

Bernd Eggers / Friedel Ahlers /  
Timm Eichenberg (Hrsg.)

# **Integrierte Unternehmensführung**

Festschrift zum 65. Geburtstag  
von Prof. Dr. Claus Steinle

Bernd Eggers / Friedel Ahlers / Timm Eichenberg (Hrsg.)

**Integrierte Unternehmungsführung**

Bernd Eggers / Friedel Ahlers /  
Timm Eichenberg (Hrsg.)

# **Integrierte Unternehmensführung**

Festschrift zum 65. Geburtstag  
von Prof. Dr. Claus Steinle



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

Lektorat: Stefanie Brich | Nicole Schweitzer

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



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

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2349-3



Prof. Dr. Claus Steinle

## Vorwort

Es ist Claus Steinle, der die Integrierte Unternehmensführung im deutschsprachigen Raum maßgeblich (weiter-)entwickelt hat. In seiner Schrift *Ganzheitliches Management* hat er mit dem „Management Kubus“ ein sehr systematisches Konstrukt aufgespannt und inhaltlich gefüllt. Obwohl er in den rund 35 Jahren als Wirtschaftswissenschaftler auf vielen Teilgebieten geforscht und „produziert“ hat, ist die Integration, das Zusammenfügen von sinnstiftenden Teilkonzepten und deren Weiterentwicklung, stets sein Hauptanliegen gewesen. Aus diesem Grund haben wir mit der vorliegenden Festschrift zum 65. Geburtstag in Verbindung mit der in naher Zukunft liegenden Emeritierung von Claus Steinle den Titel „Integrierte Unternehmensführung“ gewählt. Die ausgewählten Beiträge von Schülern und anderen unmittelbar oder mittelbar eng verbundenen Wegbegleitern sollen dabei konzeptionell und anwendungsorientiert den Wirkungsbereich von Claus Steinle abbilden.

Nach seinem Studium der Volkswirtschaftslehre an der Universität Freiburg hat Claus Steinle mit dem Thema „Mitarbeiterführung“ in sehr vorausschauender Weise ein wissenschaftlich und praxisorientiertes Arbeitsfeld aufgegriffen. In den 1970er Jahren war dieses Thema, vom derzeitigen Entwicklungsstand her betrachtet, noch in einem sehr rudimentären Stadium. In seinen frühen Publikationen (z. B. Leistungsverhalten und Führung in der Unternehmung, Führung, Führung durch Ziele) wird deutlich, dass Claus Steinle mit analytischem Scharfsinn die zentralen Erfolgsfaktoren leistungs- und zufriedenheitsorientierter Führung identifiziert und „moderne“ Modellvorstellungen und praxisorientierte Gestaltungshinweise generiert. Dies gilt auch für ein weiteres seiner Forschungsfelder: Bereits in den 1980er Jahren beschäftigt sich Steinle in mehrerebenenbezogener (integrierender) Weise mit Change Management, einer Zeit, in der vielerorts eher „technokratische Organisationsgestaltung“ gelehrt und praktiziert wird. Mit seiner Habilitationsschrift *Organisation und Wandel* legt er an der Technischen Universität Berlin 1985 ein entsprechendes „Change Brevier“ vor – lange bevor das Thema Change Management zum Mainstream in Wissenschaft und Praxis wird. Seit 1986 verfolgt Claus Steinle dann an der Leibniz Universität Hannover eine duale Forschungsstrategie: einerseits greift er auf der „Kurz- und Mittelstrecke“ viele grundlegende und aktuelle Fragestellungen der Managementwissenschaft auf (z. B. die Themen Strategisches Management einschließlich dazugehöriger Planungs- und Controllingaspekte, Lean Management, Umweltorientierte Unternehmensführung, Problemlösen und Entscheidungsfindung, Unternehmensgründung sowie zuletzt Multiprojektmanagement und -controlling), andererseits arbeitet er „in einem Marathon“ an seinem Konzept „Ganzheitliches Management“. Vor diesem Hintergrund haben wir das Thema „Integrierte Unternehmensführung“ für die vorliegende Festschrift gewählt. Der Band orientiert sich in seiner Struktur an Steinles Managementkubus und umfasst dabei in dualer Perspektive jeweils Theorie- und Praxisbeiträge zum normativen Management („Unternehmenspolitischer Erker“) sowie den Managementprozessen Planung/Kontrolle, Organisation, Führung und Change Management.

In den rund 25 Jahren an der Leibniz Universität Hannover haben die Herausgeber dieser Festschrift als Studenten und Mitarbeiter z. T. über einen sehr langen Zeitraum sehr eng mit Claus Steinle zusammen gearbeitet. Dabei haben wir Claus Steinle quasi auch in einem „Längsschnitt-Assessment“ in den Rollen Dozent, Führungskraft und Privatmann kennen und schätzen gelernt. Geprägt durch eine hohe Leistungsethik, ein sehr positives und durch Respekt geprägtes Menschenbild sowie eine kooperative Grundeinstellung hat Claus Steinle nicht nur tausende von Studierenden für sein Fachgebiet motiviert, sondern auch stets hochmotivierte und -qualifizierte Nachwuchswissenschaftler gefunden, gebunden und gefördert. Im Namen seiner Schüler möchten wir deshalb an dieser Stelle ein herzliches Dankeschön an Claus Steinle aussprechen. Wir wünschen ihm für seinen neuen Lebensabschnitt auch weiterhin die hohe Grundmotivation, Energie, langfristig angelegte Zielorientierung und Freude an den Früchten seiner Aktivitäten.

*Bernd Eggers, Friedel Ahlers und Timm Eichenberg*

*Hannover, im Mai 2011*

# Inhaltsverzeichnis

## **A Konzeption: Diskussionsstand Integrierte Unternehmensführung und Einordnung der Beiträge**

*Friedel Ahlers, Bernd Eggers und Timm Eichenberg*

Ganzheitliches Management: eine mehrdimensionale Sichtweise integrierter Unternehmensführung..... 3

## **B Normative Grundpositionierung als Integrationsbasis**

*Thomas Böttcher*

Normative Grundpositionierung von Unternehmungen..... 17

*Günter Müller-Stewens und Matthias Brauer*

Schafft unsere Konzernebene einen Mehrwert? Ein Plädoyer für eine verantwortungsvolle Diversifikation..... 29

*Bernd Eggers und Friedel Ahlers*

Diskursgeprägte Problemlösungsmethodik als praxisorientiertes Anwendungsbeispiel des normativen Managements..... 39

## **C Planung und Kontrolle: Vordenken und Steuern integrativer Prozesse**

*Andreas Daum*

Projektcontrolling im ganzheitlichen Managementansatz..... 51

*Klaus-Peter Wiedmann und Lars Pankalla*

Anforderungen an die Kundenintegrationskompetenz als Grundlage einer Erfolg versprechenden Kundenintegration in Innovationsprozesse – Erste Skizzen zu einem theoretischen Bezugsrahmen..... 67

*Frank-Peter Oppenborn*

Integratives Management am Beispiel des Zentralprojektes TKV fit der Schlüterschen Verlagsgesellschaft mbH & Co.KG ..... 83



## **D Organisation: Strukturgebung ganzheitlich handelnder Systeme**

*Holger Schiele und Stefan Aichbauer*

Target Organizing – Eine kostenorientierte Umkehr klassischer Organisationsprinzipien dargestellt am Beispiel der Reorganisation einer IT-Unternehmung..... 97

*Wilfried Krüger*

Formen und Folgen virtueller Interaktion (Collaboration) ..... 109

*Alexander Grewe und Christian E. Lauterbach*

Aufbau einer neuen Organisationsstruktur im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses..... 127

## **E Personal und Führung: Integratives Human Resources Management und nachhaltige Mitarbeiterführung**

*Bernd Eggers und Sebastian Hollmann*

Führung – quo vadis? Auf dem Weg zu einem „Sustainable Leadership“ ..... 137

*Stefan Krummacker und Bernd Vogel*

Fokus Followership: Führungsbeziehungen als quasi gleichberechtigter Interaktionsprozess zwischen Führungskräften und Geführten..... 151

*Hans-Georg Walther*

Integriertes Personalmanagement bei den VGH Versicherungen..... 161

## **F Change Management: Vitale Unternehmen als Leitvorstellung**

*Timm Eichenberg und Maren Behse*

Change Management: Gesteuerter Wandel für eine vitale Unternehmung..... 175

*Michael Reiß*

Erfolgsorientiertes Change Management: Excellence und Resilience als Leitbilder für Change Management-Ansätze..... 191

*Wolfgang Botschatzke und Niklas Brasat*

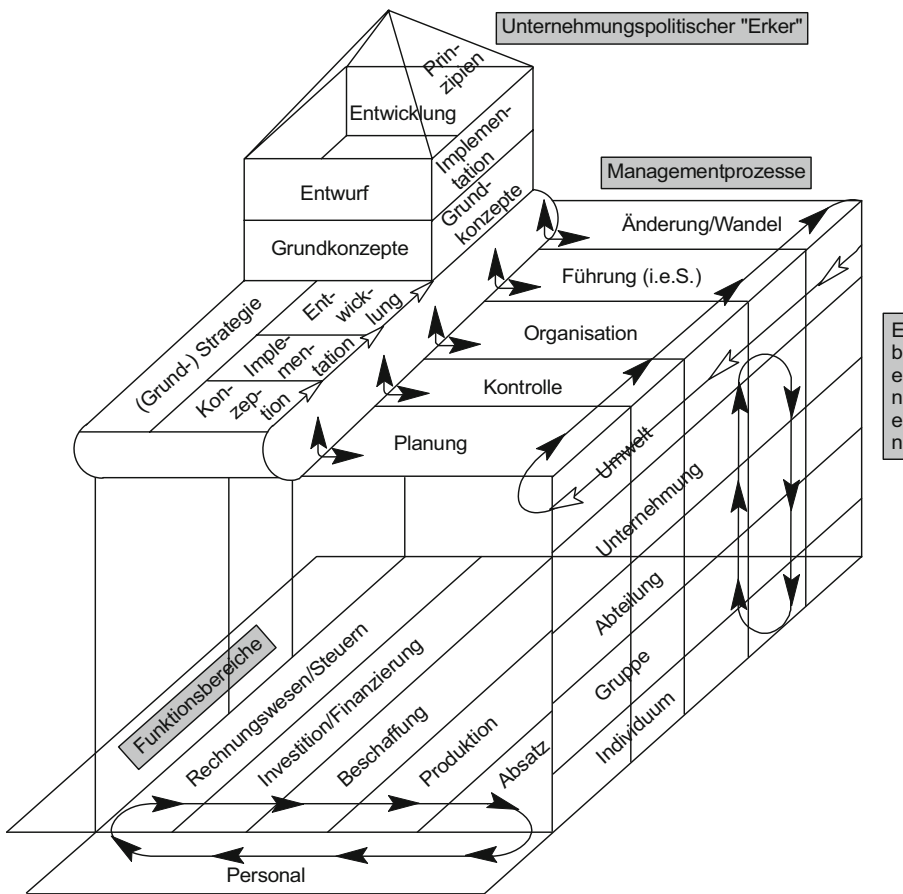
Erfolgsfaktoren in Change-Prozessen am Beispiel der Industrialisierung in Sparkassen..... 201

**G    Ausblick: Entwicklung der Integrierten Unternehmungsführung***Bernd Eggers, Friedel Ahlers und Timm Eichenberg*

Integrierte Unternehmungsführung – quo vadis? ..... 213

**Verzeichnisse***Literaturverzeichnis* ..... 223*Autorenverzeichnis* ..... 243

# A Konzeption: Diskussionsstand Integrierte Unternehmensführung und Einordnung der Beiträge



# Ganzheitliches Management: eine mehrdimensionale Sichtweise integrierter Unternehmensführung

*Friedel Ahlers, Bernd Eggers und Timm Eichenberg*

## 1 Einführung: Ganzheitlichkeit bzw. Integration als Anspruch an das Management

„Ganzheitliches Management: eine mehrdimensionale Sichtweise integrierter Unternehmensführung“ – der Titel des Einführungsbeitrages für diese Festschrift ist bewusst identisch gewählt mit dem gleichnamigen Lehrbuch von Claus Steinle (Steinle, 2005). Die darin enthaltenen und in enger Verknüpfung stehenden Akronyme „ganzheitlich“, „mehrdimensional“ und „integriert“ sind bezeichnend für sein Forschungsprogramm: Sie stehen für eine integrative Grundposition in der Unternehmensführung, die mittlerweile als prägender Anspruch an das Management als richtungsweisendes Leitkonzept weit verbreitet ist. So konstatieren z. B. Dillerup/Stoi (2011, S. 43): „Die Notwendigkeit eines integrierten Führungsansatzes ist in Theorie und Praxis unbestritten.“ Die Begriffe „ganzheitlich“ und „integriert“, die beide für eine gleiche Denk- und Handlungsrichtung in der Unternehmensführung stehen, sind auch von zentraler Bedeutung für das wissenschaftliche Wirken und Werk von Claus Steinle: „Das Themenfeld ‚Ganzheitliches Management‘ hat mich über viele Jahre begleitet und immer wieder in seinen Teilaspekten zu Beiträgen und Büchern motiviert“ (Steinle, 2005, S. V).

Die Termini ‚Ganzheitlich(keit)‘ bzw. ‚Integration‘ sind aufgrund des vielfältigen Gebrauchs in unterschiedlichen Forschungs- und Handlungskontexten mittlerweile zu Modewörtern geworden mit einem daraus resultierenden weitgehend diffusen Begriffsverständnis (vgl. z. B. Bruhn, 2009, S. 19) und der Gefahr der inhaltlichen Entleerung (vgl. Steinle/Eggers/Ahlers, 2008, S. 91). Vom Wortstamm her wird unter dem Begriff „integrativ“ bzw. seiner handlungsbezogenen Ausprägung „integrieren“ die Zielrichtung „zu einem Ganzen bilden, ergänzen und vervollständigen“ bzw. „in ein übergeordnetes Ganzes aufnehmen“ verstanden (vgl. Eggers, 2006, S. 79). Entsprechend stehen Bezeichnungen wie „Ganzheitliches Management“ oder „Integrierte Unternehmensführung“ für das Ergebnis dieser Handlungssequenzen im Sinne einer stimmigen Gesamtkonzeption im Managementkontext.

„Integratives Gedankengut hat dort seine Berechtigung, wo Komplexität herrscht“ (Eggers, 2006, S. 79). Dieser Grundüberlegung folgend liegt der Kernanspruch anspruchsvoller ganzheitlicher Managementkonzepte darin, eine wissenschaftlich begründete wie zugleich praxisverwertbare Antwort zu finden, wie Unternehmen diese zunehmende Komplexität in der Umwelt und darauf folgend in der Inwelt des betrieblichen Sozialsystems zielführend handhaben können. „Handhaben“ steht hier insbesondere für die systematische „Abschichtung“ der Komplexität des Unternehmensgeschehens, um es dimensional im Kontext der Mehrdimensionalität erfassen zu können. Damit soll „Komplexität im Sinne einer Vielfalt der Verhaltensmöglichkeiten der Elemente sowie deren Veränderungen im Zeitablauf ‚eingefangen‘ werden“ (Eggers, 1992a, S. 731). Dieser Anspruch hat zur Ent-

wicklung von anspruchsvollen ganzheitlichen Managementkonzepten geführt, die den State of the Art in der Managementwissenschaft und -lehre der letzten beiden Dekaden maßgeblich geprägt haben.

Allerdings hat die hohe Resonanz der Leitidee der Ganzheitlichkeit in der führungsorientierten Betriebswirtschaftslehre neben dem damit verbundenen positiven Aspekt der intensiven Beschäftigung mit dieser Thematik nahezu zwangsläufig auch zu einer teilweise inhaltsentleerenden „Labelung“ geführt. Ein nachdrücklicher Beleg dafür bietet das „Googeln“ des Begriffes Ganzheitlichkeit: Dieser Terminus dient oftmals als Titel für beratungsaffine Konzepte, die bei genauer Analyse nur „Spurenelemente“ bzw. Subaspekte der anspruchsvollen Vorstellung einer integrierten Unternehmensführung enthalten. In Abgrenzung zu diesen Rudimenten einer integrierten Unternehmensführung setzen (sich) wissenschaftliche Konzepte wie von Steinle andere Maßstäbe: Sie begründen fundiert den Anspruch an ein ganzheitliches Management, formen den Ansatz elementbezogen konzeptionell aus und führen dann die einzelnen Dimensionen wieder synergetisch zusammen (vgl. näher Abschnitt 3).

## 2 Ganzheitlichkeit als Forschungsprinzip

Das Akronym Ganzheitlichkeit und die damit verbundenen Überlegungen lassen sich weit früher als in der Betriebswirtschafts- oder Managementlehre in anderen Forschungsfeldern nachweisen. Prägend sind dabei die Leitideen des Holismus, wobei der wohl bekannteste Leitsatz lautet: „Das Ganze ist mehr (oder etwas anderes) als die Summe seiner Teile“ (vgl. zum Holismus im Themenkontext näher z. B. Eggers, 1994, S. 65 ff.). Seit den 1950er Jahren wurden mit der Systemtheorie und Kybernetik Konzepte mit Adaptionspotenzial auch für betriebswirtschaftlich handelnde Sozialsysteme entwickelt. Insofern gelangen Gomez/Probst (1995, S. 22) zu dem Schluss: „Die Entwicklung ganzheitlicher Lösungssätze für komplexe Probleme hat eine lange Tradition.“

Nicht von ungefähr bildet auch die Systemtheorie, die in unterschiedlichen Forschungsfeldern Anwendung findet, den Rekurrerungspunkt für den St. Galler Managementansatz nach Ulrich, welcher der Diskussion um Ganzheitlichkeit und Integration in der deutschsprachigen Managementwissenschaft den Weg gebahnt hat (vgl. dazu näher Eggers, 1994, S. 83 ff.). Eine ganzheitliche Unternehmensführung ist damit in der systemtheoretischen Ansicht von Unternehmungen als hochkomplexe, dynamische Systeme zu großen Teilen ein Komplexitäts-Management (vgl. Ulrich/Probst, 1991, S. 269), um die Handlungsfähigkeit des Sozialsystems Unternehmung auf dynamischen Märkten abzusichern.

Bezogen auf Betriebswirtschaften als Betrachtungsobjekte zeigt sich, dass kein Ausschließlichkeitspostulat in Form der univarianten Anwendung von Holismus oder Elementarismus zu konstruieren ist. Vielmehr bleibt auch eine analytische Vorgehensweise unverzichtbar, um einzelne Elemente mit dem notwendigen tiefen Durchdringungsgrad ausleuchten zu können. Dies aber explizit vor dem Hintergrund einer holistischen Betrachtungsweise, um den Gesamtzusammenhang ins Kalkül einzubeziehen. So resümiert auch Steinle (2005, S. 21): „Eine ganzheitliche Analyse verbindet somit mehrere Forschungsprinzipien, wobei sich insbesondere ein Wechselspiel ganzheitlich-synthetischen und elementaristischen Denkens anbietet.“ Vom Forschungsprinzip her läuft es damit auf eine gezielte wechselseitige

Anwendung holistischer und reduktiver Prinzipien hinaus (vgl. Steinle, 1995, S. 294). Ein entsprechendes „Mixtum compositum“ stellt daher das zielführende Metaprinzip dar (vgl. Eggers, 1994, S. 77).

### **3 Das Konzept „Ganzheitliches Management“ von Steinle**

#### **3.1 Genese und Intentionen**

Die Entwicklung des ganzheitlichen Managementkonzeptes von Steinle hat sich in einzelnen Etappen vollzogen, die auch anhand der immer weiteren Ausformung des Managementkubus als visueller Kristallisationspunkt der Überlegungen (vgl. Abschnitt 3.2) nachvollzogen werden können (vgl. dazu z. B. Steinle, 1988, 1995 und 2005).

Ausgangspunkt der Überlegungen von Steinle bildete die Erarbeitung eines Beitrages für eine Vortragsreihe an der Universität St. Gallen als deutschsprachige Heimstätte ganzheitlicher bzw. integrierter Managementvorstellungen Mitte der 80er Jahre. Im 1988 erstmals veröffentlichten Beitrag (vgl. grundlegend Steinle 1988) „seziert“ Steinle unter dem Themenfokus Ganzheitlichkeit den Status quo der bis dato vorliegenden (deutschsprachigen) Managementdiskussion. Ergebniszentrierter Grundtenor ist eine zu konstatierende „Führungsleere“ aufgrund dominanter selektiver und damit punktueller Perspektiven, die das komplexe Erkenntnisobjekt Management nicht hinreichend (ganzheitlich) abbilden können. Der Handlungsbedarf zur Überwindung der identifizierten Leerstelle ist damit vorgezeichnet: „Ganzheitlichkeit umschreibt den Versuch, dem integrierten Gesamtgefüge und den vernetzten Teilen von Unternehmungen gerecht zu werden (also selektive Perspektiven und Positionen zu überwinden)“ (Steinle, 2005, S. 5).

Dazu führt Steinle die schon vorhandenen (selektiven) Vorstellungen zu den funktionsbereichsorientierten Zweckoptimierungslehren und führungs- und steuerungsorientierten Managementprozessen zusammen und ergänzt sie um eine dem eigenen Forschungskanon entstammende Mehr-Ebenen-Analyse, die Objekte verschiedener Ebenen wie Individuum, Gruppe etc. gleichzeitig zum Untersuchungsgegenstand erhebt (vgl. zur Mehr-Ebenen-Analyse näher Steinle, 1985, S. 461 ff.). Diese „... umfassende Vorgehensweise löst sich von den bislang vorherrschenden selektiven, eher linearen, punktuellen und primär monokausalen Perspektiven. Sie richtet den Forschungsscheinwerfer mehrfach aus unterschiedlichen Blickrichtungen auf das Unternehmungsgeschehen und leuchtet dieses Objekt ganzheitlich und damit mehrdimensional aus“ (Steinle, 2005, S. 26).

Aufgrund des Herleitungsbezugs ist das Neue am Ansatz von Steinle weniger in den Einzelkomponenten zu sehen als in ihrer speziellen Form der Zusammenführung bzw. Komposition, wie die folgenden Überlegungen mit Fokus Managementkubus verdeutlichen.

#### **3.2 Der Managementkubus als Kristallisationspunkt**

Der visuelle Kristallisationspunkt der Überlegungen von Claus Steinle zum Ganzheitlichen Management ist ein dreidimensionales Konzept, welches als „Managementkubus“ bezeichnet wird. Dem Anspruch einer ganzheitlichen Betrachtung folgend ist er als Heuristik zu interpretieren, „um das Unternehmungsgeschehen und seine steuernde Beeinflussung adä-

quat abzubilden und somit in einer systematischen Abfolge von Teilelementen begreifbar zu machen“ (Steinle, 2005, S. V). Die folgende Abbildung gibt den detaillierten Managementkubus von Steinle wieder:

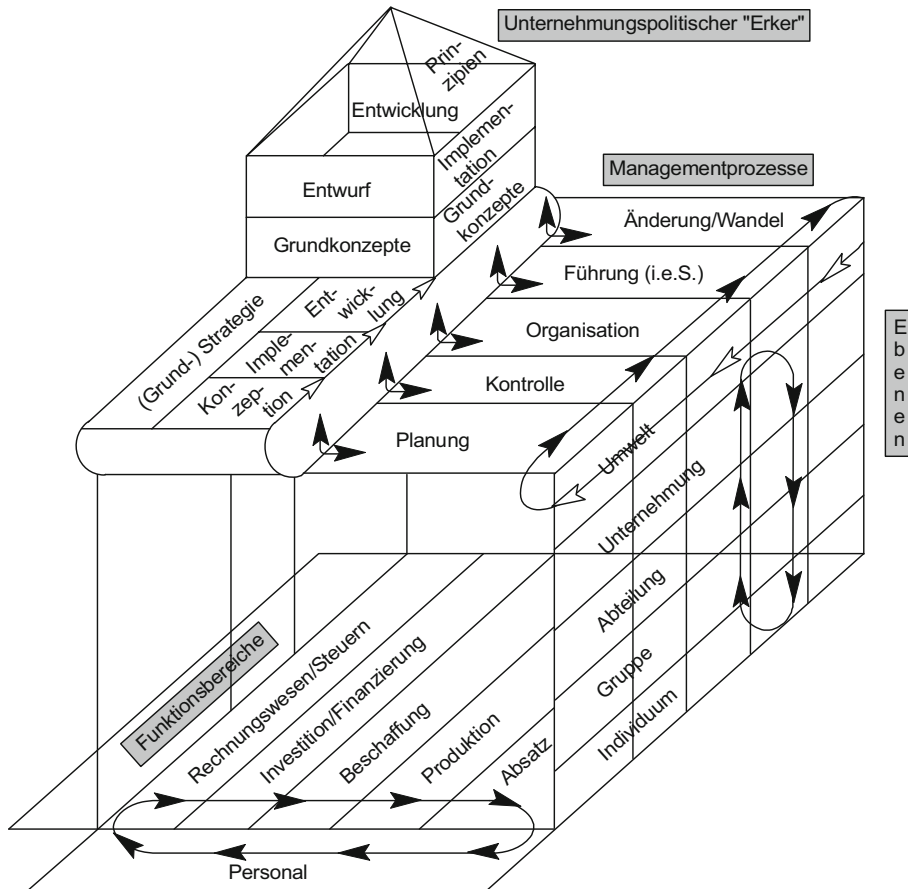


Abb. 1: Der detaillierte Managementkubus

Quelle: Steinle, 2005, S. 37

Das Grundgerüst des Kubus wird durch drei eng miteinander verknüpfte Dimensionen konstituiert (vgl. dazu Steinle, 2005, S. 27):

1. Die Würfelbasis stellen die aus den funktionsbereichszentrierten Zweckoptimierungslehren hervorgegangenen klassischen Kernfunktionen des betriebswirtschaftlichen Handelns wie Produktion, Absatz etc. dar.
2. Als zweite, überlagernde Dimension treten die aus der gestaltungs/steuerungsorientierten Führungsdiskussion sich herauskristallisierenden Managementteilprozesse ausgehend von der Planung bis hin zu Änderung/Wandel hinzu. Letztgenannter

Teilprozess wurde von Steinle aufgrund seiner zunehmenden Bedeutung (vgl. dazu ausführlich Steinle/Eggers/Ahlers, 2008) dem Kanon gängiger Managementprozesse hinzu gefügt.

3. Um der intendierten Komplexitätsabbildung und -abschichtung Rechnung tragen zu können, wird als dritte Dimension die Mehr-Ebenen-Analyse eingeführt. Ihr zentrales Charakteristikum ist, dass Objekte verschiedener Ebenen gleichzeitig zum Gegenstand der Untersuchung erhoben werden (vgl. Steinle, 1985, S. 461).

Der durch das „Trikompositum“ (Eggers, 1994, S. 121) dieser drei Dimensionen gekennzeichnete Grundkubus wird wiederum durch drei weitere Perspektiven ergänzt (vgl. Steinle, 2005, S. 36 ff.):

1. Der „Unternehmungspolitische Erker“ bildet insbesondere die normativ-strategische Grundpositionierung der Unternehmung als handlungsleitenden Orientierungspunkt für die strategischen Folgeprozesse ab. Die wertezentrierten Elemente der Unternehmungspolitik determinieren die Konzeption, Implementation und Entwicklung substantzieller Strategien.
2. Der besonderen Rolle der Mitarbeiter als unverzichtbare Akteure und Träger des Unternehmungsgeschehens wird durch eine entsprechende funktionsbereichsübergreifende Anordnung des Personals Rechnung getragen.
3. Die Umwelt wird – da nicht integraler Bestandteil der Unternehmung und damit im detaillierten Managementkubus nicht abgebildet – als „umhüllende Schale“ interpretiert, die mit ihrem Chancen- und Risikopotential in einem vielfältigen Beziehungsgeflecht zu den Grunddimensionen im Managementkubus steht (vgl. zu einer visuellen Abbildung Steinle, 2005, S. 38).

Die im Kubus dargestellten Pfeil-Kreisläufe sollen zum einen die engen intrasystemischen Dimensionsverflechtungen und in Verbindung mit der Kubus-Darstellung die ebenfalls engen intersystemischen Beziehungsgeflechte verdeutlichen. Aufgrund der vielfältigen Vernetzungen hat dabei das Prinzip der intra- und intersystemischen Stimmigkeit besonderes Gewicht (vgl. Steinle/Eggers/Kolbeck, 1999, S. 23), um ganzheitliche Handlungsweisen ohne inhärentes Widerspruchspotenzial zu generieren. Ziel ist eine „integrative Orchestrierung“ (Steinle/Eggers/Ahlers, 2008, S. 84) der einzelnen Kubuselemente, um – in der Orchestersprache zu bleiben – ein „gesamthaftes klangvolles Hörerlebnis“ durch das Zusammenspiel der einzelnen Instrumente zu generieren. Auf Unternehmen übertragen steht dies für eine ganzheitliche Managementmethodik mit einem normativ begründeten und strategisch ausgeformten Zusammenwirken der einzelnen Managementelemente, um das komplexe Sozialsystem Unternehmung erfolversprechend gestalten und steuern zu können.

### **3.3 Exemplarisches Anwendungsfeld Führung**

Der Bereich der (Personal-/Mitarbeiter-)Führung stellt insbesondere aus zwei Gründen ein zielführend gewähltes exemplarisches Anwendungsfeld für das ganzheitliche Denkgebäude von Claus Steinle dar: Zum einen wird im ganzheitlichen Managementkonzept selbst dem Personal eine „besondere Rolle“ als Träger der Prozesse im Sinne einer überlappenden „Querfunktion“ für die betrieblichen Funktionsbereiche zugewiesen (vgl. Steinle, 2007, S.



140 und zur Grundeinordnung Abschnitt 3.2). Zum anderen symbolisiert der Führungsbe-  
reich den ersten wichtigen Forschungsschwerpunkt des inzwischen vielfältigen Werkes von  
Claus Steinle (vgl. dazu die „frühen“ Veröffentlichungen Steinle 1975 und Steinle 1978).  
Schon die Dissertation „Leistungsverhalten und Führung in der Unternehmung“, die sich  
kritisch mit dem damals prägenden Harzburger Führungsmodell auseinandersetzt, leistet  
nach Jürgen Wild „einen wichtigen Beitrag zur theoretischen Begründung bzw. Prüfung von  
Führungsmodellen“ (Wild, 1975, S. 8). Insofern kann mit einiger Berechtigung davon ge-  
sprochen werden, dass Steinle mit seinen „frühen“ Führungsveröffentlichungen die Füh-  
rungsforschung im deutschsprachigen Raum maßgeblich mit geprägt hat (vgl.  
Bruch/Krummacker/Vogel, 2006, S. VI). Über diese Expertise hinaus konstatiert Steinle  
selbst zur Eignung des Feldes Führung zur Verdeutlichung der integrativen Grundposition  
im Management: „Gerade in diesem Bereich der Führung zeigt sich die Fruchtbarkeit der  
hier vorgeschlagenen (ganzheitlichen, Anmerkung der Verfasser) Analytik“ (Steinle, 1995,  
S. 299).

Die aus dem Kubus ausgeschnittene „Führungsscheibe“ (wie sie auch vielen Veröffentli-  
chungen zugrunde liegt, z. B. Eichenberg, 2007, S. 14) wird von Steinle vor dem Duktus  
der ganzheitlichen Überlegungen mit Fokus der Ebenenbetrachtung mit konkreten Inhalten  
gefüllt. Eine entsprechende Führungsanalyse erfolgt in vier Schritten (vgl. ausführlich  
Steinle, 1995, S. 301 ff.):

1. Im ersten Schritt erfolgt eine Beschreibung, Erklärung und Prognose des Führer-  
Geführten-Einflussverhältnisses, das auf der Individuum- und Gruppenebene an-  
gesiedelt ist.
2. Im zweiten Schritt werden die Bedingungsfaktoren der Transformationsfelder hö-  
herer Ebenen (Institutions- und Umfeldebene) analysiert.
3. Der Bezug der Führung zu den übrigen Managementprozessscheiben und den  
überlagernden unternehmungspolitischen und strategischen Aspekten wird mit  
dem dritten Schritt akzentuiert.
4. Die Zusammenhänge mit den einzelnen Bereichen der Leistungserstellung wie  
Produktion, Absatz etc. werden im vierten Schritt analysiert.

Diese zunächst recht abstrakt anmutende Denkvorstellung lässt sich durch konkrete daraus  
zu extrahierende (vereinfachte) Fragen ins konkrete Alltagsgeschehen von Unternehmungen  
übertragen: Wie ist z. B. das Führer-Geführten-Einflussverhältnis (1) im Rahmen einer  
ausgesprochen dynamischen Umwelt (2) und einer darauf abgestimmten dynamischen  
Entwicklungsstrategie (3) im Funktionsbereich Absatz mit ihren Besonderheiten (4) zu  
gestalten? Diese facettenreiche Art der Fragestellung mit den inhärenten vielfältigen Wirk-  
beziehungen zeigt bezogen hier auf den exemplarischen Führungsaspekt das hohe heuristi-  
sche Potenzial der integrativen Grundposition von Steinle auf. Dieser Grundmodus der  
Analyse lässt sich vom Prinzip her auf alle anderen Dimensionen und Ebenen des Mana-  
gementkubus übertragen.

Die konzeptionellen Überlegungen von Steinle zur Führung haben einen hohen analyti-  
schen Differenzierungs- und Auffächerungsgrad erreicht. So wird der Mikrobereich von  
Führungskonzeptionen (Schritt 1 im dargestellten Gesamtkonzept) in Form von fünf Ein-  
flusswegen des Führers auf den Folger (und vice versa) differenziert aufbereitet: 1) Perso-

nenorientierte Führung, 2) Ergebnis-/anreizorientierte Führung, 3) Strukturelle Führung, 4) Interaktionelle Führung und 5) Replizierende Führung (vgl. Steinle, 2005, S. 622 ff.).

Das Veröffentlichungsspektrum von Claus Steinle enthält über die analytische Themendurchdringung hinaus auch vielfältige Handreichungen zur konkreten inhaltlichen Ausfüllung der Führer-Geführten-Einflussbeziehung, z. B. die anhand des Reziprozitätsgedankens wechselseitige Ausformung des Führungsverhaltens mit dem führungspraktischen Ratsschlag „Kooperative Haltung“ und „Wie Du mir, so ich Dir“ (vgl. dazu Steinle, 1992, Sp. 977 ff.). Damit gelingt im Gesamtwerk von Steinle immer wieder der diffizile „Brückenschlag“ zwischen komplexer theoretischer Analytik und konkreter praxisaffiner Handlungsempfehlung. Das Gesamtwerk von Steinle trägt damit dem theoretischen wie auch dem pragmatischen Wissenschaftsziel der Betriebswirtschafts- und damit auch der Managementlehre Rechnung. Dieses korrespondiert z. B. mit dem von Jürgen Wild, der den wissenschaftlichen Werdegang von Claus Steinle maßgeblich (mit)geprägt hat, formulierten Anspruch an die Betriebswirtschafts- und Managementlehre, wonach sie „zur Lösung praktischer Probleme beizutragen“ (Wild, 1995, S. 310) hat.

Charakteristisch für die „frühen“ Führungsveröffentlichungen von Steinle ist auch ein wegweisendes Normen- und Wertegerüst, das sich z. B. in der expliziten Akzentuierung der Zufriedenheit der Mitarbeiter neben der originären Leistung als Basiswert der Führung manifestiert (vgl. Steinle, 1978, S. 42 f.). Ausdrücklich wird „die ‚ethisch-soziale‘ Verpflichtung der Unternehmung als Institution, auch Motive und Erwartungen ihrer Mitglieder zu berücksichtigen und zufriedenzustellen“ (Steinle, 1978, S. 41) betont. Diese ethischen geprägten Überlegungen werden von Steinle aber immer in Verbindung mit wirtschaftlichen Grunderfordernissen und -kontexten gesehen, um einen einseitigen (praxisaversen) Postulatscharakter zu vermeiden. In diesem Zusammenhang ist z. B. auch die Aussage von Steinle/Ahlers zur Menschenbilddiskussion zu interpretieren: „Menschenbilder mit Chance auf Verwirklichung sind damit intendiert, betriebswirtschaftlichen Zielsystemen verpflichtet und interessengeleitet entwickelt. Das Humane bzw. Humanere konnte sich durch das Wirtschaftliche mitentwickeln (aber eben nicht umgekehrt). Allein ethisch motivierte Menschenbilder ohne markante Anknüpfungspunkte zu den dominanten Unternehmenszielen haben es in der realen Welt der Betriebswirtschaften schwer“ (Steinle/Ahlers, 2004, Sp. 1144).

### **3.4 Würdigung: Wegweisendes Denk- und Handlungskonzept**

Mit dem skizzierten ganzheitlichen managementzentrierten Denk- und Handlungsansatz von Claus Steinle liegt von seiner Art und (visuellen) Umsetzung her ein „einmaliges“, richtungs- und wegweisendes Konzept vor (vgl. auch Eggers, 1994, S. 126). Vor diesem Hintergrund ist auch die Feststellung von Morawietz zu interpretieren: „Der Managementkubus von Steinle offeriert aufgrund seiner komprimierten und transparenten Darstellung vernetzter Systemzusammenhänge hohes heuristisches Potenzial zur Analyse des Unternehmensgeschehens“ (Morawietz, 2002, S. 49).

Dem grundlegenden Anspruch des Wechselspiels von Holistik und Elementaristik (vgl. Abschnitt 2.1) wird durch die Konzeption in vollem Umfang und dabei aussagekräftig Rechnung getragen. Der integrativen Grundposition folgend wird zum einen explizit das

Beziehungsgeflecht zwischen den im Managementkubus abgebildeten Dimensionen und Ebenen zum Untersuchungsobjekt. Zum anderen erlaubt die Konzeption auch eine analytische Ausrichtung auf einzelne Untersuchungsfelder, ohne dabei den Gesamtzusammenhang aus dem Auge zu verlieren. Allein aus der dreigliedrigen Dimensions- und Ebenenbetrachtung mit ihren jeweils fünf Analyseperspektiven ergeben sich schon 125 „Management-Mikro-Kuben“ (Steinle, 2005, S. 28), die näher analysiert werden können.

Der zentrale Erkenntniswert der heuristischen Vorgehensweise von Steinle, die sich im detaillierten Managementkubus manifestiert, liegt im damit geschaffenen „Orientierungsrahmen, der alle relevanten ‚Denkrichtungen‘ einer ganzheitlichen Unternehmensführung in anschaulicher Weise abbildet“ (Eggers, 1992a, S. 731). Durch seine „historisch-genetisch hergeleitete Begründung“ (Eggers, 2006, S. 84) in Form der Zusammenschau bislang nebeneinander stehender Teilpositionen baut der Ansatz von Steinle nachvollziehbar auf Bestehendem auf und ist so gut „verortet“ in den Diskussions- und Entwicklungsströmungen der Managementlehre und integriert diese Positionen seinerseits. Das spezielle forschungsleitende heuristische Potenzial besteht darin, „spezielle Managementaspekte in diesem Gerüst lokalisierbar zu machen“ (Ebert, 2006, S. 68) und damit einen integrierten Bezugsrahmen für vielfältige Forschungsvorhaben abzubilden, was sich insbesondere vieler seiner Schüler zu Nutze gemacht haben (vgl. dazu die von Steinle (mit)herausgegebenen Schriftenreihen im Rainer Hampp und Gabler Verlag). Die wegweisende Funktion dieses Konzeptes für weiterführende und einzelthemenbezogene Forschungsprojekte wird damit evident. Es eignet sich sehr gut als ein (von Bleicher mit Bezug auf den St. Galler Managementansatz apostrophiertes) „Leerstellengerüst für Sinnvolles und Ganzheitliches“ (Bleicher, 1999, S. 72) und kann als entsprechender Ausgangspunkt genommen und mit Inhalten „befüllt“ werden. Insofern kann der Managementkubus und das dahinter stehende Vorstellungsgerüst auch als „Deutungsbasis zur Entwicklung von Gestaltungsvorschlägen“ (Steinle, 2005, S. 40) interpretiert werden, womit die theoretisch begründete und dem integrativen Anspruch Rechnung tragende Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Praxis akzentuiert wird. Auch die Visualisierungsidee einer integrativen Grundposition mit dem Kubus hat Nachahmer gefunden, z. B. ein spezieller Würfel zur Abbildung eines integrierten Revisionsmanagements (vgl. Bauer, 2010, S. 35).

Steinle weist selbst darauf hin, dass es sich bei der Teildimensions-Auffächerung im Rahmen des Management-Kubus nicht um ein „Absolutum“ handelt, sondern diese je nach Forschungsintention auch anders ausgelegt bzw. arrangiert werden kann (vgl. Steinle, 2005, S. 28). Es geht vielmehr um die „Verdeutlichung des Prinzips“ im Sinne einer ganzheitlichen Bestimmung und Auffächerung des komplexen Managementphänomens. Das hier im Laufe der Zeit im Detail andere oder neue Akzentsetzungen aufgrund der inhärenten Dynamik von komplexen Problemen mit veränderten Einflussfaktoren und Beziehungsgeflechten (vgl. Gomez/Probst, 1995, S. 22) in den Vordergrund treten werden, ist sehr wahrscheinlich. Das die damit verbundenen veränderten Ansprüche an die Unternehmensführung an das Konzept herangetragen bzw. in dieses integriert werden (können), steht für die Offenheit und Anschlussfähigkeit dieser grundlegenden Ansatzvorstellung von einem ganzheitlichen Management (vgl. auch den Schlussbeitrag von Eggers/Ahlers/Eichenberg) und ist ein Beleg für das ihm immanente hohe heuristische Potenzial.

Neben dem hohen theoretisch-analytischen Anspruch hat das ganzheitliche Managementkonzept von Steinle durch vielfältige Anschlussveröffentlichungen insbesondere der „Han-

noveraner UF&O Scientific Community“ seine Wirkmächtigkeit zur lösungsorientierten Erschließung komplexer pragmatischer Fragestellungen erreicht. Dieses allerdings auch und gerade vor dem Hintergrund der Erkenntnis: „Die praxisgerechte Umsetzung eines ganzheitlichen Management ist sicherlich nicht einfach“ (Eggers, 1992b, S. 273).

#### 4 Konturen der Festschrift: Einordnung der Beiträge in den Kontext der integrierten Unternehmensführung

Der konzeptionelle Aufbau der Festschrift orientiert sich eng an dem integrativen Managementkonzept von Steinle: Die Managementprozesse werden – wie im Managementlehrbuch von Claus Steinle – aufgrund der führungsorientierten Ausrichtung der Überlegungen als Grundstruktur genutzt. Dem Konstrukt des „Unternehmungspolitischen Erkers“ Rechnung tragend wird eine Betrachtung von normativen Aspekten vorgeschaltet, da sie orientierungsgebend für die Managementprozesse sind.

Innerhalb des Normativen Managements und der vier Managementprozesse wird jeweils eine triadische Auffächerung vorgenommen: Einem grundlegenden Einordnungsbeitrag folgt ein primär theoretisch zu verortender Analysefokus, der dann durch einen dritten Beitrag mit einer stärkeren Anwendungsorientierung ergänzt wird, wobei einige Beiträge auch mehrdimensional im Sinne von Theorie- und Praxisbezug ausgelegt sind. Die dem Aufbau inhärente Akzentuierung von Theorie- und Praxiserkenntnissen verdeutlicht auch die Dualität des ganzheitlichen Managementkonzeptes von Steinle als zugleich (theoretisch fundiertes) Denk- und (praxisorientiertes) Handlungskonzept.

Im Abschnitt des Ausgangsbereiches „**Normatives Management**“ skizziert *Thomas Böttcher* den prägenden Einfluss von Unternehmensphilosophie, -vision, -politik, -kultur und -leitbild im Sinne einer „Richtschnur des unternehmerischen Handelns“ auf die Folgeprozesse. Eine Schlaglichtbetrachtung der Unternehmenskultur zeigt, dass die Umsetzung von Werten in alltägliches Handeln eine permanente Herausforderung für Unternehmungen darstellt.

*Günter Müller-Stewens* und *Matthias Brauer* skizzieren in ihrem Beitrag die Konturen und Inhalte einer verantwortungsvollen Diversifikationspolitik von Konzernunternehmungen. Kernpunkt des Beitrages sind sieben Leitlinien einer „verantwortungsvollen Diversifikation“, darunter die Formulierung einer „integrierenden Leitidee“ als „Klammer“ für das Geschäftsportfolio eines diversifizierten Konzerns.

Das normative Grundpositionen Orientierungscharakter für konkrete Problemlösungsprozesse in Unternehmungen haben (können), belegen *Bernd Eggers* und *Friedel Ahlers* in ihrem Beitrag. Vorgestellt wird als diskursgeprägte Problemlösungsmethodik die PUZZLE-Workshoptechnik, die ausgehend von normativ geprägten Diskursvorstellungen eine praxiserprobte Methodik zur Handhabung und Lösung komplexer Probleme unter Berücksichtigung des Ganzheitlichkeitsanspruches darstellt.

Im Ausgangsbeitrag zum „vordenkenden“ Managementprozessschritt „**Planung und Kontrolle**“ nimmt *Andreas Daum* exemplarisch eine Einordnung des Projektcontrollings in den

ganzheitlichen Managementansatz vor. Aufgrund der steuerungszentrierten Querschnittsfunktion des Controlling wird gezeigt, dass ein Projektcontrolling speziell bei projektorientierten Unternehmungen alle relevante Bereiche durchdringt und damit einen maßgeblichen Einfluss ausübt.

Mit dem konkreten planungszentrierten Anwendungsfall einer Kundenintegration in Innovationsprozesse beschäftigen sich *Klaus-Peter Wiedmann* und *Lars Pankalla* in ihrem Beitrag. Dabei wird die Kundenintegrationskompetenz als ein wichtiger Erfolgsfaktor des Innovationsmanagements von Herstellern ausgewiesen.

Ein praxisorientiertes Beispiel aus der Medienbranche für eine Integrationüberlegungen berücksichtigende Planung eines Zentralprojektes zeigt *Frank-Peter Oppenborn* auf. Es wird deutlich, dass die entwickelten Unternehmungsgrundsätze und -strategien der Schlüterschen Verlagsgesellschaft die Grundlage für das beschriebene Projekt „TKV fit“ bilden, womit der integrative Anspruch evident wird.

Der Managementprozess „**Organisation**“ mit seiner strukturgebenden Funktion für ganzheitliche agierende Systeme wird mit dem Beitrag von *Holger Schiele* und *Stefan Aichbauer* eröffnet, die unter dem Fokus „Target Organizing“ auf eine kostengetriebene Umkehr klassischer Organisationsprinzipien am Beispiel der Reorganisation einer IT-Unternehmung eingehen. Das Target Organizing kann aufgrund der ansatzinhärenten Verknüpfung von Budget- und Organisationsplanung einen Teilbeitrag zur Gestaltung einer ganzheitlich ausgerichteten Organisationskonzeption leisten.

Mit den Formen sowie organisatorischen und effizienzbezogenen Folgen virtueller Interaktion (Collaboration) setzt sich *Wilfried Krüger* in seinem Beitrag auseinander. Anhand vieler Praxisbeispiele wird das Potenzial der verschiedenen Ausprägungsformen von virtueller Interaktion transparent dargelegt und die damit verbundenen organisatorischen und integrationszentrierten Folgeprozesse als Voraussetzung für eine erfolgreiche Anwendung aufgezeigt.

Anhand eines konkreten Fallbeispiels schildern *Alexander Grewe* und *Christian E. Lauterbach* den Aufbau einer neuen Organisationsstruktur als Folge eines Unternehmenszusammenschlusses. Im Rahmen einer Workshopkonzeption wurde unter Berücksichtigung der relevanten inhaltlichen und prozessualen Elemente und deren Verknüpfungslinien ein entsprechend effektiver wie ausgewogener Lösungsvorschlag erarbeitet, womit diese Vorgehensweise integrative Züge trägt.

Das durch frühe Veröffentlichungen von Steinle besonders ausgewiesene Forschungs- und Erkenntnisfeld „**Personal und Führung**“ wird eröffnet durch einen Beitrag von *Bernd Eggers* und *Sebastian Hollmann*, die eine ausführliche Analyse von Führungstheorien mit der Blickrichtung der Entwicklung eines nachhaltigkeitsorientierten Führungsverständnisses vornehmen. Die Grundmerkmale nachhaltiger Führung mit z. B. engem Visions- und Strategiebezug weist diese Konzeption als integralen Bestandteil eines Gesamtführungsansatzes aus.

*Stefan Krummacker* und *Bernd Vogel* thematisieren mit dem Fokus Followership eine aktuelle Führungsthematik, die Führungsbeziehungen als quasi gleichberechtigten Interaktions-

prozess zwischen Führungskräften und Geführten interpretiert. Die Auseinandersetzung mit dem Einflusspotenzial der Geführten in interaktiven Führungsbeziehungen eröffnet neue Perspektiven für ein ganzheitlich geprägtes Führungsverständnis als wichtiger Teilbereich einer integrierten Unternehmensführung.

Bezogen auf das Fallbeispiel der Versicherungsgruppe Hannover (VGH) zeigt *Hans-Georg Walther* das Nutzenpotenzial eines integrierten Personalmanagements auf. Kennzeichnend für die zukunftsorientierte Personalkonzeption sind einerseits eine enge Abstimmung einzelner Personalsubsysteme untereinander und andererseits die Verknüpfung mit übergeordneten Elementen wie einer intendierten Strategie- und Kulturentwicklung.

Das von Claus Steinle besonders akzentuierte Handlungsfeld „**Change Management**“ wird durch einen Beitrag von *Timm Eichenberg* und *Maren Behse* eröffnet, die sich detailliert mit dem Diskussionsstand zu diesem Managementteilprozess Änderung/Wandel auseinandersetzen. Konkrete Methoden des gesteuerten Wandels mit der Zielrichtung einer vitalen Unternehmung werden aufgezeigt, wobei einzelnen dieser Methoden wie z. B. PUZZLE – wie ausführlich im Beitrag von Eggers/Ahlers aufgezeigt – per se ein ganzheitliches Lösungsverständnis zugrunde liegt.

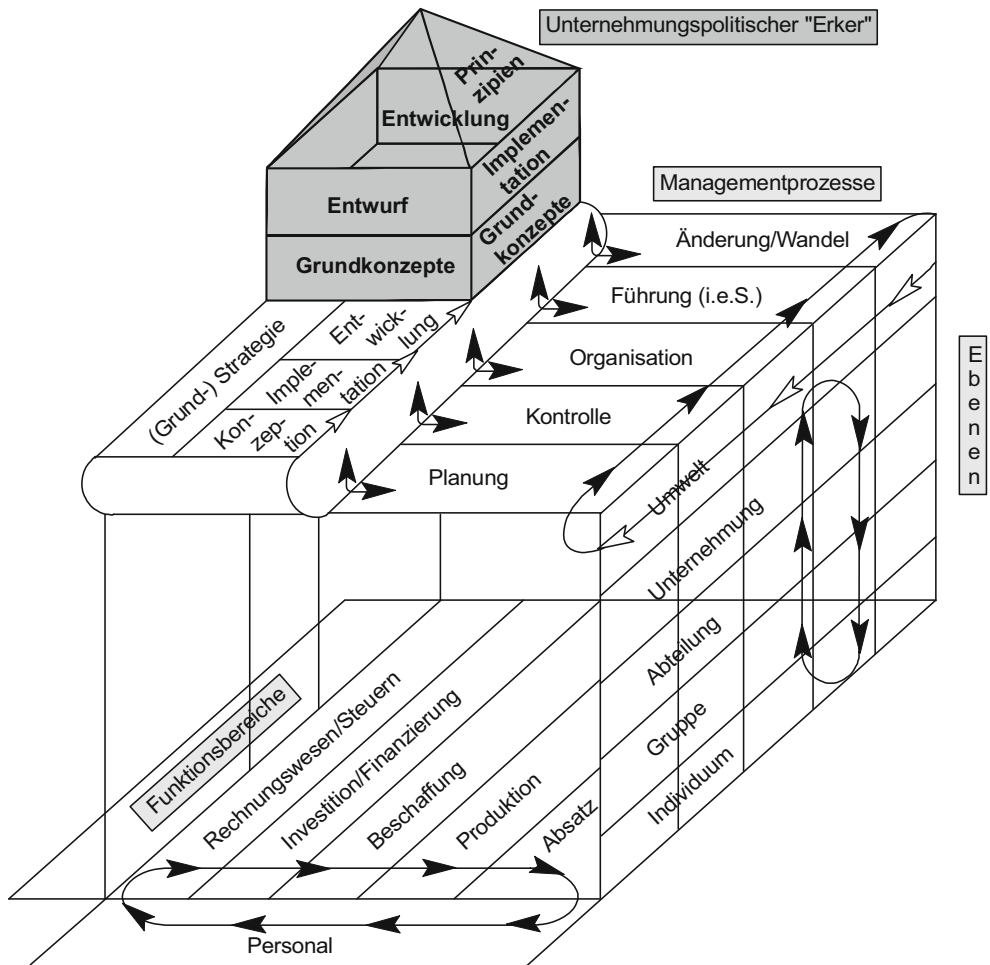
*Michael Reiß* thematisiert in seinem Beitrag die Ansatzpunkte „Excellence“ und „Resilience“ als Leitbilder für ein erfolgreiches Change Management. Der Argumentationsfokus zielt auf ein integriertes Management der Chancen und Risiken des Wandels und einen entsprechenden Orientierungsrahmen ab, was auf einen ausgewogenen Chancen-Risiken-Ansatz hinaus läuft.

Auf Basis einer Erfolgsfaktorenperspektive analysieren *Wolfgang Botschatzke* und *Niklas Brasat* Change Prozesse am Beispiel der Industrialisierung in Sparkassen. Anhand des Erfolgsfaktorenkataloges von Steinle/Eggers/Ahlers wird der betrachtete Change Prozess der Etablierung einer Sparkassen-Transaktionsunternehmung detailliert auf seine Erfolgsträchtigkeit hin analysiert.

Im Abschlussbeitrag zeigen *Bernd Eggers*, *Friedel Ahlers* und *Timm Eichenberg* unter Auswertung der im Sammelband dargelegten Erkenntnisse und weiterer Überlegungen Entwicklungslinien der Integrierten Unternehmensführung auf. Die gestellte „quo vadis“-Frage soll und kann dabei weniger inhaltlich im Detail oder gar final beantwortet werden, vielmehr geht es um die Herausstellung der Aufnahmefähigkeit des Konzeptes einer integrierten Unternehmensführung für neuere Entwicklungen in der Managementforschung und -praxis.

Die Vielzahl der durch die Beiträge abgedeckten Erkenntnis- und Handlungsfelder zeigt exemplarisch das breite Aufgabenspektrum, dem sich eine integrierte Unternehmensführung zu stellen hat. Es ist ein Abbild der komplexen Um- und Inweltrealität, der sich eine Unternehmung gegenüber sieht und begründet zugleich den Integrationsanspruch an ihr managementbezogenes Denken und Handeln.

# B Normative Grundpositionierung als Integrationsbasis



# Normative Grundpositionierung von Unternehmungen

Thomas Böttcher

## 1 Ganzheitliches Management als Bezugsrahmen der normativen Grundpositionierung

Das im Kapitel zuvor beschriebene und als „Managementkubus“ visualisierte Gesamtkonzept einer ganzheitlichen Managementvorstellung von Steinle kombiniert in mehrdimensionaler Weise verschiedene Sichtweisen, die bis dahin nur separat betrachtet wurden (vgl. Steinle, 2005, S. 36 ff.). Diese vorliegende Zusammenschau eröffnet die Möglichkeit der integrativen Verortung der normativen, strategischen und operativen Dimension. So wird sich die Beschreibung einer normativen Grundposition an den Sachverhalten des in Abbildung 1 dargestellten „unternehmungspolitischen Erkers des Managementkubus“ orientieren (Abbildung 1).

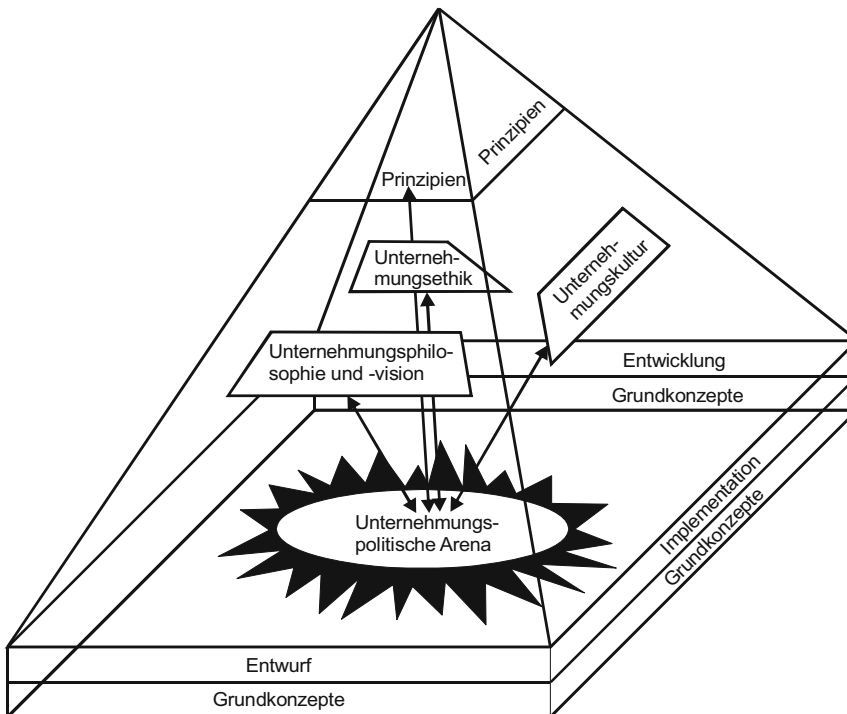


Abb. 1: Der unternehmungspolitische Erker: Prinzipien, Philosophie, Ethik, Kultur und Unternehmungspolitik  
Quelle: Steinle, 2005, S. 77



Der unternehmungspolitische Erker ist durch seine Positionierung auf der Deckfläche des Kubus auch optisch hervorgehoben. Er führt die Grundprinzipien, die Unternehmungsphilosophie und -vision, -ethik und -kultur als auch die Unternehmungspolitik zusammen, welche als Richtschnur des unternehmerischen Handelns interpretiert werden können. Diese Dimensionen sind in den Grundkonzepten der meisten Unternehmungen wiederzufinden und dort auch vielfach in einem (schriftlich formulierten) Leitbild zusammengefasst (vgl. Steinle, 2005, S. 39 f.; vgl. auch Böttcher, 2002, S. 20). In diesem Verständnis nehmen sie in direkter und indirekter Weise Einfluss auf nachgelagerte, strategische sowie operative Managementprozesse, wobei als verknüpfendes Element die aus den Grundkonzepten der Unternehmungen abgeleitete Grundstrategie anzusehen ist.

In den folgenden zwei Abschnitten wird insbesondere auf die Unternehmungsphilosophie und -vision sowie Unternehmungspolitik und -kultur eingegangen. Die Erörterung des Wertebegriffs bildet den Einstieg in das Feld der Unternehmungsphilosophie und -vision.

## **2 Unternehmungsphilosophie und -vision**

### **2.1 Grundwerte und Werteverständnis**

Werte, Werteverständnis und die Beantwortung der Frage eines jeden Menschen nach dem Lebensziel, nach wünschenswerten sozialen Beziehungen und Zuständen, sind untrennbar miteinander verbunden. Sie können somit als die Vision des „persönlich Wünschenswerten“ verstanden werden (vgl. Wunderer/Grunwald, 1980, S. 68). Werte sowie auch das Werteverständnis sind in das Feld der weichen Faktoren einzuordnen und nehmen dort einen übergeordneten Stellenwert im Sinne einer Grundhaltung ein. Sie beeinflussen die Herausbildung von Normen und formen dabei den Rahmen für Handlungen, dienen zur Aktivierung, bilden ein Bezugssystem und haben einen richtungsweisenden Charakter. Die Vielschichtigkeit und die verschiedenen Dimensionen des Wertebegriffs sind in Abbildung 2 veranschaulicht.

Die Suche nach „Inhalten“ von Grundwerten sowie nach einem allgemeingültigen Werteverständnis hat, insbesondere vor dem Hintergrund der letzten Finanz- und Wirtschaftskrise, weiter an Bedeutung gewonnen (vgl. Truckenbrodt/Ress, 2009, S. 233). Die Manager der Unternehmungen haben vielfach erkannt, dass der Gesamterfolg einer Unternehmung – verstanden als ein produktives, soziales System – von der Kombination harter Faktoren (Umsatz- und Renditeziele, Marktanteile, etc.) sowie insbesondere auch weicher Faktoren (Unternehmungsphilosophie, -politik, -kultur und -werte) abhängig ist (vgl. Truckenbrodt/Ress, 2009, S. 238). In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage nicht mehr, inwieweit die nachhaltige Wertorientierung einer Unternehmung – im Sinne einer eher lang- als kurzfristigen Wertsteigerung – ein Gerüst an entsprechenden unterstützenden (Grund-)Werten verlangt (vgl. Böttcher/ Heckemüller, 2003, S. 149). Allerdings darf in der Diskussion der Begriff der „Werte“ nicht mit der in der Shareholder-Diskussion fokussierten „wertorientierten Unternehmungsführung“ vermischt werden, in welcher der Wertbegriff rein im Sinne materieller Werte interpretiert wird.