

**E-Book
inside**

Knut Bleicher
mit Christian Abegglen

DAS KONZEPT INTEGRIERTES MANAGEMENT

**Visionen – Missionen –
Programme**

**St. Galler
Management-
Konzept**

9., aktualisierte und erweiterte
Auflage des Standardwerks

campus

Das Konzept Integriertes Management



Buch und E-Book in einem - Lesen, wie *Sie* wollen!

1. Öffnen Sie die **Webseite** www.campus.de/ebookinside
2. Geben Sie folgenden **Downloadcode** ein und füllen Sie das Formular aus
»TICKET TO READ« - IHR CODE:
3. Wählen Sie das gewünschte E-Book-**Format** (MOBI/Kindle, EPUB, PDF)
4. Mit dem Klick auf den Button am Ende des Formulars erhalten Sie Ihren persönlichen **Downloadlink** per E-Mail

Prof. Dr. Dres. h.c. Knut Bleicher lehrte nach seiner Habilitation an der FU Berlin ab 1965 an der Universität Gießen Organisation, Führung und Personalwirtschaft. 1985 folgte er dem Ruf als Nachfolger von Prof. Dr. Dres. h.c. Hans Ulrich an die Universität St. Gallen und wurde Präsident des Geschäftsleitenden Ausschusses und Direktor des Instituts für Betriebswirtschaft (IfB), für Personalmanagement (IfPM) und – als Neugründung – des Instituts für Technologiemanagement (ITEM). Neben diesen Tätigkeiten übernahm Knut Bleicher zahlreiche Gastprofessuren an internationalen Universitäten. Prof. Dr. Dres. h.c. Knut Bleicher wurde für seine Lebensarbeit durch drei Ehrendoktorate geehrt. Nach seiner Emeritierung im Jahre 1995 begleitete Knut Bleicher zahlreiche Veränderungsprozesse großer internationaler Unternehmen und war Beiratsvorsitzender und Wissenschaftlicher Leiter der renommierten, sich ausschließlich auf die Aus- und Weiterbildung von Führungskräften in der Praxis konzentrierenden, privatrechtlich organisierten St. Galler Business School (SGBS). Im Jahr 2013 übernahm *Dr. Christian Abegglen*, Präsident des Verwaltungsrats der St. Galler Business School, die Schriftleitung und Gesamtverantwortung des Werkes »Konzept Integriertes Management«. Am 13. Januar 2017 verstarb Knut Bleicher.

Die 9. Auflage des Standardwerks der Management-Literatur wurde zum 25-jährigen Jubiläum »*Das Konzept Integriertes Management*« überarbeitet und aktualisiert.

Knut Bleicher
mit Christian Abegglen

Das Konzept Integriertes Management

Visionen – Missionen – Programme

Campus Verlag
Frankfurt / New York

Informationen zu den Zusatzmaterialien, die zum Download bereitstehen, finden Sie auf Seite 39 f.

ISBN 978-3-593-50599-2 Print
ISBN 978-3-593-43435-3 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-43455-1 E-Book (EPUB)

9., aktualisierte und erweiterte Auflage

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 1991, 2017 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung: Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Satz: Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Gesetzt aus der Sabon und Helvetica

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH

Printed in Germany

www.campus.de

Inhalt

Geleitwort zur 9. Auflage	
25 Jahre Konzept Integriertes Management	17
Was Knut Bleicher Führungskräften riet	
Gedanken im Vorfeld der 9. Auflage	23
St.Galler Wissensnavigator	
Leserkompass führt auf drei Management-Ebenen in fünf Prozess-Schritten	35
St.Galler Startpaket	
Praxis-Toolbox für Integriertes Management	39
1. Der St. Galler Denk- und Wissensnavigator	45
1.1 Von der Verunsicherung zum Integrierten St. Galler Konzept	45
1.2 Mit dem St. Galler Konzept den Unternehmungs- entwicklungsprozess richtig steuern	53
1.3 Überblick: Das St. Galler Konzept in die Praxis umsetzen	58
1.3.1 Von der Gemengenlage zum Kern einer Unternehmung	58
1.3.2 Schritt 1: Durch normatives Management das Unternehmensfundament festlegen	62
1.3.3 Schritt 2: Dank strategischen Managements das Unternehmen ausrichten	69
1.3.4 Schritt 3: Operatives Management sorgt für die Umsetzung nach Innen und Außen	79

1.4	Unternehmungsentwicklung als zentrale Management-Aufgabe	82
1.4.1	Mechanismen der Unternehmungsentwicklung	82
1.4.2	Voraussetzungen erfolgreicher Unternehmungsentwicklung	85
2.	Paradigmenwechsel im Management	91
2.1	Paradigmenwechsel – Wandel in den Anschauungen von Problemen und ihrer Beherrschung	92
2.1.1	Paradigmatische Dynamik eines Faches	93
2.1.2	Von der Betriebswirtschaftslehre zur Managementlehre	94
2.2	Paradigmenwechsel im Management – Anlässe und Bewegung	97
2.2.1	Vor einer »Wendezeit« der Entwicklung hin zum Chaos?	98
2.2.2	Der Umgang mit Komplexität muss überdacht werden	100
2.2.3	Die Dynamik des Wandels verlangt Offenheit und Flexibilität	105
2.3	Auf der Suche nach neuen Denkansätzen	113
2.3.1	»Industrie 4.0« in der Praxis: Vier häufige Denkfallen	114
2.3.2	Ganzheitliches Denken zur Bewältigung gesteigerter Komplexität	127
2.3.3	Prinzipien des Umgangs mit Komplexität	132
2.3.4	Vom Lenken zum Gestalten der Unternehmungsentwicklung – die evolutorische Perspektive zur Bewältigung von Dynamik	136
2.4	Megatrends des Managements	139
2.4.1	Vom technokratischen Führungsverständnis zu einer evolutorischen Unternehmungsphilosophie	140
2.4.2	Vom Investment in harte, materiell-physische Aktiven zur Fokussierung auf weiche, immaterielle und humane Aktiven	140
2.4.3	Vom Gleichgewichtsstreben rationaler Optimierung zum visionären Entdecken und Produzieren	141
2.4.4	Von tiefgreifender Arbeitsteilung und Spezialisierung zur Generalisierung von Aufgaben und Verantwortung	141

2.4.5	Rahmenbedingungen richten sich auf die Handhabung von Informationen aus	142
2.4.6	Von asymmetrischer Einflussgestaltung durch Führung zur symmetrischen (lateralen) Kooperation	143
2.5	Vor einem Paradigmenwechsel im Management	144
3.	Dimensionen eines Integrierten Managements	147
3.1	Ein Management-Konzept für Sinnvolles und Ganzheitliches	148
3.2	Metaintegration durch eine Management-Philosophie	149
3.3	Normatives und strategisches Management gestaltet, operatives Management lenkt die Unternehmungs-entwicklung	150
3.3.1.	Normatives Management	151
3.3.2.	Strategisches Management	152
3.3.3	Operatives Management	153
3.3.4	Rekursion der Systemebenen	154
3.4	Aktivitäten, Strukturen und Verhalten wirken auf die Unternehmungsentwicklung ein	157
3.4.1	Integration durch Aktivitäten	157
3.4.2	Integration durch Strukturen	158
3.4.3	Integration durch Verhalten	158
3.5	Konkretisierung des Integrationsprofils durch den Ausgleich von Um- und Inweltforderungen in der Unternehmungsentwicklung	160

4. Management-Philosophie und Visionen	163
4.1 Wesen und Elemente einer Management-Philosophie	165
4.1.1 Grundlegende Annahmen über Werte und ein ihnen entsprechendes Verhalten	165
4.1.2 Werterhellung und Wertentwicklung	168
4.2 Die unternehmerische Vision: Leitstern für das normative, strategische und operative Management	173
4.2.1 Wesen und Elemente einer Vision	174
4.2.2 Funktionen einer Vision	176
4.2.3 Visionsfindung	177
4.2.4 Träger der Visionsfindung	181
4.2.5 Generierung von Unterstützung der Vision	181
4.2.6 Wirkungen von Visionen	183
4.2.7 Wechselnde Funktion der Vision im Laufe der Unternehmungs-entwicklung	183
4.3 Management-Philosophien als Wettbewerbsfaktor ..	187
4.3.1 Paradigmenwechsel im Management und Wettbewerb von Management-Philosophien	188
4.3.2 Paradigmenwechsel – Transition birgt Chancen und Risiken in sich	193
4.3.3 Konkretisierung der Vision in einem Geschäftskonzept	196
5. Normatives Management: Die Konstitution einer Unternehmung muss ihre Entwicklung fördern	199
5.1 Themenfeld I: Unternehmungsverfassung (Strukturen)	201
5.1.1 Wesen und Elemente der Unternehmungsverfassung	202
5.1.2 Die Dimensionen der Unternehmungsverfassung	204
5.1.3 Organverfassung – Einbindung von Interessen in einen konstitutiven Rahmen und Gestaltung der Spitzenstruktur	205
5.1.4 Kooperationsverfassung als Teil der Unternehmungsverfassung	217

5.1.5	Die Ausgestaltung und Dimensionierung der Unternehmungsverfassung	219
5.1.6	Die Organverfassung im Spannungsfeld von Opportunismus und Verpflichtung	229
5.1.7	Dimensionen der Kooperationsverfassung	230
5.2	Themenfeld IIa: Unternehmungspolitik (Aktivitäten)	241
5.2.1	Beziehungen zwischen normativen Tatbeständen der Unternehmungspolitik	241
5.2.2	Hybride Entwicklungsmuster normativen Managements in der Realität ..	244
5.2.3	Die Kommunikation der Normen von Politik, Verfassung und Kultur der Unternehmung	247
5.3	Themenfeld IIb: Missionen (Aktivitäten)	257
5.3.1	»Politics« – der Ausgleich von Umwelt- und Inwelt-interessen in der Unternehmungspolitik	257
5.3.2	Der Ausgleich des Spannungsverhältnisses von Vergangenheit und Zukunft in der Gegenwart verlangt eine Harmonisation der Perspektiven von Mitgliedern und Teilnehmern	261
5.3.3	»Policies« – Missionen als Vorgabe für strategisches und operatives Management	266
5.4	Themenfeld III: Unternehmungskultur (Verhalten)	286
5.4.1	Wesen und Elemente von Unternehmungskulturen	286
5.4.2	Unternehmungskultur – Soziale Traditionen tragen gegenwärtiges unternehmungspolitisches Verhalten	287
5.4.3	Die Dimensionierung der Unternehmungskultur	297
5.4.4	Die Dimensionierung der Unternehmungskultur im Spannungsfeld von Opportunismus und Verpflichtung	307
5.4.5	Differenzierung und Konkretisierung der Unternehmungskultur	308

6. Strategisches Management: Stoßkraft durch Strategie	313
6.1 Verkoppelung der normativen und der strategischen Dimension des Managements	314
6.2 Themenfeld I: Organisations- und Managementsysteme (Strukturen)	316
6.2.1 Organisationsstrukturen bilden den Rahmen für strategische Programme und das Mitarbeiterverhalten	316
6.2.2 Management-Systeme tragen die Kommunikation und Kooperation organisatorischer Einheiten	344
6.3 Themenfeld II: Strategische Programme (Aktivitäten)	367
6.3.1 Wesen und Elemente strategischer Programme	368
6.3.2 Die Suche nach zweckgerechten Strategien	370
6.3.3 Strategische Programme führen über Aktivitäten und Ressourcen zur Entwicklung von Erfolgspotenzialen	383
6.3.4 Die Dimensionierung strategischer Programme im Spannungsfeld von Stabilisierung und Veränderung	400
6.3.5 Differenzierung und Konkretisierung der Unternehmungs- und Geschäftsfeldstrategien	402
6.4 Themenfeld III: Problemverhalten (Verhalten)	405
6.4.1 Wesen und Elemente strategisch intendierten Problemverhaltens	406
6.4.2 Die Dimensionierung strategisch intendierten Verhaltens	421
6.4.3 Die Dimensionierung strategischen Problemverhaltens im Spannungsfeld von Stabilisierung und Veränderung	432
6.4.4 Differenzierung und Konkretisierung des Problemverhaltens in Kooperationsfeldern	434
6.5 Hybride Muster und Kommunikation	434
6.5.1 Hybride Entwicklungsmuster strategischen Managements	434
6.5.2 Kommunikation von strategischen Programmen, Organisationsstrukturen, Management-Systemen und strategischem Verhalten	443

7. Operatives Management: Umsetzung durch das operative Management	457
7.1 Themenfeld I und II: Organisatorische Prozesse, Dispositionssysteme (Strukturen) und Aufträge (Aktivitäten)	458
7.1.1 Konzeptrealisierung durch operatives Lenken, Gestalten und Entwickeln	460
7.1.2 Der Problembezug operativen Managements	464
7.1.3 Der Zeitbezug operativen Managements	464
7.1.4 Die verändernde Gestaltung des Vollzugs durch Projekte	465
7.2 Themenfeld III: Leistung und Kooperation (Verhalten)	467
7.2.1 Der Verhaltensbezug im Management	467
7.2.2 Operative Lenkung, Gestaltung und Entwicklung unter dem Einfluss der Partizipation	470
7.3 Prozesse als Lenkungs-, Gestaltungs- und Entwicklungsobjekte operativen Managements	473
7.3.1 Operatives Management: Das Denken in Prozessen	473
7.3.2 Arten und Ansätze operativer Prozesse als Objekt des Managements ..	475
7.3.3 Die Entwicklung von Fähigkeiten und Ressourcen durch Prozesse als Grundlage eines Potenzialmanagements	476
7.4 Integrationsmöglichkeiten des operativen Managements	477
8. Erfolgspotenziale im Integrierten Management nutzen	479
8.1 Potenzial- und fähigkeitsfokussierte Ansätze	480

8.2	Nutzenpotenziale, strategische Erfolgspotenziale und -positionen, Ressourcen und Fähigkeiten der Unternehmung	482
8.2.1	Normative Erfolgspotenziale	482
8.2.2.	Strategische Erfolgspotenziale	483
8.2.3	Operative Ressourcen und Fähigkeiten	485
8.3	Technologie-, Markt(beziehungs)- und Humanpotenziale	487
8.3.1	Technologiepotenziale	488
8.3.2	Markt(beziehungs)potenziale	489
8.3.3	Humanpotenziale	491
8.3.4	Management-Potenziale	491
8.4	Entwicklung und Harmonisation von Potenzialen	494
8.5	Integrierte Programme zur Potenzialentwicklung	497
9.	Integriertes Management profilieren und harmonieren	503
9.1	Notwendige Stärkung integrativen Denkens und Handelns des Managements	503
9.2	Integriertes Management: Die sach-logische Verknüpfung von Problemdimensionen	506
9.2.1	Modulskalierung im Ist und Soll	511
9.2.2	Profilierung zum Konzept	513
9.2.3	Harmonisierung	515
9.2.4	Fokussierung von Nutzenpotenzialen und strategischen Erfolgspotenzialen	523
9.2.5	Temporalisierung von Potenzialen im zeitlichen Netzplan	524

9.3	Integriertes Management: Die sozio-kulturelle Verknüpfung der Problemlösung	526
9.3.1	Die Entwicklung von Management-Konzepten – ein Entwicklungsprozess	526
9.3.2	Grundsätze für die Entwicklung und Einführung eines Management-Konzeptes	527
9.3.3	Formen des Umgangs mit dem Management-Konzept	529
9.3.4	Die Entwicklung eines Management-Konzeptes ist ein gemeinschaftlich vollzogener Lernprozess	533
9.3.5	Integrale Steuerung von Management-Entwicklungsprozessen	537
9.4	Konsistente Management-Philosophie – das integrative Band des Managements	537
9.5	Vom Bezugsrahmen zur Metasteuerung der Unternehmungsentwicklung	541
9.6	Auf dem Weg zur virtuellen Wissensunternehmung ..	544
9.6.1	Der paradigmatische Trend verweist auf die Wissensunternehmung im quartären Wirtschaftssektor	544
9.6.2	Die Vision von der Wissensunternehmung	546
9.6.3	Virtuelle Repositionierung in der Wertschöpfungskette als Visionsinhalt	554
9.7	Organisationskonzepte in der Transition	568
10.	Unternehmungsentwicklung als Regulativ und Objekt des Integrierten Managements	571
10.1	Die Unternehmungsentwicklung im Zeitablauf qualifizieren	572
10.2	Paradoxien unternehmerischer Dynamik	573
10.2.1	Paradoxien – Die Suche nach Erklärungsmustern erfolgreicher Unternehmungsentwicklung	574
10.2.2	Paradoxien – Module einer fachlichen Entwicklung	575

10.2.3	Paradoxe Spannung: Motor unternehmerischer Dynamik	577
10.2.4	Antithetisches und Synthetisches der Spannungsbewältigung	585
10.2.5	Unternehmungsentwicklung als schöpferische Synthese paradoxer Spannungen	593
10.3	Unternehmungsentwicklung verlangt unternehmerische Dynamik	594
10.3.1	Prinzipien unternehmerischer Dynamik	595
10.3.2	Dimensionen der Entwicklungsdynamik von Unternehmungen	599
10.4	Verläufe der Unternehmungsentwicklung	601
10.4.1	Konzept eines idealtypischen Verlaufs der Unternehmungsentwicklung	601
10.4.2	Probleme der Bewertung der Unternehmungsentwicklung	601
10.4.3	Krisenanfällige Schwellenübergänge von Phasen der Unternehmungsentwicklung	605
10.4.4	Äußere Krisen können die Unternehmungsentwicklung stören	608
10.4.5	Differenzierte Umweltanalysen zur Krisendiagnose	608
10.5	Phasen einer idealtypologischen Unternehmungsentwicklung	609
10.5.1	Innere Unternehmungsentwicklung	609
10.5.2	Äußere Unternehmungsentwicklung	624
10.5.3	Innere und äußere Unternehmungsentwicklung	635
10.6	Der Einfluss des normativen, strategischen und operativen Managements auf die Unternehmungsentwicklung	638
10.6.1	Die erratisch-kurzfristig ausgerichtete opportunistische Unternehmungsentwicklung	639
10.6.2	Die unternehmungspolitisch variable, strategisch ausgelegte, operative Veränderungen berücksichtigende Unternehmungsentwicklung	640
10.6.3	Die langfristig unternehmungspolitisch verpflichtete und ausgerichtete Unternehmungsentwicklung	641

10.7	Der Einfluss von Aktivitäten, Strukturen und Verhalten des Managements auf die Unternehmungs- entwicklung	641
10.8	Träger der Unternehmungsentwicklung und ihr Verhalten zwischen lernender Evolution und revolutionärem Austausch	644
10.9	Pulsierende Profile als Ausdruck effektiver Unternehmungsentwicklung	646
	Knut Bleicher – In Memoriam	649
	Zum Herausgeber Christian Abegglen	677
	Literatur	681
	Register	707

Geleitwort zur 9. Auflage

25 Jahre Konzept Integriertes Management

Die Welt ist nicht einfacher geworden, seit im Jahr 2011 die aktualisierte und erweiterte 8. Auflage des Management-Standardwerks *Das Konzept Integriertes Management* von Knut Bleicher erschien. Heute – sechs Jahre später – befindet sich der »Orientierungsrahmen für ganzheitliches Management« nun im 25-jährigen Jubiläum.

Damals beschäftigten die Nachwirkungen einer gewaltigen Immobilien- und Finanzkrise Politiker, Wirtschaftswissenschaftler und Entscheidungsträger in Unternehmen.

Die größten Gefahren dieser Krise, die unsere Makro- und Mikroökonomien damals beinahe in den Abgrund gerissen hätten, meint man nicht zuletzt dank riesiger Geldschwemmen und Niedrigzinspolitik inzwischen umschiffen zu haben. Neue unvorhergesehene Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft, die noch vor wenigen Jahren kaum jemand für möglich gehalten hätte, verdrängen heute die nötige Erinnerung. In Europa sind es die fast regelmäßigen »Beinahe-Pleiten« einzelner Mitgliedsstaaten bei gleichzeitigen Hochständen vieler Börsenindizes und eines Beschäftigungswunders in Deutschland, genauso wie nicht beherrschbare Masseneinwanderungen und die Abspaltung der Briten aus dem Euro-Raum, in den USA ein beispielloser Aufschwung und eine Ikone der Anti-Politik an der Macht. Aus technologischer Sicht sind es Digitalisierung und damit verbunden das Internet der Dinge, Industrie 4.0, Social Media, Sharing economy, Blockchain; auf gesellschaftlich-politischer Ebene ein staatlich beförderter Rückzug der Demokratie, Verwässerung des Eigentums, Protektionismus, Regulierungs- und Zentralisierungsbestrebungen, um nur einige Beispiele zu nennen.

Die größte Gefahr allerdings, die uns die Krise und die nachfolgend unvorhergesehenen Entwicklungen hinterlassen haben, sind weder in den Bilanzen der Unternehmen noch in fehlenden künftigen Rentenansprüchen abzulesen:

Es ist der allgemeine Vertrauensverlust in die Fähigkeit und den Willen von Politikern und Managern, Gesellschaft und Wirtschaft in eine sichere, an demokratischen Werten orientierte Zukunft zu führen.

Vertrauen ist allerdings eine Notwendigkeit innovatorischer Zukunftsgestaltung: Das Vertrauen ist neben der Furcht eine der beiden Möglichkeiten, soziale Gemeinschaften zusammenzuhalten: Es ist der »Kitt sozialer Bindung«. Für eine Entwicklung zum Formen intelligenter, demokratischer Organisationen ist die institutionsprägende und geprägte Furcht unbrauchbar, wie die unterschiedlichen Entwicklungen von Staaten und Kulturen zeigen.

Vertrauensbildung bedingt allerdings eine stetige Präsenz von Aufmerksamkeit und Veränderungsbereitschaft. Diese ist notwendig, um Organisationen den sich ständig wandelnden äußeren Bedingungen anzupassen, Fehlentwicklungen zu vermeiden und sich immer wieder neu auf einem für alle Stakeholder Prosperität verheißenden Entwicklungspfad auszurichten. Für Unternehmen bedeutet dies auf normativer Ebene die gesellschaftlichen Interessen genauso wie die Anspruchsgruppen der Eigentümer zu berücksichtigen, und zu erkennen, dass dies nicht ein widersprüchliches Ansinnen darstellt, sondern genau ein solches Verhalten erst die Anspruchsgruppe der Eigentümer überhaupt langfristig absichert.

Für Staaten ist damit gemeint, dass Sicherzustellen ist, dass die Anreize zum Nehmen (»Incentives to Take«) nicht größer werden als die Anreize zum Machen (»Incentives to Make«). Nur dann ist ein Überleben einer Gesellschaft überhaupt möglich.

Mancur Olson, *Power and Prosperity*

Es mag paradox klingen. Aber gerade die vorangehend angedeuteten Entwicklungen, allem voran der Vertrauensverlust in Institutionen, machen das »alte« St. Galler Konzept nützlicher und wichtiger denn je.

Zwar kann sich der Manager oder Politiker über einen Mangel an Fachliteratur heutzutage bekanntermaßen nicht beklagen, denn für jedes Problem gibt es den speziellen Ratgeber. Fast in Echtzeit kann er im Internet nachlesen, was an Universitäten und Management Schulen weltweit an vermeintlich Neuem erdacht und erarbeitet wird. Eindimensionale Patentlösungen wechseln einander ab, wie die Frühjahrs- und Herbstkollektionen auf den Laufstegen der Modemacher. Sie versprechen dem Entscheider schnelle Hilfe mit der Garantie, dass schon im nächsten Quartal die Eigentümer jubeln oder Politiker wiedergewählt werden.

Nicht so das Buch *Das Konzept Integriertes Management*. Das St. Galler Konzept gilt als wirksamer Vitaminschub und zielt auf eine nachhaltige Lebensfähigkeit durch Erhaltung von Nutzenpotenzialen für alle Stakeholder. Es zeigt

daher, wie normative, strategische und operative Dimensionen im Hinblick auf notwendige Aktivitäten, Strukturen und Verhalten in Einklang zu bringen sind.

Dadurch ergibt sich ein kontinuierlicher Prozess der Unternehmungsentwicklung: Sämtliche Elemente sind im Zeitablauf immer wieder neu auszurichten (Ist-Position) und gegebenenfalls anzupassen (Soll-Position).

Von Bedeutung ist darüber hinaus, dass Bleicher die jeweiligen Extrempole der einzelnen Themen im Sinne von durch die Entscheider zu lösenden Spannungsfelder entweder in Richtung eher stabilisierend oder eher verändernd aufzeigt und dadurch mögliche Fehlentwicklungen frühzeitig entlarvt.

Eine derartige Lagedarstellung bietet dann die Möglichkeit, präzise Aussagen über Probleme, Ziele, Entwicklungsstand und zur zukünftigen Ausrichtung einer Institution zu machen. Dank diesem Gedankengut aus theoretischen Grundlagen und praxiswährten Hilfsmitteln ist *Das Konzept Integriertes Management* längst ein Standardwerk der Managementlehre Europas.

Damit eignet es sich gleichermaßen für Akademiker und Studenten in Forschung und Lehre, in den verschiedenen Bereichen der Wirtschafts- und Management-Wissenschaften und als Nachschlagwerk bzw. Ratgeber für Führungskräfte aller Branchen. Dies vor dem Hintergrund, dass private und öffentliche Organisationen wie Institutionen heute in einem zunehmend komplexen globalen Umfeld agieren. Die Zahl der Parameter, die in ihrer Dependenz über Erfolg oder Misserfolg entscheiden, nimmt zu. Der schmale Pfad, auf dem der angestrebte Unternehmungserfolg zu erreichen ist, windet sich inzwischen durch ein Umfeld, das immer mehr einem undurchdringlichen Dickicht gleicht. Die anschwellende Flut an Informationen, die aus der weltweiten Vernetzung hereinschwappt, trägt eher zur Konfusion denn zur Klärung bei. Die Komplexität der Ordnungssysteme hat einen Grad erreicht, der die Auffassungsgabe des Menschen und seine Fähigkeit, Informationen aufzunehmen und zu verarbeiten, weit übersteigt.

Erst wenige Unternehmen, analysierte Bleicher damals, müssten sich schon mit einem völlig veränderten Satz von Annahmen auseinandersetzen. Das hat sich in kurzer Zeit völlig geändert. Die alten Gewohnheiten tragen heute überhaupt nicht mehr. Der Paradigmenwechsel ist nun in rasantem Tempo im Gange.

Die Institutionen von heute werden nur dann zukunftsfähig die Veränderungen überstehen, wenn sie diesen Wechsel jetzt durch ein bewusstes Change-Management einleiten. Die Stichworte des Digital Business: Digitalisierung, Industrie 4.0, Sharing Economy und die Kryptowährung »Bitcoin«, sind in aller Munde aber vielfach unterschätzt. Denn der tiefgreifende, technologisch und strukturelle Change wirkt sich auf Produktions- und Wertschöpfungs-Ketten ebenso wie

auf unser tägliches Handeln, Arbeiten und Leben wie auch auf Eigentumsverhältnisse aus.

Die wachsende Komplexität unserer Lebensverhältnisse, vor allem aber die gestiegene Dynamik der Veränderung unseres Umfeldes lassen die Frage nach der Beherrschbarkeit von Entwicklungsverläufen durch den Menschen stellen. Diese ist nicht nur – wie eingangs deutlich gemacht – für unser ökologisches und gesellschaftliches Umfeld bedeutsam, sondern sie betrifft vor allem institutionalisierte Systeme, die letztlich diese Entwicklung tragen.

Das ist einer der wichtigsten Gründe für die Überarbeitung und Neuauflage dieses Werkes, ferner war es durchaus sinnvoll und nötig, einen Orientierungsrahmen bzw. einen Navigator zu schaffen, welcher den Nutzen für den Leser und die Handhabung dieses Buches zusätzlich erhöht. Zu diesem Zweck führen die drei Management-Dimensionen und der *St. Galler Denk- und Wissensnavigator* treffsicher durch dieses Buch. Im Kern meint Management das Gestalten, Steuern und Weiterentwickeln von Unternehmen im Kontext hoher Ungewissheit mit dem Ziel, einen im Vergleich zu anderen Wettbewerbern höheren Nutzen für alle Bezugsgruppen zu schaffen.

Es ist das Verdienst von Prof. Dr. Dres. h.c Hans Ulrich, solche aufkommenden Entwicklungen als einer der Ersten früh erkannt und mit Kollegen der Universität St. Gallen intensiv bearbeitet zu haben. In seinem bereits 1968 erschienenen Werk *Die Unternehmung als produktives soziales System* legte er die Grundlagen für das St. Galler Management-Modell. Der Ansatz Ulrichs, auf die Zunahme von Komplexität der sozio-ökonomischen Realität nicht mit singulären Reflexen, sondern mit ganzheitlicher Systematik zu reagieren, hat sich in den folgenden Jahrzehnten bis heute als wahrlich nachhaltig erwiesen. Davon zeugen auch zahlreiche weitere Publikationen über ganzheitliches Management, wie zum Beispiel von Markus Schwaninger, Fredmund Malik, Peter Gomez, Walter Krieg, Emil Brauchlin, Johannes Rüegg-Stürm, Günter Müller-Stewens und viele andere.

Sein direkter Nachfolger, Knut Bleicher, gab dem Ulrich-Modell einen wetterfesten Rahmen, der auch turbulenten Entwicklungen standhält. Herausgearbeitet wurden zentrale Management-Issues auf den Entscheidungsfeldern *Strategie*, *Struktur* und *Kultur* des Unternehmens. Diese ermöglichen es dem Entscheider, Profil und Performance seines Unternehmens kontinuierlich zu überwachen und in den einzelnen Teilen kontrolliert neu zu justieren.

Auf eine umfassende Aktualisierung von Texten und Literatur wurde verzichtet, um so einerseits den Kern des Werkes in seinem Original zu erhalten, um andererseits aber auch zu zeigen, dass die schon Ende der 80er Jahre von Knut

Bleicher und den von ihm zitierten Autoren angestellten Überlegungen nichts an Aktualität eingebüßt haben. Die Dimensionen *Strategie* und *Kultur* wurden durch aktuelle Erkenntnisse aus dem Umfeld der Universität St. Gallen praxisnah ergänzt.

Von Anfang an hat Knut Bleicher großen Wert auf die enge Verknüpfung seiner theoretischen Ansätze mit der Praxis gelegt. Seit seiner Emeritierung als Hochschullehrer beschäftigt er sich deshalb besonders intensiv damit, die theoretischen Erkenntnisse zum Wohle der Unternehmen im täglichen Einsatz umzusetzen. In der privatrechtlich organisierten unabhängigen St. Galler Business School (SGBS), welche zu den führenden Ausbildungsinstitutionen für erfahrene Führungskräfte im deutschen Sprachraum zählt, bot sich Knut Bleicher im Verbund mit der Gesellschaft für Integriertes Management die Möglichkeit, sich intensiv in die Weiterbildung von oberen und obersten Führungskräften einzubringen. Er nutzte seine reiche Lebenserfahrung, um nachhaltige Beratungsleistungen zu entwickeln und in der sich daraus ergebenden intensiven Diskussion das integrierte Konzept in der Wirklichkeit zu testen. Dank zahlreicher Management-Beratungsprojekte in unterschiedlichen Branchen gelang es Knut Bleicher zusammen mit mir und weiteren Kollegen der SGBS, Instrumente für den Einsatz des integrierten Konzeptes im wirklichen Leben von Unternehmen zu entwickeln.

Knut Bleicher habe ich die äußerst fruchtbare Zusammenarbeit mit ihm als akademischem Lehrer zu verdanken. Die langjährige von Freundschaft und Respekt geprägte gemeinsame Arbeit brachte mir den größten Zugewinn an theoretischem und praktischem Fachwissen meiner gesamten Berufskarriere. Selbst nach seinem Rückzug aus der aktiven Rolle als Beiratsvorsitzender und Wissenschaftlicher Leiter der St. Galler Business School kümmerte sich Knut Bleicher noch mit hohem Einsatz um die Implementierung seines St. Galler Konzepts. Nach einem langen erfüllten Leben verstarb er im Januar 2017.

In der nunmehr vorliegenden 9. Auflage des aktualisierten Management-Standardwerks *Das Konzept Integriertes Management* sind, wie das erste Kapitel zeigt, die Erfahrungen aus dieser fruchtbaren Nähe zur Praxis eingeflossen. Das St. Galler Management-Konzept ist damit aktueller denn je.

Mit seiner sehr weisen und menschlichen Art hat Knut Bleicher in unserer gemeinsamen Zeit in St. Gallen die Wege vieler Kollegen/-innen und Absolventen/-innen begleitet, geprägt und mit seinem Konzept das Fundament für unseren ganzheitlichen Ausbildungsansatz gelegt. Wir alle werden Knut Bleicher ein ehrendes Andenken bewahren.

Wenn mit dieser Neuauflage, die insbesondere auch »nachrückende« jüngere

Führungskräfte und Studierende erreichen soll, ein theoriegeleiteter Beitrag bei gleichzeitiger Vermittlung von Anregungen für das Tagesgeschäft zur Sicherung der Lebensfähigkeit von Unternehmen erfolgt, dann hat sie ihr Ziel erreicht.

Dr. Christian Abegglen

Verwaltungsratspräsident und Mitbegründer der St. Galler Business School
St. Gallen, im Juli 2017

Was Knut Bleicher Führungskräften riet Gedanken im Vorfeld der 9. Auflage

Die Neuauflage dieses Buches fällt erneut in eine Zeit besonderer Unsicherheit und Fehlentwicklungen als Ergebnis kollektiver Irrtümer und damit zusammenhängender Folgeschäden, die früher oder später die Weltwirtschaft wieder taumeln lassen werden. Als Folge befindet sich Europa wohl in der größten politischen Krise der Nachkriegszeit. Der Ruf von Entscheidungsträgern in Wirtschaft und Politik ist dadurch arg ramponiert. Das ist umso beklagenswerter, als gerade in Zeiten des Umbruchs und der fluiden Landschaften unserer zunehmend von der Digitalisierung und der von Asien abhängigen Wirtschaft das Management zu den wichtigsten Ressourcen zählt.

Unternehmenserfolg ist in guten wie in schlechten Zeiten immer auf seinen eigentlichen Kern zu reduzieren: als Ergebnis konsequenter Investition in Einzigartigkeit durch Nutzung erfolgsrelevanter Kernkompetenzen und verbunden mit der Fähigkeit, sich durch von einer gemeinsam getragenen Kultur geleiteten Aktivitäten auf Veränderungen des Umfeldes schneller als andere durch eine Anpassung im Innern einstellen zu können. Damit einhergehend werden nun Unternehmer, Führungskräfte und Manager wieder an ihren eigentlichen Leistungen gemessen.

Die Herausforderungen an die Funktion »Management« sind dabei so vielfältig wie kaum zuvor, höchst anspruchsvoll und mit vielen Unwägbarkeiten belastet. Sie reichen von einer Neuorientierung in einem sich restrukturierenden geopolitischen Feld bis zu einer Positionierung im globalen, zunehmend digital geprägten, Wettbewerb zwischen den aufstrebenden Wirtschaftsräumen in der Triade Amerika, Ferner Osten und Europa. Hinzu tritt ein zunehmendes Bewusstsein für ökologische Zusammenhänge und Grenzen unseres Wirtschaftens. Dies erfolgt vor dem Hintergrund eines Strukturwandels von Unternehmen auf dem Wege zur digitalen Informations- und Wissensgesellschaft, in der sich Unternehmen lieber in der Rolle des Weltenbürgers denn als Garant für lokalen

wirtschaftlichen Wohlstand sehen. Alle diese Entwicklungen werfen nun endgültig die Frage auf, ob die angesichts der mangelhaften Bewältigung der Krisen der letzten 30 Jahre etablierten Anschauungen, Konzepte und Vorgehensweisen unseres Kulturkreises überhaupt noch in der Lage sind, solchem diskontinuierlich ablaufenden Wandel sinnvoll begegnen zu können oder ob wir uns insbesondere in unserer westlichen Welt nicht längst auf einem absteigenden Ast der Entwicklung bewegen.

Ist nicht künftig aufgrund vieler aufgeschobener Probleme mit sogar noch größeren Turbulenzen zu rechnen, die nicht nur eine Neubeurteilung unserer Philosophien und Methoden des Managements rechtfertigen, sondern auch das bisher Erreichte im Umgang mit Komplexität und dem Verständnis vom Management, sozio-ökonomischer Systeme kritisch auf den Prüfstand stellen sollten?

Dies ist derzeit mehr als offensichtlich der Fall und der Wissenschaft fällt dabei die dringende Rolle zu, längst vorhandenes und neues Wissen über den Umgang mit Komplexität adäquat zu vermitteln und aufzubereiten. Darin liegt einer der Beweggründe für die Neuauflage dieses Werkes.

Dem Management kommt dabei neben dem Gestalten des Bezugsrahmens zur Wahrnehmung der Management-Funktion inhaltlich vor allem die Aufgabe zu, im Strom der gegenwärtigen radikalen Veränderungen den Menschen in Unternehmen und um Unternehmen herum Fixpunkte anzubieten, welche als Bezugsgrößen für ihr individuelles und kollektives Verhalten dienen können.

In unserer Epoche der Offenheit, wie von Jack Welch Anfang der 90er Jahre prophezeit und zum großen Teil wahr geworden (»boundaryless corporation«), in der die durch Digitalisierung, Globalisierung und Virtualisierung geförderte und heute vor allem durch die sozialen Netzwerke auch geforderte Öffnung von Unternehmen nach außen Realität ist, rücken immer kritischere Fragen nach der gesellschaftlichen Rolle von Management in den Mittelpunkt des öffentlichen Interesses. Denn die Menschen hierzulande haben begriffen, dass die weltweit gesehen prosperitätssteigernden Entwicklungen für unsere bislang lange Jahre vom Wohlstand gesegnete westliche Welt wohl nur noch geringe Zuwächse unter Inkaufnahme einer großen Störanfälligkeit bringen. In einer Welt, in der unsere westlichen Unternehmen immer weniger das Wohl bestimmter nationaler Volkswirtschaften im Auge haben, ist es zur gesellschaftlichen Instabilität nur noch ein kleiner Schritt. Viele der in den Medien populistisch dargestellten »Manager-Schelten« erklären sich dadurch somit vornehmlich als Symptom für den Erklärungsmangel der Sinnhaftigkeit des Gesamtsystems und weniger als Ursache.

Damit wird eine das gesamtunternehmerische Handeln überlagernde Dimension angesprochen, nämlich die des normativen Managements und ein dadurch zu schaffender, allseits getragener und akzeptierter Zweckbezug einer Unternehmung.

Die aus einer so geschaffenen systemumgreifenden Sinnhaftigkeit und daraus resultierenden Missionen bedürfen einer handlungsleitenden und zukunftsfähigen Wegweisung, wie und wo die beschränkten Ressourcen einer Unternehmung zum Einsatz kommen, die alle Beteiligten überzeugt, fordert und fördert.

Im Zeitalter des Übergangs zu einer digital gesteuerten serviceorientierten Wissensgesellschaft nehmen dabei die sogenannten harten Faktoren des Managements wie Strukturen, Prozesse und Verfahren an Bedeutung ab und die weichen Faktoren wie globales Wissen in der Cloud und Verhalten (Datamining) an Wichtigkeit zu. Dies verlangt eine weit intensivere Berücksichtigung der Humanfaktoren und des Persönlichen zur Realisierung einer 1:1-Kommunikation, als dies bislang bei der Gestaltung und Lenkung von Unternehmungen in einem eher technokratischen Umfeld üblich war. Die Unternehmung wird weit stärker als in der Vergangenheit zu einer »Learning Organization«, die weniger von der Betonung der »brick and mortar« geprägten harten Welt an Erfolgsfaktoren, als vielmehr von Ideen, Lösungsinnovationen und Kundenbezug in Omni-Kanälen getrieben wird. Mit dem Wandel von elektronischen Kunden-Karteikarten zu Customer-Datamining »*just in time*« in allen Kanälen sind zugleich die Strukturen vorauseilend anzupassen, bildhaft gesprochen werden sich aus »Palast«-Organisationen eher miteinander vernetzte flexible »Zeltorganisationen« entwickeln, die aus Schnittstellen Nahtstellen enger Zusammenarbeit entstehen lassen. Wäre die Konzipierung einer derartigen, die eingangs erwähnten Entwicklungen proaktiv angehenden, intelligenten Unternehmung nicht schon schwierig genug, verbleibt natürlich als Meisterstück das Umsetzen und anschließende Optimieren eines derartigen Konzeptes in die operative Dimension. Entscheidende Erfolgsvoraussetzung hierfür liegt dann in der Berücksichtigung der sozialen Dimension und damit vornehmlich in der persönlichen Führung als Grundlage und Ausgangspunkt für die Integration der individuellen und kollektiven Problemlösungs-, Leistungs- und Kooperationsverhaltenkodizes in Unternehmen.

Gerade deshalb, und in solchen wie heute nicht einfacher werdenden Zeiten, sollten sich besonders tüchtige Menschen nicht abschrecken lassen, Führungsaufgaben und damit Verantwortung im Sozialen zu übernehmen. Denn jeder etwas bewirken wollende Mensch, der heute eine Führungsaufgabe in der gegenwärtigen Wirtschaftslage antritt, steht vor besonders faszinierenden Möglichkeiten: Er kann grundlegende Veränderungen angesichts der aktuell weltweit

bestehenden Chancen kreativ mitgestalten. Ihm steht an jedem beliebigen Ort der Welt mit PCs, Notebooks, Netbooks, Tablets und Smartphones per Breitbandverbindung Zugang zu allen Wissens-Hotspots dieser Welt bereit. Ob am Schreibtisch, im Wohnzimmer, in Flughäfen, im Auto oder Zug, in Hotels oder am Strand. Wissen auf Abruf und Wissensaustausch ist heute so offen wie noch nie in der Weltgeschichte. Ob Führungspersönlichkeit oder Privatperson: Man steht heute vor der anspruchsvollen Herausforderung, hier sinnvoll mitzuwirken und daran teilzuhaben. Mehr noch: Indem man versucht, die auseinanderdriftenden Teilgesellschaften im Innern und Äußern durch Dialog zu integrieren und Menschen eine sinnvolle Aufgabe sowie Möglichkeiten der Verwirklichung verschafft, sichert man sich ein kleines Stück von Unabhängigkeit in Freiheit.

In dieser hochkomplexen und veränderlichen Wirtschafts- und Soziallandschaft, in der Unstetigkeit endgültig zum Normalfall geworden ist, haben sich meine Überlegungen und die meiner Kollegen herausgebildet, welche in die geplante 9. Auflage einfließen sollen. Es hat sich aufgrund der vielfach negativen Entwicklungen in den letzten Jahren besonders gezeigt, dass Wissen zur integrierten Steuerung von Unternehmen – wie es auch von vielen anderen Kollegen erarbeitet wurde – offenbar bislang nur bedingt in die Praxis Eingang gefunden hat, obwohl die technischen fast grenzenlose Möglichkeiten, wie oben aufgezeigt, gegeben sind. Die Gründe hierfür liegen meines Erachtens vornehmlich im Führungsverhalten beziehungsweise im Sozialen und den nach wie vor nicht überwundenen mechanistisch-gegenständlichen Anschauungen, welche unsere Welt in den letzten Jahrhunderten – mit Erfolg notabene – geprägt haben.

Deshalb möchte ich mit dieser Neuauflage, die hoffentlich gelingen werde, nicht nur bewirken, dass dieses Werk interessierten Lesern wieder zugänglich gemacht wird, sondern diese gleichzeitig nutzen, um immer wieder einige Leitgedanken gerade (jüngeren) Führungskräften mit auf den Weg zu geben, die ich aus meiner langjährigen Erfahrung heraus als sehr wichtig erachte:

1. Bedenken Sie immer, dass Sie zwar in der Führung wirtschaftlichen Zielen verpflichtet sind, dass aber der Erfolg eines Unternehmens abhängig ist vom motivierten Agieren von Menschen als Treiber und Vollzieher bei der Umsetzung von Visionen und Missionen. Dies gilt insbesondere bei dem schon mehrfach angesprochenen Übergang von der technisch-basierten Industriegesellschaft in die digitalen dienstleistungsgetriebenen Wissensgesellschaft, die Sie mit zu gestalten haben werden. Wissen ist immer an seine Träger, an engagierte Menschen gebunden – Google und Wikipedia hin oder her, und

wird als Marktbeziehungstechnologie und Management-Wissen zum kritischen Erfolgsfaktor.

2. Wollen Sie also in diesen herausfordernden Jahren der Transition Erfolg haben, müssen Sie Menschen dazu bringen, ihr Wissen kontinuierlich zu erweitern, die eigenen Standpunkte kritisch zu reflektieren und interdisziplinäre Lösungsansätze zu entwickeln, kurz: Meisterschaft im Lernen zu entwickeln.
3. Mit einer derartigen Qualifizierung der humanen Potenziale wird aber Führung für Sie nicht leichter werden, denn das Selbstbewusstsein von kritischen Wissensträgern in der Mitarbeiterschaft wird steigen. Die Bedeutung von verpflichtenden und motivierenden Angeboten im Rahmen einer Führungsaufgabe nimmt zu. Dies kann nicht mehr, wie in den Anfängen unserer Industriegesellschaft, über Stellenbeschreibungen, Regelvorgaben und autoritäre Führungseingriffe erfolgen, denn eine Sinnvermittlung geht weit über technokratische Regulierungsversuche hinaus. Versuchen Sie mit Ihrer Mannschaft erstrebenswerte gesellschaftliche und ökonomische Fernziele für Ihr Unternehmen zu erarbeiten, für die es sich lohnt, weit über die Erfüllung von Abteilungszielen hinausgehende Anstrengungen zu unternehmen. Die Befriedigung, herausfordernde Ziele unter großem persönlichem Einsatz erreicht zu haben, machen die Teilhabe an der Entwicklung einer sinnerfüllten Vision erforderlich.
4. Immer wieder wird versucht, die Mitarbeiterbindung an ein Unternehmen ausschließlich mit materiellen Anreizen, mit Gratifikationen unterschiedlicher Art, zu erreichen. Diese Vorgehensweise stellt eine Möglichkeit dar. Sie sollte aber erst nachgelagert eingesetzt werden. Warum dürfen nicht so sehr materielle Werte im Vordergrund stehen, um die angestrebten Ziele zu erreichen? Weil sonst die Gefahr besteht, dass in der Hektik des Erreichens der Nahziele das Fernziel aus den Augen gerät. Beide, Fern- und Nahziele, sind natürlich wichtig. Leider trägt bei vielen Führungskräften nach wie vor das Erreichen des Nahzieles deutlicher zur Erfolgsbewertung bei, als das des Fernzieles. In den vergangenen Jahren ist dies überdeutlich geworden: Viele Führungskräfte haben ihr Unternehmen durch eine übertriebene Fokussierung auf den »Short Run« – mit entsprechender Gratifizierung – in Existenznöte gebracht. So stehen viele der noch vor wenigen Jahren gefeierten »Deals« zur Disposition oder sind schon rückgängig gemacht worden, nachdem erkannt wurde, dass sie die zukünftige Entwicklung negativ belasten.

5. Partizipation ist dabei das Grundprinzip erfolgreicher Strategien und ihrer Realisierung in einzelnen Missionen und Vorhaben unterstützt durch das kooperative Vorgehen in Gruppen, die Sie führen. Das erspart Ihnen auch viele nachträgliche Korrekturen an Ihren Plänen, die andernfalls häufig auftreten: »If you don't know where to go, every way will take you there« (aus *Alice im Wunderland*). Ohne klare Zielvorstellungen werden Sie der Realität mit allerlei aufwendigen Korrekturversuchen immer hinterherlaufen und viel Konfusion und Frustration erzeugen.
6. Das heißt aber auch, dass Sie nicht alles selbst machen müssen und dürfen! Schaffen Sie Freiräume für Ihre Mitarbeiter, damit sie dort ihre Expertise einsetzen können (Delegation). Auch andere verfügen über hervorragendes Wissen und andersartige, relevante Erfahrungen. Für herausragende Leistungen gilt es, eigene und fremde Erfahrungen, eigene und fremde Denkweisen zu einer Synthese zusammenzuführen. Ich gehe davon aus, dass die zukünftige Wissensgesellschaft vor allem von dem Prinzip der weltweiten Wissensvernetzung getragen wird. Sehen Sie Ihre Aufgaben vor allem als die des Orchestrators einer Vernetzung von relevantem Wissen an. Um zu wissen, was relevant in Bezug auf die unternehmerische Zukunftsgestaltung ist, brauchen Sie, wie eingangs erwähnt, einen Leitstern – Ihre Vision. Fördern Sie dabei die volle Entfaltung Ihrer Mitarbeitenden durch Anerkennung und Unterstützung, sowie durch klare strategische und strukturelle Rahmenbedingungen, die unnötige dysfunktionale Konflikte vermeiden helfen. Unterstützen Sie den Teamgeist und das Lernen »on the job« und feiern Sie ungewöhnliche Erfolge unter außergewöhnlichem Einsatz mit ihnen.
7. Besonders auch externes Wissen (Internet, Soziale Netzwerke) kann dabei hoch relevant für die Verwirklichung Ihrer Zukunftsvorstellungen sein und ist im Zusammenhang mit der eingangs erwähnten Lernkompetenz zu sehen. Die traditionellen Grenzen von Unternehmen sind bei dieser Frage übrigens obsolet. Virtuelle Organisationsformen, die kooperativ die Verwirklichung von Visionen und Missionen mit anderen selbstständigen Personen, Einheiten und Unternehmen in temporären auftragsbezogenen Projekten oder in dauerhaften strategischen Allianzen und Joint Ventures anstreben, werden Ihren Weg begleiten. In der virtuellen Organisationsform wird der Versuch unternommen, Stärken von Unternehmungen miteinander zu verbinden. So sollen Synergieeffekte erzielt werden, die über die Möglichkeiten eines einzelnen Unternehmens hinausgehen, wie beispielsweise die gemeinsame Vermarktung

von Produkten, Etablierung neuer Standards (Blockchain) oder Kooperationen im Forschungsbereich (Pharma, Industrie 4.0) und so fort. Und interessant ist in diesem Zusammenhang: Die Gründung von erfolgreichen Genossenschaften im letzten Jahrhundert folgte aus der Not heraus dem gleichen Prinzip: die Bündelung der Kräfte ohne Aufgabe der Autonomie der Glieder.

8. Aus all dem Gesagten ergibt sich die Öffnung aller inner- und überbetrieblichen Grenzen, auf die Sie sich einstellen müssen. Die Gestaltungsgrundlage der Industriegesellschaft war vor allem das fordistische Prinzip der Arbeitsteilung und Spezialisierung, welches uns nunmehr aufgrund der damit verbundenen Abgrenzung von Stellen und Abteilungen erhebliche Kooperationschwierigkeiten bereitet und die Führung vor allem in der Koordination über Gebühr belastet. Die Tendenzen in einer auf die Bedürfnisse der Wissensgesellschaft ausgerichteten Organisationsform zielen weniger auf Teilung ab denn auf Einigung. Damit Sie hier die richtigen Akzente setzen, empfehle ich Ihnen, sich stärker auf ein einigendes, wie wir es in St. Gallen nennen »Integriertes Management« zu stützen. Dieses versucht die wesentlichen normativen, strategischen und operativen Facetten des Managements aus einem Guss zu gestalten, um Ihnen dadurch die vielen, häufig frustrierenden Kleinkonflikte beim operativen Aussteuern von Fehlverhalten weitgehend zu ersparen: Kurz gesagt, werden Sie vom Koordinator zum Integrator von Strategien, Strukturen und Problemverhalten.

9. Die Realisierung eines derartigen integrativen Konzeptes sollte Sie gleichfalls daran hindern, periodisch auftauchenden, schnelllebigen Management-Moden (Fads) und dem allgemeinen »Herdentrieb« hinterherzulaufen. Ex post hat sich fast immer gezeigt, dass sie aufgrund der Orientierung an Einzelphänomenen mehr Probleme geschaffen als gelöst haben. Geht man den Ursachen für ihr Scheitern auf den Grund, entdeckt man vor allem zwei Fehlerquellen. *Erstens*: Als isolierte Teillösungen bleiben die Wirkungen auf das Gesamtsystem unbeachtet. Diese »unintended consequences« manifestieren sich vor allem über Neben- und Fernwirkungen, die bei einer isolierten Betrachtungsweise zunächst nicht offenbar werden. *Zweitens*: Der Mensch als die eigentliche treibende Kraft von Veränderungen bleibt bei technokratischen Ansätzen weitgehend unberücksichtigt. *Drittens*: Herdentrieb führt in aller Regel zu prozyklischem Verhalten und mündet in Zeiten der Hochstimmung in übereuphorischen Wachstumsplänen, was fast immer zu einer Kata-

strophe führt. Wer sich in solchen Zeiten nicht von seinem eigenen Weg abbringen lässt, der wird fast immer belohnt.

10. Wenn Information der Rohstoff und Wissen das reflektionsbetonte, kontextuierte dynamische Potenzial einer zu entwickelnden Wissensgesellschaft ist, dann führt diese Synthese notwendigerweise zu einem neuen Typ Unternehmung: die intelligente Unternehmung (oder heute: die agile Organisation). Ihre Führungsaufgabe in solch einer Unternehmung, wie ich sie Ihnen zu zeigen versucht habe, beinhaltet jedoch neue Anforderungen. Die Fragen, die sich Ihnen stellen werden, sind:

- Welche Wissenstatbestände sind in der Lage, mir am Markt Alleinstellungsmerkmale zu verschaffen?
- Welche Wissensdefizite muss ich hierzu ausgleichen und welche Möglichkeiten stehen mir intern und extern zu Verfügung?
- Wie kann das Wissen nachhaltig in ein umfassendes Konzept integriert werden, sodass der externe und interne Kunde von Komplexität entlastet wird?
- Welche Teile beziehungsweise Konzepte in der Unternehmung, die aus einer industriellen Tradition entstanden sind, behindern die Entwicklung? Welche neuen Herangehensweisen bieten sich hier an?
- Was kann ich in meinem Führungsverhalten (Führung 4.0) dazu beitragen, eine Vertrauenskultur in allen Kapillaren der Organisation entstehen zu lassen, und damit die Basis für die Entfaltung der Intelligenz eines Unternehmens zu schaffen?

11. Der Übergang in eine vernetzte internationale Wissensgemeinschaft, in der Innovation, Kreativität und Lernbereitschaft seitens der Mitarbeitenden unabdingbar werden, verändert den Charakter Ihrer Führungsaufgabe und Ihr Führungsverhalten grundlegend: Eine Führung, welche dabei das Verhalten von Mitarbeitenden von oben nach unten beeinflussen will und ausschließlich auf rigide Vorgaben und Kontrollen seine Kommunikationsfähigkeit anhand der täglichen Anzahl an E-Mails festmacht, wird scheitern. Beweggründe und Mechanismen der eigenen Persönlichkeit, der Mitarbeitenden und des Verhaltens von Teams sollten Sie dabei zu Hilfe nehmen und berücksichtigen. Führung wird dabei vornehmlich als Interaktion mit einzelnen Mitarbeitenden und Gruppen verstanden, in der durch gegenseitige Beeinflussung und Anpassung je nach Reifegrad der Führenden und Geführten die Aspekte der Kommunikation, Motivation und Kooperationsverhalten entscheidend werden.

Von hoher Bedeutung ist dabei das Verständnis für die Wichtigkeit von Emotionen und Unterbewusstsein. Attribute wie Wahrhaftigkeit, aufrichtiges Interesse an Menschen, Bescheidenheit, Entscheidungsfreude und Verantwortungsbewusstsein werden zudem besonders geschätzt.

12. Dies alles setzt allerdings eine stetige Selbstreflexion hinsichtlich der eigenen Persönlichkeit voraus. Seien Sie wachsam und kritisch gegenüber sich selbst, prüfen Sie die Wirkung Ihrer Person, Ihres Verhaltens und dem von Ihnen Gesagten auf andere sehr genau. Dadurch werden Sie Ihrer selber stärker bewusst und Sie kommen zu Entscheidungen, die nicht nur Sie, sondern auch Ihre Mitarbeitenden, Vorgesetzten und Kunden überzeugen. Daraus entstehen Umsetzungskraft und Drang zur Tat.

Wenn Sie dazu noch ein Abgleiten in die »Mittelmäßigkeit« vermeiden, indem Sie Ihren »Kleiderschrank« regelmäßig von alten, nicht mehr angebrachten Gewohnheiten entrümpeln, Dinge wirklich zu Ende zu bringen (Zeigarnik-Falle) und stattdessen versuchen, jeden Tag zu lernen, sich entwickeln, kurz besser zu werden, dann fällt Ihnen das Glück des Tüchtigen zu.

Tragen Sie aber trotz all der Anforderungen Sorge für sich selbst und verzichten Sie tunlichst auf ablenkendes, ineffektives Multitasking und ein »Überall und immer erreichbar« durch gleichzeitigen Aufbau von Inseln der »Entschleunigung und Regeneration«. So vermeiden Sie nicht nur einen »Burn-out« im Strategisch-Integrierten, sondern auch einen »Burn-Out« im Persönlichen.

Mit diesen Ratschlägen wollte ich Sie daher motivieren, eine Standortbestimmung im Persönlichen vorzunehmen, die bestehende Ordnung im Unternehmen zu überprüfen und Lernfelder in den eigenen Arbeitsbereichen und denjenigen Ihres Teams, Ihrer Mitarbeitenden und Ihrer Kooperationspartner zu definieren.

Wenn Sie dann gleichzeitig noch die Handlungsanleitungen des Konzeptes als Orientierungsrahmen und »Leerstellengerüst für Sinnvolles« (Ulrich) an die Hand nehmen und es mit Ihrem persönlichen fachlichen Wissen inhaltlich passend machen, dann sind Sie gewappnet für gute Zeiten und erst recht für schwierige turbulente Verhältnisse.

Kurz gesagt, Sie sind dann als Führungskraft nicht mehr Koordinator, sondern Integrator von Strategien, Strukturen und Problemverhalten. Diese Synthese wird Sie zu einer Führungspersönlichkeit des in diesem Werk beschriebenen neuen Paradigmas von Anschauungen machen und damit auch zu einem völlig neuen Typus von Unternehmen und Führungskräften im allgemeinen führen: Die

intelligente vernetzte Unternehmung mit unternehmerischen und herausragenden Führungskräften auf allen Ebenen, welche danach streben, etwas zu schaffen, das dauerhafter ist als sie selber, eine langfristig lebensfähige, funktionierende, auf inneren Werten basierende Institution in unserer neuen Welt, der die Kraft innewohnt, sich permanent gleichsam selbst zu erneuern und so die sogenannte Lebenszyklusurve scheinbar zu überwinden vermag.

Für Sie als Führungskraft, die daran mitwirken darf, eine hochmotivierende, anspruchsvolle Herausforderung, für jeden Unternehmer eine faszinierende Aufgabe, selbst ein visionäres Unternehmen aufzubauen.

Insbesondere möchte ich Sie aber auch zur Anwendung des Bewährten in der Praxis ermuntern. Unter Federführung meines Kollegen, Dr. Christian Abegglen, dem mein ganz besonderer Dank gilt, können wir bereits wieder eine Neuauflage an die Hand nehmen. Dank seiner hochengagierten Unterstützung wird das Werk hoffentlich bald neuen Generationen zugänglich. Der Darstellung, wie das Konzept in die Praxis umzusetzen ist, soll dabei ein zunehmend stärkeres Gewicht gegeben werden. Dies macht es unter anderem auch notwendig, die Handhabung des Werks für den Leser zu erleichtern, indem anhand der Management-Dimensionen *Normativ*, *Strategisch* und *Operativ* und dem *St. Galler Denk- und Wissensnavigator* treffsicher durch das Buch geführt wird. Einleiten werden die Ergebnisse der Erprobung des Integrierten Konzepts in der Praxis, so wie sie im Rahmen von Unternehmensberatungsprojekten und vor allem im Diskurs mit erfahrenen Führungskräften aus verschiedensten Branchen in Seminarveranstaltungen entstanden sind.

So zeigen wir auf, wie im dialogischen Umgang mit unterschiedlichen Interessen und Vorstellungen in Form von moderierten Workshops ein tragfähiger Konsens zu Grundfragen der Konstitution von Unternehmen und eben zur Gestaltung, Entwicklung und Lenkung der oben beschriebenen intelligenten Unternehmung geschaffen werden kann.

Abschließend wünsche ich Ihnen wiederum einen klaren Verstand, eine glückliche Hand und vor allem Begeisterung. Denn nur wer Management mit Begeisterung und Freude angeht verändert bestehende Ordnungen und überwindet alte, überholte Paradigmen. Aus dem Neuen entstehen dann zwar wiederum ganz andere Fragen, auf die es zu reagieren gilt. Gerade das aber ist es ja, was uns antreibt.

Prof. Dr. Dres. h. c. Knut Bleicher †
St. Gallen und Hamburg im Oktober 2016
anlässlich der Vorbereitung der Jubiläumsauflage



Knut Bleicher – In Memoriam
Das Leben und Werk von Knut Bleicher
S. 649 ff.