

In unruhigen Zeiten einen kühlen Kopf bewahren

In Zeiten der andauernden Instabilität gewinnen ganzheitliche Wertmanagement-Konzepte, die auch Strategie, Kultur und Struktur miteinbeziehen, wieder mehr Bedeutung bei der Handlungsorientierung. Jürgen Spickers, Leiter Management-Seminare am Institut für Betriebswirtschaft der Universität St.Gallen, legt im Gespräch dar, wie auf Ebene der Weiterbildung für die Kaderstufe erfolgreich mit einem entsprechend aktualisierten VIP-Konzept (Von der Vision zur Prozessorganisation) gearbeitet wird, das die Kernthemen ganzheitlich integriert.

Jürgen Spickers, die wirtschaftliche Entwicklung ist ausser Rand und Band. Können Sie in der Management-Weiterbildung da noch für Orientierung sorgen?

Wir geben unseren Teilnehmern Bezugsrahmen an die Hand. Damit können sie komplexe Zusammenhänge ganzheitlich durchdringen. Entsprechend durchdacht sind dann die daraus abgeleiteten Entscheidungen und Handlungen. Denn Krisen- und Boomzeiten setzen grundlegende Zusammenhänge nicht ausser Kraft, sondern burden uns höhere Stabilisierungsanforderungen auf, die wir so nicht gewohnt sind.



Jürgen Spickers

Was muss denn stabilisiert werden?

Im Kern ist es nach wie vor die Wertsteigerung aus unternehmerischem Handeln. Sie steht darum im Zentrum des Bezugsrahmens, der sich in der Kaderweiterbildung in General Management schon seit mehr als zehn Jahren bewährt. Peter Gomez hat das sogenannte VIP-Konzept bereits 1998 unter dem Titel «Ganzheitliches Wertmanagement: Von der Vision zur Prozessorganisation» dargestellt. Notabene wurde es auch in Zusammenhang mit Weiterbildung formuliert. Wir nutzten es erstmals in der Führungskräfteentwicklung einer Bank, die mutig nach einer zukunftsorientierten Kreditvergabe für ihre KMU-Firmenkunden strebte. Mit der Zeit haben wir das Konzept behutsam angepasst (siehe Grafik).

Also geht es immer noch um Shareholder Value?

Nicht nur, und daran zeigt sich die Leistungsfähigkeit eines Bezugsrahmens. Wenn er gut ist, kann er die ganze Entwicklung

zu einem Thema einfangen und sie für Management-Entscheidungen fruchtbar machen. Hier sieht man also den Erkenntnisfortschritt, den es bis heute zum Thema Wertsteigerung gegeben hat. Das ist die lange Reise vom Mehrwert für das Management, für die Anteilseigner und die Anspruchsgruppen (Stakeholder Value) über die Triple Bottom Line von ökonomischem, ökologischem und sozialem Wert bis hin zur aktuellen Vorstellung von Shared Value, wie sie jüngst etwa Strategie-Guru Michael Porter propagiert hat.

Was ist am Konzept des Shared Value anders?

Grundidee ist, zwischen ökonomischem Nutzen und sozialen oder ökologischen Vorteilen keinen Trade-off mehr zu sehen, sondern beide Sichtweisen zu integrieren. Dazu werden verschiedenste Beispiele angeführt, etwa das Engagement eines südafrikanischen Bergbaukonzerns in der Aids-Prävention, die auch zu weniger Arbeitsausfällen führt. Oder

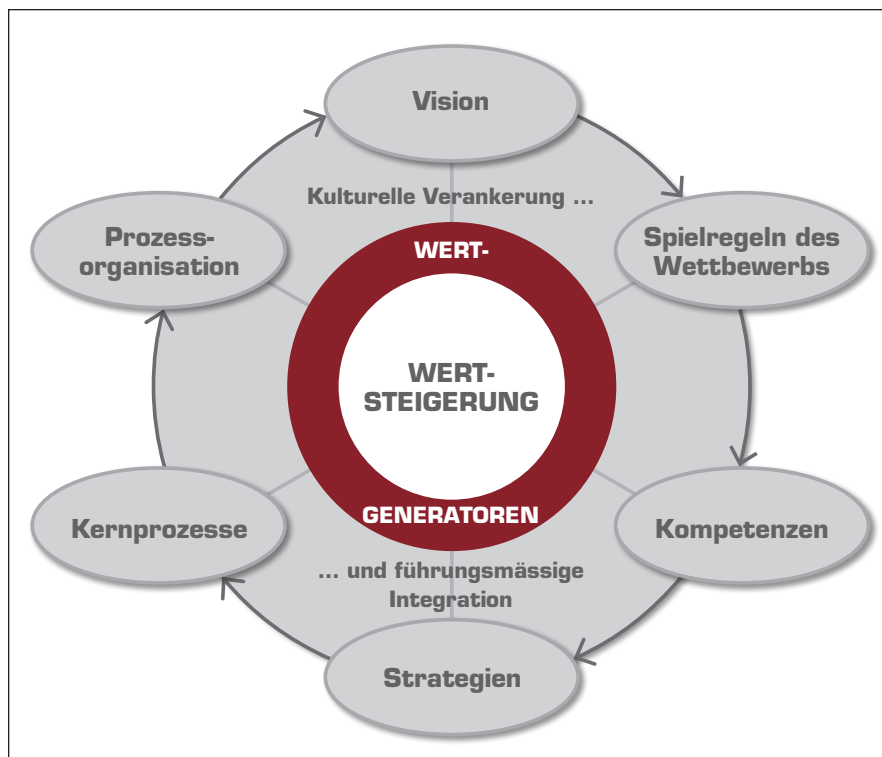
die Massnahmen zum ökologisch effizienteren Energieeinsatz in den Supermärkten von Wal-Mart, die zugleich massive Kosteneinsparungen mit sich bringen. Botschaft ist also, Management-Herausforderungen nicht von vornherein als pendelartiges Dilemma wahrzunehmen, in dem man stets vom einen verliert, wenn man vom anderen gewinnt. Angesichts der grossen Ausschläge in der Weltwirtschaft ist die zusätzliche Herausforderung, auch dem Shared Value bei aller Kurzfristigkeit der Ansprüche eine möglichst hohe Nachhaltigkeit zu geben.

Wie kommt man zu nachhaltiger Wertsteigerung?

Dazu tragen einerseits die sechs äusseren, andererseits die zwei inneren Management-Dimensionen des Bezugsrahmens bei. Und man kann bei jeder Dimension sehr konkret der Frage nachgehen, was die erhöhten Turbulenzen der Weltwirtschaft dort für Konsequenzen haben. Fangen wir mit der Vision an, die es gerade in unsicheren Zeiten besonders braucht!

Visionen scheinen doch heutzutage kaum mehr formulierbar.

Wieso nicht? Wenn sich ökonomische Schwerpunkte global verschieben und Staaten mit der Bewältigung von Überschuldung ringen, liegt darin immer auch Potenzial für lukratives Geschäft. Man muss halt den Mut haben, konkreter zu werden, als nur zu sagen: «Wir wollen der erfolgreichste Anbieter von diesem und jenem sein.» Da machen es sich viele Institutionen schon unglaublich einfach. Aber wir alle suchen nach Orientierung, und in Unterneh-



Das VIP-Konzept: Bezugsrahmen für ein ganzheitlich-integriertes Wertmanagement

Quelle: Institut für Betriebswirtschaft, Universität St. Gallen © Gomez/Spickers

men ist es die Aufgabe der obersten Führung, solche zu geben.

Verhalten sich die Angestellten auch danach?

Hier kommt nun die integrative Kraft von Bezugsrahmen als weiteres Leistungskriterium ins Spiel. Denn aufseiten der führungs-mässigen Integration ist eine Vision wiederum fester Bestandteil des sogenannten transformationalen Führungsansatzes. Je mehr wertverändernde Elemente eine Vision hat, umso stärker ist also solcherart Leadership gefordert – plus korrespondierender Massnahmen bei der unternehmenskulturellen Verankerung, wo es ja um gemeinschaftlich geteilte Werte in der Organisation geht. Das als weiterer integrativer Moment. Wobei es bei Leadership zugleich gilt, die Qualität transaktionaler Führung, also solche durch Zielvereinbarung, nicht

aus den Augen zu verlieren. Das ergibt sich aus den oben genannten Vorteilen klug gehandhabter Gleichzeitigkeit als kreative Überwindung von Widersprüchlichkeiten.

Und jetzt muss man «nur» noch entsprechende Produkte und Dienstleistungen anbieten ...

Die noch fehlenden äusseren Dimensionen des VIP-Bezugsrahmens helfen, die diesbezüglichen Herausforderungen zu erschliessen. Da ist zunächst die Notwendigkeit einer klaren Strategie, die aufzeigt, auf welchem Weg die Vision erreicht werden soll. Sie wiederum entsteht im Dreisprung aus der möglichst faktenbasierten Analyse künftiger Umfeldentwicklungen, der Diagnose des erwarteten Kompetenzbedarfs und der Synthese dieser beiden Betrachtungen in der Ableitung strategischer Initiativen. Gegenwärtig kommt dabei der Flexibilisie-

rung im Umgang mit starken Ausschlägen in der Wirtschaftsentwicklung grosse Bedeutung zu. Viele Unternehmen haben im Umgang mit immer kürzer aufeinanderfolgenden Ab- und Aufschwüngen grosse Fortschritte gemacht.

Kultur, Strategie – da fehlt noch die Struktur.

Genau. Erst damit ist der Dreiklang komplett, der schon seit jeher das St.Galler Management-Modell prägt. Im VIP-Bezugsrahmen ordnen wir dem die Prozesse und die Organisation zu. Natürlich begreift man die Prozessdimension heute vor allem als Bedarf nach operativer Exzellenz, wie sie zum Beispiel in Lean-Sigma-Initiativen zum Ausdruck kommt. Das passt auch hervorragend zu Strategien der Optimierung. Aber es darf die Umsetzung von Strategien der Erneuerung und des Wachstums nicht verhindern. Und einmal mehr ist das Bestreben nach operativer Exzellenz jenseits aller guten und wichtigen Instrumente immer auch von der Stimmigkeit mit den Werten und der konsequenten Verankerung in der Führung abhängig.

Am Ende also lieber Stimmigkeit oder kreativer Umgang mit Widersprüchlichkeit?

Einerseits Stimmigkeit in der Integration der Dimensionen eines ganzheitlichen Wertmanagements. Andererseits Überwindung von Herausforderungen innerhalb dieser Dimensionen, die man zunächst als Widersprüche wahrnimmt: Optimierung und Erneuerung, Zentralisierung und Dezentralisierung, Wert für Anteilseigner und für Umwelt und Gesellschaft. Übrigens entfaltet sich dazu unter dem Stichwort der Beidhändigkeit (Ambidexterity) in letzter Zeit eine nennenswerte Forschung. Davon wird man sicher noch des Öfteren hören. ■

Leader lesen LEADER®

LEADER. Das Ostschweizer Unternehmermagazin. www.leaderonline.ch