Dirk Baecker (Hrsg.)

Schlüsselwerke der Systemtheorie

2., erweiterte und neu gestaltete Auflage

Springer VS

Herausgeber
Dirk Baecker
Universität Witten/Herdecke
Witten, Deutschland

ISBN 978-3-531-20003-3 ISBN 978-3-531-20004-0 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-531-20004-0

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

Springer VS
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2005, 2016
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.

Lektorat: Cori A. Mackrodt, Stefanie Loyal

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist Teil von Springer Nature
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Umsetzung dieser Ideen erfordert zweifelsfrei Mut und Durchhaltevermögen.

Es jetzt anzugehen, lohnt sich allemal.

Literatur

Ashby, W. Ross. (1952): Design for a Brain: The Origin of Adaptive Behavior, 2. Aufl., London: Chapman & Hall, 1960.

Beer, Stafford (1954): Cybernetics and Management, Chichester: John Wiley & Sons.

Beer, Stafford (1962): Towards the Cybernetic Factory, in Heinz von Foerster, und George W. Zopf (Hrsg.), Principles of Self-Organization. Pergamon Press Ltd.

Beer, Stafford (1966): Decision and Control: The Meaning of Operational Research and Management Cybernetics, Chichester: John Wiley & Sons.

Beer, Stafford (1972); Brain of the Firm. 2. Auflage, Chichester, John Wiley & Sons, 1981.

Beer, Stafford (1976): Fanfare for Effective Freedom, in: ders., Platform for Change, Chichester: John Wiley & Sons , S. 421–452.

Beer, Stafford (1984): The Viable System Model: Its Provenance, Development, Methodology and Pathology, in: Journal of the Operational Research Society 35, 1, S. 7–25.

Beer, Stafford (1985): Diagnosing the System for Organizations, Chichester: John Wiley & Sons.

Beer, Stafford (1994a): How Many Grapes Went Into the Wine: Stafford Beer on the Art and Science of Holistic Management, hrsg. von Roger Harnden und Allenna Leonard, Chichester: Wiley.

Beer, Stafford (1994b): Beyond Dispute – The Invention of Team Syntegrity, Chichester: John Wiley & Sons.

Crisan, Christina-Ioana (2006): Beers Viable System Model und die Lebensfähigkeit von Jungunternehmen – Eine empirische Untersuchung, Dissertation an der Universität St. Gallen, Bamberg: DifoDruck.

Hetzler, Sebastian (2010): Real-Time-Control für das Meistern von Komplexität, Frankfurt/New York: Campus Verlag.

Malik, Fredmund (2002): In Memoriam Stafford Beer, in: Malik, Fredmund (Hrsg.), Malik on Management M. o. M., 10. Jahrgang, Heft 9, St. Gallen: Malik Management Zentrum St. Gallen.

Malik, Fredmund (2003): Strategie des Managements komplexer Systeme, 8. Auflage, Bern: Verlag Paul Haupt.

Marchetti, Cesare (1980): Society as a Learning System: Discovery, Invention, and Innovation Cycles Revisited, in: Technological Forecasting and Social Change 18, S. 267–282 (online: http://www.cesaremarchetti.org/archive/scan/MARCHETTI-030.pdf, Zugriff am 01. 04. 2015).

Schwaninger, Markus, Jose Perez Ríos und Kristian Ambroz (2004): System Dynamics and Cybernetics: A Necessary Synergy. Conference Paper at International System Dynamics Conference, July 2004, Oxford.

Das größere Ganze

Über Hans Ulrich, *Gesammelte Schriften* (2001)

Markus Schwaninger

1 Der Autor

Prof. Dr. Hans Ulrich hat mit seinem Werk die Entwicklung der Managementlehre maßgeblich geprägt. Er hat auch seine Alma Mater richtungsweisend mitgestaltet, sowohl in ihrer konzeptionellen und inhaltlichen Orientierung, als auch bezüglich der Qualität von Forschung und Lehre. Ulrich war Mitbegründer und langjähriger Leiter des Instituts für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen (heute: Universität St. Gallen). Der Verfasser ist ein ehemaliger Schüler von Hans Ulrich.

Hans Ulrich (1919–1997) gilt im deutschen Sprachraum als Begründer und führender Vertreter der „systemorientierten Managementlehre".[1] Mit seinem Denken war er der Zeit weit voraus. Schon früh plädierte er für eine interdisziplinäre, systemische Ausrichtung und für die Berücksichtigung neuer Dimensionen wie Ethik und Ökologie in der Managementlehre. Ulrich war massgeblich durch die Einflüsse von Systemtheorie und Kybernetik geprägt. Diese Formalwissenschaften bildeten die Grundlage zu seiner inhaltliche Offenheit für den Dialog mit und Einbezug von wissenschaftlichen Disziplinen ohne Einschränkung.

2 Inhaltliches Spektrum der Werkausgabe

Mit der Herausgabe als *Gesammelte Schriften* (2001), im Folgenden kurz *Werkausgabe*, wurden Hans Ulrichs sämtliche Arbeiten auf dem Gebiet des systemischen Managements in kompakter Form zugänglich gemacht. Die fünfbändige Ausgabe

1 In jüngerer Zeit wird zunehmend der Begriff „systemisches Management" verwendet, statt „systemorientiertes Management".

wurde herausgegeben von der Stiftung zur Förderung der Systemorientierten Managementlehre sowie konzipiert und zusammengestellt von Markus Schwaninger. Diese Werkausgabe umfasst eine Reihe von Büchern und Broschüren:

- Ulrich, Hans (1968): Die Unternehmung als produktives soziales System. Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre: Mit diesem Werk wird das Fundament der systemorientierten Managementlehre gelegt (Werkausgabe, Band 1).
- Ulrich, Hans; Krieg, Walter (1972): Das St. Galler Management-Modell (kurz „SGMM": In dieser kurzen Schrift werden die Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre für Aus- und Weiterbildung aufbereitet. Das SGMM hat den Bekanntheitsgrad der Managementlehre der Universität St. Gallen wesentlich erhöht, – in der Schweiz und im deutschsprachigen Ausland (Werkausgabe, Band 2).
- Ulrich, Hans; Sidler, Fredy (1977): Ein Management-Modell für die öffentliche Hand: Eine Variante des St. Galler Management-Modells (Werkausgabe, Band 2).
- Ulrich, Hans (1978): Unternehmungspolitik: Unter diesem Sammelbegriff nimmt Ulrich die Anliegen des normativen und strategischen Managements auf (Werkausgabe, Band 2).
- Ulrich, Hans; Probst, Gilbert (1988) Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln: Eine Methodik für den Umgang mit komplexen Problemen, angeregt durch die Systemdenker Jay Forrester und Frédéric Vester (Werkausgabe, Band 3).

Dazu kommen 55 Artikel aus Fachzeitschriften sowie Beiträge zu Sammelbänden, die aus der Zeit zwischen 1971 und 1998 stammen (Werkausgabe, Bände 4 und 5). Die Inhalte sind durchgängig Fragen des General Managements gewidmet. In der Regel sind die Schriften konzeptionell orientiert. Dabei werden vielfach neue Wege beschritten, wie nachfolgend zu zeigen sein wird. Neben dieser umfangreichen Werkausgabe wurde ein eigener Band für Studierende kompiliert, der 37 Beiträge aus derselben, unter dem Titel *Systemorientiertes Management* (im Folgenden kurz *Studienausgabe*), zusammenfasst. Sowohl die gesamte Werkausgabe als auch die Studienausgabe waren ästhetisch und qualitativ auf hohem Niveau, geradezu bibliophil gestaltet, und innert kurzer Zeit vergriffen.

3 Von der Betriebswirtschaftslehre zur Managementlehre

Nach seinem Wirken an der Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH) Zürich und an der Universität Bern wurde Ulrich 1954 zum ordentlichen Professor an der damaligen Handelshochschule St. Gallen (HSG) berufen. Dort fand er sein ideales Wirkungsfeld, zunächst besonders im zielstrebigen Aufbau des neu gegründeten Instituts für Betriebswirtschaft, später in der Entwicklung des „St. Galler Konzeptes" der systemorientierten Managementlehre.[2] Diese konzeptionelle Leistung verschaffte der HSG ab 1968, als das bahnbrechende Lehrbuch *Die Unternehmung als produktives soziales System* (Werkausgabe, Band 1) erschien, nachhaltige internationale Geltung.

Mit diesem Hauptwerk begründete Ulrich eine neue Richtung in der betriebswirtschaftlichen Forschung und Lehre, die sich in mehrfacher Beziehung von der klassischen Betriebswirtschaftslehre unterscheidet.

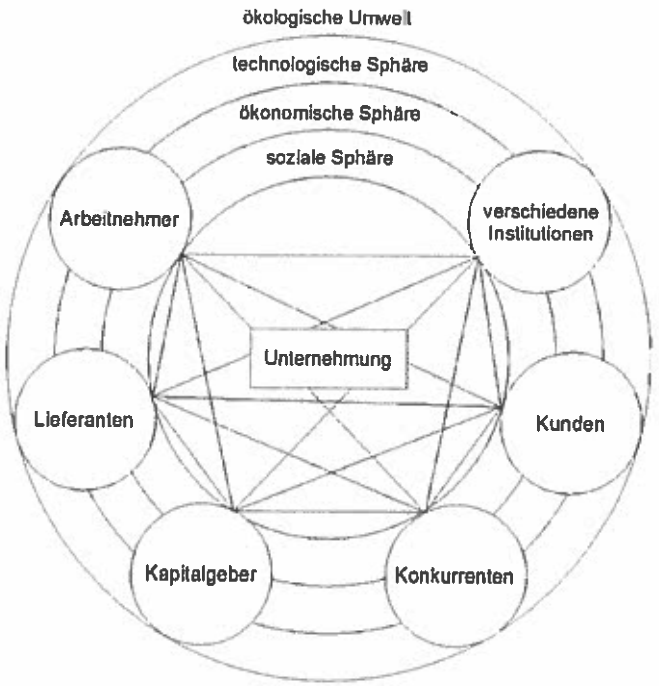
1) Grundlegend ist die Orientierung am sogenannten „Systemansatz" (Systems Approach), d.h. die Abstützung auf Erkenntnisse von Systemtheorie und Kybernetik. Unternehmungen werden damit nicht ausschließlich als „Wirtschaftssubjekte" betrachtet, sondern als ziel- und zweckgerichtete, gesellschaftliche Institutionen, welche die Eigenschaften dynamischer und komplexer Systeme aufweisen und selbst in eine entsprechend vielschichtige Umwelt eingegliedert sind. Damit werden neben der wirtschaftlichen Dimension von Organisationen und ihrer Umwelt auch andere Dimensionen, insbesondere die soziale, ökologische und technologische, Gegenstand der Betrachtung.
2) Aus der systemtheoretisch-kybernetischen Sicht ergibt sich auch ein neues Verständnis für die Führung oder das Management von Unternehmungen und anderen Organisationen sowie gesellschaftlichen Systemen. Sie werden unter Begriffen wie „soziale Systeme" und „sozio-technische Systeme" zusammengefasst. Management wird als ein Gestalten, Lenken und Entwickeln solcher Systeme verstanden. Es geht dabei um Eingriffe in dynamische, komplexe und vernetzte Situationen und Prozesse, vor allem aber um die Gestaltung von Zusammenhängen (Kontexten). Manager, d.h. die Führungskräfte aller Stufen, werden einerseits als Problemlöser, anderseits als lenkende Subjekte aufgefasst, die sich mit schwierigen, komplexen und dynamischen Problemsituationen befassen müssen.

2 Weitere biographische Informationen zu Hans Ulrich finden sich in der Werkausgabe, Band 5: 474 ff. sowie bei Schwaninger (2014).

3) Die Betriebswirtschaftslehre wird von Ulrich als eine anwendungsorientierte Wissenschaft konzeptualisiert, welche die Probleme und Herausforderungen des Managements von Unternehmungen zum Gegenstand hat und den Führungskräften nützliche Wissensgrundlagen für deren Lösung zur Verfügung stellen soll (siehe insbesondere Werkausgabe, Band 5: 17–62). Trotz dieser praxisorientierten Zielsetzung lehnt er die bloße Abstützung der Betriebswirtschaftslehre auf praktische Erfahrung ab; er hält eine theoretische Grundlage für zwingend notwendig. Diese kann aber nicht allein in der Wirtschaftstheorie oder einer andern, einzelnen Disziplin bestehen, da die Vielschichtigkeit der Managementprobleme die Verwendung von Erkenntnissen aus vielen verschiedenen Wissenschaften und damit ein interdisziplinäres Vorgehen erfordert. Maßgebend für die Wahl von Erkenntnissen als Grundlage für die Managementlehre ist daher für Ulrich nicht deren Herkunft aus einer bestimmten wissenschaftlichen Disziplin, sondern allein ihre Relevanz für die Erfassung und Lösung von Managementproblemen.
4) Entsprechend dieser Auffassung wendet sich Ulrich in wissenschaftstheoretischer Hinsicht zunehmend dem Pragmatismus zu, der Denkrichtung welche die Trennung zwischen Theoriebildung und praktischer Problemlösung weitgehend aufhebt. Ulrichs Pragmatismus ist aber immer theoretisch-konzeptionell geleitet, etwa im Sinne der Vordenker Charles Sanders Peirce und William James. Weiter gilt sein Interesse dem Konstruktivismus, wonach auch wissenschaftliche Modelle immer Konstruktionen des menschlichen Geistes sind. Solche dürfen aber nie den Anspruch erheben, das einzig wahre Abbild der Wirklichkeit zu sein, sollen sich aber als Grundlage und Hilfsmittel erfolgreichen Handelns bewähren.

Auf dieser Basis entwickelt Ulrich mehrdimensionale Modelle, welche die Unternehmung, ihre Umwelt und die Unternehmungsführung umfassten. Diese Modelle bilden zusammen einen Bezugsrahmen, der sowohl der geordneten Darstellung der in der Betriebswirtschaftslehre zu erfassenden und zu klärenden Sachverhalte dient, wie auch der Lokalisierung und Charakterisierung der in der Praxis jeweils zu lösenden Führungsprobleme. Die Grundzüge dieses konzeptionellen Gerüsts wurden 1972 als „St. Galler Management-Modell" (kurz SGMM) zusammen mit Walter Krieg publiziert (Werkausgabe, Band 2: 7–55). Dasselbe diente in der Folge als Ordnungsrahmen sowohl für den betriebswirtschaftlichen Unterricht an der Hochschule St. Gallen wie auch für Kurse und Seminare für Führungskräfte. Das Leitschema aus dem SGMM (Abbildung 1) zeigt, dass sich die Autoren langfristig orientierten: Weit voraus und ganzheitlich denkend führten sie die soziale und die ökologische Dimension im Modell explizit auf. Es überrascht deshalb nicht, dass

Abbildung 1 Die Unternehmung in ihrer Umwelt – Leitschema aus dem St. Galler Management-Modell (Quelle: Ulrich & Krieg, 1972: 20).



die Hochschule St. Gallen 1992 das weltweit erste universitäre Institut für Wirtschaft und Ökologie gründete.

Die genannten, ab den 1960er Jahren entstandenen Arbeiten bildeten jedoch nur den Beginn einer bis zum Tod von Hans Ulrich und weit darüber hinaus andauernden Forschungs- und Entwicklungstätigkeit. Am Institut für Betriebswirtschaft der Hochschule St. Gallen (HSG) leitete Ulrich ein Team, das in wechselnder Zusammensetzung sowohl die theoretische Arbeit weiterführte als auch parallel dazu die Anwendbarkeit des systemorientierten Gedankenguts in Lehre und Praxis prüfte. Zu seinen Mitarbeitern, die wesentliche Beiträge zu einer systemorientierten Managementlehre veröffentlichten, gehören die späteren Professoren Peter Gomez, Walter Krieg, Fredmund Malik und Gilbert Probst. Wichtige Themenkreise waren:

- die Auseinandersetzung mit den Strukturen und Verhaltensmustern komplexer, dynamischer Systeme, wie sie von Exponenten ganz verschiedener Wissenschaftsbereiche wie Chemie, Biologie, Evolutionstheorie, Erkenntnistheorie, Mathematik, Psychologie usw. erforscht wurden, und die Prüfung ihrer Relevanz für soziale Systeme.
- die Entwicklung einer systemischen Problemlösungsmethodik als methodische Grundlage für das Treffen und Verwirklichen von Managemententscheidungen in komplexen Situationen.
- die Entwicklung von umfassenden Konzepten für die normative, strategische und operative Führungsebene.

4 Konzeptioneller Beitrag

Hans Ulrich stellt die Managementlehre auf eine neue, systemwissenschaftlich fundierte Grundlage. Neben den bereits aufgeführten Grundlagenwerken nahm er, auch über seine Emeritierung hinaus, in zahlreichen Beiträgen in Zeitschriften, Sammelbänden und Forschungsberichten zu brisanten Themen Stellung, so insbesondere zum normativen und strategischen Management, zur werthaften Dimension der Unternehmungsführung (Managementphilosophie), zum Einbezug ökologischer und sozialer Werte in das unternehmerische Zielsystem und zu den organisatorischen Konsequenzen der Anwendung einer systemischen Perspektive.

Ein wichtiges Anliegen war ihm stets eine integrierende Betrachtungsweise, welche spezifische Teilaspekte jeweils im Zusammenhang mit einem größeren Ganzen erfasst. Dies kommt vor allem in der umfassenden Darstellung der *Unternehmungspolitik* (erstmals publiziert 1978; Werkausgabe, Band 2: 171–460) sowie im Gemeinschaftswerk mit G. Probst *Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln* (erstmals publiziert 1988; Werkausgabe, Band 3) zum Ausdruck. In diesem Zusammenhang plädierte Ulrich wiederkehrend dafür, einer Zersplitterung im Zuge zunehmender funktions- und methodenorientierter Spezialisierung, von einer ganzheitlichen Managementlehre her entgegenzuwirken.

Kennzeichnend für das Werk von Hans Ulrich ist somit die Öffnung der Betriebswirtschaftslehre in mehrfacher Hinsicht:

- die Ausweitung von einer eindimensionalen, ausschließlich ökonomischen Betrachtungsweise zu einer vieldimensionalen Erfassung multipler Aspekte von Unternehmung und Management;
- die Betrachtung der Unternehmung als ein prinzipiell offenes, soziales System unter Einbezug der Natur als einer zwingend mit zu berücksichtigenden Dimension der Umwelt;

- die Einführung einer obersten, wertebasierten Führungsebene (normatives Management) und damit auch die Öffnung für ethische Fragen der Führung (Unternehmungsethik);
- die Öffnung für Erkenntnisse aus zahlreichen andern Wissenschaften, vor allem der modernen Naturwissenschaften;
- die Erweiterung der herkömmlichen, rein analytischen Betrachtungsweise zu einer systemischen, integrierenden Denkweise;
- die Ausarbeitung von umfassenden, ein vielschichtiges Wissen ordnenden Ausbildungs- und Weiterbildungskonzepten für die Managementlehre;
- die Ausdehnung seiner Betrachtung auf alle Arten von produktiven sozialen Systemen, nicht nur privatwirtschaftliche Unternehmungen, sondern auch Organisationen der öffentlichen Hand, Non-Profit-Organisationen usw.

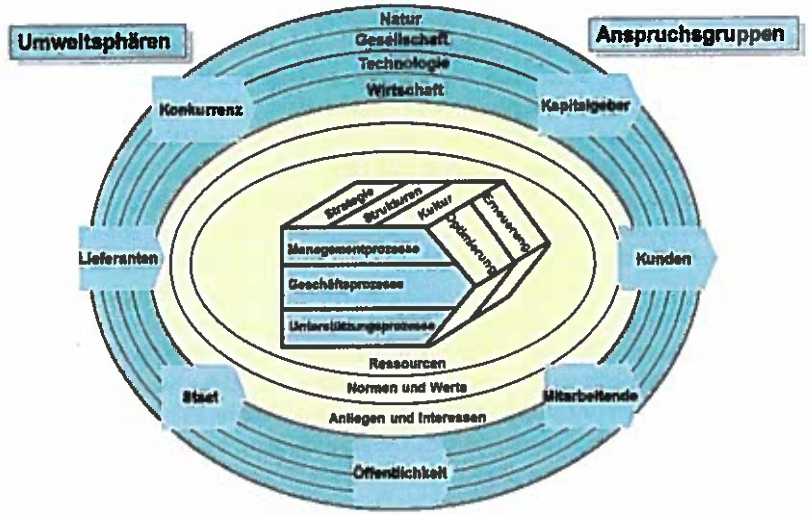
Diese Neuerungen sind durchwegs eine Horizonterweiterung. Manche davon sind geradezu revolutionär, insbesondere der Einbezug der Natur, welcher in den 1960er und 70er Jahren anderweitig noch weitgehend fehlte. Sein ökologisches und soziales Engagement manifestierte Ulrich in mehreren Publikationen sowie in seiner Abschiedsvorlesung unter dem Titel „Plädoyer für ganzheitliches Denken" (Werkausgabe, Band 5: 259–284).

5 Wirkungen

Die Schriften von Hans Ulrich haben über die Jahrzehnte Generationen von Vertretern der Managementlehre und -forschung beeinflusst. Das St. Galler Konzept des Systemorientierten Managements genießt, auch international, hohes Ansehen. Diese Reputation, mehr noch, der gute Ruf der Universität St. Gallen für ihre Ausbildung von Führungs- und Nachwuchskräften, wurde maßgeblich durch Hans Ulrich begründet. Nicht zuletzt sind auch wichtige Forschungsinitiativen an der Universität St. Gallen durch sein Denken geprägt worden.

Aufbauend auf Ulrichs Arbeiten wurde insbesondere das St. Galler Management-Konzept (zweite Generation des Management-Modells) entwickelt, welches Ende der 1980er und in den frühen 1990er Jahren durch ein Team von Professoren unter der Leitung von Knut Bleicher, dem Nachfolger auf Hans Ulrichs Lehrstuhl, erarbeitet wurde. Dazu sind neben dem Grundlagenwerk von Bleicher (1991) Bände von Gomez, Pümpin und Schwaninger publiziert worden. Des Weiteren erschien zu Beginn des zweiten Jahrtausends als dritte Generation *Das neue St. Galler Management-Modell* von Johannes Rüegg-Stürm (2002). Das Diagramm in Abbildung 2 zeigt, dass dort beim Schema aus der ersten Generation (Abbildung 1) angeknüpft und damit die von Ulrich (mit Krieg) begründete Tradition

Abbildung 2 Das neue St. Galler Management-Modell – Überblick (Quelle: Rüegg-Stürm, 2002: 22 sowie Rüegg-Stürm & Grand, 2014: 45)



fortgesetzt wird. Die bisher letzte, vierte Generation des St. Galler Management-Modells ist eine Weiterentwicklung mit einer inhaltlichen Vertiefung, wobei der Einfluss der neueren Systemtheorie, etwa des Soziologen und Systemtheoretikers Niklas Luhmann, bedeutend ist (Rüegg-Stürm & Grand 2014). Man darf annehmen, dass die Autoren zur Übernahme solcher Neuerungen auch durch die offene Geisteshaltung von Hans Ulrich inspiriert wurden.

Hans Ulrichs Denken hat die Entwicklung der Managementlehre im deutschsprachigen Raum und weit darüber hinaus geprägt. Es würde allerdings den Rahmen des vorliegenden Kapitels sprengen, diesen Einflüssen wissenschaftshistorisch nachzugehen.

6 Ausblick

Was macht das besondere wissenschaftliche Profil von Hans Ulrich aus? Dies sind wohl seine ausgeprägte konzeptionelle Begabung, sein Blick für das Wesentliche und der weite, stets interdisziplinäre, mehr noch, transdisziplinäre Horizont.[3] Dazu kommt die ganz persönliche, kreative Art, wie er abstraktes theoretisches Denken mit konkretem Praxisbezug zu verbinden wusste. Vielleicht gelang ihm dies in so überzeugender Weise, weil er den beiden Hauptgefahren des Akademikers stets zu entgehen verstand: einerseits dem Elfenbeinturm-Syndrom des akademischen „l'art pour l'art" und des Modellplatonismus, anderseits aber auch der Verwechslung von Praxisrelevanz mit hemdsärmeligem, wissenschaftlich konzeptions- und orientierungslosem Pragmatismus. Diesem gegenüber betonte Hans Ulrich immer wieder die notwendige Eigenständigkeit der wissenschaftlichen Perspektive, die nur aus einer gewissen Distanz gegenüber der Praxis dieser auch etwas Eigenes zu bieten habe: klare Begriffe und eine über den Dingen stehende, ganzheitliche und integrative Sichtweise, die der Komplexität der Phänomene und der Vielfalt relevanter Aspekte gerecht wird. Diese Position ist im gesamten Werk von Hans Ulrich klar erkennbar. Sie ist wegweisend für den Beitrag von Management und Organisation zur Gestaltung einer tragfähigen Zukunft.

Literatur

Werke von Hans Ulrich

Ulrich, Hans (1968): Die Unternehmung als produktives soziales System: Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre, Bern: Haupt (Werkausgabe, Band 1).

Ulrich, Hans, und Walter Krieg (1972): Das St. Galler Management-Modell, Bern: Haupt (Werkausgabe, Band 2).

Ulrich, Hans, und Fredy Sidler (1977): Ein Management-Modell für die öffentliche Hand, Bern: Haupt (Werkausgabe, Band 2).

Ulrich, Hans (1978): Unternehmungspolitik, Bern: Haupt (Werkausgabe, Band 2).

Ulrich, Hans, Gilbert Probst (1988): Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln, Bern: Haupt (Werkausgabe, Band 3).

3 Dazu zwei Arbeitsdefinitionen: „Interdisziplinarität" steht hier für das gegenseitige Sich-Verständigen von Angehörigen unterschiedlicher Disziplinen, mittels Übersetzung zwischen deren spezifischen disziplinären Codes. „Transdisziplinarität" hingegen bezeichnet, ebenfalls bezogen auf multidisziplinäre Kontexte, eine disziplinenübergreifende Kommunikation auf Basis eines gemeinsamen metasprachlichen Bezugsrahmens oder Codes. Metasprachen dieser Art liefern Formalwissenschaften wie Mathematik, Logik und Systemtheorie.

Ulrich, Hans (2001): Gesammelte Schriften, hrsg. von der Stiftung zur Förderung der Systemorientierten Managementlehre, konzipiert u. zusammengestellt von Markus Schwaningerm 5 Bände, Bern: Haupt [Werkausgabe].
Ulrich, Hans (2001), Systemorientiertes Management, hrsg. von der Stiftung zur Förderung der Systemorientierten Managementlehre, zusammengestellt von Markus Schwaninger, Bern: Haupt [Studienausgabe].

Weitere zitierte Quellen

Bleicher, Knut (1991): Das Konzept: Integriertes Management. St. Galler Management Konzept Bd. 1, Frankfurt a. M.: Campus.
Gomez, Peter, und Tim Zimmermann (1992): Unternehmensorganisation: Profile, Dynamik, Methodik. St. Galler Management-Konzept Bd. 3, Frankfurt a. M.: Campus.
Pümpin, Cuno, und Jürgen Prange (1992): Management der Unternehmensentwicklung. Phasengerechte Führung und der Umgang mit Krisen, St. Galler Management Konzept Bd. 2, Frankfurt a. M.: Campus.
Rüegg-Stürm, Johannes (2002): Das neue St. Galler Management-Modell, Bern: Haupt.
Rüegg-Stürm, Johannes, und Simon Grand (2014): Das St. Galler Management-Modell: 4. Generation – Einführung, Bern: Haupt.
Schwaninger, Markus (1994): Managementsysteme, St. Galler Management-Konzept Bd. 4, Frankfurt a. M.: Campus.
Schwaninger, Markus (2014): Klassiker der Organisationsforschung (13) – Hans Ulrich, in: Organisationsentwicklung 2014(3): 86–90.

Komplexität verlangt Übung

Über Fredmund Malik, *Strategie des Managements komplexer Systeme: Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme* (1984)

Rudi Wimmer

1 Der St. Galler Management Ansatz – seine Entstehungsgeschichte

Die Universität St. Gallen besitzt bis heute im deutschsprachigen Raum einen außergewöhnlichen Ruf, wenn es um Fragen des Managements im Kontext von Unternehmen, aber auch anderer zweck- und aufgabenorientierter sozialer Institutionen geht. Diese besondere Reputation verdankt sich einem Sonderweg, den diese Universität in ihrem Grundverständnis betriebswirtschaftlicher Fragestellungen schon seit Mitte der sechziger Jahre des 20. Jahrhunderts eingeschlagen hat. Den ersten Kristallisationspunkt für diese Entwicklung bildete die Arbeit von Hans Ulrich, *Die Unternehmung als produktives soziales System*, die 1968 erstmals erschienen ist. In dieser wegweisenden Publikation fasst Ulrich das Unternehmen als vieldimensionale Ganzheit auf und versteht die Betriebswirtschaftslehre primär als eine Lehre von der „Gestaltung und Führung von Systemen" (Ulrich 1968, S. 45).

Ulrich stellt sich mit dieser Konzeptualisierung des Gegenstandes wissenschaftlicher Betrachtung scharf gegen die charakteristische Engführung auf rein wirtschaftliche Fragestellungen des Betriebs, wie sie sich in der Tradition der deutschsprachigen BWL im Anschluss an Erich Gutenberg (paradigmatisch prägend seine Habilschrift aus dem Jahr 1929) allgemein durchgesetzt hat. Im Unterschied dazu rückt er „das Problem der Unternehmensführung im Sinne der umfassenden, ganzheitlichen Gestaltung und Lenkung der Unternehmung in den Mittelpunkt" seiner Überlegungen (Ulrich 1968, S. 24). Ulrich prägt damit ein Führungsverständnis, das sich nicht auf die rein wirtschaftliche Dimension des Entscheidens, auch nicht nur auf Fragen der Menschenführung, reduziert. Im Mittelpunkt stehen bei ihm all jene Gestaltungs- und Lenkungsanstrengungen, die auf eine kontinuierliche Herstellung der Leistungsfähigkeit der Unterneh-