

Wo die Management-Konzepte entstehen

Werfen wir einen Blick hinter die Kulissen der bekanntesten Bildungseinrichtung der Region, der Universität St.Gallen (HSG). Deren Institut für Betriebswirtschaft hat eine lange Forschungs- und Lehrtradition in Sachen «Management». Generationen namhafter Wissenschaftler haben dort gewirkt. Modelle des «IfB» prägen das Denken von Führungskräften weit über die Region hinaus. Es ist bekannt für seine ganzheitlich-integrierende Grundhaltung, und sein neues Leitthema heisst «Corporate Dynamics». Wofür braucht man eigentlich Management-Konzepte?

Autor: Jürgen Spickers

Die Anforderungen an Führungskräfte sind hoch. Wer Management-Funktionen ausübt oder sich auf solche vorbereitet, hat es in aller Regel mit komplexen Aufgaben zu tun. Häufig werden Einflüsse aus dem Umfeld dafür verantwortlich gemacht: Neue Technologien wie beispielsweise das Internet-Business stellen derzeit ganze Branchen auf den Kopf. Staatliche Deregulierung sowie knappe Mittel im öffentlichen Sektor bewirken ähnliches. Und in Europa bildet sich ein Wirtschafts- und Währungsraum, der alte Grenzen fallen und neue entstehen lässt. Doch die Komplexität kommt nicht nur von « aussen ». Auch in den Unternehmen und öffentlichen Institutionen ist man nicht gerade zimperlich bei der weiteren Ausdifferenzierung: Wissensmanagement per Intranet, Organisation nach Kernkompetenzen, Performance-Messung mit «Balanced Scorecards», Prozesskostenrechnung – die Liste als notwendig erachteter und in Strukturen und Prozesse umzusetzender Themen ist lang. Mehr noch: sie liesse sich fast beliebig um neue Kandidaten erweitern.

Unsicherheit und Verantwortung

Solche Verhältnisse werden als vielschichtig und vernetzt, als uneindeutig, nicht selten auch als widersprüchlich und konfliktgeladen erlebt. Und es liegt in der Natur der Sache, dass diese Entwicklungen auf dem Weg ihrer Durchsetzung eine enorme Dynamik entfalten. Das lässt sich z.B. gut an der Verbreitung von Qualitätszertifikaten oder an der Etablierung bestimmter Standard-Software achvollziehen. Das Angebot an neuen Themen führt einerseits dazu, dass einstmals verlässliche Routinen einen trügerischen Beigeschmack bekommen. «Wegerfahrungen», auf die man bauen könnte, werden von Veränderungen der Spielregeln oft teilweise oder gänzlich entwertet. Andererseits liegt in der aktiven Einflussnahme auf diese Spielregeln die grosse Chance nachhaltiger Wettbewerbsvorteile. «Bestimme Deine Bestimmung, sonst tut es jemand anders!» So hat es Jack Welch

von General Electric einstmals auf den Punkt gebracht.

Vor allem aber dürften Führungskräfte angesichts der Vielzahl der Möglichkeiten immer häufiger von der Ahnung beschlichen werden, wie gravierend der Auswahlcharakter ihrer Entscheidungen ist. Etwas zu tun bedeutet immer mehr, vieles andere nicht zu tun: gar nicht, nicht jetzt, nicht mit diesem Engagement. Wann weiss man, ob die richtigen Themen ausgelassen, auf später verschoben oder auf kleiner Flamme gehalten wurden? Ganz gleich, ob man es aus der Perspektive eines Gesamtunternehmens oder einen Unternehmensbereichs, aus einer Projekt-, Linien-, Stabs- oder Profitcenter-Zuständigkeit heraus betrachtet: «Management» heisst so gesehen in nicht unerheblichem Masse, Verantwortung dafür zu übernehmen, die richtige Auswahl getroffen zu haben.

Auf die Modelle kommt es an

1998 wurden an der Universität St.Gallen aus Anlass ihres 100jährigen Bestehens eine ganze Reihe von Zukunfts-Szenarien darüber entwickelt, was das Management im Jahre 2005 besonders kennzeichnen könnte. HSG-Professor Markus Schwabinger hat in seinem Zukunftsbild hervorgehoben, dass diejenigen Unternehmen überleben werden, die über die besten Modelle verfügen. Was bedeutet das?

Mit modellhaften Denkräumen machen wir uns ein Bild dessen, was ist. Das gilt übrigens nicht nur im Management. Auch wer seine Karriere plant oder wer erfolgreich studieren will, hat bestimmte Vorstellungen darüber, wie die Elemente, um die es geht, in Relation zueinander stehen. Das geschieht meist intuitiv. Gerade im Falle gemeinsamer Sinnggebung in Organisationen und gerade für Fragen, die nicht einfach und überschaubar daher kommen, sind aber explizite Management-Konzepte gefragt: Wie funktioniert ein Unternehmen? Was kennzeichnet die Spielregeln des Wettbewerbs? Wo sind die Triebkräfte des Erfolges? Was muss geschehen, damit Strategien wirklich greifen?

Natürlich kann man versuchen, das alles in seine Einzelheiten zu zerlegen. Doch die Würze liegt im Zusammenspiel der Elemente. Das erst macht die Qualität von Komplexität aus. Und vieles spricht dafür, dass Managerinnen und Manager von sich aus bereit sein müssen, komple-

xere Konzepte auszuprobieren, um im Wettbewerb erfolgreich zu bleiben.

Herausforderung «Integration»

Am Institut für Betriebswirtschaft der HSG werden solche Denkräume geschmiedet. Enge Kontakte mit der Praxis, oft in Form aufwendiger, umfassender Forschungsprojekte, bewirken den Bezug zur betrieblichen Realität. Gleiches gilt für die Diskussion mit den Teilnehmern öffentlicher Seminare und firmenspezifisch zugeschnittener Veranstaltungen. Den Anschluss an zeitgemässe Theorieentwicklungen gewährleistet das wissenschaftliche Selbstverständnis.

Die Herausforderung liegt, so gesehen, in einer doppelten Integration. Die Unterschiede der wirtschaftlichen Fragestellungen und diejenigen der theoretischen Konzepte bereichern jeweils für sich schon die Erkenntnis. Sie fruchtbar zueinander zu bringen, ist das eigentliche Ziel. Dies mündet am IfB neuerdings in eine Verbindung der Erfahrungen aus Projekten zur Strategieformulierung und zum «Change Management». Die Dynamik von Unternehmen und öffentlichen Institutionen steht hier im Vordergrund. Das praxisorientierte St. Galler Management Konzept diente seit jeher der Förderung eines ganzheitlichen Verständnisses von «General Management». In seiner jüngsten Weiterentwicklung zum sog. Navigator zeigt der Ansatz speziell die Handlungsfelder einer integrierten Strategie- und Wandelarbeit. Das Konzept setzt auf dem «Stakeholder»-Gedanken auf: Erwartungen von Kunden, Mitarbeitern, Kapitalmarkt, Öffentlichkeit, Lieferanten etc. müssen durch Strategien des Unternehmens eine Antwort erfahren. Durch diese Strategien positioniert sich das Unternehmen gegenüber seinen Anspruchsgruppen. In der Wertschöpfungsarbeit wird diese Positionierung dann nach innen umgesetzt. Damit die Strategien zum Leben kommen, wird in der Dramaturgiearbeit der notwendige organisatorische Wandel konzipiert und inszeniert. Das alles muss als gesamthaftes Projekt selbst eingerichtet und organisiert werden, und schliesslich ist es anzuraten, Messpunkte für den Stand der Umsetzung zu definieren. Erst in einem solchen Rahmen lassen sich die wichtigsten erfolgskritischen Aspekte dann weiter vertiefen – ohne dass man das Gesamtbild aus den Augen verliert.



Das Team des Instituts für Betriebswirtschaft (IfB-HSG) mit Gast-Professor Ikujiro Nonaka.