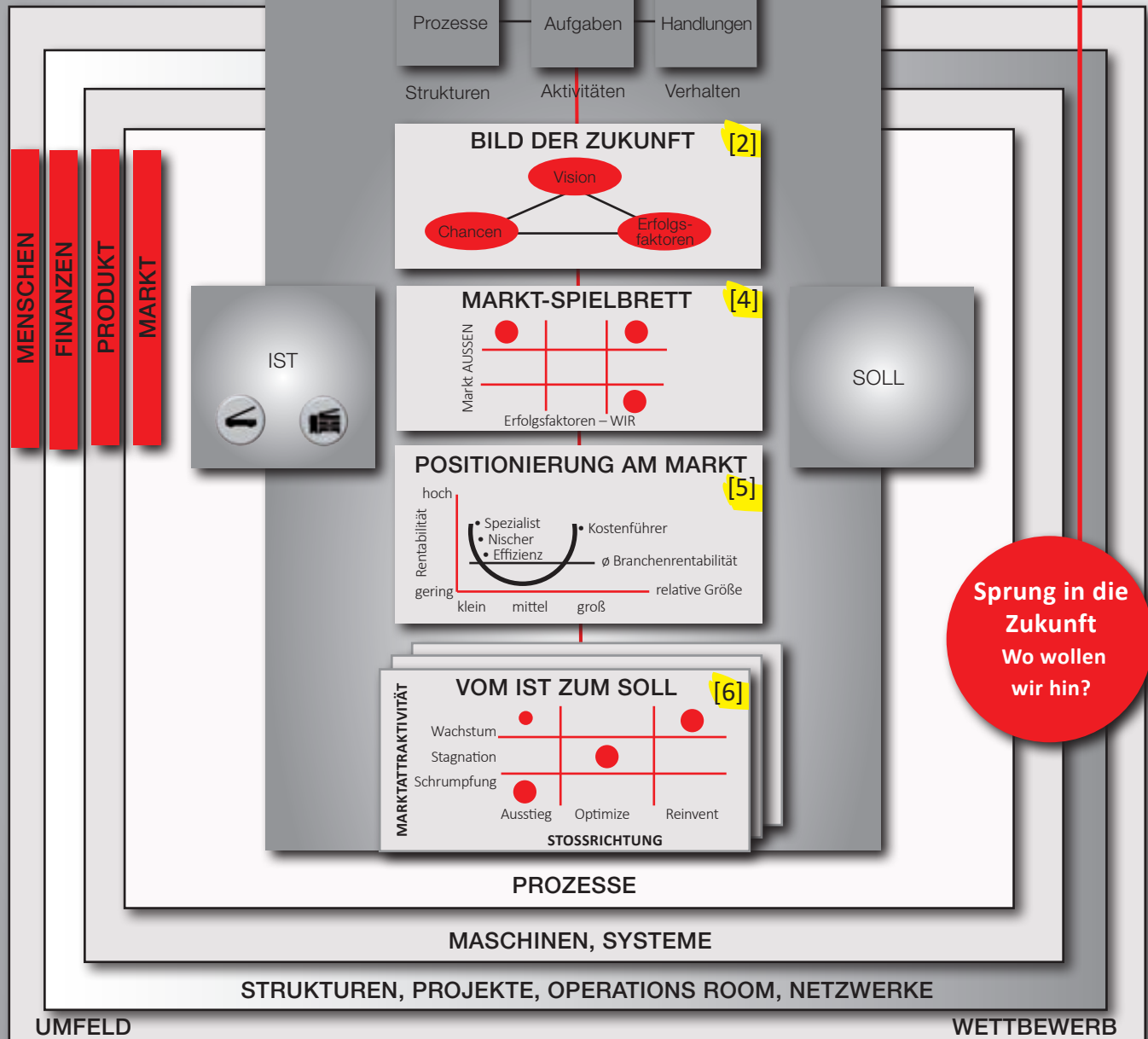
Bereits an dieser Stelle im Ablauf wird häufig deutlich werden, dass das Bild der Zukunft nicht mit der Strategie des Eigners harmoniert und dass entsprechende Ressourcen zur Umsetzung der Ziele fehlen. Dann heißt es: zurück auf [1]. Der Prozess wird solange wiederholt, bis ein überzeugendes, in sich stimmiges Resultat vorliegt. Ein Resultat geprägt vom dem, was Kunden wollen.

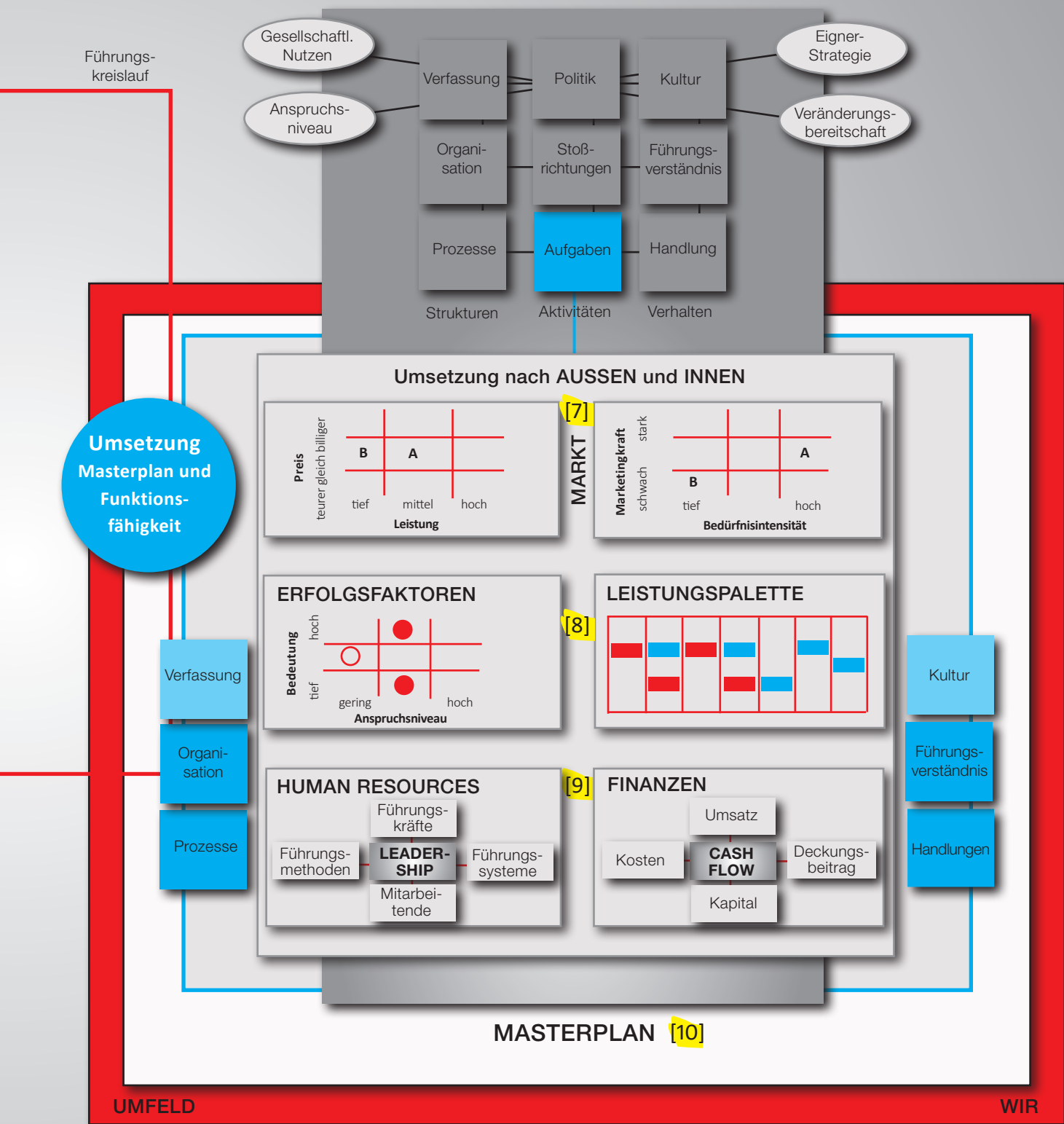
Eine abschließende Darstellung vom IST zum SOLL [6] ist eine übersichtliche Zusammenfassung der Gesamtlage, inklusive einem Ziel und dem Weg zum Ziel (dies gelingt Ihnen mit Hilfe der Fragen im Arbeitsraum).

» Wer als Führungskraft etwas bewirken will, muss Mitarbeitende für sich und seine Ziele gewinnen. Und das hat selten nur mit Fakten zu tun, sondern in erster Linie mit Emotionen, Einstellung und Begeisterung. «

Markus Müllner,
St. Galler Dozent und Management-
Berater für Leadership und Marketing

ZUKUNFTS- SICHERUNG MIT DEM ST. GALLER MANAGEMENT KONZEPT







Ihre Vorteile:

- Sie profitieren von der Weiterentwicklung anerkannter, interdisziplinärer Wissenschaftsbereiche wie der Kybernetik und des Systemansatzes.
- Das Arbeitsbuch ist universell anwendbar und zwar auf Unternehmen jeder Größenordnung und jeder Branche.
- Die Betrachtungsweise bezieht bewusst auch nicht messbare, nicht quantifizierbare und nicht mathematisch formulierbare Phänomene in das Denkmodell mit ein.
- Die Berücksichtigung der sozialen Dimension (Menschen und unser Lebensraum) des Unternehmensgeschehens ist eine wesentliche Bereicherung der bisherigen betriebswirtschaftlichen Unternehmensbetrachtung und damit ein umfassendes Abbild der Realität. Das Unternehmen als gesellschaftliche Institution ist ein System, dessen Elemente die Menschen sind. Daraus ergibt sich zwangsläufig oft eine Dynamik des Geschehens, die nicht immer rational begründbar und vorhersehbar ist, sondern ein Resultat vielfältiger sozialer, zwischenmenschlicher Vorgänge und Konstellationen.
- Die Schwierigkeit des ganzheitlichen Denkens in der Praxis besteht darin, dass es keine allgemeingültige Anleitung zur Umsetzung gibt. Deshalb wird dem Lernaspekt und dem Erfahrungsgewinn durch ein wiederholtes Vorgehen im Rahmen eines Prozessvorgehens ein besonderer Stellenwert eingeräumt.

Von zentraler Bedeutung ist darüber hinaus der Einbezug sämtlicher Aspekte der Strukturentreppe (Organisation, Geschäfts-, Management- und Backstage-Prozesse, Seite 81) wie der Verhaltenstreppe (Führungsverständnis, handelnde Menschen, Seite 85). Nur wenige Unternehmen beginnen auf der grünen Wiese. Immer sind vor dem Hintergrund der geplanten Aktivitäten Strukturen und Befindlichkeiten zu berücksichtigen.

»IMPLEMENTIERUNG«: rollierenden Masterplan erstellen und das St. Galler Management HAUS funktionsfähig machen

Sind Ziele (SOLL) und Stoßrichtungen zum Erreichen gesetzt, steht schon die erste Nagelprobe im Raum: Welche Maßnahmen nach INNEN und AUSSEN sind nun aufzugleisen [7]? Ein **Masterplan** ist gefragt, aber – um es vorweg zu nehmen – Vorsicht: kein in Stein gemeißelter Plan, sondern eine rollierende Planung, die laufend der veränderten Situation Rechnung tragen muss.

Im Masterplan sind nun, in der Regel auf Produkt- und Marktebene, genaue Aussagen bezüglich Preis/Leistung beziehungsweise Bedürfnisintensität und Vermarktungsstärke zu treffen. Im Rahmen eines Portfolios hat eine weitere Konkretisierung der nötigen Erfolgsfaktoren und der Produkt-/Leistungs pipeline zu erfolgen [8]. Ebenso sind die gewonnenen Erkenntnisse in den Feldern Human Resources und Finanzen [9] darzulegen: Welches sind die Mitarbeitenden der Zukunft? Wie entwickelt sich der Cashflow? Die Ergebnisse sind mit einem rollierenden Masterplan [10] zu untermauern.

Parallel sind mit Hilfe des 3D-Scanners nun auch die übrigen Elemente (Treppen) des St. Galler Management HAUSes unter die Lupe zu nehmen. Dies geschieht zum einen hinsichtlich der **Strukturen**: Passen Verfassung und Prozesse zu den neuen unternehmenspolitischen Zielen und Stoßrichtungen? Lassen die sich daraus ergebenden Aufgaben (Masterplan) dadurch tatsächlich bewältigen? Zum anderen hinsichtlich des **Verhaltens**: Wird sich die Unternehmenskultur verändern? Braucht es eine neue Art der Führung? Wichtig: Dieser Prozess hört **niemals** auf, das heißt, sobald Sie ihn durchlaufen haben, muss wieder von vorne begonnen werden. Damit ist das Konzept – analog dazu auch das Ihnen vorliegende Buch – ein Trainingsgerät, quasi ein Erfahrungsgenerator. Als Praktiker werden Sie natürlich nicht immer den ganzen Kreislauf durchlaufen, sondern Sie werden durch Erfahrung einzelne Schwachpunkte erkennen und dort einzusteigen lernen.

RAUM

»Jedes Unternehmen muss seinen Weg selbst finden.

*Das Einleiten einer Transformation erfordert neue Ziele,
eine neue Herangehensweise und ein anderes
unternehmerisches Handeln als zuvor.*

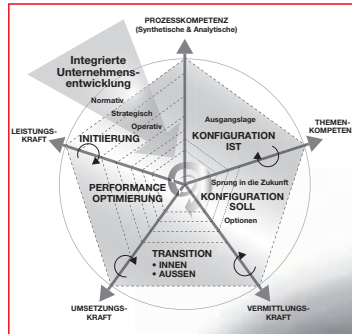
*Wir haben Unternehmenswerte definiert, die gleichsam
ein Kompass sind, an dem wir uns orientieren.
Es ist ein Rahmen, aber jeder Einzelne ist aufgefordert,
den Raum darin selbst auszugestalten.«*



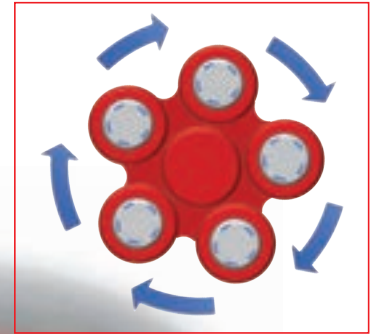
Navigator

Ein technisches Navigationssystem ermöglicht die Führung zu einem bestimmten Ziel mit Hilfe einer Positionsbestimmung und Geodaten. Aus der Lehre und der strategischen Management-Literatur ist der General Management Navigator (GMN) bzw. jetzt Strategic Management Navigator (SMN) von Müller-Stewens/Lechner^{**} bekannt. Ebenso der St. Galler Business Model Generator von Gassmann/Frankenberger/Csik^{**}, der in St. Galler Business Model Navigator umbenannt wurde. Zu erwähnen ist auch das Malik^{**} Gälweiler^{**} Navigations-System[®] (MG Navigator[®]) und der Startup Navigator von Grichnik^{**}. Mein St. Galler Denk- und Wissensnavigator fand 2011 Einzug in das Werk »Das Konzept Integriertes Management« von Knut Bleicher und wurde seither im Sinne seines eigenen Ansatzes laufend erweitert und mit Instrumenten ergänzt. Inzwischen hat er sich zum 5-flügligen Rotator weiterentwickelt (wie ein Fidget Spinner) und ist im St. Galler Management HAUS mit einem 9-Lager-Getriebe eingezogen, um das Unternehmen in Bewegung zu halten. Im Forbes-Magazin wurden Fidget Spinner Ende 2016 als »Must-Have Office Toy For 2017« bezeichnet. In diesem Buch ist der Rotator ein Must-Have gegen organisierten Stillstand.

Mastertool: Der St. Galler Denk- und Wissensnavigator für das St. Galler Management HAUS



anno 2011



2018



Auf den Folgeseiten trainieren Sie mit dem **St. Galler Denk- und Wissensnavigator** Ihr Unternehmen wie aus dem Cockpit eines Helikopters zu umkreisen, um aus verschiedenen Flughöhen mit Ihrer Führungsmannschaft bislang verborgene Marktchancen zu finden, aber auch nicht mehr kongruente Verhaltensweisen einzelner Akteure zu identifizieren. Mit großem Abstand erkennen Sie nur das deutlich Sichtbare, als flögen Sie über den Nord- oder Südatlantik, um aus großer Distanz die Spitze eines Eisberges zu entdecken. Berücksichtigen Sie dabei, dass das Sichtbare aus der Historie resultiert. Hard-fact-orientierte Erfolge verabschieden sich, wenn Sie lediglich an den Stellschrauben der Vergangenheit drehen, selbst wenn diese einst wirkungsvoll waren.

Die nachfolgenden Fragen haben Sie bereits auf Seite 108 beantwortet. Kreuzen Sie hier Ihre Favoriten an:

- | | | | |
|---------------|-------------|------------------|----------------|
| [a] Hightech | [c] Neues | [b] Tradition | [d] Natur |
| [b] ordnen | [d] träumen | [a] konstruieren | [c] querdenken |
| [b] beständig | [a] 100%ig | [c] ungewöhnlich | [d] sanft |

Welches Bild spricht Sie am meisten an?

[c]



[a]



[b]



[d]



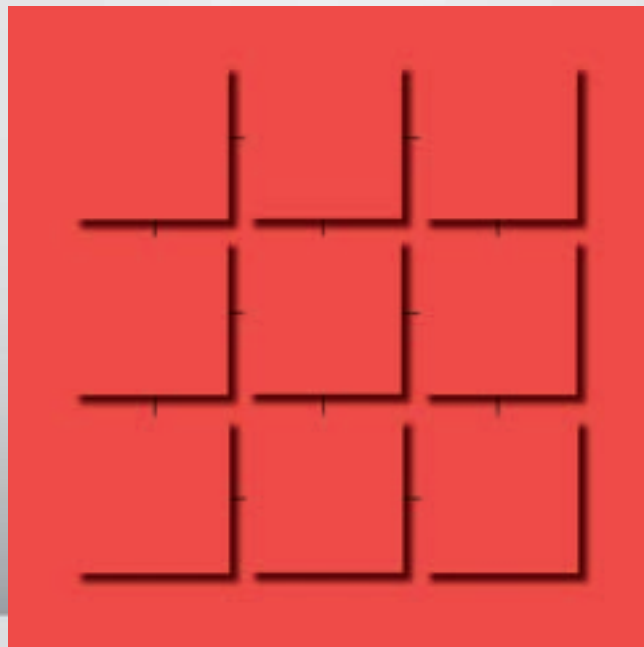
Ermitteln Sie die Menge der angekreuzten Ziffern je Buchstabe (insgesamt sollten es 20 Punkte sein). Tragen Sie Ihr Ergebnis zur Auswertung auf Seite 194 ein.

Anzahl »a«: ____ Anzahl »b«: ____ Anzahl »c«: ____ Anzahl »d«: ____

REINVENT OR OPTIMIZE?

Arbeitspapiere zur Entscheidung

Auswertungen

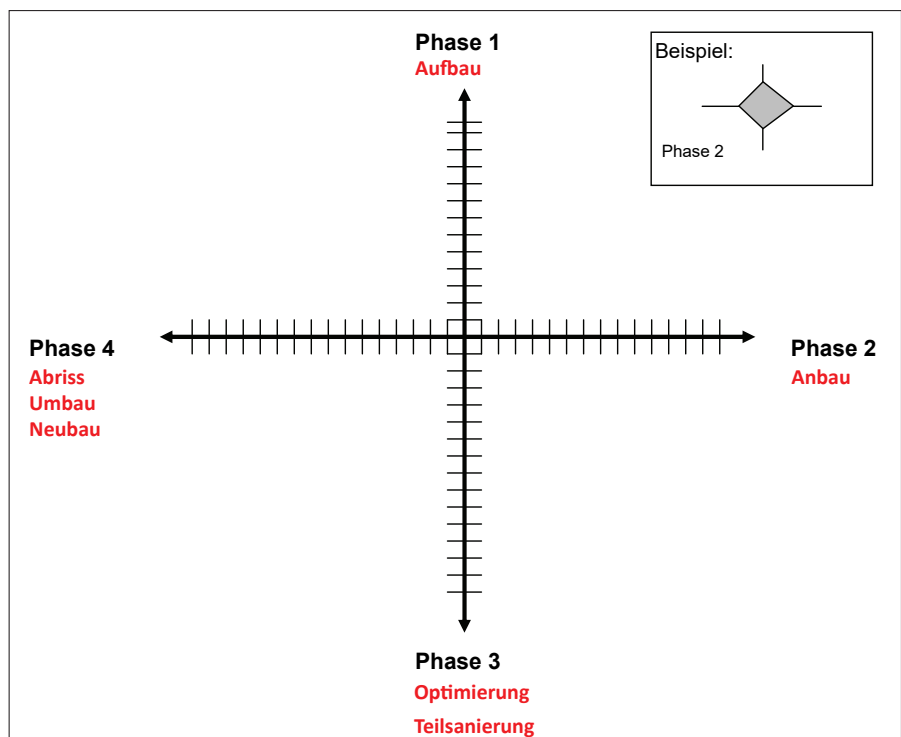


Auswertung Blitz-Checkup

Instrument: St. Galler Phasenanzeiger

Übertragen Sie von den Seiten 116–117 die Anzahl der »Trifft-zu«-Bewertungen auf die entsprechende Achse des Phasenanzeigers. Verbinden Sie dann die einzelnen Punkte aller vier Achsen.

In dieser Phase befindet sich Ihr Unternehmen:



WICHTIG:

Es gibt keine eindeutige Zuordnung zu einer einzelnen Phase. Die Grafik zeigt in der Regel aber eine klare Tendenz an.



Phase 1:

Aufbau

Pionier

Partisanenhaft,
direkte Führung,
Management
als Allrounder

Direkte Führung
(Befehl auf Mann),
umsatz-/wachstumsorien-
tiert (quantitativ), keine
formalen organisatorischen
Hilfsmittel, keine Stabsab-
teilungen, Produkt und
Kunde als Treiber

Phase 2:

Anbau

Wachstum

Wachsende Märkte,
Expansionsdenken,
steigende
Spezialisierung

Stark wachsende Märkte,
Expansionsdenken,
steigender Spezialisierungs-
grad, guter Cashflow,
Vorstoß aus dem Kernge-
schäft zusätzlich in erste
neue Märkte

Phase 3:

Optimierung/Teilsanierung

Reife

Mehr qualitatives
Wachstum, stagnierende
Märkte, hoher
Spezialisierungsgrad

Marginale Produkt-
innovationen, starke
Kostenorientierung,
zunehmende formale
Kommunikationsstrukturen,
Konzentration nach Innen,
relative Stagnation,
Produktivitätsverluste,
zunehmende Stagnation
der Märkte

Phase 4:

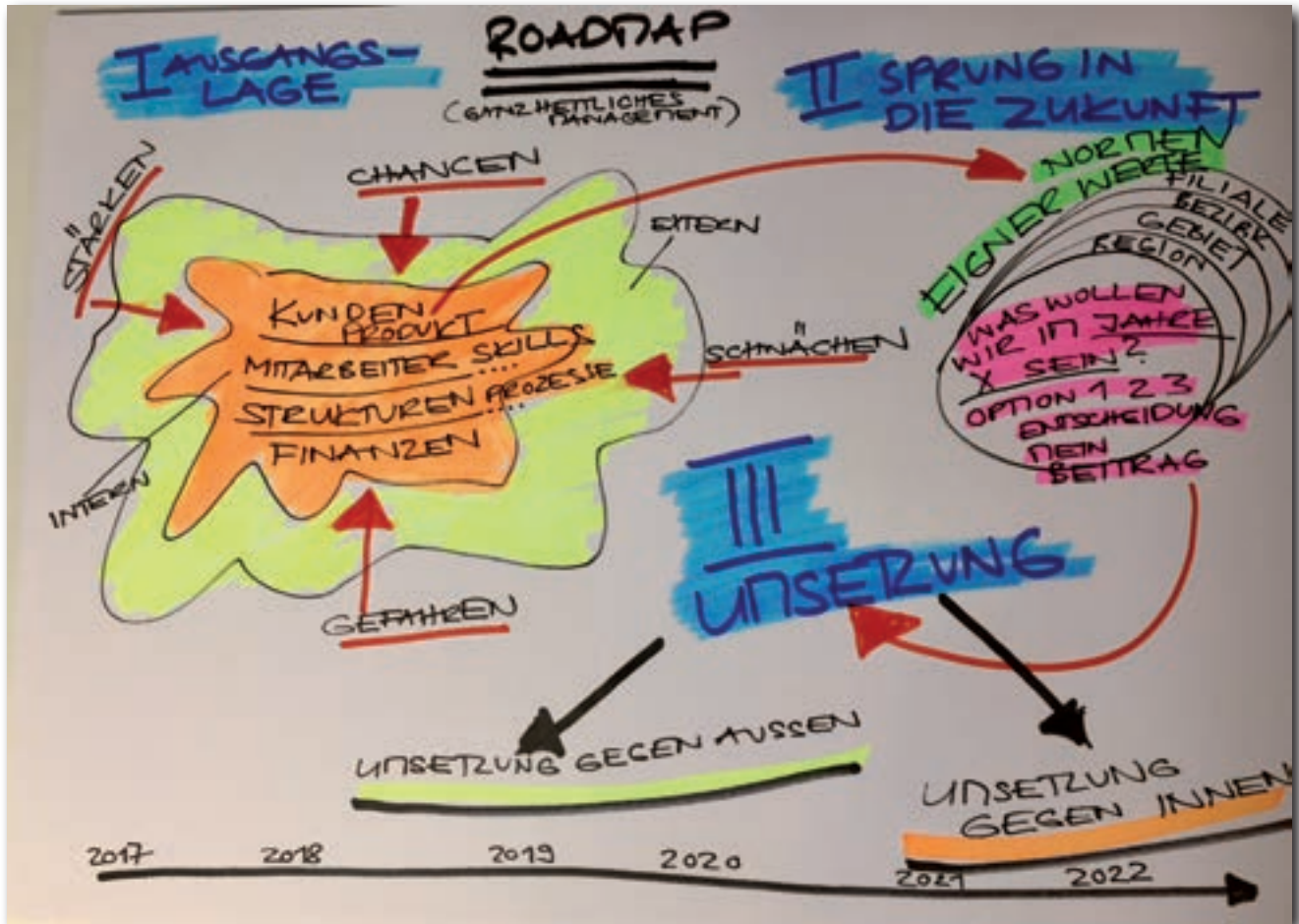
Abriss/Umbau/Neubau

Untergangsgefahr

Revitalisierung

Starke Stagnation,
extreme Innen- und
Kostenorientierung,
komplexe Strukturen

Kurzfristige Maßnahmen,
Vielzahl an Standardi-
sierungs- und Kontroll-
instrumenten (Hand-
bücher etc.), Politisierung
betrieblicher Entscheidun-
gen, Abwanderung guter
Mitarbeiter, Selbstisolation
des Unternehmens



Tragen Sie die Zwischensummen von den Seiten 119, 121 und 123 ein.

- Aktivitätentreppe: _____ Punkte
- Strukturentreppe: _____ Punkte
- Verhaltenstreppe: _____ Punkte

Dort, wo die höchste Punktzahl erreicht wurde, herrscht der dringendste Handlungsbedarf!

Instrument: Rapid Scanner

Das St. Galler Tableau

Geschäft:

Kunden	Kundenbedürfnisse	Produkte/Leistungen	Absatzkanäle	Erfolgsfaktoren
				
				
				
				

St. Galler Ergebnispyramide

Ihre Lage: Wo besteht dringender Handlungsbedarf?

Wir als Unternehmen



Unser Markt und Umfeld

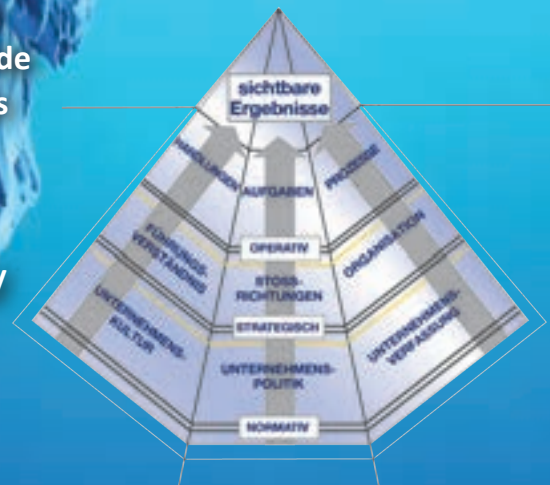
	
	

Symptome – Sichtbare Ergebnisse

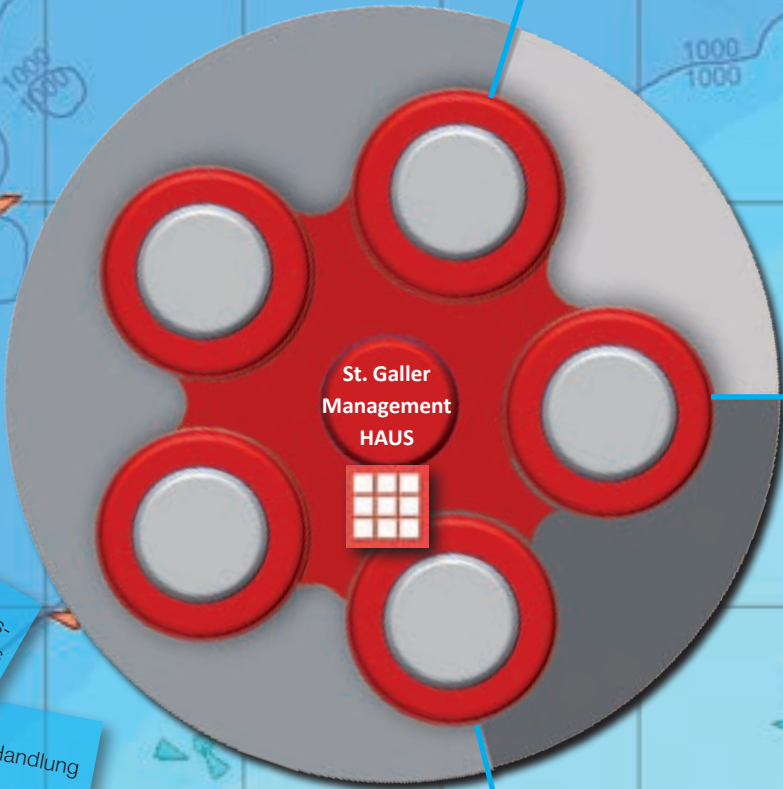
z. B. Margeneinbruch
schlechte Preise, Umsatzrückgang,
zu hohe Kosten, schlechter Lagerumschlag,
steigende Personalkosten ...

Unsichtbare Probleme und Ursachen

z. B. unzufriedene Kunden, unattraktiver Markt,
fehlender Kundennutzen, schwache Marktposition,
Innovationsschwäche, fehlende Kompetenz,
brachliegende Potentiale, überkomplexe
Strukturen, fehlende Dynamik, ungenügende
Mitarbeiteranzahl, ungenügend genutztes
Mitarbeiterpotential, Verkaufsschwäche,
Verzettelungen, fehlender Fokus auf Kerngeschäfte,
fehlender Aufbau von Kernkompetenzen/
Erfolgsfaktoren, vernachlässigte
Key-Success-Faktoren,
schleichende Kostenerosion ...



Das St. Galler
Management HAUS



ENTSCHEIDUNG:
Reinvent or optimize?
im Lage- und
Beurteilungsbereich

Wettbewerber
und Umfeld

Entscheidung

An dieser Stelle verlassen Sie die Phase der groben Lagebeurteilung auf oberster Ebene.

Nun heißt es eine Entscheidung treffen:

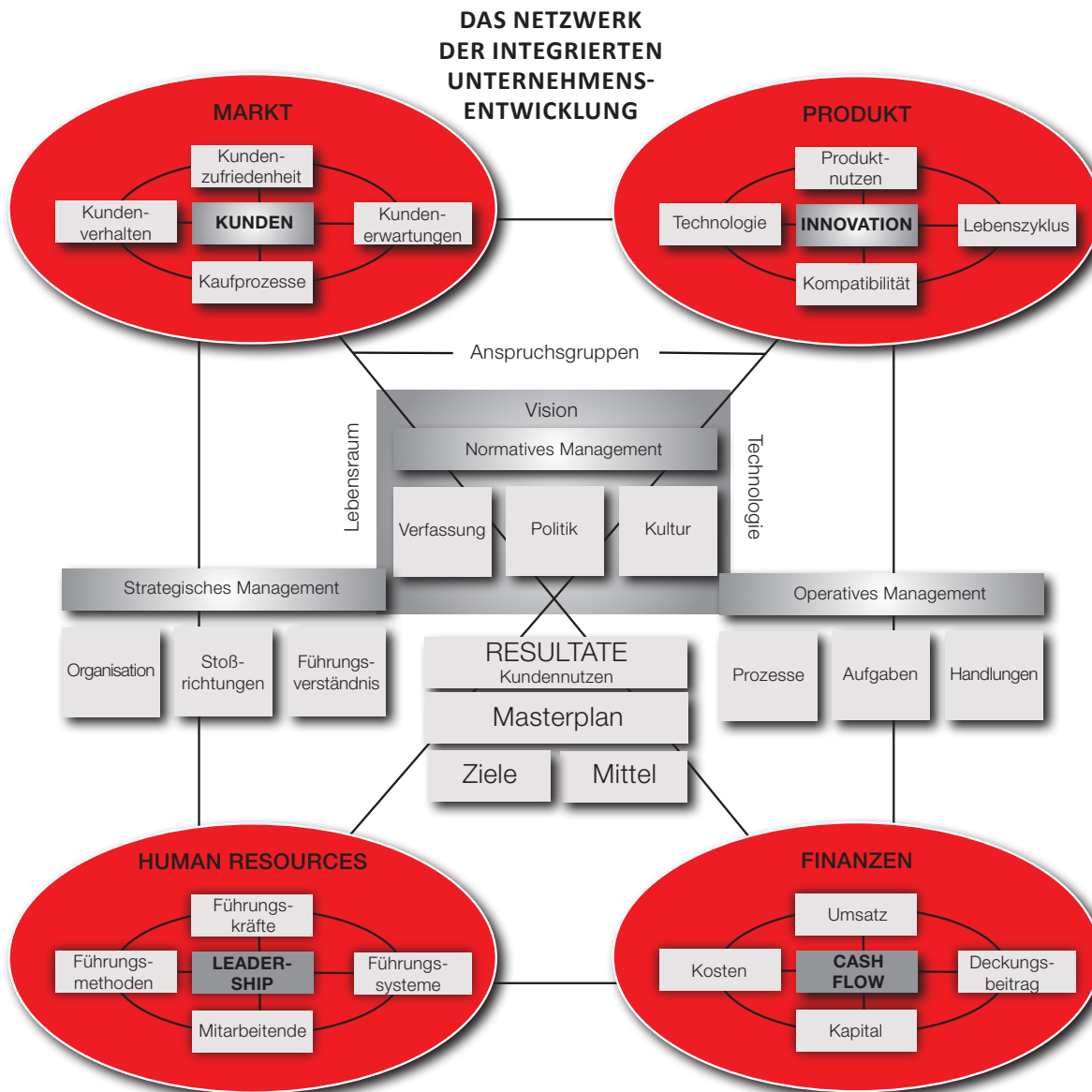
Wie im Operations Room beschrieben, kann die Entscheidung zwischen den beiden Extrempolen **Reinvent** und **Optimize** liegen:

- **Variante: Business as usual**
Weiter wie bisher mit eventuell minimalen Korrekturen
- **Variante: Optimize**
Ausloten von Optimierungsmöglichkeiten, Anpassungen der bestehenden Masterpläne etc.
- **Variante: Reinvent (Change)**
An einer umfassenden Neuausrichtung des Unternehmens arbeiten – das Unternehmen neu erfinden – bzw. eines einzelnen Geschäftsfeldes oder einer einzelnen Business Unit.

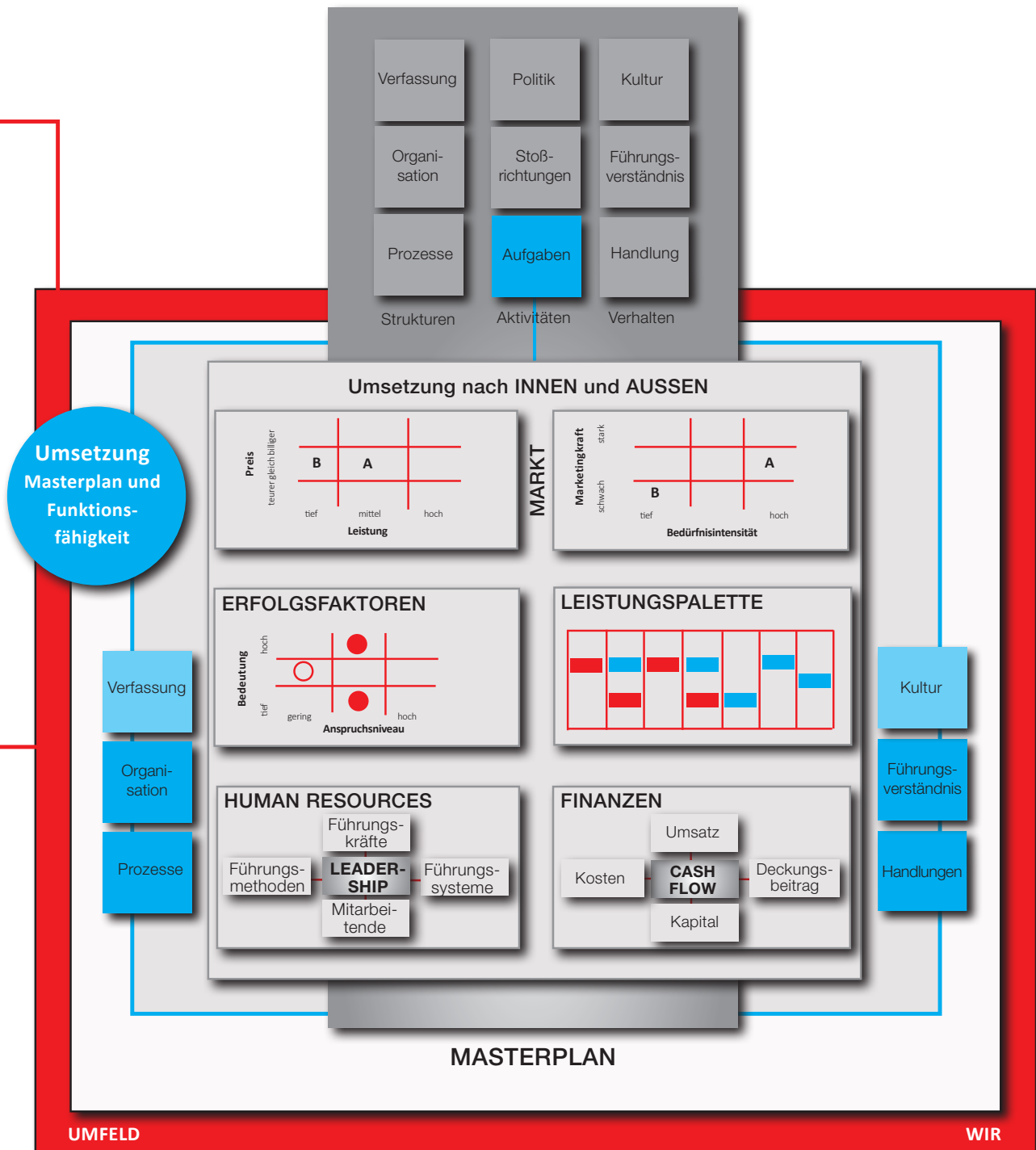
Je nach Entscheidung werden Sie in den nächsten Runden:

- umfassendere Detail-Analysen durchführen,
- das IST und SOLL konfigurieren,
- Maßnahmen nach INNEN und AUSSEN starten,
- die bestehenden Masterpläne anpassen oder einen neuen Masterplan erstellen,
- aktiv mit der Umsetzung und dem operativen Doing starten,
- den Kurs immer wieder durch geschicktes Manövrieren so korrigieren und optimieren, dass Sie am Ziel angekommen, den nächsten Initialfunken auslösen können (Permanente Erneuerung zum Normalzustand werden lassen).





Vom **IST** zum **SOLL**: Sie entwickeln nun iterativ **Ziele** und **Optionen**, das heißt Stoßrichtungen für die Zukunft im Abgleich zwischen IST und SOLL. Dabei greifen Sie auf Ihre Befunde zurück und verwenden das **St. Galler Tableau** (S. 178). Anhand bestehender Kunden, Märkte, Produkte und Vertriebswege prüfen Sie, ob **Weiter wie bisher** funktioniert oder eine **Veränderung** nötig ist, zum Beispiel hinsichtlich neuer Produkte, Vertriebswege, Technologien etc. Der Abgleich dieser Optionen mit den vorhandenen Stärken/Schwächen sowie Chancen/Gefahren liefert Ihnen dann Anhaltspunkte für die Wahl der passenden **Option(en)**.



» Arbeiten wir für
den Kunden, oder
spielen wir internes
Theater? «



Wie aus Business Theatern wieder
echte Unternehmen werden, bringt
Lars Vollmer mit seinem Werk »Zurück
an die Arbeit« auf den Punkt.



» Führung hat ihren Ursprung in der grundsätzlichen Haltung, Richtung geben und seinen Mitarbeitern möglichst viel Unsicherheit abnehmen zu wollen. Nur so kann man die kritischen Potenziale und die Freiräume der Menschen auf gemeinsame Ziele hin ausrichten und zur Entfaltung bringen. Nur so funktionieren Hochleistungs-Teams!«

Lüder Tockenbürger,
St. Galler Dozent und
Unternehmensberater

Auswertung St. Galler Management HAUS: IST und SOLL

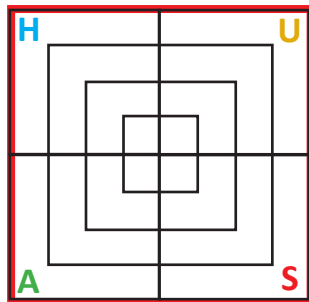
Ihr St. Galler Management HAUS ist individuell durch Profilierung im Sinne des Integrierten Managements geprägt. Sie erhalten im Ergebnis ein Bild, das in Form einer Bestandsaufnahme auf einer einzigen Seite zeigt, ob die Raum-Module ineinandergreifen, harmonisieren und wo die möglichen Ursachen für Disharmonie durch Silodenken sowie mangelnde Bottom-up-Synchronisierung liegen können. Jedes Raum-Modul ist mit Buchstaben und Farben codiert. Dabei finden Sie mit Hilfe von vier Farbfeldern Antworten auf zentrale Fragen:

- Sind wir eher ein rationales oder emotionales Unternehmen?
- Sind alle Raum-Module nach dem gleichen Bauplan gestaltet?
- Sind wir in Teams und Gruppen oder individual-orientiert unterwegs?
- Kennen alle Mitarbeitenden unseren Bauplan?

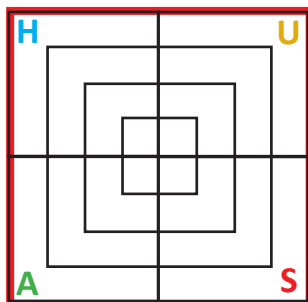
Knut Bleicher hat in seinem Grundwerk »Das Konzept Integriertes Management« die neun Raum-Module bzw. Themenfelder mit einer großen Zahl an Problemdimensionen verknüpft und diese mit Hilfe einer Skalierungsmethode dargestellt, jedoch auf rund 250 Seiten verteilt und unter Ausschluss der operativen Ebene. Hier lag die große Herausforderung bei der Konzeption dieses Denk- und Arbeitsbuchs: Reduzieren auf ein **Maximum**, ganz nach Bleicher. Ein stufenweises Erarbeiten von Systemzusammenhängen geringeren Komplexitätsgrades hin zu Systembeziehungen höherer Komplexität. Dieser Syntheseprozess zur Erschließung von Ganzheitlichkeit ist die **Integration**. Mit der hier praktizierten Methode werden Sie in die Lage versetzt, eine kritische Beurteilung von Abweichungen zwischen den einzelnen Themenfeldern im Hinblick auf erwünschte oder unüberlegte Inkonsistenzen vorzunehmen (auch für einzelne Geschäftsfelder). Unlogische oder sich widersprechende Farbfeld-Kombinationen sind beim IST-Screening mit dem 3D-Scanner in Frage zu stellen – am besten im Dialog. Dies ist – um ein Beispiel zu nennen – nötig, wenn ein Familienunternehmen mit bislang einer eher risikoaversen, behäbigen und emotionaler Kultur neu von einem von außen kommenden CEO geführt werden soll, welcher das Unternehmen mittels Zukäufen und rascher Internationalisierung neu ausrichten soll. Daraus lassen sich dann erstrebenswerte SOLL-Ziele ableiten sowie mit Hilfe des Navigators geeignete Fahr- und Manövriertbereiche gestalten.

Auswertung St. Galler Management HAUS: IST

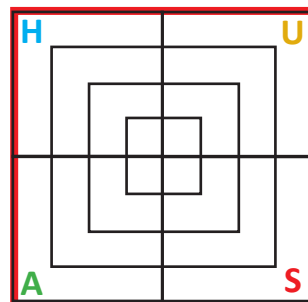
Verfassung 81



Politik 76



Kultur 86



Auswertung normative Etage

Punkte horizontal addieren und durch drei teilen

Anzahl H _____

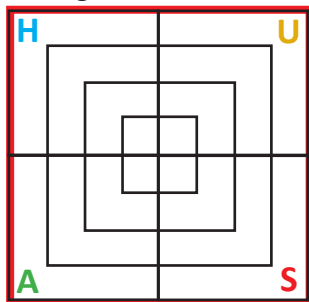
Anzahl A _____

Anzahl U _____

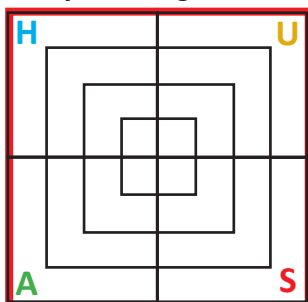
Anzahl S _____

Ergebnis auf der rechten Seite im oberen Feld visualisieren

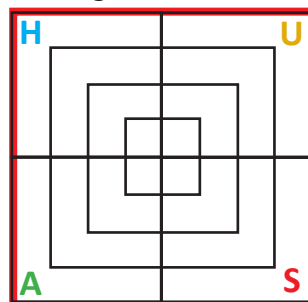
Organisation 83



Stoßrichtungen 78



Führungsverständnis 87



Auswertung strategische Etage

Punkte horizontal addieren und durch drei teilen

Anzahl H _____

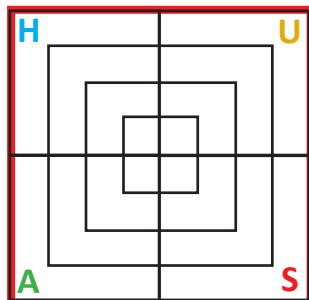
Anzahl A _____

Anzahl U _____

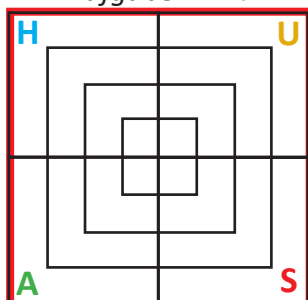
Anzahl S _____

Ergebnis auf der rechten Seite im mittleren Feld visualisieren

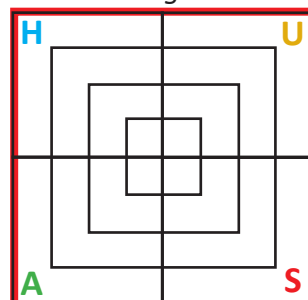
Prozesse 84



Aufgaben 79



Handlungen 88



Auswertung operative Etage

Punkte horizontal addieren und durch drei teilen

Anzahl H _____

Anzahl A _____

Anzahl U _____

Anzahl S _____

Ergebnis auf der rechten Seite im unteren Feld visualisieren

Strukturentreppe

Aktivitätentreppe

Verhaltenstreppe

Auswertung der Treppen: Punkte vertikal addieren und durch drei teilen:

Anzahl H _____ Anzahl H _____ Anzahl H _____

Anzahl A _____ Anzahl A _____ Anzahl A _____

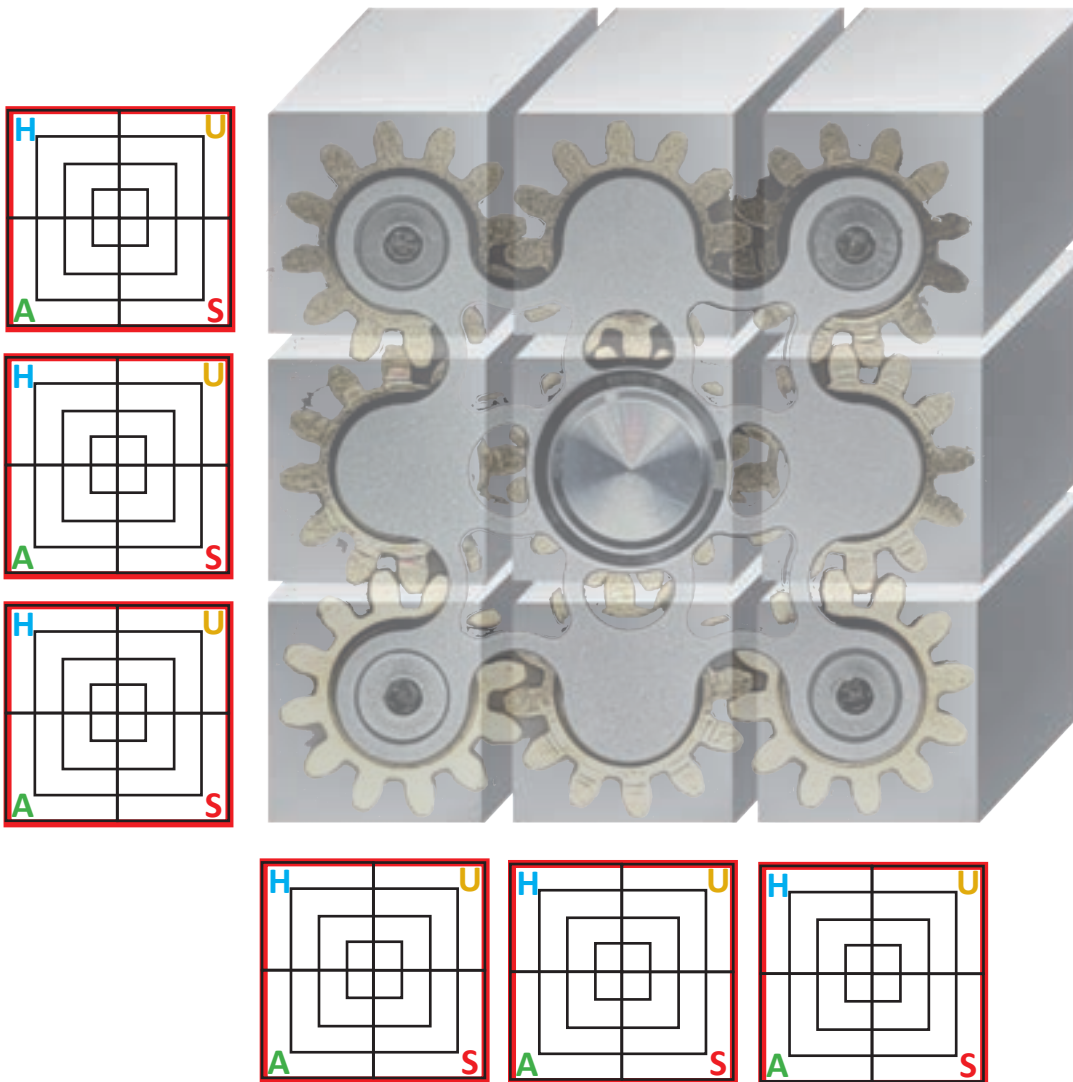
Anzahl U _____ Anzahl U _____ Anzahl U _____

Anzahl S _____ Anzahl S _____ Anzahl S _____

Ergebnisse in die Felder auf der rechten Seite unten visualisieren.

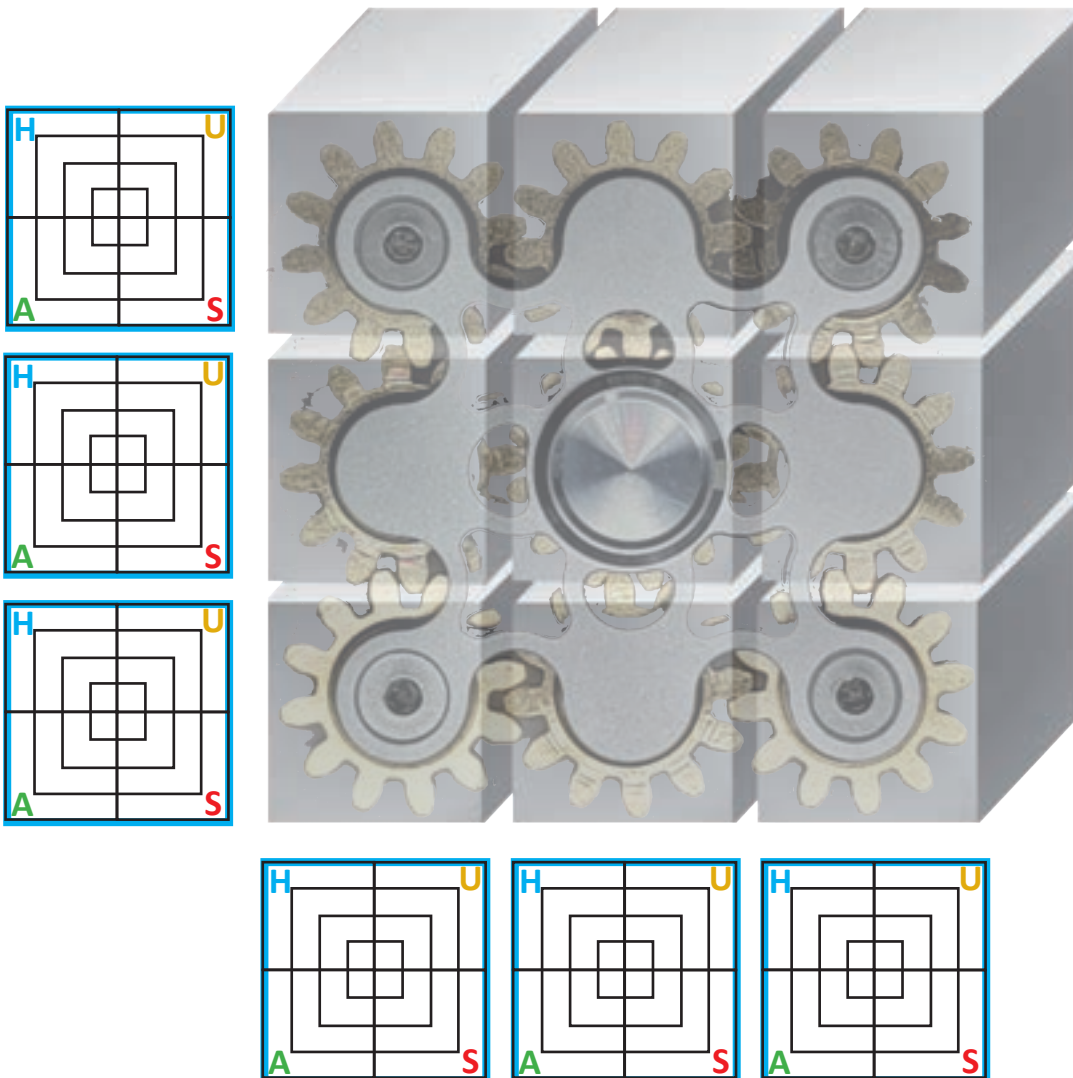
Auswertung IST:

Überwiegen die Flächen **H** und/oder **A**? Dann entspricht Ihr Unternehmen eher den Archetypen wie auf den Seiten 190 und 192 dargestellt; überwiegen **U** und **S**, treffen eher die Archetypen auf den Seiten 191 und 193 zu. Mischformen sind natürlich möglich. Details liefern daher die Beschreibungen in den Raum-Modulen (Themenfeldern) auf den genannten Seiten.



Auswertung SOLL:

Überwiegen die Flächen **H** und/oder **A**, entspricht der Bauplan für Ihr St. Galler Management HAUS eher den Archetypen wie auf den Seiten 190 und 192 dargestellt; überwiegen **U** und **S**, treffen eher die Archetypen auf den Seiten 191 und 193 zu. Mischformen sind natürlich möglich. Details liefern daher die Beschreibungen in den Raum-Modulen (Themenfeldern) auf den genannten Seiten.



Archetyp »H«: sachorientiertes Unternehmen

Beispielhaft sind hier die Raum-Module »Organisation« und »Prozesse« hervorgehoben. Prüfen Sie in weiteren Denkschleifen, ob und an welchen Stellen es Sinn gibt, Ihr Unternehmen mehr traditions-, intuitions- und/oder gefühlsorientiert zu gestalten. Siehe hierzu die Seite 186. Visualisieren Sie die SOLL-Vorgaben für Ihr St. Galler Management HAUS auf Seite 188.



Archetyp »A«: traditionsorientiertes Unternehmen

Beispielhaft sind hier einzelne Raum-Module hervorgehoben. Prüfen Sie in weiteren Denkschleifen, ob und an welchen Stellen es Sinn gibt, mehr sach-, intuitions- und/oder gefühlsorientiert zu gestalten. Siehe hierzu die Seite 186. Visualisieren Sie die SOLL-Vorgaben für Ihr St. Galler Management HAUS auf Seite 188.



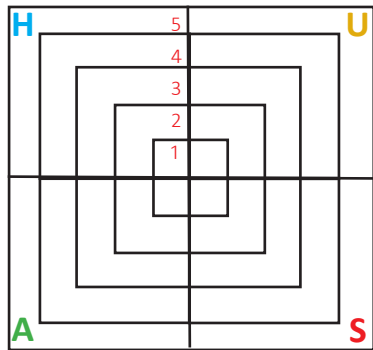
Auswertung als Denkanstoß: Der Mensch im St. Galler Management HAUS

Ermitteln Sie auf Seite 167 die Menge der angekreuzten Ziffern je Buchstabe (insgesamt sollten es 20 Punkte sein). Teilen Sie jedes Ergebnis durch 4 und tragen Sie die gerundeten Ergebnisse hier ein:

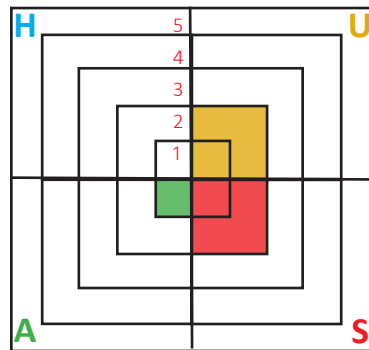
Anzahl »a«: _____ (= H) Anzahl »b«: _____ (= A)

Anzahl »c«: _____ (= U) Anzahl »d«: _____ (= S)

1. Schritt: Zählen Sie von innen nach außen (siehe rote Ziffern).
2. Schritt: Füllen Sie die Flächen farbig aus (siehe Beispiele Seite 185).

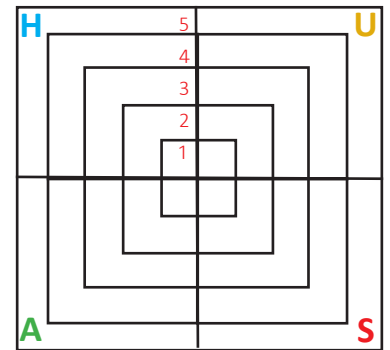


1. Schritt



2. Schritt

Ihr Ergebnis:



Nutzen Sie für Ihre persönlichen Notizen das Kompetenz-Cockpit auf der Innenseite des Rückumschlags!

Vergleichen Sie Ihr persönliches Ergebnis mit der IST- und SOLL-Darstellung des St. Galler Management HAUSes.

- Welche der Ergebnisse decken sich am meisten mit Ihrem persönlichen Profil?
- Tickt Ihr Unternehmen wie Sie bzw. umgekehrt?
- Sind Sie eher eine rationale (H, A) oder emotionale (U, S) Führungskraft?
- Arbeiten Sie lieber im Team (S) und organisierten Gruppen (A) oder sind Sie eher als Individualist (U) im Unternehmen unterwegs?
- Wie weit nimmt Ihr Typus Einfluss auf die Ausprägung der Unternehmenskultur? Praktisch von Ordnung untermauert (A), idealistisch von Kreativität beeinflusst (U), dynamisch von Fakten bestimmt (H) oder menschlich von Wertschätzung und Vertrauen geprägt (A)?
- Welche Rolle nehmen Sie als Teamleiter ein? Bevorzugen Sie Gespräche auf Augenhöhe (S), Mitarbeiterversammlungen nach Tagesordnung (A), kreatives Brainstorming (U), als Helfer unterstützend (S), eher problemlösend, antreibend oder diktierend (H)?

Unternehmen sind komplizierte Systeme, in denen wir Komplexität durch Entscheidungen einzelner Menschen oder von Teams entweder erweitern oder reduzieren. Denktypen (H) brauchen hierfür quantifizierbare Fakten, Empfindungstypen (A) einen verlässlichen Plan, Intuitive (U) verbinden dies mit Chancen und neuen Ideen, während für Fühltypen (S) die Wirkung auf das Team relevant ist. Je nach Ausprägung der vier Grundrichtungen bewerten Menschen (Mitarbeitende wie Kunden etc.) ein Unternehmen durch deren Wahrnehmungsbrille oder Frames of Mind, wie im Kapitel MENSCH beschrieben. Typische Beispiele, wie positive oder negative Empfindungen geäußert werden:

➡ 106 Leseraum

Aus der Sicht der Rationalisten »H«

- das solide, finanzielle Fundament
- finanziell und organisatorisch eine Katastrophe
- unsere Produktion ist auf modernstem Stand
- die Produktionstechnik lässt zu wünschen übrig
- die Produktivität rechnet sich
- unsere Rendite ist negativ

Aus der Sicht von Intuitiven »U«

- wir haben die besten Ideen am Markt
- unsere Werbung ist zum Einschlafen
- im modernen Gebäude macht das Arbeiten Spaß
- unser Haus könnte einen neuen Anstrich vertragen
- wir haben Future Lab mit viel Fun und Action
- von modernem Management keine Spur

Aus der Sicht von Konservativen »A«

- der hohe Marktanteil gibt uns Sicherheit
- das Kuchenstück am Markt wird kleiner
- die sicheren Arbeitsplätze sind gefährdet
- eine wenig vertrauenswürdige Personalabteilung
- auf unser Controlling ist Verlass
- nichts wird kontrolliert, alles bleibt dem Zufall überlassen

Aus der Sicht von Emotionalen »S«

- die harmonische Zusammenarbeit im Team ist super
- jeder kämpft hier gegen jeden, da arbeitet man ungern
- die Vorgesetzten kümmern sich um uns
- von Teamgedanken keine Spur, jeder denkt an sich
- wir haben zufriedene Mitarbeiter und Kunden
- die nörgelnden Kunden nerven mich

Denkaufgabe:
Über welches Kurzprofil sollten Mitglieder für den Operations Room als ideale »Architect Builder« verfügen? H, A, U oder S? Was meinen Sie?

Typ	Typisch	Führung	Aufgaben	Kompetenzen
»H«	wandelnde Datenbank	handlungsorientiert	selbst Hand anlegen	berechnen, aufbauen
»A«	termintreu	durch Erfahrungen	Aufgaben planen	ordnen, renovieren
»U«	optimistisch	flache Hierarchie	Ideen entwickeln	flexibel, kreativ
»S«	rücksichtnehmend	konsensstrebend	Teams bilden	gestalten, formen

Vorschlag, denn »die Lösung« und »das Team« gibt es nicht:

Ideal ist, wenn die Mitarbeitenden im Operations Room ihre Kompetenzen, persönlichen Stärken und ihr Teilwissen zusammentragen, um so einen höheren Wissensstand und mehr Kompetenzstärke zu erlangen. Das Team nutzt fachbezogene wie typologiebezogene Stärken und kompensiert damit seine Schwächen.

NACHLESE

»space debris I«
von Michael Najjar,
Fotokünstler,
Abenteurer und
zukünftiger
Astronaut
www.michaelnajjar.com



ZUM AUTOR

Christian Abegglen
Dr. oec. HSG

Aufgewachsen im Berner Oberland. Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität St. Gallen (HSG). Dissertation zum Thema Informations-Management-Controlling an der Universität St. Gallen. Mitbegründer der St. Galler Business School (SGBS), seit 1994 Verwaltungsrat und Geschäftsführer der SGBS. Aufbau von spezifischen praxisnahen MBA-Programmen zusammen mit den Universitäten Krakau/Polen und Klagenfurt/Österreich. Dozent für Unternehmensführung an verschiedenen Institutionen, Visiting Professor an der Universität Klagenfurt, Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen. Mitglied im Harvard Club of Boston, Verfasser zahlreicher Beiträge im Bereich Integriertes Management, Strategie und Unternehmensentwicklung. 2013 Übernahme der Schriftleitung und Gesamtverantwortung des Werkes »Das Konzept Integriertes Management« von Knut Bleicher. Die persönliche Referenzliste von Christian Abegglen umfasst mehr als 150 bekannte Großunternehmen und erfolgreiche Nischenplayer.

Ein Blick auf Unbekanntes

Aus Anlass eines Interviews zum 75. Geburtstag von Dr. Manfred Wittenstein, Gründer und heutiger Aufsichtsratsvorsitzender der WITTENSTEIN SE, Weltmarktführer auf dem Gebiet der mechatronischen Antriebstechnik, reiste Christian Abegglen im September 2017 nach Igersheim im fränkisch geprägten Nordosten Baden-Württembergs. Bei einem Rundgang zeigte ihm Dr. Wittenstein das »space debris I« von Michael Najjar. Dieser Blick auf Unbekanntes – zumal aus einer fremden Perspektive – löste in ihm den Impuls zu dem »Augenöffner« mit Vorworten und Vorbildern aus.

Verwendete Literatur und Empfehlungen zur Vertiefung

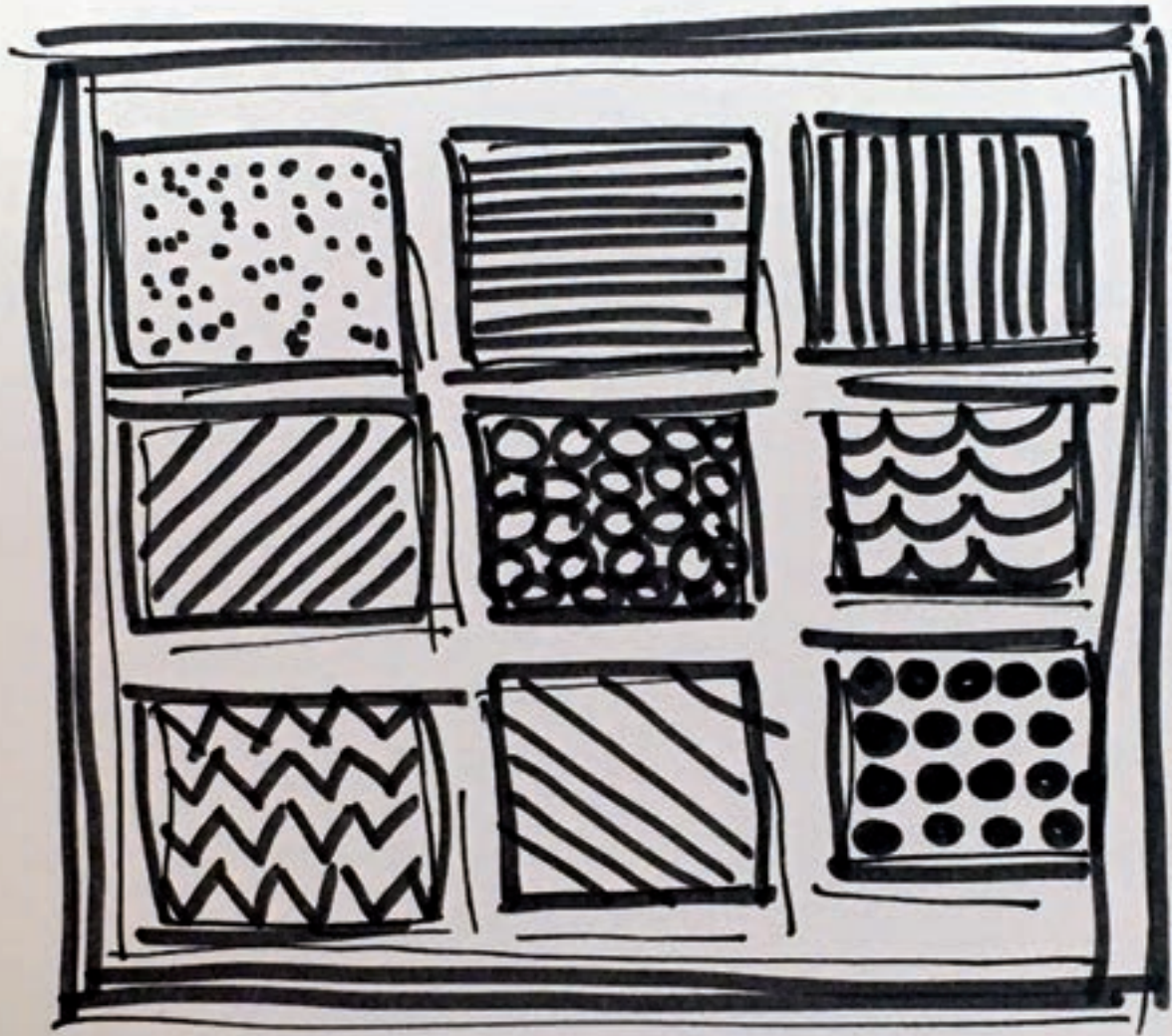
- Abegglen, C.: Führung und Management 4.0: Komplexität verlangt ganzheitlichen Ansatz. In: *Wie arbeiten wir in der Zukunft. Die betriebliche Praxis zwischen Vision und Gegenwart*. VDMA. Frankfurt am Main 2017, S. 19ff.
- Abegglen, C. (Hrsg.): *Corporate Dynamics. Meilensteine der Entwicklung eines Integrierten Managements*. Band 6. Künzelsau 2017.
- Abegglen, C. (Hrsg.): *Human Resources Management. Meilensteine der Entwicklung eines Integrierten Managements*. Band 5. St. Gallen/Künzelsau 2013.
- Abegglen, C., Ivancic, R.: *Leben und Führen innerhalb fluider Strukturen – Herausforderungen der Netzwerkgesellschaft meistern*. In: Papmehl, A., Tümmlers, H.J. (Hrsg.): *Die Arbeitswelt im 21. Jahrhundert*. Wiesbaden 2013, S. 125 ff.
- Abegglen, C.: *Corporate Development von Hochleistungsnetzwerken*. In: Spitzley, K. (Hrsg.): *Hochleistungsnetzwerk Deutschland*. Hamburg 2012, S. 73ff.
- Abegglen, C., Nagl, R.: *Ganzheitliche Strategieentwicklung*. St. Galler Business Books & Tools. St. Gallen 2009.
- Abegglen, C.: *Nachhaltige Unternehmensentwicklung als Oberziel Integrierten Managements – Das Management der Lebenszykluskurve*. In: Neumann, R., Graf, G. (Hrsg.): *Management-Konzepte im Praxistest*. Wien 2007, S. 117–146.
- Abegglen, C., Würth, B.: *Managing the Life Cycle of Your Own Company. Englisch – Deutsch*. St. Gallen/Künzelsau 2006.
- Abegglen, C. (Hrsg.): *Management im Wandel. Meilensteine der Entwicklung eines Integrierten Managements*, Band 1. St. Gallen/Künzelsau 2005, S. 14–19.
- Abegglen, C.: *Management des Lebenszyklus. Schritte auf dem Weg zur Selbstorganisation*. Konferenzpapier SGBS Management-Kongress 2004. In: *SGBS Alumni-Jahrbuch 2005*. St. Gallen 2005, S. 156ff.
- Abegglen, C.: *Implementierungsbarometer, Iteration und anderes*. In: Kogoj, T., Mitschka, K. (Hrsg.): *Wandelwörter – Konversationslexikon für Change und Management*. Wien 2004, S.49.
- Ansoff, H.I.: *Checklist for Competitive and Competence Profiles; Corporate Strategy*. New York 1965, S. 98–99.
- Belz, C., Müllner, M., Zupancic, D.: *Spitzenleistungen im Key Account Management – Das St. Galler KAM-Konzept*. 3. Aufl. Wiesbaden 2015.
- Bieger, T.: *Marketing Concept - The St. Gallen Management Approach*. Stuttgart 2015.
- Bleicher, K., Abegglen, C.: *Das Konzept Integriertes Management. Visionen – Missionen – Programme*. Vollst. überarbeitete 9. Aufl. Frankfurt am Main 2017.
- Bleicher, K.: *Abschied von der Matrixstruktur und anderen Komplexitäten*. In: »io new management«. Nr. 10, Zürich 2005, S. 24–27.
- Bleicher, K., Berthel, J.: *Auf dem Weg in die Wissensgesellschaft*. Frankfurt am Main 2002.
- Bleicher, K.: *Normatives Management – Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens*. Frankfurt am Main 1994.
- Bleicher, K.: *Strategische Anreizsysteme – Flexible Vergütungssysteme für Führungskräfte*. Stuttgart/Zürich 1992.
- Bleicher, K.: *Das Konzept Integriertes Management. Visionen – Missionen – Programme*. Frankfurt am Main 1991.
- Bleicher, K., Leberl, D., Paul, H.: *Unternehmensverfassung und Spitzenorganisation*. Wiesbaden 1989.
- Bleicher, K.: *Chancen für Europas Zukunft*. Frankfurt am Main/Wiesbaden 1989.
- Bleicher, K.: *Unternehmensentwicklung und organisatorische Gestaltung*. Stuttgart/New York 1979.
- Bleicher, K., Meyer, E.: *Führung in der Unternehmung. Formen und Modelle*. Reinbek bei Hamburg 1976.
- Bordt, M.: *Die Kunst sich selbst auszuhalten*. München 2017.
- Brauchlin, E.: *Integriertes Management in der Praxis. Die Umsetzung des St. Galler Erfolgskonzeptes*. Frankfurt am Main 2004.
- Bressette, K., Förster, A., Förster, H.-P.: *Colorword Communication*. Raleigh 2011.
- Brose, P.: *Erkenntnisstand und Perspektiven von Unternehmensverfassungen aus interdisziplinärer Sicht*. In: *Die Aktiengesellschaft*. Nr. 26, Köln 1984, S. 38–48.
- Bruch, H.: *Organisationale Energie – Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen*. Wiesbaden 2008.
- Burkhalter, W.: *Das Geheimnis des Belimo Erfolgs*. Zürich 2010.
- de Bono, E.: *Six Thinking Hats*. London 1990.
- Detjen, C.: *Der Patriarch in seiner Verantwortung – Gespräche mit dem Unternehmer und Mäzen Reinhold Würth*. Frankfurt am Main 2015.
- Deal, T.E., Kennedy, A.A.: *Corporate Cultures*. New York 2000.
- Dobelli, R.: *Die Kunst des guten Lebens*. München 2017.
- Drucker, P.: *The Practice of Management*. New York 1954.
- Dubs, R.: *Normatives Management. Ein Beitrag zu einer nachhaltigen Unternehmensführung und -aufsicht*. 3. Aufl. Bern 2015.
- Dubs, R., Euler, D., Rüegg-Stürm, J.: *Einführung in die Managementlehre*. 3. Aufl. Bern 2009.
- Dörner, D.: *Die Logik des Misslingens*. Reinbek bei Hamburg 2003.
- Dyllick, T.: *Management der Umweltbeziehungen. Öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderung*. Schriftenreihe »Neue betriebswirtschaftliche Forschung«, Band 54, 2. Nachdruck. Wiesbaden 1992.
- Edlund, J.R.: *Monkey Management*. Münster 2010.
- Fopp, L.: *K-Faktor – Neues Management-Paradigma*. Zürich 2016.
- Freeman, R.E.: *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston u. a. 1984.
- Förster, A.: *Kundenkommunikation*. Frankfurt am Main 2014.
- Förster, A., Förster, H.-P.: *Corporate Wording 3.0*. Frankfurt am Main 2014.
- Förster, H.-P.: *Texten wie ein Profi*. 13. Aufl. Frankfurt am Main 2016.
- Förster, H.-P.: *Mit dem CW-Kompass auf Identitätskurs – Corporate Wording*. In: *Jahrbuch der Unternehmenskommunikation*. Berlin 2009.
- Gälweiler, A.: *Strategische Unternehmensführung*. Frankfurt am Main 1987.
- Gälweiler, A.: *Unternehmensplanung. Grundlagen und Praxis*. Frankfurt am Main 1986.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., Csik, M.: *The Business Model Navigator: 55 Models that will revolutionise your business*. Upper Saddle River 2015.
- Goleman, D.: *EQ Emotionale Intelligenz*. 19. Aufl. München 2007.
- Gomez, P., Probst, G., Raisch, S.: *Wege zum Wachstum: Wie Sie nachhaltigen Unternehmenserfolg erzielen*. Wiesbaden 2007.
- Gomez, P.: *Wertmanagement. Vernetzte Strukturen für Unternehmen im Wandel*. Düsseldorf u. a. 1993.
- Gomez, P., Zimmermann, T.: *Unternehmensorganisation – Profile, Dynamik, Methodik*. Frankfurt am Main 1992.
- Gomez, P.: *Modelle und Methoden des systemorientierten Managements*. Bern/Stuttgart 1981.
- Greiner, L.: *Evolution and revolution as organizations grow*. In: *Harvard Business Review*. Watertown 1972, S. 37–46.
- Handy, Ch.: *The age of unreason*. Boston 1989.
- Hoffmann, C.P., Lennerts, S., Schmitz, C., Stölzle, W.: *Business Innovation: Das St. Galler Modell*. Wiesbaden 2015.
- Hofstede, G.: *Kultur und Organisation*. In: Grochla, E. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Organisation*. 2. Aufl. Stuttgart 1980, S. 1168–1182.
- Horvath, P.: *Controlling*. 13. Aufl. München 2015.

- Jenewein, W., Heidbrink, M.: High Performance Teams: Die fünf Erfolgsprinzipien für Führung und Zusammenarbeit. Stuttgart 2008.
- Jung, C.G.: Psychologische Typen. Kapitel XI. Zürich 1921.
- Julien, F.: Über die Wirksamkeit. Berlin 1999.
- Kagermann, H., Österle, H.: Geschäftsmodelle 2010. Wie CEOs Unternehmen transformieren. Frankfurt am Main 2007.
- Kahneman, D.: Schnelles Denken, Langsames Denken. 24. Aufl. München 2011.
- Kim, W.C., Mauborgne, R.: Blue Ocean Strategy. In: Harvard Business Review. Watertown 2004, S. 76–84.
- Korman, H.: Governance des Familienunternehmens. Wiesbaden 2017.
- Kotter, J.P.: Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern. München 2011.
- Krämer, W.: So lügt man mit Statistik. Frankfurt am Main 2015.
- Kuch, C.: Sei nicht abergläubisch, das bringt Unglück. München 2014.
- Lechner, C., Müller-Stewens, G.: Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. 5. Aufl. Stuttgart 2016.
- Linz, C., Müller-Stewens, G., Zimmermann, A.: Radical Business Model Transformation. Gaining the competitive edge in a disruptive world. London/New York 2017.
- Lukas, A.: Abschied von der Reparaturkultur – Selbsterneuerung durch ein neues Miteinander. Wiesbaden 1995.
- Malik, F.: Strategy for Managing Complex Systems. Frankfurt am Main 2016.
- Malik, F.: Navigieren in Zeiten des Umbruchs. Frankfurt am Main 2015.
- Malik, F.: Führen. Leisten. Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. Frankfurt am Main 2014.
- Meffert, H., Burmann, C., Kirchgeorg, M.: Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. 12. Aufl. Wiesbaden 2015.
- Metzger, C.: Lern- und Arbeitsstrategien. Berlin 2017.
- Nagel, K.: 200 Strategien, Prinzipien und Systeme für den persönlichen unternehmerischen Erfolg. Landsberg/Lech 1988.
- Nagel, R., Wimmer, R.: Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider. Stuttgart 2002.
- Öllinger, B.: Die Entdeckung der Sprache. 5. Aufl. Bern 2002.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y.: Business Model Generation. Hoboken 2010.
- Pipp, G.: St. Galler Implementierungsbarometer. St. Galler Business School. St. Gallen 1997.
- Popper, K.R.: Logik der Forschung. Wien 1934.
- Porter, M.E.: Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 8. Aufl. Frankfurt am Main 2014.
- Probst, G., Gomez, P.: Die Methodik des vernetzten Denkens zur Lösung komplexer Probleme. In: Probst, G., Gomez, P. (Hrsg.): Vernetztes Denken – Ganzheitliches Führen in der Praxis. 2. Aufl. Wiesbaden 1991, S. 3–20.
- Pümpin, C.: Vom Manager zum Investor. Frankfurt am Main 2017.
- Pümpin, C., Wunderlin, C.: Unternehmungsentwicklung. Corporate Life Cycles: Metamorphose statt Kollaps. Bern/Stuttgart/Wien 2005.
- Pümpin, C.: Strategische Erfolgspositionen: Methodik der dynamischen strategischen Unternehmensführung. Bern 1992.
- Pümpin, C., Prange, J.: Unternehmungsentwicklung. Phasengerechte Führung und der Umgang mit Krisen. Frankfurt am Main 1991.
- Pümpin, C.: Das Dynamikprinzip – Zukunftsorientierungen für Unternehmer und Manager. Düsseldorf 1989.
- Pümpin, C., Kobi, J.M., Wüthrich, H.: Unternehmungskultur. Basis strategischer Profilierung erfolgreicher Unternehmen. In: »Die Orientierung«, Nr. 85, Schriftenreihe der Schweizerischen Volksbank. Bern 1985.
- Rieman, F.: Grundformen der Angst. 43. Aufl. München 2017.
- Rüegg-Stürm, J.: Das St. Galler Management Modell. Bern 2017.
- Rüegg-Stürm, J., Sander, S.: Controlling für Manager. Bern 2014.
- Rüegg-Stürm, J.: Das neue St. Galler Management Modell. Bern 2003.
- Schulz von Thun, F.: Miteinander reden – Störungen und Klärungen. 48. Aufl. München 2014.
- Schumpeter, J.A.: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Berlin 1912.
- Schwaninger, M.: Intelligent Organizations – Powerful Models for Systemic Management. Berlin/Heidelberg 2006.
- Schwaninger, M.: Management-Systeme. Frankfurt am Main 1994.
- Seyd, M.: Das Black Box Prinzip. München 2016.
- Silbermann, A.: Alle Kreter lügen. Köln 1994.
- Simon, H.: Hidden Champions des 21. Jahrhunderts. Frankfurt am Main 2007.
- Uebernickel, F., Brenner, W., Naef, T., et.al.: Design Thinking. Das Handbuch. Frankfurt am Main 2015.
- Ulrich, H.: Unternehmungspolitik. 3. Aufl. Bern/Stuttgart 1990.
- Ulrich, H., Probst, G.: Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte. Bern/Stuttgart 1988.
- Ulrich, H.: Unternehmungspolitik. 2. Aufl. Bern/Stuttgart 1987.
- Ulrich, H.: Zur Entwicklung von Betriebswirtschaftslehre und Managementlehre an der Hochschule St. Gallen. Unveröffentlichtes Vortragsmanuskript. St. Gallen 1983.
- Ulrich, H., Krieg, W.: St. Galler Managementmodell. 3. Aufl. Bern/Stuttgart 1974.
- Ulrich, H.: Die Unternehmung als produktives soziales System. 2. Aufl. Bern/Stuttgart 1970.
- von Bassewitz, U.: Erfolgreiche Unternehmensnachfolge. Wiesbaden 2017.
- Vollmer, L.: Zurück an die Arbeit. Wien 2016.
- Wehrli, H.P.: Marketing Pr@xis, Zürich 2002.
- Wunderer, R.: Mythen im Management und Märchen. Baltmannsweiler 2016.
- Wüthrich, H.A., Osmetz, D., Kaduk, S.: Musterbrecher – Führung neu leben. Wiesbaden 2009.

Hinweise zu den Zitaten/Quellen (S. 14, 15, 72-75)

Links vom 15.01.2018:

- Zitat Ulrich Walter: Zitat aus »Die Welt«, 19.08.2016
<https://www.welt.de/wissenschaft/weltraum/article160311122/und-die-Erde-dreht-sich-unter-mir-weg.html>
- Zitat Claude Nicollier: Zitat aus »Die Südstschweiz«, 24.03.2014
<https://www.suedostschweiz.ch/zeitung/die-erde-ist-klein-schoen-sehr>
- Zitat Wolfram Weimer: Zitat aus »Wirtschaftskurier«, 1. Quartal 2018, Seite 1
<http://www1.wi-paper.de/book/read/id/000251F49CEE5D70>
- Zitat Dirk Schütz: Zitat aus »BILANZ«, Nr. 11, 2017
<https://de.scribd.com/document/363379113/Bilanz-Schweiz-Wirtschaftsmagazin-November-No-11-2017>
- DemoSCOPE: S. 72-75, PKS - Das Psychologische Klima der Schweiz, www.demoscope.ch
(Zuordnung nach den größten gemeinsamen Nennern, wobei Abgrenzungen fließend sind.)



Abbildungen

- alphaspirit , fotolia.com, #177682782, Group of people: S. 153
- Atelier W., fotolia.com, #34411265, Maschinentelegraph: S. 115, 126, 127, 147, 177
- Atelier W., fotolia.com, #34411334, Maschinentelegraph blanko: U2 innen, S. 17, 147
- beermedia, fotolia.com, #29743327, Bücher, S. 16 u.a.
- Campus Verlag: S. 21, S 30 unten, 44 links, 64
- Cla78, fotolia.com, #176877611, Empty stage: S. 169
- Digital Vision: S. 14/15
- 3eins.com/SGBS: S. 62, 63, 108
- dtv Verlag: S. 96
- Effner, Jürgen; fotolia.com, #5451637, Schwarzwaldhaus: S. 167
- ehrenberg-bilder, fotolia.com, #14160773, Jugendliche im Cabrio: S. 167
- Frankfurter Allgemeine Buch: S. 68, 149
- Glashütte/Wempe AG: S. 13
- Haupt Verlag: S. 30 oben
- hkummert: S. 34, 147 und Schautafeln, Grafiken, Piktogramme, Vignetten
- Holland, Sabeth: S. 2, 62, 63, 90, 159, 173, 200
- Kara, fotolia.com, #132580939, Strandhafer mit Plastikmüll: S. 22
- Linde Verlag: S. 183
- masterzphotofo, fotolia.com, #121780274, Abstract stairs: S. 71, 76, 81, 85
- MSC Kreuzfahrten GmbH: S. 114
- Najjar, Michael; www.michaelnajjar.com: S. 10/11
- NEZZT/DM BAU: S. 65, 70
- Nmedia, fotolia.com, #6549225, Ebusiness Concept: S. 167
- OpenSeaMap – die freie Seekarte; www.openseamap.com: S. 47, 146/147, 176
- quickshooting, fotolia.com, #134636178, Tropical jungle: S. 22
- Rivella International AG: S. 143
- Royal Caribbean Press Center: S. 115
- SGBS: S. 30/31, 33, 44, 64, 102 (in Anlehnung an Langenscheidt), 126, 175
- Sonderegger, Christof; Thal, Schweiz: S. 28/29
- Stiftsbibliothek St. Gallen, Stibi.ch: S. 35
- Swiridoff Verlag: S. 98
- Takai, John; fotolia.com, #26549696 Puzzle: S. 36, 165
- Tavani, Romolo; fotolia.com, #158665720, Iceberg – Hidden Danger: S. 174, 175
- terovesalainen, fotolia.com #165598307, Fidget spinner: S. 16, 44ff., 176
- Timofeev, Pavel; fotolia.com, #156988797, compass, sextant and spyglass: S. 48, 159
- vectorfusionart, fotolia.com, #186716317, Couple ...: S. 167
- Verlag Orell Fuessli: S. 94
- VMA: S. 31
- Wittenstein SE: S. 196/197
- Yello-Gründer Bilder: S. 99

Weitere Hinweise zu Quellen und Copyrights

Einen besonderen Dank für die Erlaubnis, Bildmaterial verwenden zu dürfen, geht an:

- | | |
|--------------------------------|--|
| Najjar, Michael: S. 10/11, 196 | Fotokünstler, Abenteurer und zukünftiger Astronaut, www.michaelnajjar.com |
| NEZZT: 65, 70 | DM-Bau AG, www.dm-bau.ch, www.nezzt.ch |
| SGBS | Startbox: Strategietools der St. Galler Business School und des Autors, www.sgbs.ch |
| Förster, Hans-Peter | Urheber der Kommunikations-Methode/Methode 4-Farben-Sprache, Begründer von Corporate Wording® www.wording.de |

Sämtliche Arbeitsunterlagen aus diesem Buch einschließlich der Startbox-Inhalte, können Sie persönlich als Leser dieses Buches nutzen. Alle Rechte den jeweiligen Urhebern vorbehalten. Kommerzielle Nutzung der Inhalte und beschriebenen Methoden ausdrücklich nur mit einer schriftlichen Genehmigung der Urheber gestattet. Lizenzierung auf Anfrage.

REGISTER

A

Aktivitäten 21, 33, 36, 42, 56, 66, 71f., **76f.**, 85f., 140, 146, 150ff.
 Aktivitätentreppe 31, 37, 69, **71**, 76ff., 104, 118, 173, 186, 188
 Analyse 24, 26, **58**, 130, 134, 136f., 139, 161
 Archetypen **25**, 55, 73, 187, 189
 Archetyp »H« **190**
 Archetyp »A« **192**
 Archetyp »U« **193**
 Archetyp »S« **191**
 Archibuilder **106**, 111
 Architect & Builder **106**, 111, 195
 Architektur 51, **71f.**, 86
 Aufgaben 31, 37f., 51, 69, 71, 76f., **79ff.**, 84f., 100, 118f., 146, 152, 156, 195
 Aufgabentypen **80**
 Ausgangslage **59**
 Auslaufmodelle **19**
 AUSSEN und INNEN **39f.**, 118, 144f., 157
 außervernünftig 75, **110**

B

Bauplan 18, 31, 56, **65ff.**, 75f., 85, 148, 160, 184, 189
 Bausteine 45, 64, 68, **77ff.**
 BDUF (Big Design Up Front) **54**, 160
 Beispiele:
 DER GEFANGENE FLOH **26**
 Kuchen backen **23**
 Naturvolk **22**
 Optionen plausibilisieren **142**
 Puzzle Hänsel und Gretel **26f.**, 53, 55, 201
 Ursachen für Stillstand **36**
 Benchmarking **133**, 137
 Beziehungen **18**, 55, 81f., 107, 116, 150, 155
 Bezugsrahmen 31, **34**, 36, 55, 70
 Big Design Up Front **54**, 160
 Bild der Zukunft **39f.**, 59, 141f.
 Blitz-Checkup 37, 48, 55, **57**, 61, 114ff., 170ff.
 Blue Ocean/Red Ocean **78**, 97, 99
 Bonum **39**, 69, 77, 129
 business as usual 23, **37**, 115, 177

C

Casting **109**
 Change 103, **105ff.**, 115, 126f., 177
 Commitment **53**, 101
 Company Fidget Spinner **46**
 Crowd-Sourcing **80**

D

Denkanleitung 60, **73**
 Denk- und Arbeitsbuch **18ff.**, 25, 33f., 111
 Denk- und Wissensnavigator 33, **44ff.**
 Detail-Screening **60**
 Design-Thinking **68**
 Dimensionen 34, 49, 56, **67f.**, 72
 DNA des Unternehmens **75**, 138
 Dos & Don'ts **102**
 3D-Scanner 37, 42, 47, **59**, 128ff., 178ff.
 Dynamik 20f., **52**

E

Eigner 69, 72, **81**, 86, 118, 126
 Eigner-Strategie **41**, 129
 Eisberg 36, 44, 46, **57ff.**, 110, 115f., 124ff.,
 Eisbergmodell **58**
 emotional **74f.**, 107f., 184, 191, 194
 Emotionalen, die **75**, 107, 194
 Emotionales Unternehmen 75, **191**
 Empathie 49, **67**, 109
 Entscheidung 26f., 35, 47f., 55, **59**, 126f., 175f.
 Entscheidungsorientierung **75**
 Erfahrungsgenerator 42, **52**
 Erfahrungskompetenz **49**, 112
 Erfolgsfaktoren **97**, 124, 133
 Ergebnispyramide 26, 37, **58**, 124ff., 174f.
 Etagen **68ff.**
 Exponential-Funktion **104**

F

Fahr- und Manövrierbereich 19, 45, 47, **60**, 147
 Fidget Spinner **16**
 Finanzen 37f., **41f.**, 135, 145, 180
 Firmen-Wörterbuch **102**
 Förster-Kommunikationsmethode/
 Typologie **75**, **107**

Freuds Persönlichkeitstheorie **58**
 Führung 4.0 **89**
 Führungskreislauf 35, 39, 90, **102**
 Führungsverständnis 37f., 42, 66f., 85
87, 162ff.
 Fundament **69f.**, 195
 fünf Navigationsphasen **56**
 Funktionsfähigkeit **181**

G

gefühlsorientiert 69, **73ff.**, 190ff.
 Grad an
 Emotionalität **75**
 Entscheidungsorientierung **75**
 Individualität **75**
 Teamorientierung **75**

H

Handlungen 23f., 55, 66f., **88f.**, 119, 164
 Handlungsbedarf 59, 74, **126f.**, 145, 173, 174
 Helikopter-/Heli-Perspektive **37**, 44, 52
 Höchstleistungen 46f., **60**, 76, 145f., 153ff.

I

Implementierung 42, 46, 48f., **60**, 144ff.
 Individualität **68**, 75, 78, 162
 Industrie 4.0 52, 54, **84**
 INNEN und AUSSEN **59f.**, 95, 127, 146, 177
 Instrumente 31, **45**, 47, 59, **116ff.**, 170ff.
 Integriertes Management **33ff.**, 44, 64, 66, 73f., 104, 184, 197f.
 Interaktion **18**, 21, 74
 Intuition 23, 53, **75**, 107, 111
 intuitionsorientiert 69, **73ff.**, 191, 193
 Intuitiven, die 55, **74f.**, 195
 Intuitives Unternehmen 74, **193**
 IST-Screening 59, **128**, 178
 IST-Situation **35**, 124
 iteratives Vorgehen **24f.**

J

JEDUF (Just Enough Design Up Front) **54**, 107, 111

K

Kernfähigkeiten **142**
 Kernkompetenzen 97, 122, **133**, 144, 175
 Kohärenz **55**
 Kompetenzerweiterung **53**
 Komplexität 20, 31ff., **52ff.**, 69, 76, 195
 Komplexitätsbewältigung **20**, 33
 Komplexitätstreiber **106**
 Konfiguration IST 26, **46**, 48, 59, 179ff.
 Konfiguration SOLL 26, **46**, 48, 59, 181
 Konservativen, die **73ff.**, 110
 Konservatives Unternehmen **192**
 Kontext 11, 20, **55f.**
 Konzept 21, **30ff.**, 44, 56, 64, 66, 68f., 72, 74, 184, 197
 Krisen **95ff.**
 Kultur 32, 38, 40f., 44, 47, 66f., 71, 83, **85f.**, 128, 147, 160f., 164, 166, 176, 179, 181, 184, 186, 190ff.
 Kulturveränderung **86**
 Kunden **18**, 20, 32, 38, 58, 130
 Kundenbedürfnisse **78**, 80, 84, 102, 124, 132f., 141, 156, 174
 Kundenorientierung 80, 84f., **99**, 120
 Kybernetik **20f.**, 25, 31, 36, 42

L

Lage- und Beurteilungsbereich 45, 47, **57ff.**, 117ff., 167, 176
 Lebenszyklus 38, 57, 83, **92f.**, 116, 133, 134, 170, 179
 Lebenszyklusphasen 57, 85, 93, **94ff.**, 100, 103
 Leidensdruck 27, **100**, 103
 Leistungskompetenz **61**, 102
 Leseraum **18**, 28, 45
 lineares Vorgehen **54**
 Logik 26, **55**, 89, 92, 97
 Lotse **48f.**, 56

M

Management **20**
 Management-Bauplan **69**
 Märchen 26f., **55f.**
 Management Valley **29ff.**
 Manövrierbereich 45, **60**, 145
 Manövrierflächen 76, **147ff.**

Manövrieren **48**, 56, 59, 146, 177
 Markt 38, **40f.**, 60f., 125, 130f., 138f., 141, 149, 174f., 195
 Mass Customization 78, 131, 134, 136
 Masterplan 26, 38, 41ff., 59, **60**, 144f., 182f.
 Mastertool 16, **44**
 MENSCH 14, 16, 21, 51, 54, 67, **105ff.**
 Menschen 14, **18ff.**, 50, 71, 84, 87, 106, 107, 109
 menschliche Navigation **50**
 menschliche Verhaltensweisen **39**
 Mental Maps **50**
 Methodenkompetenz **49**
 Monster-Eisberg 46, **57**, 116, 118, 124, 126
 Morphologischer Kasten **58**, 124
 Motivation 107, **109**, 142

N

Navigation **48f.**, 61
 Navigationsleiste **45**, 112
 Navigationsphasen **56ff.**
 Navigator **44**, 111
 Navigieren **48**, 61, 109
 Netzwerk der Integrierten Unternehmensentwicklung **37ff.**, 179
 nicht-lineares Vorgehen **54**
 Normative Etage **70**, 186, 188

O

Operations Room 27, 37, 52, 57, 59ff., **109ff.**, 114, 126f., 146, 177, 195
 Operations Team **114**, 127, 146
 Operative Etage **70f.**, 186, 188
 Optimierung/Optimize 35, 46, 48f., **60f.**, 97, 112, 119, 177
 Organisation **38ff.**, 64, 66f., 69, 73, 75, 81, 83f., 87, 125, 156f., 179, 186, 190ff.

P

Paradoxie **92**
 Pareto-Prinzip **58**
 Phase:
 Blitz-Checkup 48, **57**, 127
 Implementierung 48, **60**

Konfiguration IST **48**, 59
 Konfiguration SOLL **48**, 59
 Optimierung 48, **60**
 Phasenanzeiger **57**, **92ff.**, **116f.**, 170ff.
 Pionierphase **94ff.**
 plangetriebene Methode **54**
 Politik 38, 40f., 44, 47, 66f., 75, **76f.**, 118, 128, 148f., 176, 179, 181, 186, 190ff.
 Positionierung 33, **40**, 56
 Produkte **78**, 96ff., 116, 124, 132ff., 179
 Produktivität **79**, 117, 120,
 Prosuming **80**
 Prozesse 23, 31, 38ff, 47, 66ff., 71, **84f.**, 120, 158

Q

Qualitätsbewusstsein **84f.**

R

Rahmenbedingungen 35, **87**, 92
 Rapid Scanner **37**, 57f., 124f., 126
 rational **67**, 72f., 190
 Rationales Unternehmen 72, **190**
 Rationalisten, die **75**, 109, 195
 RAUM 11, 21, **43ff.**, 67
 Raum-Module **70**, **76ff.**, 185
 Regelungsdichte **82**
 Reife, Reifephase 23, **97**
 Reinvent or optimize **12**, 26, 37, 47f., 57, 59, 62, 103, 126f., **168ff.**
 Rekursion **24**, 53
 rekursiv 39, **53**, 112
 rollierender Masterplan **60**, **90**, 101, 144f., 182f.
 Rotator **44f.**, 67, 110
 Routine 24f., **27**, 110

S

sachorientiert 69, **72ff.**, 190
 Seekarten und Pläne **101**
 Sinn versus Genuss **106**
 SOLL-Screening 59, 85, **140**, 180
 Sprung in die Zukunft 37, **40**, 46, 61, 124, 180

REGISTER

Stagnation **97**
 Statistik **52f.**, 199
 St. Gallen **28ff.**, 197
 St. Galler:
 Denk- und Wissensnavigator **44ff.**
 Ergebnispyramide 17, 37, **58**, 124, 126, 174f.
 Klosterplan **31**, 35
 Management Ansatz 19, **36ff.**
 Management Konzept **32ff.**, 39ff., 56, 68f.
 Management HAUS 18, 44, 60, **64ff.**, 144ff., 176, 184ff.
 Management Modell **30ff.**, 35
 Phasenanzeiger 57, **92ff.**, **116**, 107ff.
 Startbox 18, **112ff.**
 Stillstandsbarometer 57, **102ff.**, 116, 118ff., 170f.
 Tableau 37, **58**, 124, 174
 Stillstand **21**, 36, 44, 106, 118
 Stoßrichtungen 66f., 69f., 71f., **78f.**, 83, 118, 140f., 150, 186, 190ff.
 Strategische Etage **70**, 186, 188
 Strategische Geschäftsfelder **75**
 Strategisches Management **34**, 38, 97, 179
 Strukturen 31, 40f., 72, 74, **81ff.**, 120f., 154ff., 173f., 181, 186, 190ff.
 Strukturentreppe **71**, 81ff., 120, 173, 186, 188
 Symptome **58**, 175
 Synthese **23**
 synthetisches Denken **25**
 Systemdenken **35f.**
 Systemtheorie 20f., 31, **36f.**

T

Teamorientierung **75**
 Terminologie **68f.**
 Test **107f.**, 166f., 194f.
 Themenfelder 70, **72ff.**, 185
 Themenkompetenz **49**, 61, 112
 traditionsorientiert 69, **73f.**, 192
 Treppen **71**

U

Umsetzung **41f.**, 60, 112, 122, 180f.
 Umsetzungskompetenz **49**, 61
 Untergangsgefahr **97**
 Unternehmensphilosophie **87**
 Unternehmenssprache **102**
 Unternehmenszukunft 20, **51**, 128, 178
 Unternehmen/Unternehmung **18**
 Ursachen von Krisen **95ff.**

V

Value Based Pricing **135**
 Verfassung 38ff., 44, 66f., 69, 71, 75, **81f.**, 120f., 147, 154f., 176, 179, 181, 185f., 190ff.
 Verhalten, Verhaltensweisen 39ff., 47, **85ff.**, 109f., 122f., 160ff.
 Verhaltenstreppe 31, **71**, 85ff., 122, 173, 186, 188
 Vermittlungskompetenz **49**, 55, 60f., 102, 107
 Verpflichtungspolitik **84**
 Vision 15, 38ff., 66f., 69, 86, 94, 102ff., 118, 129, **140ff.**, 180
 Vorurteile **25**
 VUCA-Welt **52**

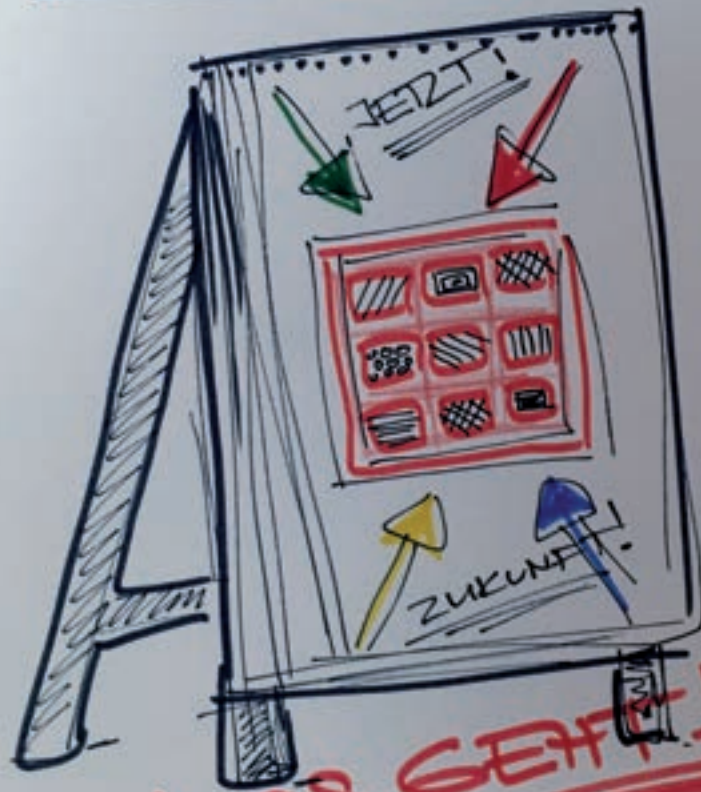
W

Wachstumsphase **95**
 Was wird gespielt? **40ff.**, 46, 59, 180
 Weiter wie bisher? **126**
 Werkzeuge **44f.**
 Wertschöpfungskette **79**, 80, 84
 Wettbewerbsfähigkeit **84**
 Wettbewerbsstrategie **78**, 150

Z

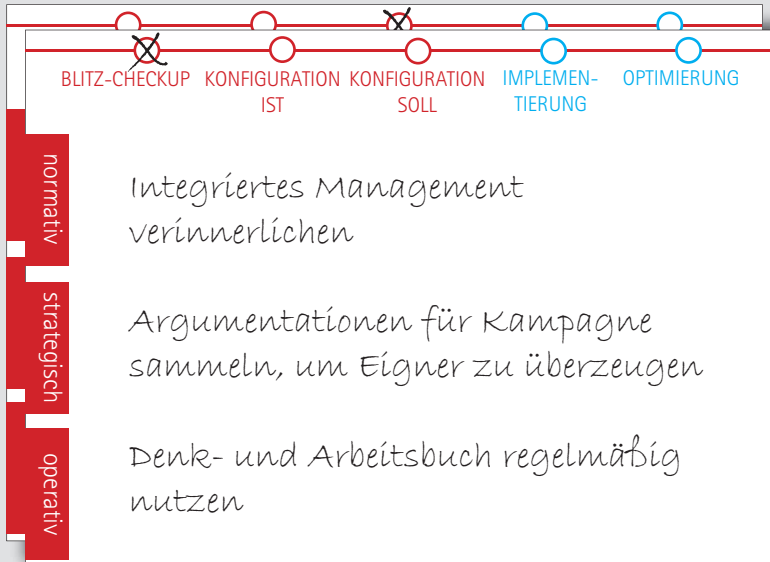
ZEIT 12, 21, 67, **91ff.**
 Zeitschere **21**
 Zero-Based-Budgeting **135**
 Zielausrichtung **77f.**
 Ziel- und Kursbereich 45, 47, **59**, 127f.,
 Zwiebschalenprinzip **45**
 Zukunftssicherung **40ff.**

WORKSHOP
84. Galler
MANAGEMENT
HAUS



Persönliches Kompetenz-Cockpit

Persönliche Ausgangslage/Stoßrichtung/Ziele



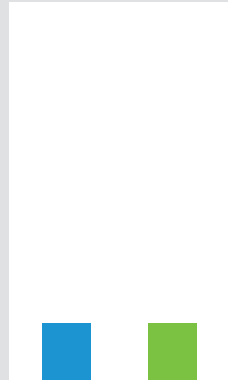
Leserservice

Bestellen Sie kostenlos das praktische »Workbooklet« mit Anleitung. Es enthält eigens für das Denk- und Arbeitsbuch entwickelte Haftnotizen und Marker. www.stgaller-management.ch/workbooklet

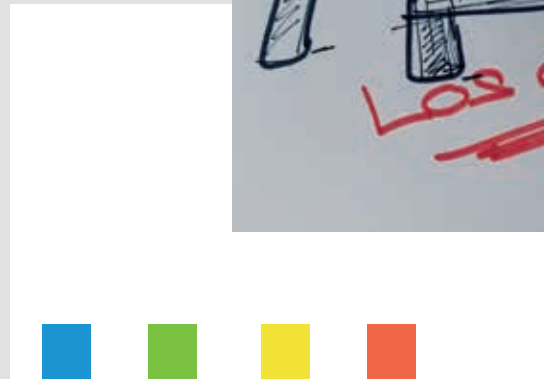


Weitere Hinweise zur Anwendung finden Sie im Innenteil des vorderen Buchdeckels.

Meine Stärken



Mögliche Chancen



Meine Schwächen



Mögliche Gefahren



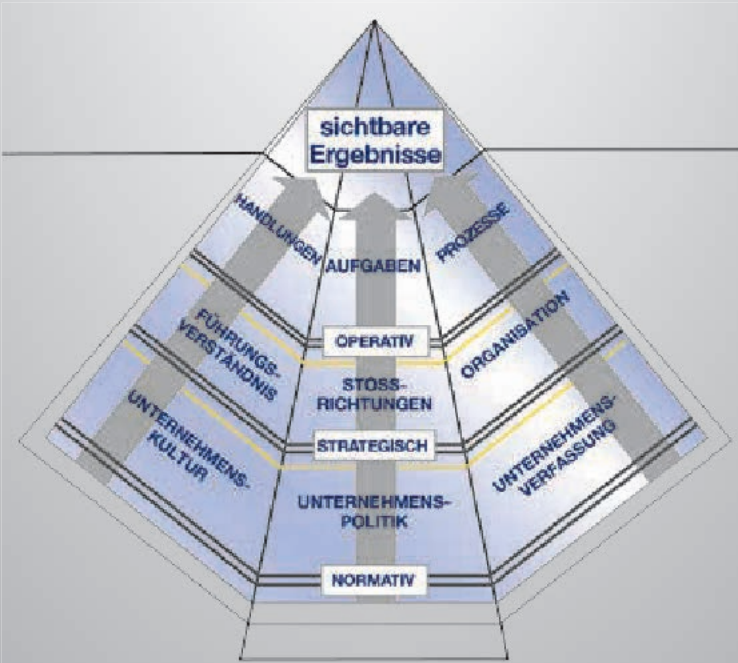
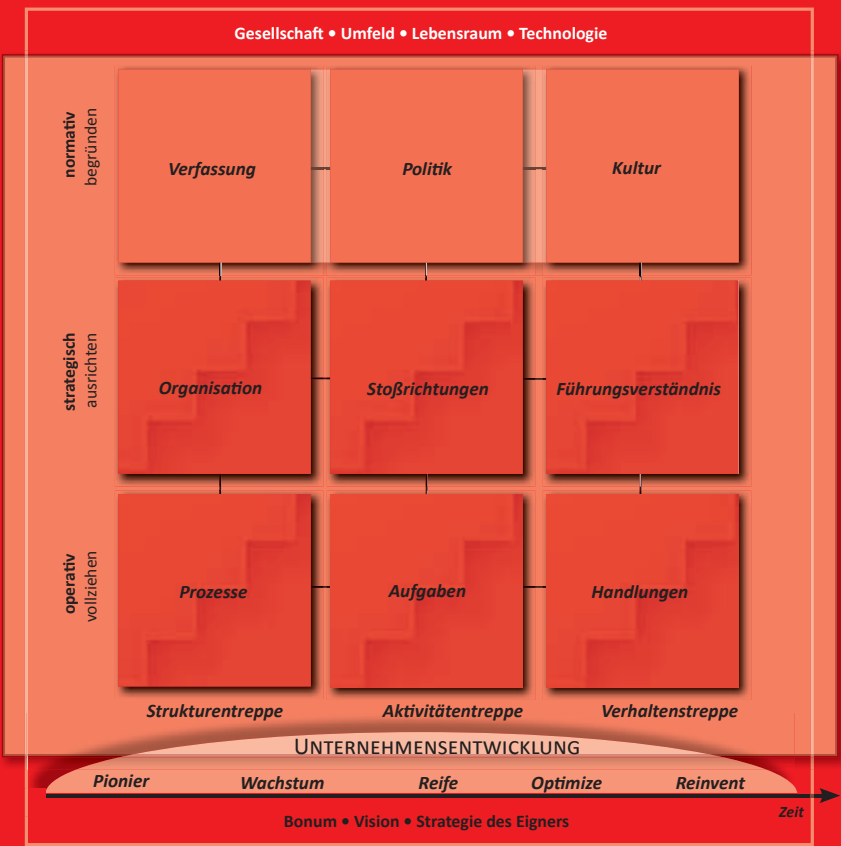
Farbcodes

- H - Rationalisten
- A - Konservative
- U - Intuitive
- S - Emotionale



Siehe Seite 194.

Das St. Galler Management HAUS



Autor: Christian Abegglen



Aufgewachsen im Berner Oberland. Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität St. Gallen (HSG). Dissertation zum Thema Informations-Management-Controlling an der Universität St. Gallen. Mitbegründer der St. Galler Business School (SGBS), seit 1994 Verwaltungsrat und Geschäfts-

führer der SGBS. Aufbau von spezifischen praxisnahen MBA-Programmen zusammen mit den Universitäten Krakau/Polen und Klagenfurt/Österreich. Dozent für Unternehmensführung an verschiedenen Institutionen, Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen. Mitglied im Harvard Club of Boston, Verfasser zahlreicher Beiträge im Bereich Integriertes Management, Strategie und Unternehmungsentwicklung. 2013 Übernahme der Schriftleitung und Gesamtverantwortung des Werkes »Das Konzept Integriertes Management« von Knut Bleicher. Die persönliche Referenzliste von Christian Abegglen umfasst mehr als 150 bekannte Großunternehmen und erfolgreiche Nischenplayer.

Komplexität, Vernetzung, Beschleunigung, Industrie 4.0 ... Reinvent or optimize the company?

Das St. Galler Konzept liefert die hierfür passenden Denk- und Lösungsansätze: Denn in einer komplexen Gemengelage hilft nur ein ganzheitliches Management-Konzept. Dieses Arbeitsbuch hilft, sich den neuen Herausforderungen zu stellen und das Wesentliche auf den Punkt zu bringen.

In einem Leseraum befindet sich der Grundlagen-Extrakt Integriertes Management, getreu der »St. Galler Schule«, bodenständig nach Knut Bleichers »St. Galler Management-Konzept«, hier erstmals zur praktischen Anwendung um die Perspektiven ZEIT, MENSCH und RAUM bereichert.

Mit dem von Christian Abegglen erweiterten St. Galler Denk- und Wissensnavigator gelingt es, im Arbeitsraum erst die Lage des Unternehmens zu bestimmen, dann iterativ Ziele für eine vielleicht neue Welt zu finden, um schließlich dorthin rollierend manövrieren zu können.

Mit Hilfe eines Bauplans gestaltet der Leser unter Anleitung des Autors sein eigenes St. Galler Management HAUS – eine einzigartige Methode zur Unternehmensentwicklung auf normativer, strategischer und operativer Ebene und ein probates Mittel gegen organisierten Stillstand.



Ausklappbare »Spickzettel« helfen, stets Navigator wie Bauplan im Blick zu haben.

Schautafeln, Roadmaps und wertvolles Wissen erhält der Leser im eigens dafür eingerichteten Portal.

www.stgaller-management.ch/workbooklet

Ein Novum in der Welt der Konzeptbücher und Buchkonzepte –
auf Unternehmen jeder Größe und jeder Branche anwendbar!

*» Rund 200 Seiten sollen Ihnen helfen,
den theoretischen Rahmen des
St. Galler Management-Konzepts
auf die praktische Ebene zu bringen.
Es gilt, Neues zu entdecken
und Vergessenes in Erinnerung
zu bringen. Viel Erfolg!«*

Herzlichst
Ihr Christian Abegglen

