



Aktiv werden: Jetzt ist Aktion angesagt!
Implementierung und Optimierung:

Das St. Galler Management HAUS zum Funktionieren bringen und Unternehmen zu Höchstleistungen führen

Nun steht der **Masterplan**, jetzt geht es darum, Fahrt aufzunehmen. Bevor dies geschehen kann, müssen wir – basierend auf unseren Überlegungen zum Masterplan, die vornehmlich auf den Ergebnissen der Aktivitäten (Politik, Stoßrichtungen und Aufgaben) beruhen – das gesamte **St. Galler Management HAUS** funktionsfähig machen. Das heißt, wir müssen dafür sorgen, dass Aussagen zu den Strukturen (Verfassung, Organisation und Prozesse) und auch die Aspekte des Verhaltens (Kultur, Führungsverständnis und Handlungen) zueinander passen. Gegebenenfalls unterziehen wir unseren rollierenden Masterplan ein weiteres Mal einem Plausibilitätstest hinsichtlich der Aktivitätentreppen (Seiten 76 ff).

Achtung vor unerwarteten Hindernissen, die auftreten können, da die Realität sich anders offenbaren kann, als zuvor auf Papier angedacht. Vielleicht ergeben sich unterwegs auf großer Fahrt durch günstige Winde neue Chancen, den geplanten Kurs durch geschicktes Manövrieren zu verkürzen. Daher braucht Ihr Unternehmen, wie auf den Seiten 57 und 114 beschrieben, einen »Operations Room« – einer Kommandobrücke gleich –, um auf unvorhergesehene oder neue Situationen oder Zufälle sofort reagieren zu können.

Beim Umsetzen der Maßnahmen nach INNEN und AUSSEN kann es vorkommen, dass das Operations Team oder die Mitarbeitenden feststellen, dass das Ziel zu weit gesteckt ist, weil z. B. Untiefen nicht so einfach umschiffen werden können. Dann kann es durchaus besser sein, die Maschinen zu stoppen oder den Rückwärtsgang einzulegen und eine andere Option zu wählen. **Zurück- und Vorwärtsdenken** ist angesagt!

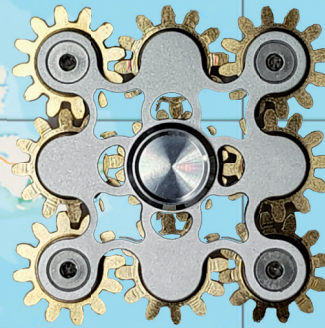
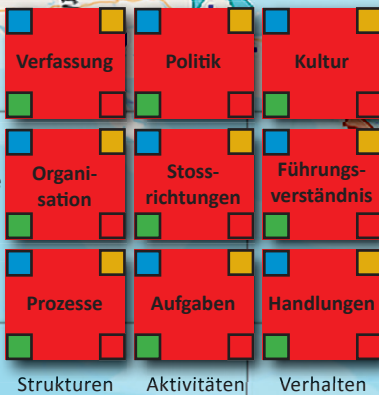
Stillstand überwinden

Ziehen Sie die Ergebnisse des Stillstandsbarometers (Seite 172) heran und berücksichtigen Sie die Blockaden in den Aktivitäten-, Strukturen- und Verhaltenstreppen (Seite 173). In der Implementierungsphase gilt es, diese Blockaden zu beseitigen und somit das Unternehmen zum Funktionieren zu bringen, um es dann weiter zu Höchstleistungen zu führen. Denken Sie stets daran: Sämtliche Aktivitäten erfordern Strukturen und diese wiederum adäquates Verhalten in den normativen, strategischen und operativen Etagen. Wichtig ist, dass die neun Raum-Module im St. Galler Management HAUS wie Zahnräder reibungslos ineinandergreifen (wir sprachen ja bereits über den Rotator im Navigator und über den erforderlichen 9-Getriebe-Rotator im HAUS, einem Fidget Spinner gleich, Seite 46).

Normative Etage
(Begründungen)

Strategische Etage
(Ausrichtungen)

Operative Etage
(Vollzug)



Ziel:
Das St. Galler
Management
HAUS

Neun Flächen des
Fahr- und Manövrierbereichs



Jetzt ist Aktion auf der Aktivitätentreppe angesagt!

Implementierung/Optimierung

Das St. Galler Management HAUS zum Funktionieren bringen und zu Höchstleistungen führen

Mit Hilfe der Manövrierflächen legen Sie nun endgültig im Abgleich zum IST den SOLL-Bauplan für Ihr St. Galler Management HAUS fest.

Unternehmenspolitische Ziele und Vorgaben – IST- und SOLL-Profil von Unternehmenspolitik auf der normativen Etage

Es folgen acht Fragen, aufgeteilt in vier Themenblöcke (I-IV). Jede Frage bietet 2 Antworten zur Auswahl. Kreuzen Sie jeweils die eine Antwort an, die am meisten zutrifft.

Teil I

Oberste Eigner-Vorgaben – Anspruchsgruppen

- [S] pluralistisch
[H] monistisch

An welchen Anspruchsgruppen orientieren wir uns?

alle Stakeholder bewusst im Fokus, Nutzen für alle Stakeholder im Zentrum am Eigentümer orientiert, der Return on Investment bestimmt das Handeln, Akzeptanz durch Erfüllen gesetzlicher Mindestanforderungen

- [A] kurzfristig

- [U] langfristig

Wie orientieren wir uns mit Blick auf die Zeit?

quartalsbezogenes Denken, Konzentration auf vorhandene Potenziale und Kunden, eher »Geschäft machen« statt »im Geschäft bleiben«
visionäres, langfristiges Denken, Potenziale aufbauen, Fokus: »Reinvent«

Teil II

Höheres Ziel – Unternehmenszweck – Entwicklungsorientierung

- [U] avantgardistisch

- [A] konventionell

Wie gehen wir mit Risiken um?

Konfrontation und Gefährdung werden bewusst gesucht, Arbeit an »Reinvent the company«, Neuland betreten
Risikovermeidung: Gefährdungen von vornherein meiden

- [H] bewahrend

- [S] provokativ

Was treibt uns an? Wie wollen wir uns langfristig entwickeln?

Chancen werden genutzt, um den Status quo zu erhalten
Entwicklungen nutzen, die den Mitarbeitenden und dem Umfeld zugute kommen

BLITZ-
CHECKUP

KONFIGURATION
IST

KONFIGURATION
SOLL

IMPLEMEN-
TIERUNG

OPTIMIERUNG



Teil III

Anspruchsniveau

[U] Taktgeber

[A] Mitläufer

Sehen wir uns als Mitläufer oder Taktgeber am Markt?

der Fokus liegt auf maximalem Kundennutzen und optimaler, qualitätsbezogener Leistung, eigene Standards schaffen, USPs im Zentrum
Orientierung an vorgegebenen Standards der Konkurrenz,
Me-too-Verhalten am Markt, »Tun was nötig, aber nicht mehr«

[H] monetär

[S] Gemeinwohl

Wie anspruchsvoll sind unsere monetären Wertziele?

hohe Ansprüche bzgl. finanzieller Resultate (Kapitalkosten, Liquidität)
finanzielle Ziele stehen nicht primär im Vordergrund

Teil IV

Gesellschaftlicher Nutzen – »Vertrag mit Umsystem«

[U] stark

[A] schwach

Was sind die Triebfedern unserer ökologischen Ziele?

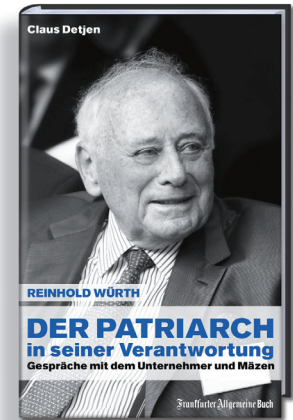
ökologische Ziele ergeben sich aus der gesellschaftlichen Verantwortung
ökologische Ziele ergeben sich aus gesetzlichen Normen

[H] schwach

[S] stark

Auf welchen Grundlagen basiert unsere soziale Verantwortung?

soziale Ziele als notwendige Instrumente zur Imagebildung
und Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber
die Gesellschaft, der Mensch und die individuelle
Persönlichkeit der Mitarbeitenden stehen im Mittelpunkt



Hochkarätige Einsichten
zu normativen Fragen liefert
das Werk »Der Patriarch
in seiner Verantwortung –
Gespräche mit dem
Unternehmer und Mäzen
Reinhold Würth«**

Auswertung:

Anzahl H ____ Anzahl A ____ Anzahl U ____ Anzahl S ____

Übertragen Sie das Ergebnis nun auf Ihr »HAUS« auf Seite 186.

076 Leseraum | 186 Auswertung

Profilierung Ihrer Stoßrichtungen auf der strategischen Etage

Es folgen acht Fragen, aufgeteilt in vier Themenblöcke (I - IV). Jede Frage bietet 2 Antworten zur Auswahl. Kreuzen Sie jeweils die eine Antwort an, die am meisten zutrifft.

Teil I

Kundenorientierung

Bevorzugen wir produkt- oder kundenbedürfnisorientierte Strategien?

[S] breit

Orientierung und Entwicklung des Leistungsangebotes an den originären Kundenbedürfnissen (Outside-in)

[H] eng

Konzentration auf ausgewählte Leistungsangebote, bestehende Erfolgsfaktoren im Zentrum, Kompetenz dank interner Schwerpunkte (Inside-out)

Dominiert bei uns die Strategie der standardisierten oder der individuellen Problemlösung?

[A] standardisiert

Leistung exakt festgelegt, Standardisierung bringt Vorteile im Preiskampf

[U] individuell

Leistung einzelfallspezifisch, individuell, vom Preiskampf befreit

Teil II

Wettbewerbsstrategie

Wie gestaltet sich unsere Wettbewerbsstrategie?

[U] offensiv

Strategie ist offensiv: ständiger Abgleich des Gesamtportfolios mit Marktattraktivität, Chancen und Erfolgsfaktoren, Synergien und Kooperationen, Blitz-Scaling, Guerilla-Verhalten, aggressiv zu Konkurrenz

[H] defensiv

Orientierung an bestehenden Geschäften und Wettbewerbern, retrospektiv, Ideen und Verhalten der Konkurrenz werden gemächlich übernommen

Ist unser Strategieverhalten imitativ oder kundennah?

[A] imitativ

bewusster »follower«, effiziente Bewirtschaftung knapper Ressourcen, Risiken vermeiden, Me-too und Verharren in bestehenden Leistungen

[S] innovativ

durch persönliche Kundenorientierung strebt man eine Position an, die Autonomie verspricht, laufende Anpassungen zur Steigerung der Kundennähe

BLITZ-
CHECKUP

KONFIGURATION
IST

KONFIGURATION
SOLL

IMPLEMEN-
TIERUNG

OPTIMIERUNG



Teil III

Nutzen – versus Kostenorientierung, Wertschöpfung

Vorsicht Margenproblem!

[S] nutzenorientiert

[A] kostenorientiert

Sind wir eher nutzen- oder kostenorientiert?

Ziel, die Befriedigung der Bedürfnisse bei den Marktpartnern zu erhöhen

Ziel, Leistungen mit minimalen Kosten zu erbringen, Rationalisierungen

[H] autark

[U] verbunden

Streben wir eher nach Wertschöpfungsautarkie oder -verbund?

möglichst viele Aktivitäten in eigener Regie, eher hohe Lager und Wertschöpfungstiefe, die Wertschöpfungskette abdecken

Vergabe vieler Aktivitäten nach AUSSEN als Prinzip (Outsourcing), Netzwerke, Arbeiten im Verbund, aber Systemhoheit halten: Andere für sich arbeiten lassen, Intelligentes selbst machen (»Spinne im Netz«)

Teil IV

Ressourcen-Strategie

[U] flexibel

[A] starr

Wie gestaltet sich unsere Ressourcen-Strategie mit Blick auf das Einsatzspektrum?

grobe Rahmenpläne: Flexibilität, Geschwindigkeit, Lieferbereitschaft im Zentrum, Überkapazitäten akzeptiert

genaue Einzelpläne für eine möglichst gleichmäßige Vollauslastung

[H] spezialisiert

[S] universell

Wie gestaltet sich unsere Ressourcen-Strategie mit Blick auf das Leistungsspektrum?

hochspezialisierte Leistungspotenziale, hohe Effizienz, eher kleine Kriegskasse, »economies of scale«

flexible, eher universell einsetzbare Leistungspotenziale, eher große Kriegskasse und freie Management-Kapazitäten

»Eine primäre Fokussierung auf die Produktmarge führt oftmals zu einem immer stärkeren Drang in kleinste Nischen, während große Wachstumsmärkte bewusst nicht bearbeitet werden. Die resultierende geringe Größe des Unternehmens kann langfristig die Existenz des Unternehmens in Frage stellen. Finanzieller Erfolg sollte in absoluten, langfristig und nachhaltig erzielbaren monetären Größen gemessen werden, nicht in Umsatzprozenten.«

Thorsten Truijens,
St. Galler Dozent und
Unternehmensberater

Auswertung:

Anzahl H ____ Anzahl A ____ Anzahl U ____ Anzahl S ____

Übertragen Sie das Ergebnis nun auf Ihr »HAUS« auf Seite 186.

078 Leseraum | 186 Auswertung

Profilierung von konkreten Aufgaben – To-Dos auf operativer Etage

Es folgen acht Fragen, aufgeteilt in vier Themenblöcke (I - IV). Jede Frage bietet 2 Antworten zur Auswahl. Kreuzen Sie jeweils die eine Antwort an, die am meisten zutrifft.

Teil I

Produktentwicklung

[H] selbstentwickelt

sollen bestehende Lösungen mit neuen Features weiter entwickelt werden?
oder sind gemeinsam mit Kunden neue Lösungen zu finden?

[S] mitgestaltend

[U] innovativ

ist ein völlig neues Produkt – auch mit Externen – zu entwickeln (revolutionär)?
oder sollen nur von Zeit zu Zeit bestehende Produktprogramme erweitert
bzw. standardisiert und verbessert werden?

[A] hochwertig

Teil II

Einnahmequellen

[U] Nutzung

sind die Einnahmen eher an System- und Brainwareverkäufen orientiert
(Nutzungsgebühren)?

[A] Warenverkauf

oder sind die Einnahmen eher klassisch katalog- und listenpreisorientiert?

[H] Einmalgeschäft

resultieren Einnahmen eher aus vielen Einmalgeschäften?

[S] Kundenlebenszyklus

oder resultieren Einnahmen eher aus einer Gesamtbetrachtung des
Kundenlebenszyklus (»Customer Lifetime Value«)?

Teil III

Produktionsmodelle

[U] variable Struktur

setzen wir eher auf eine flexible Wertschöpfungskette und variable
Kostenstrukturen?

[H] fixe Struktur

oder eher auf eine starre Wertschöpfungskette verbunden mit
hohen Fixkosten?

[S] variantenorientiert

gestaltet sich das Leistungsangebot – auch bei geringen Volumina –
sehr kunden- und variantenorientiert (»Mass Customization«)?

[A] standardorientiert

oder sind wir an möglichst hohen Volumina orientiert mit geringer Bereitschaft,
auf individuelle Kundenwünsche zu reagieren?

BLITZ-
CHECKUP

KONFIGURATION
IST

KONFIGURATION
SOLL

IMPLEMEN-
TIERUNG

OPTIMIERUNG

Teil IV

[H] ausschöpfen

[U] entwickeln

[A] verwalten

[S] beraten

Kernaktivitäten

beschäftigt sich das Unternehmen eher mit der Aus- und Abschöpfung bestehender Erfolgspotenziale?

oder liegen die Kernaktivitäten eher beim Entwickeln neuer Leistungen und Angebote?

beschäftigt sich das Unternehmen eher mit »Verwaltung« i.w.S.?

oder Konzentration und Ausrichtung aller Aufgaben möglichst »nach außen«?

Auswertung:

Anzahl H ____ Anzahl A ____ Anzahl U ____ Anzahl S ____

Übertragen Sie das Ergebnis nun auf Ihr »HAUS« auf Seite 186.

79 Leseraum | 186 Auswertung



Jetzt ist Aktion auf der Strukturentreppe angesagt!

Implementierung/Optimierung

Das St. Galler Management HAUS zum Funktionieren bringen und zu Höchstleistungen führen

Profilierung Ihrer Unternehmensverfassung auf normativer Etage

Es folgen acht Fragen, aufgeteilt in vier Themenblöcke (I - IV). Jede Frage bietet 2 Antworten zur Auswahl. Kreuzen Sie jeweils die eine Antwort an, die am meisten zutrifft.

Teil I

Rolle und Verantwortung der Spitzenorgane

Welches Selbstverständnis haben unsere Spitzenorgane hinsichtlich ihrer Aufsichts- und Beratungsfunktion?

[A] vertraglich

Überwachung und Geschäftsführung erfolgen strikt getrennt, denkbare Problemfälle werden vertraglich abgesichert, sichernde Ex-Post-Überprüfung der Ergebnisse

[S] einvernehmlich

Überwachung und Geschäftsführung werden eher als Einheit gesehen, Konzentration auf regelmäßige Ex-Ante-Performance Reviews

Wie ist die Verantwortung an der Spitze organisiert?

[U] partizipativ

Ressortverantwortung der Mitglieder der Spitzenorgane (Zelt- oder Netzstrukturen)

[H] autoritär

Gesamtverantwortung des Spitzenorgans (Palast-Strukturen)

Teil II

Differenzierung und Geschäftsnähe der Spitzenorgane

Wie differenziert sind die Repräsentanten unserer Spitzenorgane?

[U] mehrdimensional

Repräsentanten verschiedener Stakeholder in den Spitzenorganen

[H] eindimensional

fast nur Anteilseigner in den Spitzenorganen, keine weiteren Stakeholder

Wie geschäftsnah sind unsere Spitzenorgane?

[A] gering

das Top-Management beschränkt sich auf oberste Entscheide, steuert vornehmlich grundsatzorientiert (Innengerichtete Finanzholding, Regelwerke)

[S] hoch

hohe operative Geschäftsnähe des Top-Managements, Top-Management redet bei zentralen Sachfragen mit (Typ Management-Holding)

BLITZ-CHECKUP

KONFIGURATION IST

KONFIGURATION SOLL

IMPLEMENTIERUNG

OPTIMIERUNG

Teil III

Externe Netzwerke

Setzen wir stark auf externe Partnerschaften?

[U] stark

[H] gering

unser Unternehmen als Element eines Netzwerkes von Partnerunternehmen; gemeinsame Problemlösungen, eher langfristig orientierte Netzwerke, gemeinsamer Nutzen wichtiger als die eigene Identität
Autonomiestreben dominiert; Identität des Unternehmens hat Vorrang vor Nutzenpotenzialen von Partnerschaften, höchstens kurze und fallweise Partnerschaften

Wer ist bei externen Partnerschaften federführend?

[A] dominant

[S] kooperativ

Entscheidungsdominanz eines Partners, eher misstrauens- und sehr vertragsorientierte Zusammenarbeit
kooperativer, paritätischer Interessenausgleich (ausgewogen), vertrauens- und konsensorientiert

Teil IV

Rollenverständnis, Macht und Konflikte

Wie ist das Rollenverständnis von Management und Mitarbeitenden?

[U] systemisch

[H] technokratisch

wir verstehen uns als Sozialsystem mit systemisch geprägten Arbeitsbeziehungen, Erfüllung ökonomischer, sozialer und höherer Ziele, kooperative, sinnstiftende Orientierung
wir verstehen das Unternehmen als Instrument zur Generierung ökonomischen Nutzens mit technokratischen Instrumenten

Wie werden in unserem Unternehmen Interessen durchgesetzt und Konflikte gelöst?

[A] konfrontativ

[S] ausgleichend

politische Interessensdurchsetzung oder häufige Negierung, Konfliktverdrängung bis hin zu autoritären Entscheidungen, »Faust im Sack«
hohe Konsensbereitschaft, offene Konfliktakzeptanz, Suche nach Interessenausgleich

Auswertung:

Anzahl H ____ Anzahl A ____ Anzahl U ____ Anzahl S ____

Übertragen Sie das Ergebnis nun auf Ihr »HAUS« auf Seite 186.

»Die Konflikte dort drehen sich um die Frage: Erkenne ich Mitbestimmung, erkenne ich Partizipation und Partnerschaft als eine Produktivkraft an, auf die ich nicht verzichten kann? Oder meine ich, dass der Standpunkt des Ich-bin-der-Herr-im Hause das geeignete Führungsmodell in einem Unternehmen von morgen darstellt?«

Jörg Hofmann,
IG-Metall-Chef und
Aufsichtsratsmitglied VW

◀ 081 Leseraum | ➡ 186 Auswertung

Profilierung Ihrer Unternehmensstruktur auf strategischer Etage

Es folgen acht Fragen, aufgeteilt in vier Themenblöcke (I - IV). Jede Frage bietet 2 Antworten zur Auswahl. Kreuzen Sie jeweils die eine Antwort an, die am meisten zutrifft.

Teil I

Organisation des Unternehmens

Ist unsere Organisation eher funktional oder prozessorientiert?

[H] funktional

hohes Maß an (vertikaler) Funktionsorientierung, Prinzip A/K/V (Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung) herrscht vor, Machtkonzentration an der Spitze Produktvielfalt und Marktorientierung erfordern ein prozessorientiertes Handeln über Ressortgrenzen hinweg, umfassende, hochmoderne Informations- und Technologiesysteme, agile Management-Methoden

[U] prozessorientiert

Priorisieren wir Prozesse oder Funktionen?

[A] formalisiert

alle Aufgaben und Verfahren werden im Voraus sehr detailliert definiert und dokumentiert, viele Vorschriften und komplexe Regelungen

[S] symbolorientiert

Funktions- und/oder Prozesspriorisierung in Abhängigkeit der Kundenbedürfnisse, Aufgabenvergabe häufig nach Bedarf, situative Offenheit

Teil II

Regelungscharakter und Entwicklungsfähigkeit

Welcher Regelungscharakter herrscht vor?

[S] Rahmenregelung

Effektivität der Aufgabenerfüllung (die richtigen Dinge tun, Fokus: »Kunde«, »Mitarbeiter«)

[H] Einzelregelung

Effizienz der Aufgabenerfüllung (die Dinge richtig tun, Fokus: »Sache«)

Ist unser Unternehmen auf Dauer oder auf Zeit ausgerichtet?

[A] auf Dauer

Regelungen ohne Zeitbeschränkung, gelten »auf ewig«

[U] auf Zeit

Strukturen und Prozesse unterliegen schnellem Wandel,

laufende Anpassungen, Projektdenken, Organisationen auf Zeit

BLITZ-
CHECKUP

KONFIGURATION
IST

KONFIGURATION
SOLL

IMPLEMEN-
TIERUNG

OPTIMIERUNG

Teil III

Informationsgewinnung und -auswertung

[S] vernetzt

Wie gelangen wir an Informationen?

Informationen sind vernetzt zugänglich, Informationen (auch durch persönlichen Austausch) kommen aus vielen Quellen inner- und außerhalb des Unternehmens, Informationsbedarf wird selbst definiert

[A] isoliert

Informationen isoliert verteilt, aufgaben- oder arbeitsplatzbezogen konzentriert, Organisation und Umgang mit Wissen wird von der Spitze geregelt

[U] Smart Data

Welche Art von Informationen haben wir?

hoher Aktualitätsgrad und optimale Auswertung von Informationen, Online-Daten, viele Auswertungen, Künstliche Intelligenz und Smart Data historisch gewachsene Datenmodelle, nur bedingte technische Integration von Produkt- und Kundendaten in die Organisation

[H] standardisiert
datenorientiert

»Tweets, Headlines und Woke-Zustimmung führen nicht dazu, dass wir verstehen. Sie stehen für eine Flut von Nachrichten und ihre emotionale Sofortbewältigung.«

Anders Indset, **
Wirtschaftsphilosoph

Teil IV

Bürokratie und Selbstorganisation

Ist unsere Organisation eher dezentral (selbstständig) oder stark zentral (arbeitsteilig) strukturiert?

[U] exogen

sehr großer delegativer Freiraum, Unternehmertum, Communityship

[A] endogen

zentralistisches Streben nach Einheitlichkeit, wenig Freiraum (Verkettung von Stab und Linie), Bürokratie geht vor

Ist unsere Organisationsentwicklung eher als Fremdorganisation oder Selbstorganisation gestaltet?

[H] fremdorganisiert

Organisation und -lenkung eher »Top-down«, Streben nach geplantem, strukturiertem Austausch und Synergie, schematisiertes Arbeiten

[S] selbstorganisiert

Organisationsentwicklung und -lenkung eher »Bottom-up«, d. h. mitarbeiter- und kundengetrieben, partizipativ und selbst organisierend

Auswertung:

Anzahl H ____ Anzahl A ____ Anzahl U ____ Anzahl S ____

Übertragen Sie das Ergebnis nun auf Ihr »HAUS« auf Seite 186.

83 Leseraum | 186 Auswertung

Profilierung der Prozesse und Systeme auf operativer Etage

Es folgen acht Fragen, aufgeteilt in vier Themenblöcke (I - IV). Jede Frage bietet 2 Antworten zur Auswahl. Kreuzen Sie jeweils die eine Antwort an, die am meisten zutrifft.

Teil I

- [U] automatisiert
[A] selbstbedienend

- [H] Kanäle
[S] persönlich

Teil II

- [H] vorschriftsmäßig
[U] schnell

- [A] unflexibel
[S] flexibel

Teil III

- [U] avataristisch
[A] klassisch

- [H] KI
[S] Mensch

Teil IV

- [U] intellektuell
[H] finanziell

- [A] technisch
[S] menschlich

Front-/Backstage-Prozesse

ist die Kaufabwicklung eher durch hochflexible Standards individualisiert?
oder bedienen sich Kunden eher klassisch wie gewohnt?

werden Kunden eher über Massen-Kommunikationskanäle beraten?
oder hat der Kunde eher »seinen« persönlichen Ansprechpartner?

Verfügbarkeit

ist diese eher konventionell und vorschriftsmäßig (erst Geld, dann Ware)?
oder ist diese eher sofort, rationell und das »System« weiß, was der Kunde will?

erfolgen Leistungen eher unter dem Motto »intern geht vor«?
oder werden Leistungen eher nach »absolut persönlich und flexibel« angepasst?

Kanäle

wird Kundenservice eher mit »Avataren« über digitale Kanäle betrieben?
oder erfolgt Service eher klassisch mit Sachbearbeitern per Telefon/Brief?

wird versucht, über Automatisierung und Künstliche Intelligenz zu optimieren?
oder wird eher direkt und persönlich von Mensch zu Mensch informiert?

Ressourcen

wird eher auf intellektuelle Ressourcen Wert gelegt (T-shaped-People)?
oder wird eher auf technische und finanzielle Ressourcen Wert gelegt?

kommen eher traditionell technische Lösungen zum Einsatz?
oder kommen eher solche zum Einsatz, bei denen Menschen agieren?

BLITZ-
CHECKUP

KONFIGURATION
IST

KONFIGURATION
SOLL

IMPLEMEN-
TIERUNG

OPTIMIERUNG

Auswertung:

Anzahl H ____ Anzahl A ____ Anzahl U ____ Anzahl S ____

Übertragen Sie das Ergebnis nun auf Ihr »HAUS« auf Seite 186.

84 Leseraum | 186 Auswertung

*»Kunden mit Schnelligkeit,
Flexibilität und Leichtigkeit
zu begeistern, verlangt im
Hintergrund harte Arbeit.
Intelligente und effiziente
Geschäftsprozesse fallen
nicht vom Himmel!«*

Bernhard Kaumanns,
Head Medical Affairs EMEA,
Baxter Healthcare SA



Jetzt ist Aktion auf der Verhaltenstreppe angesagt!

Implementierung/Optimierung

Das St. Galler Management HAUS zum Funktionieren bringen und zu Höchstleistungen führen

Mit Hilfe der Manövrierflächen legen Sie nun endgültig im Abgleich zum IST- den SOLL-Bauplan für Ihr St. Galler Management HAUS fest.

Profilierung Ihrer Kultur auf normativer Etage

Es folgen acht Fragen, aufgeteilt in vier Themenblöcke (I - IV). Jede Frage bietet 2 Antworten zur Auswahl. Kreuzen Sie jeweils die eine Antwort an, die am meisten zutrifft.

Teil I

Offenheit

Sind wir nach AUSSEN oder nach INNEN orientiert?

[S] extrovertiert

hohe Außenvernetzung aller Mitarbeitenden, Kunde im Zentrum, präsituitives Reagieren auf Umweltveränderungen

[H] introvertiert

nach INNEN gerichtetes Verhalten, Kunde eher als »Störung« angesehen

Wie packen wir Veränderungen an?

[A] Big Design Up Front (BDUF)

Suche nach Sicherheit, formalistisches und technokratisches plangetriebenes Vorgehen

[U] Just Enough Design Up Front (JEDUF)

Wahrnehmen spontaner Gelegenheiten, grobe Leitlinien als Vorgabe, iteratives, emergentes Vorgehen, Scrum, individuelle Vorstöße

Teil II

Top-down versus Bottom-up – Einheitlichkeit der Kultur

Wie arbeiten wir zusammen?

[U] persönliche Zusammenarbeit

offene, persönliche Kommunikation und Kooperation, Impulse von überall, Austausch über Fachliches hinweg (»Pi-shaped-people«)

[A] unpersönliche Zusammenarbeit

formale Kommunikation, standardisierte Aufträge und Regeln von oben, Spartendenken, Ressortegoismus, Führen mit »Werkzeugen«

BLITZ-
CHECKUP

KONFIGURATION
IST

KONFIGURATION
SOLL

IMPLEMEN-
TIERUNG

OPTIMIERUNG

[H] Einheitskultur

[S] subkulturelle
Prägung

Teil III

[U] innovativ

[A] bürokratisch

[H] kostenorientiert

[S] kundenorientiert

Teil IV

[U] Akteure

[A] Mitglieder

[S] teamorientiert

[H] hierarchisch

Wie einheitlich ist unsere Unternehmenskultur?

ähnliche Werte, kulturelle Hintergründe und Vorstellungen lenken das Verhalten der Mitarbeitenden und der Chefs

unterschiedliche Werte, Herkunft, Hintergründe etc. werden akzeptiert, gefordert und gefördert (Diversity)

Wie ticken wir?

Ist unsere kulturelle Ausprägung innovativ oder bürokratisch?

chancenorientiert, »Dinge als Erster tun«, Transparenzschaffend, Fehler offenlegend und sofort verbessernde Kultur

Neigung zur Suche nach 100%igen Lösungen, viele Regeln und Verfahren, technokratische Ordnung, Fehlervermeidung, Paralyse durch Analyse

Ist unsere kulturelle Ausprägung kosten- oder kundenorientiert?

Dominanz von Rechnungswesen/Controlling, Effizienz, Fokus: »RTC« (Run-the-company)

Dominanz des Kunden- und Produktnutzens, Fokus: »CTC« (Change-the-company)

Zählen bei uns Leistung oder loyales Verhalten?

sowohl individuelle Leistungen als auch Arbeit im Team zählen, Selbstverantwortung und -initiative im Zentrum

Belohnung bei regelorientiertem und silikonformen loyalem Verhalten

Sind wir eher teamorientiert oder Einzelkämpfer?

Gruppenkompetenz und -verantwortung, Teamerfolg, Teamgedanke zählt

Selbst zugeschriebene Kompetenzen und Verantwortung im Rahmen der Hierarchie, Erfolge werden gemäß Stellenprofil zugeordnet

» Was passiert mit Unternehmen und Kulturen, wenn sich Problemschwere und Erregungsgrad gegenteilig entwickeln? Organisierter Stillstand oder Rückschritt? «

Gunter Frank,¹¹
Arzt, Autor
und St. Galler Dozent

Auswertung:

Anzahl H ____ Anzahl A ____ Anzahl U ____ Anzahl S ____

Übertragen Sie das Ergebnis nun auf Ihr »HAUS« auf Seite 186.

086 Leseraum | 186 Auswertung

Profilierung Ihres Führungsverständnisses auf strategischer Etage

Es folgen acht Fragen, aufgeteilt in vier Themenblöcke (I - IV). Jede Frage bietet 2 Antworten zur Auswahl. Kreuzen Sie jeweils die eine Antwort an, die am meisten zutrifft.

Teil I

Vertrauen und Individualität

Wie kommen wir zu Entscheidungen?

[S] hoher Grad an Partizipation

gemeinsames persönliches Erarbeiten von Zielvorgaben und gemeinsame Kontrolle ohne politische Ränke (Kollegialprinzip)

[H] geringer Grad an Partizipation

heteronome Zielvorgabe, Fremdkontrolle durch Vorgesetzte, misstrauensorientiert (Direktorialprinzip), politische Ränkespiele

Ist individual- oder gruppenorientiertes Verhalten erwünscht?

[U] individualorientiert

den Zielen des Individuums und der Persönlichkeit wird ein hoher Stellenwert eingeräumt, Time-out-Möglichkeiten, Teamarbeit stellt zusätzlichen Selbstwert dar, mobiles Arbeiten, Homeoffice

[A] gruppenorientiert

Gruppenziele dominieren vor Individualzielen (Mitarbeitende als Mittel zum Zweck), Unternehmen als Kollektiv geht immer vor

Teil II

Führungsstil und Rollenverhalten

Wie gestaltet sich unser Führungsverhalten?

[U] vorbildhandelnd

unternehmerisches, visionäres, kommunikatives und inspirierendes Vorbildhandeln soll Resultate bewirken (transformationale Führung)

[A] technokratisch

technokratische Zielbestimmung, Prozesse und Leistungskontrolle, belohnen und bestrafen, Ordnung durch bewährte und vertraute Management-Instrumente (transaktionale Führung)

Wie gestaltet sich unser Rollenverhalten?

[H] spezialisierend

Perfektion durch vertiefendes, individuelles Spezialistenwissen

[S] generalisierend

Überblick und Offenheit durch breites, ganzheitliches und geteiltes Wissen

BLITZ-
CHECKUP

KONFIGURATION
IST

KONFIGURATION
SOLL

IMPLEMEN-
TIERUNG

OPTIMIERUNG



Teil III

Mitarbeiterkompetenzen, -befähigung und -verantwortung

- [S] fachlich-kommunikativ
[H] institutionell

Setzen wir eher auf fähige, kompetente Mitarbeiter oder auf Prozesse?

Mitarbeiterfähigkeiten und -befähigung im Zentrum, motivierte, fachlich kompetente Mitarbeitende spielen eine große Rolle
Unternehmensprozesse so stark wie möglich von Mitarbeitenden entkoppelt, Prozessstandardisierung spielt eine bedeutende Rolle und ersetzt zunehmend auch kompetente Mitarbeitende

- [A] Schienentiger
[U] kreative Köpfe

Wie schaffen wir Kreativität und Marktnähe?

Mitarbeitende sehen sich als Ausführer, 9-to-5-Job, Zettelkasten als Kreativitätstool, Projekte für Innovationen laufen klassisch ab
ständiger Verbesserungsanspruch als Treiber, agile Projekt- und Produktmanagement-Methoden, Labs, Experimente

»Some say that the development of AI will solve most of our problems. We believe the creativity and power of human beings will play an even bigger role.«

Piotr Bula,
Vice-Rector Cracow University
of Economics

Teil IV

Lernen – Entwicklung des Verhaltens

- [S] beziehungsbezogen
[H] expertenbezogen

Entwickeln wir Verhalten durch Austausch oder Faktenwissen?

soziales Lernen durch intensiven persönlichen Austausch, Entwicklung sozialer Qualifikationen und Kommunikationsfähigkeiten von Bedeutung
Expertenlernen, fachliche Qualifizierung bei wachsenden Anforderungen an einzelne Individuen

- [A] vertiefend
[U] erweiternd

Entwickeln wir uns dank Vorschriften und Regeln oder Lernen dank Neugier?

systematisches Lernen und Qualifizieren nach Vorschrift und Regeln
erprobendes, freies und entdeckendes, Neugier stimulierendes Lernen

Auswertung:

Anzahl H ____ Anzahl A ____ Anzahl U ____ Anzahl S ____

Übertragen Sie das Ergebnis nun auf Ihr »HAUS« auf Seite 186.

087 Leseraum | 186 Auswertung

Profilierung der Handlungen auf operativer Etage aus Unternehmenssicht

Es folgen acht Fragen, aufgeteilt in vier Themenblöcke (I-IV). Jede Frage bietet 2 Antworten zur Auswahl. Kreuzen Sie jeweils die eine Antwort an, die am meisten zutrifft.

Teil I

[U] emotional

[A] rational

[H] Follower

[S] Challenger

Teil II

[U] proaktiv

[A] reaktiv

[H] extrinsisch

[S] intrinsisch

Teil III

[U] agil

[A] geregelt

[H] Silos / Slabs

[S] übergreifend

Teil IV

[S] vorläufig gültig

[A] ultimativ gültig

[H] Monolog

[U] Multilog

Kundenbeziehung

fokussiert die Kundenansprache eher auf emotionale, purpose-orientierte Aspekte? oder ist die Kundenansprache eher rational und auf Produkteigenschaften bezogen?

folgt das Unternehmen den gewohnten Kundenwünschen?

oder wird versucht, mit dem Kunden zu wachsen, indem man ihn herausfordert?

Führung

setzt die Führung auf Selbstbestimmung und Autonomie der Mitarbeitenden? oder werden den Mitarbeitenden vornehmlich von oben und durch Regeln Aufträge erteilt?

setzt das Unternehmen eher auf extrinsische Motivation (Zuckerbrot und Peitsche)? oder auf die Mündigkeit der Mitarbeitenden und intrinsische Eigenmotivation?

Flexibilität

setzt das Unternehmen auf eigenintelligenzgetriebene, agile Mitarbeitende? oder sollen möglichst alle Geschäftsvorfälle im Vorherein geregelt werden? erfolgt die Zusammenarbeit im Unternehmen eher ausschließlich in Silos und Slabs? oder wird Wert auf unternehmensübergreifende Kooperation gelegt?

Reflexive Kommunikation

setzt das Unternehmen eher auf kritisches Denken und ständiges Hinterfragen? oder gilt eher das Prinzip der »ultimativen Gültigkeit«, fixer Hierarchien und Mainstream-Wahrheiten?

wird eher monologisch von oben herab kommuniziert?

oder setzt das Unternehmen auf multilogisch-organische Kommunikation?

BLITZ-
CHECKUP

KONFIGURATION
IST

KONFIGURATION
SOLL

IMPLEMEN-
TIERUNG

OPTIMIERUNG



Auswertung:

Anzahl H ____ Anzahl A ____ Anzahl U ____ Anzahl S ____

Übertragen Sie das Ergebnis nun auf Ihr »HAUS« auf Seite 186.

»Controllingverantwortung übernehmen heißt mit finanziellen Kennzahlen zu führen, Sicherheiten bei den Mitarbeitenden zu schaffen, seinen eigenen Wertbeitrag aufzuzeigen und sich so über zusätzliche Management-Kompetenz zu positionieren!«

Stefan Sander,
St. Galler Dozent und
Unternehmensberater



»Logistik ist das Blut im Wirtschaftskreislauf. Deshalb gilt: Logistik ist nicht alles, aber ohne Logistik ist alles nichts!«

Wolfgang Stölzle,
Wissenschaftler und Direktor des
Instituts für Supply Chain Management
an der Universität St. Gallen

Profilierung der Handlungen auf operativer Etage aus Sicht des Individuums

Handeln Sie bei diesem Test spontan. Falsche oder richtige Antworten gibt es hier nicht.
Bitte kreuzen Sie zu jeder Aussage eine von jeweils vier Antworten an, die Ihrer Meinung nach am meisten zutrifft.

Vorschriften müssen strikt eingehalten werden.

[b] immer [a] häufig [d] selten [c] nie

Ich habe oft entscheidende Ideen.

[c] immer [a] häufig [d] selten [b] nie

Ich achte im Beruf auf ein ordentliches Erscheinungsbild.

[b] immer [a] häufig [d] selten [c] nie

Struktur diktiert meinen Arbeitsrhythmus.

[b] immer [a] häufig [d] selten [c] nie

Ich finde bei meiner Arbeit schwer den Anfang.

[d] immer [c] häufig [a] selten [b] nie

Ich entscheide spontan und handle schnell.

[c] immer [d] häufig [a] selten [b] nie

Ich kann andere Mitmenschen gut motivieren.

[c] immer [d] häufig [a] selten [b] nie

Ich kann mir meine Ziele bildlich vorstellen.

[c] immer [d] häufig [a] selten [b] nie

Technik zählt mehr als Form.

[a] immer [b] häufig [c] selten [d] nie

Kleidung kaufen ist ein Erlebnis.

[d] immer [c] häufig [a] selten [b] nie

Auf wichtige Gespräche bereite ich mich sehr genau vor.

[a] immer [b] häufig [d] selten [c] nie

Meine Kleidung betrachten andere als konservativ.

[b] immer [a] häufig [d] selten [c] nie

Technik interessiert mich mehr als Kunst.

[a] immer [b] häufig [c] selten [d] nie

Wissen »Warum« ist wichtiger als »Wie«.

[c] immer [d] häufig [a] selten [b] nie

Ich arbeite streng systematisch.

[b] immer [a] häufig [d] selten [c] nie

Ich verlasse mich bei Entscheidungen auf meine Gefühle.

[d] immer [c] häufig [a] selten [b] nie

BLITZ-
CHECKUP

KONFIGURATION
IST

KONFIGURATION
SOLL

IMPLEMEN-
TIERUNG

OPTIMIERUNG

Mit den drei nachfolgenden Fragen haben Sie sich bereits auf Seite 108 auseinandergesetzt. Kreuzen Sie hier Ihre Favoriten an.

Welches Wort spricht Sie spontan am meisten an?

[a] Hightech [b] Neues [c] Tradition [d] Natur

Welche Aktivität gefällt Ihnen am besten?

[b] ordnen [d] träumen [a] konstruieren [c] querdenken

Welche Eigenschaft spricht Sie am meisten an?

[b] beständig [a] 100%ig [c] ungewöhnlich [d] sanft

Letzte Frage: 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«: _____

➡ 106 Leseraum | ➡ 194 Auswertung

» 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 sachorientiertes, rationales oder menschenorientiertes, emotionales Unternehmen?
- Sind alle Raum-Module nach dem gleichen Bauplan gestaltet?
- Sind wir in Teams gleichwertiger, hierarchischen Gruppen oder individualorientiert unterwegs?
- Kennen alle Mitarbeitenden unseren Bauplan?

Knut Bleicher ²² 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. In der aktuellen 10. Auflage habe ich diese operative Ebene zusätzlich ins Werk eingebracht.

Reduce to the Max

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-Sceening 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 für alle passende SOLL-Ziele ableiten und umsetzen sowie mit Hilfe des Navigators geeignete Fahr- und Manövrierebereiche gestalten.

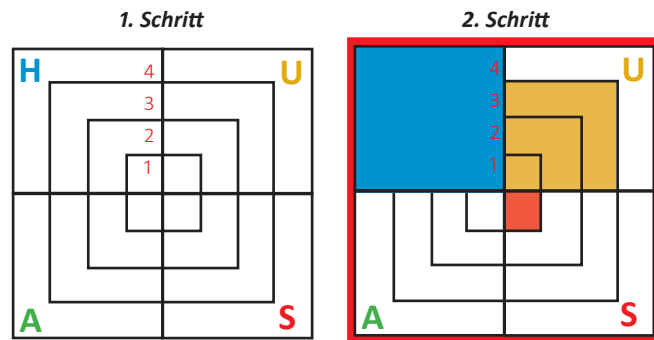
Anleitung zum Ausloten und Profilieren der Raum-Module (Themenfelder)

Beispiel: Nehmen wir an, Sie haben im Bewertungsbogen zur Verfassung (Seite 154)

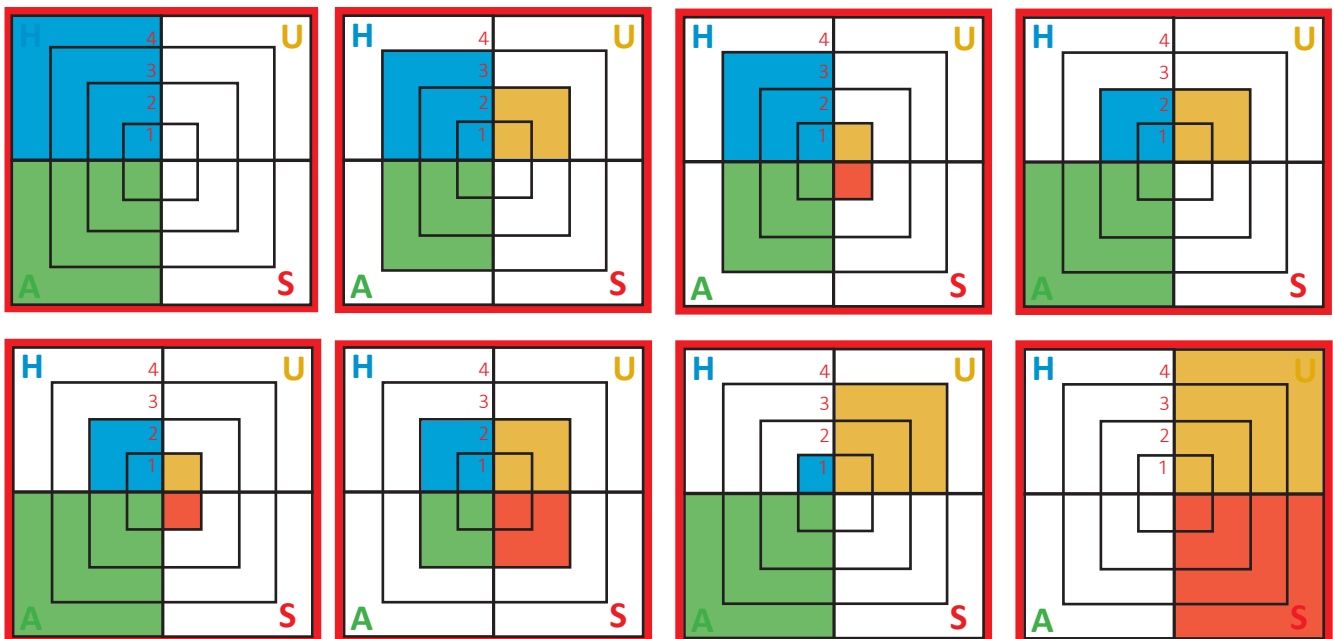
4 Punkte **H**, 3 Punkte **U** und 1 Punkt **S**.

1. Schritt: Zählen Sie von INNEN nach AUSSEN (siehe rote Ziffern).
2. Schritt: Füllen Sie die blaue, gelbe und rote Fläche, wie unten im Beispiel gezeigt, farbig aus.

In jedem Raum-Modul sind vielfache Kombinationen möglich, je nachdem wie dominant ein Buchstabe bzw. eine Farbe ausgeprägt ist.

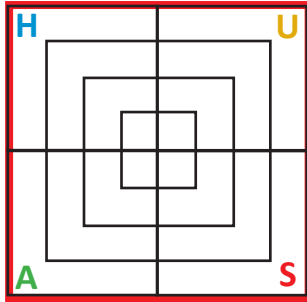


Beispiel verschiedener Kombinationsmöglichkeiten:

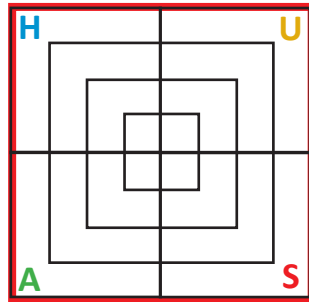


Auswertung St. Galler Management HAUS: IST

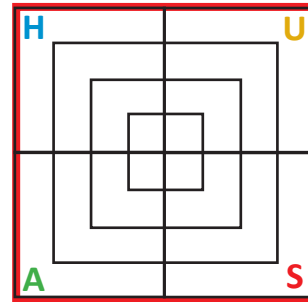
Verfassung 81



Politik 76



Kultur 86



Auswertung normative Etage
Punkte horizontal addieren
und durch drei teilen

Anzahl H _____

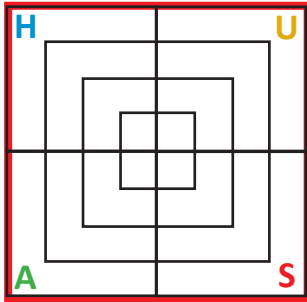
Anzahl A _____

Anzahl U _____

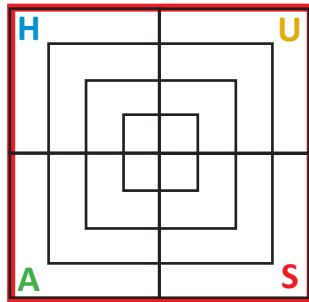
Anzahl S _____

Ergebnis auf der rechten Seite
im oberen Feld visualisieren

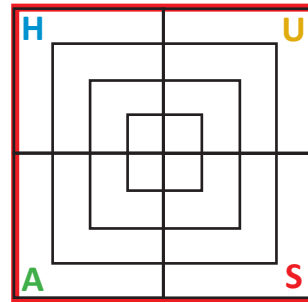
Organisation 83



Stoßrichtungen 78



Führungsverständnis 87



Auswertung strategische Etage
Punkte horizontal addieren
und durch drei teilen

Anzahl H _____

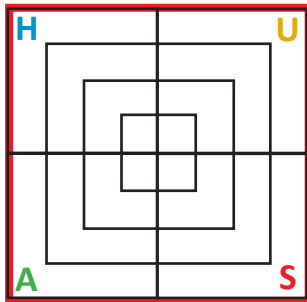
Anzahl A _____

Anzahl U _____

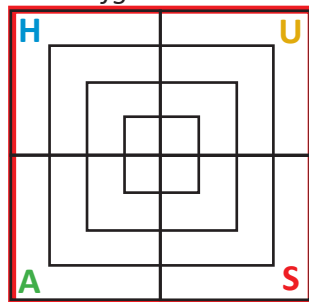
Anzahl S _____

Ergebnis auf der rechten Seite
im mittleren Feld visualisieren

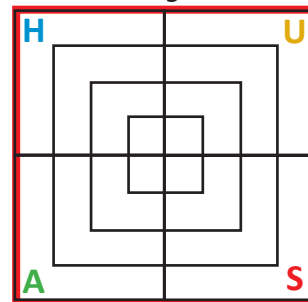
Prozesse 84



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 _____

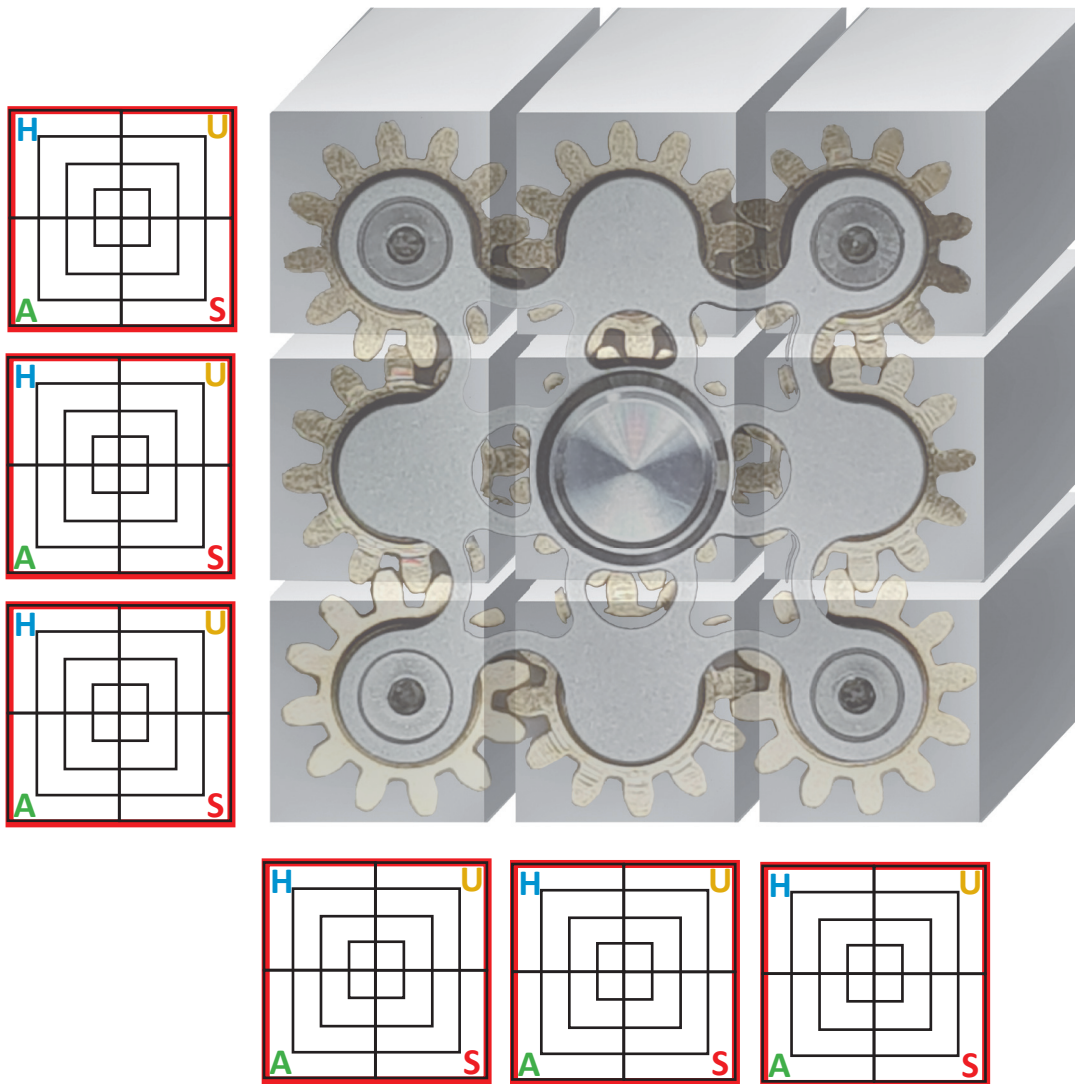
Anzahl U _____ Anzahl U _____ Anzahl U _____

Anzahl S _____ Anzahl S _____ Anzahl S _____

Ergebnisse in die Felder auf der rechten Seite unten visualisieren.

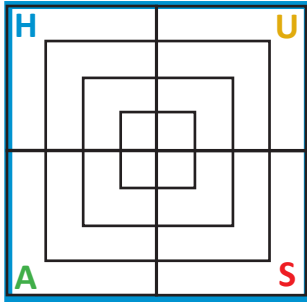
Auswertung IST:

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.

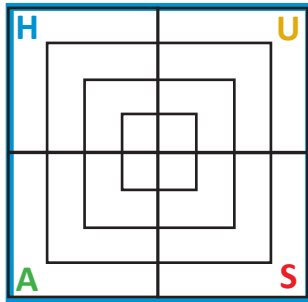


Darstellung St. Galler Management HAUS: SOLL

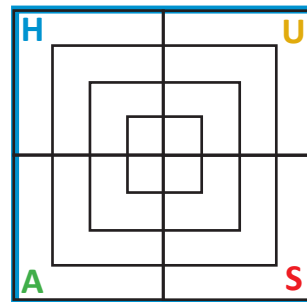
Verfassung



Politik



Kultur



Auswertung normative Etage

Punkte horizontal addieren und durch drei teilen

Anzahl H _____

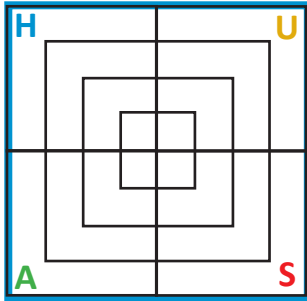
Anzahl A _____

Anzahl U _____

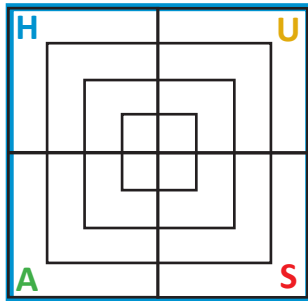
Anzahl S _____

Ergebnis auf der rechten Seite im oberen Feld visualisieren

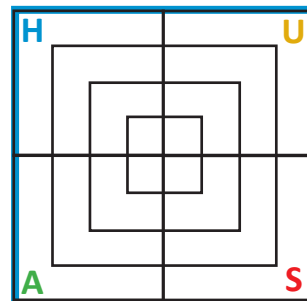
Organisation



Stoßrichtungen



Führungsverständnis



Auswertung strategische Etage

Punkte horizontal addieren und durch drei teilen

Anzahl H _____

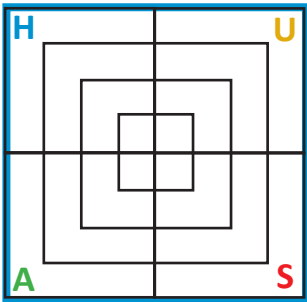
Anzahl A _____

Anzahl U _____

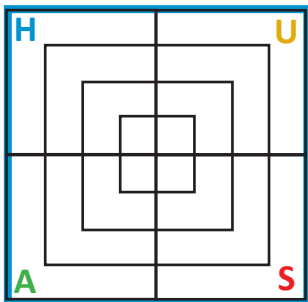
Anzahl S _____

Ergebnis auf der rechten Seite im mittleren Feld visualisieren

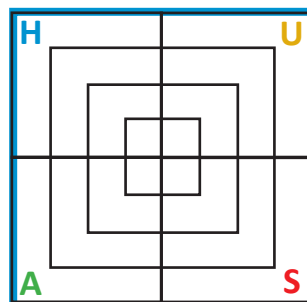
Prozesse



Aufgaben



Handlungen



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 _____

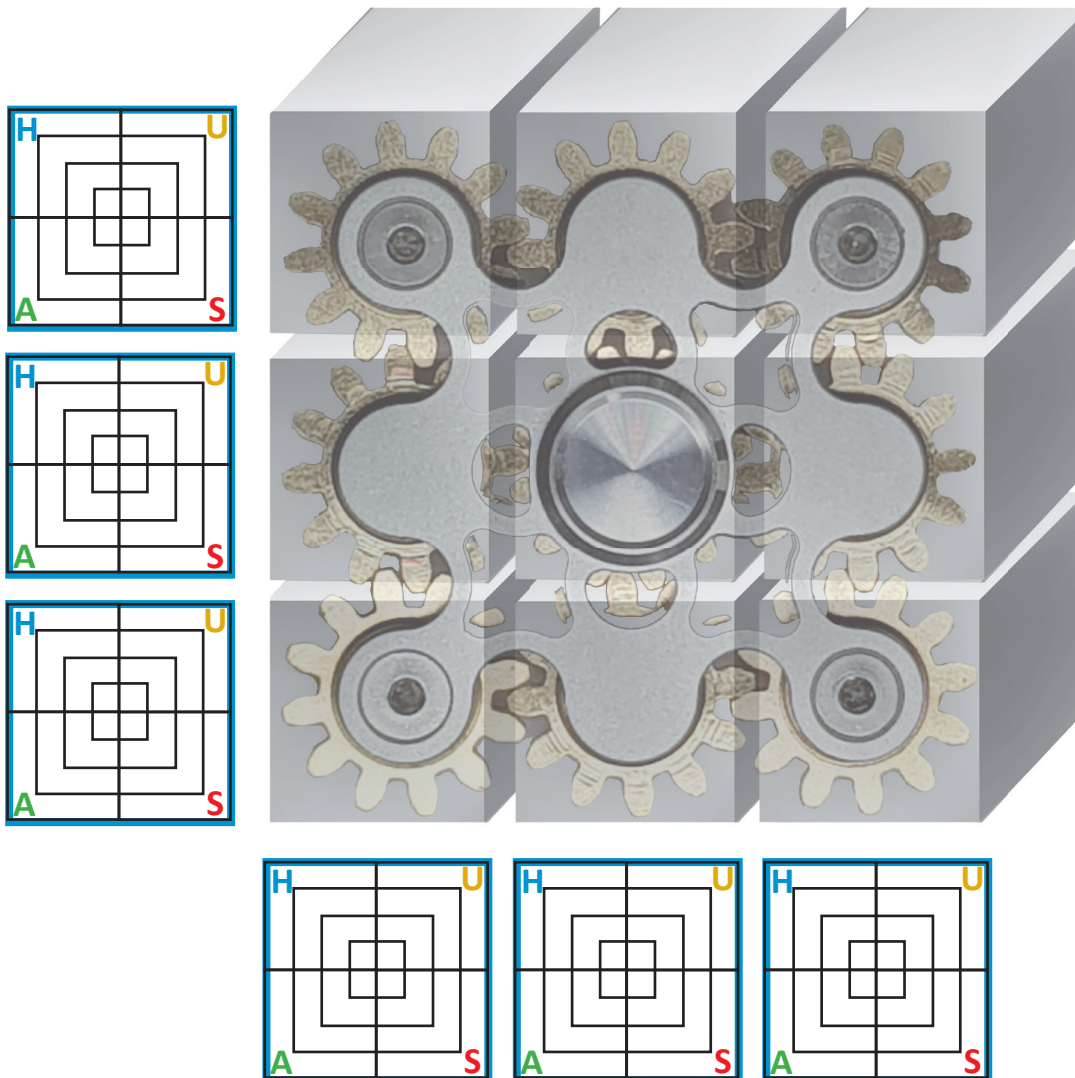
Anzahl U _____ Anzahl U _____ Anzahl U _____

Anzahl S _____ Anzahl S _____ Anzahl S _____

Ergebnisse in die Felder auf der rechten Seite unten visualisieren.

Auswertung 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 verwaltungs-, intuitions- und/oder menschenorientiert zu gestalten. Siehe hierzu die Seite 186. Visualisieren Sie die SOLL-Vorgaben für Ihr St. Galler Management HAUS auf Seite 188.



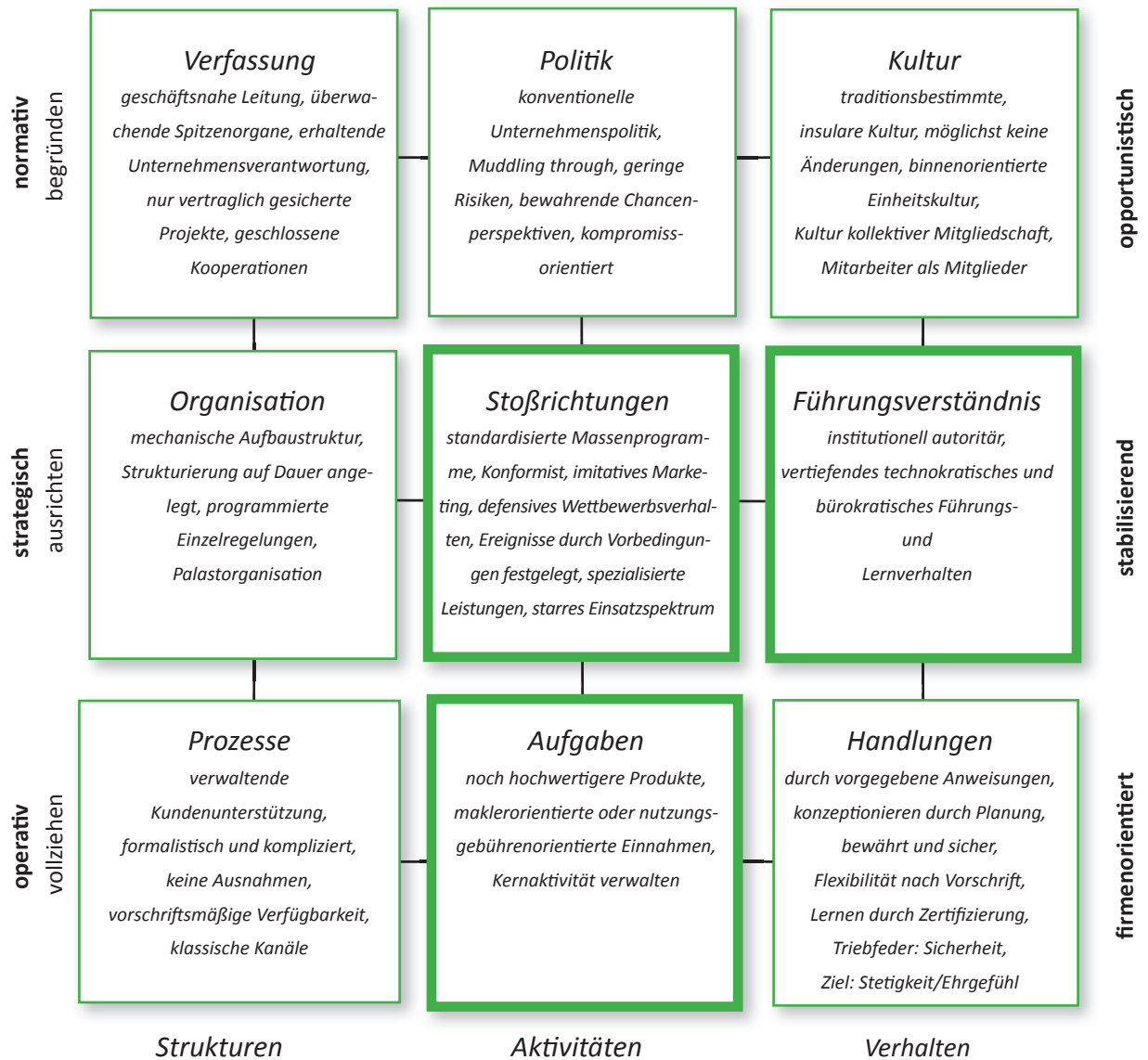
Archetyp »S«: menschenorientiertes Unternehmen

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



Archetyp »A«: verwaltungsorientiertes 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 menschenorientiert zu gestalten. Siehe hierzu die Seite 186. Visualisieren Sie die SOLL-Vorgaben für Ihr St. Galler Management HAUS auf Seite 188.



Archetyp »U«: intuitions-, innovationsorientiertes Unternehmen

Beispielhaft sind hier einzelne Raum-Module hervorgehoben. Prüfen Sie in weiteren Denkschleifen, ob und an welchen Stellen es Sinn ergibt, Ihr Unternehmen betont sachlich-rationaler, menschenorientiert-emotionaler oder verwaltungsorientierter 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

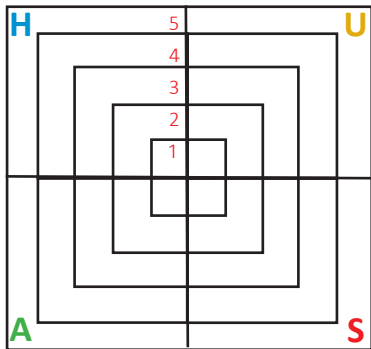
Ermitteln Sie auf Seite 167 die Menge der angekreuzten Ziffern je Buchstabe (insgesamt sollten es 20 Punkte sein). Teilen Sie jedes Ergebnis durch 4 und tragen Sie die gerundeten Ergebnisse hier ein:

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

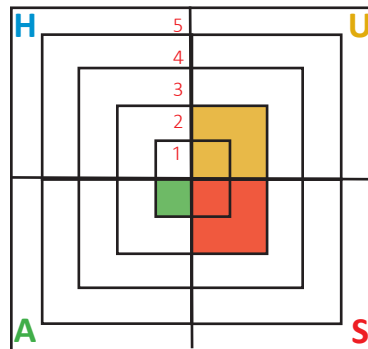
Anzahl »c«: _____ (= U) Anzahl »d«: _____ (= S)

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

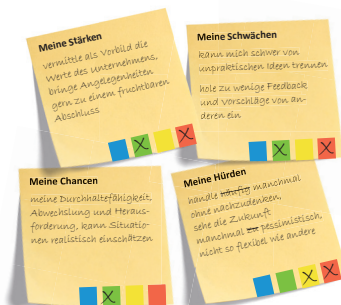
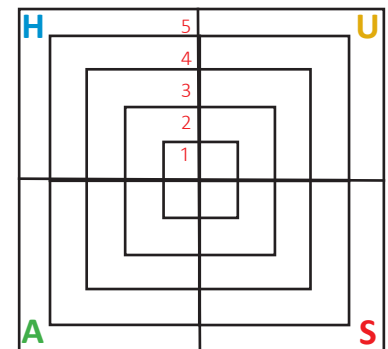
Ihr Ergebnis:



1. Schritt



2. Schritt



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 in einem sich selbst organisierenden Team (S), einer hierarchisch organisierten Gruppe (A) oder sind Sie eher als teamorientierter 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 (S)?
- Welche Rolle nehmen Sie als Teamleiter ein? Bevorzugen Sie Gespräche auf Augenhöhe unterstützend (S), Mitarbeiterversammlungen nach Tagesordnung (A), kreatives Brainstorming (U), problemlösend, sachorientiert antreibend (H)?

Unternehmen sind komplizierte Systeme, in denen wir Komplexität durch Entscheidungen einzelner Menschen oder von Teams entweder erweitern oder reduzieren. Rationale Denktypen (H) brauchen hierfür quantifizierbare Fakten. Verwaltungsorientierte Persönlichkeiten (A) einen verlässlichen Plan. Intuitiv-, innovationsorientierte Persönlichkeiten (U) sehen überall Chancen für neue Ideen, während für menschenorientierte Typen (S) das Team und Menschliche 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 Sicht der sachorientierten 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 Sicht der verwaltungsorientierten 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 Sicht der Intuitiv-, innovativen »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 Sicht der menschenorientierten 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.