

DISKUSSIONSPAPIER

Integratives Management – Stand und Perspektiven für Management und Managementausbildung

Thomas Bieger, Bernadette Dilger, Samuel Heer, Aristid Klumbies, Simon Kuster, Dario Mitterer, Tobias Palm, Thomas Zellweger

Dieses Diskussionspapier entstand als Resultat einer rund einjährigen Arbeit der Gruppe «integratives Management», die im Hinblick auf die Weiterentwicklung der Einführungsvorlesung BWLA an der Universität St. Gallen (HSG) aufbauend auf der Tradition des integrativen Ansatzes der BWL an der HSG eine Bestandesaufnahme, eine Evaluation der Perspektiven und der internationalen Anschlussfähigkeit des St.Galler Managementmodells (SGMM) vornahm.

St. Gallen, Juli 2021

Abstract

Immer wieder ertönt in der Praxis und in der politischen Diskussion der Ruf nach einem «Integrativen Management». Schon die klassische Managementforschung, allen voran Peter Drucker, verlangt und verfolgt einen integrativen Ansatz. Denn die Integration verschiedener Funktionen, aber auch Stakeholder-Interessen oder Entwicklungshorizonte scheint für eine wirkungs- und verantwortungsvolle Unternehmensführung ein unerlässlicher Erfolgsfaktor. Diese Integrationsleistung muss spätestens auf der Ebene des Top-Managements geleistet werden. Umgekehrt ist heute ein grosser Teil der Management-Forschung und auch der Management-Ausbildung funktional (z.B. HR, Controlling, Marketing) und perspektivisch (z.B. Shareholder Value oder totale Kundenorientierung) ausgerichtet. Es fragt sich, was Managementforschung heute für die Führungspraxis, die integrativ «managen» muss, leisten kann, und wie Betriebswirtschaftslehre mit einem Anspruch auf integratives Management unterrichtet werden soll, und wie integratives Management definiert werden kann.

Dieses Papier begründet den Bedarf an integrativem Management, analysiert die heutige Entwicklung in Richtung disziplinärer/funktionaler Managementforschung, exploriert Zugänge zu Integration insbesondere auf der Basis der St. Galler Managementforschung, sucht Anschlusspunkte in der internationalen Managementforschung und entwickelt Optionen für die «Kunden» der Managementforschung, das Management und die Managementausbildung. Dabei wird integratives Management definiert als eine Gestaltung und Führung von Organisationen als soziotechnische Systeme, die wesentliche Spannungsfelder und Zielkonflikte bewusst und verantwortungsvoll behandelt. Als solche Spannungsfelder werden aus der Theorie und einer qualitativen Befragung von Führungskräften u.a. der Umgang mit den verschiedenen Stakeholder-Interessen, die übergreifende Koordination der verschiedenen Funktionen oder die Abstimmung zwischen kurzfristigen im Vergleich zu langfristigen Zielen identifiziert.

Inhaltsverzeichnis

1. Ausgangspunkt: Integratives Management und funktionale Forschung	5
2. Ziel und Vorgehen	12
3. Integratives Management an der HSG.....	13
3.1. Systemansatz.....	14
3.2. St.Galler Managementmodelle	16
3.2.1. I. Generation des St.Galler Managementmodells (Ulrich & Krieg, 1972).....	16
3.2.2. II. Generation des St.Galler Managementmodells (Bleicher, 1991)	18
3.2.3. III. Generation des St.Galler Managementmodells (Rüegg-Stürm, 2003)	20
3.2.4. IV. Generation des St.Galler Managementmodells (Rüegg-Stürm & Grand, 2014)	22
3.2.5. Ergänzung zur 4. Generation des St.Galler Managementmodells (Rüegg-Stürm & Grand, 2019)	24
3.2.6. Fazit	27
4. Theorien zur Integration im Management	30
4.1. Theories of the Firm	30
4.2. Managementmodelle	31
4.2.1. Managementfunktionen & -prinzipien	31
4.2.2. Zürcher Managementansatz	32
4.3. Integrierte Managementansätze	34
4.3.1. 7-S-Modell.....	34
4.3.2. Prozessmodell/Wertkette	34
4.3.3. Total Quality Management	35
4.3.4. Six Sigma.....	36
4.3.5. Balanced Scorecard.....	36
4.3.6. Lean Management.....	37
4.3.7. VIP-Konzept	37
4.3.7. General Management Navigator	38
4.4. Strategietheorien.....	38
4.5. Prozessmodelle	39
4.6. Geschäftsmodelle.....	40
4.7. Stakeholder-Theorien.....	41
4.8. Soziologische Ansätze.....	42
4.9. Boundary-Spanning-Theorien	43

4.10. Zusammenfassung	43
5. Schritte zu einem integrativen Managementansatz	45
5.1. Dimensionen eines integrativen Managements aus der Theorie	46
5.1.1. Widersprüchliche Interessen von Anspruchsgruppen	47
5.1.2. Kurzfristige Optimierung vs. langfristige Sicherung von Wettbewerbsvorteilen ..	48
5.1.3. Kurzfristige ökonomische Optimierung vs. langfristige gesellschaftliche Verpflichtung	49
5.1.4. Transaktionaler vs. transformationaler Führungsstil.....	50
5.1.5. Funktionale Optimierung versus prozessorientierte Optimierung	50
5.1.6. Insourcing vs. Outsourcing.....	51
5.2. Integrationsdimensionen aus der Sicht der Praxis	52
7. Didaktische Zugänge zu einer an integrativem Management orientierten Betriebswirtschaftslehre	56
6.1. Didaktische Strukturen.....	56
6.2. Kritikpunkte an der Business-/Management-Ausbildung	57
6.3. Ansatzpunkte eines didaktischen Konzeptes für eine auf integratives Management ausgerichtete Betriebswirtschaftslehre	59
6.3.1. Grundproblemtypen & Kompetenzen	59
6.3.2. Methodik.....	62
Literatur.....	63
Anhang: Interviewverzeichnis zu Spannungsfeldern im integrativen Management.....	71
Interview mit Experte 1	71
Interview mit Experte 2	75
Interview mit Experte 3	78
Interview mit Experte 4	82
Interview mit Experte 5	86
Interview mit Experte 6	89

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Integrale Planung mit Zielkategorien, Orientierungsgrundlagen und Zeithorizonten.....	15
Abbildung 2: Die erste Generation des St.Galler Management-Modells	18
Abbildung 3: Die zweite Generation des St.Galler Management-Modells	20
Abbildung 4: Die 3. Generation des St.Galler Management-Modells.....	21
Abbildung 5: Die vierte Generation des St.Galler Management-Modells.....	24
Abbildung 6: Die Ergänzung zur vierten Generation des St.Galler Management-Modells....	27

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Themen und Ansätze der klassischen Managementforschung am Beispiel von Publikationen von P. Drucker	8
Tabelle 2: W-Fragen und Integrationsdimensionen	29
Tabelle 3: W-Fragen mit zusätzlichen Perspektiven.....	44
Tabelle 4: Spannungsfelder im integrativen Management.....	47
Tabelle 5: Ungestützte, zentrale Aussagen der befragten Führungskräfte aus dem Top-Management.....	55
Tabelle 6: Gestaltungselemente der betriebswirtschaftlichen Ausbildung.....	58
Tabelle 7: Spannungsfelder, Grundproblemtypen und Kompetenzen	61
Tabelle 8: Hauptkompetenzen pro Kompetenzkategorie.....	62

1. Ausgangspunkt: Integratives Management und funktionale Forschung

Bei der Entwicklung eines neuen Produktes müssen Fachkenntnisse aus den Bereichen des Engineerings, des Marketings, der Finanzen, aber auch des (Patent-)Rechts und der Produktion integriert werden. Auf der Ebene des Top-Managements müssen nicht nur die verschiedenen Funktionen wie Finanzen, HR, Recht mit den «Operations-Disziplinen» der Branche (Logistik, Dienstleistungsmanagement etc.) zusammengebracht werden, es müssen auch die verschiedenen Interessen von Stakeholdern ausbalanciert und deren weiteres Mitwirken an der Gesamtunternehmung gesichert werden (Sicherung des Zusammenhaltes der Anspruchsgruppen als Hauptaufgabe des Managements, vgl. Bleicher, 1991, SGMM; oder auch Behavioral Theory of the Firm, Cyert & March, 1963). Zudem müssen kurzfristige taktische Perspektiven (z.B. Liquiditätssicherung in einer Krise) mit langfristigen (z.B. Ermöglichung von Investitionen in schwer imitierbare, wertvolle, rare Ressourcen, vgl. Resource-based Theory of the Firm (Penrose, 1959) in Einklang gebracht werden. Allein in diesen Beispielen sind bereits drei Spannungsfelder des Managements ersichtlich (interne Interfunktionalität, externe Integration von Stakeholdern, verschiedene Planungshorizonte), die ein integratives Management erforderlich machen.

Eine Konstante der heutigen Zeit ist die zunehmende Komplexität von Problemstellungen und Aufgaben, aber auch Ansprüchen, die sich im Management in der zunehmenden Ambiguität vieler Fragestellungen ausdrückt («VUCA-Welt»: vgl. Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Diese Komplexität erfordert die Betrachtung aus verschiedenen Gesichtspunkten, mit verschiedenen Wirkungshorizonten und unter Beizug verschiedener fachlicher Disziplinen (vgl. auch Smith & Lewis, 2011, Toward a Theory of Paradox: A Dynamic equilibrium Model of Organizing). Die Anforderungen an das Management bezüglich einer integrativen Sichtweise steigen.

Verschiedene Autoren der klassischen Management-Forschung gehen von einem integrativen Ansatz aus, so z.B. Peter Drucker (vgl. u.a. The Concept of Cooperation, 1946) oder auch Mintzberg in seinen Arbeiten zur Strategie (vgl. Mintzberg & Waters, Of Strategies, Deliberate and Emergent, 1985). Tabelle 1 zeigt die Evolution der Erforschung von “Management” und den “managenden” Akteuren am Beispiel von Drucker’s Werken. Die “managende” Person und ihre Herausforderungen respektive Problemstellungen werden in den Vordergrund gestellt und es werden Handlungsempfehlungen entwickelt. So folgert Ulrich «Nach unserer Auffassung besteht der Zweck der BWL darin, handelnden Menschen das in bestimmten Problemsituationen benötigte Wissen zur Verfügung zu stellen» (Ulrich et al., 1976). Relevance steht so in der Managementforschung lange Zeit vor Rigor - bis sie selbst eine stärkere Orientierung an Rigor, einen stärkeren wissenschaftlichen Ansatz suchte: «The question first arose in the 1950’s and 60’s with multiple voices suggesting that management research was aspiring to be relevant at the expense of the rigor observed in other social sciences» (Gulati, 2007, S. 776, mit Bezug auf z.B. Gordon & Howell, 1959; Pierson, 1958).

Autor (Jahr)	Titel	Key Take-aways	Zitate
Peter F. Drucker (1995, first edition 1946)	The Concept of the Cooperation	Management als spezifisches Organ, Rolle des Managements, Verantwortung des Managements auch gegenüber der Gesellschaft (S. 20)	“First book that looked at ‘management’ as a specific organ doing a specific kind of work and having specific responsibilities.” SIX, Introduction by author of 93 edition
Peter F. Drucker (1954)	The Practice of Management	Grundlegende Aufgaben und Ziele des Managements	<ul style="list-style-type: none"> • “In a competitive economy, above all, the quality and performance of the manager determine the success of a business, indeed they determine its survival. For the quality and performance of its managers is the only effective advantage an enterprise in a competitive economy can have.” • “The manager is the dynamic, life-giving element in every business. Without his leadership "the resources of production" remain resources and never become production. (...) Management expresses the belief that economic change can be made into the most powerful engine for human betterment and social justice.” • “The popular belief that new technology will replace human labor is utterly false.” • “There is only one valid definition of business purpose: to create a customer. The customer is the foundation of a business and keeps it in existence. He alone gives employment.” • “The function of business Is innovation.”
Peter F. Drucker (1966)	The Effective Executive	Effektive Führungskräfte setzen Prioritäten, machen Pläne, übernehmen Verantwortung, kommunizieren, suchen nach Gelegenheiten, halten produktive Meetings ab und tragen zu ihren Organisationen bei. Das Ziel einer Führungskraft sollte Effektivität sein. Um effektiv zu werden, müssen sie fünf spezifische	<ul style="list-style-type: none"> • “The executive is paid for being effective.” • “Effective executives do first things first, and they do one thing at a time.” • “Executives are doers; they execute.” • “Time is the scarcest resource, and unless it is managed, nothing else can be managed.” • “The sooner operating managers learn to make decisions as genuine judgments on risk and uncertainty,

Gewohnheiten beherrschen.
Sie müssen:

- Ihre Zeit kontrollieren und verstehen, wie Sie sie nutzen.
- Sich auf das zu konzentrieren, was sie zu Ihrer Organisation beitragen können.
- Auf ihren Stärken und den Stärken ihres Unternehmens aufbauen.
- Ihre Ziele priorisieren und an ihnen nach und nach arbeiten.
- Die Entscheidungsfindung standardisieren, wo dies möglich ist.

Die Gesellschaft ist von effektiven Organisationen abhängig, die von effektiven Führungskräften abhängen.

the sooner we will overcome one of the basic weaknesses of large organizations – the absence of any training and testing for the decision-making top positions.”

- “Most executives have learned that what one postpones, one actually abandons.”
- “A decision requires courage as much as it requires judgment.”
- Always operate as if the “traditional measurement is not the right measurement.”

Peter F. Drucker (1973)	Management: Tasks, Responsibilities, Practices	<p>Der Aufstieg des Managements als organisatorische Disziplin ist wohl die wichtigste wirtschaftliche Entwicklung des 20. Jh. Denn grosse, komplexe Organisationen werden ohne professionelles Management letztlich scheitern.</p> <p>Professionelle Manager helfen bei der Planung und Entwicklung der grundlegenden Missionen ihrer Firmen. Sie legen Ziele für die Mitarbeiter fest, organisieren Prozesse, kommunizieren wichtige Informationen, verfolgen die Leistung und helfen den Mitarbeitern bei ihrer Entwicklung.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “In the 20th century, [modern] society became a society of organizations. Organizations depend on managers – are built by managers, directed and held together by managers and made to perform by managers.” • “Managers are the basic resource of the organizational enterprise.” • “When a variety of tasks all have to be performed in cooperation, synchronization and communication, an organization needs managers and management.” • “Without the institution, there would be no management, but without management, there would be only a mob rather than an institution.”
-------------------------	--	---	---

Wirksame Manager stehen in einem gleich guten Verhältnis zu ihren Vorgesetzten, Untergebenen und Kollegen. Der ideale Manager ist ein "arbeitender Chef" ("working boss") und nicht nur ein "Koordinator" ("coordinator") der Arbeit anderer. Auch sog. "Wissensarbeiter" ("knowledge workers") brauchen Manager, um ihre Produktivität zu maximieren. Die Entscheidungsfindung ist das Handwerkszeug eines Managers. Konzentrieren Sie sich auf die Qualität ihrer Entscheidungen, nicht auf ihre Quantität.

- "Good decision makers don't make many decisions. They make decisions that make a difference."
- "As a rule, the manager should be both a manager and an individual career professional."
- "The impact of the manager on modern society and its citizens is so great as to require of the manager the self-discipline and the high service standards of the true professional."
- "It is managers who make institutions perform."
- "Management is not just a matter of experience, hunch or native ability. Its elements and requirements can be analyzed, organized systematically and learned by anyone with normal intelligence."
- "Making people decisions is the ultimate means of organizational control."

Tabelle 1: Themen und Ansätze der klassischen Managementforschung am Beispiel von Publikationen von P. Drucker

Das Streben nach einem zunehmenden wissenschaftlichen Anspruch (Rigor) auch in der ursprünglich auf Relevanz für die handelnden Akteure ausgerichteten betriebswirtschaftlichen Forschung war getrieben durch das Bestreben, mit Bezug zu wissenschaftlichen Kerndisziplinen (beispielsweise Soziologie oder Mikroökonomie), neue Erkenntnisse zu gewinnen (vgl. Simon, 1965, S. 335 nach Gulati, 2007). Prägend waren aber auch institutionelle Entwicklungen an den Business Schools wie die zunehmende Orientierung der akademischen Qualifikationswegen an anderen wissenschaftlichen Disziplinen. Verstärkend wirkte der zunehmende Wettbewerb zwischen Business Schools um Forschungsergebnisse, zusammen mit der Globalisierung der Forschung und der auch über die wissenschaftlichen Verlage induzierten Ausdifferenzierung der Betriebswirtschaftslehre und zunehmenden Methodenorientierung.

Immer mehr orientierte sich die BWL-Forschung dabei an Funktionen. Auch traditionelle Scientific Communities strukturieren sich immer mehr in funktionalen Subcommunities. Tiefe vor Breite fördert die Erkenntnisgewinnung in einzelnen Subdisziplinen. Die Integrationsleistung bzw. oft auch die Anwendungsleistung verbleiben damit aber oft bei der «managenden» Person in der Praxis. Hier gibt es Evidenz, dass die Manager, die bewusst oder unbewusst verschiedene Bereiche aktiv integrieren, die Leistung ihrer Unternehmen positiv beeinflussen (vgl. Bandiera et al., 2017).

Innerhalb einzelner funktionalen Disziplinen kann zunehmende Orientierung an theoretischer Fundierung festgestellt werden. Dies ermöglicht zwar eine Mikrofundierung

von Erkenntnissen, erschwert aber eine tiefere Problemorientierung (vgl. Nickerson & Argyres, 2018). So erwähnen Nickerson und Argyres (2018) basierend auf Baer, Dirks und Nickerson (2013) für das Gebiet der Strategie: “The increasing importance of theory development in strategy journals, especially economic theory, created hurdles for literature that was largely atheoretical, lacking disciplinary roots or microfoundations”). Dies habe im Gebiet der Strategietheorie dazu geführt, dass Entscheiden und entscheidungsbezogene Ansätze zu stark im Vordergrund stehen. Dies gehe dann einher mit einem Defizit an tieferem Verständnis für das tatsächliche strategische Problem (Nickerson & Argyres, 2018, S. 592). In dem Sinne setze integratives Management im Strategiebereich eine sorgfältige Definition des Problems voraus. Fragen wie “What is the most fundamental problem the organization faces” oder “Which are the symptoms, and which are the corresponding root causes that together define strategic problems?” würden dabei im Vordergrund stehen (Nickerson & Argyres, 2018, S. 593). Frühere Forschung habe sich darauf konzentriert, diese Typ 3 Fehler (Lösung des falschen Problems) zu vermeiden und Instrumente für die Formulierung des Problems zu entwickeln (vgl. Mitroff & Featheringham, 1974 nach Nickerson & Argyres, 2018).

Die häufig beschworenen Gaps zwischen Managementforschung und Praxis (vgl. u.a. Sutton, 2004) können so nicht nur auf die bekannte Debatte zwischen Relevance und Rigor, sondern auch auf die Diskrepanz zwischen immer arbeitsteiliger und damit (sub-)disziplinärer Forschung auf der einen und immer komplexeren Problemstellungen, die integrative Ansätze erfordern, auf der anderen Seite zurückgeführt werden. Die aktuelle Situation führt dazu, dass zwischen den verschiedenen funktionalen Subdisziplinen kaum mehr Bezüge erfolgen. Beispielsweise werden neue Konstrukte wie «Engagement» in Marketing, HR oder Finanzierung relativ unabhängig erforscht und genutzt (vgl. Klumbies, 2020). Erst recht fehlt oft der Bezug zu Erkenntnisströmen ausserhalb der BWL in andere Wirtschaftswissenschaften. So wird bei der BWL-Forschung zum Thema Business Ecosystems kaum auf die reiche Forschung in den Regionalwissenschaften zum Thema Cluster/Industrial Districts Bezug genommen. Dies verhindert nicht nur eine integrative Sicht, sondern lässt Erkenntnispotentiale ungenutzt. In der betriebswirtschaftlichen Ausbildung hat dies zur Folge, dass immer mehr paralleles funktionales Wissen nebeneinandergestellt wird. Studierende müssen Definitionen für ähnliche Konstrukte für verschiedene funktionale Teildisziplinen separat und parallel lernen, oft ohne die inneren Zusammenhänge zu erkennen.

Die Forderung, diese funktionalen Silos zu überwinden («überspannen»), erfolgt zwar vielfach und früh (z.B. Aldrich & Herker, Boundary-Spanning-Roles and Organization Structure, 1977) und verschiedene Autoren identifizieren entsprechende Management-Praktiken und -Instrumente, sog. «Boundary-Spanning-Objects» (vgl. z.B. Levina & Vaast, The Emergence of Boundary-Spanning-Competences in Practice: Implications for Implementation and Use of Information Systems, 2005; Spee & Jarzabkowski, Strategy Tools as Boundary Objects, 2009). Dennoch erfolgt die betriebswirtschaftliche Forschung zu einem grossen und

dominanten Teil in funktionalen Communities. Thesenartig können folgende Gründe aufgeführt werden:

- Unter dem Druck, «neue» Erkenntnisse in einem internationalen Wettbewerb zu generieren, entsteht ein Anreiz, «funktionale und subfunktionale» Nischen zu eröffnen und zu besetzen.
- Der zunehmende Bestand an Erkenntnissen zwingt vor allem auch junge Wissenschaftler, sich auf einzelne Funktionen und Subdisziplinen zu fokussieren und so zu positionieren.
- Mit (sub-)disziplinären, internationalen Journals und damit verbundenen Scientific Communities werden funktionale Fachgebiete auch institutionell konsolidiert.
- Für den Aufstieg innerhalb akademischer Institutionen muss sich wissenschaftlicher Nachwuchs an diesen funktionalen Subcommunities orientieren, die mit eigenen Publikationsanforderungen für Beförderungen kraftvolle Mechanismen besitzen, Funktionen-Nischen zu festigen und letztlich abzuschotten.
- Durch die Verknüpfung mit der Executive Education können funktionale Communities auch in der Praxis gestärkt und z.B. mit Berufsverbänden (Professional Communities; vgl. auch Bourdieu, 1974) über Zertifizierungssysteme (Certified HR-Manager, Certified Chief Strategy Officer etc.) abgegrenzt werden.

Es stellt sich damit die grundsätzliche Frage, wie Management auf der Suche nach integrativen Ansätzen für die Lösung aktueller Fragestellungen mit Managementforschung umgehen soll:

- Soll auf die «alten», integrativen Managementbeiträge zurückgegriffen werden? Oft erfolgt dies in der Praxis durch Manager, die während ihrer Ausbildung durch diese Werke geprägt wurden, sowie durch junge Forschende, die auf der Suche nach integrativen Ansätzen auf dieselben stossen. Dieser Bezug auf die meist konzeptionell entwickelten Ansätze kann jedoch nicht dem Anspruch einer aktuellen, empirisch orientierten BWL-Forschung genügen.
- Soll Management sich opportunistisch in den jeweiligen funktionalen Disziplinen bedienen, z.B. bei Fragen der Unternehmensplanung bei Strategie, zur Budgetplanung bei Accounting und bei der späteren Umsetzung bei Organizational Behavior? Dieses Vorgehen erlaubt es, von den aktuellen Erkenntnissen der Forschung in den einzelnen funktionalen Bereichen zu profitieren. Es lässt aber Management bei der schwierigsten Aufgabe, der Integrationsleistung mit der Bewältigung der wichtigen Schnittstellenaufgaben, allein.

Für die Managementlehre, vor allem für Einführungskurse in Management, stellt sich die Frage, wie das Wissen zu strukturieren und der didaktische Aufbau zu gestalten ist:

- Sollen die Funktionen im Vordergrund stehen und die Grundstruktur der Curricula definieren? Diesen Ansatz verfolgen verschiedene Business Schools, indem sie hintereinander (und damit didaktisch inhaltlich nebeneinander) die verschiedenen Funktionen vermitteln, die dann im besten Falle durch ein

Integrationsprojekt/Capstone-Projekt als Anwendungsprojekt der Praxis abgerundet werden. Auch hier überlässt man die Integrationsleistung den Studierenden respektive den Tutoren der Praxisprojekte, die dann einzelne «Boundary-Objects» wie Businesspläne als Integrationswerkzeuge nutzen.

- Oder versucht man den Einstieg über ein integratives Modell im Sinne einer geistigen Landkarte (Leerstellengerüst für Sinnvolles, vgl. Ulrich & Krieg, 1974), das dann Ausgangspunkt für die spätere funktionale Vertiefung ist? Dieses Vorgehen setzt den Mut voraus, ein solches Modell zu definieren respektive sich für eines zu entscheiden. Dies im Wissen, dass es oft nur begrenzt anschlussfähig an die Diskussion in den internationalen Scientific Communities ist. Vielfach werden solche Modelle deshalb auch nicht durch alle, oft jüngeren, in Funktionen und ausdifferenzierten Scientific Communities verankerten Kolleginnen und Kollegen mitgetragen.

Es darf hier noch angemerkt werden, dass sich andere «holistische» und anwendungsorientierte Wissenschaften wie die Medizin vor ähnlichen Herausforderungen sehen. Immer mehr Spezialwissen wird generiert und dominiert damit die Curricula. Gleichzeitig erfolgt von der Praxis ein zunehmender Ruf nach einem «ganzheitlichen» medizinischen Ansatz, z.B. auch mit der Forderung, die Hausarztmedizin als Integrator aufzuwerten.

2. Ziel und Vorgehen

Dieses Diskussionspapier exploriert den Bestand, die Möglichkeiten und potentielle Zugänge zu einem dritten Weg zwischen den «alten» integrativen, holistischen und anwendungsorientierten Ansätzen und dem reinen Nebeneinander von Funktionen. Der Anspruch ist es, eine Auslegeordnung zu “Integrativem Management” zu leisten, insbesondere durch die Identifikation relevanter Theoriebezüge und von Merkmalen/Bestimmungsfaktoren eines “Integrativen Managements”,

- um damit zum Verständnis beizutragen, was integratives Management auszeichnet und definiert.
- um dabei Spannungsfelder desselben sowie Stossrichtungen und «Tools» für integratives Management zu identifizieren.
- Und um Ansätze für eine integrative Managementausbildung zu skizzieren.

Dabei wird explorativ vorgegangen:

- In einer ersten Phase sollen Definitionsansätze und Thesen zu den Zugängen (Dimensionen) eines integrativen Managements aus der Tradition der St. Galler Forschung (Systemtheorie, Managementmodelle) quasi als Ausgangshypothesen abgeleitet werden.
- Als zweites sollen in einem eklektischen Ansatz Theorien und Forschungsbeiträge mit integrativem Anspruch gesammelt und ausgewertet werden.
- In einem dritten Schritt werden Stossrichtungen für die Entwicklung eines theoretisch fundierten, anschlussfähigen Ansatzes für integratives Management und didaktische Ansätze zu dessen Vermittlung abgeleitet.

Das Papier folgt damit einem ähnlichen Ansatz wie Lemon und Verhoef (2016), wenn sie das “Buzz Word” der Marketingforschung, “Customer Experience” ausloten und zu diesem Zweck ein Vorgehen wie folgt wählen: “First, we define customer Experience and examine existing definitions of customer experience as a construct. Second, we link customer experience to other, more deeply studied aspects of marketing and provide a historical perspective on customer experience within marketing. Third, we identify what is known about customer experience, discussing the limited extant findings on customer experience. Fourth, from what is known, we highlight key insights and important lessons for marketing practice” (vgl. Lemon & Verhoef, 2016, S. 70).

Auch weist das Vorgehen Ähnlichkeiten auf mit dem von Sætre und Van de Ven (2021) vorgeschlagenen Prozess des “Abductive Reasoning” auf. Eine Anomalie wird beobachtet, genauer beschrieben und festgehalten (vgl. dieses Kapitel 2), Vorahnungen (“hunches”) werden durch diverse Hintergründe erfasst (vgl. Bezüge zu Theorien in den nachfolgenden Kapiteln) (deduktive Phase) und anhand von Praxisinterviews (induktive Phase) evaluiert.

3. Integratives Management an der HSG

Management muss in der Lage sein, Stossrichtungen im Spannungsfeld unterschiedlicher Interessen und Ziele in oft widersprüchlichen Rahmenbedingungen zu definieren und damit Fragen zu beantworten, beispielsweise:

- Warum: Zweck, Purpose einer Organisation
- Wohin: Entwicklungsziele, Erfolgskriterien
- Womit: Ressourcen, Positionierung
- Wann: Sinn- und Zeithorizonte
- Wie: Optimale Strukturierung von Wertschöpfungsprozessen
- Wie schnell: Entwicklungsmodi zwischen Revolution und Evolution
- Für wen: Umgang mit Stakeholder-Interessen und Umweltkonstellationen
- Mit wem: Einbindung von/Kooperation mit Stakeholdern

Die Anwendung dieser 'W-Fragen' in der Management-Forschung ist vergleichsweise verbreitet (Boxall, 2012; Kinney, 1986; Levin, 2000; Rubenstein-Montano et al., 2001; Rigby, 2001). Auch auf der übergeordneten Meta-Ebene wurde und wird sich mit der Anwendung dieser W-Fragen beschäftigt, so u.a. bei Mathieu und Chen (2011) zur Frage des 'Wer?' nach den Akteuren und bei McWilliams und Siegel (1997) zur Frage des 'Was?' nach den Ereignissen, die in der Forschung zu betrachten sind.

Die Beantwortung solcher Fragen erfordert den Einbezug verschiedener Funktionen. Sie eröffnen allein und im Zusammenspiel Spannungsfelder, die kennzeichnend sind für komplexe Managemententscheide. Dies beginnt bei der Frage nach dem Warum – ein Unternehmen kann sich auf die Erfüllung der Bedürfnisse einer Kundengruppe ausrichten, beispielsweise die präzisesten Feuerwaffen für den Schiesssport herzustellen. Diese Ausrichtung auf einen funktionalen Zweck stösst aber nicht nur bei diesem Extrembeispiel auf Zielkonflikte mit den Anliegen einer breiten Öffentlichkeit, beispielsweise nach Sicherheit.

Im Wechselspiel dieser Spannungsfelder gibt es nie rationale Entscheide mit klaren Optimierungsbedingungen. Es gibt nicht die richtige, optimierte Lösung und erst noch für verschiedene Zeiträume, sondern meistens nur konsistente Entscheide (z.B. Unternehmenszweck mit Eigentümerstrategie und Geschäftsfeldstrategie, Konfiguration von Wertschöpfungsprozessen mit dem aktuellen wirtschaftlichen Kontext), die schlussendlich auch Wertentscheide, beispielsweise bezüglich der Bedeutung von Organisationsinteressen und Interessen unbeteiligter Dritten oder der Risikobereitschaft, erfordern. Managemententscheide können deshalb nie Algorithmen allein übergeben werden - ausser bei gut strukturierten Problemen (Simon, 1965), oft funktionale Entscheide mit klaren, quantifizierbaren Zielen wie die Optimierung eines Auslieferungsplanes. Schon die Einstellung eines neuen Mitarbeitenden für eine Schlüsselposition erfordert Abwägungen und Einbezug verschiedener Funktionen, welche wiederum Spannungsfelder zwischen verschiedenen Zielen öffnen.

Integratives Management, das die verschiedenen Spannungsfelder überbrückt, ist ein Anspruch, der auch in der Vision der HSG, einer der führenden öffentlichen Wirtschaftsuniversitäten Europas, verankert ist: «Als führende Wirtschaftsuniversität setzen wir in Forschung und Lehre weltweit Massstäbe, indem wir integratives Denken, verantwortungsvolles Handeln und unternehmerischen Innovationsgeist in Wirtschaft und Gesellschaft fördern.» Dieser Anspruch ist tief in der Tradition der Forschung und Lehre der HSG verankert. Wichtige Elemente bei der Verankerung des integrativen Ansatzes in der BWL-Forschung an der HSG waren:

- Der Systemansatz und die Managementkybernetik (Ulrich, Schwaninger, Gomez; im Tourismus Kaspar, basierend insbesondere auf den Erkenntnissen der Managementkybernetik von Stafford Beer und Ashby oder den Netzwerkansätzen von Vester)
- Das (ebenfalls vor dem Hintergrund des Systemansatzes) über mehrere Generationen weiterentwickelte St. Galler Management-Modell (Ulrich, Krieg, Bleicher, Dubs, Rüegg-Stürm)

Es wird deshalb als Ausgangspunkt dieser Exploration zum integrativen Management die Entwicklung des integrativen Managements anhand dieser beiden Hauptthemen aufgearbeitet.

3.1. Systemansatz

Der Systemansatz und die Kybernetik sind in den 1960er-Jahren nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Erkenntnis der Begrenzung von Ressourcen (vgl. Club of Rome, Meadows et al. 1972) verstärkt aufgekommenen Suche nach integrativen Ansätzen entwickelt worden. Wichtige Beiträge stammen dabei von Stafford Beer (z.B. 1959 und 1966) sowie Vester (z.B. 1968, 2002). In St. Gallen wurden die Ansätze von Ulrich verfolgt und von verschiedenen Forschern in unterschiedlichen Teilgebieten weiterentwickelt (vgl. auch für den Tourismus Kaspar, 1996). Systemdenken wurde auch als eigentliche neue Methode, fast als neues Paradigma (vgl. Kuhn, 1976) behandelt.

Auf der Basis von Arbeiten von Stafford Beer (vgl. 1959) wurden Regeln für lebensfähige (und damit entwicklungsfähige) Systeme auf der Basis von kybernetischen Grundlagen entwickelt. Noch heute prägen Überlegungen und Gesetze aus dieser Forschung die Managementpraxis, beispielsweise die Notwendigkeit, für das Überleben von Organisationen auf verschiedenen Systemebenen zu denken (normativ, strategisch, operativ, vgl. Schwaninger, 1988) oder bei Steuerungssystemen mindestens die gleiche Varietät vorzusehen, wie sie das zu steuernde System/die Organisation aufweist (vgl. Ashby's Law; Ashby, 1985).

In der St. Galler Managementforschung wurde der Systemansatz auch als Instrument für das integrative Entscheiden verwendet. Peter Gomez und Gilbert Probst (1991; Probst & Gomez,

1990) entwickelten so einen praktischen Ansatz zur Lösung von Managementproblemen (vernetztes Denken).

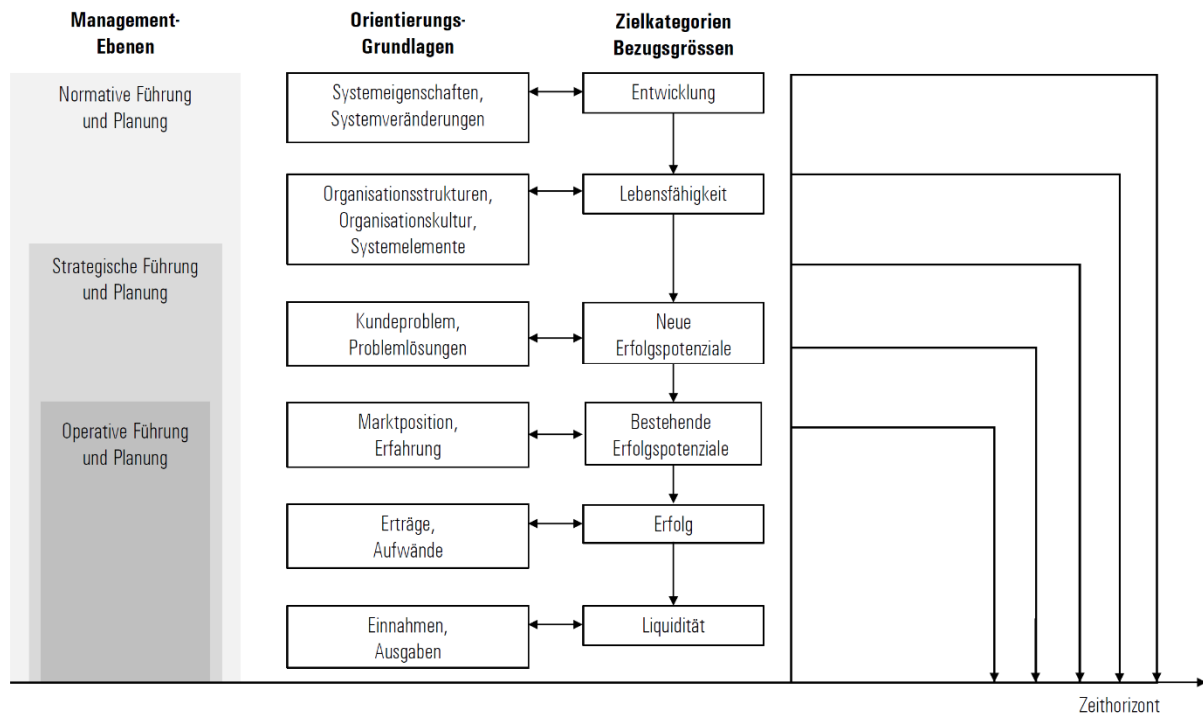


Abbildung 1: Integrale Planung mit Zielkategorien, Orientierungsgrundlagen und Zeithorizonten (nach Schwaninger, 1988, S. 126) [auch: Legitimität, Wettbewerbsfähigkeit, Wirtschaftlichkeit, S. 129]

Heute ist eine neue Dynamik bei der Entwicklung der Systembasierten Forschung festzustellen. Treiber sind die neuen rechenbasierten Möglichkeiten zur Modellierung und Simulation wie aktorszentrierte Simulationsmodelle. Treiber dürfte aber auch die Erkenntnis sein, dass lineares Denken in einer immer vernetzteren, auch engeren Welt mit grossen Widersprüchlichkeiten (vgl. VUCA-Welt) nicht mehr ausreichend ist. Auch die Verfügbarkeit von Daten, oft in Echtzeit, in immer mehr Lebensbereichen erleichtert den Einsatz von systemischen Analysen. Systembasierte Modelle werden so in einer Vielzahl von Disziplinen, beispielsweise Life Science, Engineering (z.B. Verkehrsverhalten), aber auch Sozialwissenschaften eingesetzt. Vielfach dienen Systeme als Modelle für die interdisziplinäre Arbeit, beispielsweise bei der Stadtplanung (Verkehrsverhalten, Klimaflüsse/Erwärmung, Freizeitverhalten), die verschiedene "Systemebenen" miteinander verbinden.

Systemforschung befasst sich mit der Erforschung von Typologien und typischen Verhaltensweisen von Netzwerken quasi als Metawissenschaft. So gibt es auch an einigen Universitäten Departments “for System Research” mit eigenen Doktoratsprogrammen (vgl. Central European University in Vienna).

3.2. St.Galler Managementmodelle

Aufbauend und ergänzend zur Systemverständnis begann an der Universität St. Gallen die Entwicklung eines St. Galler Managementmodells, dessen Weiterentwicklung über inzwischen fünfzig Jahre und vier Generationen erfolgte.

3.2.1. I. Generation des St.Galler Managementmodells (Ulrich & Krieg, 1972)

Anfangs der 1970er-Jahren standen Ulrich und Krieg vor der Herausforderung, ein neues Konzept für das Vermitteln von Erkenntnissen der Managementlehre zu erarbeiten. Sie versuchten dabei, die in den letzten zehn Jahren entwickelte «systemorientierte Betriebswirtschaftslehre» konsequent auf die Führungsprobleme von Unternehmungen und ähnlichen sozialen Systemen auszudehnen. Im Bewusstsein, dass sich das Managementwissen rasch und stetig weiterentwickelt, wollten sie ein gedankliches Ordnungssystem entwickeln, das den Führungskräften ein selbständiges Weiterlernen über das damals verfügbare Wissen hinaus ermöglichen sollte. Die Grundidee des 1. SGMM war «nicht ein rezepthaftes Vermitteln von Wissen, sondern ein offenes Angehen von Problemen» (Ulrich & Krieg, 1974, S. 9).

Ulrich und Krieg waren überzeugt, dass das bisherige analytische Denken nicht mehr ausreicht, um die spezifischen komplexen Probleme zu bewältigen. Eine ganzheitliche und integrierende Betrachtungsweise musste eingenommen werden. Der gewählte Systemansatz stellt sowohl ein Ordnungskonzept zur Beschreibung, Analyse und Gestaltung von unterschiedlichen Sachverhalten, als auch eine Denkweise dar, die ausgesprochen auf die Bewältigung komplexer Situationen ausgerichtet ist. Dieses Systemdenken wird beschrieben als ganzheitliches, prozessorientiertes, interdisziplinäres, analytisches, synthetisches und pragmatisches Denken (Ulrich & Krieg, 1974, S. 12). Das 1. SGMM war insofern ein Versuch der Entwicklung einer systemorientierten Managementlehre für die Hochschulausbildung und für die Kaderschulung.

Die erste Generation des St.Galler Managementmodells nach Ulrich und Krieg (1974, S. 16) bestand aus den drei Teilen:

- Unternehmungsmodell
- Führungsmodell
- Organisationsmodell

Bevor über Führung gesprochen werden kann, muss «die zu gestaltende und lenkende Institution, die Unternehmung» (S. 16), dargestellt und analysiert werden. Unternehmungen werden von den Autoren verstanden als «produktive, sozio-technische Systeme», die nur durch eine mehrdimensionale Analyse erfasst und charakterisiert werden können. Deshalb werden im *Unternehmungsmodell* folgende fünf Ansätze genauer betrachtet (S. 17 ff.):

- Umwelt der Unternehmung (Anspruchsgruppen, Umweltsphären)

- Märkte und Marktleistungen (Beschaffungs- und Absatzmärkte, Ressourcen, Marktleistung)
- Funktionsbereiche (Vollzugsbereich, Versorgungsbereich, Führungsbereich)
- Gestaltungsebenen (technologische, ökonomische und soziale Gestaltungsebene)
- Repetitive und innovative Aufgaben (Bewahrung, Erneuerung)

Zur Analyse der Aufgaben und Probleme der Unternehmungsführung werden im *Führungsmodell* drei Gliederungskriterien verwendet (S. 28 ff.):

- Führungsstufen (Unternehmenspolitik, Planung, Disposition)
- Führungsphasen (Ziele, Mittel, Verfahren)
- Führungsfunktionen (Entscheiden, In-Gang-Setzen, Kontrollieren) (der eigentliche Managementkreislauf, wie beispielsweise nach Henri Fayol)

Unternehmungs- und Führungsmodell wurden als funktionale Modelle betrachtet, d.h. sie gehen nicht von einer bestimmten Organisationsstruktur einer Unternehmung aus, sondern analysieren sachlogische Zusammenhänge. Das Organisationsmodell hingegen ist darauf ausgerichtet, «Vorstellungen über zu lösende Aufgaben und zu vollziehende Arbeitsprozesse in realen Strukturen zu institutionalisieren» (S. 37). Beim *Organisationsmodell* geht es entsprechend um die Frage nach dem strukturellen Aufbau der Unternehmung (S. 37 ff.):

- Marktbereiche (Segmente)
- Produktbereiche (Geschäftseinheiten)
- Funktionsbereiche (Vollzugsbereich, Versorgungsbereich)

Das 1. SGMM soll als «deskriptives Schema», d.h. als begriffliches und gedankliches Ordnungsgerüst verstanden werden, mit dessen Hilfe inhaltliches Wissen vermittelt und konkrete Probleme diskutiert werden können. Dieses mehrdimensionale Ordnungsschema schafft eine gemeinsame Sprache und eine allgemeingültige Konzeption von Managementlehre, das dem Leser den Zugang zu den betreffenden Wissensgebieten erleichtern soll.

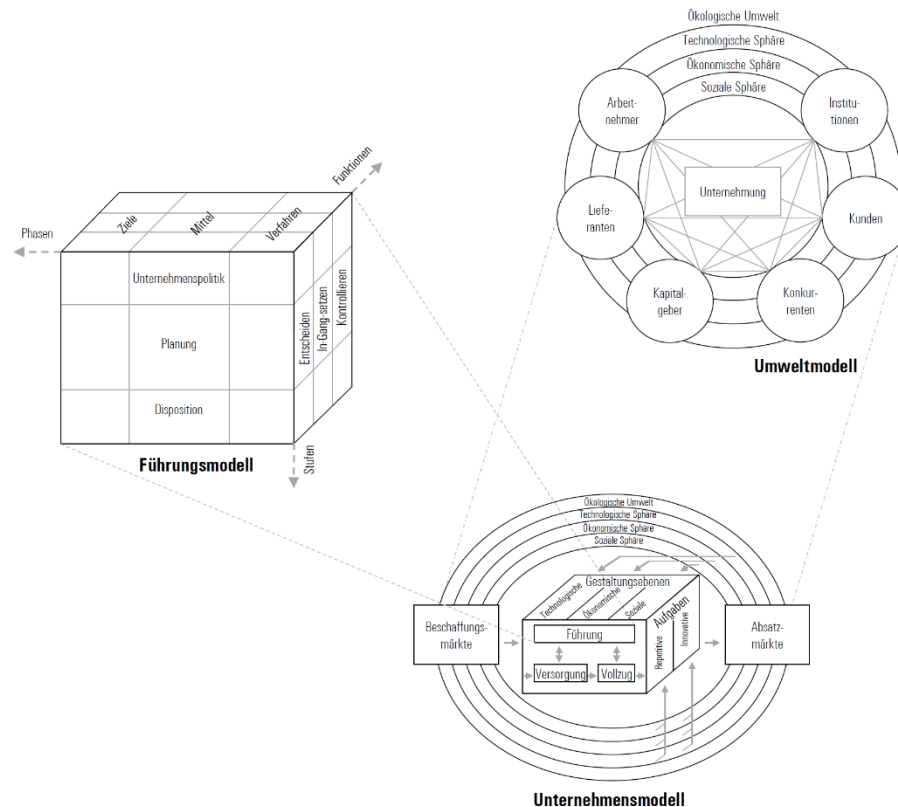


Abbildung 2: Die erste Generation des St.Galler Management-Modells (nach Ulrich & Krieg, 1974)

Zusammengefasst werden in der ersten Generation des St.Galler Managementmodells folgende integrative Fragen aufgegriffen (* = etwas aufgegriffen / *** = stark aufgegriffen):

- | | |
|--|----|
| – Warum: Zweck, Purpose | * |
| – Wohin: Entwicklungsziele, Erfolgskriterien | * |
| – Womit: Ressourcen, Positionierung | ** |
| – Wann: Sinn- und Zeithorizonte | |
| – Wie: Konfiguration Wertschöpfungssystem | ** |
| – Wie schnell: Entwicklungsmodi | |
| – Für wen: Stakeholder, Umwelt | ** |
| – Mit wem: Stakeholder, Umwelt | ** |

3.2.2. II. Generation des St.Galler Managementmodells (Bleicher, 1991)

Bereits der Titel des zweiten St.Galler Management «Das Konzept integriertes Management» lässt vermuten, dass der ganzheitliche Ansatz von Ulrich und Krieg auch in dieser Generation weiterentwickelt und vertieft wurde. Bleicher greift das Modell von Ulrich und Krieg auf und gab ihm «einen wetterfesten Rahmen, der auch turbulenten Entwicklungen standhält» (Bleicher, 2017, S. 20). Die Nachfolger von Bleicher an der St.Galler Business School verstehen diese 2. Generation des St.Galler Managementmodells auch heute noch und ungeachtet der nachfolgenden Weiterentwicklungen als die zentrale Säule des St.Galler Management-Verständnisses.

Das SGMM 2. Generation versteht sich als Bezugsrahmen, der «den Anforderungen eines Paradigmenwechsels hin zu einem Führungsverständnis, das sich mit der gestiegenen Komplexität und Dynamik bewusst auseinandersetzt, gerecht wird» (S. 147). Seine Kernelemente sind die «Ganzheitlichkeit der Betrachtung bei einer Integration vielfältiger Einflüsse in einem Netzwerk von Beziehungen». Um in diesem Konzept differenzierte Lösungen für die gewachsenen Herausforderungen an das Management zu erarbeiten, werden drei unterschiedliche Dimensionen unterschieden (*horizontale Integration*):

- Normative Dimension (Unternehmensverfassung, Unternehmenspolitische Mission, Unternehmenskultur)
- Strategische Dimension (Organisationsstrukturen & Management-Systeme, Strategische Programme, Problemverhalten)
- Operative Dimension (Organisatorische Prozesse & Dispositions-Systeme, Aufträge, Leitungs- und Kooperationsverhalten)

Die dargestellten Dimensionen bzw. deren Elemente können auch in vertikaler Sicht betrachtet und folgenden drei Integrationsdimensionen zugeordnet werden (*vertikale Integration*):

- Aktivitäten (Unternehmenspolitische Mission, Strategische Programme, Aufträge)
- Strukturen (Unternehmensverfassung, Organisationsstrukturen & Management-Systeme, Organisatorische Prozesse & Dispositions-Systeme)
- Verhalten (Unternehmenskultur, Problemverhalten, Leitungs- und Kooperationsverhalten)

Zu sechs der neun so entstehenden Themenfelder wurden jeweils vier zentrale Management-Issues herausgearbeitet. Die insgesamt also 24 Issues werden jeweils als Spannungsfelder dargestellt und diskutiert. Das Konzept wird vervollständigt mit einer Meta-Integration durch eine übergeordnete *Management-Philosophie* mit Visionen und Vorgaben für das Management sowie einer vertieften Betrachtung der *Unternehmensentwicklung* als Folge der erläuterten Management-Issues.

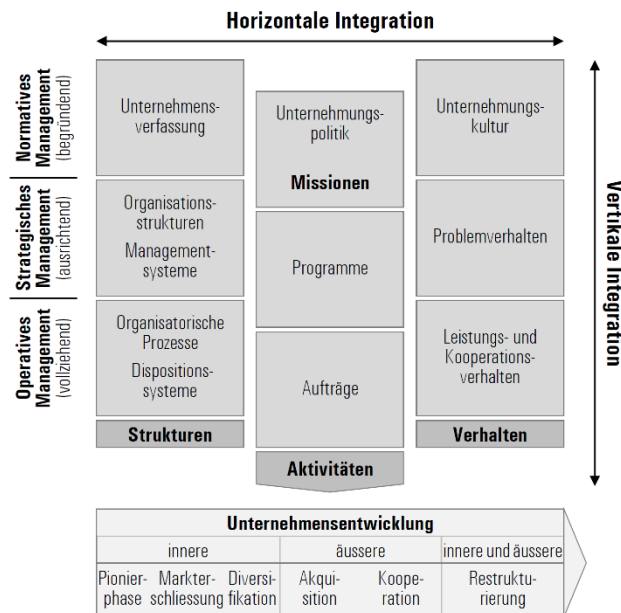


Abbildung 3: Die zweite Generation des St.Galler Management-Modells (nach Bleicher, 1991)

Zusammengefasst werden in der zweiten Generation des St.Galler Managementmodells die bis heute bestehende Unterscheidung in operative, strategische und normative Dimensionen eingeführt und folgende integrative Fragen aufgegriffen (* = etwas aufgegriffen / *** = stark aufgegriffen):

- Warum: Zweck, Purpose **
- Wohin: Entwicklungsziele, Erfolgskriterien **
- Womit: Ressourcen, Positionierung *
- Wann: Sinn- und Zeithorizonte ***
- Wie: Konfiguration Wertschöpfungssystem **
- Wie schnell: Entwicklungsmodi ***
- Für wen: Stakeholder, Umwelt *
- Mit wem: Stakeholder, Umwelt *

3.2.3. III. Generation des St.Galler Managementmodells (Rüegg-Stürm, 2003)

Ende der 1990er-Jahre entschloss sich eine Gruppe von Dozierenden an der Universität St.Gallen im Hinblick auf die anstehende Neukonzeption des Studiums zusammen, um sich mit der Weiterentwicklung des St. Galler Managementmodells zu beschäftigen und darauf aufbauend ein neues Lehrbuch für die einführende Betriebswirtschaftsausbildung auf der Assessmentstufe (erstes Studienjahr) zu entwickeln (Dubs, Euler, Rüegg-Stürm & Wyss, 2004, S. 8). Ziel des Projektes war, den Studierenden eine «solide, integrierte Grundausbildung in Managementlehre» zu vermitteln. Die gemeinsame Überzeugung war, dass Bildung über die Vermittlung von nur lose miteinander verbundenen Wissens-elementen hinausgehen sollte. «Ganzheitliche Bildung in einem arbeitsteiligen Kontext kann nur dann gelingen, wenn die Lehrenden bereit sind, einen intensiven Austausch miteinander zu pflegen, einander zuzuhören und ihre Konzepte und theoretischen Zugänge uneigennützig in den Dienst des

Ganzen zu stellen» (S. 8). Ganz im Sinne der St.Galler Tradition stand auch bei dieser Weiterentwicklung des Modells die von Ulrich begründete systemorientierte Managementlehre im Vordergrund.

Im Jahr 2002 veröffentlichte Rüegg-Stürm das «neue» St.Galler Managementmodell, 2004 folgte das umfassende Lehrbuch in fünf Bänden. Dieses nimmt für sich in Anspruch, auch wieder «eine systematische Einführung in eine integrierte Managementlehre anzubieten» (S. 13). Es ist ein universitäres Gemeinschaftswerk und die Autoren verstanden sich viel mehr als Herausgeber, als Koordinatoren, die verschiedenen Texte aller Dozierenden zusammenzubringen. Das Gesamtwerk gliedert sich zum grössten Teil entlang der sechs *Grundkategorien* des «neuen» St.Galler Managementmodells, die sich auf zentrale Dimensionen des Managements beziehen:

- Umweltsphären (Gesellschaft, Natur, Technologie, Wirtschaft)
- Anspruchsgruppen (Lieferanten, Konkurrenz, Kapitalgeber, Kunden, Mitarbeitende, Öffentlichkeit/NGOs, Staat)
- Interaktionsthemen (Ressourcen, Normen und Werte, Anliegen und Interessen)
- Ordnungsmomente (Strategie, Strukturen, Kultur)
- Prozesse (Managementprozesse, Geschäftsprozesse, Unterstützungsprozesse)
- Entwicklungsmodi (Optimierung, Erneuerung)

Das «neue» St.Galler Managementmodell vermittelt zum einen einen Bezugsrahmen zur Betrachtung, Diagnose und Lösung von Managementproblemen, zum anderen gibt es dem Leser aber auch konkrete Tools und Hilfsmittel an die Hand, um komplexe Managemententscheide zu treffen. Wie seine beiden Vorgänger ist auch diese Generation vom St.Galler Managementmodell primär ein hilfreiches Ordnungsschema, das es erlaubt, «grundsätzlich alle wesentlichen Herausforderungen, Entscheidungs- und Handlungsfelder des Managements in einer integrierten Sichtweise darzustellen» (S. 44).

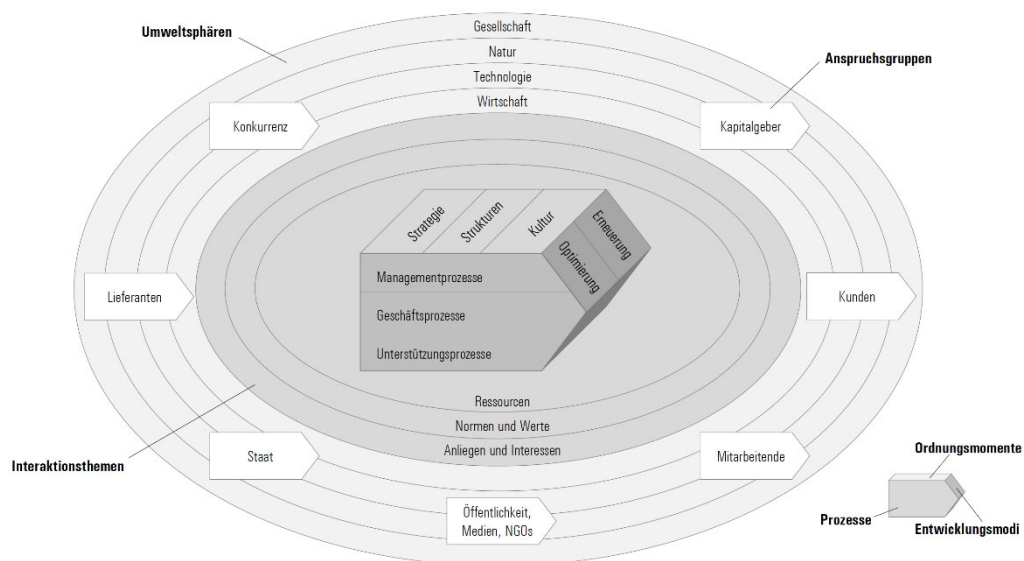


Abbildung 4: Die 3. Generation des St.Galler Management-Modells (nach Dubs, Euler, Rüegg-Stürm & Wyss, 2004, S. 70)

Zusammengefasst wird in der dritten Generation u.a. die mit den verstärkt eingesetzten Datenverarbeitungstechniken aufkommenden Prozesssicht eingeführt. Es werden insgesamt folgende integrativen Fragen aufgegriffen (* = etwas aufgegriffen / *** = stark aufgegriffen):

- | | |
|--|-----|
| – Warum: Zweck, Purpose | *** |
| – Wohin: Entwicklungsziele, Erfolgskriterien | ** |
| – Womit: Ressourcen, Positionierung | *** |
| – Wann: Sinn- und Zeithorizonte | ** |
| – Wie: Konfiguration Wertschöpfungssystem | * |
| – Wie schnell: Entwicklungsmodi | *** |
| – Für wen: Stakeholder, Umwelt | *** |
| – Mit wem: Stakeholder, Umwelt | ** |

3.2.4. IV. Generation des St.Galler Managementmodells (Rüegg-Stürm & Grand, 2014)

Das St.Galler Managementmodell der vierten Generation ist ein «erneuter Versuch, für die Reflexion, Diskussion und Bearbeitung der Komplexität, mit der sich die Management-Praxis heute konfrontiert sieht, eine Sprache und einen Ordnungsrahmen zu entwickeln» (Rüegg-Stürm & Grand, 2017, S. 7). Wie bei der ersten Generation hat es eine systemische und unternehmerische Ausrichtung, vertieft dabei die in der zweiten Generation entwickelte Differenzierung von Management in normative, strategische und operative Aspekte und zeigt zugleich gemeinsam mit der dritten Generation, «wie folgenreich es ist, Management und Organisation in ihrem Zusammenspiel mit der Umwelt als dynamische Prozesse zu verstehen» (S. 7). Neu in der vierten Generation ist die Konzeptualisierung von Management als reflexive Gestaltungspraxis, wobei ein stark kommunikationszentriert Ansatz gewählt wird.

Im Unterschied zum universitären Gemeinschaftswerk der dritten Generation, waren bei dieser vierten Ausgabe nur gerade zwei Ko-Autoren beteiligt. Das Buch versteht sich nicht als eine Sammlung von Schemata, sondern als ein «Text, in dem eine innovative Perspektive, Sprach- und Denkform zum Zusammenspiel von Umwelt, Organisation und Management zur Darstellung gebracht wird» (S. 12). Dieses Verständnis wird auch gleich von den Autoren selbst zur «Zumutung» erklärt, weil damit viel Selbstverständliches ganz anders betrachtet und beschrieben wird, als der Leser es gewohnt ist. Auch wird eine hierzu erforderliche «Reflexions-Sprache» verwendet, die manchmal auch «etwas sperrig und widerständig wirken» (S. 12) kann. Die grosse Flughöhe, die anspruchsvolle Reflexions-Sprache und die vielleicht ungewohnte Perspektive sind vermutlich Gründe, warum diese Generation des SGMM eher für die Weiterbildung und weniger für die universitäre Grundbildung geeignet zu sein scheint.

Die Aufbau-logik dieser Modellgeneration orientiert sich an einem Zooming-in- und Zooming-out-Prinzip und ist durch drei Auflösungsebenen gekennzeichnet. In der Auflösungsebene I

werden die drei Schlüsselkategorien Umwelt, Organisation und Management unterschieden. Auf der zweiten Auflösungsebene wird jede der Schlüsselkategorien in drei weitere Unterthemen ausdifferenziert (beispielsweise Umwelt in Umweltsphären, Kontroversen und Stakeholder). In der Auflösungsebene III werden die Begriffe der zweiten Ebene noch weiter ausdifferenziert, konkret in jeweils nochmals drei Unteraspekte. Durch dieses Zooming-in treten zugleich andere Kategorien auf den höheren Auflösungsebenen in den Hintergrund. «Mehr Schärfe an einem «Ort» ist nur durch mehr Unschärfe an anderen «Orten» zu gewinnen» (S. 13). Somit besteht die höchste Auflösungsebene des Modells aus total $3 \times 3 \times 3 = 27$ Elementen. Ob diese elegante, regelmässige mathematische Unterteilung ein Resultat aus der Forschung, ein einfacher Zufall oder ein didaktischer Kunstgriff ist, bleibt indes ungeklärt.

Nachfolgend werden die drei Schlüsselkategorien der ersten Auflösungsebenen kurz umschrieben (S. 62, 118, 192):

- *Umwelt:*

Die Umwelt einer Organisation wird als Möglichkeitsraum verstanden, aus der eine spezifische Ressourcenkonfiguration verfertigt wird, um organisationale Wertschöpfung erbringen zu können. Die Umwelt besteht aus einem Zusammenspiel von *Umweltsphären* (verstanden als Diskurse) in dem eine vorausschauende Auseinandersetzung mit *Kontroversen* notwendig ist. Ausserdem ist es entscheidend, tragfähige Beziehungen zu relevanten *Stakeholdern* aufzubauen und sich mit deren Erwartungen auseinanderzusetzen.

- *Organisation:*

Organisationen sind Wertschöpfungssysteme, die eine arbeitsteilige Wertschöpfung für ihre Umwelt erbringen. Im Zentrum stehen dabei verteilte Kommunikations- und Entscheidungsprozesse. Die organisationalen *Wertschöpfungsprozesse* müssen sich ständig weiterentwickeln und die dadurch entstehenden Entscheidungsnotwendigkeiten gilt es mit einer tragfähigen *Entscheidungspraxis* zu bearbeiten. Für eine konsistente Interpretation von Entscheidungsnotwendigkeiten und einer kohärenten Bewertung von Entscheidungsoptionen muss ein organisationsspezifischer *Referenzrahmen* entwickelt und verankert werden, der kollektive Orientierung vermittelt.

- *Management:*

Management wird als reflexive Gestaltungspraxis verstanden. Die *Management-Praxis* schafft Voraussetzungen dafür, dass sich die organisationale Wertschöpfung weiterentwickeln kann. *Corporate Governance* sorgt für die erforderlichen Voraussetzungen für eine wirksame Management-Praxis, indem sie u.a. das *Executive Management* institutionalisiert. Dieses wiederum konkretisiert die Erfolgsvorstellungen einer Organisation und ihrer Management-Praxis.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich die vierte Generation des St.Galler Managementmodells sehr stark auf seine Vorgänger bezieht und diese in vielen Belangen weiterentwickelt hat. Die ausgesprochen kommunikationszentrierte Sichtweise hebt es aber

auch deutlich von den bisherigen Generationen ab. Diese vierte Generation soll weniger Tools und Hilfsmittel für konkrete Fragestellungen zur Verfügung stellen, sondern es ist vielmehr ein Arbeitsinstrument für eine vertiefte geistige Auseinandersetzung mit Management und den damit zusammenhängenden immer komplexer werdenden Herausforderungen. Die aktuelle Management-Praxis soll ständig hinterfragt und weiterentwickelt werden.

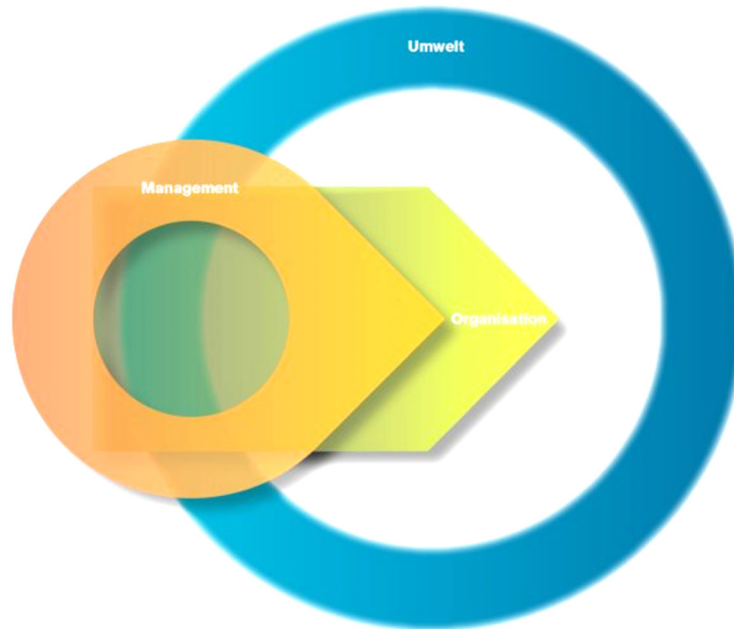


Abbildung 5: Die vierte Generation des St.Galler Management-Modells (Rüegg-Stürm & Grand, 2017, S. 17)

Zusammengefasst erfolgt der vierten Generation des St.Galler Managementmodells die Betonung der Bedeutung der Reflexion in der Managementpraxis und der Kommunikationsprozesse mit der Umwelt. Es werden folgende integrativen Fragen aufgegriffen (* = etwas aufgegriffen / *** = stark aufgegriffen):

- Warum: Zweck, Purpose ***
- Wohin: Entwicklungsziele, Erfolgskriterien ***
- Womit: Ressourcen, Positionierung **
- Wann: Sinn- und Zeithorizonte ***
- Wie: Konfiguration Wertschöpfungssystem ***
- Wie schnell: Entwicklungsmodi **
- Für wen: Stakeholder, Umwelt ***
- Mit wem: Stakeholder, Umwelt **

3.2.5. Ergänzung zur 4. Generation des St.Galler Managementmodells (Rüegg-Stürm & Grand, 2019)

Diese neueste Fassung des SGMM versteht sich als Ergänzung zum wissenschaftlichen Grundlagenbuch (4. Generation, Rüegg-Stürm & Grand, 2017) und nicht als eine neue Modellgeneration. Es ist ein didaktisch aufbereitetes Arbeitsinstrument und eine

Reflexionshilfe für eine vertiefte Auseinandersetzung mit Management. Diese Neuauflage unterscheidet eine «betriebswirtschaftlich ausgerichtete Aufgabenperspektive von einer sozial- und kulturwissenschaftlich informierten Praxisperspektive» (Rüegg-Stürm & Grand, 2019, S. 6). Die beiden Perspektiven beleuchten Aspekte der Management-Praxis und ergänzen sich komplementär. Die Aufgabenperspektive rückt eine auf Sachaspekte fokussierende Analyse und Gestaltung von organisationaler Wertschöpfung als zentrale Managementaufgabe ins Zentrum, während die Praxisperspektive die grundlegenden kulturellen und kommunikativen Voraussetzungen der Wirksamkeit von Management beleuchtet.

Bereits optisch erinnert die aktuelle Weiterentwicklung sehr stark an die dritte Modellgeneration, hat man sich die Verständlichkeit der damaligen grafischen Aufarbeitung zu Nutze gemacht und sich desselben Modellrasters bedient. Auch inhaltlich erinnert zumindest die betriebswirtschaftlich orientierte *Aufgabenperspektive* stark an die dritte Generation, werden doch dieselben sechs Schlüsselkategorien (teilweise in abgeänderter und ergänzter Form) wieder aufgegriffen:

- Umweltsphären (Wirtschaft, Technologie, Natur, Gesellschaft)
- Stakeholder (Individuen, Communities und Organisationen)
- Interaktionsthemen (Anliegen und Interessen, Normen und Werte, Ressourcen)
- Prozesse (Managementprozesse, Geschäftsprozesse und Geschäftsmodell, Unterstützungsprozesse)
- Ordnungsmomente (Governance, Strategie, Struktur, Kultur)
- Entwicklungsmodi (Optimierung, Erneuerung)

Im Gegensatz zur Aufgabenperspektive, wo die «sachlich zweckmässige Bearbeitung von Aufgaben- und Problemstellungen» (S. 42) im Zentrum steht und von einer direkten Gestaltbarkeit von organisationaler Wertschöpfung ausgegangen wird, geht es bei der Praxisperspektive um die «vielfältigen Voraussetzungen und die soziokulturellen Praktiken, die letztlich sowohl eine spezifische organisationale Wertschöpfung ausmachen als auch die Wirksamkeit der dazu erforderlichen Management-Praxis begründen» (S. 140). Bei der *Praxisperspektive* stehen die folgenden vier Schlüsselkategorien mit den entsprechenden Modellkategorien im Zentrum:

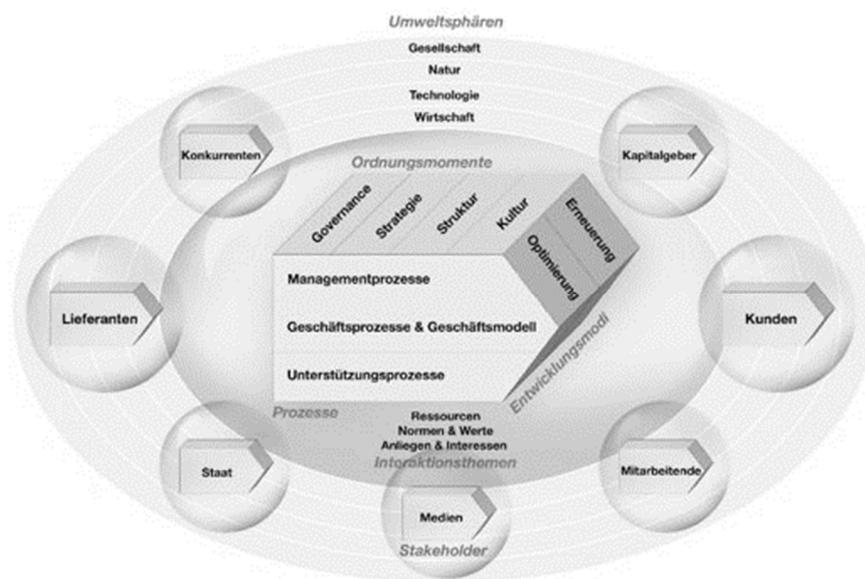
- Wertschöpfung (Ausdifferenzierung, Ressourcenkonfiguration, Wertschöpfungsprozesse, Entscheidungspraxis, Beziehungskultur)
- Orientierungsrahmen (Operative Orientierung, Strategische Orientierung, Normative Orientierung)
- Umwelt (Umweltsphären, Stakeholder, Existenzbedingungen)
- Management-Praxis (Manager-Communities, Gestaltungsplattformen, Gestaltungspraktiken, Reflexionssprache)

Im Gegensatz zur Aufgabenperspektive, die sowohl optisch wie auch inhaltlich stark an die dritte Generation erinnert, orientiert sich die Praxisperspektive viel deutlicher an der sehr

kommunikationszentrierten vierten Generation. Diese Kombination der beiden Modellgenerationen und die entsprechende Aufarbeitung in zwei verschiedenen Perspektiven eignet sich sehr für den parallelen Einsatz des SGMMs auf verschiedenen Bildungsstufen.

Abschliessend gehen die Autoren selbstkritisch auf die Frage ein, was denn an der aktuellen Modellgeneration überhaupt neu ist im Vergleich zu den Vorgängern. Sie räumen ein, dass auch der aktuelle Text als organische Weiterentwicklung zu verstehen ist, einige Aspekte im Laufe der Zeit aber deutlich wichtiger geworden sind und entsprechend auch im Modell mehr Gewicht erhalten haben, wie beispielsweise die Einbettung in eine vielschichtige Umwelt, der Ausdifferenzierungsprozess der heutigen Industriegesellschaften, die unterschiedlichen Rationalitäten und Handlungslogiken, die wachsende Komplexität, usw.

Zusammenfassend ist auch diese neuste Entwicklung des SGMM als Perspektive oder Denkform zu verstehen, als «Sprache zur Verständigung und zur (gemeinsamen) Reflexion, die dazu beiträgt, Management – zum einen ganz allgemein, zum anderen aber auch in ganz bestimmten Situationen – in seiner Komplexität angemessen zu begreifen und verantwortungsbewusst zu praktizieren» (S. 31). Nebst einer Beschreibungsfunktion soll dem SGMM also auch immer eine Reflexions- und Gestaltungsfunktion zukommen.



«Aufgabenperspektive»; siehe auch dazugehörige «Praxisperspektive»:

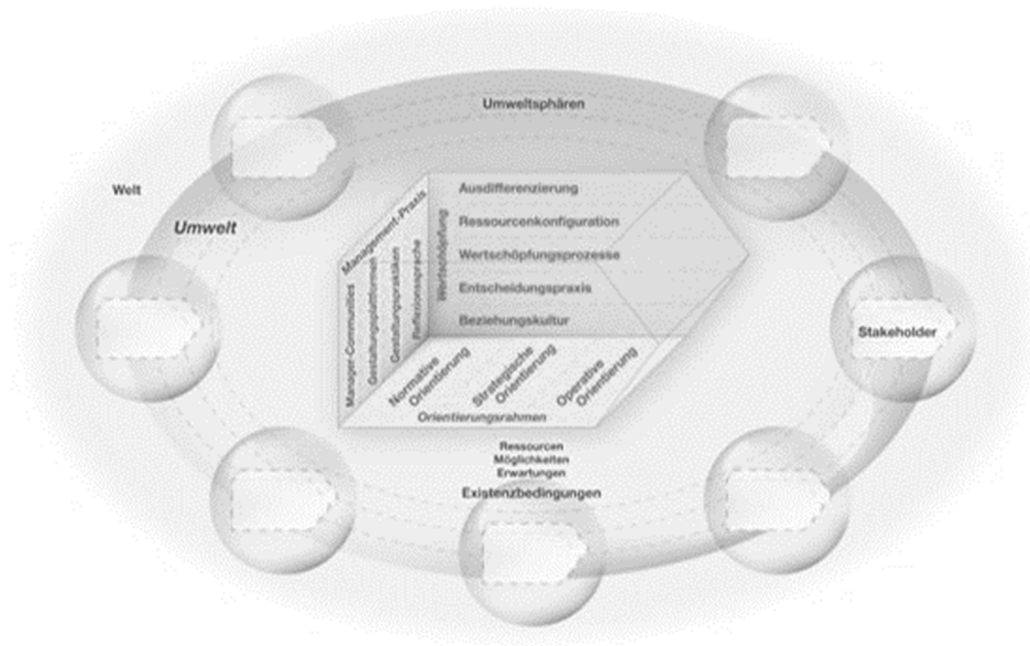


Abbildung 6: Die Ergänzung zur vierten Generation des St.Galler Management-Modells.
Oben: Aufgabenperspektive; Unten: Praxisperspektive (Rüegg-Stürm & Grand, 2019, S. 43 & 143)

Zusammengefasst werden in dieser Weiterentwicklung der vierten Generation des St.Galler Managementmodells folgende integrative Fragen aufgegriffen (* = etwas aufgegriffen / *** = stark aufgegriffen):

- Warum: Zweck, Purpose **
- Wohin: Entwicklungsziele, Erfolgskriterien **
- Womit: Ressourcen, Positionierung ***
- Wann: Sinn- und Zeithorizonte **
- Wie: Konfiguration Wertschöpfungssystem **
- Wie schnell: Entwicklungsmodi ***
- Für wen: Stakeholder, Umwelt ***
- Mit wem: Stakeholder, Umwelt **

3.2.6. Fazit

Alle SGMM stellen die Organisation/das Unternehmen und die Bedingungen für ihre Funktion und ihr Funktionieren innerhalb von Umwelten für Wirtschaft und Gesellschaft in den Vordergrund. Sie folgen damit der Tradition der Pioniere des Managements, die wie Drucker (1946) die Ebenen Gesellschaft, Organisation und Individuum unterscheiden.

Sie orientieren sich alle an der Systemtheorie. Zusätzlich ergänzt ab der dritten Generation durch eine Prozessperspektive, die damals generell in der BWL eine grössere Bedeutung erhielt (vgl. Rüegg-Stürm & Grand, 2019 und das Aufkommen von beispielsweise Business Process Engineering).

Über alle Generationen hatten einige Schlüsselkategorien Bestand. Dies sind:

- die Umweltsphären (und damit die "Integration" der Unternehmung in einen Kontext),
- die Anspruchsgruppen (und damit die Integration derer unterschiedlichen Interessen),
- ein geschlossener Managementprozess (in der ersten Generation noch nahe am klassischen Managementkreislauf orientiert),
- die Dimensionen als "Ebenen"/Horizonte des Managements (normativ, strategisch, operativ; bei der ersten Generation noch als Unternehmenspolitik, Planung und Disposition) und damit die Integration unterschiedlicher Planungsperspektiven,
- die Integration der verschiedenen Funktionen über übergreifende Perspektiven oder Prozesse,
- die Reflexion, die Kommunikation und damit die Verhaltensebene für die Wahrnehmung der Management- und Integrationsaufgabe bei der Gestaltung und Entwicklung sozialer Systeme,
- die Entwicklungsmodi.

Als Fazit kann aus der Betrachtung der Entwicklung der St.Galler Managementmodelle nicht eine Definition für «Integratives Management» abgeleitet werden, es können aber einzelne Elemente/Aspekte der Integration oder Perspektiven auf die Integration im Sinne von Spannungsfeldern identifiziert werden. Diese können mit den verschiedenen, oben definierten, W-Fragen in Verbindung gebracht werden. Dabei ist diese Verbindung nicht linear zu sehen. Einzelne W-Fragen tangieren verschiedene Elemente des SGMM und umgekehrt.

W-Fragen	Perspektiven auf die Integration
Warum: Zweck, Purpose	Integration nach innen über alle Funktionen durch gemeinsamen Zweck Integration nach aussen durch Einordnung in übergeordnete wirtschaftliche oder gesellschaftliche Funktion
Wohin: Entwicklungsziele, Erfolgskriterien	Integration nach innen durch Ziel Integration nach aussen über relevante Umwelten und Stakeholder
Womit: Ressourcen, Positionierung	Integration aller Managementphasen (Managementkreislauf)
Wann: Sinn- und Zeithorizonte	Integration von Ebenen respektive " Horizonten " (Ordnungsmomenten) Unternehmenspolitik/normative Ebene, Strategie und Operation
Wie: Konfiguration Wertschöpfungssystem	Integration von Funktionen und externen Leistungspartnern im Hinblick auf Wertschöpfungserstellung

Wie schnell: Entwicklungsmodi	Integration von Optimierung und Entwicklung
Für wen: Stakeholder, Umwelt	Integration von Anspruchsgruppen mit ihren verschiedenen Zielen
Mit wem: Stakeholder, Umwelt	Integration durch Reflexion, Kommunikation und über Issues (Verhaltensebene)

Tabelle 2: W-Fragen und Integrationsdimensionen

4. Theorien zur Integration im Management

Nachfolgend werden verschiedene Theorien mit Anspruch auf oder Bezug zu integrativem Management behandelt. Dabei ist klar, dass diese unterschiedliche Granularitäten aufweisen. So ist eine Theory of the Firm in ihrem Erklärungsansatz breiter als ein konzeptionelles Managementmodell wie das Balanced-Scorecard-Modell. Es sollen dabei zusätzliche Perspektiven und primär zusätzliche Spannungsfelder eines integrativen Managements identifiziert werden.

4.1. Theories of the Firm

Ausgangspunkt jedes integrativen Managements muss die Frage sein, weshalb eine Organisation besteht, was die Bedingungen für ihren Fortbestand oder ihre Entwicklung sind und wie sie zusammengehalten respektive abgegrenzt wird. Diese Fragen sind Gegenstand der Theories of the Firm (vgl. Slater, 1997; vgl. auch Coase, The Nature of the Firm, 1937; Penrose, The Theory of the Growth of the Firm, 1959). Aus den von Slater abgegrenzten fünf Grundtypen (vgl. Slater, 1997) lassen sich Anforderungen respektive Bedingungen für den Bestand und die Entwicklung von Organisationen ableiten:

- Neoklassische Theorie: Grösse und Bestand einer Organisation hängt ab von der (technischen) optimalen Betriebsgrösse und daraus ergebenden Kostenstruktur ab.
 - Management sorgt für eine optimale Konfiguration von Produktionsfaktoren wie Arbeit und Kapital oder Wissen/Technologie. Grenzproduktivitäten definieren die wesentlichen Fragen wie Betriebsart, Betriebsgrösse.
- Transaktionskosten-Theorie (vgl. insbesondere Coase, 1937; Williamson, 1975): Grösse und Entwicklung einer Organisation hängt ab von der Gestaltung der Transaktionsschnittstellen eines Wertschöpfungsprozesses mit dem Ziel minimaler Transaktionskosten ab (make vs. buy)
 - Management konfiguriert eine Organisation in Abhängigkeit, ob Hierarchie (intern) oder Markt (extern) günstiger koordiniert und definiert so die Organisationsgrenzen
- Ressourcenbasierte Theorie: Existenz und Entwicklung einer Organisation ist abhängig von der Ressourcen-Ausstattung
 - Management beschafft/entwickelt und nutzt wertvolle, seltene, schwer imitierbare Ressourcen (vgl. resource-based view)
- Kundenwert-basierte Theorie: Existenz ist abhängig vom geschaffenen Kundenwert
 - Management sorgt für die Sicherstellung einer bedürfnisbefriedigenden (Markt-)leistung (vgl. market-based view)
- Behavioristische Theorie (z.B. Simon, 1965). Entwicklung einer Firma ist abhängig von Koalitionen und Rationalitäten

→ Management sichert das Überleben und die Entwicklung der Organisation durch den Zusammenhalt der Anspruchsgruppen durch einen gemeinsamen Zweck (...und Verteilung von Wertschöpfung).

- Als eine Ausprägung der behavioristischen Theorie kann der Attention-based View of the Firm (Ocasio, 1997) aufgefasst werden: Das Verhalten von Firmen ist Ergebnis der Art und Weise ist, wie Firmen die Aufmerksamkeit ihrer Entscheidungsträger (und damit auch mindestens eines Teiles der Anspruchsgruppen) kanalisieren und verteilen. Was Entscheidungsträger tun, hängt davon ab, auf welche Themen und Antworten sie ihre Aufmerksamkeit richten, was wiederum von der jeweiligen Situation und von Regeln, Ressourcen und Beziehungen des Unternehmens abhängt.

Theories of the Firm liefern Erklärungsansätze zum Zweck und zu den Existenzbedingungen und damit zu den Managementgrundsätzen von Organisationen und Unternehmen. Sie liefern damit auch einen Beitrag zur Klärung der Legitimität aus ökonomischer und gesellschaftlicher Sicht (Why?).

4.2. Managementmodelle

4.2.1. Managementfunktionen & -prinzipien (Fayol, 1916 oder auch Taylor, 1911)

Als einer der Begründer der Managementlehre betonte Fayol in seinen Arbeiten die Rolle des einzelnen Managers und grenzt als einer der ersten die Funktionen des Managers ab. Er leitete die Notwendigkeit einer Managementlehre aus den Gemeinsamkeiten des Managements unabhängig vom Zweck der Organisation ab.

Von den universellen *Funktionsgruppen*, die in allen Organisationen vorkommen, ordnet Fayol (1929, S. 34) dem Management die folgenden zu (in Klammer die heute gebräuchlichen Begriffe):

- Vorausplanung (Vorschau und Planung)
- Organisation
- Anordnung/Auftragserteilung (Leitung)
- Zuordnung (Koordination)
- Kontrolle

Unter Vorausplanung verstand Fayol insbesondere die «Aufstellung eines guten Wirtschaftsplanes» (Fayol, 1929, S. 34 ff.). Ein Unternehmen organisieren heisst wiederum, «sie mit allem versehen, was zu ihrer Tätigkeit notwendig ist, nämlich Materialien, Betriebsausrüstung, Kapitalien und Personal» (S. 43). Nachdem das Unternehmen organisatorisch aufgestellt worden ist, geht es darum, «sie in Tätigkeit zu setzen; das ist die Aufgabe der Auftragserteilung» (S. 74). Unter Zuordnung als fünfte Funktion versteht Fayol das in Einklang bringen aller Vorgänge in einem Unternehmen, um «die Tätigkeit und die Herbeiführung des Erfolgs zu erleichtern» (S. 70). Die letzte Funktion, Kontrolle, hingegen

besteht in der «Nachprüfung, ob alles gemäss dem aufgestellten Plan, den erteilten Anordnungen und den anerkannten Prinzipien verläuft» (S. 82).

Die genannten Prinzipien werden von Fayol als «allgemeine Verwaltungsprinzipien» (S. 18) bezeichnet und werden als Bedingungen verstanden, von denen die «Gesundheit und das Intätigkeitsein» des Unternehmens abhängig ist. Die Prinzipien sollen keine starren Regeln sein, sondern flexibel den wechselnden Umständen angepasst werden. «Prinzipien sind elastisch und geeignet, sich allen Bedürfnissen anzupassen» (S. 18). Es gibt grundsätzlich eine unbegrenzte Anzahl dieser *Verwaltungsprinzipien*, Fayol erläutert davon die vierzehn, die er selbst am meisten anwendet (in Klammer die heute gebräuchlichen Begriffe):

- | | |
|--|------------------------------|
| 1. Arbeitsteilung | 8. Zentralisation |
| 2. Autorität (und Verantwortlichkeit) | 9. Rangordnung |
| 3. Disziplin | 10. Ordnung |
| 4. Einheit der Auftragserteilung | 11. Billigkeit (Gleichheit) |
| 5. Einheit der Leitung | 12. Stabilität des Personals |
| 6. Unterordnung des Sonderinteresses
unter das Interesse der Gesamtheit | (Stabiler Führungskader) |
| 7. Entlohnung (des Personals) | 13. Initiative |
| | 14. Gemeinschaftsgeist |

In der gleichen Epoche des Aufkommens moderner Produktionsprozesse fallen auch die Arbeiten von Taylor (insbesondere 1911), die sich auf die Optimierung von Arbeitsprozessen konzentrierten. Er entwickelte auch Prinzipien des Managements solcher Prozesse (vgl. Taylor 1911 “The principles of scientific management”). Dabei standen im Vordergrund die mechanische Optimierung und Steuerung des im arbeitsteiligen Arbeitsprozess tätigen Menschen.

4.2.2. Zürcher Managementansatz (Rühli, 1973)

In der Epoche des Aufkommens von Systemansätzen im Management (vgl. oben) entstand ähnlich wie in St. Gallen von Ulrich und Krieg (1974, S. 16) auch in Zürich ein integrierter Managementansatz. So wird die Unternehmung im Zürcher Managementansatz als «offenes, dynamisches, komplexes, teilweise probabilistisches, teilweise autonomes, zielgerichtetes und zielsuchendes produktives soziales System» (Rühli, 1973, S. 15) verstanden. Allerdings ist der Zürcher Managementansatz weniger ein Unternehmensmodell als vielmehr ein integriertes Führungsmodell. Bei der Herleitung des Führungsbegriffs geht Rühli davon aus, «dass jeder der führt, dank besonderer Autorität, andere Menschen bei der gemeinsamen Problemlösung beeinflusst» (S. 20). Führung findet also immer dort statt, wo mehrere Personen einen Beitrag zu einer gemeinsamen Aufgaben- oder Problemlösung leisten müssen. Führung beinhaltet somit die «Einflussnahme (Steuerung) bei der multipersonalen Problemlösung» und besteht aus zwei wesentlichen Merkmalen: (1) Zwischenmenschliche Beziehungen und (2) arbeitsteiliges Problemlösungsverhalten (S. 20 f.).

Um auf das arbeitsteilige Problemlösungsverhalten Einfluss zu nehmen, braucht es Führungsfunktionen, welche die konstitutiven Elemente der Führung bilden (S. 25 f.):

1. *Planung*
Vorbereitung, systematisches Vorgehen zur Problemerkennung
2. *Entscheidung*
Auswahl der Handlungsvariante, Zuteilung der zur Verfügung stehenden Mittel
3. *Anordnung*
Aufgabenübertragung, Ausführung des Problemlösungsprozesses
4. *Kontrolle*
Überwachung des Problemlösungsprozesses, Kontrolle der erzielten Resultate

Die Elemente entsprechen weitgehend den “universellen Funktionsgruppen” von Fayol, die beiden ersten Elemente dienen hauptsächlich der Willensbildung, die letzten beiden der Willensdurchsetzung. Die vier genannten Funktionen können unter einem führungstechnischen und einem menschenbezogenen Aspekt betrachtet werden (Thommen et al., 2017, S. 493):

- *Führungstechnischer Aspekt:*
Institutioneller Aspekt (organisatorische Gliederung des Unternehmens),
prozessualer Aspekt (zeitliche und sachlich-logische Abläufe), instrumentaler Aspekt (Hilfsmittel und Instrumente)
- *Menschenbezogener Aspekt:*
Individuen (Merkmale, Ziele), Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnis (Führungsstil),
soziokultureller Kontext (Interaktion mit Umwelt)

Die Ausgestaltung der Führungselemente kann auf unterschiedliche Arten vorgenommen werden. Zentral dabei ist die Unternehmenskultur und der unternehmensspezifische Führungsstil. Der Inhalt von Führung (d.h. die zu lösenden Aufgaben) unterscheiden sich zwischen jedem Funktionsbereich und Führungsstufe. Kernaufgabe der höchsten Führungsstufe (Unternehmensführung) ist die Entwicklung und Durchsetzung einer Unternehmenspolitik bzw. Unternehmensstrategie (Thommen et al., 2017, S. 494).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Führung eine typische Querschnittsfunktion ist, da sie sowohl bei der Gesamtführung als auch in allen Funktionsbereichen des Unternehmens auftritt. Führung dient der Gestaltung und Steuerung des finanz- und leistungswirtschaftlichen Umsatzprozesses (Thommen et al., 2017, S. 494).

Ähnlich wie bei Fayol Funktionen stehen bei Rühli Elemente im Vordergrund, die zusammen einen eigentlichen Führungskreislauf bilden. Integratives Management besteht vor allem aus der integrativen Wahrnehmung aller Aufgaben im Führungskreislauf als Querschnittsaufgabe über die ganze Organisation und damit auch eine Integration verschiedener Unternehmensfunktionen.

Managementmodelle liefern damit Ansätze für die Klärung der eigentlichen Aufgaben und Arbeitsprozesse des Managements, ähnlich wie im SGMM der ersten Generation das Führungsmodell (How?).

4.3. Integrierte Managementansätze

4.3.1. 7-S-Modell (McKinsey, 1978)

Beim 7-S-Modell wird das Unternehmen durch sieben Kernvariablen dargestellt, die für die Gestaltung der Organisation wichtig sind. Es basiert auf der Frage nach den Erfolgs- bzw. Misserfolgsfaktoren eines Unternehmens. Dieses Modell wurde ursprünglich von McKinsey als Tool für Unternehmensberatungen entwickelt, es kann aber auch als Unternehmensführungskonzept verwendet werden.

Die sieben Kernvariablen sind (Waterman et al., 1980; Pascale & Athos, 1981):

- Strategy: Strategie muss nachhaltigen Wettbewerbsvorteil gewährleisten
- Structure: Hierarchisches Gerüst einer Organisation, definiert Rahmenbedingungen
- Systems: Bilden den Rahmen für weitere Prozesse
- Skills: Charakteristische Fähigkeiten des Unternehmens
- Staff: Mitarbeiter werden als Menschen und Mitglieder der Organisation gesehen
- Style: Unternehmenskultur ist sowohl vom Management definiert als auch historisch gewachsen
- Shared values: Unternehmensleitbild vermittelt Werte und Normen

Einige dieser Kernvariablen lassen sich auf Existenzbedingungen, die aus den Theories of the Firms ableiten lassen, zurückführen (beispielsweise Structure und Transaktionskostentheorie oder behavioristische Theorie).

4.3.2. Prozessmodell/Wertkette (Porter, 1985)

Porter ist der Meinung, dass Wettbewerbsvorteile nicht verstanden werden können, wenn man das Unternehmen als Ganzes betrachtet, sondern nur, wenn man die einzelnen Funktionen eines Unternehmens unter die Lupe nimmt. Ein Kostenvorteil beispielsweise kann durch ein günstiges Distributionssystem, einen hocheffizienten Fertigungsprozess oder eine überdurchschnittliche Auslastung des Aussendienstes entstehen (Porter, 1985, S. 33). Um die einzelnen Aktivitäten eines Unternehmens systematisch analysieren zu können, hat Porter die Wertkette entwickelt. Sie unterteilt ein Unternehmen in strategisch relevante Aktivitäten, um Kostenverhalten und Differenzierungspotenziale identifizieren zu können.

Grundsätzlich wird zwischen zwei Arten von Aktivitäten unterschieden (S. 39 ff.):

- Primäre Aktivitäten (Eingangslogistik, Operationen, Ausgangslogistik, Marketing & Vertrieb, Dienstleistungen)
- Unterstützende Aktivitäten Unternehmensinfrastruktur, HR Management, Technologieentwicklung, Beschaffung)

Primäre Aktivitäten liefern einen wertschöpfenden Beitrag zur Erstellung des Produkts, während die unterstützenden Aktivitäten die Voraussetzungen dafür schaffen. Um eine umfassende strategische Kostenanalyse für ein Unternehmen durchzuführen, muss für jede Einheit (z.B. Produktgruppe oder SGE) eine solche Wertkette erstellt werden (Porter, 1985).

Der Ansatz der Wertekette lässt sich auch mit Theories of the Firm, konkret Transaktionskostentheorie und Customer Value based Theory of the Firm in Beziehung bringen.

4.3.3. Total Quality Management (Deming, 1986)

Unter Total Quality Management wird die durchgängige, fortwährende und alle Organisationsbereiche umfassende Tätigkeit bezeichnet, um Qualität als Systemziel einzuführen und dauerhaft zu garantieren. TQM hat das Ziel, eine bessere Qualität mit einer gleichzeitigen Senkung der Kosten zu erreichen (Thommen et al., 2017, S. 496).

Mit statistischer Kontrolle aller Prozesse und sofortiger Analyse und Korrektur von Abweichungen, können Fehler verhindert werden. «Das Ziel heisst «Zero Defects» und bedeutet, dass der Prozess so sicher beherrscht wird, dass kein fehlerhaftes Teil entsteht» (S. 496). Um dieses Ziel zu erreichen, muss jeder beteiligte Mitarbeiter dieses verfolgen und sich bemühen, Schwachstellen aufzudecken und Prozesse zu verbessern. Es muss also ein umfassendes Qualitätssystem installiert werden, das die Systemwirksamkeit und die Produkt- und Prozessqualität dauernd überwacht. Sichergestellt wird dies durch Audits erster, zweiter und dritter Art sowie durch akkreditierte Zertifizierungsunternehmen (ISO 9000-9004). Die Gesamtheit aller Massnahmen, die entweder die Qualität verbessern oder die Kosten senken, wird als Total Quality Management bezeichnet.

Das ursprüngliche Konzept von Deming wurde in der japanischen Automobilindustrie weiterentwickelt und als TQM zum Erfolg gebracht. Aber auch seither wurde das Konzept immer wieder adaptiert und für weiterentwickelte Modelle wie das europäische EFQM Excellence Modell oder das ISO Business Excellence als Grundlage genommen (S. 497).

TQM kann als Umsetzung einer konsequenten, auf Verbesserungsprozesse ausgerichteten, kundenorientierten Prozesssicht und damit ständige Optimierung der Wertschöpfungskette gesehen werden.

4.3.4. Six Sigma (Motorola, 1987)

Six Sigma ist eine ursprünglich von Motorola in den USA entwickelte Qualitätsmanagement-Methode mit einem umfassenden Instrumentarium an Werkzeugen zur systematischen Verbesserung oder Neugestaltung von Prozessen und dem Ziel, das Unternehmensergebnis zu verbessern. Bekannt wurde der Six Sigma-Ansatz v.a. als es 1996 von Jack Welch erfolgreich bei General Electric eingeführt wurde. Heute arbeiten zahlreiche Unternehmen mit dieser Methode.

Das Kernelement des Six Sigma-Ansatzes ist der DMAIC-Zyklus:

- Define (Identifizierung, Dokumentierung und Problembeschrieb des Prozesses)
- Measure (Messung, wie gut der Prozess die Anforderungen erfüllt)
- Analyze (Suche der Ursachen, warum die Anforderungen nicht erfüllt werden)
- Improve/Engineer (Planung, Test und Einführung der Verbesserung)
- Control (statistische Überwachung des neuen Prozesses)

Der Name Six Sigma kommt vom erwarteten Fehleranteil bei angenommener Normalverteilung der mit 3.4 Fehler pro Million Möglichkeiten angegeben wird (Chiarini, 2012; Jochem et al., 2011).

Der Ansatz hat mit seinen Kernelementen Ähnlichkeiten mit den Führungsfunktionen von Fayol, dem Zürcher Ansatz oder dem Führungsmodell im ersten SGMM.

4.3.5. Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992)

Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein weit verbreitetes Performance-Measurement-Modell, das der Messung, Dokumentation und Steuerung der Aktivitäten einer Organisation dient. Das ursprüngliche Ziel war die Unterstützung der bekannten finanziellen Kennzahlen durch andere, nicht monetäre Kennzahlen. Es soll eine Balance zwischen unterschiedlichen Arten und Typen von Kennzahlen erreicht werden, z.B. zwischen ergebnis- und leistungsorientierten Kennzahlen, zwischen monetären Kennzahlen und den eigentlichen Leistungstreibern sowie zwischen internen und externen Zielen.

Die BSC soll die Strategie des Unternehmens zum Ausdruck bringen und erlaubt es dem Management, das Unternehmen aus vier wichtigen Perspektiven zu betrachten (Kaplan & Norton, 1992, S. 2):

- Financial Perspective
- Internal Business Perspective
- Innovation and Learning Perspective
- Customer Perspective

Zu jeder der vier Perspektiven werden Ziele und Kennzahlen definiert, die laufend überwacht werden (Kaplan & Norton, 1992).

Der Ansatz kann als integrierter Ansatz für das strategische Controlling und damit der Führungsfunktion-Kontrolle (nach z.B. Fayol) gesehen werden.

4.3.6. Lean Management (Pfeiffer & Weiss, 1992)

Das Lean Management ist eine Weiterentwicklung des von Toyota nach dem Krieg entwickelten Konzepts Lean Production, «aufgrund dessen die japanische Automobilindustrie ihre Überlegenheit in Bezug auf Produktivität, Flexibilität, Schnelligkeit und Qualität entwickeln konnte» (Thommen et al., 2017, S. 496). Im Gegensatz zu Lean Production umfasst Lean Management zusätzlich das Verhältnis zu Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern. Lean Management beinhaltet Denkprinzipien, Methoden und Verfahrensweisen zur effizienten Gestaltung der gesamten Wertschöpfungskette industrieller Güter. Insbesondere zeichnet es sich durch folgende Merkmale aus:

- Managementsystem, das Herstellung mit geringem Aufwand in guter Qualität sicherstellt
- Komplexes System, das das gesamte Unternehmen umfasst; Mensch im Mittelpunkt des unternehmerischen Geschehens
- Konsequente Vermeidung von Verschwendung und Leeraktivitäten
- Partnerschaftliche Zusammenarbeit, innerhalb wie ausserhalb der Organisation
- Dezentrale Organisation mit gleichgerichteten Arbeitsprinzipien

Lean Management basiert damit ebenfalls auf einer Optimierung der organisationsübergreifenden Wertschöpfungsaktivitäten durch Arbeitsteilung und Prozesssicht (Thommen et al, 2017, S. 496; Pfeiffer & Weiss, 1992).

Dieser Ansatz kann auch als ständige Optimierung der Wertschöpfungskette betrachtet werden.

4.3.7. VIP-Konzept (Gomez, 1998)

Das von Peter Gomez entwickelte VIP-Konzept kann als weitere Weiterentwicklung des St.Galler Gedankenguts verstanden werden und hat die konsequente Wertorientierung eines Unternehmens zum Inhalt. Es beschreibt in kreislaufartiger Form die Aktivitäten, die durchlaufen werden müssen, um ein ganzheitliches Wertmanagement zu ermöglichen. Dieser Wirkungskreislauf folgt der St.Galler Tradition des ganzheitlich-zirkulären Denkens.

Um den Wert des Unternehmens gegenüber den Anspruchsgruppen konsequent und nachhaltig zu steigern, sollen die einzelnen Elemente des Kreislaufs kurz vorgestellt werden (Sambeth, 2003, S. 92 f.):

1. Vision (Grundausrichtung des Unternehmens wird festgelegt)
2. Spielregeln des Wettbewerbs (bisherige Geschäftslogik wird hinterfragt, Rahmenbedingungen und «Mitspieler» identifiziert und Szenarien aufgestellt)
3. Kernkompetenzen (Identifikation und Aufbau oder Akquise)

4. Strategien (Weg zu den Kernkompetenzen erfolgt im Rahmen von Strategien)
5. Kernprozesse (Identifikation und Gestaltung der Kernprozesse zur Umsetzung der Strategien)
6. Prozessorganisation (Umsetzung, Verankerung der Prozessstruktur)

Der Name des Konzeptes kommt vom «Weg von der Vision zur Prozessorganisation» (Spickers, 2004, S. 13; Sambeth, 2003, S. 92 ff.).

Der Ansatz stellt einen integrierten Führungs-/Planungsprozess dar.

4.3.7. General Management Navigator (Müller-Stewens & Lechner, 2001)

Das ursprüngliche Ziel dieses Konzepts war eigentlich die Vertiefung des Feldes der strategischen Programme im Bleicher'schen Bezugsrahmen (siehe oben). Die umfassenden Forschungsergebnisse legten es dann aber nahe, daraus einen eigenständigen Ansatz zu entwickeln. Der somit entstandene General Management Navigator (GMN) «ermöglicht ein integriertes Verständnis von Strategie- und Wandelarbeit in der Unternehmung» (Spickers, 2004, S. 14).

In seiner zweidimensionalen Matrix mit der Performance Messung im Mittelpunkt verbindet der Navigator sowohl die Inhalt- und Prozessebene von Strategiearbeit wie auch die «Genese» mit der Wirksamkeit von strategischen Initiativen. Die fünf somit entstehenden Arbeitsinhalte werden detailliert erläutert und auch immer wieder die Reflexion betont.

Das GMN-Konzept schafft den «Dreisprung von Strategieentwicklung, Change Management und Performancemessung» (S. 14) und geniesst grosse Anerkennung in Wissenschaft und Praxis (Spickers, 2004, S. 14).

Die dargestellten integrierten Managementansätze gehen implizit oder explizit von Erfolgsfaktoren aus, die wiederum oft mit den Theories of the Firm in Verbindung gebracht werden können. Sie verbinden die Strategie mit der Prozessebene, oder auch Ressourcen (Innovation/Wissen, Finanzen, Personal). Sie leisten einen Beitrag zu einem integrativen Management, indem sie diese verschiedenen, übergreifenden und nicht einer Funktion direkt zuordenbaren Faktoren betonen und Spannungsfelder wie die Strategie mit der Prozessebene verbinden.

4.4. Strategietheorien

Laut Nickerson und Argyres (2018) haben strategische Entscheide drei Charakteristiken. Erstens sind sie langfristig. Zweitens haben sie grossen Einfluss auf die Fähigkeit von Organisationen, Wert zu schaffen und zu integrieren. Drittens berücksichtigen sie die Allokation von Ressourcen und die Reaktion von Konkurrenten mit dem Ziel, die Rendite positiv zu beeinflussen.

Für die Qualität der Strategiearbeit und die Vermeidung von Typ 3 Problemen (Lösung des falschen Problems) sind nach Nickerson und Argyres (2018) sorgfältige Problemformulierungen notwendig. Dies beinhaltet das Stellen der richtigen Fragen. Dafür können Instrumente entwickelt werden wie das prozessuale Vorgehen in Teams. Voraussetzung dafür sind u. a. die Bereitschaft, Informationen zu teilen, oder die Vermeidung von Groupthink. Aufgrund einer stärkeren theoretischen Orientierung der Strategieforschung ist das Interesse an der Problemformulierung in der Forschung zurückgegangen. Trotzdem hat die Problemformulierung seine Bedeutung behalten: "Even with the decline in research about it, problem formulation nonetheless was recognized as a core activity in strategic decision making" (vgl. Nickerson & Argyres, 2018).

Laut Teece et al. (1997) beruht der Wettbewerbsvorteil von Unternehmen auf unterschiedlichen Prozessen (Koordinierungs- und Kombinationsmöglichkeiten), die durch die (spezifischen) Vermögenspositionen des Unternehmens (wie z.B. das Portfolio des Unternehmens aus Wissensbeständen und komplementären Vermögenswerten) und den/die Entwicklungspfad(e), den das Unternehmen eingeschlagen oder geerbt hat, geprägt sind. Ob und wie der Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens erodiert, hängt von der Stabilität der Marktnachfrage sowie von der leichten Replizierbarkeit (interne Expansion) und Nachahmbarkeit (Replikation durch Wettbewerber) ab.

Als wichtige Ressource benötigen Unternehmen damit dynamische Fähigkeiten, die sich aus einer Reihe spezifischer und identifizierbarer Prozesse wie Produktentwicklung, strategische Entscheidungsfindung und Allianzbildung zusammensetzen (Eisenhardt & Martin, 2000).

Nach March (1991) gibt es zwei allgemeine Situationen im Zusammenhang mit der Entwicklung und Nutzung von Wissen in Organisationen. Erstens das gegenseitige Lernen zwischen Mitgliedern einer Organisation und einem Organisationskodex. Zweitens das Lernen und die Entwicklung eines Wettbewerbsvorteils. Adaptive Prozesse, die nur auf die kurzfristige Ausbeutung von Vorteilen und nicht auf die langfristige Erforschung zielen, werden wahrscheinlich kurzfristig wirken, aber langfristig selbstzerstörerisch werden.

Strategische Entscheide beruhen immer auf einem integrativen Ansatz, indem sie verschiedene Funktionen und Ressourcen verbinden. Sie beinhalten auch immer Entscheide in einem Spannungsfeld/Zielkonflikt, da es um Richtungs- und Allokationsentscheide geht, häufig zwischen kurzfristigen Renditen und langfristigen, unsicheren Investitionen. Es geht auch um die Entwicklung einer übergreifenden Sicht und von dynamischen Fähigkeiten über verschiedene interne Funktionen. Konstellationen im Umfeld müssen mit internen sinnvoll verbunden werden, um strategische Wettbewerbsvorteile zu generieren.

4.5. Prozessmodelle

Mit dem (Wieder-)Aufkommen von Business Process Engineering, getrieben auch durch die Verbreitung von IT und Möglichkeiten zur Abbildung und Steuerung von Prozessen durch

diese neuen Hilfsmittel, verstärkte sich die Fokussierung auf eine Prozess-Sicht. Einige modellieren Unternehmen und Organisationen sogar als System von Prozessen (vgl. Rüegg-Stürm & Grand, 2019, S. 60 ff.). Weil Kernprozesse den Sinn von Unternehmen ausmachen und die Sicht auf diese integriert werden kann, stehen sie oft im Vordergrund eines integrativen Managements. So bezeichnet Porter (1985) die Kernprozesse als primäre Prozesse, auf die sich die anderen (Unterstützungs-)Prozesse auszurichten haben.

Chandler (1962) untersucht die effektive Verwaltung eines expandierenden Unternehmens. Er argumentiert für eine moderne dezentralisierte Unternehmensstruktur, die sich an Prozessen auszurichten haben. Osterloh und Frost (1996) ergänzen wie folgt: «Eine umfassende Prozessorientierung impliziert einen horizontalen Blick auf die Geschäftstätigkeit, durchbohrt die Organisation im Querschnitt und zeigt sie als ein strategisches Prozesssystem. Früher hiess es 'structure follows strategy'. Im Business Reengineering wurde daraus 'structure follows process'. Wird Business Reengineering zum strategischen Prozessmanagement erweitert, heisst es 'process follows strategy'. Das bedeutet: Unternehmensprozesse werden zu einem nachhaltigen strategischen Wettbewerbsvorteil, zur dynamischen Kernkompetenz eines Unternehmens!» (S. 7).

Die Prozesssicht integriert verschiedene Funktionen und Aufgaben auf ein bestimmtes Prozessresultat, die unternehmerische Leistung oder wertvolle interne Supportleistungen. Spannungsfelder sind die Integration von Funktionen im Unternehmen sowie die Frage was selber gemacht und was outgesourced wird.

4.6. Geschäftsmodelle

„Ein Geschäftsmodell beschreibt die Grundlogik, wie eine Organisation Werte schafft. Dabei bestimmt das Geschäftsmodell, (1) was eine Organisation anbietet, das von Wert für Kunden ist, (2) wie Werte in einem Organisationssystem geschaffen werden, (3) wie die geschaffenen Werte dem Kunden kommuniziert und übertragen werden, (4) wie die geschaffenen Werte in Form von Erträgen durch das Unternehmen ‚eingefangen‘ werden, (5) wie die Werte in der Organisation und an Anspruchsgruppen verteilt werden und (6) wie die Grundlogik der Schaffung von Wert weiterentwickelt wird, um die Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells in der Zukunft sicherzustellen“ (Bieger & Reinhold, 2011, S. 32). Nach Teece (2010) beschreiben Geschäftsmodelle das Design der Wertschöpfungs- und Liefermechanismen, die ein Unternehmen verwendet. Ein Geschäftsmodell soll definieren, wie den Kunden Wert zugewiesen wird, für die sie schlussendlich bereit sind etwas zu bezahlen. Somit entspricht ein Geschäftsmodell der Hypothese des Managements, was Kunden wollen, wie sie es wollen und wie sich das Unternehmen zu organisieren hat, um diesen Bedürfnissen gerecht zu werden.

Für die Beschreibung von Geschäftsmodellen werden Beschreibungsansätze mit verschiedenen Dimensionen eingesetzt. Eines der ursprünglichen (vgl. Bieger, 2019), unterscheidet drei Dimensionen (Leistung, Leistungserstellung, Wert-Abschöpfung) (vgl.

Zott, Amit & Massa, 2011). Andere wie Gassmann, Frankenberger und Csik (2017) gliedern in vier oder Bieger und Reinhold (2011) in sechs Dimensionen. Leistungssysteme (wertschaffende Kundenendleistungen) oder auch Leistungserstellung, aber auch andere Dimensionen wie Wertabschöpfung erfolgen dabei oft im Verbund mit anderen Unternehmen auf kooperativer oder kompetitiver Basis.

Adner und Kapoor (2010) vertiefen diese interdependente Wertschöpfung in Ökosystemen. Ein Ökosystem wird dabei als eine Ausrichtungsstruktur von multilateralen Partnern definiert, die miteinander interagieren, damit Wert realisiert werden kann. In einer Ökosystemstrategie werden die einzelnen Geschäftsmodelle der Partnerfirmen miteinander vereint. Gemäss den Autoren müssen Geschäftsmodelle deshalb auch mit Blick auf die gemeinsame Wertschöpfung entsprechend ausgestaltet werden. Im Zusammenhang mit Ökosystemen werden Positionierungs- und Koordinierungsentscheidungen, Kundenerwartungen und die Konfiguration der Wertschöpfungskette immer wichtiger.

Heute ist der Business Model Canvas, der die verschiedenen Dimensionen eines Geschäftsmodelles im Überblick gestaltet, als ein weitverbreitetes Instrument von Managementteams für die Entwicklung integrativer Ansätze, während früher eher der Business Planungsansatz verwendet wurde. Er kann als eigentliches Boundary-Instrument (vgl. unten) gesehen werden. Geschäftsmodelle erlauben die integrative Betrachtung der Leistungsseite (von der Kundenleistung über Leistungserstellung bis zur Wertabschöpfung) unter Berücksichtigung des wirtschaftlichen Umfelds.

Mit Business Modelling in Verbindung gebracht werden kann ebenfalls das Thema Business Ecosystem (Jacobides et al., 2018). Funktionierende, entwicklungsfähige arbeitsteilige Geschäftsmodelle sind auf ein Umfeld von Unternehmen angewiesen, das Innovationsanstösse, Kooperationsmöglichkeiten, Kunden- und Lieferantenbeziehungen bietet.

Geschäftsmodellansätze setzen den Kundenwert und dessen integrierte, kooperative und dynamische Entwicklung in den Vordergrund. Sie verbinden damit die Leistungs(-prozess)-Perspektive mit der finanziellen und dem wirtschaftlichen Unternehmensumfeld. Spannungsfelder wie die Frage, welches die optimale Unternehmensgrenzen sind bzw. was selbst gemacht und was outgesourced werden soll, müssen bearbeitet werden.

4.7. Stakeholder-Theorien

Gemäss u.a. Hillman und Keim (2001) und Freeman (1984) kann der Aufbau von besseren Beziehungen zu wichtigen Stakeholdern wie Mitarbeitern, Kunden oder Lieferanten zu einem grösseren Aktionärsvermögen führen. Dies aus dem Grund, weil Unternehmen dadurch wertvolle Vermögenswerte aufbauen können, die als Grundlage für Wettbewerbsvorteile dienen sollen.

Die Anwendung von ethischen Prinzipien können nach Jones (1995) das Erlangen von kompetitiven Vorteilen unterstützen, wenn Organisationen bzw. deren Manager Verträge mit ihren Interessensvertretern auf der Grundlage gegenseitigen Vertrauens und Zusammenarbeit abschliessen. Er begründet diese Quelle von Wettbewerbsvorteilen mit geringeren Agency-Kosten und Transaktionskosten (für das Monitoring und die Suche nach geeigneten Vertragspartnern), die bei Vertragsverhandlungen einhergehen. Die eingesparten Ressourcen können somit anderweitig verwendet werden. Im Gegensatz zu opportunistischen Unternehmen stehen den moralischen Organisationen zudem mehr Wirtschaftsbeziehungen zur Verfügung, was schlussendlich zu neuen Geschäftsabwicklungen führt.

Stakeholder-Ansätze betonen die Notwendigkeit, dass integratives Management die verschiedenen Aussensichten auf die Organisation und die Spannungsfelder in den Ansprüchen an das Unternehmen bearbeitet.

4.8. Soziologische Ansätze

Organisationen werden nach Meyer und Rowan (2011) im Allgemeinen als Systeme koordinierter und kontrollierter Aktivitäten verstanden. Sie entstehen, wenn die Arbeit in komplexen Netzwerken technischer Beziehungen und grenzüberschreitenden Austauschs eingebettet ist. Organisationsstrukturen werden in modernen Gesellschaften in hochgradig institutionalisierten Kontexten entwickelt, die wie Produkte rational produziert und von neuen Organisationen kopiert und übernommen werden. Gemäss den Autoren führt dies zur Problematik, dass Organisationsstrukturen ihre institutionelle Umgebung widerspiegeln, statt die Anforderungen ihrer Arbeitstätigkeiten.

Organisationen sehen sich gemäss Greenwood et al. (2011) mit zunehmender institutioneller Komplexität konfrontiert. Dies ist zurückzuführen auf die Inkompatibilität verschiedener Logiken innerhalb einer Unternehmung. Logiken bieten Richtlinien für die Interpretation und Funktion in der sozialen Umwelt. Sind diese Logiken allerdings unvereinbar miteinander, erzeugen sie Herausforderungen und Spannungen innerhalb einer Organisation.

Bourdieu (1974) betont das Gewicht von Professional Communities, der eigenen Sprache, Rationalitäten und Verhalten entwickeln und sich tendenziell von anderen auch intern abgrenzen.

Soziologische Ansätze zeigen auf, dass integratives Management verschiedene soziale Systeme intern und extern berücksichtigen und bearbeiten muss, beispielsweise auch unterschiedliche Funktionale Professional Communities oder bei der Gestaltung einer Organisation die Ebene des damit betroffenen sozialen Systems. Integratives Management beinhaltet damit immer auch die Ansprache und Berücksichtigung der sozialen neben beispielsweise technischen oder logistischen Systemebenen sowie das Überbrücken verschiedener Subsysteme (Communities) mit eigenen Werte- und Normensystemen.

4.9. Boundary-Spanning-Theorien

Gemäss Aldrich und Herker (1977) gelten Grenzen als bestimmende Merkmale von Organisationen und Organisationseinheiten, denn sie unterscheiden zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern. Boundary-Spanner sind Akteure, die einen Link zwischen der Organisation und ihrer Umwelt herstellen. Konkret sollen Boundary-Spanner relevante Informationen aus externen Quellen sammeln und diese in brauchbarer Form innerhalb der Organisation zugänglich machen. Levina und Vaast (2005) nennen diese grenzüberspannenden Akteure auch «Boundary-Spanners-in-Practice». Nach Tushman und Scanlan (1981) zeichnet erfolgreiche Boundary-Spanner aus, dass sie intern wie extern gut vernetzt sind. Diese Individuen werden intern aufgrund ihrer Kompetenz geschätzt und können aufgrund ihrer kommunikativen Art ihre Organisation effektiv mit externen Einheiten verbinden.

Eine grosse Bedeutung haben auch Boundary-Spanning-Objects, die Grenzen intern von z.B. funktionalen Abteilungen oder extern zwischen Stakeholdern überwinden, wie beispielsweise interne Planungstools (Projektmanagementsoftware, so verwendet das Startup *Viu* die Software *Asana* als eigentliche Arbeits- und Kommunikationsplattform und damit als Boundary-Spanning-Object im Unternehmen (vgl. Bieger & Kuster, 2020)) oder nach aussen Studien wie Umweltberichte oder Businesspläne (vgl. zu Boundary-Spanning-Objects: Levina & Vaast, 2005; Spee & Jarzabkowski, 2009).

Boundary-Spanning-Theorien zeigen die Notwendigkeit und Instrumente, Spannungsfelder zwischen verschiedenen Subcommunities intern und extern zu überbrücken, was für die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen internen Funktionen und externen Anspruchsgruppen notwendig ist.

4.10. Zusammenfassung

Zusammenfassend ergeben sich aus der Analyse der verschiedenen Theorieströme ähnliche Dimensionen eines integrativen Managements wie die oben (Kapitel 3) erwähnten, aus den Ansätzen des St. Galler Managementmodelles abgeleiteten. Ein stärkerer Fokus ergibt sich auf die Führungsprozesse, die Gestaltung der (unternehmensübergreifenden) Wertschöpfungsprozesse sowie die insbesondere in der vierten Generation des SGMM betonten Kommunikations- und Reflexionsprozesse.

Perspektive/Spannungsfeld/Dimensionen aus SGMM	Theoriebezüge
Integration nach aussen (relevante Umwelten und Stakeholder) einbeziehen(d)	Insbesondere Stakeholder-Theorien, aber auch für wirtschaftliche Sphäre Business Models/Business Ecosystem
Integration nach innen, alle Funktionen übergreifend koordinieren	Insbesondere Prozessansätze, aber auch Strategietheorie; Auf sozialer Ebene soziologische Ansätze und Boundary-Spanning-Theorien
Integration aller Managementfunktionen/Elemente (Managementkreislauf)	Managementfunktionen und –prinzipien, Führungsmodelle, Zürcher Ansatz
Integration von " Horizonten " (Ordnungsmomenten) Unternehmenspolitik, Strategie und Operation	Strategietheorien, aber auch Managementmodelle
Integrative Gestaltung der Leistungsprozesse (Wertschöpfungsprozesse) unter Einbezug von Leistungspartnern (optimaler Grad des Outsourcings)	Prozessmodelle, Prozessoptimierung wie Lean Management, Geschäftsmodellansätze
Integration der Führungsperspektiven zwischen kurzfristiger Leistungsoptimierung und langfristiger Zielorientierung	Strategietheorie, Managementmodelle
Integration der sozialen Ebene und Sphären mit ihren internen und externen Communities (Abgrenzungsprozesse und (professionelle) Identitäten), Reflexion und Kommunikation (Verhaltensebene)	Boundary-Spanning-Theorien, Soziologische Ansätze

Tabelle 3: W-Fragen mit zusätzlichen Perspektiven

Insgesamt kann festgestellt werden, dass alle identifizierten Spannungsfelder/Integrationsdimensionen durch das SGMM heute abgedeckt werden.

5. Schritte zu einem integrativen Managementansatz

Aufbauend auf der Tradition des St. Galler Managementansatzes, der Organisationen als soziotechnische Systeme definiert und die Hauptaufgabe der Managementforschung in der Unterstützung der handelnden Menschen sieht, aber auch vor dem Hintergrund der oben aufgezeigten Spannungsfelder des Managements kann ein Definitionsansatz für "Integratives Management" vorgeschlagen werden. Dabei wird integratives Management verstanden *als eine Gestaltung und Führung von Organisationen als zweckorientierte soziotechnische Systeme, die wesentliche Spannungsfelder und Zielkonflikte bewusst und verantwortungsvoll behandelt*.

Für die Weiterentwicklung der BWL in Bezug auf die Unterstützung der Integrationsaufgabe von Management ergeben sich in einer zwischen zwei Extremen geprägten Skala verschiedene Zugänge. Die Extreme können charakterisiert werden mit:

- Einer von den funktionalen Bezügen weitgehend abgekoppelten, konzeptionell und auf Expertise basierenden, situativ (d.h. ohne tiefere Theoriebezüge) entwickelten integrierten Managementmodellen auf der einen Seite.
- Einer weiter sich ausdifferenzierenden, funktional geprägten BWL, wobei die Integrationsleistung dem Management oder dem Studierenden überlassen wird, auf der anderen Seite.

Eine funktionale und damit (Sub-)Disziplinen überschreitende und oft abgekoppelte Sicht bietet die Gefahr, dass eine methodische oder auch definatorische Beliebigkeit entsteht. So braucht auch Interdisziplinarität methodischer Disziplin (vgl. Ulrich, 2011, Reflexive Interdisziplinarität, S. 163). Integrative Ansätze und Modelle dürfen nicht in eine Beliebigkeit der Bezüge münden.

Umgekehrt führt die rein funktionale und damit (sub-)disziplinäre Sicht mit einer zunehmenden Arbeitsteilung und Spezialisierung eine "reduktionistische Tendenz" (vgl. Ulrich, 2011), die den Herausforderungen einer immer komplexeren Welt nicht gerecht wird. So schlägt Ulrich (S. 166) vor *"[...] auf den Kant'schen Begriff der praktischen Vernunft zurückzugreifen und ihn als allgemeinen Leitbegriff moderner Handlungsorientierung zu verstehen, der jede disziplinär definierte Rationalität sprengt, indem er auch deren Voraussetzungen, Konsequenzen und Geltungsgrenzen kritisch reflektiert"*.

Zwischen diesen Extremen eingeordnet werden könnte somit ein Ansatz, in dem funktionsübergreifende, für das (praktische) General Management relevante Spannungsfelder und damit Gestaltungselemente identifiziert werden, für die dann aus der (funktionalen) Theorie kritisch reflektierend Gestaltungsprinzipien entwickelt werden (vgl. als erster Ansatz Tabelle 4).

Nachfolgend wird dieser Ansatz verfolgt und zuerst, quasi als Hypothesen, die oben aus der Theorie entwickelten Spannungsfelder aufgearbeitet. Dabei werden diesen jeweiligen

Theorien und Gestaltungsprinzipien zugordnet. Danach werden diese in einer Expertenbefragung von Top-Führungskräften mit einer akademischen Ausbildung evaluiert.

5.1. Dimensionen eines integrativen Managements aus der Theorie

Als "Hypothesen" für wesentliche Spannungsfelder eines integrativen Managements werden die nachfolgenden sechs, die sowohl in den St.Galler Management-Modellen wie in den oben dargestellten Theorien bedeutend sind, dargestellt. Für jedes Spannungsfeld werden relevante Theorien und Gestaltungsprinzipien erwähnt. Dabei werden als Gestaltungsprinzipien aus der Theorie und Praxis entnommene Ansätze für den Umgang mit den Spannungsfeldern angesprochen.

Spannungsfeld	Theorien	Gestaltungsprinzipien
1. Handhabung der widersprüchlichen Interessen der Anspruchsgruppen	Behavioristischer Ansatz der Theory of the Firm Stakeholderansätze Zusätzlich: Accounting/Verteilung der Wertschöpfung Wirtschaftsethik – strategisch versus ethisch normative Vorgehensweise	Ausgleich der Interessen zur Sicherung des Zusammenhaltes der Anspruchsgruppen mittels Kommunikation, Verhandlungen, Einbezug, Teilhabe, Schaffung von Transparenz etc. sowie eine klare Definition von Purpose und Vision.
2. Kurzfristige Optimierung von Gewinn versus langfristige Sicherung von Wettbewerbsvorteilen	Strategie: Notwendigkeit von Investitionen in den Aufbau von strategischen Wettbewerbsvorteilen Systemtheorie und Viable System Models: primäres und Metasystem (Lernen, Entwicklungsfähigkeit)	Finanzplanung (Business Planning) mit einer Optimierung für Sicherung Liquidität und Ertragsfähigkeit (Effizienz) bei ausreichenden Investitionen in strategische Potentiale (Effektivität)
3. (Kurzfristige) ökonomische Optimierung versus langfristige gesellschaftliche Verpflichtung	Traditionelle "Theories of the Firm" (Transaktionskosten, Neoklassik) versus Behavioristische Theorie Normative Stakeholderansätze	Definition und Orientierung an Purpose - Schaffung von Legitimation auf einer normativen Ebene
4. Transaktionaler versus transformativer Führungsstil	Prozessoptimierung, Soziologische Ansätze, Entwicklungsmodi (SGMM) aber auch Motivationstheorien	Situativer Ansatz: Je unstrukturierter, offener die Aufgabe, desto eher transformative Führung; Je mehr kurzfristige Optimierung in

		strukturierten Aufgaben, desto eher transaktionaler Führungsstil
5. Funktionale Optimierung versus prozessorientierte Optimierung	Prozess und Strategietheorie Boundary-Spanning- Theorien Soziologische Ansätze (Bedeutung von Professionalität)	Nutzung von Boundary- Spanning-Objects (Business Pläne, gemeinsame Sprache, Entwicklung gemeinsamer Werte und Ziele etc.)
6. Insourcing versus Outsourcing – Integriert versus Lean Processes	Prozessoptimierung Strategietheorie (Kompetenzen), Transaktionskosten- Ökonomie (Theory of the Firm)	Je standardisierter ein Input (und damit je eher ein Markt besteht) und je weniger er für die Kompetenzen eines Unternehmens relevant ist, desto eher Outsourcing

Tabelle 4: Spannungsfelder im integrativen Management

5.1.1. Widersprüchliche Interessen von Anspruchsgruppen

Nach Freeman (1984) und Hillman und Keim (2001) führt der Aufbau von guten Beziehungen zu den Anspruchsgruppen zu einer gesteigerten Wertschöpfung für die Teilhaber eines Unternehmens (vgl. oben). So können die Stakeholder dabei helfen, wertvolle immaterielle Vermögenswerte aufzubauen, die zu einem Wettbewerbsvorteil für die Organisation führen sollen. Die Schwierigkeit für das Management einer Firma besteht jedoch darin, die jeweiligen Interessen und Erwartungen der Anspruchsgruppen zu erfüllen. So liegt es nach Hill und Jones (1992) in der Verantwortung des Managers, diese divergenten Interessen in Einklang zu bringen. Strategische Entscheidungen und Ressourcen sind dabei so zu fällen bzw. zu verteilen, dass diese möglichst konsistent mit den unterschiedlichen Forderungen der Anspruchsgruppen sind. Die Unternehmensführung hat grundsätzlich den Interessen aller Stakeholder Folge zu leisten, da eine Organisation eine moralische Verpflichtung gegenüber ihren Anspruchsgruppen wahrzunehmen hat (vgl. normative legitimacy nach Phillips, 2003).

Dabei kann jedoch die Gefahr entstehen, dass das Management nicht im Interesse der Stakeholder handelt, sondern ihr eigenes in den Vordergrund stellt. Hierbei kommt die Principal-Agent-Theorie ins Spiel, welche diese Problematik anspricht und abschwächen soll. Indem Anreize für das Management geschaffen werden, soll deren Verhalten kontrolliert werden, damit diese eher im Interesse der Anspruchsgruppen handeln (Meckling & Jensen, 1976). Allerdings kann hierbei wiederum keine ausgeglichene Berücksichtigung der unterschiedlichen Stakeholder-Interessen durch die verantwortlichen Personen gewährleistet werden. Das Management wird die Interessen derjenigen Anspruchsgruppe bevorzugen, die über die Macht bzw. die Ressourcen verfügt, das Management absetzen zu können (vgl.

resource-dependence theory nach Pfeffer, 1981). Es besteht damit die Gefahr, dass die Unternehmensführung in der Realität die Interessen derjenigen Stakeholder priorisieren, die ihre Legitimität daraus ableiten, die Organisation beeinflussen zu können (vgl. derivative legitimacy nach Phillips, 2003).

Es braucht entsprechend institutionelle Praktiken und Instrumente, den Ausgleich zwischen den Interessen der Stakeholder mit ihren Spannungsfeldern zu bearbeiten. Dazu gehören Kommunikationspraktiken wie runde Tische, klare Definition von Purpose und Vision mit ständiger Hinterfragung der Legitimität bis zu Transparenzmachungsmechanismen in Form einer aktiven Stakeholderorientierten Berichterstattung nach beispielsweise ESG-Standards.

5.1.2. Kurzfristige Optimierung vs. langfristige Sicherung von Wettbewerbsvorteilen

Kurzfristige Optimierungen können erzielt werden, wenn Organisationen über Ressourcen verfügen, die es ihr erlauben Strategien zu implementieren, welche die Effizienz und Effektivität ihrer Unternehmung verbessern (Barney, 1991). Um sich gegenüber anderen Marktteilnehmern nachhaltig zu differenzieren, muss dagegen eine Firma Wettbewerbsvorteile erlangen können. Dafür benötigt eine Unternehmung nach Barney (1991) Ressourcen, die wertvoll, selten sowie schwer zu imitieren sind und für die es darüber hinaus keine strategischen Substitute gibt. Diese erfordern langfristige Investitionsprozesse und damit oft Verzicht auf kurzfristige Erfolge.

Ein Spannungsfeld zwischen z.B. kurzfristiger Optimierung der Kosten und langfristiger Sicherung von Wettbewerbsvorteilen kann entstehen, wenn ein Unternehmen den kurzfristigen Erfolg stärker gewichtet als beispielsweise die Entwicklung des Humankapitals (Kobi, 2008). Gründe hierfür können z.B. der Druck von Seiten der Investorengruppe oder die Existenz von Erfolgsprämien auf kurzfristige Mehrwertsteigerung für Manager sein. Jedoch gibt es für dieses Spannungsfeld zwischen kurzfristigem Ergebnisdruck und der langfristigen Ausrichtung des Unternehmens keine mathematische Lösungsformel, denn oftmals sind hierfür auch individuelle Wertvorstellungen von Einzelnen mitentscheidend (Müller-Stewens, 2008). Was das Entscheiden besonders schwierig macht, sind Trade-offs, die es als Manager zu beachten gilt: Wird der Fokus mehr auf das Eine gelegt, wird das Andere vernachlässigt und umgekehrt. Laut Müller-Stewens (2008) besteht die Herausforderung des Top-Managements deshalb darin, die richtige Balance zwischen den beiden Polen dieses Dilemmas zu finden.

Entsprechend sind der Einsatz von strategischen Planungsinstrumenten, insbesondere die laufende Hinterfragung der Wettbewerbssituation des Unternehmens von Bedeutung. Langfristige Finanzplanung (Business Planning) ist dabei eine notwendige Voraussetzung.

5.1.3. Kurzfristige ökonomische Optimierung vs. langfristige gesellschaftliche Verpflichtung

Die empirischen Ergebnisse über den Einsatz von unternehmerischen Mitteln für soziale Angelegenheiten und deren Einfluss auf einen positiven finanziellen Return sind teilweise widersprüchlich. So erwähnen beispielsweise Waddock und Graves (1997) eine rekursive Beziehung zwischen sozialer und finanzieller Leistungsfähigkeit. Sie konnten empirisch belegen, dass soziale Leistung die finanzielle Performance eines Unternehmens verbessert, aber auch, dass finanzielle Performance die soziale Leistungsfähigkeit erhöht.

Hillman und Keim (2001) machen in ihrer Untersuchung eine Unterscheidung der sozialen Leistungsfähigkeit einer Firma und unterteilen diese in zwei Komponente: Stakeholder-Management und allgemeine soziale Aufwendungen. Werden unternehmerische Mittel für den Aufbau und die Pflege der Beziehungen zu den primären Anspruchsgruppen (z.B. Mitarbeiter, Kunden oder Lieferanten) verwendet, erhöht sich dadurch die Wertschöpfung für die Aktionäre. Diese Aufwendungen für das Stakeholder-Management fungieren als Basis für die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen, weil dadurch immaterielle und wertvolle Assets entwickelt werden können.

Werden jedoch Unternehmensressourcen für allgemeine soziale Angelegenheiten verwendet, die keinen direkten Einfluss auf die primären Anspruchsgruppen einer Firma haben, ist ein negativer Effekt auf den Shareholder-Value festzustellen. Hillman und Keim (2001) begründen diesen negativen Einfluss damit, dass allgemeine gesellschaftliche Aufwendungen mit transaktionalen Investitionen gleichgesetzt und deshalb leicht von Mitbewerbern kopiert werden können. Die Verwendung von Firmenressourcen für allgemeine gesellschaftliche Aufwendungen ist immer auch mit Opportunitätskosten verbunden. Investitionen in soziale Angelegenheiten zu tätigen, die nicht dem Stakeholder-Management dienen, bedeutet auf die Möglichkeit zu verzichten, den Shareholder-Value zu erhöhen (Hillman & Keim, 2001).

Dass allgemeine soziale Aufwendungen keinen positiven Beitrag zur Aktionärs-Wertschöpfung leisten, hängt laut Du et al. (2010) mit dem geringen Verständnis sowie der Skepsis der Anspruchsgruppen gegenüber sozialen Investitionen einer Unternehmung zusammen. Hieraus lässt sich schlussfolgern, dass Firmen ihre sozialen Anstrengungen besser den Stakeholdern vermitteln müssen, um so die Legitimität dieser Investitionsentscheidungen verbessern zu können. Hierfür sollte eine Organisation ihre Anspruchsgruppen über die Wichtigkeit der sozialen Initiativen informieren. Denn wenn die Stakeholder bei den getätigten sozialen Firmenaufwendungen eine Relevanz für das Kerngeschäft des Unternehmens erkennen, kann auch eine Akzeptanzsteigerung erfolgen (Du et al., 2010).

Definition von normativen Grundsätzen wie Purpose und Vision mit einer integrativen Sicht auf Strategie und Operation sind deshalb von Bedeutung.

5.1.4. Transaktionaler vs. transformationaler Führungsstil

Der transaktionale Führungsstil basiert gemäss Bass (1990) auf dem Austauschverhältnis zwischen Managern und ihren Mitarbeitenden. Dieser Führungsstil beruht einerseits auf einem Belohnungssystem für Angestellte, die gute Arbeit leisten. Konkret erhalten diese Mitarbeitenden Anerkennung in Form von Lohnerhöhungen oder weiteren spezifischen Förderungen. Hingegen werden Arbeitnehmer bestraft und diszipliniert, die keine zufriedenstellende Leistung abliefern. Der Vorgesetzte interveniert im Regelfall nur, wenn dieser die Zielerreichung gefährdet sieht (vgl. management-by-exception).

In der transformationalen Führung versuchen Vorgesetzte die Interessen ihrer Mitarbeitenden für die Organisation zu erhöhen und zu erweitern. Dies geschieht, indem der Vorgesetzte bei den Mitarbeitenden Akzeptanz und Bewusstsein für die Vision und Mission der Gruppe entwickelt. Die Angestellten werden dazu angeregt, zum Wohle des Unternehmens, über ihre eigenen Interessen hinwegzusehen (Bass, 1990).

Die Anforderungen an das Führungspersonal sind im transformationalen Führungsstil wesentlich höher. So müssen diese ihr Team durch Charisma und Glaubwürdigkeit inspirieren, jeden Mitarbeitenden individuell emotional erreichen und intellektuell stimulieren können. Die Angestellten sollten sich mit ihrem Vorgesetzten identifizieren können und diesem ausgeprägtes Vertrauen und Zuversicht entgegenbringen. Die Mitarbeitenden sind intrinsisch motiviert und viel eher bereit einen Mehraufwand zu leisten (Bass, 1990). Dieser Führungsstil, der eine optimale Nutzung der Mitarbeiterfähigkeit durch Erhöhung ihrer Motivation anstrebt, kann somit auch mit einem Bottom-up-Managementansatz verglichen werden. Dies im Unterschied zur transaktionalen Methodik, welche auf die Macht und Autorität des Managers verweist (vgl. Top-down-Ansatz). Die beiden Führungsstile sollten jedoch nicht als Gegensätze betrachtet werden. Vielmehr können beide Führungsstile gleichzeitig bei einer Führungskraft auftreten, da die transaktionale Führung als Basis für den transformationalen Führungsstil dient (Bass, 1998).

Klare Regeln und vordefinierte Ziele führen bei Mitarbeitenden im transaktionalen Führungsstil zu Handlungssicherheit. Hersey und Blanchard (1977) erachten diesen aufgabenorientierten Führungsstil besonders für Routinearbeiten geeignet, bei welchen sich die Mitarbeitenden in einem niedrigeren Reifegrad bzgl. Fähigkeit und Motivation befinden. Hingegen sollte der transformationale Führungsstil bei der Erfüllung von komplexen Aufgaben gewählt werden. Denn diese Art der Führung verlangt von den Angestellten einen höheren Reifegrad im Bereich ihrer Fähigkeiten und Motivation ab.

5.1.5. Funktionale Optimierung versus prozessorientierte Optimierung

In einer funktionalen Orientierung bzw. einer Aufbauorganisation wird ein Unternehmen in Teilsysteme (z.B. Abteilungen, Divisionen, Stellen) unterteilt, welche Aufgaben zugeteilt bekommen. Eine solche Unternehmensstruktur ist auf eine möglichst effiziente Ausführung

der einzelnen Funktionen ausgelegt. Sie ermöglicht gesteigerte Produktivität und Produktqualität (Becker et al., 2012). Dies führt allerdings dazu, dass in solchen Organisationen wenig Marktorientierung herrscht und «Silodenken» vorhanden ist (Paim et al., 2008). Diese ausgeprägte Autonomie der Funktionsbereiche führt zu steigenden Abstimmungs- und Koordinationskosten zwischen einzelnen Bereichen innerhalb einer Organisation (Becker et al., 2012).

Prozessorientierung wird erforderlich, damit solche Schnittstellen abgebaut werden können und der Fokus auf das Gesamtunternehmen gestärkt werden kann. Eine solche Ablauforganisation befasst sich mit der Aufgabendurchführung und deren zeitlicher und räumlicher Koordination. Während die funktionale Orientierung Einzelaufgaben getrennt betrachtet, werden in der Prozessorientierung diese Aufgaben funktionsübergreifend ausgelegt. Die Prozessorientierung setzt demnach den Gesamtzusammenhang der betrieblichen Funktionen in den Vordergrund (Becker et al., 2012). Dies ermöglicht einerseits eine bessere Kontrolle über die Ziele, Kosten und Performance innerhalb der Organisation, und andererseits eine schnellere Adaption an die wechselnden Anforderungen im Markt (da Silva et al., 2012, S. 763).

Bei einem Wechsel von der funktionalen zur prozessorientierten Optimierung gilt es aus Managementsicht besonders zu beachten, dass vorgängig eine sorgfältige Analyse der Umwelt durchgeführt wird. Die Geschäftsprozesse sollten dabei so ausgerichtet werden, dass eine kontinuierliche Anpassung der Prozesse an die Umwelt erfolgen kann (da Silva et al., 2012). Dabei dürfen die verantwortlichen Personen zwei Faktoren nicht ausser Acht lassen, die gemäss da Silva et al. (2012) als die grössten Stolpersteine in einem solchen Change-Management-Prozess gelten. Einerseits muss die Unternehmenskultur geändert werden, andererseits sollte ein Konsens unter den Mitarbeitern für diesen Transformationsschritt herrschen. Die Mitarbeitenden sollten deshalb von ihrem Abteilungsdenken wegkommen, um den Prozess in seiner Gesamtheit betrachten zu können.

Bei der Abwägung zwischen der Stärkung funktionaler Kompetenzen und kundenorientierter Effizienz können Strategie und Prozesstheorien Gestaltungsprinzipien liefern. Bei der Gestaltung von Übergängen und dem Aufbrechen von funktionalen Silos können Boundary-Spanning-Theorien sowie soziologische Ansätze hilfreich sein.

5.1.6. Insourcing vs. Outsourcing

Outsourcing reduziert gemäss Gilley und Rasheed (2000) die Einbindung des Unternehmens auf deren Produktionsstufen, da interne Aktivitäten durch externe Einkäufe ersetzt werden. Outsourcing reduziert somit den Miteinbezug des Unternehmens in die Produktionskette. Es findet eine vertikale Desintegration statt. Die Vorteile einer solchen Prozessverschlinkung liegen einerseits in der Aufwertung der finanziellen Unternehmens-Performance, welche bereits in kurzer Frist erzielt werden kann. Einer Outsourcing-Organisation ist es somit möglich, im Vergleich zu einer vertikal integrierten Firma, Kostenvorteile zu erzielen. So

sinken beispielsweise die Produktionskosten oder die Investitionen in Firmenanlagen und somit die Fixkosten (Bettis et al., 1992). Andererseits entstehen auch nicht-finanzielle Vorteile, da ein Unternehmen z.B. seinen Fokus bzw. die freigewordenen Ressourcen vermehrt auf die eigenen Kernkompetenzen legen kann (Gilley & Rasheed, 2000).

Es gibt jedoch auch gute Gründe, auf ein Outsourcing zu verzichten. So erhöht sich die Abhängigkeit von externen Lieferanten, was zu einem Effizienzverlust in der Organisation führen kann (Bettis et al., 1992). Der bedeutendste Nachteil von Outsourcing ist die rückläufige Innovationskraft, die beim Outsourcer entstehen kann. Durch die Ausgliederung von Produktionskapazitäten entsteht für das Unternehmen ein Wissensverlust im Bereich Forschung und Entwicklung, der sich wiederum langfristig nachteilig auf deren Wettbewerbsfähigkeit auswirkt (Teece, 1988). Eine Firma kann somit weniger mit neuen, technologischen Errungenschaften im Markt mithalten. Nach Teece (1988) sollten sich Manager deshalb lediglich für eine Ausgliederung von Assets entscheiden, wenn diese nicht spezialisiert oder organisationsrelevant sind sowie die Innovationsfähigkeit des Unternehmens nicht gefährden.

Klare Abwägung zwischen längerfristigen strategischen und kurzfristigen Kosteninteressen ist damit notwendig. Strategie und Prozesstheorien können damit als Gestaltungsprinzipien dienen.

5.2. Integrationsdimensionen aus der Sicht der Praxis

Zur Ergänzung der theoretischen Sicht zu den Spannungsfeldern im integrativen Management aus Kapitel 5.1 und um die Relevanz der Integrationsdimensionen in der Praxis zu ergründen, wurden im Sinne eines explorativen Ansatzes Tiefeninterviews mit sechs Führungspersonen aus dem Top-Management von Grossunternehmen aus der Schweiz durchgeführt. Das entsprechende Interviewverzeichnis ist im Anhang ersichtlich. Es wurde der Ansatz seminarrativer Interviews angewandt. Dabei wurden ungestützte, offene Eingangsfragen zu den Spannungsfeldern im Management gestellt, die nachfolgend vertieft wurden.

Eine Analyse der Aussagen der Interviewpartner führte zu nachfolgenden Erkenntnissen: Integratives Management wird von den befragten Führungskräften als «holistische Berücksichtigung aller Blickwinkel auf ein Unternehmen» definiert, worin auch die «Interessen, Perspektiven und Lösungsbeitragsmöglichkeiten der Anspruchsgruppen miteinfließen». Da bei Unternehmensentscheidungen unterschiedliche Themen, Bereiche und Stakeholder berücksichtigt werden müssen, sind Interessenskonflikte im Unternehmensalltag unausweichlich. Das in der Literaturrecherche identifizierte **erste Spannungsfeld** zur Handhabung der widersprüchlichen Interessen von Anspruchsgruppen gilt unter den befragten Praxisvertretern als **besonders relevant**. Denn vor allem die teilweise divergierenden Interessen der Anspruchsgruppen sind es, die Spannungsfelder im Management hervorrufen. Die befragten Führungskräfte erachten unisono eine klare

Kommunikation der getroffenen Entscheide als Gegenmassnahme zur Minimierung von Konflikten, wenn Spannungsfelder «nicht beherrscht» werden können (siehe Tabelle 5). Die transparente Vermittlung von Informationen schafft dabei ein Verständnis über die getätigten Entscheide und erhöht deren Akzeptanz unter den Anspruchsgruppen.

Das **zweite** eruierte **Spannungsfeld** zwischen der kurzfristigen Kostenoptimierung und der langfristigen Sicherung von Wettbewerbsvorteilen wird von den befragten Managern zwar als **bedeutsam** erachtet, in der Praxis liegt der Fokus allerdings vor allem auf der Sicherstellung des langfristigen Überlebens der Unternehmung. Entsprechend wird die Sicherung von Wettbewerbsvorteilen stärker gewichtet als die Optimierung der Kosten. Zwar gilt kostenoptimiertes Wirtschaften unter den Befragten Führungskräften immer als sinnvoll, jedoch muss hierbei das richtige Mass gefunden werde. Liegt der Managementfokus zu sehr auf den Kosten, kann die Innovationskraft oder das Markenverständnis der Organisation darunter leiden, womit auch die langfristige Erhaltung des Unternehmens und die Sicherung der Wettbewerbsvorteile in der Zukunft gefährdet sein wird.

Das **dritte Spannungsfeld** zwischen der kurzfristigen ökonomischen Optimierung und den langfristigen gesellschaftlichen Verpflichtungen wird von den Befragten hingegen als **weniger praxisrelevant** erachtet. Hierbei liegt der Managementfokus zuallererst auf den Kerntätigkeiten einer Organisation und der Sicherstellung eines kontinuierlichen Cashflows, bevor Ausgaben für das Gemeinwohl getätigt werden können. Denn von den Aktionären werden Ausgaben für die Gesellschaft nicht honoriert. Die Praxisvertreter weisen besonders darauf hin, dass gesellschaftliche Aufwendungen in einem gesunden Mass erfolgen sollen, da diese Kostenposition schnell zu einem «Fass ohne Boden» ausufern kann.

Das **vierte Spannungsfeld** zwischen transaktionalem und transformationalem Führungsstil wird von den befragten Managern **nicht als tatsächlicher Konflikt erachtet**. Viel eher können in einer Organisation beide Führungsstile im Zusammenspiel gelebt und ausgeübt werden. Der jeweilige Führungsstil sollte dabei je nach Tätigkeitsgebiet und Bildungsstand der Mitarbeitenden entsprechend angewendet werden. So bietet sich der funktionale Führungsstil vor allem für Mitarbeitende im «Blue Collar»-Bereich an, wenn weniger anspruchsvolle Tätigkeiten zu vollbringen sind und der Fokus auf eine speditive Arbeitsweise zu legen ist. Der transformationale Stil wird von allen befragten Führungskräften jedoch favorisiert, da der Mensch im Vordergrund steht. Dieser Führungsstil fokussiert auf den «Purpose» einer Unternehmung. Die Mitarbeitenden müssen sich entsprechend mit der Vision des Unternehmens und deren Strategie identifizieren können, um eine intrinsische Motivation zu erlangen. Die intrinsische Motivation erlaubt auf die lange Frist hin eine höhere Innovationskraft in der Organisation aufzubauen, da sich die Mitarbeitenden zur Ausübung von Tätigkeiten veranlasst fühlen, die besonders im Sinne einer nachhaltigen Unternehmensführung sind. Damit die Angestellten jedoch intrinsisch motiviert werden können, ist in der Organisation auch eine entsprechende Unternehmenskultur zu implementieren, die es erlaubt, dass sich Mitarbeitende in ihrer Tätigkeit auch entsprechend entfalten können.

Auch das **fünfte Spannungsfeld** zur funktionalen und prozessorientierten Optimierung wird von den befragten Führungskräften **weniger als ein Spannungsfeld erachtet**, da beide Organisationsgliederungsformen im Unternehmen bestehen können. Im gewissen Sinne herrscht unter den Führungskräften also auch ein Matrixgedanke. Beide Organisationsformen haben dabei ihre Vorteile und somit auch ihre Daseinsberechtigung in einer Organisation.

Beim sechsten und **letzten Spannungsfeld** zwischen der Selbstproduktion und dem Outsourcing gilt es vor allem abzuwägen, welche Tätigkeiten und Aktivitäten aus dem Unternehmen ausgegliedert werden können, ohne dass deren Fehlen ein funktionierendes Kerngeschäft negativ beeinflussen. Hierbei gilt es zuerst die Organisationskompetenzen zu identifizieren, die eine Differenzierung am Markt gewährleisten. Outsourcing sollte nur in Betracht gezogen werden, wenn es sich dabei um «Basic»-Tätigkeiten handelt, die nur zu unnötig hohem Aufwand in der eigenen Organisation führen und die Erfüllung der Kerntätigkeit einschränken würden. Unter den befragten Führungskräften gilt dabei das Credo, dass Kernkompetenzen nicht tangiert werden dürfen, um Wissensverluste zu vermeiden und die Innovationsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten.

Zusammengefasst ist das bedeutendste Spannungsfeld im Umgang mit den konfligierenden Interessen der Anspruchsgruppen zu sehen. Andere Spannungsfelder wie zwischen kurz- und langfristiger Optimierung dürften auch hier subsumiert werden können.

Tabelle 5 illustriert die ungestützten, zentralen Aussagen der sechs befragten Top-Managern aus der Praxis und dient als Übersicht des Gesagten. Die individuellen Äusserungen in der Tabelle sind dabei nach den jeweiligen Führungskräften bzw. Experten gelistet.

Eigenes Verständnis von integrativem Management

Experte 1	Holistische Berücksichtigung aller Blickwinkel auf das Unternehmen und zentraler Bestandteil im Unternehmensalltag
Experte 2	Sämtliche Interessen, die ein Unternehmen berücksichtigen muss und Verpflichtungen, die eine Organisation gegenüber ihren Anspruchsgruppen wahrnehmen sollte
Experte 3	Management als integrative Voraussetzung dafür, dass Themen, Bereiche und Stakeholder zusammen berücksichtigt werden
Experte 4	Berücksichtigung der Anspruchsgruppen und die Anstrengung, das Gesamtbild der Organisation im Blick zu behalten
Experte 5	Situatives Führen, angepasst auf Personen
Experte 6	Steuerungsinstrument, bei dem Entscheidungen nicht allein im Elfenbeinturm gefällt werden, sondern die Interessen, Perspektiven und Lösungsbeitragsmöglichkeiten der Stakeholder mit in die Entscheidungsfindung einfließen

Empfohlene Vorgehensweise, zur Reduktion von Spannungsfeldern

Experte 1	Klare Kommunikation der Unternehmensvision, zur Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses über die Organisationsstrategie und der getroffenen Entscheidungen
Experte 2	Transparente Vermittlung von Informationen
Experte 3	Klare Vermittlung der Strategie an die Mitarbeiter, um ein Verständnis der getroffenen Entscheidungen zu schaffen, Konflikte zu minimieren und die Motivation zu heben
Experte 4	Führung der Unternehmung nach dem Purpose der Organisation zur Förderung des Zusammenhalts unter den Mitarbeitern, wobei Entscheidungen auch immer klar und nie defensiv zu kommunizieren sind
Experte 5	Zur Vermittlung der getroffenen Entscheidungen an die Mitarbeitenden, müssen Führungspersonen Glaubwürdigkeit ausstrahlen
Experte 6	Klar informieren, wieso bestimmte Entscheidungen vom Management getroffen wurden

Tabelle 5: Ungestützte, zentrale Aussagen der befragten Führungskräfte aus dem Top-Management

7. Didaktische Zugänge zu einer an integrativem Management orientierten Betriebswirtschaftslehre

6.1. Didaktische Strukturen

Die Didaktik arbeitet mit Modellen, die Lehr-Lernsituationen durch Strukturmodelle oder Schritte und Phasen eines Lehr-Lernprozesses mit Prozessmodellen ordnet, beschreibbar machen und so auch als Gestaltungshilfen dienen können (vgl. Euler & Hahn, 2014).

Für Euler und Hahn (2014) ist ein solches Strukturmodell das didaktische Dreieck, das die Elemente Thema, Lehrer und Schüler umfasst. Der von der Lehrperson auf der Basis des Themas ausgewählte Lehrstoff wird gegenüber dem Schüler "vermittelt". Die Lehrperson unterstützt die Schüler bei der "eigenen Entdeckung" des Themas durch Erfahrungsgegenstände. Entsprechend kann ein didaktischer Zugang durch diese beiden grundsätzlich unterschiedlichen Orientierungen, einer Vermittlungsorientierung oder einer Entdeckungsorientierung unterschieden werden. Diese Zugänge können in Verbindung gebracht werden mit den didaktischen Grundstrategien der Deduktion (Ableiten von Wissen) oder Induktion (Entdeckung von Wissen im Sinne generalisierbarer Tatbestände aus beobachteter Praxis).

Im Rahmen der prinzipiengeleiteten Handlungskonzepten kann zwischen Wissenschaftsorientierung und Situationsorientierung unterschieden werden (vgl. Euler & Hahn). Während die erste die wissenschaftlichen Wissensstrukturen (und damit in der BWL die Funktionen) in den Vordergrund stellt, sind es bei der Situationsorientierung die Lebenssituation (und damit in der BWL die konkreten, einer Integration bedürftenden Managementfragestellungen).

Beide Handlungskonzepte haben Auswirkungen auf die curriculare Wissensstruktur, die Lernperspektive und die Planungsperspektive des Unterrichtes.

Bei der Art des Wissens gibt es im Vergleich zu anderen Fächern der Sozialwissenschaften wie VWL in der BWL nicht einen Wissenskanon mit aufsteigendem Schwierigkeitsgrad. Ein didaktischer Zugang nach dem Grundsatz vom Einfachen zum Schwierigen ist damit weniger angezeigt. Vielmehr gibt es innerhalb betriebswirtschaftlicher Funktion/wissenschaftlicher Communities die beiden oben erwähnten Zugänge, die in entsprechende didaktische Strukturen münden: Diese können beispielsweise bei einer Situationsorientierung nach Entscheidungsabläufen (z.B. im Marketing entlang des Marketingkonzeptes) oder im Sinne der Wissenschaftsorientierung nach wissenschaftlichen Entwicklungsschritten (z.B. im Marketing Wahrnehmungskonstrukte von Qualität bis Engagement) orientiert sein.

Übergeordnete Strukturen für die Einführung in die Allgemeine BWL folgen entsprechend verschiedenen Zugängen, meist einem prozessualen/funktionalen (Thommen et al., 2020) oder aber eher entlang der Managementaufgaben (Analyse, Planen, Entscheiden,

Kontrollieren) (vgl. Robbins et al., 2014). Teilweise werden auch integrative Managementmodelle als geistige Landkarten vorangestellt (vgl. Capaul, 2019).

Wenn ein handlungsorientiertes Konzept mit einer Orientierung an den Herausforderungen der Managementpraxis (d. h. Umgang mit der VUCA-Welt, Boundary-Spanning) verfolgt werden soll, ergeben sich folgende didaktische Optionen:

- Managemententscheide und Fälle mit ihren Spannungsfeldern als dominante Lernperspektive
- Managementmodell, das die wesentlichen Spannungsfelder umschreibt, als curricularer Orientierungsrahmen

6.2. Kritikpunkte an der Business-/Management-Ausbildung

(Input Dilger, 2020 auf Basis von David, Garvin & Cullen, 2010):

Gegenüber den aktuell gängigen Business- und Management-Ausbildungskonzepten werden häufig folgende Hauptkritikpunkte angebracht, die nachfolgend einzeln genauer betrachtet werden:

Ziele der Ausbildung:

- Mangelnde Ausbildung von kritischem Denken und ethisch-moralischer Reflexion (vgl. beispielsweise auch Gioia, 2002)
- Zu wenig Transferorientierung und Anwendungsorientierung
- Zu wenig Interdisziplinarität (insbesondere Human- und Sozialwissenschaftliche Perspektive zu wenig ausgebildet)
- «Nicht-adäquates» Mindset wird ausgebildet
- Wenig strategische Ausrichtung der Zielsetzungen

Inhalt der Ausbildung:

- Fehlende Aspekte (insbesondere nach der Finanzkrise): Risiko-Management, interne Governance, komplexe Systeme, Regulationen, Unternehmen-Staat-Beziehungen
- Wenig Diskussion um Limitationen und Konsequenzen von Modellen/Theorien
- Diskrepanz zwischen akademischer/forschungsorientierter Spezialisierung und der Anwendung/Verwendung in der Praxis erforderlicher Integration
- Zu wenig «cutting edge»-Modelle in der Lehre

Methodische Vermittlung:

- Dominanz von Instruktion und Case Studies (The knowledge is out there)
- Weniger Ansätze, um Veränderungen in Mindsets zu bewirken
- Weniger Ansätze zur Kompetenzentwicklung

Prüfung/Zertifizierung:

- Wahl der Bewertungskriterien unpassend zu Zielsetzungen
- Wert der Zertifikate in Business und Management unter Druck (aufgrund zunehmender Proliferation der Ausbildungsangebote und Konkurrenzierung durch Professional Certificates)
- Position der Abschlüsse im Verhältnis von «lebenslangem Lernen» und «Leadership»-Ausbildung unklar

Anhand dieser Kritikpunkte lassen sich folgende **Schlussfolgerungen** als zentrale Problemstellungen für die betriebswirtschaftliche Ausbildung ableiten:

- Förderung von «anspruchsvollen» Kompetenzen, die den Umgang mit Spannungsfeldern ermöglichen
- Umgang mit sich dynamisch verändernden Umwelten und damit VUCA-Welt mit entsprechenden Konzepten und Modellen
- Wandel von den «grossen» Modellen/Schulen zu Prinzipien bzw. Mindsets
- Kompetenz-Entwicklung statt Informations-Vermittlung
- Prüfung und Zertifizierung von relevanten, anspruchsvollen Kompetenzen

Dabei stehen folgende Gestaltungselemente zur Verfügung:

Dimension	Gestaltungselemente
Ziele	<ul style="list-style-type: none">• Definition von Learning Outcomes• Intensivierung von Student Engagement• Integrative Management-Kompetenzen (Integrieren in Analysen, Entscheidungen, Bewertungen, Reflexionen, kritisches Denken, Verbindung von analytischem und gestalterischem Denken)
Grundlegende Kompetenzen (Business/Management Literacy)	<ul style="list-style-type: none">• Entwicklung von Mindsets/Werthaltungen als Anspruch (Business/Management Education)
Methoden	<ul style="list-style-type: none">• Active learning• High impact pedagogies
Prüfung	<ul style="list-style-type: none">• Comprehensive Assessment• Prüfen von Kompetenzen• Integrative Management-Kompetenzen sichtbar machen

Tabelle 6: Gestaltungselemente der betriebswirtschaftlichen Ausbildung (eigene Darstellung)

6.3. Ansatzpunkte eines didaktischen Konzeptes für eine auf integratives Management ausgerichtete Betriebswirtschaftslehre

Als Ausgangslage für Ansatzpunkte eines didaktischen Konzeptes können Grundproblemtypen dienen, die sich an den erläuterten Spannungsfeldern des Managements orientieren. Anhand dieser sollen die benötigten Kompetenzen definiert und zum Schluss mögliche Methoden abgeleitet werden. Damit wird ein allenfalls für die Einordnung der Themen genutztes Managementmodell nicht in den Vordergrund gerückt, sondern dient als Instrument zur Bearbeitung von Problemen.

6.3.1. Grundproblemtypen & Kompetenzen

Die Grundproblemtypen orientieren sich sehr stark an den erarbeiteten Spannungsfeldern. Konkret lassen sie sich durch folgende Frage von den Spannungsfeldern ableiten: Bei welchen Entscheidungssituationen treten die Spannungsfelder im Management-Alltag auf? Im Sinne eines induktiven Ansatzes, sollten die Grundproblemtypen auch den Bezug zu den wesentlichen Theorien schaffen und die Vermittlung von Kompetenzen im Sinne von Skills ermöglicht.

Ausgangspunkt für die Ableitung von Kompetenzen ist das Erfordernis, die Grundproblemtypen bearbeiten zu können. Die dafür benötigten Kompetenzen können in folgende Kategorien an Kompetenzen unterteilt werden (Bäbler et al., 2009):

- **Fachliche Kompetenzen** (Theoriekenntnis, Sprachkenntnis, Fachwissen, Allgemeinwissen etc.)
- **Soziale Kompetenzen** (Kommunikationsfähigkeit, Konfliktlösefähigkeit, Team- und Kooperationsfähigkeit, Gestaltung von Gruppenprozessen, Integrationsfähigkeit etc.)
- **Methodische Kompetenzen** (Problemlösefähigkeit, Fähigkeit zu zielgerichtetem handeln, Fähigkeit zu vernetztem Denken, Anwendung von Arbeitstechniken, Gestaltungskompetenzen etc.)
- **Personale Kompetenzen** (Selbstkompetenzen): Selbstvertrauen, Selbständigkeit, Kreativität, Flexibilität, Reflexionsfähigkeit, Entscheidungsfähigkeit etc.)

Abbildung 7 gibt ein Überblick über beispielhafte Grundproblemtypen und zu deren Bearbeitung benötigten Kompetenzen.

Spannungsfeld	Grundproblemtypen (Beispiele)	Kompetenzen (Beispiele)
1. Handhabung der widersprüchlichen Interessen der Anspruchsgruppen	<ul style="list-style-type: none"> • Respektierung und Priorisierung von Interessen bei strategischen Investitionen/Desinvestitionen • Verteilung der Wertschöpfung (z.B. Lohnsumme im Vergleich zu Dividenden) • Bedeutung und Umsetzung von CSR und Nachhaltigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Fachliche Kompetenzen (Behavioristischer Ansatz, Theory of the Firm, Strategietheorie, normativ ethische vs. strategische Ansätze) • Soziale Kompetenzen (Kommunikationskompetenz, Problemwahrnehmung, Verhandlung, Mediation) • Personale Kompetenzen (Reflexion, Eindenken in andere) • Methodische Kompetenzen (Systemtheorie)
2. Kurzfristige Optimierung versus langfristige Sicherung von Wettbewerbsvorteilen	<ul style="list-style-type: none"> • Anteil Investitionen in Forschung und Entwicklung • Kurzfristige Abschöpfung von Zahlungsbereitschaft versus Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Fachliche Kompetenzen (Strategietheorie, Ambidexterity) • Methodische Kompetenzen (Problemlösungsfähigkeit)
3. (Kurzfristige) ökonomische Optimierung versus langfristige gesellschaftliche Verpflichtung	<ul style="list-style-type: none"> • Ausnützung rechtlicher Lücken für geschäftliche Tätigkeiten versus Orientierung an zukünftig gesellschaftlich Akzeptablem 	<ul style="list-style-type: none"> • Fachliche Kompetenzen (Soziologische Ansätze, Moraltheorien) • Personale Kompetenzen (Reflexion, Selbstdisziplin)
4. Transaktionaler versus transformativer Führungsstil	<ul style="list-style-type: none"> • Gestaltung von Kontrollsystemen und Steuerungssystemen insbesondere nach Problemfällen. • Gestaltung von Anreizsystemen 	<ul style="list-style-type: none"> • Fachliche Kompetenzen (soziologische Ansätze, Motivationstheorien) • Soziale Kompetenzen (Kommunikationskompetenzen,

		<p>Verhandlung, Vermittlung)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Methodische Kompetenzen (Problemlösungsfähigkeit, vernetztes Denken)
5. Funktionale Optimierung versus prozessorientierte Optimierung	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungen hinsichtlich der Aufbauorganisation im Spannungsfeld von Skaleneffekten und Kundenorientierung • Sicherstellung integrierter Kundenprozesse trotz funktionaler Organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Fachliche Kompetenzen (soziologische Ansätze, Boundary-Spanning-Theorien, Prozesstheorien) • Soziale Kompetenzen (Kommunikationskompetenzen, Wahrnehmung, Verhandlung)
6. Insourcing versus Outsourcing – Integriert versus Lean	<ul style="list-style-type: none"> • Gestaltung von Wertschöpfungssystemen (insb. Leistungsketten) • Gestaltung von Kunden und Lieferantenbeziehungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Fachliche Kompetenzen (Prozessoptimierung, Strategietheorie, Geschäftsmodelle, Transaktionsökonomische Ansätze (Theory of the Firm)) • Methodische Kompetenzen (quantitative Analysen)

Tabelle 7: Spannungsfelder, Grundproblemtypen und Kompetenzen (eigene Darstellung)

Zusammengefasst sind es folgende Hauptkompetenzen, die für die definierten Spannungsfelder zentral sind (Zusammenfassung der Tabelle 7, sortiert nach Kompetenzkategorien):

Fachliche Kompetenzen <ul style="list-style-type: none"> • Strategietheorie (3) • Soziologische Ansätze (3) • Normativ ethische vs. strategische Ansätze • Ambidexterity • Moraltheorien • Motivationstheorien • Boundary-Spanning-Theorien • Prozesstheorien • Prozessoptimierung • Geschäftsmodelle • Behavioristischer Ansatz (Theory of the Firm) • Transaktionsökonomische Ansätze (Theory of the Firm) 	Soziale Kompetenzen <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationskompetenz (3) • Verhandlung (3) • Problemwahrnehmung • Mediation • Vermittlung • Wahrnehmung
Methodische Kompetenzen <ul style="list-style-type: none"> • Problemlösungsfähigkeit (2) • Vernetztes Denken • Quantitative Analysen • Systemtheorie 	Personale Kompetenzen <ul style="list-style-type: none"> • Reflexion (2) • Eindenken in andere • Selbstdisziplin

*Tabelle 8: Hauptkompetenzen pro Kompetenzkategorie (bei Mehrfachnennungen Anz. Nennungen in Klammer).
Eigene Darstellung, Zusammenfassung der Tabelle 7*

6.3.2. Methodik

Um diese sechs Hauptkompetenzen in der betriebswirtschaftlichen Ausbildung zu fördern, ist eine **Problem- bzw. Situationsorientierte Didaktik** nötig. Dies setzt eine breite Methodenvielfalt mit Schwerpunkt auf einer «high impact pedagogy» voraus. Beispielsweise könnten folgende Methoden und Techniken eingesetzt werden:

- Rollenspiele
- Simulationen / Planspiel
- Entscheidungssituationen
- Fallbeispiele
- Reflexionsfragen / Selbstreflexion
- Papiercomputer / Vernetzungsmatrix

Literatur

- Adner, R., & Kapoor, R. (2010). Value creation in innovation ecosystems: how the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic Management Journal*, 31(3), 306–333.
- Aldrich, H., & Herker, D. (1977). Boundary Spanning roles and Organization Structure. *Academy of Management Review*, 2(2), 217–230.
- Ashby, W. R. (1985). *An Introduction to Cybernetics*. New York: Wiley.
- Bäbler, H., Gürber, O., Imgrüth, P., Lütolf, S., Püntener, R., & Schärli, M. (2009). *Schule mit Zukunft: Überfachliche Kompetenzen*. Volksschulbildung des Kantons Luzern.
- Baer, M., Dirks, K. T., & Nickerson, J. A. (2013). Microfoundations of strategic problem formulation. *Strategic Management Journal*, 34(2), 197–214.
- Bandiera, O., Prat, A., Hansen, S., & Sadun, R. (2017). CEO Behavior and Firm Performance. *Journal of Political Economy*, 128(4), 1325–1369.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99–120.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Becker, J., Kugeler, M., & Rosemann, M. (Hrsg.) (2012). *Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung* (7. Auflage). Berlin: Springer.
- Beer, S. (1959). *Cybernetics and Management*. London: John Wiley.
- Beer, S. (1966). *Decision and Control*. London: John Wiley.
- Bettis, R. A., Bradley, S. P., & Hamel, G. (1992). Outsourcing and industrial decline. *Academy of Management Perspectives*, 6(1), 7–22.
- Bieger, T. (2019). *Das Marketingkonzept im St. Galler Management-Modell* (2. Auflage). Bern: Haupt.
- Bieger, T., & Kuster, S. (2020). *VIIU: Führungs-Herausforderungen im Geschäftsmodell des Multichannel-Optikers*. St. Gallen: Institut für Systemisches Management und Public Governance der Universität St. Gallen.

- Bieger, T., & Reinhold, S. (2011). Das wertbasierte Geschäftsmodell – Ein aktualisierter Strukturierungsansatz. In T. Bieger, D. zu Knyphausen-Aufseß & C. Krys (Hrsg.), *Innovative Geschäftsmodelle. Konzeptionelle Grundlagen, Gestaltungsfelder und unternehmerische Praxis* (S. 13-70). Berlin: Springer.
- Bleicher, K. (1991). *Das Konzept Integriertes Management. Das St. Galler Management-Konzept*. Frankfurt: Campus.
- Bleicher, K. (2017). *Das Konzept Integriertes Management* (9. Auflage). Campus.
- Bourdieu, P. (1974). *Zur Soziologie der symbolischen Formen*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Boxall, P. (2012). High-performance work systems: what, why, how and for whom?. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(2), 169-186.
- Capaul, R. (2019). *Das St.Galler Management-Modell öffnet Denkräume*. In: HSG Alumni Magazin (1/2020).
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Boston, MA: MIT Press.
- Chiarini, A. (2012). *From Total Quality Control to Lean Six Sigma*. Milano: Springer.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica* 16(4), 386-405.
- Cyert, R. M., J. G. March (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- da Silva, L. A., Damian, I. P. M., & de Pádua, S. I. D. (2012). Process management tasks and barriers: functional to processes approach. *Business Process Management Journal*, 18(5), 762-776.
- David, S. M., Garvin, D. A., & Cullen, P. G. (2010). *Rethinking the MBA: Business education at a crossroads*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering Study.
- Drucker, P. (1946). *The Concept of the Cooperation*. New York: John Day Company.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper.
- Drucker, P. (1966). *The effective executive*. New York: Harper.
- Drucker, P. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8-19.

- Dubs, R., Euler, D., Rüegg-Stürm, J., & Wyss, C. (2004). *Einführung in die Managementlehre*. Bern: Haupt.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105-1121.
- Euler, D., & Hahn, A. (2014). *Wirtschaftsdidaktik*. Bern: Haupt.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale – prévoyance organisation – commandement, coordination – contrôle*. Paris: Dunod.
- Fayol, H. (1929). *Allgemeine und industrielle Verwaltung* (deutsche Übersetzung). München: Oldenbourg.
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman.
- Gassmann, O., Frankenberger, K. & Csik, M. (2017: *Geschäftsmodelle entwickeln . 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator*. München: Hanser.
- Gilley, K. M., & Rasheed, A. (2000). Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of management*, 26(4), 763-790.
- Gioia, D. A. (2002). Business education's role in the crisis of corporate confidence. *Academy of Management Perspectives*, 16(3).
- Gomez, P. (1998). Ganzheitliches Wertmanagement: Von der Vision zur Prozessorganisation. *IO-Management-Zeitschrift*, 67(3), 62-65.
- Gomez, P., & Probst, G. (1991). *Vernetztes Denken: Ganzheitliches Führen in der Praxis*. Wiesbaden: Gabler.
- Gordon, R. A., & Howell, J. E. (1959). *Higher education for business*. New York: Columbia University Press.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional Complexity and Organizational Responses. *Academy of Management Annals*, 5(1), 317–371.
- Gulati, R. (2007). Tent poles, tribalism, and boundary spanning: The rigor-relevance debate in management research. *Academy of Management Journal*, 50(4), 775-782.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hill, C. W., & Jones, T. M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of management studies*, 29(2), 131-154.
- Hillman, A. J., & Keim, G. D. (2001). Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line? *Strategic Management Journal*, 22(2), 125-139.

- Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018): Towards a Theory of Ecosystems. *Strategic Management Journal*. 39(8), 2255-2276.
- Jochem, R., Geers, D. & Giebel, M. (2011). *Six Sigma leicht gemacht: Ein Lehrbuch mit Musterprojekt für den Praxiserfolg*. Düsseldorf: Symposium Publishing.
- Jones, T. M. (1995). Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. *The Academy of Management Review*, 20(2), 404-437.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review* (Jan-Feb), 71-79.
- Kaspar, C. (1996). *Die Tourismuslehre im Grundriss* (5. Auflage). Bern: Haupt.
- Kinney Jr, W. R. (1986). Empirical accounting research design for Ph. D. students. *Accounting Review*, 338-350.
- Klumbies, A. (2020). *Engagement as a multidimensional construct: Antecedents of supplier-induced engagement of second-home owners*. Luzern: Swiss Academy of Marketing Science (SAMS) Conference 2020.
- Kobi, J. M. (2008). *Die Balance im Management*. Wiesbaden: Gabler.
- Kuhn, T. S. (1976). *Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- Levin, D. Z. (2000). Organizational learning and the transfer of knowledge: An investigation of quality improvement. *Organization Science*, 11(6), 630-647.
- Levina, N. & Vaast, E. (2005). The Emergence of Boundary Spanning Competence in Practice: Implications for Implementation and Use of Information Systems. *MIS Quarterly*, 29(2), 335-363.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt: Suhrkamp.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Mathieu, J. E., & Chen, G. (2011). The etiology of the multilevel paradigm in management research. *Journal of Management*, 37(2), 610-641.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (1997). Event studies in management research: Theoretical and empirical issues. *Academy of management journal*, 40(3), 626-657.

- Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J. & Behrens, W. W. (1972). *The Limits to Growth. A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*. New York: Universe Books.
- Meckling, W. H., & Jensen, M. C. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 246-275.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- Mitroff, I. I., & Featheringham, T. R. (1974). On systemic problem solving and the error of the third kind. *Behavioral Science*, 19(6), 383-393.
- Müller-Stewens, G., & Lechner, C. (2001). *Strategisches Management: wie strategische Initiativen zum Wandel führen: der St. Galler General Management Navigator®*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Müller-Stewens, G. (2008). Top Manager im Dilemma: Kurzfristiger Ergebnisdruck versus langfristige Ausrichtung. In R. Wunder (Hrsg.), *Corporate Governance – zur personalen und sozialen Dimension* (S. 31-34). Köln: Luchterhand.
- Nickerson, J., & Argyres, N. (2018). Strategizing before strategic decision making. *Strategy Science*, 3(4), 592-605.
- Ocasio, W. (1997). Towards an Attention-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 18, 187-206.
- Osterloh, M., & Frost, J. (1996). *Prozessmanagement als Kernkompetenz*. Wiesbaden: Gabler.
- Paim, R., Caulliraux, H. M., & Cardoso, R. (2008). Process management tasks: a conceptual and practical view. *Business Process Management Journal*, 14(5), 695-723.
- Pascale, R., & Athos, A. (1981). *The Art of Japanese Management*. London: Penguin Books.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Blackwell.
- Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigm. *Research in Organizational Behavior*, 3, 1-52.
- Pfeiffer, W., & Weiss, E. (1992). *Lean Management: Grundlagen der Führung und Organisation lernender Unternehmen*. Berlin: E. Schmidt.

- Phillips, R. (2003). Stakeholder legitimacy. *Business Ethics Quarterly*, 13(1), 25-41.
- Pierson, F. C. (1959). The education of American businessmen. New York: McGraw-Hill.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Probst, G., & Gomez, P. (1990). Vernetztes Denken – Die Methodik des vernetzten Denkens zur Lösung komplexer Probleme. In: D. Hahn D. & B. Taylor (Hrsg.), *Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung* (S. 903-921). Heidelberg: Springer.
- Rigby, D. (2001). Management tools and techniques: A survey. *California Management Review*, 43(2), 139-160.
- Robbins, S. P., Coulter, M., & Fischer, I. (2014). *Management: Grundlagen der Unternehmensführung* (12. Auflage). Hallbergmoos: Pearson.
- Rubenstein-Montano, B., Liebowitz, J., Buchwalter, J., McCaw, D., Newman, B., Rebeck, K., & Team, T. K. M. M. (2001). A systems thinking framework for knowledge management. *Decision support systems*, 31(1), 5-16.
- Rüegg-Stürm, J. (2003). *Das neue St. Galler Management-Modell: Grundkategorien einer integrierten Managementlehre: der HSG-Ansatz*. Bern: Haupt.
- Rüegg-Stürm, J. & Grand, S. (2014). *Das St.Galler Management-Modell*. Bern: Haupt.
- Rüegg-Stürm, J. & Grand, S. (2017). *Das St.Galler Management-Modell* (3. Auflage). Bern: Haupt.
- Rüegg-Stürm, J. & Grand, S. (2019). *Das St.Galler Management-Modell: Management in einer komplexen Welt*. Bern: Haupt.
- Rühli, E. (1973). *Unternehmensführung und Unternehmenspolitik, Band 1*. Bern: Haupt.
- Sætre, A. S. & Van de Ven, A. H. (2021). Generating Theory by Abduction. *Academy of Management Review*.
- Sambeth, F. (2003). *Das Corporate Center in der Medien- und Kommunikationsindustrie: Eine wertorientierte Analyse* (Dissertation, Universität St.Gallen). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Schwaninger, M. (1988). Integrale Planung: Ein innovatives Konzept?. *Die Unternehmung*, 42(2), 123-136.
- Simon, H. A. (1965). *The shape of automation for men and management*. New York: Harper & Row.
- Slater, S. F. (1997). Developing a customer value-based theory of the firm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 162-167.

- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- Spee, A. P., & Jarzabkowski, P. (2009). Strategy tools as boundary objects. *Strategic Organization*, 7(2), 223-232
- Spickers, J. (2004). Die Entwicklung des St.Galler Management-Modells. *Alma* (1), 11-14.
- Sutton, R. E. (2004). Emotional regulation goals and strategies of teachers. *Social psychology of education*, 7(4), 379-398.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper and Brothers.
- Teece, D. J. (1988). Capturing value from technological innovation: Integration, strategic partnering, and licensing decisions. *Interfaces*, 18(3), 46-61.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning: International Journal of Strategic Management*, 43(2-3), 172-194.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Thommen, J.-P., Achleitner, A.-K., Gilbert, D. U., Hachmeister, D., & Kaiser, G. (2017). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht* (8. Auflage). Wiesbaden: Springer.
- Thommen, J.-P., Achleitner, A.-K., Gilbert, D. U., Hachmeister, D., Jarchow, S., & Kaiser, G. (2020). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht* (9. Auflage). Wiesbaden: Springer.
- Tushman, M. L., & Scanlan, T. J. (1981). Boundary spanning individuals: Their role in information transfer and their antecedents. *Academy of Management Journal*, 24(2), 289-305.
- Ulrich, P. (2011). Reflexive Interdisziplinarität: Zur ethischen Integration fachspezifischer Rationalitäten (am Beispiel integrativer Wirtschaftsethik). In R. J. Schweizer & F. Windisch (Hrsg.), *Integratives Rechtsdenken: Im Diskurs mit Philippe Mastronardi* (S. 163-178). Zürich: Dike.
- Ulrich, H., & Krieg, W. (1972). *Das St. Galler Management-Modell*. Bern: Haupt
- Ulrich, H., & Krieg, W. (1974). *Das St. Galler Management-Modell* (3. Auflage). Bern: Haupt.
- Ulrich, H., Krieg, W., & Malik, F. (1976). Zum Praxisbezug einer systemorientierten Betriebswirtschaftslehre. In H. Ulrich (Hrsg.), *Zum Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre* (S. 135-152). Bern: Haupt.
- Vester, F. (1968). *Bausteine der Zukunft*. Frankfurt/Hamburg: Fischer.

- Vester, F. (2002). *Die Kunst vernetzt zu denken: Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität. Ein Bericht an den Club of Rome*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). The corporate social performance–financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319.
- Waterman, R., Peters, T., & Phillips, J. R. (1980). Structure Is Not Organization. *Business Horizons*, 23(Juni), 14-26.
- Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies*. New York: Free Press.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042.

Anhang: Interviewverzeichnis zu Spannungsfeldern im integrativen Management

Interview mit Experte 1

1. Was verstehen Sie unter «Integrative Management»? Welche Bedeutung ordnen Sie dieser Thematik im Geschäftsalltag zu?
Entspricht einer holistischen Berücksichtigung aller Blickwinkel auf das Unternehmen, die aus Managementsicht beachtet werden müssen. Ist zudem Unternehmensalltag, dass die Trade-offs zwischen den verschiedenen Stakeholdern berücksichtigt werden müssen. Vision und Leitbild aus normativer Ebene sowie die strategische Richtung müssen intern und extern klar kommuniziert und auf operativer Ebene umgesetzt werden. Damit soll ein gemeinsames Verständnis geschaffen werden.
2. Erleben Sie Spannungsfelder im Management und können Sie Beispiele nennen?
Bei Stakeholder-Interessen: Es muss Klarheit über die Unternehmensstrategie herrschen, und zwar über die gesamten Anspruchsgruppen hinweg, damit Konflikte minimiert werden können. Eine klare Kommunikation hilft ein Verständnis bei den Stakeholdern zu schaffen, damit diese verstehen, weshalb sich das Management so entschieden hat. Zudem hilft die Matrix-Organisation unseres Unternehmens dieses Ziel zu erreichen, die auch nur funktioniert, wenn alle Mitarbeiter an ein übergeordnetes Ganzes glauben.
3. Wo erleben Sie Zielkonflikte in Ihrer Tätigkeit, können Sie Beispiele nennen?
Nachhaltig und Wachstum vs. Kosten.
4. Wie präsent sind Zielkonflikte und Spannungsfelder in Ihrem geschäftlichen Alltag und wie werden Sie von diesen in Ihrer Entscheidungsfindung beeinflusst?
Allgegenwärtig.
5. Was ist aus Ihrer Sicht das relevanteste Spannungsfeld, dem Sie Rechnung tragen müssen, um als Organisation erfolgreich operieren zu können?
Priorisierung auf ein Spannungsfeld ist nicht möglich. Allerdings ist die Kapitalrentabilität wichtig. So beispielsweise das Spannungsfeld der weltweiten Warenverfügbarkeit vs. Optimierung der Lagerbestände. Oder auch wichtig ist, dass ein Unternehmen aus strategischer Sicht hoch innovativ und differenziert im Wettbewerb ist. Trotz der langfristigen Denkweise unseres Unternehmens muss allerdings auch einmal kurzfristig im Preiskampf gegen einen Mitbewerber eingestiegen werden, um Kundenbeziehung aufrecht zu erhalten.

In unserer Recherchearbeit zum Thema integratives Management/Spannungsfelder im Management sind wir auf nachfolgende Ergebnisse gestossen. Wir möchten deshalb Ihre Meinung zu den jeweiligen Spannungsfeldern erfahren und deren praktische Relevanz im Management von Unternehmen ergründen.

6. Anspruchsgruppen verfügen über die Macht, ein Unternehmen in unterschiedlichen Bereichen beeinflussen zu können. Deren Interessen sind jedoch von heterogener Natur, welche in Konflikt zueinander stehen können.
- a. Worin sehen Sie konkrete Interessenskonflikte zwischen den Anspruchsgruppen Ihrer Unternehmung?
Wachstum vs. Kosten. So wären Unternehmungen aus der Region rund um unseren Hauptsitz besonders gerne Lieferanten unseres Unternehmens. Unser Unternehmen könnte dadurch die Region fördern und Arbeitsplätze schaffen, jedoch ist das nicht notwendigerweise auch aus Kostensicht sinnvoll.
- b. Wie gehen Sie mit der Schwierigkeit um, die jeweiligen Interessen und Erwartungen der Stakeholder zu erfüllen und wie versuchen Sie diese in Einklang zu bringen?
Es muss größtmögliche Klarheit geschaffen werden über die Zielhierarchie, was auch bei zukünftigen Entscheidungen hilft, Entscheidungen zu treffen und entsprechend zu kommunizieren. Es ist wichtig, realistische Ziele zu setzen, damit keine radikalen Entscheidungen in Zukunft getroffen werden müssen. Kommunikation ist wichtig und auch Akzeptanz, dass am Ende des Tages nicht alle glücklich gemacht werden können. Klarheit bei der Kommunikation und der Kultur, die eine Streitkultur und Akzeptanz für Entscheidungen fördert, sind am wichtigsten.
- c. In welchem Umfang beeinflusst Sie der Umgang mit Stakeholder-Konflikten in Ihrer Managementtätigkeit?
- d. Gibt es aus Ihrer Sicht eine Priorisierung der wichtigsten Anspruchsgruppen?
Nein, man muss einen guten Kompromiss finden. Aber nachhaltig die Ansprüche des Eigentümers zu verfehlen, würde auch zu kurzfristigen Problemen führen. Eigentümer kann deshalb etwas herausgehoben werden.
- e. Inwiefern spielt die Macht der Stakeholder eine Rolle, die Unternehmung beeinflussen zu können?
Relativ wenig. Alle Stakeholder artikulieren ihre Erwartungen, Management muss deshalb alle so gut es geht berücksichtigen. Der Eigentümer ist allerdings die Anspruchsgruppe, welche über die meiste Macht verfügt. Jedoch ergibt sich daraus fast nie einen Zielkonflikt mit den anderen Anspruchsgruppen, da dieser sehr langfristig und nachhaltig denkt.
7. Auf kurze Sicht möchte ein Unternehmen ihre Kosten optimieren, um ihre Existenz sichern zu können. Damit eine Firma auf dem Markt jedoch langfristig bestehen kann, muss sie sich gegenüber den Mitbewerbern differenzieren können, um Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Ein Spannungsfeld kann dabei entstehen, wenn eine Organisation den kurzfristigen Erfolg stärker gewichtet als die langfristige Sicherung ihrer Wettbewerbsvorteile.

- a. Erleben Sie einen solchen Zielkonflikt auch in Ihrer Unternehmung? Wie gehen Sie damit um?

Bei unserem Unternehmen gibt es diesen Zielkonflikt relativ wenig, da die Firma langfristig denkt. Die Strategie und Kultur des Unternehmens müssen deshalb klar kommuniziert und gelebt werden. Da die Strategie per Definition langfristig ist, sollte eine Roadmap kommuniziert werden, um dahin zu gelangen. Wir machen nicht kurzfristige Dinge, die im nächsten Jahr wenig Sinn machen.

- b. Auf welchen dieser beiden Komponenten legen Sie Ihren Managementfokus eher?
- Bei unserem Unternehmen gilt ein langfristiges Gedankengut.*

- c. Können Sie Beispiele für kurz- und langfristige Ziele nennen?
- Nachhaltigkeit als langfristiges Ziel.*

8. Wird der Fokus einer Firma auf die kurzfristige Optimierung ihrer Kosten gelegt, werden langfristige gesellschaftliche Verpflichtungen vernachlässigt. Wenn die Stakeholder jedoch die Relevanz für den Einsatz unternehmerischer Mittel für soziale Angelegenheiten erkennen, kann daraus ein Imagegewinn für die Organisation erwachsen. Wie erachten Sie dieses Spannungsfeld bzw. sehen Sie für Ihre Unternehmung einen Mehrwert aus dem Einsatz von gesellschaftsbezogenen Aufwendungen?

Wir tätigen viele gesellschaftliche Aufwendungen (z.B. HSG). Wichtig ist jedoch das Mass (ist ein Fass ohne Boden). Wir denken bei gesellschaftlichen Aufwendungen nicht als erstes daran, ob das einen Return generiert. Die gesellschaftlichen Aufwendungen werden vielmehr als Teil des gesellschaftlichen Engagements des Unternehmens erachtet.

9. Der transaktionale Führungsstil beruht auf einem Bonus-Malus-System, bei welchem Angestellte für gute Arbeit belohnt und für unzufriedene Leistungen bestraft werden. Mitarbeiter agieren hierbei relativ eigenständig, wobei die vorgesetzte Person nur in Ausnahmefällen interveniert. In der transformationalen Führung agiert die Führungsperson hingegen laufend und will ihre Mitarbeiter durch ihr Charisma und ihre Glaubwürdigkeit inspirieren. So sollen die Angestellten intrinsisch zur Vollbringung besserer Leistung motiviert werden.

- a. Was halten Sie von den beiden Führungsstilen und wie erachten Sie deren Relevanz in Ihrer Organisation?

Transformational wichtig, um die Mitarbeiter intrinsisch zu motivieren. Müssen den Mitarbeitern die Strategie und den Purpose rüberbringen können, um zu verstehen, was ihr Beitrag in der Firma ist. Geht vielmehr um Sinnfragen als früher (Mitarbeiter wollen wissen, was sie für Gesellschaft beitragen können). Deshalb Klarheit über die Vision/Werte der Unternehmung schaffen. Möchten den Mitarbeitern auch ein angenehmes Arbeitsumfeld schaffen.

- b. Sehen Sie ein Spannungsfeld bzw. einen Widerspruch in der praktischen Anwendung dieser beiden Führungsstile oder können diese gleichzeitig in einer Firma ausgeübt werden?

Ist abhängig von den Profilen der Mitarbeiter und deren Tätigkeiten. Je gebildeter, desto besser ist ein transformationaler Führungsstil umsetzbar. Blue-Collar-Mitarbeiter brauchen eher einen transaktionalen Führungsstil. Man sollte aber trotzdem über alle Mitarbeitenden hinweg versuchen, das Grosse und Ganze zu vermitteln.

10. Eine Unternehmensstruktur mit einer ausgeprägten funktionalen Orientierung bzw. die als Aufbauorganisation konzipiert und in einzelne Funktionen gegliedert ist kann Gefahr laufen, dass sich «professional communities» abgrenzen. Diese Struktur fördert damit ein «Silodenken» der einzelnen Abteilungen, was zu Abstimmungsproblemen innerhalb der Organisation führen kann. Hingegen werden in einer prozessorientierten Struktur Einzelaufgaben funktionsübergreifend betrachtet, wodurch Schnittstellen zwischen den einzelnen Funktionsbereichen abgebaut werden.
 - a. Welche Strukturierungsvariante wurde bei Ihrer Unternehmung implementiert und weshalb?
In unserem Unternehmen wurde die Matrixfunktion implementiert. Nebst der Verhinderung von Silodenken, muss auch die Tiefe gewährleistet sein, um die Kernkompetenzen aufrecht zu erhalten. Dies ist bei der prozessorientierten Struktur nur oberflächlich der Fall.
 - b. Sehen Sie diesbezüglich auch potentielle Spannungsfelder in Ihrer Organisation?
Zur Umsetzung der Matrix-Funktion ist eine entsprechende Unternehmenskultur und viel strategische Klarheit notwendig, um Konflikte zu minimieren. Matrix zwar etwas langsamer, aber nimmt das Beste aus beiden Strukturen heraus.
11. Beim Outsourcing von internen Aktivitäten reduziert sich die Einbindung des Unternehmens auf ihre Produktionsstufen. Durch diese vertikale Desintegration können Kostenvorteile erzielt und der Unternehmensfokus kann auf die Kernkompetenzen gelegt werden. Es besteht jedoch die Gefahr von Abhängigkeiten und Wissensverlust, die zu einer rückläufigen Innovationskraft der Organisation führen kann.
 - a. Wann ist für Sie als Manager das Outsourcing von internen Aktivitäten sinnvoll? Wurden in Ihrer Organisation auch Prozesse oder Aktivitäten ausgesondert?
Differenzierung (zur langfristig Unternehmensentwicklung) ist nur möglich, wenn die dafür notwendigen Kompetenzen in-house bleiben. Nicht-Differenzierende Dinge können durchaus durch Externe erledigt werden.
 - b. Wo sehen Sie in diesem Bereich Spannungsfelder in Ihrem Unternehmen?
Was sind notwendige Kompetenzen, die in der Firma bleiben müssen und welche Produktionsstufen können an Externe ausgelagert werden?

Interview mit Experte 2

1. Was verstehen Sie unter «Integrative Management»? Welche Bedeutung ordnen Sie dieser Thematik im Geschäftsalltag zu?
Sämtliche Interessen, die ein Unternehmen berücksichtigen muss. Firma hat Verpflichtung den Anspruchsgruppen gegenüber und muss auch die Umwelt in Betracht ziehen.
2. Erleben Sie Spannungsfelder im Management und können Sie Beispiele nennen?
Unser Unternehmen steht in Zwiespalt zwischen dem Service-Public-Auftrag und der Erwartung, wie ein eigenständiges Unternehmen zu agieren.
3. Wo erleben Sie Zielkonflikte in Ihrer Tätigkeit, können Sie Beispiele nennen?
Stichwort Corona: Finanzierung durch den Bund, aber gleichzeitig muss die Erwartung hochgehalten werden, das Unternehmen betriebswirtschaftlich zu führen.
4. Wie präsent sind Zielkonflikte und Spannungsfelder in Ihrem geschäftlichen Alltag und wie werden Sie von diesen in Ihrer Entscheidungsfindung beeinflusst?
Zielkonflikte sind allgegenwärtig und sind entsprechend zu berücksichtigen.
5. Was ist aus Ihrer Sicht das relevanteste Spannungsfeld, dem Sie Rechnung tragen müssen, um als Organisation erfolgreich operieren zu können?
Gibt zu viele.

In unserer Recherchearbeit zum Thema integratives Management/Spannungsfelder im Management sind wir auf nachfolgende Ergebnisse gestossen. Wir möchten deshalb Ihre Meinung zu den jeweiligen Spannungsfeldern erfahren und deren praktische Relevanz im Management von Unternehmen ergründen.

6. Anspruchsgruppen verfügen über die Macht, ein Unternehmen in unterschiedlichen Bereichen beeinflussen zu können. Deren Interessen sind jedoch von heterogener Natur, welche in Konflikt zueinander stehen können.
 - a. Worin sehen Sie konkrete Interessenskonflikte zwischen den Anspruchsgruppen Ihrer Unternehmung?
Politik verlangt, dass unser Unternehmen spart, aber auf der anderen Seite möchte man den Service-Public nicht einschränken.
 - b. Wie gehen Sie mit der Schwierigkeit um, die jeweiligen Interessen und Erwartungen der Stakeholder zu erfüllen und wie versuchen Sie diese in Einklang zu bringen?
Die Vermittlung transparenter Information an die Stakeholder ist für ein staatlicher Betrieb wie wir es sind zentral; betrifft vor allem den Austausch mit der Politik.
 - c. In welchem Umfang beeinflusst Sie der Umgang mit Stakeholder-Konflikten in Ihrer Managementtätigkeit?

Aufgrund der staatlichen Rechtsform unseres Unternehmens besteht eine starke Rechtfertigung gegenüber ihren Anspruchsgruppen.

- d. Gibt es aus Ihrer Sicht eine Priorisierung der wichtigsten Anspruchsgruppen?
Politik (Service-Public) am wichtigsten. Dann noch Mitarbeiter, Bevölkerung, Presse.
- e. Inwiefern spielt die Macht der Stakeholder eine Rolle, die Unternehmung beeinflussen zu können?
Grosse Machtfülle der Anspruchsgruppen. Politiker sind mit Investoren aus der Privatwirtschaft zu vergleichen, ebenso ist die Presse mit Analytiker gleichzusetzen. Politiker schauen mit einem anderen Blickwinkel auf das Unternehmen, was auch wichtig ist für unsere Unternehmung.
7. Auf kurze Sicht möchte ein Unternehmen ihre Kosten optimieren, um ihre Existenz sichern zu können. Damit eine Firma auf dem Markt jedoch langfristig bestehen kann, muss sie sich gegenüber den Mitbewerbern differenzieren können, um Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Ein Spannungsfeld kann dabei entstehen, wenn eine Organisation den kurzfristigen Erfolg stärker gewichtet als die langfristige Sicherung ihrer Wettbewerbsvorteile.
- a. Erleben Sie einen solchen Zielkonflikt auch in Ihrer Unternehmung? Wie gehen Sie damit um?
Als Staatsunternehmen und Monopolist müssen wir uns nicht differenzieren auf dem Markt.
- b. Auf welchen dieser beiden Komponenten legen Sie Ihren Managementfokus eher?
- c. Können Sie Beispiele für kurz- und langfristige Ziele nennen?
8. Wird der Fokus einer Firma auf die kurzfristige Optimierung ihrer Kosten gelegt, werden langfristige gesellschaftliche Verpflichtungen vernachlässigt. Wenn die Stakeholder jedoch die Relevanz für den Einsatz unternehmerischer Mittel für soziale Angelegenheiten erkennen, kann daraus ein Imagegewinn für die Organisation erwachsen. Wie erachten Sie dieses Spannungsfeld bzw. sehen Sie für Ihre Unternehmung einen Mehrwert aus dem Einsatz von gesellschaftsbezogenen Aufwendungen?
Wir sind langfristigen gesellschaftlichen Verpflichtungen verpflichtet. Unternehmen aus Privatwirtschaft müssen sich mit Wettbewerbsvorteilen gegenüber den Mitbewerbern abgrenzen und ihre Kosten im Griff haben. Gesellschaftliche Aufwendungen sind entsprechend mit diesen Kernthemen zu vergleichen und nehmen wahrscheinlich einen geringeren Managementfokus ein, da zuallererst das Überleben des Unternehmens gesichert werden muss. Die Börse wird gesellschaftliche Aufwendungen allerdings nie mit einem Reward honorieren. Gesellschaftliche Aufwendungen sind wichtig, allerdings muss immer im Hinterkopf behalten werden, ob das auch finanziell verkraftbar ist. Als staatliches Unternehmen, das einem Grundauftrag folgen muss, agieren wir eigentlich nur aus gesellschaftlichen Interessen heraus (z.B. Angebot von Nachtzügen, obwohl diese betriebswirtschaftlich keinen Sinn machen).

9. Der transaktionale Führungsstil beruht auf einem Bonus-Malus-System, bei welchem Angestellte für gute Arbeit belohnt und für unzufriedene Leistungen bestraft werden. Mitarbeiter agieren hierbei relativ eigenständig, wobei die vorgesetzte Person nur in Ausnahmefällen interveniert. In der transformationalen Führung agiert die Führungsperson hingegen laufend und will ihre Mitarbeiter durch ihr Charisma und ihre Glaubwürdigkeit inspirieren. So sollen die Angestellten intrinsisch zur Vollbringung besserer Leistung motiviert werden.
- a. Was halten Sie von den beiden Führungsstilen und wie erachten Sie deren Relevanz in Ihrer Organisation?
Früher war Management by Objective-Ansatz der zentrale Führungsstil. Heute geht es in eine völlig andere Richtung, da ein Belohnungssystem nicht viel bringt. Die meisten Manager wollen den Mitarbeitern Belohnung geben. In der Vergangenheit wurde dieses System derart übertrieben, dass der Bonus heutzutage als Bestandteil des Lohnes erwartet wird. Führungskraft spielt heute eine extrem wichtige Rolle für die Motivation ihrer Mitarbeiter.
- b. Sehen Sie ein Spannungsfeld bzw. einen Widerspruch in der praktischen Anwendung dieser beiden Führungsstile oder können diese gleichzeitig in einer Firma ausgeübt werden?
Reine Motivation ohne Führung ist nicht immer zielführend. Gewisse Mitarbeiter brauchen auch Führung.
10. Eine Unternehmensstruktur mit einer ausgeprägten funktionalen Orientierung bzw. die als Aufbauorganisation konzipiert und in einzelne Funktionen gegliedert ist kann Gefahr laufen, dass sich «professional communities» abgrenzen. Diese Struktur fördert damit ein «Silodenken» der einzelnen Abteilungen, was zu Abstimmungsproblemen innerhalb der Organisation führen kann. Hingegen werden in einer prozessorientierten Struktur Einzelaufgaben funktionsübergreifend betrachtet, wodurch Schnittstellen zwischen den einzelnen Funktionsbereichen abgebaut werden.
- a. Welche Strukturierungsvariante wurde bei Ihrer Unternehmung implementiert und weshalb?
Wir sind in Divisionen unterteilt. Wir sind allerdings daran, mehr prozessorientierte Strukturen einzuführen, was sich allerdings als schwierig gestaltet. In IT-Abteilung sind sie diesbezüglich bereits sehr fortschrittlich aufgestellt, andere Bereiche sind hingegen recht hierarchisch gegliedert.
- b. Sehen Sie diesbezüglich auch potentielle Spannungsfelder in Ihrer Organisation?
Ziel ist es, mehr prozessorientierte Strukturen zu implementieren. Allerdings ist dies bei gewissen Bereichen schwierig umzusetzen. Der Funktionsgedanke muss in einigen Bereichen vordergründig erfüllt werden, weshalb in diesen Bereichen auch weniger prozessorientiert gearbeitet werden kann.

11. Beim Outsourcing von internen Aktivitäten reduziert sich die Einbindung des Unternehmens auf ihre Produktionsstufen. Durch diese vertikale Desintegration können Kostenvorteile erzielt und der Unternehmensfokus kann auf die Kernkompetenzen gelegt werden. Es besteht jedoch die Gefahr von Abhängigkeiten und Wissensverlust, die zu einer rückläufigen Innovationskraft der Organisation führen kann.
 - a. Wann ist für Sie als Manager das Outsourcing von internen Aktivitäten sinnvoll? Wurden in Ihrer Organisation auch Prozesse oder Aktivitäten ausgesondert *Basic-Tätigkeiten wie Spedition sollten ausgelagert werden. Jedes Unternehmen wäre fähig dazu, diese Aktivitäten selbst zu bewirtschaften, jedoch wäre der Aufwand dafür viel zu gross, was wiederum die Erfüllung der Kerntätigkeiten einschränken würde. Muss aber auch strategisch Sinn machen.*
 - b. Wo sehen Sie in diesem Bereich Spannungsfelder in Ihrem Unternehmen? *Gesamtbild muss betrachtet werden: Wenn Outsourcing nur aus der reinen Kostenoptik betrachtet wird, ist ein Unternehmen nicht gut bedient.*

Interview mit Experte 3

1. Was verstehen Sie unter «Integrative Management»? Welche Bedeutung ordnen Sie dieser Thematik im Geschäftsalltag zu?
Themen, Bereiche und Stakeholder müssen zusammen berücksichtigt werden, da Management situationsabhängig ist. Management muss immer integrativ sein.
2. Erleben Sie Spannungsfelder im Management und können Sie Beispiele nennen?
Zuerst muss erörtert werden, wo das Unternehmen in Zukunft stehen möchte. Als Manager ist man Verkäufer: Den Mitarbeitern muss vermittelt werden, wohin das Unternehmen steuern will.
3. Wo erleben Sie Zielkonflikte in Ihrer Tätigkeit, können Sie Beispiele nennen?
Gibt überall Zielkonflikte. Konflikt muss allerdings zerschlagen werden bzw. eine Sache muss auf der Seite gelassen werden, weil das Ziel im Fokus steht.
4. Wie präsent sind Zielkonflikte und Spannungsfelder in Ihrem geschäftlichen Alltag und wie werden Sie von diesen in Ihrer Entscheidungsfindung beeinflusst?
Interessenskonflikte gibt es ständig. Als Manager ist man allerdings dem Ziel verpflichtet.
5. Was ist aus Ihrer Sicht das relevanteste Spannungsfeld, dem Sie Rechnung tragen müssen, um als Organisation erfolgreich operieren zu können?
Nicht Integration ist wichtig, sondern erst einmal das Verständnis, wohin man will. Die Mitarbeiter sind entsprechend zu motivieren. Auf diesem Weg entstehend dauernd Konflikte, die es zu bewältigen gibt.

In unserer Recherchearbeit zum Thema integratives Management/Spannungsfelder im Management sind wir auf nachfolgende Ergebnisse gestossen. Wir möchten deshalb Ihre

Meinung zu den jeweiligen Spannungsfeldern erfahren und deren praktische Relevanz im Management von Unternehmen ergründen.

6. Anspruchsgruppen verfügen über die Macht, ein Unternehmen in unterschiedlichen Bereichen beeinflussen zu können. Deren Interessen sind jedoch von heterogener Natur, welche in Konflikt zueinander stehen können.
 - a. Worin sehen Sie konkrete Interessenskonflikte zwischen den Anspruchsgruppen Ihrer Unternehmung?
Unsere Anspruchsgruppen sind diverser Natur. Je nach Projekt sind diese unterschiedlich zu priorisieren.
 - b. Wie gehen Sie mit der Schwierigkeit um, die jeweiligen Interessen und Erwartungen der Stakeholder zu erfüllen und wie versuchen Sie diese in Einklang zu bringen?
Ziel steht im Vordergrund. Ein Manager muss deshalb auch Kompromisse eingehen.
 - c. In welchem Umfang beeinflusst Sie der Umgang mit Stakeholder-Konflikten in Ihrer Managementtätigkeit?
Stark, da für die Zielerreichung alle Anliegen berücksichtigt werden müssen.
 - d. Gibt es aus Ihrer Sicht eine Priorisierung der wichtigsten Anspruchsgruppen?
Alle Stakeholder sind wichtig, jedoch ist auf diese zu fokussieren, die am Ende des Tages die Rechnung begleichen.
 - e. Inwiefern spielt die Macht der Stakeholder eine Rolle, die Unternehmung beeinflussen zu können?
Muss wissen, wer zahlt, damit ich dessen Anliegen besonders entsprechen kann.
7. Auf kurze Sicht möchte ein Unternehmen ihre Kosten optimieren, um ihre Existenz sichern zu können. Damit eine Firma auf dem Markt jedoch langfristig bestehen kann, muss sie sich gegenüber den Mitbewerbern differenzieren können, um Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Ein Spannungsfeld kann dabei entstehen, wenn eine Organisation den kurzfristigen Erfolg stärker gewichtet als die langfristige Sicherung ihrer Wettbewerbsvorteile.
 - a. Erleben Sie einen solchen Zielkonflikt auch in Ihrer Unternehmung? Wie gehen Sie damit um?
Zuerst muss Situation eingeschätzt werden. In unserem Unternehmen herrscht ein langfristiger Horizont aufgrund unserer Kerntätigkeit. Wir möchten langfristig Wettbewerbsvorteile erzielen. Liegt hingegen der Fokus kurzfristig nur auf die Kosten, stirbt das Unternehmen irgendwann einmal.
 - b. Auf welchen dieser beiden Komponenten legen Sie Ihren Managementfokus eher?
Langfristig einen Wettbewerbsvorteil erzielen, um etwas aufbauen zu können. Strukturen aufzubauen kostet zwar, zahlt sich jedoch aus.

- c. Können Sie Beispiele für kurz- und langfristige Ziele nennen?
8. Wird der Fokus einer Firma auf die kurzfristige Optimierung ihrer Kosten gelegt, werden langfristige gesellschaftliche Verpflichtungen vernachlässigt. Wenn die Stakeholder jedoch die Relevanz für den Einsatz unternehmerischer Mittel für soziale Angelegenheiten erkennen, kann daraus ein Imagegewinn für die Organisation erwachsen. Wie erachten Sie dieses Spannungsfeld bzw. sehen Sie für Ihre Unternehmung einen Mehrwert aus dem Einsatz von gesellschaftsbezogenen Aufwendungen?
Schon wichtig, aber zuerst muss Geschäft Geld verdienen, bevor wieder verteilt werden kann. Wir machen das auch und unterstützen das Theater etc.
9. Der transaktionale Führungsstil beruht auf einem Bonus-Malus-System, bei welchem Angestellte für gute Arbeit belohnt und für unzufriedene Leistungen bestraft werden. Mitarbeiter agieren hierbei relativ eigenständig, wobei die vorgesetzte Person nur in Ausnahmefällen interveniert. In der transformationalen Führung agiert die Führungsperson hingegen laufend und will ihre Mitarbeiter durch ihr Charisma und ihre Glaubwürdigkeit inspirieren. So sollen die Angestellten intrinsisch zur Vollbringung besserer Leistung motiviert werden.
- a. Was halten Sie von den beiden Führungsstilen und wie erachten Sie deren Relevanz in Ihrer Organisation?
Mit dem Mitarbeiter zusammen eine Strategie zu entwickeln ist besser, als bloss auf Bonus und Bestrafung zu setzen. Mitarbeiter sollen sich mit der Strategie identifizieren können, um eine entsprechende Motivation aufweisen zu können (z.B. sind normale Mitarbeiter, die in einem 9-to-5-Job arbeiten nicht gross am Grossen Ganzen interessiert). Dafür muss allerdings auch eine entsprechende Kultur herrschen. Mitarbeiter soll aber auch belohnt werden, wenn er was Gutes tut.
- b. Sehen Sie ein Spannungsfeld bzw. einen Widerspruch in der praktischen Anwendung dieser beiden Führungsstile oder können diese gleichzeitig in einer Firma ausgeübt werden?
Man muss beide Führungsstile umsetzen. Leute müssen motiviert sein und das Projekt zu ihrem eigenen machen. Auf dem Weg dahin werden sie von den Führungskräften gecoacht. Eine Führungsperson muss gerne Menschen haben und aus ihnen das Beste herausholen (dies geht am besten indem die Mitarbeiter motiviert sind). Motivation ist absolut Key. Auf finanzielle Anreize allein reagieren Menschen nicht. Leute sollen aber auch am Erfolg partizipieren können. Deshalb ein bisschen von beiden Stilen verwenden.
10. Eine Unternehmensstruktur mit einer ausgeprägten funktionalen Orientierung bzw. die als Aufbauorganisation konzipiert und in einzelne Funktionen gegliedert ist kann Gefahr laufen, dass sich «professional communities» abgrenzen. Diese Struktur fördert damit ein «Silodenken» der einzelnen Abteilungen, was zu Abstimmungsproblemen innerhalb der Organisation führen kann. Hingegen werden in einer prozessorientierten Struktur Einzelaufgaben funktionsübergreifend betrachtet, wodurch Schnittstellen zwischen den einzelnen Funktionsbereichen abgebaut werden.

- a. Welche Strukturierungsvariante wurde bei Ihrer Unternehmung implementiert und weshalb?

Leute müssen Verantwortung übernehmen wollen. Dann werden die besten funktionalen Ideen in die besten Prozesse umgewandelt und das möglichst effizient, weil man ständig das Ziel vor den Augen hat (Stakeholder miteinbeziehen). Man muss ein Feuer in der Organisation entfachen und Leute sollen Verantwortung übernehmen. Nebst Motivation muss auch eine Vertrauenskultur im Unternehmen vorherrschen. Ist ein Kultur-Ding.

- b. Sehen Sie diesbezüglich auch potentielle Spannungsfelder in Ihrer Organisation?

11. Beim Outsourcing von internen Aktivitäten reduziert sich die Einbindung des Unternehmens auf ihre Produktionsstufen. Durch diese vertikale Desintegration können Kostenvorteile erzielt und der Unternehmensfokus kann auf die Kernkompetenzen gelegt werden. Es besteht jedoch die Gefahr von Abhängigkeiten und Wissensverlust, die zu einer rückläufigen Innovationskraft der Organisation führen kann.

- a. Wann ist für Sie als Manager das Outsourcing von internen Aktivitäten sinnvoll? Wurden in Ihrer Organisation auch Prozesse oder Aktivitäten ausgesondert?

Man muss sich vorher folgende Frage stellen: Wenn man als Unternehmen in der Situation ist, in der möglichst viele Kosten einspart werden müssen (beispielsweise eben durch Outsourcing), um noch einen geringen Gewinn zu erwirtschaften, ist es nicht besser das Geschäftsfeld zu wechseln, um rentabler zu werden? Man muss auch dazu fähig sein, dass «Was» bzw. die Strategie in Frage zu stellen

- b. Wo sehen Sie in diesem Bereich Spannungsfelder in Ihrem Unternehmen?

Outsourcing in diesen Bereich tätigen, die nicht wesentlich sind für die Firma. Denn das wichtigste ist, dass in Geschäftsfeldern agiert wird, wo auch was verdient werden kann.

Interview mit Experte 4

1. Was verstehen Sie unter «Integrative Management»? Welche Bedeutung ordnen Sie dieser Thematik im Geschäftsalltag zu?
Berücksichtigung von Stakeholdern und das Gesamtbild der Firma im Blick behalten. Auf Ebene des Top-Managements ist vor allem die Makro-Sicht wichtig. Vor allem Purpose der Firma und das Thema Nachhaltigkeit muss vom Top-Management sehr aktiv geführt werden, damit auch gutes Personal rekrutiert werden kann. Grundsätzlich kann gesagt werden: Je grösser der Betrieb, desto integrativer muss ich vorgehen, da die Spannungsfelder wesentlich grösser werden.
2. Erleben Sie Spannungsfelder im Management und können Sie Beispiele nennen?
Im Bereich des Portfolio-Managements: Bei Verkauf von Business-Einheiten müssen nicht nur die Shareholder-Sicht (finanzieller Wert der Geschäftseinheit) miteinbezogen werden, sondern alle Stakeholder Interessen. Als Manager muss man die Gesamtposition des Unternehmens im Blick behalten, was bei Mitarbeitern aus den jeweiligen Fachbereichen zu Konflikt führen kann, da diese eher in ihrem Nucleus denken. Wichtig dabei ist, dass klar und nie defensiv kommuniziert wird, weshalb eine Geschäftseinheit veräussert wurde. Auch darf ein Manager bei solchen Erklärungen Emotionen zeigen, was zu einer höheren Akzeptanz beim Adressaten führt.
3. Wo erleben Sie Zielkonflikte in Ihrer Tätigkeit, können Sie Beispiele nennen?
Konflikte sind allgegenwärtig. Konflikte sind allerdings nicht per se schlecht, da Teams so zusammengestellt werden, dass diese eine heterogene Einheit darstellen. Dadurch sollen mehr Ideen zu Tage gebracht werden, als wenn die Gruppe aus Personen besteht, die relativ gleich denken. Dieser Diversity-Gedanke sollte auch in der Kultur des Unternehmens implementiert sein.
4. Wie präsent sind Zielkonflikte und Spannungsfelder in Ihrem geschäftlichen Alltag und wie werden Sie von diesen in Ihrer Entscheidungsfindung beeinflusst?
Spannungsfelder sind omnipräsent im Geschäftsalltag. Je höher man im Management ist, desto strategischer muss man werden. Entscheidungen müssen vermehrt selber entschieden werden, was nicht immer gut ankommt. Bewertung der Risiken ist wichtig. Als Manager muss man auch akzeptieren, dass auch mal ein Entscheid daneben gehen kann. Es gehört deshalb dazu, beim Manager und bei den Mitarbeitenden, dass man Fehler machen darf.
5. Was ist aus Ihrer Sicht das relevanteste Spannungsfeld, dem Sie Rechnung tragen müssen, um als Organisation erfolgreich operieren zu können?
Eines der relevantesten Spannungsfelder besteht in der Art wie geführt wird, nämlich dann, wenn man als Führungskraft nicht erklärt wie man führt. Ansprüche an die Leistung eines Mitarbeiters bzw. die Erwartungen des Managers müssen erklärt und klar kommuniziert werden. Den Mitarbeitern muss nicht nur das Ziel vorgegeben werden – das ist relativ einfach. Die Schwierigkeit liegt darin, den Weg dahin zu klären, wie das Ziel erreicht werden kann. Klare Kommunikation ist deshalb wichtig. Dies bedingt aber auch, dass eine Führungsperson Verantwortung abgeben kann. Wenn beide Parteien (Chef und Mitarbeiter) eine Aufgabe ausführen, intensiviert sich dieses Spannungsfeld nur noch mehr.

In unserer Recherchearbeit zum Thema integratives Management/Spannungsfelder im Management sind wir auf nachfolgende Ergebnisse gestossen. Wir möchten deshalb Ihre Meinung zu den jeweiligen Spannungsfeldern erfahren und deren praktische Relevanz im Management von Unternehmen ergründen.

6. Anspruchsgruppen verfügen über die Macht, ein Unternehmen in unterschiedlichen Bereichen beeinflussen zu können. Deren Interessen sind jedoch von heterogener Natur, welche in Konflikt zueinander stehen können.
 - a. Worin sehen Sie konkrete Interessenskonflikte zwischen den Anspruchsgruppen Ihrer Unternehmung?
Je nach Tätigkeit müssen natürlich andere Stakeholder priorisiert werden.
 - b. Wie gehen Sie mit der Schwierigkeit um, die jeweiligen Interessen und Erwartungen der Stakeholder zu erfüllen und wie versuchen Sie diese in Einklang zu bringen?
Führ die Anspruchsgruppe Mitarbeiter spielt die Kultur bzw. die DNA des Unternehmens eine wichtige Rolle. Firma sollte nach dem Purpose geführt werden, was den Zusammenhalt im Unternehmen gibt. Zusammen mit der richtigen Verantwortungsstruktur muss auch losgelassen werden können. D.h. man kreiert ganz bewusst Interessenskonflikte, da andere Personen eine Aufgabe auch anders ausführen. Die wichtigsten Konflikte lösen sich jedoch von selbst, wenn der Vorgesetzte diese auch als wichtig erachtet, ansonsten ist der Konflikt nicht so wichtig und kann entsprechend auch stehen gelassen werden.
 - c. In welchem Umfang beeinflusst Sie der Umgang mit Stakeholder-Konflikten in Ihrer Managementtätigkeit?
 - d. Gibt es aus Ihrer Sicht eine Priorisierung der wichtigsten Anspruchsgruppen
Mitarbeiter sind die wichtigsten Anspruchsgruppe. Ohne sie geht's nichts. Sie müssen auch entsprechend behandelt werden. Danach kommen die Shareholder. Lieferanten beispielsweise sind eher auf operativer Sicht zu priorisieren, im Top-Management sind es vor allem die Mitarbeiter und die Eigentümer, da sie zum Strategieerfolg beitragen.
 - e. Inwiefern spielt die Macht der Stakeholder eine Rolle, die Unternehmung beeinflussen zu können?
Ohne motivierte Mitarbeiter kann man als Unternehmen nicht bestehen. Deshalb ist es wichtig die Mitarbeiter miteinzubeziehen. Dies kann man beispielsweise machen, indem ihre Meinungen durch Mitarbeiterbefragungen eingeholt werden. Aber auch bei Entwicklung mit einzubeziehen, für was die Firma steht (Purpose). Was ist den Mitarbeitern wichtig bei der Arbeit? So kann Kultur gebildet werden. Wenn Mitarbeiter angehört werden, ist es für sie einfacher zu akzeptieren, was die Führung entscheidet, auch wenn die Entscheidung nicht in deren Interesse ist.
7. Auf kurze Sicht möchte ein Unternehmen ihre Kosten optimieren, um ihre Existenz sichern zu können. Damit eine Firma auf dem Markt jedoch langfristig bestehen kann,

muss sie sich gegenüber den Mitbewerbern differenzieren können, um Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Ein Spannungsfeld kann dabei entstehen, wenn eine Organisation den kurzfristigen Erfolg stärker gewichtet als die langfristige Sicherung ihrer Wettbewerbsvorteile.

- a. Erleben Sie einen solchen Zielkonflikt auch in Ihrer Unternehmung? Wie gehen Sie damit um?
Wenn Kostenoptimierungen getätigt werden (beispielsweise Mitarbeiterentlassungen), müssen die Gründe dafür klar kommuniziert werden.
 - b. Auf welchen dieser beiden Komponenten legen Sie Ihren Managementfokus eher?
Klar auf Langfristigkeit. Früher hat unser Unternehmen fast jährlich eine Kostenoptimierung gemacht. Heute ist man zur Einsicht gelangt, dass solche Optimierungen laufend erfolgen sollten, und nicht auf einmal, damit bei den Mitarbeitern Ruhe einkehren kann. Braucht aber auf Standhaftigkeit der Führungskräfte, dass den Forderungen der Börse nach Kostenoptimierung nicht immer sofort nachgegeben werden.
Kosten können grundsätzlich immer relativ einfach heruntergefahren werden (Marketing, F&E-Ausgaben etc.). Wirkt sich zwar sofort positiv auf die Geschäftszahlen aus, aber langfristig wird damit mehr Schaden angerichtet, da Innovationskraft oder Markenverständnis eingebüsst wird. Deshalb auch während Corona-Krise die Forschung, das Branding und die Front-Mitarbeiter nicht angerührt.
 - c. Können Sie Beispiele für kurz- und langfristige Ziele nennen?
8. Wird der Fokus einer Firma auf die kurzfristige Optimierung ihrer Kosten gelegt, werden langfristige gesellschaftliche Verpflichtungen vernachlässigt. Wenn die Stakeholder jedoch die Relevanz für den Einsatz unternehmerischer Mittel für soziale Angelegenheiten erkennen, kann daraus ein Imagegewinn für die Organisation erwachsen. Wie erachten Sie dieses Spannungsfeld bzw. sehen Sie für Ihre Unternehmung einen Mehrwert aus dem Einsatz von gesellschaftsbezogenen Aufwendungen?
Gesellschaftliche Aufwendungen sollten auch einen gewissen Bezug zum Geschäft aufweisen. Beispielsweise sind akademische Zusammenarbeiten in F&E sinnvoll, da sie zur Innovationsförderung beitragen. Ausgaben für Kultur macht aus Sicht des Unternehmens nicht viel Sinn.
 9. Der transaktionale Führungsstil beruht auf einem Bonus-Malus-System, bei welchem Angestellte für gute Arbeit belohnt und für unzufriedene Leistungen bestraft werden. Mitarbeiter agieren hierbei relativ eigenständig, wobei die vorgesetzte Person nur in Ausnahmefällen interveniert. In der transformationalen Führung agiert die Führungsperson hingegen laufend und will ihre Mitarbeiter durch ihr Charisma und ihre Glaubwürdigkeit inspirieren. So sollen die Angestellten intrinsisch zur Vollbringung besserer Leistung motiviert werden.

- a. Was halten Sie von den beiden Führungsstilen und wie erachten Sie deren Relevanz in Ihrer Organisation?
Transformationaler Stil ist sicher besser, da auch die Person ins Zentrum gestellt wird. Gute Mitarbeiter sollen aber auch Anerkennung erhalten, nicht nur monetär, sondern auch mit guten Worten. Ziele sollten nicht aus rein finanzieller Sicht beurteilt werden. Wichtig ist auch die Qualität der Führung, die beurteilt werden muss.
- b. Sehen Sie ein Spannungsfeld bzw. einen Widerspruch in der praktischen Anwendung dieser beiden Führungsstile oder können diese gleichzeitig in einer Firma ausgeübt werden?
10. Eine Unternehmensstruktur mit einer ausgeprägten funktionalen Orientierung bzw. die als Aufbauorganisation konzipiert und in einzelne Funktionen gegliedert ist kann Gefahr laufen, dass sich «professional communities» abgrenzen. Diese Struktur fördert damit ein «Silodenken» der einzelnen Abteilungen, was zu Abstimmungsproblemen innerhalb der Organisation führen kann. Hingegen werden in einer prozessorientierten Struktur Einzelaufgaben funktionsübergreifend betrachtet, wodurch Schnittstellen zwischen den einzelnen Funktionsbereichen abgebaut werden.
- a. Welche Strukturierungsvariante wurde bei Ihrer Unternehmung implementiert und weshalb?
Beide Strukturen können funktionieren, Grösse der Firma spielt jedoch eine Rolle. Selbstständigkeit bzw. eigene Verantwortung der Geschäftseinheiten ist vorzuziehen. Horizontale Steuerung kann auch Sinn machen, beispielsweise bei einem globalen Gesamteinkauf, da bessere Preise ausgehandelt werden können. Gewisse Sachen müssen horizontal gelöst werden, wie das Branding, Anstellung der Mitarbeiter, Financial Reporting. Mit Scorecards und Annual Incentive Plans bringe ich die beiden Ansichten zusammen, indem ich gewisse Ziele vorgebe damit auch die gleichen Ziele verfolgt werden. Also eher funktionale Orientierung, wobei aber bei gewissen Dingen die Ziele über Gruppe hinweg vereinheitlicht werden sollten.
- b. Sehen Sie diesbezüglich auch potentielle Spannungsfelder in Ihrer Organisation?
11. Beim Outsourcing von internen Aktivitäten reduziert sich die Einbindung des Unternehmens auf ihre Produktionsstufen. Durch diese vertikale Desintegration können Kostenvorteile erzielt und der Unternehmensfokus kann auf die Kernkompetenzen gelegt werden. Es besteht jedoch die Gefahr von Abhängigkeiten und Wissensverlust, die zu einer rückläufigen Innovationskraft der Organisation führen kann.
- a. Wann ist für Sie als Manager das Outsourcing von internen Aktivitäten sinnvoll? Wurden in Ihrer Organisation auch Prozesse oder Aktivitäten ausgesondert?
Outsourcing von Kernthemen einer Unternehmung darf nicht getätigt werden, da ansonsten Know-How-Verlust entsteht. Outsourcing von beispielsweise Back-Office-Tätigkeiten, die nicht das Kerngeschäft betreffen, kann durchaus gemacht werden. Partnerschaften mit anderen

Unternehmen wäre noch eine Alternative zum Outsourcing, bei der Fähigkeiten in der Firma bestehen bleibe.

- b. Wo sehen Sie in diesem Bereich Spannungsfelder in Ihrem Unternehmen?

Interview mit Experte 5

1. Was verstehen Sie unter «Integrative Management»? Welche Bedeutung ordnen Sie dieser Thematik im Geschäftsalltag zu?

Führen bedeutet Leute zu begeistern. Im Management geht es vor allem um situatives Führen, angepasst auf die Leute. Man muss auf die Situation angepasst reagieren, je nach Verfolgung des Ziels.

2. Erleben Sie Spannungsfelder im Management und können Sie Beispiele nennen?

Gewinn vs. Wohl der Mitarbeiter (wenn Ziel lautet mehr Gewinn zu erzielen bedeutet das oft mehr zu arbeiten, bessere Leistung zu erbringen, weniger Lohn), oder Aktionär vs. Mitarbeiter. Wichtig ist aber, dass der Mitarbeiter gut behandelt wird, da dies schlussendlich auch dem Shareholder zugutekommt.

3. Wo erleben Sie Zielkonflikte in Ihrer Tätigkeit, können Sie Beispiele nennen?

4. Wie präsent sind Zielkonflikte und Spannungsfelder in Ihrem geschäftlichen Alltag und wie werden Sie von diesen in Ihrer Entscheidungsfindung beeinflusst?

5. Was ist aus Ihrer Sicht das relevanteste Spannungsfeld, dem Sie Rechnung tragen müssen, um als Organisation erfolgreich operieren zu können?

Egal wie das Spannungsfeld aussieht, erste Priorität muss die Erzielung eines Gewinns haben. Auch müssen die Mitarbeiter motiviert werden. Als Chef muss man voraus gehen und als Vorbild agieren, um Glaubwürdigkeit auszustrahlen. Den Mitarbeitern gegenüber muss man seine Entscheidungen verkaufen können, Kommunikation deshalb wichtig. Um ein Spannungsfeld zu lösen, müssen Lösungen gefunden werden, durch reine Kommunikation wird das Spannungsfeld nicht abgebaut.

In unserer Rechercharbeit zum Thema integratives Management/Spannungsfelder im Management sind wir auf nachfolgende Ergebnisse gestossen. Wir möchten deshalb Ihre Meinung zu den jeweiligen Spannungsfeldern erfahren und deren praktische Relevanz im Management von Unternehmen ergründen.

6. Anspruchsgruppen verfügen über die Macht, ein Unternehmen in unterschiedlichen Bereichen beeinflussen zu können. Deren Interessen sind jedoch von heterogener Natur, welche in Konflikt zueinander stehen können.

- a. Worin sehen Sie konkrete Interessenskonflikte zwischen den Anspruchsgruppen Ihrer Unternehmung?

Shareholder vs. Mitarbeiter.

- b. Wie gehen Sie mit der Schwierigkeit um, die jeweiligen Interessen und Erwartungen der Stakeholder zu erfüllen und wie versuchen Sie diese in Einklang zu bringen?
Fokus liegt zwar immer auf das Verdienen von Geld. Trotzdem muss ein verantwortungsvoller Umgang gepflegt werden, vor allem mit Mitarbeitern, wenn beispielsweise Entlassungen vorgenommen werden müssen.
 - c. In welchem Umfang beeinflusst Sie der Umgang mit Stakeholder-Konflikten in Ihrer Managementtätigkeit?
 - d. Gibt es aus Ihrer Sicht eine Priorisierung der wichtigsten Anspruchsgruppen?
Mitarbeiter
 - e. Inwiefern spielt die Macht der Stakeholder eine Rolle, die Unternehmung beeinflussen zu können?
7. Auf kurze Sicht möchte ein Unternehmen ihre Kosten optimieren, um ihre Existenz sichern zu können. Damit eine Firma auf dem Markt jedoch langfristig bestehen kann, muss sie sich gegenüber den Mitbewerbern differenzieren können, um Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Ein Spannungsfeld kann dabei entstehen, wenn eine Organisation den kurzfristigen Erfolg stärker gewichtet als die langfristige Sicherung ihrer Wettbewerbsvorteile.
- a. Erleben Sie einen solchen Zielkonflikt auch in Ihrer Unternehmung? Wie gehen Sie damit um?
Vor allem in Krisenzeiten sollten Kostenoptimierungen vorgenommen werden. Jedoch darf nicht zu lange und zu viel optimiert werden, da ansonsten auch das Überleben in der Zukunft gefährdet wird.
 - b. Auf welchen dieser beiden Komponenten legen Sie Ihren Managementfokus eher?
Fokus liegt jedoch klar auf Langfristigkeit.
 - c. Können Sie Beispiele für kurz- und langfristige Ziele nennen?
In Krisensituationen machen Kostenoptimierungen sicherlich Sinn.
8. Wird der Fokus einer Firma auf die kurzfristige Optimierung ihrer Kosten gelegt, werden langfristige gesellschaftliche Verpflichtungen vernachlässigt. Wenn die Stakeholder jedoch die Relevanz für den Einsatz unternehmerischer Mittel für soziale Angelegenheiten erkennen, kann daraus ein Imagegewinn für die Organisation erwachsen. Wie erachten Sie dieses Spannungsfeld bzw. sehen Sie für Ihre Unternehmung einen Mehrwert aus dem Einsatz von gesellschaftsbezogenen Aufwendungen?
Solche Investitionen müssen Sinn ergeben für ein Unternehmen. Als erstes investiere ich in meine Mitarbeiter, zweite Priorität haben die Shareholder und erst an dritter Stelle die gesellschaftlichen Aufwendungen. Allgemein eher zurückhaltend mit solchen Ausgaben umgehen. Unterstützen aber

auch den lokalen Eishockey-Verein, da auch die Mitarbeiter wieder was davon haben. Aber allgemein lieber dem Mitarbeiter mehr Bonus geben, als in unternehmensfremde Projekte investieren.

9. Der transaktionale Führungsstil beruht auf einem Bonus-Malus-System, bei welchem Angestellte für gute Arbeit belohnt und für unzufriedene Leistungen bestraft werden. Mitarbeiter agieren hierbei relativ eigenständig, wobei die vorgesetzte Person nur in Ausnahmefällen interveniert. In der transformationalen Führung agiert die Führungsperson hingegen laufend und will ihre Mitarbeiter durch ihr Charisma und ihre Glaubwürdigkeit inspirieren. So sollen die Angestellten intrinsisch zur Vollbringung besserer Leistung motiviert werden.

- a. Was halten Sie von den beiden Führungsstilen und wie erachten Sie deren Relevanz in Ihrer Organisation?

Auch hier muss wieder situativ abgewägt werden, wann bzw. wo das welcher Führungsstil Anwendung finden soll. In Tätigkeit, bei der beispielsweise die Anzahl produzierter Stücke im Vordergrund stehen, macht der transaktionale Stil mehr Sinn – also vor allem bei Blue-Collar-Mitarbeitenden. In USA ist zudem der transaktionale Führungsstil mit Belohnung mehr ausgeprägt, da er von den Mitarbeitern intuitiv verstanden wird. In der Schweiz schon eher transformational. Der transformationale Stil hilft aufgrund motivierter Mitarbeiter, um langfristig besser dazustehen.

- b. Sehen Sie ein Spannungsfeld bzw. einen Widerspruch in der praktischen Anwendung dieser beiden Führungsstile oder können diese gleichzeitig in einer Firma ausgeübt werden?

Ja, können beide gleichzeitig ausgeübt werden (je nach Tätigkeitsgebiet).

10. Eine Unternehmensstruktur mit einer ausgeprägten funktionalen Orientierung bzw. die als Aufbauorganisation konzipiert und in einzelne Funktionen gegliedert ist kann Gefahr laufen, dass sich «professional communities» abgrenzen. Diese Struktur fördert damit ein «Silodenken» der einzelnen Abteilungen, was zu Abstimmungsproblemen innerhalb der Organisation führen kann. Hingegen werden in einer prozessorientierten Struktur Einzelaufgaben funktionsübergreifend betrachtet, wodurch Schnittstellen zwischen den einzelnen Funktionsbereichen abgebaut werden.

- a. Welche Strukturierungsvariante wurde bei Ihrer Unternehmung implementiert und weshalb?

Unser Unternehmen möchte heute mehr prozessorientierte Strukturen implementierten. Trotzdem macht die funktionale Struktur in gewissen Bereichen Sinn, vor allem bei Blue-Collar-Tätigkeiten, in denen vor allem die speditiv Tätigkeit im Vordergrund steht. Es muss aber über alle Mitarbeiter hinweg ein Verständnis über die gemeinsamen Ziele des Unternehmens existieren. Damit steigen auch die Motivation und Leistung der Mitarbeitenden.

- b. Sehen Sie diesbezüglich auch potentielle Spannungsfelder in Ihrer Organisation?
11. Beim Outsourcing von internen Aktivitäten reduziert sich die Einbindung des Unternehmens auf ihre Produktionsstufen. Durch diese vertikale Desintegration können Kostenvorteile erzielt und der Unternehmensfokus kann auf die Kernkompetenzen gelegt werden. Es besteht jedoch die Gefahr von Abhängigkeiten und Wissensverlust, die zu einer rückläufigen Innovationskraft der Organisation führen kann.
- a. Wann ist für Sie als Manager das Outsourcing von internen Aktivitäten sinnvoll? Wurden in Ihrer Organisation auch Prozesse oder Aktivitäten ausgesondert?
Gehen mit Outsourcing eher zurückhaltend um. Einfache Tätigkeiten oder solche, die relativ selten selber ausgeführt werden, können durchaus an Externe ausgelagert werden. Aber sicher nicht Kerntätigkeiten, da die Qualität der Produkte aufrecht gehalten werden soll. Lagern auch Tätigkeiten auch intern an andere aus, also von einem Standort zum nächsten.
- b. Wo sehen Sie in diesem Bereich Spannungsfelder in Ihrem Unternehmen?

Interview mit Experte 6

1. Was verstehen Sie unter integrativem Management? Welche Bedeutung ordnen Sie dieser Thematik im Geschäftsalltag zu?
Keine konkrete Vorstellung. Integratives Management kann als Führungsinstrument verstanden werden, bei den anderen Personen miteingebunden werden oder man erachtet es als Steuerungsinstrument, bei der Entscheidungen nicht im allein im Elfenbeinturm fällt, sondern die Interessen, Perspektiven und Lösungsbeitragsmöglichkeiten der Stakeholder miteinfließen lässt bzw. mehrere Stakeholder bei den Entscheidungen auch zu beteiligen lassen.
2. Erleben Sie Spannungsfelder im Management und können Sie Beispiele nennen?
Wenn während einer Restrukturierungssituation das Management gezwungen wird, die Mitarbeiteranzahl zu reduzieren, aber als Arbeitgeber auch gleichzeitig eine Fürsorgepflicht gegenüber den Mitarbeitenden besteht. Oder Spannungsfeld zwischen Verpflichtung, an der Börse gewisses Commitment zur Zielerreichung abzugeben was automatisch zu Druck innerhalb des Unternehmens führt, die Jahresziele erreichen zu müssen, vor allem unter den sich veränderten Gegebenheiten im Laufe des Jahres. Wenn die Ziele nicht erreicht werden, wird der Aktienkurs entsprechend abgestraft. Führt deshalb auch zu einem Spannungsfeld zwischen der kurz- und langfristigen Perspektive, so sind Incentive-Programme vor allem kurzfristig ausgelegt (beispielsweise Bonus für Jahreszielerreichung). Man kann deshalb nur hoffen, dass die Mitarbeiter sich nicht exakt nach den Richtlinien des Incentive-Programmes halten, den ansonsten würde langfristige Ziele (welche gerade in der Pharmaindustrie notwendig ist, wo Medikamente bis zu 20 Jahren Forschungszeit benötigen) verfehlt. Mitarbeiten sollten deshalb auch darüber hinaus auch über eine breitere Perspektive verfügen, die sie veranlasst Dinge zu tun, die im Sinne einer nachhaltigen Unternehmensführung sind. Intrinsische Motivation bei den Mitarbeitenden ist deshalb sehr bedeutend.

3. Wo erleben Sie Zielkonflikte in Ihrer Tätigkeit, können Sie Beispiele nennen?
4. Wie präsent sind Zielkonflikte und Spannungsfelder in Ihrem geschäftlichen Alltag und wie werden Sie von diesen in Ihrer Entscheidungsfindung beeinflusst?
5. Was ist aus Ihrer Sicht das relevanteste Spannungsfeld, dem Sie Rechnung tragen müssen, um als Organisation erfolgreich operieren zu können?

In unserer Recherchearbeit zum Thema integratives Management/Spannungsfelder im Management sind wir auf nachfolgende Ergebnisse gestossen. Wir möchten deshalb Ihre Meinung zu den jeweiligen Spannungsfeldern erfahren und deren praktische Relevanz im Management von Unternehmen ergründen.

6. Anspruchsgruppen verfügen über die Macht, ein Unternehmen in unterschiedlichen Bereichen beeinflussen zu können. Deren Interessen sind jedoch von heterogener Natur, welche in Konflikt zueinander stehen können.
 - a. Worin sehen Sie konkrete Interessenskonflikte zwischen den Anspruchsgruppen Ihrer Unternehmung?
Möchte unsere Firma ein neues Hochhaus in der Stadt bauen, ist sie davon abhängig, dass die Stadt die Bebauungsplanung entsprechend anpasst. Dazu braucht es die Mehrheit eines politischen Gremiums, weshalb es wichtig ist, Unterstützung zu gewinnen. So ist auch ein Entgegenkommen an den anliegenden Bewohnern angebracht und entsprechend sind diese für den Baulärm zu entschädigen. Grundsätzlich ist es wichtig, dass bei Interessenskonflikten miteinander geredet wird, um Spannungsfelder zu beherrschen (müssen uns kennenlernen, damit wir weniger drastisch übereinander reden).
 - b. Wie gehen Sie mit der Schwierigkeit um, die jeweiligen Interessen und Erwartungen der Stakeholder zu erfüllen und wie versuchen Sie diese in Einklang zu bringen?
Diese in Einklang zu bringen wird als «Kunst der Unternehmensführung» bezeichnet. Oder wenn das nicht möglich ist, diese angemessen zu erklären. Bevor man was tun bzw. weiss was man tut, muss man sich informieren (über die kurzfristigen und langfristigen konkreten Entscheidungen) und indem man sich informiert, was die verschiedenen Interessen der Stakeholder sind.
 - c. In welchem Umfang beeinflusst Sie der Umgang mit Stakeholder-Konflikten in Ihrer Managementtätigkeit?
 - d. Gibt es aus Ihrer Sicht eine Priorisierung der wichtigsten Anspruchsgruppen?
Aktionäre sind sicherlich besonders wichtige Stakeholder für ein Unternehmen, deren Interessen sind jedoch nicht unbedingt auch von homogener Natur (Gibt Anleger, die Aktie nur kurz halten wie Fonds und dann gibt es beispielsweise Vermögensverwaltungsgesellschaften die aufgrund von Indizes einen gewissen Titel im

Portfolio haben müssen und deshalb auch an langfristiger Entwicklung der Firma interessiert sind). Ankeraktionäre sind aber zweifelsfrei an langfristiger Entwicklung interessiert. Mitarbeitende aber ebenso wichtig. Auch der Fiskus ist eine relevante Anspruchsgruppe, da sie die Gewinne des Unternehmens abschöpfen. Gesetzgeber ist zudem der Rahmenschaffer: Pharmaindustrie hängt an den Zulassungsregelungen für neue Produkte.

Öffentlichkeit auch ein wichtiger Stakeholder; einerseits die in der begrenzten Umgebung der Unternehmung (Citizenship), wo sich auch die Mitarbeitenden befinden, weshalb man als Organisation auch ein Interesse daran hat, dass sich diese dort auch wohl fühlen. Haben deshalb auch eine Mitverantwortung gegenüber dem Gemeinwesen, wo die Wertschöpfung liegt. Andererseits gibt es noch Citizenship in der allgemeinen Öffentlichkeit (im gesamten Land/ oder darüber hinaus), welches stark von den Medien geprägt wird, da es um die Wahrnehmung der Unternehmung in der Öffentlichkeit geht.

- e. Inwiefern spielt die Macht der Stakeholder eine Rolle, die Unternehmung beeinflussen zu können?
- 7. Auf kurze Sicht möchte ein Unternehmen ihre Kosten optimieren, um ihre Existenz sichern zu können. Damit eine Firma auf dem Markt jedoch langfristig bestehen kann, muss sie sich gegenüber den Mitbewerbern differenzieren können, um Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Ein Spannungsfeld kann dabei entstehen, wenn eine Organisation den kurzfristigen Erfolg stärker gewichtet als die langfristige Sicherung ihrer Wettbewerbsvorteile.
 - a. Erleben Sie einen solchen Zielkonflikt auch in Ihrer Unternehmung? Wie gehen Sie damit um?
Kosteneffizientes wirtschaften ist immer sinnvoll (ist «wie das Zähneputzen jeden Tag», muss immer gemacht werden). Ist auch eine Frage der Investitionen in Forschung und Entwicklung. F&E muss kontinuierlich entwickelt werden, da ein langfristiger Prozess. Muss wissen, wie viel ich in F&E investieren kann, um langfristig erfolgreich zu sein (gerade in Pharmaindustrie ist das überlebensnotwendig). Bei Restrukturierungsmassnahmen muss F&E besonders scharf beobachtet werden
 - b. Auf welchen dieser beiden Komponenten legen Sie Ihren Managementfokus eher?
 - c. Können Sie Beispiele für kurz- und langfristige Ziele nennen?
- 8. Wird der Fokus einer Firma auf die kurzfristige Optimierung ihrer Kosten gelegt, werden langfristige gesellschaftliche Verpflichtungen vernachlässigt. Wenn die Stakeholder jedoch die Relevanz für den Einsatz unternehmerischer Mittel für soziale Angelegenheiten erkennen, kann daraus ein Imagegewinn für die Organisation erwachsen. Wie erachten Sie dieses Spannungsfeld bzw. sehen Sie für Ihre Unternehmung einen Mehrwert aus dem Einsatz von gesellschaftsbezogenen Aufwendungen?
Wird erwartet von einem grossen Unternehmen. Muss im Klaren sein, wie viel ich investieren will. Meistens sind gesellschaftliche Aufwendungen auch eng mit den persönlichen Präferenzen des

Managers verbunden. Wenn wir etwas machen, dann möglichst langfristig (nicht so oft wechseln), um auch was bewegen zu können.

9. Der transaktionale Führungsstil beruht auf einem Bonus-Malus-System, bei welchem Angestellte für gute Arbeit belohnt und für unzufriedene Leistungen bestraft werden. Mitarbeiter agieren hierbei relativ eigenständig, wobei die vorgesetzte Person nur in Ausnahmefällen interveniert. In der transformationalen Führung agiert die Führungsperson hingegen laufend und will ihre Mitarbeiter durch ihr Charisma und ihre Glaubwürdigkeit inspirieren. So sollen die Angestellten intrinsisch zur Vollbringung besserer Leistung motiviert werden.
 - a. Was halten Sie von den beiden Führungsstilen und wie erachten Sie deren Relevanz in Ihrer Organisation?
Beide können/müssen im Alltag verwendet werden. So reagieren Menschen durchaus auf Boni. Malus kann man relativ schlecht praktizieren, aufgrund der Transparenzvorschriften in der Vergütungsfrage, da man Mitarbeiter im Geschäftsbericht für nicht ganz so gute Leistungen wie im Vorjahr nicht öffentlich an die Wand stellen möchte. Transparenz führt dazu, dass sich das Gehalt auf dem oberen Niveau vereinheitlicht und das da auch wenig Bewegung drin ist. Glaube eher an transformativen Führungsstil, da Mitarbeiter hier eher als erwachsene Personen ernst genommen werden. Geht nicht nur um Charisma des Chefs, sondern auch um den Purpose des Unternehmens. Wieso sind Mitarbeiter bei einer Firma, woran begeistern sich diese bei der Arbeit? Führungskraft braucht es deshalb noch als Rahmensetzer für die Förderung der Unt.-Kultur, die es den Mitarbeitenden erleichtert, Spass bei der Arbeit zu haben, weil Mitarbeiter bereits aufgrund ihrer intrinsischen Motivation gut arbeiten.
 - b. Sehen Sie ein Spannungsfeld bzw. einen Widerspruch in der praktischen Anwendung dieser beiden Führungsstile oder können diese gleichzeitig in einer Firma ausgeübt werden?
10. Eine Unternehmensstruktur mit einer ausgeprägten funktionalen Orientierung bzw. die als Aufbauorganisation konzipiert und in einzelne Funktionen gegliedert ist kann Gefahr laufen, dass sich «professional communities» abgrenzen. Diese Struktur fördert damit ein «Silodenken» der einzelnen Abteilungen, was zu Abstimmungsproblemen innerhalb der Organisation führen kann. Hingegen werden in einer prozessorientierten Struktur Einzelaufgaben funktionsübergreifend betrachtet, wodurch Schnittstellen zwischen den einzelnen Funktionsbereichen abgebaut werden.
 - a. Welche Strukturierungsvariante wurde bei Ihrer Unternehmung implementiert und weshalb?
Beide sind bei fast allen Unternehmen parallel vorhanden, leben sozusagen in einer realen Matrix.
 - b. Sehen Sie diesbezüglich auch potentielle Spannungsfelder in Ihrer Organisation?

In Projekten müssen die Mitarbeiter trotz des Prozessfokus auch über Funktionen miteinander arbeiten (beispielsweise sollten Juristen eines Projektteams auch mit anderen Juristen von anderen Teams sich austauschen können).

11. Beim Outsourcing von internen Aktivitäten reduziert sich die Einbindung des Unternehmens auf ihre Produktionsstufen. Durch diese vertikale Desintegration können Kostenvorteile erzielt und der Unternehmensfokus kann auf die Kernkompetenzen gelegt werden. Es besteht jedoch die Gefahr von Abhängigkeiten und Wissensverlust, die zu einer rückläufigen Innovationskraft der Organisation führen kann.
 - a. Wann ist für Sie als Manager das Outsourcing von internen Aktivitäten sinnvoll? Wurden in Ihrer Organisation auch Prozesse oder Aktivitäten ausgesondert?
Outsourcing zwingt zur Definition der eigenen Kernkompetenzen, die nicht aus der Hand gegeben werden dürfen.
 - b. Wo sehen Sie in diesem Bereich Spannungsfelder in Ihrem Unternehmen?
Rückführung ins Unternehmen ist relativ schwierig. Outsourcing hängt aber auch von der Frage ab, wie stark die Beziehungen zu den Partnern geknüpft sind und wie hoch deren Leistungsfähigkeit ist und ob Innovation geschaffen werden kann.