„Management – quo vadis?“

Keynote von Herrn Dr. Jürgen Spickers
Lehrbeauftragter und ehem. Leiter der Management-Seminare an der Universität St. Gallen

Freitag, 29.9.2017, Aula der Montanuniversität



„Magnifizenz, Spektabilitäten, verehrte Vertretende der beteiligten Unternehmen, liebe Absolventinnen und Absolventen des Pionierjahrgangs der Delta Akademie, lieber Clemens, geehrte Damen und Herren.

Wenn ich Sie dazu anregen darf, darüber nachzudenken - und später beim gemütlichen Teil vielleicht auch zu diskutieren -, wo das Management hingeht, so lassen sie uns zunächst reflektieren, wo das Management denn herkommt. Und der Begriff «reflektieren», das werden Sie noch sehen, ist hier mit Bedacht gewählt.

Zu den tiefen Wurzeln von «Management» gehört jene Definition, die sich durch ihr verführerisches Akronym «POSDCORB» in die Debatte eingegraben hat. Diese 1934 von Luther Gulick vorgelegte Liste der «7 Haupttätigkeiten und Aufgaben eines jeden Geschäftsführers» ist inzwischen jedoch arg in Bedrängnis geraten:

- *«P» wie «planen»: Berthold Brecht hatte schon vier Jahre vor Gulick in der Dreigroschenoper auf die Unzulänglichkeit menschlichen Planens hingewiesen. Auch viel später noch diagnostiziert Henry Mintzberg in seiner «Strategy Safari» (1998) für die strategische Planung einen grossen Unterschied zwischen geplant & versandet - und emergent & realisiert.*
- *«O» wie «organisieren»: Die jüngere Systemtheorie legt nahe, dass Organisationen Entscheidungen selbstreferenziell aus Entscheidungen produzieren. Die Rolle des Managements darin ist zumindest klärungsbedürftig.*
- *«S» wie «staffing»: Dafür wird sich allenfalls gleich das Personalmanagement zuständig erklären. Der allgemeine Manager ist hierzu nicht funktional spezialisiert genug.*
- *«D» wie «directing»: Hier werden sich die Studierenden an das Leadership-Modul erinnern, in dem sich Führung stark vom Management abgrenzt. Selbst «transaktionale Führung» klingt doch besser als «Management by Objectives». Und bei der hohen Kunst der transformationalen Führung kommen Managerinnen und Manager per Definition schon gar nicht mehr vor.*
- *«CO» wie «coordinating»: Da spätestens seit dem Erscheinen des gleichnamigen Buches im letzten Jahr (Mack et al. 2016) sowieso alles «VUCA» ist, lässt man doch besser die autonomen Teilsysteme der Gesellschaft deren Koordination gleich selbst übernehmen. Die strukturelle Koppelung von kognitiven und sozialen Systemen über Sprache beispielsweise hat schliesslich auch schon funktioniert, bevor überhaupt zum ersten Mal «Management» gedacht oder gesagt werden konnte.*

DELTA AKADEMIE
Montanuniversität Leoben, Peter Tunner Straße 27, A-8700 Leoben
Tel. +43 3842 402 8412 bzw. +43 664 241 73 56, E-Mail: deltaakademie@unileoben.ac.at
Web: deltaakademie.unileoben.ac.at Facebook: https://www.facebook.com/delta.akademie

- *«R» wie «reporting»: Ohne Zweifel gibt es viel zu berichten, etwa über die finanzielle, ökologische und gesellschaftliche Performanz von Unternehmen. Doch stimmen die Reports? Immerhin gibt es heutzutage auch alternative Fakten. Und wenn Unternehmensführungen wechseln, werden aus Milliardengewinnen durch Anpassung der Abschreibungen schnell einmal Milliardenverluste, die den Vorgängern ans Bein gebunden werden können.*
- *Schliesslich «B» wie «budgetieren»: Auch hier darf ich an das Finanzmodul erinnern. Längst sind wir doch im Zeitalter von «Beyond Budgeting» angekommen.*



Nun stehe ich als Vertreter der Universität St. Gallen im Zugzwang. Schliesslich rühmt sich ausgerechnet die HSG seit den 70er Jahren des vorigen Jahrhunderts im Besitz eines Management- Modells. Was also hat St. Gallen zu diesem ernüchternden Befund zu einem traditionellen Managementverständnis zu sagen?

In der jüngsten, vierten Generation unseres St. Galler Modells wird, und da kommt der Begriff von vorhin wieder vor, Management als «reflektive Gestaltungspraxis der Beziehung zwischen Organisationen als Wertschöpfungssystemen und ihrer Umwelt als Möglichkeitsraum» gesehen. Das ist einerseits bescheiden, denn es stellt so manche trivialsystemischen Gestaltungsvorstellungen von Management in Frage, wenn nicht gar in Abrede. Organisationen als Wertschöpfungssystem in ihrer Umwelt der Möglichkeitsräume sind keine einfachen und auch keine komplizierten Kühlschränke, die zu verändern sich Kurt Levin 1963 noch als «Unfreezing – Changing – Refreezing» vorstellte. Ein solches Grundverständnis hat schon in den 80er Jahren David Hurst in seinem Artikel «Why strategic management is bankrupt» (Hurst 1986) vehement kritisiert: «The point at which everything starts to go wrong is also the point at which management believes that it can (does) stand outside the system and manipulate the processes for its own benefit. Such actions generate reactions because management is not outside the system looking in; it is inside the system looking at itself». Da ist auch bereits der Anknüpfungspunkt zum Thema «Reflexion», denn wie anders würde man «looking at itself» sonst bezeichnen wollen.

Auf der anderen Seite ist das St. Galler Modell durchaus anspruchsvoll, indem es von der Management-Praxis die Wahrnehmung dreier Kernaufgaben einfordert. Diese möchte ich Ihnen, liebe Absolventinnen und Absolventen, ausdrücklich ans Herz legen:

Erstens und nicht verwunderlich soll die Management-Praxis Reflexivität überhaupt ermöglichen. Nach Abschluss der Delta Akademie werden Sie naturgemäss nicht davon ausgehen, dass Sie nichts wissen. Gehen Sie aber nicht unbedingt davon aus, dass Sie es besser wissen. Schaffen Sie Gelegenheiten und Plattformen für die reflexive Auseinandersetzung mit der bisherigen und der künftig möglichen Praxis. Erlauben Sie, dass sich dazu Zeit genommen wird. Ernennen Sie einen Advocatus Diabolus. Insistieren Sie mit Fragen, ob man es nicht auch anders sehen könnte und sollte, bis sich in einem Bodensatz an gemeinsam geteiltem Verständnis die Früchte dieser Reflexion entfalten. Und eben: tun sie es mit anderen zusammen. Management-Praxis ist ein kollektiver Akt, der auch an den Grenzen Ihrer Unternehmen und Institutionen nicht endet.

Zweitens: Schaffen Sie Möglichkeiten. Ich zitiere Johannes Rüegg-Stürm und Simon Grand (2015), die Architekten der 4. Generation des St. Galler Modells: «Es ist Kernaufgabe von Management …, neue Wertschöpfungsmöglichkeiten zu kreieren, als Opportunitäten zu konkretisieren und als unternehmerische Initiativen zu realisieren.» Geben sie genau den schon von Mintzberg gelobten

«emergenten» Bewegungen in Ihren Unternehmen eine echte Chance, gross und folgenreich zu werden. Viele bahnbrechende Ideen nahmen so ihren Weg in die Wirklichkeit. Stellen Sie «Was wäre, wenn …?»-Fragen. Machen Sie Experimente und testen Sie diese empirisch auf ihren Gehalt. Als ingenieurwissenschaftlich ausgebildete Expertinnen und Experten haben Sie dazu ja bereits die allerbesten Voraussetzungen. Und improvisieren Sie mit Prototypen, die einen schnellen Wechsel von Realisierung und Reflexion besonders begünstigen.



Drittens: Management skaliert Wirkungen. Dass Skaleneffekte zu einem der am besten erforschten Phänomen des strategischen Managements gehören, haben Sie im entsprechenden Modul der Delta Akademie gelernt. Vor wenigen Tagen hat Apple-CEO Tim Cook angekündigt, dass das Unternehmen nun der weltgrösste Uhrenhersteller ist. Ob nach Umsatz oder Stückzahl, sei einmal dahingestellt. Wer hätte das vor 5 oder 10 Jahren geglaubt? Aus dieser Position der Stärke heraus erobert Apple nun den exklusiven Platz an unseren Handgelenken. Doch Skalieren heisst nicht unbedingt immer gross, sondern kann auch weitreichend bedeuten. Und Weitreichendes betrifft oft die normative Dimension von Management. Unsere Gesellschaft steht vor grossen Herausforderungen etwa in der Alters- und Gesundheitsvorsorge. Normative Rechtsetzung, über die Sie im entsprechenden Modul der Delta Akademie gelernt haben, ist das eine. Aber auch in den betroffenen Wertschöpfungssystemen können (und müssen) Werte reflektiert werden und in die Kreation, Konkretisierung, Realisation und dann eben auch Skalierung neuer Lösungen münden.

Apropos «Wirkung»: Neulich habe ich mir in unserer Bibliothek ein Buch ausgeliehen, das ausnahmsweise einmal nicht von einer Autorin oder einem Autor der Universität St. Gallen verfasst wurde. Vielmehr stammt es von Francois Julien, einem französischen Philosophen und Soziologen, und es ist seine Abhandlung «Über die Wirksamkeit» (1999). Was hat Julien gemacht? Er hat sich tief in die Chinesische Philosophie eingearbeitet und von dort aus auf die ebenso tiefen Wurzeln unserer westlichen, insbesondere der griechischen Philosophie geblickt.

Dabei stellt er fest, dass sich das «östliche» Denken an bestimmten Stellen zu ganz anderen Herangehensweisen an zentrale Fragen entschieden hat, und das mit entsprechenden Konsequenzen. Eine der dort versammelten Weisheiten, die in diesem Fall vom Chinesischen Moralisten Menzius stammt, lautet so: «Man mag zwar Hacke und Pflug in der Hand haben, aber es ist besser, die Zeit der Reife abzuwarten.» Gehen Sie als Managerinnen und Manager also hinaus in die Welt und lassen Sie sich auch von ganz fernen, ungewohnten Denktraditionen zur Reflexion anregen. Und haben Sie die Geduld, die Zeit der Reife abzuwarten.

Damit möchte ich mich herzlich für die Gelegenheit bedanken, dass die Universität St. Gallen sich an der Delta Akademie beteiligen durfte. Angesichts des erfolgreichen Abschlusses des ersten Jahrgangs freut es mich, diese Akademie auf gutem Weg zu wissen. Gerne habe ich auch vernommen, dass die ersten Module des St. Galler Management-Blocks auch im zweiten Jahrgang bereits Anklang gefunden haben. Aber dafür muss ich jetzt nicht mehr geradestehen, denn wie Sie vielleicht gehört haben, habe ich die Verantwortung für die Management-Seminare nach 17 Jahren anfangs dieses Jahres niedergelegt. So habe ich mehr Zeit, solch schöne Bücher zu lesen und mich an der Weiterentwicklung eines systemtheoretisch fundierten Management-Ansatzes zu beteiligen.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!“

Seine Magnifizenz der Rektor, die Leitungsbeiräte, die Vertreter der Partnerunternehmen, die Universität St. Gallen und die Projektleitung der Delta Akademie gratulieren sehr herzlich!



Daniel ANTON
Carl-Heinrich ARCO
Dipl.-Ing. Nikolas BEULICH
Dipl.-Ing. Benjamin BÖCKL
Dipl.-Ing. Bernadette DOPPELHOFER
Dipl.-Ing. Thomas GRANDL
Dipl.-Ing. Christoph J. GRÜBLER
Dipl.-Ing. Johannes A. KAPELLER
Dipl.-Ing. Maike KRAINZ
Stefanie LOBNIG
Dipl.-Ing. Anja K. MOSER, MSc
Dipl.-Ing. Karina PÖLZL
Dipl.-Ing. Josef PÖRNBACHER
Bernd QUEHENBERGER
Teresa RINSCHEDE
Marc Constantin SIMMER
DDipl.-Ing. Stephan STEINACKER
Augustinus TRAUTTMANSDORFF WEINSBERG
DDipl.-Ing. Nebojsa TUCOVIC
Clemens Martin TÜRMER
Philipp Carl WALUS
Dipl.-Ing. Ao XIA
Jutta ZIMMERMANN

DELTA AKADEMIE
Montanuniversität Leoben, Peter Tunner Straße 27, A-8700 Leoben
Tel. +43 3842 402 8412 bzw. +43 664 241 73 56, E-Mail: deltaakademie@unileoben.ac.at
Web: deltaakademie.unileoben.ac.at Facebook: https://www.facebook.com/delta.akademie