

Die Entwicklung des St.Galler Management-Modells

Von Dr. Jürgen Spickers

1998 wurde an der Universität St.Gallen (HSG) ein umfassendes Projekt zur Erneuerung des St.Galler Management-Modells in Gang gesetzt. Es führte 2002 zum neuen HSG-Ansatz einer integrierten Managementlehre. Damit tritt die traditionsreiche St.Galler Sicht auf die Unternehmung und die mit ihrem Management verbundenen Herausforderungen in ihre dritte Generation.

Hinter der mehr als 30-jährigen Arbeit an einem ebenso realitätsgerechten wie zeitgemässen Managementmodell wirken an der HSG zwei wichtige Kräfte: einerseits das Streben nach Integration und Ganzheitlichkeit, andererseits die Suche nach für Forschung, Lehre und Weiterbildung optimal nützlichen Bezugsrahmen. Das jeweilige Modell ist ein Bild der Funktionsweise einer Unternehmung. Solche Bilder sollen helfen, wesentliche Managementfragen strukturiert zu durchdringen, ohne die Zusammenhänge aus den Augen zu verlieren. Zugleich dienen sie als Bezugsrahmen, die die Einordnung einer Vielzahl von Managementkonzepten, -werkzeugen und -verfahren erleichtern.

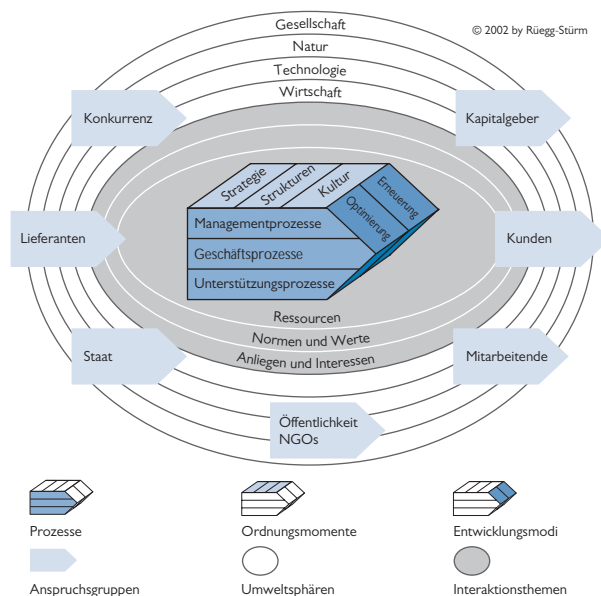
Die wichtigsten Ergebnisse der Arbeiten mit Fokus «General Management» sind in dem nachfolgenden Text dargestellt. Alle diese Ansätze wurden von Forschern des Instituts für Betriebswirtschaft (IfB-HSG) entwickelt, das an der Universität St.Gallen seit jeher für die diesbezügliche Aus- und Weiterbildung verantwortlich ist. Doch nicht nur dort sind integrierte Konzepte Gegenstand der Forschungsbestrebungen und Quelle einschlägiger Publikationen. Weitere wichtige Beiträge sind z.B. das integrierte Personalmanagement-Konzept des Instituts für Führung und Personalmanagement (I.FPM-HSG) oder der aufgabenorientierte Marketing-Ansatz des Instituts für Marketing und Handel (IMH-HSG). Mit der Zeit ist das St.Galler Management-Modell zu einer weit über die Region hinaus bekannten Marke geworden, die insbesondere in der Weiterbildung auch von solchen St.Galler Anbietern in Anspruch genommen wird, die keine institutionelle Beziehung zur Universität St.Gallen haben. Die schweizerische Handelszeitung berichtete am 20.2.2002 in einem ausführlichen Artikel über den «Streit ums St.Galler Bildungsmodell».

I 2002: Das neue St.Galler Management-Modell schlägt die Brücke von den Wurzeln zur Gegenwart

Der jüngste HSG-Ansatz einer integrierten Managementlehre erweitert das Ulrich'sche Ausgangsmodell, das im

Anschluss erläutert wird, in dreierlei Hinsicht: Erstens kommt der ethisch-normativen Dimension von «Management» heute ein deutlich höherer Stellenwert zu. Zweitens reflektiert das neue Modell die enorm gewachsene Bedeutung einer prozessorientierten Herangehensweise an Unternehmungen. Dies gilt vor allem vor dem Hintergrund von IT-Erreugnissen, verschärftem Zeitwettbewerb und der zunehmenden Bedeutung des Managements sozialer Prozesse. Drittens und daran anknüpfend wird der interpretativ-sinnhaften Dimension von Management mehr Raum zuteil.

Im neuen HSG-Ansatz spielen die drei Integrationsebenen Strategie, Struktur und Kultur, die tragende Säulen des zweiten grossen St.Galler Management-Modells der Ära Bleicher (s.u.) verkörpern, erneut eine prominente Rolle. Auch im Vergleich dieser beiden Modelle rückt hier jedoch die Prozessdimension deutlich in den Vordergrund. Schliesslich werden die grossen Interaktionsthemen (Ressourcen, Normen und Werte, Anliegen und Interessen) neu gebündelt. Damit soll mehr Aufmerksamkeit auf die Erkenntnis gelenkt werden, dass Management in erheblichem Masse bedeutet, Sachlagen zu interpretieren und mit Sinn auszukleiden sowie die Abstimmung von Erwartungen und Leistungen zu bewerkstelligen.



Wie schon seine Vorgänger bietet der neue HSG-Ansatz eine grundlegende Orientierungshilfe für die betriebswirtschaftliche Aus- und Weiterbildung. Im Wintersemester

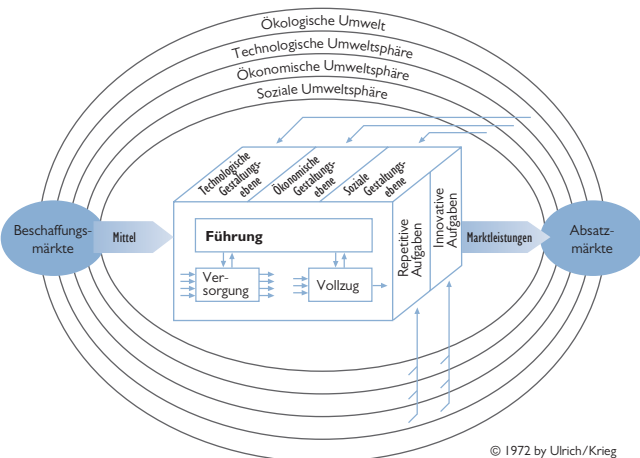
2002/2003 profitierten erstmals die Studierenden der neu konzipierten Bachelor-Stufe von dem Modell. In der HSG-Weiterbildung wird es seit 2003 sukzessive eingeführt. Unter anderem bildet es die Basis für das 2004 neu gestaltete Unternehmerseminar der Universität St.Gallen.

Die Federführung dieses Projektes lag bei Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm, der seit 2002 der Direktion des Instituts für Betriebswirtschaft der HSG angehört. Er stellte den Bezugsrahmen in seinem Buch «Das neue St.Galler Management-Modell» Ende 2002 der Öffentlichkeit vor. Ein umfangreicher Herausgeberband (gemeinsam mit Prof. Dr. Rolf Dubs und Prof. Dr. Dieter Euler), in dem namhafte HSG-Dozenten die einzelnen Bereiche des Modells ausleuchten, folgt im Jahre 2004.

II Die Wurzeln

Die Geschichte des St.Galler Management-Modells begann mit der Gründung des Instituts für Betriebswirtschaft im Jahre 1954 durch Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hans Ulrich. Er war von der Notwendigkeit einer theoretischen Grundlegung der Unternehmung und ihrer komplexen Einbettung in eine vielschichtige Umwelt überzeugt. Insbesondere für die Aus- und Weiterbildung im Management wies er ihr hohe Bedeutung zu. In derartigen Bezugsrahmen («Leerstelengerüst für Sinnvolles»), so die zentrale Annahme, lassen sich die mannigfaltigen Herausforderungen an erfolgreiches und verantwortungsvolles Management in einer angemessenen komplexen und doch integrierten Art einordnen.

Mitte der 60er Jahre wurde am Institut unter der Leitung von Hans Ulrich eine Arbeitsgruppe gebildet, die sich mit wichtigen Forschungsergebnissen der Systemtheorie und Kybernetik auseinandersetzte. 1968 erschien das Buch «Die Unternehmung als produktives soziales System». Es gilt als Ulrichs Hauptwerk. Auf dessen Basis wurde die Urfassung des «St.Galler Management-Modells» entwickelt und 1972 im gleichnamigen, gemeinsam mit Walter Krieg verfassten Werk veröffentlicht. Damit lag der erste HSG-Ansatz vor, der Generationen von Studierenden, Wissenschaftlern und Führungskräften prägte.



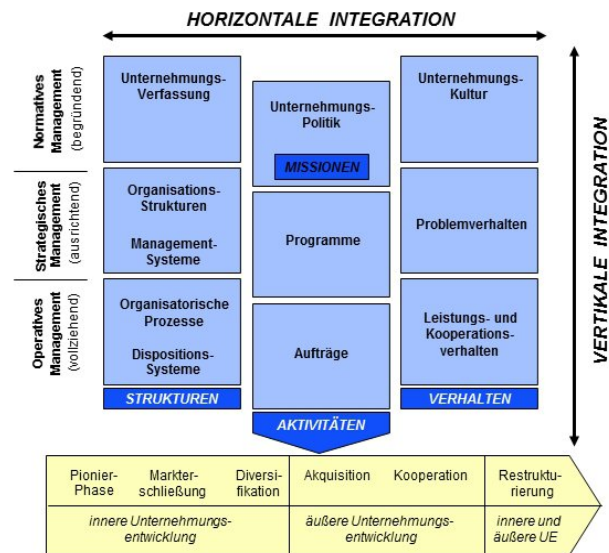
© 1972 by Ulrich/Krieg

Im umfangreichen, 2001 erneut aufgelegten Gesamtwerk von Hans Ulrich sind nochmals seine drei besondere Anliegen zu erkennen: Das Plädoyer für ein ganzheitliches Denken und Handeln im Umgang mit der Herausforderung «Komplexität», die Bedeutung einer anwendungsorientierten Managementlehre für Führungspraxis und -weiterbildung, sowie die integrative Ausgestaltung der normativen, strategischen und operativen Management-Ebenen im Rahmen eines umfassenden Gesamtkonzept.

Hans Ulrich verstarb 1997 in seinem 79. Lebensjahr. Seine wissenschaftlichen Leistungen fanden ihre Würdigung in Ehrendoktoraten der Universitäten Zürich, Augsburg und Mannheim.

III Der konzeptionelle Ausbau

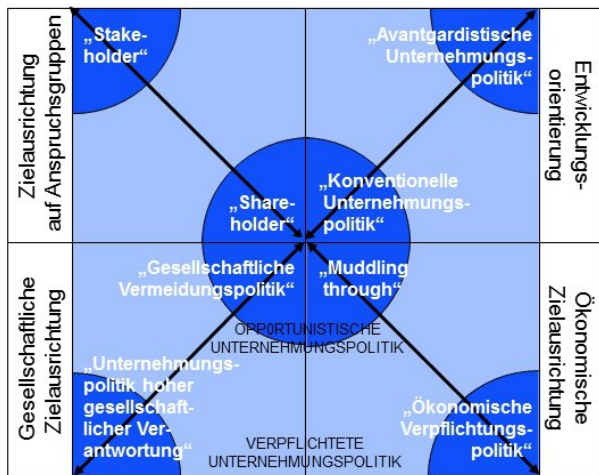
Von 1984 bis 1994 stand das Institut für Betriebswirtschaft unter der Leitung von Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Knut Bleicher. In dieser Zeit wurde das grundlegende Gedankengut einer ganzheitlich-integrierten Managementlehre unter der Überschrift «St.Galler Management-Konzept» zu einem Bezugsrahmen ausgebaut, der mit der Unternehmensentwicklung insbesondere die evolutionären Rahmenbedingungen von Management anspricht. Er greift die drei von Hans Ulrich hervorgehobenen Management-Ebenen (normativ, strategisch, operativ) auf und verbindet sie mit dem, was vielfach als die spezifische «St.Galler» Management-Sichtweise angesehen wurde und wird: der Harmonisierung des Dreiklangs von Strategie, Struktur und Kultur.



©1991 by Bleicher

Das Bleicher'sche Konzept vertieft die Herausforderungen auf normativer und strategischer Ebene in Form von jeweils vier spezifischen Spannungsfeldern, so z.B. demje-

nigen von Shareholder- vs. Stakeholder-Orientierung im Bereich der Unternehmenspolitik (vgl. die nachfolgende Abbildung). Damit werden insgesamt vierundzwanzig zentrale Management-Issues formuliert. Dies wiederum bietet die Möglichkeit, anhand von Ist- und Soll-Positionen eine bewusste Form der Entwicklungsorientierung im Management einer Unternehmung wahrzunehmen. Der Kern steht dabei jeweils für eine eher stabilisierende, die äusseren Pole stehen dagegen für eine auf Veränderung ausgerichtete Orientierung.



©1991 by Bleicher

Sechs Auflagen haben «Das Konzept Integriertes Management» seit 1991 zu einem anerkannten Standardwerk der Managementliteratur gemacht. Viele Führungskräfte haben mit Hilfe des Konzepts das Profil ihrer Unternehmungen überdacht und neu bestimmt. Für seine wissenschaftlichen Verdienste wurde Knut Bleicher mit Ehrendoktoraten der Indiana University im amerikanischen Bloomington sowie der Universität Siegen geehrt.

IV Die Gesamtführungs-Ansätze

Der Forschungsschwerpunkt des ab 1994 amtierenden IfB-Direktionsteams (Prof. Dr. Peter Gomez, Prof. Dr. Günter Müller-Stewens, Prof. Georg von Krogh, Ph.D.) lag zunächst vor allem im Bereich Change Management. Im internationalen Verbund des «New Winners?»-Projektes wurden die Zusammenhänge und Folgen tiefgreifender Veränderungen von Grossunternehmen untersucht. Die Längsschnitt-Studien zu Transformationsvorhaben von Firmen wie Daimler-Benz, Ciba-Geigy, Vorwerk, Sulzer oder der amerikanischen Sencorp stellten aufwendige Forschungsprojekte dar, die in zahlreiche Veröffentlichungen mündeten.

Zugleich kam es am Institut zu Spezialisierungen in den Forschungsfeldern Wissensmanagement (Georg von Krogh), Wertmanagement (Peter Gomez) und Strategy Process (Günter Müller-Stewens). Hierdurch wurden zwei Weiter-

entwicklungen des St.Galler Gedankengutes geprägt, die um den Jahrtausendwechsel herum vorgestellt wurden: Das «VIP-Konzept» und der «General Management Navigator». In diesen Management-Ansätzen tritt die Konkretisierung der unternehmensbezogenen Führungsaufgabe (Wertsteigerung, Gesamtperformance) gegenüber dem Unternehmungsmodell in den Vordergrund.

a) Ganzheitliches Wertmanagement

Hauptanliegen des 1998 erstmals von Prof. Dr. Peter Gomez vorgestellten «VIP-Konzeptes» ist die konsequente Wertorientierung. Im Zentrum unternehmerischen Handelns steht die nachhaltige Steigerung des Wertes der verantworteten Einheit gegenüber ihren wichtigsten Anspruchsgruppen, den sog. «Stakeholders» (Shareholder, Mitarbeitende, Kunden, Lieferanten, Öffentlichkeit usw.). Der Weg von der Vision zur Prozessorganisation – daher die Abkürzung – zeigt die wesentlichen Herausforderungen auf, die in diesem Zusammenhang zu bewältigen sind. In der Form eines Wirkungskreislaufes steht das «VIP-Konzept» zugleich in der Tradition des ganzheitlich-zirkulären Denkens, das an der HSG seit jeher besonders intensiv verfolgt wird.



©1998 by Gomez

Das VIP-Konzept hat sich als Bezugsrahmen in der Führungskräfte-Weiterbildung bewährt. Es bildet z.B. die integrierende Klammer um die Module des Kaderseminars der Universität St.Gallen. In der innerbetrieblichen Weiterbildung lag es u.a. einem Programm der Hilti AG zur Stärkung des unternehmerischen Selbstverständnisses von Werksleitern im Rahmen einer Supply-Chain-Management-Initiative zu Grunde. Darüber hinaus hat das Konzept seine Eignung als «Cockpit» für die erfolgreiche, nachhaltige Gesamtführung von Firmen bzw. von Teilbereichen (Profitcenter, Funktionsbereiche) bewiesen. 2002 wurde beim 17. Executive MBA-Lehrgang der Universität St.Gallen eine auf Basis dieses Konzepts durchgeführte Strategieentwicklung der Spirig Pharma AG mit dem NZZ-Preis für die beste Projektarbeit dieses Kurses ausgezeichnet.

b) Integrierte Strategie- und Wandelarbeit

Hintergrund für den 2001 von Prof. Dr. Günter Müller-Stewens und Dr. Christoph Lechner in ihrem preisgekrönten Buch «Strategisches Management» vorgestellten «General Management Navigator» war zunächst die Absicht, das Feld der strategischen Programme im Bleicher'schen Bezugsrahmen (s.o.) analog zu anderen Feldern der Matrix zu vertiefen. Die Forschungserkenntnisse zur Entstehung, Verwirklichung und Erfolgsmessung von Strategien legten es dann nahe, diesen Kern zu einem eigenständigen Ansatz auszubauen.

Der daraus hervorgegangene General Management Navigator (GMN) ermöglicht ein integriertes Verständnis von Strategie- und Wandelarbeit in der Unternehmung. Er verbindet die Inhalts- mit der Prozessdimension ebenso wie die Genese von strategischen Initiativen mit Fragen nach deren Wirksamkeit. Neben detailreich aufgefächerten Aspekten der unmittelbaren Gestaltung wird die Reflexion über die fünf zentralen Arbeitsinhalte des strategischen Managements betont. Der Bezugsrahmen hat in Wissenschaft und Praxis starke Anerkennung gefunden, u.a. als bestes deutsches Wirtschaftsbuch des Jahres 2001 seitens Cap Gemini, Ernst & Young.

Zugleich eröffneten die intensiven Arbeiten am GMN-Konzept dem Institut erstmals den Einstieg in ein innovatives e-Learning-Konzept (siehe www.swissvbs.com) und

führten ferner zum Aufbau eines öffentlich zugänglichen Strategie-Portals im Internet (www.strategylab.ch). Dort können Interessenten eine Vielzahl von Hinweisen auf Personen, Institutionen, Publikationen usw. auf dem Gebiet des Strategischen Managements abrufen. Lehrkräfte können über das Portal z.B. Ressourcen zum General Management Navigator beziehen. Insgesamt stellt das GMN-Konzept damit ein umfassendes Lernsystem für den «Dreisprung» von Strategieentwicklung, Change Management und Performancemessung dar.

V Weiterführende Literatur

Zu einem Resümee der Entwicklungsgeschichte des «St.Galler Management-Ansatzes» vgl. ferner den Beitrag von Prof. Dr. Markus Schwaninger, «System Theory and Cybernetics», in *Kybernetes*, Vol. 30, No. 9/10, 2001, S. 1209-1222.

Eine Auseinandersetzung mit den «Entwicklungsperspektiven einer integrierten Managementlehre» findet sich in dem gleichnamigen, von Peter Gomez, Günter Müller-Stewens und Johannes Rüegg-Stürm anlässlich des 100-jährigen Bestehens der Universität St.Gallen herausgegebenen Buch. Es ist 1999 im Paul Haupt-Verlag erschienen.



© 2001 by Müller-Stewens/Lechner