

### 4.1.3 St. Galler Managementansatz

- Entstehung und Inhalte

Hans **Ulrich** und Walter **Krieg** sind die Begründer des St. Galler Managementkonzeptes, das in den Jahren 1964 bis 1972 entwickelt wurde und sich mit seinem systemtheoretischen Ansatz insbesondere gegen eine eindimensional ausgerichtete Betriebswirtschaftslehre und die Aneignung von disziplinar abgegrenztem Wissen wendet.<sup>1/</sup> Ulrich definiert Konzept als ein abstraktes Gestaltungsmodell für eine zu schaffende Wirklichkeit, die verschiedene Konkretisierungsalternativen offenläßt.<sup>2/</sup> Diese Anforderung erfüllt das St. Galler Managementkonzept, das als Handlungsrahmen der Unternehmensführung angesehen werden kann und eine Vielzahl von Disziplinen parallel berücksichtigt. Dem St. Galler Managementkonzept liegt die Idee zugrunde, ein gedankliches Ordnungsmuster für sinnvolles Handeln in sozialen Organisationen zu schaffen und durch die integrative Lenkung und Interaktion der Teile den Menschen Entfaltungs- und Kommunikationsmöglichkeiten zu eröffnen. Zur praxisorientierten Implementierung des St. Galler Managementkonzeptes in Unternehmen wurde 1973 das Management Zentrum St. Gallen gegründet, das gegenwärtig von Fredmund **Malik** geleitet wird.

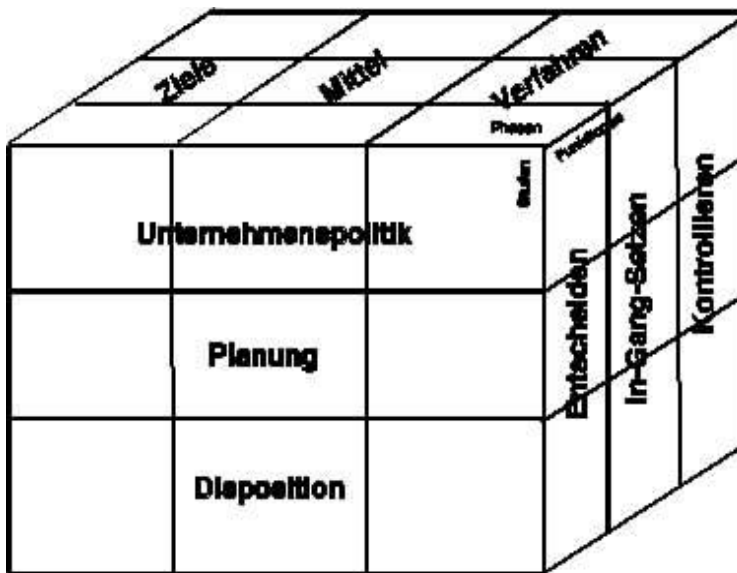


Abb. 4.7: St. Galler Führungswürfel<sup>3/</sup>

Das St. Galler Managementkonzept umfaßt eine mehrdimensionale Analyse der Unternehmung durch Führungs-, Organisations- und

Entwicklungsmodelle. Bei diesen Managementmodellen geht es darum, Gestaltungs- und Lenkungsprozesse abzubilden, und nicht jede individuelle Entscheidung und Transaktion des Systems.<sup>4/</sup> Der St. Galler Ansatz bietet einen integralen Bezugsrahmen für komplexe Strukturen im Management, da dieser keine hinreichenden, sondern die notwendigen Bedingungen für eine erfolgreiche Unternehmensführung aufzeigen will. Die St. Galler systemorientierte Managementlehre hat wesentliche Bestandteile sozialer Systeme herausgearbeitet und sieht sich in erster Linie als anwendungsorientierte Wissenschaft mit eigenständigem Charakter, deren primäre Aufgabe darin besteht, Wissen zu produzieren, das von Menschen beim Handeln und beim Lösen ihrer Probleme angewendet werden kann.<sup>5/</sup> Laut Ulrich sind Probleme nichts Naturgegebenes, sondern das Ergebnis menschlicher Wahrnehmung und Beurteilung der Wirklichkeit; darüber hinaus sind diese Fragen, die wir nicht ohne weiteres richtig beantworten können.<sup>6/</sup> Problemlösen bedeutet deshalb zu verstehen, warum das Problem nicht leicht lösbar ist<sup>7/</sup>, wobei nachfolgende Kriterien das methodische Lösen von Problemen unterstützen:<sup>8/</sup>

- Praxisorientierung

- Interdisziplinarität

- Nützlichkeit

- normativer Charakter

- Entwurf möglicher Wirklichkeiten

- Werturteile formulieren

Der entscheidende Punkt einer systemischen Managementtheorie ist nach Malik nicht die Optimierung konkreter Zustände, sondern der Steuerungsfähigkeit des Unternehmens (ihrer Manageability).<sup>9/</sup> Der systemische Ansatz geht hierbei unter anderem davon aus, daß der Output eines Systems von der Struktur, von den Regeln und den Interaktionsmustern von Systemelementen und Subsystemen abhängt.<sup>10/</sup> Der St. Galler Ansatz betont auch, daß der Einfluß komplexer Umgebungen nur von Systemen mit hoher Varietät verarbeitet werden kann. Dies bedeutet, daß die Lenkungsfähigkeit eines Entscheiders lediglich so gut sein kann wie das Modell, das er von der Organisation und seiner Umwelt besitzt. **Ulrich** und **Probst** haben sieben Bausteine für ganzheitliches Denken und Handeln definiert: 1. das Ganze und die Teile, 2. Vernetztheit,

3. das System und seine Umwelt, 4. Komplexität, 5. Ordnung, 6. Lenkung und 7. Entwicklung./11/ Die Leistungsfähigkeit des Systems hängt hierbei von dessen Vernetzung und Rückkopplung ab. Nachfolgend sind die Zusammenhänge zwischen den unterschiedlichen Managementebenen sowie der Strukturen, Aktivitäten und Verhaltensweisen im Rahmen des St. Galler Managementkonzeptes dargestellt:

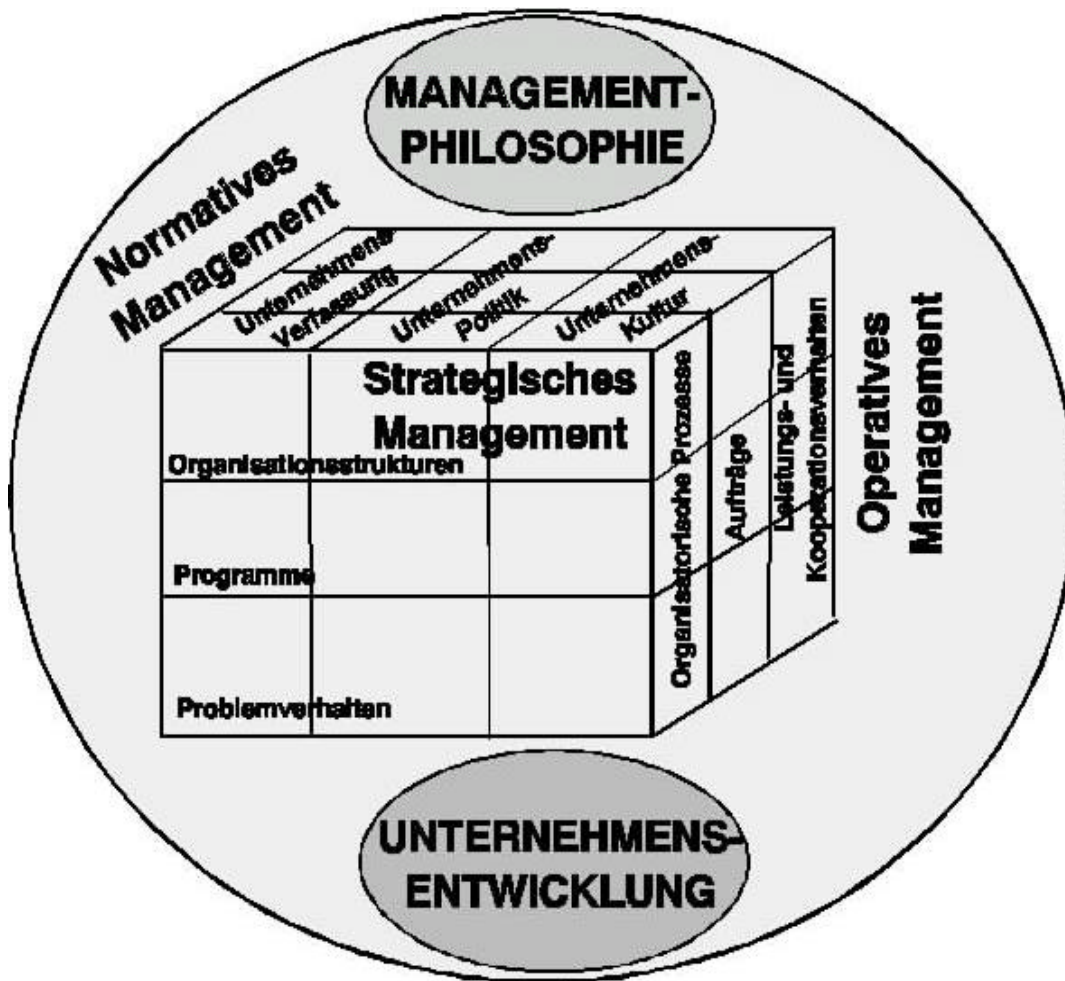


Abb. 4.8: Zusammenhang zwischen normativem, strategischem und operativem Management/12/

- Managementaufgaben

Ulrich definiert Management als die Führung zweckgerichteter sozialer Systeme./13/ Die Unternehmensführung ist elementar für die Lenkung komplexer Systeme und kann als ein kreisförmiger Vorgang aufgefaßt werden./14/ Laut Krieg umfaßt ein Führungskonzept hierbei die Elemente

Führungssysteme (Unternehmenspolitik, Planung und Informationssysteme), die Führungsprozesse der Organisation (operationale Einheiten, Temporärstrukturen und Aufgabenverteilungen), die Führungsmethodik (Führungsverhalten, Führungsverfahren und Führungshilfsmittel) sowie die Führungskräfte (Potentialerfassung, Bedarfserfassung, Beschaffung und Entwicklung)./15/ Unternehmensführung ist somit der Inbegriff aller Aktivitäten, die auf sinnvolle Gestaltung, Lenkung und Entwicklung der Unternehmung gerichtet sind./16/ Nach Ulrich sind die Führungsebenen des Managements mit folgenden Kernaufgaben und Methodiken gekoppelt:/17/

Führungsebenen	Kernaufgaben	Methodiken
Normative Führung/18/	Sinnfindung "Gleichzeitig Neues erfinden"	persönliche Führung
Strategische Führung	Leistungspotentiale aufbauen "Die richtigen Dinge tun"	'weiche' Systemmethodik
Operative Führung	Nutzung bestehender Potentiale "Die Dinge richtig tun"	'harte' Systemmethodik
Wirksame Führung	Vollzug bestimmter Operationen "Die Dinge rechtzeitig tun"	Funktionsüberwachung

Tab. 4.3: Führungsebenen, Kernaufgaben und Methodiken

Management hat die Aufgabe, die Lücke zwischen den Zielen des Unternehmens und denen der Kunden zu schließen, wobei die Lenkung sozialer Beziehungen so erfolgen muß, daß die Menschen füreinander statt gegeneinander arbeiten. Management ist deshalb sowohl Wissenschaft als auch Humanität (siehe "Lampsacus" in Kapitel 4.3.4.3)./19/ Diese führt uns zur sozialen Dimension des Managements. Management erzeugt Differenzen, die weitere Differenzen erzeugen, d.h. es ist maßgeblich selbst für die zunehmende Komplexität sozialer Systeme verantwortlich. **Parsons** hat die Anpassung an die Umwelt (adaption), die Zielverwirklichung (goal-attainment), die Integration (integration) und die Strukturhaltung (latent pattern maintenance) als die vier Grundfunktionen für soziale Systeme (AGIL-Schema) charakterisiert./20/ Management hat somit weniger mit der Durchführung von Geschäften zu tun, als vielmehr mit der Lenkung komplexer Gesellschaften und Organisationen, wozu Peter **Drucker** ausführt:/21/

"Every major task of developed society is being carried out in and through an organized managed institution."

Führungsebenen	Orientierungsgrundlagen	Zielkategorien
Normative Führung	Systemeigenschaften	Entwicklung
Strategische Führung	Organisationsstrukturen	Lebensfähigkeit
	Kundenprobleme	Neue Erfolgspotentiale
Operative Führung	Marktposition	Bestehende Erfolgspotentiale
	Erträge/Aufwände	Erfolg
Wirksame Führung	Einnahmen/Ausgaben	Liquidität

Tab. 4.4: Führungsebenen, Orientierungsgrundlagen und Zielkategorien/[22/](#)

Management hat den Aufbau der vernetzten Weltwirtschaft ermöglicht und ist als soziale Funktion heutzutage überall anzutreffen./[23/](#) Fredmund Malik betont, daß Management der wichtigste Mechanismus der soziokulturellen Entwicklung ist./[24/](#) da es in der Lage ist, den Sinn komplexer Systeme zu beeinflussen. Deshalb wird es im Management zunehmend darauf ankommen, gesellschaftlich sinnvolle Entscheide zu treffen und zur Verbesserung der sozialen Verhältnisse beizutragen./[25/](#) **Bleicher** definiert Management als die Aufgabe, soziale Systeme an sich wandelnde neue Bedingungen anzupassen./[26/](#) Er betont den Ausgleich von Bewahrung und Veränderung in der zeitlichen Abfolge von Aktivitäten als prinzipielle Erfolgsformel für die Handlungen des Managements./[27/](#) Das Management muß eine Kultur schaffen, die das Querdenken und das Anderssein fördert, damit wir unsere Angst vor dem Neuen überwinden und Bifurkationen zulassen. Es geht in der Managementlehre darum, die Manager derart auszubilden, daß diese lernen das richtige Maß an Risiko einzugehen./[28/](#)

Der kognitive Wandel der Manager ist laut Malik hierbei eine Vorbedingung für den strategischen Wandel des Unternehmens./[29/](#) Bei seiner Unterscheidung zwischen konstruktivistisch-technomorphen Systemen und systemisch-evolutionären Systemen ist zu beachten, daß er mit dem ersten Ansatz nicht Wahrnehmungsphänomene meint, wie diese vom Radikalen Konstruktivismus angesprochen werden, sondern die lineare Denkweise von Planern, die keine Vorstellung von der Lenkung von Komplexität haben./[30/](#) Durch Malik fand eine bedeutende Weiterentwicklung des systemischen Managementansatzes statt, da er sich insbesondere auf die Problemkreise der Komplexität und Evolution konzentrierte, wobei für ihn weniger die biologische Evolution für das Verständnis seiner evolutorischen Management- Perspektive relevant ist, sondern vor allem der **von Hayeksche** sozialwissenschaftliche Ansatz. Laut diesem ist Ordnung ein unentbehrlicher Begriff für die Diskussion aller komplexen Erscheinungen./[31/](#) Lokale Regeln führen zum erfolgreichen Aufbau von

Ordnung. Hierbei kann auf eine zentrale Regelung verzichtet werden, da diese sogar kontraproduktiv für das Gesamtsystem sein kann, wozu Malik ausführt:[/32/](#)

**"... dass ein bewußter Verzicht auf die Regelung von und das Eingreifen in Details in Wahrheit nicht zu einer Reduktion unserer Managementmöglichkeiten führt, sondern im Gegenteil zu einer Verstärkung und Ausweitung managerieller Fähigkeiten."**

Die Bedeutung des kybernetischen Managements liegt in der Beeinflussung eines Systems in Richtung auf ein Ziel durch die Veränderung der Informationslage.[/33/](#) Bei der kybernetischen Lenkung geht es vor allem darum, die möglichen Zustände von Systemen, auf die wünschbaren zu reduzieren.[/34/](#) Eng verbunden mit der Kybernetik sind Vernetzungsphänomene, auf die vor allem **Gomez** und **Probst** eingegangen sind, wobei sich letzterer auch mit der Problematik der Selbstorganisation beschäftigte.[/35/](#) Die heutigen Fragestellungen im Rahmen des strategischen Managements richten sich nicht mehr auf eine konkrete Strategie, sondern vielmehr auf das strategieproduzierende System selbst.[/36/](#) Hierbei avanciert vor allem die Komplexität zum zentralen Phänomen, dem sich Manager zu stellen haben, wobei Management immer mehr mit der Fähigkeit zu Komplexitätsbewältigung gleichzusetzen ist.[/37/](#) Nachfolgende Abbildung zeigt die Entwicklung der Managementforschung von der Systemtheorie, über die Kybernetik und Selbstorganisation hin zur Komplexitätstheorie:

Zeitraum:	St. Galler Manag.-Konzept:	Forschungsschwerpunkte:	Hauptvertreter:
60er - 70er Jahre	Führungs-, Organisations-, und Entwicklungsmodell	Systemansatz und Kybernetik	Ulrich und Krieg
80er Jahre:	Integriertes Management: Normative, strategische, und operative Planung	Selbstorganisation und Netzwerkansätze	Gomez, Probst, Bleicher, Malik und Schwaninger
90er Jahre:	Komplexitäts-Management; Wissens-Management; Lernende Organisation	Komplexitäts-, Medien- und Kommunikationsforschung <a href="#">/38/</a>	Malik, von Krogh und Schmid
ab 2000:	Endo-Management <a href="#">/39/</a>	Interfaces	A. P. Schmidt

Tab. 4.5: Entwicklungslinie des St. Galler Management-Konzeptes

- Anwendungsorientierung

Mit der Systemorientierung, die das Individuum und seine nichtlineare Interaktion berücksichtigt, hebt sich das St. Galler Managementkonzept deutlich von einer funktionalen und linearen Betriebswirtschaftslehre ab. Da

es im Management kaum eine Situation gibt, die durch die Anwendung von Fallstudien (Case Studies), wie dies bei der MBA-Ausbildung geschieht, gelöst werden könnte, muß für jede Situation eine individuelle Problemlösung erarbeitet werden. Das St. Galler Konzept stellt deshalb keine Aneinanderreihung oder ein Portfolio einer Vielzahl von Problemlösungsmethoden oder Maßnahmen dar, vielmehr liefert dieses durch abstrakte methodische Grundlagen einen Handlungsrahmen auf einer Metaebene, um unterschiedlichste Problemstellungen lösen zu können. Als Lenkungsregeln für die Erarbeitung und Bewertung von Strategien und Maßnahmen definieren Probst und Gomez folgende:[/40/](#)

**1. Lenkung von Komplexität der Problemsituation anpassen**

**2. Unterschiedliche Rollen der Systemelemente berücksichtigen**

**3. Stabilisierende negative Rückkopplungen nutzen**

**4. Positive Rückkopplungen zur Erzielung von Synergien nutzen**

**5. Bewahrung und Wandel erfordern ein ausgewogenes Verhältnis zueinander**

**6. Förderung der Autonomie der kleinsten Einheit**

**7. Erhöhung der Lern- und Entwicklungsfähigkeiten mit jeder Problemlösung**

- Managementphilosophie

Eine Managementphilosophie repräsentiert die grundlegenden Einstellungen, Überzeugungen und Werthaltungen, die das Denken und Handeln der maßgeblichen Führungskräfte in einem Unternehmen beeinflussen.[/41/](#) Da theoretisches Wissen kein Handlungswissen zu sein braucht[/42/](#), gehört das Ausarbeiten einer Managementphilosophie zu den intellektuell herausfordernden Tätigkeiten der Managementpraxis. Eine Managementphilosophie muß ethischen und moralischen Maßstäben gerecht werden, was bedeutet, daß der Findung, Integration und Entwicklung von Werten in Unternehmen eine besondere Bedeutung eingeräumt werden muß (siehe Kapitel 4.3.2.4).[/43/](#) In einer Zeit, in der die uns umgebenden Technologien immer komplexer werden, dürfen wir keinem deterministischen Menschenbild unterliegen, sondern wir benötigen ein Menschenbild, das der Vielfalt gerecht wird und die Würde, Achtung und Freiheit des Menschen in den Mittelpunkt der Betrachtungen stellt.

Da wir am Anfang des 21. Jahrhunderts feststellen müssen, daß wir weit davon entfernt sind, den angestrebten Wohlstand in der ganzen Welt zu verbreiten und den Menschen zu ermöglichen, ohne materielle Not, in Frieden und in Einklang mit der Natur zu leben, benötigen wir eine neue Managementphilosophie/[44](#)/, die sich an der Gleichwertigkeit von wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Verantwortung orientiert./[45](#)/ Eine Managementausbildung, die das MBA höher einstuft, als die Philosophie verhindert die Selbstreflexion der Manager sowie die Übernahme von Verantwortung in komplexen Systemen und wird deshalb zu einer Gefahr für die Freiheit.

Philosophisch ist der St. Galler Ansatz vor allem durch den Radikalen Konstruktivismus (siehe Kapitel 3.3) geprägt, der insbesondere von Hans Ulrich präferiert wird. Der Radikale Konstruktivismus ist insofern von besonderer Bedeutung für das Management, da er die Option bietet, eine Brücke zwischen Natur- und Geisteswissenschaften herzustellen./[46](#)/ Die Berücksichtigung der Nichtlinearen Dynamik von Interfaces ermöglicht eine Erweiterung der radikal-konstruktivistischen Betrachtung des Managements. In Anlehnung an Ulrich können zwei Arten von Interfaces unterschieden werden: das Unternehmens-Interface (Organisations- und Kommunikationsstrukturen) und das Lenkungs-Interface (Entscheidungs- und Handlungsstrukturen). Während Lernen und Wissen maßgeblich das Unternehmens-Interface beeinflussen, wird das Lenkungs-Interface vor allem von unserem Willen und der Übernahme von Verantwortung geprägt.

Da unser Denken und Handeln, zukünftig noch viel mehr als zur Zeit, durch Interfaces beeinflusst wird, werden unsere Einstellungen, Überzeugungen und Werthaltungen vor allem über die telematischen Netze vermittelt werden. Die zuvor behandelte Interface-Theorie von Rössler liefert somit auch einen Zugang zur Ausarbeitung einer erweiterten Managementphilosophie (siehe Kapitel 4.3.2), deren theoretisches Fundament neben dem Radikalen Konstruktivismus für die Makrotechnologien, der Mikrokonstruktivismus für den Bereich der Mikrotechnologien liefert. Gerade seine Verbindung zur Humanität und zur Sinnfrage liefert hierbei die notwendigen Kontexte für eine anwendungsorientierte Wissenschaft wie das Management, das sich immer mehr an Differenzen zu orientieren hat. Jedoch kann auch die Managementphilosophie das Verhältnis von Virtuellem und Physischem nicht lösen, dies ist eine Frage der menschlichen Erfahrung und des darauf basierenden Handelns.

- Macht kann nur dann verantwortungsvoll eingesetzt werden, wenn man versteht, warum bestimmte Probleme nicht leicht zu lösen sind.

- Komplexität ist das zentrale Problem bei der Ausübung von Macht und für die Durchsetzung von Wandel.

- Macht ohne Reflexion der Sinnfrage, birgt die Gefahr ethische Gesichtspunkte zu vernachlässigen.

- Ohne Differenzbildung hat das Management keine Freiräume, bestehende Bedeutungen zu reflektieren und neue Bedeutungen hervorzubringen.

Abb. 4.9: Konsequenzen für Macht und Freiheit

- Management erfordert einen integralen Bezugsrahmen für die Wahrnehmung komplexer Interfaces, d.h. es ist ein multidisziplinäres Wissen erforderlich.

- Management erfordert nicht die Optimierung konkreter Zustände sondern der dynamischen Lenkungsfähigkeit.

- Problemlösen im Management erfordert zu verstehen, warum das Problem nicht leicht lösbar ist.

- Management hat die Aufgabe eine Kultur des Querdenkens zu schaffen.

- Lokale Regeln können im Management zum Aufbau hochkomplexer Interfaces genutzt werden.

- Im Management geht es nicht um Einzelstrategien, sondern um das strategieerzeugende Interface.

Abb. 4.10: Konsequenzen für das Endo-Management

- 
- [1](#) Vgl. Jeschke (Managementmodelle), 15.
- [2](#) Vgl. Ulrich (Grundlagen), 40.
- [3](#) Vgl. Siegwart (Managementlehre ), 103.
- [4](#) Vgl. Forrester (Dynamics), 109.
- [5](#) Vgl. Siegwart (Managementlehre), 95.
- [6](#) Vgl. Ulrich (System), 138 u. 197.
- [7](#) Vgl. Popper (Erkenntnis), 272.
- [8](#) Ulrich (Betriebswirtschaftslehre), 177.
- [9](#) Vgl. Malik (Systeme), 63.
- [10](#) Vgl. Malik (Management), 78.
- [11](#) Vgl. Ulrich (Handeln), 25.
- [12](#) Siehe in Bleichers Buch "Das Konzept Integriertes Management".
- [13](#) Vgl. Ulrich (Handeln), 240.
- [14](#) Vgl. Ulrich (Unternehmenspolitik), 13f.
- [15](#) Vgl. Krieg (Unternehmensentwicklung), 78.
- [16](#) Vgl. Ulrich (Unternehmensführung), 190.
- [17](#) Vgl. Ulrich (Organisationskonzepte), 56.
- [18](#) Wichtig im Rahmen eines kritischen normativen Systemdesigns sind die Wertebasis, die Machtbasis, die Wissensbasis sowie die Basis für die Legitimation. Vgl. Ulrich (Holism), 596.
- [19](#) Vgl. Drucker (Vision), 148.
- [20](#) Vgl. Willke (Systemtheorie), 55.
- [21](#) Drucker (Vision), 143.
- [22](#) Vgl. Schwaninger (Planung), 126.
- [23](#) Vgl. Drucker (Realitäten), 262 u. 269.
- [24](#) Vgl. Malik (Management), 103.

[25](#) Vgl. Ulrich (Untemehmenspolitik), 240.

[26](#) Vgl. Bleicher (Management), 1.

[27](#) Vgl. Bleicher (Management), 504.

[28](#) Vgl. Drucker (Management), 513.

[29](#) Aus dem Gedächtnis zitiert.

[30](#) Vgl. Malik (Management), 71 u 77.

[31](#) Vgl. von Hayek (Regeln), 57.

[32](#) Malik (Management), 10.

[33](#) Vgl. Malik (Management), 186.

[34](#) Vgl. Malik (Gestalten), 207.

[35](#) Probst unterscheidet 3 Phasen der Selbstorganisation in sozialen Systemen:

1) Die unsichtbare Hand (vor allem Vico und Smith)

2) Konservative Selbstorganisation (ca 1920 - 1960)

3) Innovative Selbstorganisation (ca 1960 - 1985).

Vgl. Probst (Selbstorganisation), 16.

[36](#) Vgl. Malik (Systeme), 180.

[37](#) Vgl. Probst (Regeln), 187.

[38](#) Zum Frühjahr 1998 wurde das Institut für Medien- und Kommunikations-Management an der Universität St. Gallen gegründet.

[39](#) Da dieses Konzept im Berner Oberland entwickelt wurde und mein Mentor Hans Ulrich Berner war, wäre es eigentlich richtiger hier vom Berner Managementansatz zu sprechen.

[40](#) Vgl. Gomez (Denken), 15.

[41](#) Vgl. Ulrich (Management), 312.

[42](#) Vgl. Dörner (Logik), 65.

[43](#) Vgl. Bleicher (Management), 60ff.

[44](#) Vgl. Ulrich (Managementphilosophie), 167.

[45](#) Ulrich (Managementphilosophie), 168.

[46](#) Vgl. Watzlawick (Zopf), 116.