

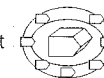
Johannes Rüegg-Stürm

Das neue St. Galler Management-Modell

Grundkategorien einer
integrierten Managementlehre

Der HSG-Ansatz

2., durchgesehene Auflage



Johannes Rüegg-Stürm (1961), Dr. oec. HSG, Professor für Organizational Behavior an der Universität St. Gallen HSG, Direktor am Institut für Betriebswirtschaft, zuständig für die einführende Ausbildung in Betriebswirtschaftslehre auf der neuen Assessmentstufe (erstes Studienjahr), zusammen mit Rolf Dubs und Dieter Euler Mitherausgeber des Lehrbuchs «Einführung in die Managementlehre», das im Frühjahr 2004 im Verlag Paul Haupt erscheinen wird.

Arbeitsgebiete und Forschungsinteressen: Management strategischer Veränderungsprozesse, Wandel- und Erneuerungsfähigkeit von Organisationen, Entwicklung von «dynamic capabilities», neue Führungs- und Organisationsformen, Prozessmanagement, organisationale Kommunikation, konstruktivistische Ansätze in der Organisations- und Führungsforschung, systemische Methoden im Management.

1. Auflage 2002

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

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

ISBN 3-258-06629-9

Alle Rechte vorbehalten

Copyright © 2003 by Paul Haupt Berne

Gestaltung und Satz: Pool Design, Zürich; www.pooldesign.ch

Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung

des Verlages ist unzulässig

Printed in Germany

Zum Geleit

Als vor 35 Jahren eine Gruppe von Professoren und Dozenten der Hochschule St. Gallen unter der Leitung von Hans Ulrich den entscheidenden Schritt von der herkömmlichen Betriebswirtschaftslehre zu einer ganzheitlichen Managementlehre wagten, eröffneten sie der damaligen Handelshochschule völlig neue Perspektiven. Das «St. Galler Management-Modell» begründete eine völlig neue Art der Ausbildung künftiger Führungskräfte, die auch für andere Institutionen wegweisend wurde und der heutigen Universität St. Gallen zu einem ausgezeichneten Ruf weit über die Grenzen hinaus verhalf.

Das damalige St. Galler Management-Modell hat auch heute nichts von seiner Anziehungskraft für Studierende und Führungskräfte verloren. Seine Klarheit, seine optimale Vereinfachung komplexer Zusammenhänge und seine unmittelbare Anwendbarkeit in der Praxis sind unerreichbar. Wenn jetzt dennoch eine Weiterentwicklung vorgelegt wird, so hat dies vor allem zwei Gründe. Nicht nur die Praxis des Managements, sondern auch das Managementwissen darüber hat sich in vielfältiger Weise weiterentwickelt. Dies muss in der Modellbildung berücksichtigt werden, ohne allerdings durch den Einbezug vieler Modeerscheinungen die klare Grundaussage zu verwässern.

Sodann hat sich die Universität St. Gallen an der Schwelle zum neuen Jahrhundert einer grundlegenden Reform ihres Studiensystems unterzogen. Vordergründig mag dabei die Einführung des angelsächsischen Bachelor- und Mastersystems innovativ sein. Viel entscheidender ist aber die Ausrichtung der Lehre auf «Kopf, Hand und Herz» (Pestalozzi) oder in heutiger Terminologie: «Vernetzt denken – unternehmerisch handeln – als Persönlichkeit überzeugen». Das hier präsentierte neue St. Galler Management-Modell versucht diese Dimensionen zu integrieren und den Studierenden so eine ganzheitliche Plattform für ihre Ausbildung bereitzustellen. Ich danke Johannes Rüegg-Stürm für sein Engagement und seine Federführung bei der Weiterentwicklung des neuen St. Galler Management-Modells und allen beteiligten Dozierenden der Universität St. Gallen für ihre kreative Mitwirkung. Und ich hoffe natürlich, dass das neue Studiensystem unsere «HSG» genauso beflügeln wird wie damals der Quantensprung zur ganzheitlichen Managementlehre.

St. Gallen, 6. Juli 2002

Prof. Dr. Peter Gomez
Rektor der Universität
St. Gallen

Vorwort zur 2. Auflage

Im Jahre 1998 entschloss sich eine Gruppe von Dozierenden der Universität St. Gallen (HSG), im Hinblick auf die vollständige Neukonzeption der Lehre für die einführende Ausbildung auf der zukünftigen BWL-Assessmentstufe (erstes Studienjahr) einen Bezugsrahmen und darauf aufbauend ein Lehrbuch für eine integrierte Managementlehre zu entwickeln. Dieses Bestreben fügt sich nahtlos in die Tradition unserer Universität ein. Bereits das *St. Galler Management-Modell* von Hans Ulrich und Walter Krieg (1972/1974) entsprang dem Anliegen, Führungskräften und Studierenden im Kontext einer fortschreitenden disziplinären Auffächerung der Betriebswirtschaftslehre einen integralen Bezugsrahmen zur Verfügung zu stellen. Dieser Bezugsrahmen sollte es ihnen erlauben, komplexe Probleme in ihrem Gesamtzusammenhang zu sehen und wirksam zu bearbeiten. Mit dem Verständnis von Management als *Gestalten, Lenken und Entwickeln zweckorientierter sozialer Institutionen* sollte einer reduktionistischen Engführung von Management auf eine mehr oder weniger unverbundene Aggregation von Einzeldisziplinen entgegengewirkt werden. Ausgehend von der Überlegung, dass Management vor allem *Komplexitätsbewältigung* bedeutet, wurde auf der Basis systemtheoretischer und kybernetischer Erkenntnisse und Begriffe ein eigentlicher Managementansatz geschaffen, der in der wissenschaftlichen Diskussion und in der Praxis gleichermassen grosse Resonanz fand. Auf dieser Grundlage entstand eine Vielfalt theoretischer Vertiefungen (z.B. in St. Gallen durch Gomez, 1981; Malik, 1984/2002; Probst, 1981 und 1987; H. Ulrich, 1978/1987 oder in München durch Kirsch, 1990), praktischer Anwendungen (z.B. Gomez, 1983; Malik, 1981; H. Ulrich & Probst, 1988/2001, Gomez & Probst, 1999) und wertvoller Weiterentwicklungen (z.B. Bleicher, 1991/1999; Schwaninger, 1994).

Einen Eckpfeiler dieser Weiterentwicklungen bildet das *St. Galler Management-Konzept*, das von Knut Bleicher in der zweiten Hälfte der achtziger Jahre entwickelt und anschliessend kontinuierlich vertieft worden ist (1991/1999). Dieses Konzept verkörpert einen zentralen Meilenstein in der Entwicklung einer ganzheitlichen, integrierten Sichtweise von Management. Als besonders wertvoll erweist sich dabei die sorgfältige Ausdifferenzierung von Management in eine normative, eine strategische und eine operative Dimension.

Auch der vorliegende Text versteht sich ganz in der Tradition der Universität St. Gallen als Beitrag zu einer *systemorientierten Managementlehre*. In diesem Sinne ist das hier in neuer Fassung vorliegende St. Galler Management-Modell als eine organische Fortführung des St. Galler Systemansatzes zu betrachten, und zwar in dreierlei Hinsicht:

- Erstens nimmt heute die *ethisch-normative* Dimension und damit die *gesellschaftlich* und *ökologisch* ausserordentlich bedeutsame Rolle von Unternehmungen sowie eine sorgfältige Identifikation und Einbeziehung der *Anspruchsgruppen* einen wesentlich höheren Stellenwert ein (vgl. hierzu auch Bleicher, 1994).

- Zweitens reflektiert dieser Text die enorm gewachsene Bedeutung einer *prozessorientierten Sichtweise* von Unternehmungen, einerseits als Folge des durch die Errungenschaften der Informationstechnologie massgeblich forcierten *Zeitwettbewerbs* und andererseits aufgrund der gewachsenen Bedeutung des *Managements von sozialen Prozessen*.
- Damit ist die dritte Erweiterung angesprochen, die als Ausdruck einer *«interpretativen Wende»*¹ in den Sozialwissenschaften zu betrachten ist. In den Sozialwissenschaften gibt es heute eine wachsende Strömung, die von der Annahme einer *sinnhaften Konstitution von Welt und Wirklichkeit* ausgeht. Dabei wird die Sozialität menschlicher Welt, und damit auch der Management-Praxis, in *sozialen Konstruktions- und Interpretationsleistungen* begründet gesehen und durch eine sorgfältige, kontextbezogene Analyse komplexer Beziehungs- und Kommunikationsprozesse zu erklären versucht. In der Managementlehre kommt diese interpretative Wende in Themen wie *Unternehmenskultur* oder *symbolisches Management* zum Ausdruck, Phänomene, deren Handhabung gerade beim *Management von Wandel* über Erfolg oder Misserfolg entscheiden kann.

Dieser Text verkörpert auch den Bezugsrahmen des neuen BWL-Lehrbuchs (Dubs, Euler & Rüegg-Stürm, 2004), das bereits jetzt als Lehrmittel auf der neuen *Assessmentstufe* (erstes Studienjahr) der Universität St. Gallen eingesetzt wird. In diesem Sinne dienen diese Ausführungen dazu, interessierten Führungskräften und Studierenden im Gesamtzusammenhang einen kurzen, einführenden Überblick über *wichtige Kategorien einer integrierten Managementlehre* zu geben.

Ich danke allen herzlich, die mir mit wertvollen Ideen und konstruktiver Kritik zur Seite gestanden haben. In der Initiierungsphase waren dies vor allem *Rolf Dubs, Peter Gomez, Georg von Krogh, Günter Müller-Stewens, Markus Schwaninger* und *Emil Walter-Busch*. In der Realisierungsphase haben mir ganz besonders *Dieter Euler, Christina Wyss, Matthias von der Heyden, Hans Seitz, Peter Staub, Christian Erk*, viele Autoren des BWL-Lehrbuchs und Studierende aus der ersten Generation unserer «Neukonzeption Lehre» eine grosse Zahl hilfreicher Hinweise gegeben.

Einen besonderen Dank entbiete ich *Peter Gomez* für das freundliche Geleitwort und für seine unermüdliche Unterstützung des gesamten Lehrbuch-Projekts seitens der Universität sowie meinem Kollegen Peter Ulrich. *Peter Ulrich* hat in freundschaftlicher Zusammenarbeit den gesamten Text mehrfach kritisch-konstruktiv analysiert und mir im Hinblick auf die Systematik und die Begriffswahl äusserst wichtige und wertvolle Impulse vermittelt.

St. Gallen, 10. Februar 2003
Johannes Rüegg-Stürm

1 Vgl. hierzu Reckwitz (1997).

1.	Einleitung	11			
1.1	Aufbau und Lesehinweise	11			
1.2	Warum ein Management-Modell?	11			
1.3	Theoretische Grundlagen	16			
2.	Die Unternehmung als komplexes System	17			
2.1	Was ist ein komplexes System?	17			
2.1.1	System und Umwelt	17			
2.1.2	System und Systemelemente	18			
2.1.3	Vernetzung und Dynamik als Ausdruck von Systemkomplexität	18			
2.1.4	Implikationen von Systemkomplexität	19			
2.1.5	Systemordnung	20			
2.2	Besondere Merkmale des Systems Unternehmung	20			
2.3	Aufbau und Überblick über die Grundkategorien des neuen St. Galler Management-Modells	21			
3.	Umweltsphären einer Unternehmung	24			
4.	Anspruchsgruppen einer Unternehmung	28			
5.	Interaktionsthemen zwischen einer Unternehmung und ihren Anspruchsgruppen	32			
6.	Ordnungsmomente einer Unternehmung	36			
6.1	Ausrichtung, Kohärenz und Sinn	37			
6.2	Mikropolitik	38			
6.3	Strategie einer Unternehmung	39			
6.3.1	Begriff und Aufgaben	39			
6.3.2	Perspektiven der Strategie-Entwicklung	43			
6.3.2.1	Outside-in-Perspektive	44			
6.3.2.2	Inside-out-Perspektive	45			
6.3.3	Ressourcen und Kernkompetenzen	45			
6.4	Strukturen einer Unternehmung	47			
6.4.1	Differenzierung und Integration	47			
6.4.2	Aufbaustruktur	49			
6.4.3	Ablaufstruktur	50			
6.4.4	Strukturelle Festlegungen	51			
6.4.5	Prozesse der Strukturierung	52			
6.5	Kultur einer Unternehmung	54			
6.5.1	Elemente einer Kultur	54			
6.5.2	Ausdifferenzierung einer Kultur	56			
6.6	Routinisierung durch Ordnungsmomente	61			
7.	Prozesse einer Unternehmung	64			
7.1	Die Prozessperspektive	64			
7.2	Elemente eines Prozesses	66			
7.3	Prozesskategorien	67			
7.3.1	Managementprozesse	70			
7.3.2	Geschäftsprozesse	73			
7.3.3	Unterstützungsprozesse	75			
7.4	Führungsaufgaben im Prozessmanagement	76			
7.4.1	Strategisches Prozessmanagement: Prozessentwicklung	76			
7.4.2	Operatives Prozessmanagement: Prozessführung	77			
7.5	Wechselwirkung zwischen Ordnungsmomenten und Prozessen	78			
8.	Entwicklungsmodi einer Unternehmung: Organisationaler Wandel	80			
8.1	Sach- und Beziehungsebene bei organisationalem Wandel	81			
8.2	Ausmass von organisationalem Wandel	82			
8.3	Optimierung und Erneuerung	83			
Epilog	Alter Wein in neuen Schläuchen?	88			
	Literatur	93			
	Register	100			