

# Der Klassiker in der 8. Auflage

Der ganzheitliche Ansatz des St. Galler Management Konzepts hat das Denken und Handeln zahlreicher Manager nachhaltig beeinflusst. Führungskräfte finden hier einen Gestaltungsrahmen für die Zukunftssicherung ihrer Firma, der sämtliche Unternehmensaktivitäten in ein stimmiges Gesamtkonzept integriert. Sie erhalten strategische Denkanstöße, die weit über das operative Geschäft hinausreichen. Die 8. Auflage erscheint zum 20-jährigen Bestehen des Managementklassikers, welcher heute zu den unverzichtbaren und zeitlosen Standardwerken der Managementliteratur zählt.

In dieser Jubiläums-Neuaufgabe erwartet Sie ein neues Vorwort mit Ratschlägen an Führungskräfte von Knut Bleicher, ein Geleitwort über die Weiterentwicklung der St. Galler Managementlehre in die Praxis von Christian Abegglen, Geschäftsführender Direktor der St. Galler Business School, sowie ein zusätzliches, neues Kapitel zur praktischen Umsetzung des Konzepts.



8., aktualisierte und erweiterte Auflage des Standardwerks

8. aktualisierte und erweiterte Auflage  
2011, 728 Seiten  
D 59,90 €  
A 61,60 €  
CH 84,90 Fr.\*  
ISBN 978-3-593-39440-4

**campus**

Frankfurt · New York

[www.campus.de](http://www.campus.de) • <http://www.facebook.com/campusverlag> • <http://twitter.com/Campusverlag>

## Jubiläumsausgabe: 20 Jahre Konzept Integriertes Management

Zur 8. Auflage und Jubiläumsausgabe von Knut Bleichers Werk «Das Konzept Integriertes Management» im Campus Verlag 2011

Über einen Mangel an Fachliteratur kann sich der Manager von heute wahrlich nicht beklagen. Für jedes Problem, mit dem er in seinem Unternehmen zu tun bekommt, gibt es den speziellen Ratgeber. Fast in Echtzeit kann er im Internet nachlesen, was an Universitäten und Managementschulen weltweit an vermeintlich Neuem erdacht und erarbeitet wird. Eindimensionale Patentlösungen wechseln einander ab wie die Frühjahrs- und Herbstkollektionen auf den Laufstegen der Modemacher. Sie versprechen dem Manager schnelle Hilfe mit der Garantie, dass schon im nächsten Quartal die Eigentümer jubeln und die Boni in die Höhe schnellen.

Was hat in diesem Umfeld ein 700-Seiten-Werk zu suchen, dessen Lektüre den vollen Einsatz des Lesers erfordert und dessen erste Auflage vor 20 Jahren erschien? Sicher, Knut Bleichers «Konzept Integriertes Management», das er aus dem St. Galler Management-Modell Hans Ulrichs entwickelt hat, gehört inzwischen zu den Standardwerken der Managementlehre. Aber steckt in dieser Zuordnung nicht schon die aktuelle Beurteilung? Hatte seinen Wert, war einmal state-of-the-art, ist in Ehren zu halten, aber die Entwicklung ist darüber hinweg gegangen?

Für die meisten «Standardwerke» wissenschaftlicher Fachliteratur trifft ein solches Urteil sicherlich zu. Nicht aber für die 8. Auflage des Konzepts Integriertes Management. Es mag paradox klingen. Aber gerade die eingangs angedeutete Entwicklung der Management-Lehre macht das «alte» St. Galler Konzept nützlicher und wichtiger denn je.

Zwar ist der Taylorismus (Frederick Winslow Taylor: «The firm is a train of gearwheels»), der ein Unternehmen als technischen Ablauf definiert, schon seit einigen Jahrzehnten überwunden. Wenn nur das Räderwerk des Unternehmens geschmiert und der Arbeiter am Fliessband gut entlohnt wird führt das bei sich ändernden Bedingungen nicht zu nachhaltigem Erfolg. Aber die vor allem von den Vätern der St. Galler Managementlehre verbreitete Erkenntnis, dass Unternehmen als «produktive soziale Systeme» (Hans Ulrich 1968) zu begreifen sind, scheint in den vergangenen Jahren in ihrer praktischen Umsetzung auch wieder verloren gegangen zu sein. Statt sich mit dem gesamten Gespinnst der multidimensionalen Verflechtungen

auf der normativen, strategischen und operativen Management-Ebene auseinander zu setzen wird versucht, mit dem Ziehen einzelner Fäden das Gesamte zu lenken. Taylor lässt grüssen.

Dabei ist zudem zu berücksichtigen, dass Unternehmen heute in einem zunehmend komplexen globalen Umfeld agieren. Die Zahl der Parameter, die in ihrer Dependenz über Erfolg oder Misserfolg entscheiden, nimmt zu. Ein einzelner Mensch ist, zumal in grösseren Unternehmen, nicht mehr imstande, diese interaktive Vielfalt aufzunehmen und zu bewältigen. Den Supermanager, der einem Kapitän gleich mit ein paar exakten Anweisungen den Kurs in den sicheren Hafen bestimmt, den kann es unter diesen Umständen nicht mehr geben.

Es gibt zwei Möglichkeiten, mit dieser zunehmenden Komplexität im Unternehmen in seiner Abhängigkeit von globalen Veränderungen umzugehen. Nummer eins: Auf jede messbare Unwucht im Unternehmen wird mit einem Werkzeug aus dem Instrumentenkasten der Betriebswirtschaftslehre und Managementlehre gezielt und singular reagiert. Das kann kurzfristig sehr wirkungsvoll sein, blendet aber eventuelle Nebenwirkungen und andere mögliche Ursachen der Unwucht aus. Das ist die Krux „moderner“ Schnellschüsse und Moden der Managementlehre.

Nummer zwei ist der Versuch, die Komplexität des sozialen Systems «Unternehmen» einschliesslich seiner Verflechtung mit der Aussenwelt zu erfassen. Dafür ist ein breiter, über den engen Rahmen der Betriebswirtschaftslehre hinaus gehender sozialwissenschaftlicher Ansatz nötig, der auch die lange vernachlässigten weichen Faktoren einschliesst. Produktorientiertes Management wird so durch ein ganzheitliches Vorgehen ersetzt.

Wie das zu schaffen ist, welches die Stellschrauben für ein solches integriertes Vorgehen sind und wie sie zu bedienen sind, das legt Bleicher in seinem «Konzept Integriertes Management» dar. Sein Modell ist die zeitlose flexible Antwort auf eine komplexer werdende Welt. Bleichers Konzept selbst stellt dar, was es lehrt: Zunehmende Komplexität lässt sich nur mit zunehmender Flexibilität begegnen.

Und deshalb gehört Knut Bleichers «Standardwerk» auch in seiner 8. Auflage zum Modernsten, was die Managementlehre zu bieten hat.

Dr. Christian Abegglen, November 2011

St. Galler Business School