

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

**Knut Bleicher**

Im Laufe der 50er-Jahre entwickelten sich erste Vorstellungen über die Notwendigkeit, dem Management einen Orientierungsrahmen für seine verantwortungsvolle Tätigkeit an die Hand zu geben. Dabei spielte sicherlich eine Rolle, tradierte, häufig autoritäre Führungsformen nicht in eine neue Ära der Nachkriegszeit hinüberzuretten, sondern nach anderen eher »demokratischen« Formen eines Führungs-/Mitarbeiterverhältnisses zu streben. An der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft in Bad Harzburg entstand um das sogenannte »Harzburger Modell« herum eine beachtliche Aus- und Weiterbildungs-»Maschinerie«, die auf der Idee fußte, statt einer Führung im Untertanenverhältnis zu einem Modell der »Führung im Mitarbeiterverhältnis« überzugehen (Höhn, Böhme u.a.). Weitergehende Vorstellungen wurden aus sozialwissenschaftlicher Perspektive im angelsächsischen Raum entwickelt, die zwar weniger bürokratieträftig als das Harzburger Modell waren, dafür aber häufig von einem idealisierten Menschenbild ausgingen. Ein eigentlicher Durchbruch in der Entwicklung erfolgte durch das Wirken von Hans Ulrich an der Hochschule St. Gallen, der mit seinen Mitarbeitern auf der Grundlage der sich gerade entwickelnden Systemtheorie das sogenannte »St. Galler Management-Modell« als Bezugsrahmen für die Managementlehre und -praxis entwickelte (Ulrich/Krieg u.a.). Nach Ulrichs Emeritierung hatte ich die Chance, als sein Nachfolger diese Arbeiten weiter fortzusetzen und auszuformen. In diesem Sinne sind die folgenden Beiträge, die in verschiedenen Sammelwerken und Festschriften erschienen sind, als Schritte einer praxisorientierten Weiterführung seines Wirkens zu verstehen. In meiner Schrift »Das Konzept Integriertes Management«, die 2004 in ihrer 7. Auflage erschienen ist, sind die wesentlichen Grundlagen hierzu als Bezugsrahmen systematisch dargestellt.

In dem hier vorliegenden ersten Sammelband von weitgehend bereits veröffentlichten Einzelbeiträgen, die jeweils interessante Meilensteine der Entwicklung des integrierten Managements während meiner Tätigkeit markieren, wird der Tenor durch die Verarbeitung gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Erfordernisse geprägt, der den Weg zu einem integrierten Management notwendig macht:

- 1| Der erste Beitrag »*Veränderung in Wirtschaft und Gesellschaft*« gibt einen problem-aufreißenden Überblick über die Herausforderungen in Gesellschaft und Wirtschaft und identifiziert wesentliche strategische, strukturelle und kulturelle Lösungsansätze zu ihrer Bewältigung aus aktueller Sicht.
- 2| Der folgende Beitrag »*Paradigmenwechsel zur Wissensgesellschaft*« greift im

Rahmen der dargestellten Herausforderungen des Wandels den wesentlichen Paradigmenwechsel von der tradierten Industriegesellschaft mit ihren etablierten Strukturen und Denkweisen zur dienstleistungsorientierten Wissensgesellschaft auf. Dabei werden neue Perspektiven aufgezeigt und das Management in seiner Rolle der Entwicklung neuer Konzepte für den Übergang zu intelligenten Formen der Unternehmung betrachtet.

- 3| Ein paradigmatischer Wechsel in Wirtschaft und Gesellschaft läßt das Management nicht unbeeinflusst: Es sind daher die Folgen für einen »Paradigmenwechsel im Management« darzustellen. Sie gipfeln in der Suche nach einem neuen Führungsverständnis, das sich von technokratischen Vorstellungen löst und sozial-kulturelle Ordnungsmuster anstrebt und damit die Rolle materiell-physischer Aktiven gegenüber sogenannten »weichen« Faktoren im Immateriellen und Humanen zurückdrängt. Das Management von »Human Resources« wird damit zum entscheidenden strategischen Erfolgspotenzial. Zudem wird das Ausmaß übertriebener Arbeitsteilung zu Gunsten von kooperativen Teamstrukturen zurückgedrängt.
- 4| In der Folge ergibt sich die Notwendigkeit der Reaktivierung des Unternehmerischen zur Zukunftssicherung von Unternehmungen: »Vom technokratischen Management zur Renaissance des Unternehmerischen«.
- 5| Aus alldem läßt sich die Forderung nach dem Abbau von äußeren und inneren Grenzen der Unternehmung, einer *neuen Offenheit* der Strategien, Strukturen und Kulturen ableiten, um den Wandel erfolgreich bewältigen zu können: »Die neue Offenheit – Strategien, Strukturen und Kulturen im Wandel«.
- 6| Daraus wiederum ist die Suche der »Unternehmungsführung nach neuen Konzepten« abzuleiten, die auf breiter Front eingesetzt hat. Dabei sollte man deutlich zwischen sogenannten »Facts« von kurzfristigen Einzelansätzen mit zumeist einseitiger Wirkungsweise und ganzheitlichen Konzepten unterscheiden, um nicht in einem Tagesablauf mit negativen Folgen zu ersticken.
- 7| In dem Beitrag »Aufgaben der Unternehmungsführung« wird die grundlegende Funktion der Unternehmungsführung mit dem eingriffsorientierten Lenken und der Gestaltung von Rahmenbedingungen für die Unternehmungsentwicklung definiert, um daraus als Objekt der Lenkung und Gestaltung drei Dimensionen des normativen, strategischen und des operativen Managements zu unterscheiden, die sich in Aktivitäten, Strukturen und dem Problemverhalten niederschlagen. Über alle Dimensionen hinweg gilt als Bedingung die ganzheitliche Integration all dieser Facetten durch das Management, wobei sich neben bekannten Ansätzen heute deutlich die Integration der erfolgskritischen Potenziale in der Unternehmungsentwicklung auf Dauer als Problem darstellt.
- 8| Das St. Galler Management-Konzept soll in diesem Umfeld der Veränderung einen Orientierungsrahmen bereitstellen. Dieser wird in einem eigenen Beitrag nur überblicksartig umrissen: »Integration durch das neue St. Galler Management-Konzept«. Beim Nebeneinander von altem Bewährten und neuem zu Erprobendem

ergibt sich für das Management eine steigende Komplexität der zu bewältigenden Aufgaben, die unter dem Druck eines dynamischen Wandels leicht zu mangelnder Transparenz und schließlich zur Orientierungslosigkeit führen kann. Zur Lösung dieser Problematik bedarf es eines strukturierten Ordnungsrahmens und eines Vorgehens für das Management, wie es durch das bereits angesprochene St. Galler Management-Konzept bereitgestellt wird. Intention und Aufbau des St. Galler Management-Konzepts werden in diesem Abschnitt »*Integriertes Management*« überblickhaft aus Sicht von Hermann Simon dargestellt und gewürdigt. Im Ergebnis stellt sich im angenommenen Paradigmawechsel des Managements die Forderung nach einem neuen Denken in der Unternehmensführung unter Anwendung veränderter Organisationsformen, um das erfolgskritische Wissen der Mitarbeiter als »Wissensträger« in der Unternehmung sicherzustellen und damit den Übergang von einem technokratischen Denken und Handeln zu einem humanen Unternehmungskonzept, das den Leitlinien des St. Galler Management-Konzepts folgt, welches die Wissensgenerierung und das organisationale Lernen als kritische Kernkompetenzen zur Zukunftsgestaltung durch das Management erkennt, zu orchestrieren.

- 9| Denken in der Unternehmensführung: Vor dem Hintergrund der internationalen Wettbewerbsfähigkeit verschiedener Regionen gewinnt ein Vergleich einzelner kulturgeprägter Unternehmensphilosophien in der Triade Europa, pazifisches Becken und (Nord-)Amerika besonderes Interesse: »*Unternehmungsphilosophien im internationalen Wettbewerb.*« Für einen vielversprechenden Europa-Kurs wird ein bewußter Ausbau der kulturangelegten europäischen Stärken in einer integrierten Führung der Unternehmung vorgeschlagen, der über eine ganzheitliche Harmonisierung von Strategien, Strukturen und Kulturen auf der Grundlage einer gemeinsam erarbeiteten und kommunizierten fordernden Unternehmungsphilosophie Strategien, Strukturen und Kulturen einsetzt, um Stoßkraft im internationalen Wettbewerb zu erzielen.
- 10| Schließlich gilt es auch, die sich verändernde Fachperspektive der Betriebswirtschaftslehre unter dem Einfluß des sich verändernden Management-Gedankengutes zu beleuchten: »*Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre.*«
- 11| Zuletzt, im Sinne eines eher vergnüglichen Beitrages, fordert der Wandel offensichtlich vermehrtes Tanzen im Management: »*Wende im Management – wie unsere Unternehmungen das Tanzen lernen.*«