

GESAMTÜBERSICHT GESAMMELTE SCHRIFTEN

## **Die 6 Bände des Werkes im Überblick**

**Band 1**

Management im Wandel von Gesellschaft und Wirtschaft

**Band 2**

Strukturen und Kulturen der Organisation im Umbruch

**Band 3**

Normatives und strategisches Management in der Unternehmensentwicklung

**Band 4**

Managementsysteme: Die Flexibilisierung und virtuelle Öffnung der Unternehmung

**Band 5**

Human Resources Management: Unternehmenskulturen im Spannungsfeld neuer Herausforderungen

**Band 6**

»Corporate Dynamics«: Unternehmensentwicklung verlangt ein bewußtes  
»Change Management«

## **Meilensteine der Entwicklung eines Integrierten Managements**

Christian Abegglen

Die St. Galler »Schule« hat sich frühzeitig von rein ökonomistischen Vorstellungen der traditionellen Betriebswirtschaftslehre emanzipiert, indem sie ihren Schwerpunkt auf die Entwicklung einer Lehre von der Unternehmungsführung sozialer Systeme legte. Ihr Begründer Hans Ulrich als Professor der damaligen Hochschule – jetzt »Universität« – St. Gallen (HSG) erkannte die integrierende Kraft des Systemansatzes im Spannungsfeld von Wirtschafts- und Sozialwissenschaften und erarbeitete mit Kollegen und Mitarbeitern das sogenannte »St. Galler Management-Modell« als eine sich der Wirtschaftspraxis annähernde Ausformung einer Managementlehre. Es war dem Verfasser der Beiträge dieses Sammelwerkes vergönnt, als Nachfolger Ulrichs dieses Werk zusammen mit befreundeten Kollegen und Mitarbeitern weiterzuentwickeln zum sogenannten »St. Galler Management-Konzept«, das nunmehr unter dem Titel »Das Konzept Integriertes Management« in 7. Auflage 2004 beim Campus Frankfurt/New York vorliegt.

Während dieses Werk in strukturierter Form die Grundlagen und Zusammenhänge des Konzeptes wiedergibt, sind im Umfeld seiner Erarbeitung und Weiterführung vielfältige vertiefende Beiträge in Fachzeitschriften und Sammelwerken erschienen, die die Entwicklung des Management-Konzepts nachzeichnen und vertiefen, wobei vor allem tangential Bezüge zu angrenzenden Spezialfragen eröffnet werden. Diese sollen in der hier vorliegenden Reihe einem interessierten Kreis von Wissenschaftlern und vor allem Führungskräften aus der Praxis nahegebracht werden. Das umfangreiche Textmaterial wurde dabei zu sechs Bänden zusammengefaßt und geordnet, die sich jeweils mit zentralen Fragen des normativen, strategischen und operativen Managements auseinandersetzen.

### **Band 1 Management im Wandel von Gesellschaft und Wirtschaft**

*Der Wandel ökonomischer und sozialer Systeme erfordert ein neues Managementverständnis*

Der sich vollziehende Wandel in unseren gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen läßt eingangs die Frage nach den notwendigen Konsequenzen im Denken und Handeln des Managements stellen. Eine neue Managementlehre, die sich den gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen stellen will, verlangt

andersartige Konzepte, die sich allerdings durchaus aus der herrschenden Betriebswirtschaftslehre heraus entwickeln lassen. Dies erfordert jedoch eine Fachdiskussion darüber, welche Schwerpunkte in Forschung und Lehre zu setzen sind, um den sich verändernden Herausforderungen in Gegenwart und Zukunft gerecht werden zu können: „Ist eine Wende im Management notwendig?“

Als Antwort auf die sich ergebenden Fragen wird auf Basis des St. Galler Management-Konzepts der Versuch unternommen, die Aufgaben des Managements zeitgemäß und zukunftsorientiert zu definieren und ganzheitlich einen strukturierten Ansatz notwendiger Integration der vielfältigen Facetten der Managementaufgabe als Bezugsrahmen vorzustellen. Die Diskussion der sich daraus ergebenden Veränderungen kulminiert in der Feststellung, daß wir einer Art Paradigmawechsel im Management von den vorausgehenden Anschauungen über Organisation und Führung im Hinblick auf die vor uns liegenden Herausforderungen ausgesetzt sind, den es gilt, bewußt zu machen. Dieser Wechsel wird unterstrichen durch den sich derzeit vollziehenden Übergang von einer industriell geprägten Wirtschaft und Gesellschaft im sekundären Bereich zu einer dienstleistungsorientierten Wissensgesellschaft im tertiären und quartären Sektor, die von anderen Erfolgsfaktoren getragen wird.

Im Ergebnis gewinnt dabei der Mensch als knapper und autonomer Wissensträger eine neue kritische Rolle in unseren Organisationen, was zu weiteren Überlegungen für seine Integration in die intelligenter werdenden Organisationsformen Anlaß gibt.

Zunächst gilt es, im Kontext des Management-Konzepts die konstitutiven Rahmenbedingungen, aufgrund derer das Management seinen wirtschaftlichen und sozialen Aufgaben nachkommt, zu betrachten. Dies beginnt bei der wertgeprägten Unternehmungs- und Managementphilosophie, die inhaltliche und verhaltensbezogene Rahmenbedingungen für das Wirtschaften in der Unternehmung setzt. Sie setzt sich fort in den organisatorischen Rahmenbedingungen der Unternehmungsverfassung – der »corporate governance«, deren Spielregeln an veränderte Bedingungen und Erwartungen anzupassen sind. Inhaltlich konkretisieren sich derartige Überlegungen im normativen Management in realisier- und überprüfbaren Zukunftsvisionen und in konkreten auftragsbindenden Missionen – zur Schließung von Lücken zwischen dem visionären Fernziel und dem gegebenen Status der Entwicklung. Leitbilder können dabei ein visions- und missionsorientiertes Verhalten kommunikativ unterstützen.

## **Band 2   Strukturen und Kulturen der Organisation im Umbruch**

*Tradierte Muster der Organisation und Führung sind von kooperativen Verhaltensweisen und Netzwerken der Zusammenarbeit abzulösen*

Der dargestellte Wandel von Gesellschaft und Wirtschaft bleibt nicht ohne gravierenden Einfluß auf Strukturen und Kulturen der Organisationen, die sich den neuen Rahmenbedingungen anpassen müssen. Neue Organisationsformen sind erkennbar

und stoßen aber auch an Grenzen der Gestaltbarkeit von sozio-ökonomischen Systemen, was bei einer technokratischen Grundhaltung der Machbarkeit nur zu leicht übersehen wird.

Beim Übergang von lang tradierten Mustern der Organisation und Führung zu derartigen neuen Formen ergibt sich jedoch ein kritisches Problem mit der Frage, inwieweit der menschliche Gestaltungswille in der Lage ist, derartige Strukturumbrüche tatsächlich erfolgreich zu bewältigen. Bei der Problematik der Beherrschbarkeit des Wandels hin zu neuen Organisationsformen gilt es, u.a. den Repräsentanten des Sozialsystems von Unternehmungen besondere Beachtung zu schenken. Es ist anzunehmen, daß der notwendige Wandel von Unternehmungskulturen veränderte partizipative und kooperative Verhaltensweisen bedingt. Er stellt vor allem hohe Anforderungen an die Führung, die über eine klare Definition von Visionen und eine Ableitung von erstrebenswerten operationalisierbaren Missionen zu ihrer Erreichung die in der Unternehmung tätigen Menschen auf den Weg des Wandels »mitnehmen« muß.

In diesen Zusammenhängen gilt es, »Festungsmentalitäten« abzubauen und sich dem größeren Ganzen des unternehmerischen Auftrags zuzuwenden: Dies verlangt mehr Miteinander und weniger Gegeneinander. Damit werden die Grenzen in der Unternehmung und zwischen Unternehmungen zunehmend fließend, denn eine derart kritische Bewältigung des Wandels zu neuen Strukturen verlangt ein Zusammenschließen aller erreichbaren und kompetenten Kräfte, auch zwischen Unternehmungen. Machen zunächst Unternehmungsverbindungen, strategische Allianzen den Anfang, so ist am Horizont bereits das Entstehen sogenannter *virtueller Unternehmungen* erkennbar, bei denen sich einzelne Unternehmungen in Netzwerken der Zusammenarbeit auflösen, wobei sie sich selbst arbeitsteilig neu positionieren und miteinander lernen, neue Herausforderungen im Wettbewerb mit anderen Unternehmungen und Netzen zu bewältigen. Auf diesem Wege gewinnen sie im Austausch mit anderen Unternehmungen neue Erfahrungen und Erkenntnisse, die sie auf dem Weg zum Übergang in die Wissensgesellschaft befähigen, größere und komplexere Probleme in Projekten zu lösen, als dies einer einzelnen grenznotorischen Unternehmung möglich wäre. All dies verlangt einen systemischen Umgang mit der hierbei zu bewältigenden großen Komplexität und Dynamik, um die notwendigen Veränderungsprozesse sach-rational und sozio-emotional vollziehen zu können.

Am Horizont zum Neuen eröffnen sich somit interessante Perspektiven einer systemischen Organisationsgestaltung und Führung für die Zukunft.

### **Band 3 Normatives und strategisches Management in der Unternehmensentwicklung**

*Normatives Management konstituiert und strategisches Management richtet die Unternehmensentwicklung aus*

Ausgehend von der Unternehmungsphilosophie, die sich u.a. in der Zukunftsvision der Unternehmung niederschlägt, konstituiert das normative Management die Missionen der Unternehmungspolitik und in der Unternehmungsverfassung die Zuständigkeit der Organe und ihr explizit erwartetes Verhalten.

Hinzu tritt die nicht gestaltete, aber entwickelte Sozialstruktur der Unternehmung, die das Verhalten seiner Mitglieder impliziert beeinflusst: Die Unternehmungskultur.

In diesem Band wird die zielführende und identitätsschaffende Rolle der Unternehmensphilosophie herausgearbeitet, die für die Anpassung und Neubewertung der Unternehmung im Wandel an gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen konstitutiv ist. An realistische und überprüfbare Visionen schließen sich auftragsdarstellende Missionen an.

Nach dem normativen Konzept ist das strategische Management auf die Ausrichtung von Aktivitäten zur Gewinnung von Wettbewerbsvorteilen programmatisch auszurichten und zu konzentrieren. Strategische Konzepte einer Konzentration verfügbarer Ressourcen und Kräfte im Wettbewerb am Markt sind zu bündeln.

Dabei gewinnt in hochpreissensitiven Märkten die Suche nach einer intelligenten Systemführerschaft an der Spitze von Wertschöpfungsketten eine besondere Bedeutung, kann es doch hierbei gelingen, dem Preiswettbewerb, der durch das Verfolgen von »Economics of Scale«-Strategien in der Wertschöpfung durch ein Massenvorgehen möglich wird, zu entgehen. Mit einem Angebot von Komplettlösungen (»Systemangebote«) werden dann statt leicht imitierbarer Produktangebote intelligente Problemlösungen für Kunden nach dem Prinzip der »Economics of Scope« offeriert und damit ein Beitrag zu einer nachhaltigen Kundenbindung über die Verfolgung einer *Präferenz-* statt einer *Preisstrategie* geleistet. Eine strategische Repositionierung in der Wertschöpfungskette kann unter Beachtung der Reduktion der Komplexitätskosten durch ein »Outsourcing« weniger relevanter und intelligenter Stufen zu einer Verbesserung der Wirtschaftlichkeit führen. Ein gleichzeitiges »Insourcing« von »intelligenten« Wertschöpfungsstufen – zumeist an der Spitze der »Nahrungskette« – wird durch eine Vervollständigung des Komplettangebotes durch den Systemführer in Richtung von zumeist Beratungs- und Dienstleistungsangeboten möglich. Ein derartiges strategisches Vorgehen entspricht zugleich den Anforderungen, die sich beim Übergang in eine dienstleistungsorientierte Wissensgesellschaft ergeben, statt physischer Produkte vermehrt intelligente Problemlösungen mit höherer Wertschöpfung anzubieten.

Mit dieser strategischen Aufgabenstellung werden nicht nur quantitative Fragen einer angemessenen Potenzialkapazität für die zukünftige Unternehmensentwicklung angesprochen, sondern hier gilt es vor allem das Problem der qualitativen Auslegung von Potenzialkapazitäten zu lösen. Zur Sicherung einer intelligenten Wissensbasis über eine Potenzialentwicklung werden sich Grenzen der Unternehmung

nach außen und in seinem Inneren zunehmend öffnen, um am Wissen anderer Einheiten teilhaben zu können. Damit wird Raum geschaffen für netzwerkartige Verbindungen; es entstehen wissensbasierte Wertschöpfungsnetzwerke, die eine Sicherung und Nutzung erfolgskritischen Wissens ermöglichen, aber im Ergebnis auch erhöhte Anforderung an das Managementpotenzial stellen; denn hier ist Kooperationsvermögen statt Führungsstärke im alten Sinne gefragt.

## **Band 4 Managementsysteme: Die Flexibilisierung und virtuelle Öffnung der Unternehmung**

*Die strukturelle Gestaltung durch Organisations- und Managementsysteme weist in Richtung einer Flexibilisierung und virtuellen Öffnung*

Die strukturelle Gestaltung der Unternehmung hat den in der Vision und in den Missionen vorgegebenen Zukunftskurs der Unternehmung und die strategische Programmgestaltung zu unterstützen, indem sie menschliches Verhalten bei der Problemerkennung und operativen Problemlösung in erfolversprechende geordnete Bahnen lenkt. Dabei zeigen sowohl die Gestaltung der Organisations- wie auch der Managementsysteme zunehmend in Richtung einer Überwindung übertriebener Arbeitsteilung in Stellen und Abteilungen durch eine verstärkte Betonung der horizontalen Zusammenarbeit mittels einer *Prozeß- und Netzwerkorientierung*. Mit der zunehmenden Internationalisierung von Unternehmungen vollzieht sich dabei die Zusammenarbeit vermehrt in Netzwerken und häufig schon in virtueller Form. Bei den Versuchen, den Formalisierungsgrad von Systemen zu vermindern, sind jedoch Grenzen menschlicher Gestaltbarkeit von Organisationen nicht zu übersehen. In diesem Zusammenhang kommt der Ausgestaltung von Anreizsystemen der Verhaltenssteuerung zum Ausgleich eine besondere Bedeutung zu.

Zur strukturellen Gestaltung ist sowohl der Einsatz von Managementsystemen, wie Planungs- und Kontrollsysteme einschließlich Zielvereinbarungssysteme, als auch das Rechnungswesen und Controlling allgemein zu rechnen. Informationssysteme bilden die Grundlage derartiger Managementsysteme. Zur strategischen und operativen Verhaltenssteuerung und variablen Gratifizierung werden vermehrt Management-Anreizsysteme eingesetzt.

## **Band 5 Human Resources Management: Unternehmenskulturen im Spannungsfeld neuer Herausforderungen**

*Das Problemverhalten der Mitarbeiter und die tradierte Unternehmenskultur müssen sich an neue Anforderungen anpassen*

Da dem Menschen im Übergang zur Wissensgesellschaft als treibender Potenzialfaktor die erfolgsentscheidende Rolle zukommen wird, gilt es, die aus der Tradition

erwachsene Unternehmungskultur näher auf ihre notwendige Fortschrittsfähigkeit hin zu überprüfen, denn die Unternehmungskultur bestimmt weitgehend die Vorstellungen und das Problemverhalten der Mitarbeiter einer Unternehmung. Unter dem Stichwort der Entwicklung einer »lernenden Organisation« sollten Möglichkeiten geprüft werden, den täglichen Arbeitsvollzug zugleich als ein Lernfeld zu begreifen. Dies würde nicht nur den Potenzialfaktor Mensch auf ein höheres Niveau heben, sondern auch den Übergang von einer Traditionskultur zu einer fortschrittlichen Pionierkultur ermöglichen. Dies verlangt Programme, die das Lernen »on the job« und »off the job« fordern und unterstützen. Letztlich geht es dabei um nichts weniger, als die Wissensbasis der Unternehmung als wesentlichen Wettbewerbsfaktor zu stärken und weiterzuentwickeln, um den unternehmerischen Erfolg dauerhaft zu sichern. Dabei wird zugleich die notwendige Integration von ökonomischer und sozialer Unternehmungsführung von der Basis her deutlich.

## **Band 6 »Corporate Dynamics«: Unternehmensentwicklung verlangt ein bewusstes »Change Management«**

*Integriertes Management ist auf die Entwicklung von Kernpotenzialen zu konzentrieren und Unternehmensentwicklung (»Corporate Dynamics«) verlangt ein bewusstes »Change Management«*

In längerfristiger Perspektive geht es im Integrationsmanagement vor allem um die Pflege und Entwicklung von Kernpotenzialen aus denen sich neue Geschäftsmöglichkeiten ergeben. Im Kern verkörpern derartige strategische Kern- oder Erfolgspotenziale zukünftige Möglichkeiten zur Schöpfung eines Nutzens durch menschliches Wissen und Können. Drei Kategorien von Potenzialen sind für den Erfolg einer Unternehmensentwicklung besonders wichtig: 1) Marktbeziehungspotenziale als Ausdruck erfolgreich entwickelter Beziehungsverhältnisse zu verlässlichen Kunden und Lieferanten; 2) Technologiepotenziale als Ausdruck der Kenntnis und Beherrschung von naturwissenschaftlichen Verfahren zur Herstellung von Unternehmungsleistungen und 3) im Sinne des St. Galler Management-Konzepts von herausragender Bedeutung als Teil des Humanpotenzials das *Managementpotenzial* als Befähigungsmuster des Führungspersonals zur Gestaltung und Lenkung von sozialen Prozessen zur Zielfindung und -erreicherung.

Wandel bewirkt Veränderungen von Strukturen und Verhalten von und in Unternehmungen im Zeitablauf. Alle Aspekte eines integrierten Managements sind daher unter dem Gesichtspunkt ihrer Zeitbezogenheit zu betrachten. Dies gilt sowohl im Hinblick auf tradierte Perzeptionen und Präferenzen der in einer Unternehmung tätigen Menschen, dessen Wurzeln in Ereignissen der Vergangenheit liegen und die die heutige Unternehmungskultur bestimmen, als auch im Hinblick auf die Wahrnehmung der Zukunft, die sich in Vision, Missionen und Strategien niederschlägt. Unternehmungen durchwandern in ihrer Entwicklung bestimmte Phasen, wobei bei Phasenübergängen jeweils typische Krisensymptome erkennbar werden, welche

beachtet und konterkariert werden müssen. All dies setzt ein bewußtes »Change Management« zur Bewältigung des Wandels in einem Umfeld der Veränderungsscheu voraus. Im Nicht-Erfolgsfall steht am Ende der Entwicklungsgeschichte von weniger erfolgreichen, weil weniger integriert geführten Unternehmung die Phase der Dekomposition, die es natürlich zu vermeiden gilt. Als vorläufiger Endpunkt der Unternehmensentwicklung steht in positiver Interpretation allerdings – vor dem Hintergrund der emergenten dienstleistungsorientierten Wissensgesellschaft – die Vision von der intelligenten Unternehmung als Organisationsform der Wissensgesellschaft.