

---

# ManagementWissen

---

Markus Sulzberger und Robert J. Zaugg

# ManagementWissen

Was Leader erfolgreich macht

Markus Sulzberger  
SGO-Stiftung, Glattbrugg,  
Switzerland

Robert J. Zaugg  
Interlaken,  
Switzerland

ISBN 978-3-658-18777-4  
DOI 10.1007/978-3-658-18778-1

ISBN 978-3-658-18778-1 (eBook)

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, 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. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature.

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

---

## Vorwort

Unsere heutige Welt ist geprägt von Vielfalt in kulturellen, ökonomischen, technischen und gesellschaftlichen Belangen. Grenzenlose Opportunitäten bieten sich stündlich an und verlangen von allen Beteiligten, Individuen und Organisationen jeder Prägung überlegte, fundierte Entscheidungen und Handlungen. Sollten einhergehende Risiken übersehen oder bewusst negiert werden, sind Absicherungsprodukte von unternehmerischer oder staatlicher Seite immer einfacher zu erwerben oder zu beanspruchen. In einer solchen Welt, in welcher der Ausbildungsstand stark zunimmt, wird die Orientierung immer anspruchsvoller. Soziale Netzwerke ermöglichen, beschleunigen und vereinfachen den Informationsaustausch. Den persönlichen Dialog oder den fachlichen Diskurs können sie nicht ersetzen. Um solchen Herausforderungen heute und morgen gerecht zu werden, sind Antworten und Lösungen vorzulegen und zugänglich zu machen.

Die SGO – Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management – hat sich diesen Herausforderungen seit ihrer Gründung im Jahr 1967 gestellt. Mit der Gründung der SGO-Stiftung im Jahr 2000 und der entsprechenden Kapitalisierung konnte die Vision einer Brücke zwischen Theorie und Praxis verstärkt umgesetzt werden. Im Mittelpunkt stehen die Forschung, die Förderung junger Talente und die Distribution des erarbeiteten Wissens. Zusätzlich wird immer großer Wert auf die aktive Bewirtschaftung der Beziehungen zwischen Wissenschaft und Praxis gelegt (Brückenfunktion). Dies auch aus der Überzeugung heraus, dass zu viele, wertvolle Forschungsergebnisse den Weg in die Praxis nie finden und damit ungenutzt verbleiben. Die Motivation für das Engagement für die zu leistende, freiwillige Arbeit basiert mehrheitlich auf einer gelebten Neugier, auf der natürlichen Freude am Mut zum Experiment, auf der erkannten Verpflichtung, Werte an jüngere Generationen weiter zu geben, sowie auf den zahlreichen, spannenden und herausfordernden menschlichen Begegnungen.

Das vorliegende Werk erscheint zum 50. Jubiläum der SGO. Es beinhaltet über 30 aktuelle, inhaltlich sehr breit angelegte Beiträge von Autorinnen und Autoren der Forschungsprojekte, die in der Schriftenreihe „uniscopé“ erschienen sind, sowie die Chronik der SGO seit ihrer Gründung im Jahre 1967. Damit vereinen sich thematische Vielfalt, Aktualität

und nachvollziehbare Entwicklung einer resilienten Organisation. Über Jahre sind aus dem betrieblichen Alltag des SGO-Vereins, der SGO-Stiftung und der SGO Business School schöne, wertvolle Erinnerungen erkennbar, die heute zu bleibenden Werten geworden sind. Die drei Institutionen haben damit einzeln und im Verbund über die Jahre hinweg eine unverwechselbare Identität aufgebaut und bewahrt.

Die Konzeption und Erstellung eines solchen Werkes braucht sehr viel Goodwill, freiwilliges Engagement sowie effektive und effiziente Zusammenarbeit. Wir durften dies erfahren und bedanken uns bei allen Involvierten sehr herzlich. Es sind dies die Autorinnen und Autoren, die Vertreterinnen und Vertreter von Springer Gabler, Frau Ulrike Lörcher, Frau Sabine Bernatz, Frau Diana Siegel und Herr Florian Alexander Mall, Frau Dr. Brigitte Zaugg, die Beteiligten der SGO, Frau Lea Friberg und Frau Brit de Oliveira-Fehr sowie weitere Personen, die mit dem Jubiläum der SGO beschäftigt sind.

Ein besonderer Dank geht an die Gratulantinnen und Gratulanten, die das Buch mit einer Annonce unterstützt haben. Dem Verlag Paul Haupt danken wir für die kostenlose Übergabe der Druckunterlagen der Chronik aus der Festschrift zum 40-Jahr-Jubiläum der SGO „Die vitale Organisation“ aus dem Jahre 2007.

Es ist zu hoffen, dass dieses Buch in seiner Einmaligkeit bei vielen Leserinnen und Lesern, Freunden der SGO und Interessierten aus der Wissenschaft und der Praxis Anklang findet. Es soll eine Basis für die erfolgreiche Weiterentwicklung der drei SGO Einheiten bilden. Weiter zielen wir darauf ab, mit diesem Buch Fachkräfte zu verbinden, Mitarbeitende zu inspirieren sowie nationale und internationale Netzwerke zu bestätigen, zu erneuern sowie zu erweitern.

Zürich/Interlaken, im August 2017

Dr. Markus Sulzberger  
Prof. Dr. Robert J. Zaugg

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> . . . . .	V
<b>50 Jahre Managementforschung durch die SGO – Versuch einer Einordnung</b> . . . . .	1
<i>Robert J. Zaugg</i>	

## Teil I: Beiträge zum 50-Jahr-Jubiläum der SGO

### Leadership Wissen

<b>1</b>	<b>Mut zum Musterbruch – Organisation als „Labor“ verstehen</b> . . . . .	15
	<i>Hans A. Wüthrich, Dirk Osmetz und Stefan Kaduk</i>	
<b>2</b>	<b>Organisationale Energie</b> . . . . .	23
	<i>Heike Bruch und Bernd Vogel</i>	
<b>3</b>	<b>Trust rocks! Aktives Vertrauen als Grundstein für das Gelingen der Neuen Arbeit</b> . . . . .	35
	<i>Antoinette Weibel, Simon Schafheitle und Margit Osterloh</i>	
<b>4</b>	<b>Managing Motivation</b> . . . . .	43
	<i>Margit Osterloh und Bruno S. Frey</i>	
<b>5</b>	<b>Führen in ungewissen Zeiten – Das Prinzip Gruppendynamik</b> . . . . .	51
	<i>Olaf Geramanis</i>	
<b>6</b>	<b>Coaching</b> . . . . .	65
	<i>Jean-Paul Thommen und Wilhelm Backhausen</i>	

- 7 Ein menschlicher Dreiklang: Emotion, Intuition und Vernunft . . . . . 77**  
*Marlies W. Fröse, Stephanie Kaudela-Baum und Frank E. P. Dievernich*

## **Organisations Wissen**

- 8 Auf der Suche nach der optimalen Organisationsform . . . . . 95**  
*Andreas P. Wenger und Norbert Thom*
- 9 Strategische Erneuerung als Daueraufgabe . . . . . 109**  
*Wilfried Krüger*
- 10 Immer noch: Prozessmanagement als Kernkompetenz . . . . . 121**  
*Jetta Frost*
- 11 Konzernsteuerung für Mehrwert . . . . . 131**  
*Michèle Morner und Jetta Frost*
- 12 Unsichtbare Netzwerke . . . . . 141**  
*Boris Ricken und David Seidl*
- 13 Taming Giant Projects – eine Herkulesaufgabe . . . . . 155**  
*Oskar Grün*
- 14 Die Welt der Beratung . . . . . 165**  
*Erik Nagel*

## **Management Wissen**

- 15 Strategische Initiativen und Programme: Zurück in die Zukunft . . . . . 181**  
*Markus Menz, Torsten Schmid, Günter Müller-Stewens und Christoph Lechner*
- 16 Management und Märchen: Der gestiefelte Kater als Unternehmer . . . . . 189**  
*Rolf Wunderer*
- 17 Corporate Volunteering: Die Praxis findet zunehmend ihre Praxis . . . . . 205**  
*Theo Wehmer und Gian-Claudio Gentile*
- 18 Business Wargaming . . . . . 215**  
*Daniel F. Orišek*

---

<b>19</b>	<b>Competitive strategy in the digital age</b> . . . . .	223
	<i>José-Carlos Jarillo</i>	
<b>20</b>	<b>Von der Selbstbedienung zur Co-Produktion zum Internet of Things und zur Cloud</b> . . . . .	229
	<i>Oskar Grün und Jean-Claude Brunner</i>	
<b>21</b>	<b>Betriebswirtschaftliches Katastrophenmanagement</b> . . . . .	237
	<i>Oskar Grün und Lukas Schönenberger</i>	
<b>22</b>	<b>Public Management: Weder Old noch New</b> . . . . .	245
	<i>Adrian Ritz und Norbert Thom</i>	

## **Personal Wissen**

<b>23</b>	<b>Selbstmanagement-Kompetenz in Unternehmen nachhaltig sichern – Leistung, Wohlbefinden und Balance als Herausforderung</b> . . . . .	255
	<i>Anita Graf</i>	
<b>24</b>	<b>Gesundheitsmanagement in Unternehmen</b> . . . . .	269
	<i>Eberhard Ulich</i>	
<b>25</b>	<b>Life Domain Balance</b> . . . . .	277
	<i>Eberhard Ulich</i>	
<b>26</b>	<b>Personalmanagement als Wertschöpfungs-Center</b> . . . . .	285
	<i>Rolf Wunderer</i>	
<b>27</b>	<b>Arbeitsort Schule</b> . . . . .	297
	<i>Andreas Krause</i>	

## **Innovations Wissen**

<b>28</b>	<b>Organisationales Lernen</b> . . . . .	307
	<i>Bettina Büchel und Gilbert Probst</i>	
<b>29</b>	<b>Innovationen für den Mittelstand – Ein prozessorientierter Leitfaden für KMU</b> . . . . .	317
	<i>Gerhard Schewe und Stefan Becker</i>	



<b>30</b>	<b>Konstruktive Kontroverse in Organisationen: Konflikte bearbeiten, Entscheidungen treffen, Innovationen fördern</b> . . . . .	325
	<i>Albert Vollmer, Michael Dick und Theo Wehner</i>	
<b>31</b>	<b>Innovation Leadership</b> . . . . .	333
	<i>Stephanie Kaudela-Baum, Jacqueline Holzer und Pierre-Yves Kocher</i>	
<b>32</b>	<b>Herausgeber</b> . . . . .	341
<b>33</b>	<b>Autorinnen und Autoren</b> . . . . .	343
<b>34</b>	<b>Unterstützer / Gratulanten</b> . . . . .	367

## **Teil II: Die Chroniken der SGO**

<b>1</b>	<b>Chronik der SGO von 1967 bis 1986</b> . . . . .	381
	<i>Werner Segesser</i>	
<b>2</b>	<b>Chronik der SGO 1986 bis 2006</b> . . . . .	431
	<i>Paul J. Zimmermann</i>	
<b>3</b>	<b>Chronik der SGO 2007 bis 2016</b> . . . . .	467
	<i>Markus Sulzberger</i>	

## **Teil III: Personenverzeichnis SGO**

	<b>Personen und Ihre Tätigkeiten für den SGO-Verein 1967 bis 2016</b> . . . . .	495
	<b>Personen und Ihre Tätigkeiten für die SGO-Stiftung</b> . . . . .	505

---

# 50 Jahre Managementforschung durch die SGO – Versuch einer Einordnung

Robert J. Zaugg

---

## Bedeutung der Forschung für die SGO

Die Forschungsaktivitäten der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management (SGO) lassen sich grob in die Zeitspannen von 1967 bis 2000 und ab 2000 einteilen. Mit der Gründung der SGO-Stiftung für praxisnahe Managementforschung am 1. Januar 2000 wurden die Forschungsaktivitäten der SGO (Verein) in die Stiftung überführt. Dass bereits vor der Gründung der SGO-Stiftung richtungsweisende, praxisnahe Forschungsarbeiten durch die SGO initiiert und geleistet worden sind, zeigen einerseits die regelmäßig stattfindenden Fachtagungen, die häufig aktuelle Forschungsergebnisse vorgestellt haben, andererseits aber auch wichtige Publikationen, die im Eigenverlag der SGO erschienen sind (z. B. Berufsbild des Organisations). Schließlich ist die aktive Beteiligung der SGO bei der Erarbeitung des gesammelten Wissens (Body of Knowledge) in verschiedenen Wissensgebieten zu nennen. Auch hier leistet die SGO angewandte Forschungsarbeit. Der vorliegende Beitrag widmet sich primär den im Rahmen der SGO-Stiftung und ihrer Vorgängerinstitution – dem Geschäftsbereich Forschung und Entwicklung im SGO-Verein – umgesetzten Forschungsvorhaben. Seit 1994 erscheinen die Publikationen größtenteils in einer bei Springer Gabler herausgegebenen Schriftenreihe, die seit 2006 den Namen *uniscope* trägt. Die Stiftung (inkl. Vorgängerinstitution im Verein) hat zwischen 1994 und 2017 42 Forschungsprojekte unterstützt (vgl. Tabellen 1 und 2). Die daraus resultierenden Publikationen haben am Markt eine gute Aufnahme gefunden und wurden bis heute über 100'000-mal gekauft. Bei mehr als einem Drittel der Bücher wurden bis zu sieben Neuauflagen publiziert. Auch ältere – natürlich aktualisierte – Forschungsarbeiten erfreuen sich immer noch einer großen Beliebtheit. Mehrere Anspruchsgruppen (Forschende, Leser und Leserinnen, Praktiker, Verleger) bezeichnen die Buchreihe *uniscope* als eine der renommiertesten Managementbuchreihen im deutschsprachigen Raum. Die zentralen Erkenntnisse der Forschungsprojekte wurden zudem häufig an Themenabenden diskutiert oder in Artikeln in der Zeitschrift *Führung + Organisation* (zfo) veröffentlicht.

## Emergente Forschungsstrategie

Es wäre vermessen zu behaupten, die Forschungsschwerpunkte der SGO-Stiftung seien aus einer systematisch entwickelten Forschungsstrategie abgeleitet. Gleichwohl ergibt sich aus dem Stiftungszweck sowie dem Vorgehen bei der Identifikation oder Initiierung spannender Forschungsthemen eine in sich stimmige Forschungsausrichtung, die gewollte Musterbrüche zulässt. Wichtigstes Element ist die Vernetzung mit Forschenden und Forschungsinstitutionen. Auf diese Weise konnten relevante Forschungsideen früh erkannt und relativ rasch einem breiteren Publikum zugeführt werden. Der kontinuierliche Dialog und die Mitwirkung in der Scientific Community im deutschsprachigen Raum dürften Erfolgsfaktoren der SGO-Stiftung sein. Die Tatsache, dass die Forschung der SGO zu einem bedeutenden Teil opportunitätsgetrieben war und ist, trägt der praxisorientierten Ausrichtung der Forschungsbemühungen Rechnung. Es ist entsprechend zulässig, von einer emergenten, praxisnahen Forschungsstrategie in den Bereichen Management und Leadership zu sprechen, wobei der Organisationsforschung eine besondere Bedeutung zukommt.

## Vorreiter in vielen Themen

Dank der engagierten und kompetenten Arbeit der Forschenden ist es der SGO gelungen, Themen sehr früh im Diffusionsprozess aufzugreifen. Zwar wurden einige Themen möglicherweise nicht als erste, aber immerhin einem breiten praxisorientierten Publikum im deutschsprachigen Raum zugänglich gemacht. Beispiele hierfür sind das Organisationale Lernen, die Virtualisierung, das Prozessmanagement, das Change-Management, die Überlegungen zur Organisationalen Energie, agile Führungsmodelle im Sinne des Musterbruchs, das Vertrauen, das Generationenmanagement, die Selbstmanagement-Kompetenz und das Public Management.

**Tabelle 1:** Publikationen der SGO-Stiftung 1. Teil (1994–2006)

Nr.	Jahr	Titel	Autoren- bzw. Herausgeberschaft	Auflagen (Jahr)	Management Wissen
1.	1994	Organisationales Lernen. Wettbewerbsvorteil der Zukunft	Gilbert J. B. Probst, Bettina S. T. Büchel	2. Auflage (1998)	Ja
2.	1996	Prozessmanagement als Kernkompetenz. Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können	Margit Osterloh, Jetta Frost	5. Auflage (2006)	Ja
3.	1997	Kernkompetenz-Management. Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb	Wilfried Krüger, Christian Homp	1. Auflage	Nein
4.	1997	Vorsprung durch Virtualisierung. Lernen von virtuellen Pionierunternehmen	Hans A. Wüthrich, Andreas F. Philipp, Martin H. Frenz	1. Auflage	Nein

Nr.	Jahr	Titel	Autoren- bzw. Herausgeberschaft	Auflagen (Jahr)	Management Wissen
5.	1998	Personalmanagement als Wertschöpfungs-Center. Unternehmerische Organisationskonzepte für interne Dienstleister	Rolf Wunderer, Sabina von Arx	3. Auflage (2002)	Ja
6.	1998	Risikofaktor Wissen. Wie Banken sich vor Wissensverlusten schützen	Gilbert J. B. Probst, Brigit Knaese	1. Auflage	Nein
7.	1999	Wettbewerbsfähiger durch Prozess- und Wissensmanagement. Mit Chancengleichheit auf Erfolgskurs	Margit Osterloh, Sigrid Wübker	1. Auflage	Nein
8.	2000	Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung	Wilfried Krüger	5. Auflage (2014)	Ja
9.	2000	Managing Motivation. Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können	Bruno S. Frey, Margit Osterloh	2. Auflage (2002)	Ja
10.	2000	Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor	Norbert Thom, Adrian Ritz	5. Auflage (2017)	Ja
11.	2002	Der Kunde als Dienstleister. Von der Selbstbedienung zur Co-Produktion	Oskar Grün, Jean-Claude Brunner	1. Auflage	Ja
12.	2002	Successful Management by Motivation. Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives	Bruno S. Frey, Margit Osterloh	1. Auflage	Ja
13.	2002	Integrierte Kundenorientierung. Implementierung einer kundenorientierten Unternehmensführung	Manfred Bruhn	1. Auflage	Nein
14.	2003	Strategische Logik. Die Quellen der langfristigen Unternehmensrentabilität	José-Carlos Jarillo	2. Auflage (2005)	Ja
15.	2003	Coaching. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung	Wilhelm Backhausen, Jean-Paul Thommen	4. Auflage in Vorbereitung (2017)	Ja
16.	2004	Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven	Eberhard Ulich, Marc Wülser	7. Auflage im Druck (2018)	Ja

Nr.	Jahr	Titel	Autoren- bzw. Herausgeberschaft	Auflagen (Jahr)	Management Wissen
17.	2004	Taming Giant Projects. Management of Multi-Organization Enterprises	Oskar Grün	1. Auflage	Ja
18.	2005	Organisationale Energie. Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen	Heike Bruch, Bernd Vogel	2. Auflage (2009)	Ja
19.	2005	TQM-Leitfaden für Spitäler. Erfolgsfaktoren für die praktische Umsetzung	Michèle Etienne	1. Auflage	Nein
20.	2006	Musterbrecher. Führung neu leben	Hans A. Wüthrich, Dirk Osmetz, Stefan Kaduk	3. Auflage (2009)	Ja
21.	2006	Investition Vertrauen. Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen	Margit Osterloh, Antoinette Weibel	1. Auflage	Ja
22.	2006	Organisationsberatung. Heimliche Bilder und ihre praktischen Konsequenzen	Werner R. Müller, Erik Nagel, Michael Zirkler	1. Auflage	Ja
23.	2006	Entschlossen führen und handeln. Wie erfolgreiche Manager ihre Willenskraft nutzen und Dinge bewegen	Heike Bruch, Sumantra Ghoshal	1. Auflage	Nein

## Resümierende Reflexion von über 20 Jahren Forschungsarbeit

Mehr als drei Viertel der in der Schriftenreihe veröffentlichten Werke sind im vorliegenden Sammelwerk vertreten. Die Autoren und Autorinnen haben den Faden ihres Forschungsprojektes wieder aufgegriffen, die damaligen Erkenntnisse zusammengefasst und aufgezeigt, welche Entwicklungen in Wissenschaft und Praxis seit dem Erscheinen des Werks stattgefunden haben. Besonderes Augenmerk galt – einmal mehr – der Brücke zwischen Wissenschaft und Praxis sowie dem konkreten Anwendungsbezug der fundierten Überlegungen und Theorien. Aus diesen resümierenden und reflektierenden Arbeiten sind eine Vielzahl von „Schmuckstücken“ des ManagementWissens entstanden. Sie zeigen auf, wie sich dieses Forschungsfeld in den letzten – bis zu 23 – Jahren entwickelt hat. Fundiertes Wissen wird so aus einer gewissen Distanz überprüft und aktualisiert.

**Tabelle 2:** Publikationen der SGO-Stiftung 2. Teil (2007–2016)

Nr.	Jahr	Titel	Autoren- bzw. Herausgeberschaft	Auflagen (Jahr)	Management Wissen
24.	2007	Wege zum Wachstum. Wie Sie nachhaltigen Unternehmenserfolg erzielen	Sebastian Raisch, Gilbert J. B. Probst, Peter Gomez	2. Auflage (2010)	Nein
25.	2008	„Der gestiefelte Kater“ als Unternehmer. Lehren aus Management und Märchen	Rolf Wunderer	1. Auflage	Ja
26.	2008	Arbeitsort Schule. Organisations- und arbeitspsychologische Perspektiven	Andreas Krause, Heinz Schüpbach, Eberhard Ulich, Marc Wülser	1. Auflage	Ja
27.	2009	Innovationen für den Mittelstand. Ein prozessorientierter Leitfaden für KMU	Gerhard Schewe, Stefan Becker	1. Auflage	Ja
28.	2009	Business Wargaming. Unternehmenswert schaffen und schützen	Daniel F. Oriesek, Jan Oliver Schwarz	1. Auflage	Ja
29.	2010	Konzernmanagement. Strategien für Mehrwert	Jetta Frost, Michèle Morner	1. Auflage	Ja
30.	2010	Unsichtbare Netzwerke. Wie sich die soziale Netzwerkanalyse für Unternehmen nutzen lässt	Boris Ricken, David Seidl	1. Auflage	Ja
31.	2010	Die optimale Organisationsform. Grundlagen und Handlungsanleitung	Norbert Thom, Andras P. Wenger	2. Auflage in Vorbereitung (2017)	Ja
32.	2010	Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels	Heike Bruch, Florian Kunze, Stephan Böhm	1. Auflage	Nein
33.	2010	More than Bricks in the Wall: Organizational Perspectives for Sustainable Success	Lea Stadler, Achim Schmitt, Patricia Klarner, Thomas Straub	1. Auflage	Nein
34.	2011	Life Domain Balance. Konzepte zur Verbesserung der Lebensqualität	Eberhard Ulich, Bettina S. Wiese	1. Auflage	Ja
35.	2011	Strategische Initiativen und Programme. Unternehmen gezielt transformieren	Markus Menz, Torsten Schmid, Günter Müller-Stewens, Christoph Lechner	1. Auflage	Ja

Nr.	Jahr	Titel	Autoren- bzw. Herausgeberschaft	Auflagen (Jahr)	Management Wissen
36.	2012	Selbstmanagement-Kompetenz in Unternehmen nachhaltig sichern. Leistung, Wohlbefinden und Balance als Herausforderung	Anita Graf	2. Auflage in Vorbereitung (2018)	Ja
37.	2012	Corporate Volunteering. Unternehmen im Spannungsfeld von Effizienz und Ethik	Theo Wehner, Gian-Claudio Gentile	1. Auflage	Ja
38.	2014	Innovation Leadership. Führung zwischen Freiraum und Norm	Stephanie Kaudela-Baum, Jacqueline Holzer, Pierre-Yves Kocher	1. Auflage	Ja
39.	2014	Katastrophenmanagement. Grundlagen, Fallbeispiele und Gestaltungsoptionen aus betriebswirtschaftlicher Sicht	Oskar Grün, Andrea Schenker-Wicki	1. Auflage	Ja
40.	2015	Emotion und Intuition in Führung und Organisation	Marlies W. Fröse, Stephanie Kaudela-Baum, Frank E. P. Dievernich	2. Auflage (2016)	Ja
41.	2015	Konstruktive Kontroverse in Organisationen. Konflikte bearbeiten, Entscheidungen treffen, Innovationen fördern	Albert Vollmer, Michael Dick, Theo Wehner	1. Auflage	Ja
42.	2016	Führen in ungewissen Zeiten. Impulse, Konzepte und Praxisbeispiele	Olaf Geramanis, Kristina Hermann	1. Auflage	Ja

Thematisch gliedert sich die vorliegende Publikation mit insgesamt 31 Fachbeiträgen in fünf Abschnitte. Im ersten mit „LeadershipWissen“ überschriebenen Teil beschäftigen sich die Autoren mit Fragen der Führung aus einer breiten Perspektive. *Hans A. Wüthrich et al.* zeigen u. a. auf, wie sich der Musterbruch in der Führung auch heute noch neu leben lässt und welcher Stellenwert Experimenten zukommt. *Heike Bruch* und *Bernd Vogel* beschreiben Energiezustände von Unternehmen und wie Führungskräfte mit Fokus und Energie effektiv und erfolgreich sind. *Antoinette Weibel et al.* begründen, dass aktives Vertrauen eine Grundlage für das Gelingen neuer Arbeits- und Organisationsformen ist. Im Zusammenhang mit dem Thema Motivation diskutieren *Margit Osterloh* und *Bruno S. Frey* das häufige Versagen variabler Vergütungssysteme und zeigen Auswege aus dieser unbefriedigenden Situation auf. *Olaf Geramanis* beschäftigt sich mit der Frage, wie gruppendynamische Prozesse mithelfen, unsichere und komplexe Führungssituationen zu bewältigen. *Jean-Paul Thommen* und *Wilhelm Backhausen* nähern sich der Thematik komplexer Führungssituationen aus der Perspektive der Führungskraft an und machen deutlich, dass

Coaching ein sehr wirkungsvolles Instrument in diesem Zusammenhang ist. *Marlies W. Fröse et al.* beschließen diesen ersten Abschnitt mit grundsätzlichen und teilweise nahezu philosophisch ausgerichteten Überlegungen zur Rolle von Emotion und Intuition in Führung und Organisation.

Der zweite Abschnitt widmet sich dem „OrganisationsWissen“ als traditionell für die SGO zentrale Managementfunktion. *Andreas P. Wenger* und *Norbert Thom* schlagen einen systematischen, anwendungsorientierten Ansatz vor, der die Entscheidungsträger zur situativ passenden Organisationsform führt. *Wilfried Krüger* legt dar, wie der strategischen Erneuerung als Daueraufgabe im Spannungsfeld von Tagesgeschäft (Run the Business) und Transformation (Change the Business) beizukommen ist. *Jetta Frost* positioniert Prozessmanagement als dynamische Kernkompetenz und erläutert, wie sich dieses Thema in den letzten 20 Jahren entwickelt hat. In ihrem Beitrag zum Konzernmanagement beleuchten *Michèle Morner* und *Jetta Frost*, wie Konzernstrukturen durch die systematische Steuerung von Kollektivressourcen Mehrwert schaffen. *Boris Ricken* und *David Seidl* präsentieren mit der sozialen Netzwerkanalyse eine ausgefeilte Methode zur Untersuchung unsichtbarer, sozialer Beziehungen im Unternehmensalltag. Wie anhand zweier Fallstudien gezeigt wird, kann das Verfahren u. a. dazu dienen, die Kommunikation zwischen Teams zu verbessern und Verantwortlichkeiten zu klären. *Oskar Grün* wendet sich der Herkulesaufgabe zu, Großprojekte wie Olympische Spiele oder sehr große Bauvorhaben trotz deren Komplexität zielführend zu steuern. Die Beachtung der vorgestellten Erfolgsfaktoren von Großprojekten erhöht die Erfolgsaussichten in allen projektbezogenen Zieldimensionen (Leistung, Kosten und Termine). *Erik Nagel* beleuchtet die Dynamiken zwischen Beratern und Beratenen. Die beratungsinduzierte Unsicherheit, die Abwesenheit von Widerstand und der Umbruch in der Beraterbranche sind nur einige der reflektierten Themen.

Strategische Fragen und ganzheitliche Themenstellungen des Managements werden im dritten Abschnitt zum „ManagementWissen“ behandelt. *Markus Menz et al.* werfen einen Blick auf die Fähigkeit, strategische Initiativen und Programme gezielt zu steuern. In vielen Unternehmen bearbeitete Digitalisierungsinitiativen zeigen, dass dieses Thema nach wie vor eine hohe Relevanz und Aktualität hat. Die Autoren vermuten eine Entwicklung hin zu basisgetragenen Ansätzen wie Schwarmintelligenz, Open Strategy oder Design Thinking. *Rolf Wunderer* bringt uns den gestieflten Kater als Unternehmer näher und verdeutlicht, was Manager aus Märchen lernen können. Die Führung von unten (Managing the Boss) ist nur eines von vielen Beispielen, die zeigen, dass Märchen ein wahrer Fundus für Analogien des Managements sind. *Theo Wehner* und *Gian-Claudio Gentile* erörtern die Bemühungen von Unternehmen, mittels Corporate Volunteering gesellschaftlich verantwortungsvoll zu handeln. Eine Schlussfolgerung des Beitrages ist, dass entsprechende Maßnahmen in den USA eher businessorientiert und in Europa gesellschaftsorientiert gesehen werden. *Daniel F. Orišek* beschreibt mit Business Wargaming eine Methode zur dynamischen Simulation von Entscheidungen und Veranschaulichung der damit zusammenhängenden Konsequenzen mit dem Ziel, die richtigen Schlüsse zu ziehen und konkrete Maßnahmen zur Umsetzung zu definieren. *José-Carlos Jarillo* begründet anhand von vielen konkreten Beispielen, dass eine stringente strategische Logik zu Wettbewerbsvorteilen im Zeitalter



der Digitalisierung führen kann. In seinem essayhaften Beitrag erörtert der Autor differenziert, welchen Aspekten in einer digitalisierten Wirtschaft bei der Konzeption und Umsetzung von Geschäftsmodellen eine besondere Bedeutung zukommt. Ebenfalls mit der Digitalisierung beschäftigen sich *Oskar Grün* und *Jean-Claude Brunner*, indem sie das Konzept der Co-Produktion, seine strategische Bedeutung sowie seine Entwicklungspotentiale und Grenzen vorstellen. Der Umgang mit Katastrophen stellt eine besondere Form des Managements dar, welche von *Oskar Grün* und *Lukas Schönenberger* systematisch beschrieben und diskutiert wird. Eine Vielzahl von konkreten Fallstudien hebt hervor, worauf es bei einem umsichtigen Katastrophenmanagement ankommt. Den Abschluss zu diesem Abschnitt bestreiten *Adrian Ritz* und *Norbert Thom*. Sie verorten die Steuerung öffentlicher Organisationen aus einer Managementperspektive im Sinne des Public Managements als nach wie vor relevant. Rund 18 Jahre nach dem ursprünglichen Forschungsprojekt sehen sie die gegenwärtige Herausforderung des Themas in der Integration der Aspekte Public und Management.

Personalwirtschaftliche Aspekte des Managements finden im vierten Abschnitt zum „PersonalWissen“ Erwähnung. *Anita Graf* begründet, dass die Fähigkeit und die Bereitschaft, das eigene Leben selbstverantwortlich zu steuern und zu gestalten, langfristig dazu beiträgt, die Leistungsfähigkeit, die Leistungsbereitschaft, das Wohlbefinden und die Balance zu erhalten. Der Aufbau von persönlicher Resilienz ist auch ein Interesse der Unternehmen. Die Quintessenz des in diesem Jahr in 7. Auflage erscheinenden Buches zum Gesundheitsmanagement wird im nächsten Beitrag von *Eberhard Ulich* erarbeitet. Aussagen zum Präsentismus, zu verbreiteten Fehleinschätzungen sowie Lessons Learned runden die Ausführungen ab. Vor dem Hintergrund der Arbeit 4.0 bzw. der hochgradigen Flexibilisierung von Arbeitssystemen gewinnt die Life Domain Balance an Bedeutung. *Eberhard Ulich* fasst die zentralen Erkenntnisse des Forschungsprojektes zusammen und wagt einen kurzen Ausblick. Dass auch Service-Funktionen wie das Personalmanagement im Sinne eines Wertschöpfungs-Centers aufgebaut werden können, verdeutlicht der Beitrag von *Rolf Wunderer*. Mit einem spezifischen Arbeitsumfeld – der Schule – beschäftigen sich *Andreas Krause*. Er zeigt, wie sich der Arbeitsort Schule in den letzten Jahren verändert hat und welche offenen Fragen an der Schnittstelle zwischen Forschung und Praxis bestehen.

Im abschließenden fünften Abschnitt wird dem „InnovationsWissen“ Beachtung geschenkt. Seit der Publikation des ersten Bandes in der Buchreihe sind 23 Jahre vergangen. *Bettina Büchel* und *Gilbert Probst* beleuchten, wie sich das Thema des organisationalen Lernens in theoretischer Hinsicht und in der praktischen Umsetzung entwickelt hat. Mit der Messbarkeit, der Umsetzung in der Praxis, Wissensmanagementsystemen, Communities of Practice, Fehlerkultur, Agilität und Resilienz sowie der Rolle der künstlichen Intelligenz werden spannende und relevante Entwicklungstrends aufgearbeitet. *Gerhard Scheewe* und *Stefan Becker* stellen sich der Frage, wie mittelständische Unternehmen ihr Innovationsmanagement stärker professionalisieren können. Die elementare Bedeutung von Innovationen für den Unternehmenserfolg ist unbestritten. Neuere Perspektiven sind u. a. die Integration von Agilitätsüberlegungen in den Innovationsprozess und die stärkere Beachtung verhaltenswissenschaftlicher Aspekte. Dass konstruktive Kontroversen in Organi-

sationen dazu beitragen, Konflikte zu bearbeiten, bessere Entscheidungen zu treffen und Innovationen zu fördern, begründen *Albert Vollmer et al.* Der abschließende Beitrag von *Stephanie Kaudela-Baum et al.* wirft einen integralen Blick auf die Herausforderung, innovationsfördernde Führungssysteme in wissens- und forschungsintensiven Unternehmen zu etablieren. Aufschlussreich ist hier insbesondere die differenzierte Unterscheidung zwischen Innovation Leadership und Innovationsmanagement.

---

## Wirkung und Ausblick

Ein Zweck der SGO ist „... die Pflege des Erfahrungsaustausches unter Organisatoren, Verantwortlichen in Führung und in Leadership und an organisatorischen Fragen besonders interessierten Personen und Institutionen.“ Die SGO-Stiftung trachtet danach, „... die Forschung und Entwicklung im Bereich Organisation, Betriebswirtschaft und Führung an Universitäten und Hochschulen zu unterstützen und dabei junge Talente aktiv zu fördern. Weiter schreibt die Stiftung Wettbewerbe aus, gibt Publikationen heraus oder unterstützt deren Herausgabe, richtet Stipendien aus und führt wissenschaftliche Veranstaltungen und Fachseminare durch. Mit diesem Programm realisiert die Stiftung die Weiterentwicklung von Kernthemen, die Verbreiterung betriebswirtschaftlichen und führungsrelevanten Wissens und baut damit eine Brücke zwischen Wissenschaft und Praxis.“ Es stellt sich nun die Frage, ob die Forschungsbemühungen der SGO und der SGO-Stiftung dazu beigetragen haben, diese Zielsetzungen zu erreichen. Basierend auf der Anzahl und Qualität der Forschungsergebnisse, der Innovativität der Beiträge sowie der breiten Aufnahme in Wissenschaft und Praxis, darf die Zielerreichung wohl bestätigt werden. Letztlich lässt sich diese Frage aber nur von der interessierten Wissenschaft und Praxis beantworten. Wir bleiben auf jedem Fall im Dialog. Großer Dank gebührt allen Personen und Institutionen, die in den letzten 50 Jahren dazu beigetragen haben, dass die SGO nicht nur zu einer Institution für die Wissensvermittlung, sondern auch zu einer Plattform für die Wissensgenerierung geworden ist.