

Der kritische Punkt

Proaktives Management. Plan-Werte, Ist-Werte, Abweichungen: Die Zahlen bestimmen den Alltag. Bei negativen Abweichungen herrscht Alarmstufe Rot, die fieberhafte Suche nach den Ursachen beginnt.

Text: Carola Malzner



Vor negativen Abweichungen ist bekanntlich kein Unternehmen gefeit. Die Schlüsselfrage für gelungene Unternehmensführung lautet spätestens dann: Welche Maßnahmen gilt es heute einzuleiten, damit das Unternehmen morgen stabil und zukunftsfähig ist? Proaktive Management-Ansätze können hier gute Vorsorge leisten und die üblichen Verschleißerscheinungen abfangen. Eine hierzulande noch neue Unternehmensanalyse, die solche Dienste leistet, ist V-I-S-E®: Die Methode basiert auf einem Denkan-

satz von Prof. Ichak Adizes, Santa Barbara (USA), der sich seit 1980 mit dieser Thematik befasst. Er hat nachgewiesen, dass Unternehmen so wie alle sozialen Gruppierungen Entwicklungsphasen aufweisen, die zyklisch verlaufen und im Wesentlichen von den Faktoren Vision, Integration, System und Ergebnis beeinflusst werden. Auf dieser Grundlage wurde die V-I-S-E®-Methode in den vergangenen 20 Jahren von Korai P. Stemann und Willi Wende weiterentwickelt: Für Unternehmen gibt es den kritischen Punkt

im Lebenszyklus, ab dem es nach dem Erfolg wieder steil nach unten gehen kann. Die Kunst der Unternehmenssteuerung liegt darin, diesen Punkt zu erkennen, Vorsorge zu treffen – und dem Unternehmen damit ewige Jugend zu bescheren.

Hart und weich

Im Lebenszyklus eines Unternehmens spielen weiche Faktoren eine maßgebliche Rolle. „Cash Flow und Return on Investment sind als harte Faktoren täglich gelebte Visionen der Firmen. Wettbewerbsvorteile ergeben sich



Mit V-I-S-E das Unternehmen im Visier

- Die „V“- Energie = Visionär (Unternehmer) sein. Sich jetzt für die Zukunft positionieren. Visionen und Ideen für morgen im Auge!
- Die „I“- Energie = Integrieren. Der Mensch ist wichtig. Wie wollen wir miteinander umgehen? Die menschliche Seite des Unternehmens im Auge!
- Die „S“- Energie = Systematisieren, administrieren. Jede neue Situation so umwandeln, dass sie in die eigene Routine passt. Immer das System im Auge!
- Die „E“- Energie = Ergebnisse produzieren, d.h. Wertschöpfung. Geld ist eine Folge davon. Immer den Kunden im Auge!

www.cs-managementberatung.com

Fotos: Sittenthaler, Thinkstock/Wavebreak Media

heute aber ganz klar aus der Beschäftigung mit weichen Faktoren: Beginnt das echte Leben der Beschäftigten um 8 Uhr früh oder um 17 Uhr? Pfl egt jede Führungskraft ihren Schrebergarten oder schaut man über den Zaun? Laufen die Mitarbeiter aus Begeisterung oder aus Angst? Sind penible Aktenvermerke oder Kreativität wichtig? Sind Fehler unverzeihlich oder eine Lernchance?“, erklärt Christian Sittenthaler, studierter BWLer und zuletzt Bereichsdirektor bei der VKB-Bank, den Hintergrund. „Ich war mit vie-

len Firmenkunden in Kontakt. Und ich habe gesehen: Die Softfacts fristen in hei-



mischen Firmen nach wie vor ein Mauerblümchendasein“, erzählt der ehemalige Bank-

Manager. Mit V-I-S-E ist er auf die Methode gestoßen, die diese weichen Faktoren vor

klus der Firma gibt. Heute ist Sittenthaler damit in der heimischen Wirtschaft beratend

„Sind einzelne Elemente unter- oder überrepräsentiert – und das ist in der Regel der Fall - besteht Gefahr für die Zukunftsfähigkeit der Organisation.“

Christian Sittenthaler
CS-Managementberatung

dem Zahlenhintergrund analysiert und klare Hinweise auf den Status Quo im Lebenszy-

tätig. „Die Methode ist für jede Branche und Unternehmensgröße geeignet – und →

Proaktives Management braucht mehr als die Orientierung an den Zahlen.

besonders auch bei Unternehmens-Übergaben zur Standortbestimmung zu empfehlen.“

Stärken und Engpässe

V-I-S-E ist kein gallischer Zauberkraut, hat aber als ganzheitlicher Ansatz auf Basis der Betriebswirtschaftslehre echtes Potenzial. „Nur wer die Gründe für Missmanagement kennt, kann frühzeitig aktiv gegensteuern. Nicht das Zahlenwerk legt fest, was zu tun ist, sondern Standortbestimmung und Zielfixierung“, bekräftigt der Berater. In der

V-I-S-E-Praxis heißt das: Für das Verständnis der Strukturen, Stärken, Engpässen und Schwächen des Unternehmens werden die wahren Ursachen bei den Führungskräften und Mitarbeitern gesucht. Ihr Wissen, ihre Einschätzung, ihre Gefühle und ihre Erfahrungen mit dem Unternehmen sind gefragt und spiegeln sich im Ergebnis der onlinebasierten Umfrage wider. Beleuchtet werden unternehmensrelevante Themen und Aspekte, die aus einer Bilanz auch für Experten nicht herauszule-



TRESCON
PERSONALBERATUNG

Personalakquisition durch modulare Dienstleistungen

Vier Suchkanäle bilden die TRESCON 4-S-Methode:

1. Insertion in Online- und/oder Printmedien
2. TRESCON Active Sourcing (proaktive Suche, Identifikation und Ansprache in sozialen Netzwerken, Online-Jobplattformen sowie zielgruppenspezifischen Plattformen im Web 2.0)
3. TRESCON-Bewerberdatenbank
4. Direktansprache / Headhunting

Je nach Funktion und Anforderung entscheiden wir mit unseren Kunden über die passenden Methoden, um möglichst zielgerichtet und erfolgsorientiert die Suchstrategie festzulegen und umzusetzen.



Dr. Reinhold Klinger
& Dr. Bernhard Winkler



Vereinbaren Sie mit uns ein erstes unverbindliches und kostenfreies Informationsgespräch!

TRESCON Betriebsberatungsgesellschaft m.b.H.
A-4020 Linz, Europaplatz 4, Tel. +43-732-738341,
Fax +43-732-738341-99 | linz@trescon.at, www.trescon.at

sen sind. Das Ergebnis liefert dann wichtige Erkenntnisse für eine proaktive Unternehmensführung.

Standort-Bestimmung

„Die Softfacts werden mit einer Stärken- und Engpass-Analyse exakt beziffert“, bekräftigt Christian Sittenthaler. Mit der Analyse werden die Faktoren Vision, Integration, System und Ergebnis abgecheckt und ausgewertet. Diese vier Elemente im Unternehmen (siehe auch Kasten) sollten im Idealfall gleich stark ausgeprägt sein. „Sind einzelne Elemente unter- oder überrepräsentiert – und das ist in der Regel der Fall – besteht Gefahr für die Zukunftsfähigkeit der Organisation. Das Ergebnis der Analyse zeigt ein klares Bild zum Standort der Organisation im Lebenszyklus und eine Quantifizierung, welche Elemente wie stark ausgeprägt sind“, erklärt Sittenthaler.

Proaktives Handeln

Darauf aufbauend kann man für konstruktive Veränderung und eine vitale Organisation sorgen: Mit dem Wissen um die Ausprägung der Elemente V, I, S und E im Denken und Handeln der Unternehmensbeteiligten ist es möglich, die Aufgabenverteilung engpass- und stärkenorientiert zu optimieren, funktionsfähigere Teams zu bilden und Positionen geeigneter zu besetzen. Bisher destruktive Konflikte werden so entschärft und die Teammitglieder handeln mit einem klaren Blick für neue Ziele. „V-I-S-E deckt Schwächen auf, bevor die Buchhaltung sie registriert und befähigt, rechtzeitig gegenzusteuern“, so Sittenthalers Resümee, das er mit der Empfehlung schließt: „Man sollte das wie beim Autoservice handhaben: Ein Update einmal im Jahr senkt die Unfallgefahr beträchtlich.“

Foto: Trescon

Anzeige

Foto: Thinkstock/Stock