

# **Das St. Galler-Management-Modell als reale Möglichkeit für Unternehmen, republikanische Bürger/innen zu werden**

---

## **Hinführung**

In dieser Sitzung geht es darum, wie eine *ethisch* verantwortliche Unternehmensführung aussehen könnte. Peter Ulrich hat das im Blick auf das von seinem Vater Hans Ulrich grundsätzlich entwickelte Modell folgendermaßen formuliert:

„Der Weg zu einem ... umfassenden Ethikprogramm ist als ein firmenspezifischer, nach Grundsätzen der Organisationsentwicklung zu gehender Lernprozess zu verstehen. Lohnt es sich, diesen anspruchsvollen Weg zu gehen? Die Antwort hängt letztlich davon ab, in welcher Art von Unternehmen die Beteiligten tätig sein wollen. Der skizzierte Weg ist der richtige, wenn sich eine Firma konsequent als ein guter *Corporate Citizen* verstehen und profilieren will, d. h. als ein ‚guter Bürger‘, der sich durch seine integre und wahrhaft ‚wertschaffende‘ Geschäftstätigkeit seinen wirtschaftliche Erfolg und sein öffentliches Ansehen am Ende *verdient* hat.“ (Integrative Wirtschaftsethik, 2001, 462)

Mithin zeigt sich unternehmensethisch erneut die Doppelstruktur von republikanischer Bürgerschaft und Wirtschaftsbürgerschaft. Dass sich viele Unternehmen nicht an diese Sichtweise halten, heißt nicht, dass es keine guten Gründe für sie gäbe. Wir hatten im Kurs solche *Gründe* kennengelernt, die schon im 19. Jahrhundert, insbesondere im letzten Drittel ganz klar erfasst worden sind.

„(1) Die wirtschaftlichen Erfolge beruhen auf der technisch-wirtschaftlichen Umsetzung wissenschaftlicher Erkenntnisse, insbesondere der Physik und Chemie.

(2) Zugleich war klar, dass wissenschaftliche Erkenntnisse auf einer z. T. experimentellen Praxis beruhen, mithin Formen des *Handelns* sind. Wie alle Formen des Handelns müssen auch die wirtschaftlich umgesetzten wissenschaftlichen Erkenntnisse auf ihre *möglichen* Folgen bedacht werden, Peirce zufolge gilt dies natürlich schon bei der Reflexion der wissenschaftlichen Erkenntnisse selbst.

(3) In der Biologie wurde deutlicher, dass Organismen stets auf ihre Umwelt bezogen sind, eine anständige Bestimmung eines Organismus muss sein *Verhältnis* zur Umwelt genau erfassen.

(4) Die Wirklichkeit ist insgesamt als *Prozess* zu verstehen, keineswegs als eine relativ stabile Ansammlung von Gegenständen, Dingen usf. Neben den Prozesscharakter der Wirklichkeit tritt daher immer stärker die Betonung von Beziehungen von Ereignissen, Dingen und Gegenständen, mithin die Kategorie der *Relation*. Entsprechend waren mathematisch-logisch in der zweiten Hälfte des neunzehnten Jahrhunderts Wahrscheinlichkeitstheorie und Relationenlogik entstanden.

(5) Man erkannte, dass der Organismus „Mensch“ mithilfe wissenschaftlicher Erkenntnisse seine *Umwelt* veränderte.

(6) Und man erkannte, dass es hier *Rückkopplungsprozesse* geben könne. Diese zeigten sich einerseits bei Arbeitsunfällen, andererseits aber deutlich daran, dass die Luft beispielsweise in großen Städten wie London gesundheitsschädlich, keineswegs nur unangenehm war.“ (vgl. insgesamt; <http://alltagundphilosophie.com/2010/05/01/die-unbeabsichtigten-rueckkopplungsprozesse-und-die-magische-geldquelle-des-wirtschaftssystems/>)

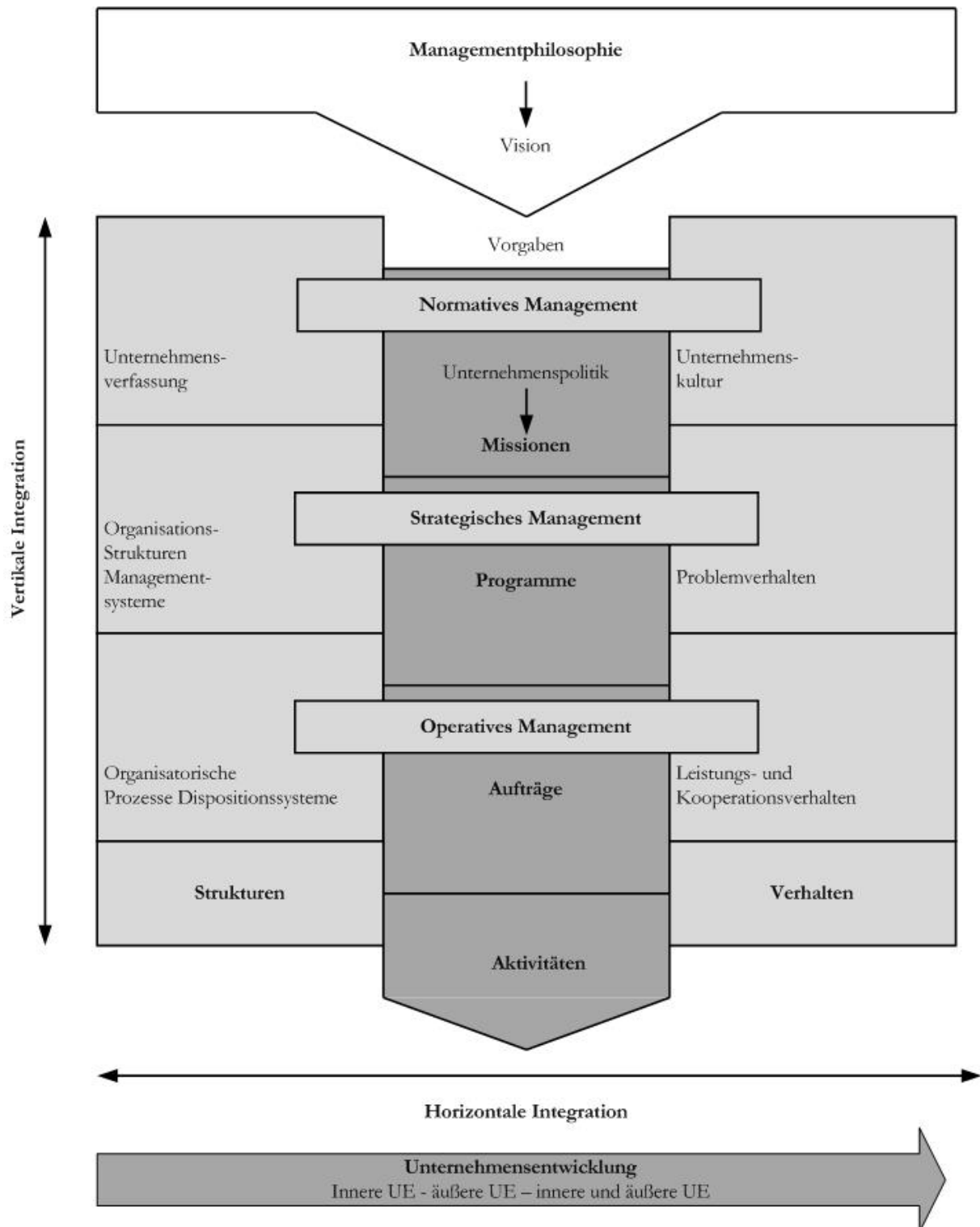
Das Versagen nahezu der gesamten Wirtschaftswissenschaft wird dadurch deutlich, dass dies häufig tapfer ignoriert wird. Die Wirtschaft hat insbesondere große Dynamiken, die als solche in ihrer Gefährlichkeit und möglichen selbstzerstörerischen Pointe oft grob unterschätzt werden, wie bei Homann, der es für möglich hält, dass eine Einzelwissenschaft bestimmte Züge der Wirklichkeit „ausblenden“ dürfe. Das ist nach den in den vorstehenden sechs Punkten festgelegten Position nicht nur wissenschaftlich schlecht, sondern gefährlich, was sich nicht zuletzt in der Finanzkrise, gerade auch in ihrer von uns erlebten zweiten Phase sehr deutlich erneut zeigt. Das alles war als *reale Möglichkeit* längst vorausgesagt worden, es fanden sich freilich nur wenige, die etwas ändern wollten.

Das St. Galler-Management-Modell ist sozialwissenschaftlich reflektiert und rechnet gegenwärtig mit immer stärkeren Veränderungen der Umwelt des Systems „Unternehmen“

Die Unternehmung oder das Unternehmen findet sich in folgender – (über)komplexen – Umwelt vor:



lichen Lösungen vor, sondern vermittelt in erster Linie einen Bezugsrahmen zur Betrachtung, Diagnose und Lösung von Managementproblemen in unterschiedlichen Organisationen. Ein solcher Bezugsrahmen schafft einen differenzierten Überblick über die verschiedenen Dimensionen eines integrierten Managements. Er weist das Unternehmensmanagement auf die wesentlichen Probleme und ihre Interdependenzen sowie auf mögliche Inkonsistenzen hin, die es bei seinen grundlegenden Entscheidungen berücksichtigen muss. Für das Unternehmen liegt so ein schlüssiges Konzept zur Einführung von Steuerungsinstrumenten vor, welches bisher jedoch noch wenig Berücksichtigung in der Praxis findet, da immer noch stark den alten betriebswirtschaftlichen Paradigmen nachgegangen wird und die Stoßkraft der Veränderungen aus der natürlichen und sozialen Umwelt grob unterschätzt wird. Dabei handelt es sich um ein in allen Wissenschaften seit dem frühen 19. Jahrhundert schon beachteten Sachverhalt, es gibt nur scheinbar einander ablösende Modelle, sodass das jüngste dann das neue Paradigma wird. Dies ist selbst bei der Quantenmechanik in der Physik faktisch nicht erfolgt. Um wie viel weniger ist das bei sozialen Sachverhalten wahrscheinlich. Mithin gibt es in der Betriebswirtschaft recht unterschiedliche Modelle, für die Ethikreflexion ist aber das St. Galler-Modell ausschlaggebend. Dieses ist marktwirtschaftlich orientiert, wobei der Sinn des Unternehmens darin liegt, dass es gute Dienstleistungen und Produkte anbietet bzw. erzeugt, die den Kund/inn/en und der gesamten Gesellschaft nützen. Das ist beispielsweise mit der „Vitalpolitik“ von Peter Ulrich zu vereinbaren.



Grafik acht des Kurses: Das St. Galler-Management-Modell  
 (Knut Bleicher – Management im Wandel, Meilensteine der Entwicklung eines Integrierten Managements [hrsg. von Christian Abegglen], St. Gallen 2005, S. 137)

Methodisch eignet sich das Verfahren vor allem für eine Selbstreflexion und Moderation eines Dialogs unter den Beteiligten, die ihre eigene Sicht von Zielvorstellungen, Ist-Situation und Rahmenbedingungen einer Zielrealisation im Veränderungsprozess einbringen. Insofern stellt es eine Herausforderung zu einem

strukturierenden Dialog dar, der auf der Selbstreflexion der Beteiligten mit ihren unterschiedlichen Rollen beruht. Dabei werden auch grundlegende Fragen des Managements der Leistungserbringung diskutiert. Durch die klare Struktur der drei Ebenen ist es den Unternehmen möglich zu reflektieren, auf welcher Ebene Tätigkeiten oder Problemfelder zu verorten sind, mit Blick auf die Wertschöpfung für die Kund/inn/en. Zusätzlich erlaubt das Modell, sukzessive die Managementlücke durch die Einführung von modernen Managementstrukturen zu schließen. Im Folgenden wird das Modell, mit Blick auf das Unternehmen, in kurzer und prägnanter Form vorgestellt und mit Blick auf das Erkenntnisobjekt Unternehmen reflektiert werden. Entscheidend ist die Fähigkeit des Unternehmens einen Spannungsausgleich zwischen der Unternehmenum- und inwelt vorzunehmen. Dabei stehen die veränderten Aufgaben der Unternehmenspolitik im Vordergrund. Da wo es früher lediglich um die Verwaltung der zur Verfügung gestellten Ressourcen ging, geht es heute um ein proaktives Management in einer komplexen Umwelt. Das Unternehmen benötigt eine betriebliche Offenheit gegenüber der Umwelt und einen Interessenausgleich, z. B. Kooperationen mit anderen Unternehmen oder Leistungserbringern, Strategieentwicklung und in der Einführung von neuen Steuerungsinstrumenten. Es muss nach außen offen sein und auf veränderte Erwartungen seitens der Umwelt entsprechend reagieren können.

Weiterhin geht es um die betriebspolitische Integration differenzierter, Unternehmeninterner Ziele und Interessen. Dabei gilt, dass die Tendenz zu einer Prozessintegration und damit einem Zuschneiden der Prozesse auf die Bedürfnisse der Kunden mit den Ergebnissen des Unternehmens für die Kund/inn/en im Fokus geht. Dabei darf es hier nicht bei einzelnen Initiativen in diese Richtung bleiben, sondern die Ausrichtung auf die Wertschöpfung und damit auf die Qualität der Leistungen muss messbar und belegbar sein. Unabdingbare Voraussetzungen für die Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit eines Unternehmens sind mithin Sinn-, Zeit- und Handlungsautonomie des Unternehmenmanagements. Sinnautonomie bringt zum Ausdruck, dass die Ausdifferenzierung eines strategischen Wertesystems aus der Umwelt zu einer Identitätsprägung im Inneren des Unternehmens führt. Zeitautonomie verleiht dem Unternehmen seinen eigenen Zeitstrom bezüglich der Reaktion auf die Umwelt. Diese beiden Komponenten sind Voraussetzung dafür, dass die betriebspolitische, strategische und operative Handlungsautonomie des Unternehmens gesichert ist und vor allem in der Zukunft gesichert bleibt. Das Unternehmen kann dann nach seinen, aber vor allem den Präferenzen seiner aktuellen und potenziellen Kunden, ein attraktives Leistungsangebot anstreben, natürlich mit Blick auf die zur Verfügung stehenden Unternehmensressourcen und einen entsprechenden Abgleich bzw. Zielfindungsprozess vornehmen.

Grundsätzlich unterscheidet das St. Galler-Modell in drei Managementebenen, nämlich in die *normative*, *strategische* und *operative* Managementebene. Während dem normativen und strategischen Management eher eine Gestaltungsfunktion zukommt, ist Aufgabe des operativen Managements, lenkend in die Weiterentwicklung des Unternehmens einzugreifen. Prinzipiell sind alle Handlungsebenen gleichrangig und bedingen einander. Es darf keine Handlungsebene vernachlässigt werden, da sonst die Ziele des Unternehmens nicht erreicht werden könnten. Daher wird das Modell auch als integriertes Managementmodell bezeichnet. Es erlaubt auch die Einordnung der unterschiedlichen Instrumente der Betriebswirtschafts- und Managementlehre in den Bezugsrahmen und liefert so einen Bezugsrahmen zur Betrachtung, Diagnose und Lösung von Managementproblemen.

Die Ebene des normativen Managements beschäftigt sich mit den generellen Zielen des Unternehmens, mit Prinzipien, Normen und Spielregeln, die darauf ausgerichtet sind, die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen. Die Notwendigkeit, die Lebensfähigkeit eines Unternehmens zu sichern, wird durch das Streben überlagert, Voraussetzungen für die Fähigkeit zur Unternehmensentwicklung zu schaffen. Zentraler Ausgangspunkt dabei ist die unternehmerische Vision. Diese umfasst die ganzheitliche, vorausschauende Vorstellung von Zwecken sowie Wege zur Erreichung dieser Zwecke. Dabei sind als „Leitstern“, der das unternehmerische Handeln prägt, Ideen zur Erzielung eines *Nutzens für die Gesellschaft* zu entwickeln. Ausgehend von einer solchen unternehmerischen Vision wird das normative Management in folgende drei Bereiche aufgeteilt:

- *Unternehmenspolitik*: Dieser kommt die prinzipielle Aufgabe zu, eine Harmonisierung externer Interessen des Unternehmens und intern verfolgter Ziele vorzunehmen. Die Harmonisierung erlaubt es, ein Gleichgewicht zwischen der Umwelt und der Inwelt zu erreichen, das langfristig die Autonomie des Systems gewährleistet. Mit Blick auf die Prozesse der Leistungserstellung muss eine Koordination aller wertschöpfenden Aktivitäten eingefordert werden, dazu gehört auch eine gemeinsame Zielabstimmung mit Blick auf Strategien und operative Maßnahmen.
- *Unternehmensverfassung*: Diese versteht sich als Grundsatzentscheidung über die gestaltete Ordnung des Unternehmens. Mit ihren konstitutiven Rahmenregelungen definiert sie das „Grundgesetz“ des Unternehmens sowie die Gestaltungsräume und -grenzen. Die Unternehmensbetriebsverfassung regelt im verbleibenden Autonomiebereich vor allem die Gründung und mögliche Beendigung des Unternehmens, sein Außenverhältnis, die Fragen der Wertschöpfung, den Umfang des Erwerbsstrebens und die damit verbundene Überschussverwendung, die Grundrechte der Führungskräfte und Mitarbeiter sowie speziell der Leitungsorgane, insbesondere deren Beziehungen, Zustandekommen, Zusammensetzung, Zusammenwirken und Kompetenzverteilung. Diese Regelungen werden in Geschäftsordnungen, Geschäftsverteilungsplänen und anderen Dokumenten konkretisiert. Wichtig hierbei ist, mögliche Handlungsspielräume nach innen und außen zu

erkennen und die verschiedenen Regelungen an die neuen Erfordernisse anzupassen. Dazu gehören auch veränderte Geschäftsordnungen, Strukturen und Richtlinien des Handelns.

- *Unternehmenskultur*: Die Unternehmenspolitik wird nicht nur durch die Unternehmensverfassung („harter Gestaltungsaspekt“) getragen, sondern auch durch die Unternehmenskultur („weicher Gestaltungsaspekt“). Im Gegensatz zur Unternehmensverfassung, die Werte und Normen explizit zum Ausdruck bringt, wird durch die Unternehmenskultur die Unternehmenspolitik implizit beeinflusst und unterstützt. Als Unternehmenskultur bezeichnet man die Gesamtheit von Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, welche das Verhalten aller Mitarbeiter und somit das Erscheinungsbild eines Unternehmens prägen. Mit Blick auf die Unternehmenskultur ist zu beachten, dass diese die Ausprägung der Unternehmenspolitik wesentlich bestimmt. Das „betriebliche Wollen“ sowie „das Wollen der einzelnen Person“ werden bei seiner Verwirklichung immer dann auf Probleme stoßen, wenn es im Gegensatz zu dem durch die Werte und Normen der Unternehmenskultur induzierten Verhalten steht. Dabei wirken sich die eventuell auftretenden Probleme und Widersprüche bis auf die operative Ebene aus. Strategien können scheitern, wenn auf die kulturellen Aspekte nicht entsprechend geachtet wird. Dabei wird der Aspekt der Unternehmenskultur nicht als Fokus an sich betrachtet, sondern im Kontext des ganzen systemischen Managementmodells. Eine gemeinsame, auf die Ziele des Unternehmens, ausgerichtete Kultur muss erst Schritt für Schritt erarbeitet werden. Die Kultur stellt einen zentralen Faktor im Unternehmen dar, da Veränderungsprozesse gerade an diesem Faktor oft scheitern, weil sie im bisherigen Unternehmensmanagement wenig bis gar keine Beachtung gefunden haben. Unterstützt wird dies noch durch die Tatsache, dass die Kulturen, welche sich über Jahrzehnte manifestiert haben, nur schwer und langsam veränderbar sind. Insbesondere dann, wenn die Kulturen durch außerhalb der Organisation liegende Subsysteme geprägt werden, die im Widerspruch zur vom Unternehmensmanagement angestrebten Unternehmenskultur stehen.

Die Feststellungen und Verhaltensaspekte der *normativen* Managementebene bündeln sich im *Leitbild*, welches alle drei Bereiche dieser Ebene zusammenfasst und darstellt bzw. transparent macht. Die Unternehmenspolitik, als Gesamtheit von Unternehmensgrundsätzen, wird daher in einem Leitbild festgehalten. Dies regelt das Verhalten in der Unternehmung und gibt an, welcher unternehmerischen Vision, welchen Werten, Normen und Idealen die Unternehmung verpflichtet ist. Generell enthält das Unternehmensleitbild damit die grundsätzlichen und somit allgemeingültigsten, gleichzeitig aber auch abstraktesten Vorstellungen über angestrebte Ziele und Verhaltensweisen der Unternehmung. Es ist ein „realistisches Idealbild“, ein Leitsystem, an dem sich alle unternehmerischen Tätigkeiten orientieren. Dabei ist darauf zu achten, dass das Leitbild als Veränderungsinstrument wahrgenommen wird, dessen Werte und Feststellungen immer wieder diskutiert und in der täglichen Arbeit Anwendung finden müssen. Oft wird die Wirkung eines Leitbildes als Veränderungsinstrument grob unterschätzt und eher als lästige Pflicht betrachtet. Hier werden wertvolle Potenziale verschenkt, die unterschiedlichen Professionen auf die gemeinsamen

Ziele des Hauses auszurichten. Wichtig ist, dass die zentralen Botschaften des Leitbildes über unterschiedliche Kommunikationskanäle ständig gesendet werden. Den Führungskräften kommt hier eine besondere Verantwortung zu.

Die *strategische* Managementebene ist das Bindeglied zwischen normativer und operativer Ebene des Unternehmensmanagements. Die normativen Vorgaben der Unternehmenspolitik werden in Strategien übersetzt. Das strategische Unternehmensmanagement zielt damit auf die Sicherung des langfristigen Erfolges der Organisation durch Ausbau und Absicherung bestehender und dem Suchen nach neuen Erfolgspotenzialen. Bestehende Erfolgspotenziale drücken die im Zeitablauf gewonnenen Erfahrungen des Unternehmens im Versorgungsbereich, im Umgang mit Technologien, sozialen Strukturen sowie Prozessen aus. Sie schlagen sich in der realisierten strategischen Erfolgsposition in Bezug auf die Stellung zu den anderen Unternehmen nieder. Neue Erfolgspotenziale stellen auf die Entwicklung von Fähigkeiten ab, die zukünftig geeignet sind, entsprechende Vorteile gegenüber den anderen Unternehmen zu erzielen und den Nutzen für die Kund/inn/en zu steigern. Im Mittelpunkt strategischer Überlegungen stehen die unterschiedlichen Abteilungen und Bereiche eines Unternehmens. Bedacht werden muss auch, ob durch Kooperationen zwischen den Abteilungen oder Organisationen im Umfeld die Wertschöpfung gesteigert werden kann. Im St. Galler-Modell finden sich die strategischen Programme, welche die Unternehmensstrategien zur Erzielung von strategischen Erfolgspositionen enthalten, ergänzt durch zu definierende Organisationsstrukturen und Managementsysteme. Bei der Gestaltung der Organisationsstruktur geht es beispielsweise um die Art der Stellenbildung und des Leitungsprinzips, die Verteilung der Entscheidungskompetenzen sowie die Frage des Formalisierungsgrades unter Berücksichtigung vorgegebener Ziele (z. B. Produktivität, Flexibilität, Motivation). Im Bereich des Problemverhaltens wird auf den Bereich des Verhaltens der Führungskräfte geschaut, da deren Verhalten einen entscheidenden Einfluss auf den Erfolg einer Strategie hat. Im Problemverhalten zeigt sich die Fähigkeit des Unternehmens, sich eine neue strategische Ausrichtung zu geben und damit die Zukunft aktiv zu beeinflussen. Werden die auftretenden Probleme und Hindernisse nicht entsprechend gelöst, droht ein Scheitern der neuen Strategie. Im Mittelpunkt stehen das Entscheidungsverhalten, das Führungsverhalten, das Lernverhalten und das Arbeitsverhalten aller Professionen in einem Unternehmen. Dabei muss ein Ausgleich zwischen den Interessen der Professionen und denen des Unternehmens vorgenommen werden.

Dieser Punkt ist für Unternehmen umso wichtiger, da man bisher wenig Erfahrung in der Umsetzung von Strategien für das ganze Unternehmen sammeln konnte. Wenn überhaupt verfolgen die einzelnen Abteilungen singuläre und intuitive Strategien, welche der Unternehmensleitung oft nicht bekannt sind und evtl. im Gegensatz zu den

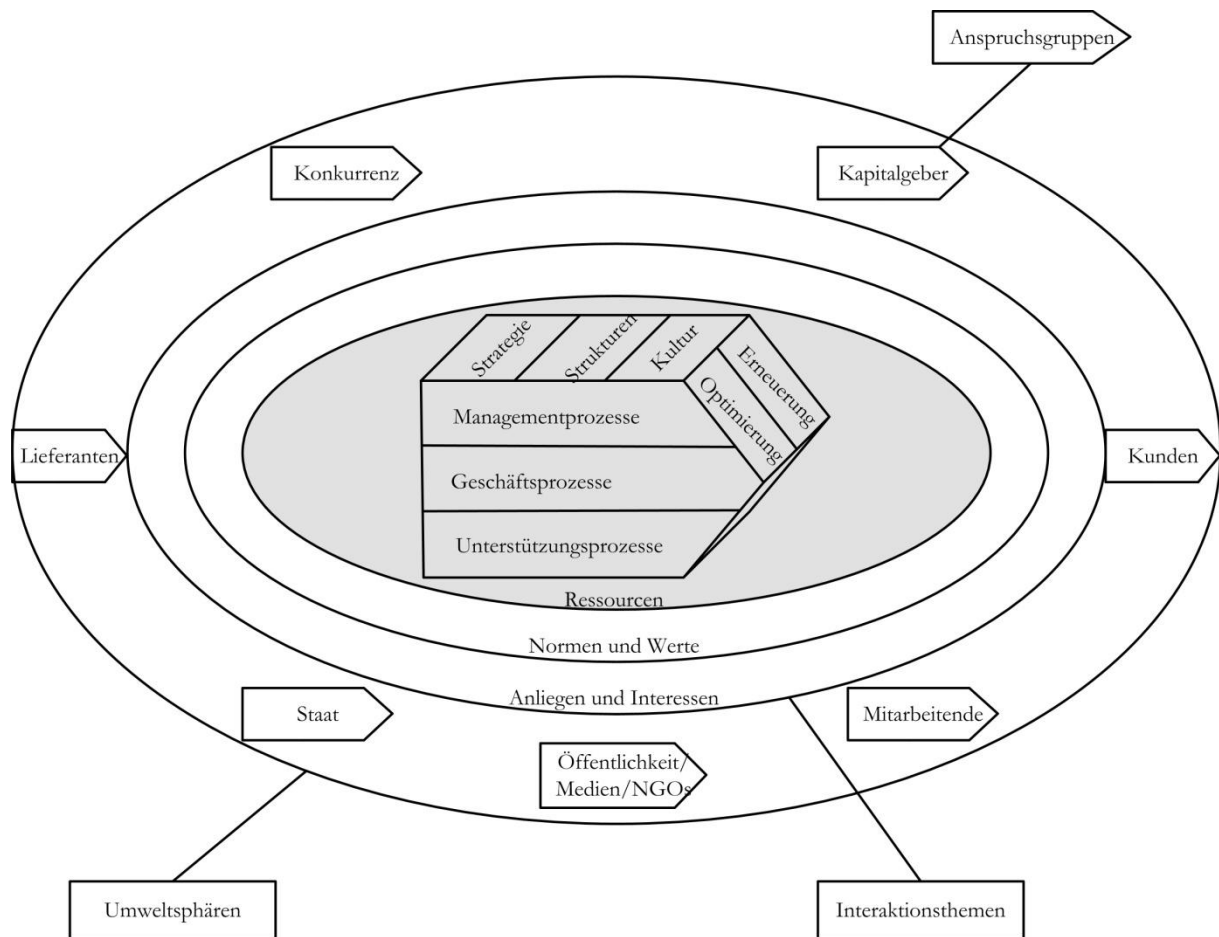
Interessen des gesamten Unternehmens stehen. Die Struktur beispielsweise des Unternehmens Krankenhaus als Expertenorganisation hat die Umsetzung strategischer Perspektiven bisher oft verhindert. Natürlich existieren ganz unterschiedliche Ansätze des strategischen Managements, der strategischen Planung sowie der Strategieentwicklung, welche hier aber nicht näher ausgeführt werden sollen.

Normatives und strategisches Management finden ihre Umsetzung im *operativen* Management. Bei diesem steht die ökonomische Perspektive der leistungs-, finanz- und informationswirtschaftlichen Prozesse im Mittelpunkt. Zu diesem Aspekt der wirtschaftlichen Effizienz tritt der soziale Aspekt des Mitarbeiterverhaltens. Dieser spielt vor allem im Kooperationsverhalten sowie in der vertikalen und horizontalen Kommunikation von sozial relevanten Inhalten eine Rolle. Kernpunkte des operativen Managements im Unternehmen sind die Lenkung des operativen Vollzuges, der verändernden Gestaltung des Vollzugs durch strategiegeleitete Projekte, der laufenden Verbesserung von konzeptionierenden und sich vollziehenden Prozessen sowie der Weiterentwicklung der Kernkompetenzen. Gerade dieser Bereich hat sich oft einer Steuerung durch Prozessmanagement bisher entzogen. Zentraler Punkt hierbei sind die Themen Mitarbeiterführung und Personalmanagement, wo sich zahlreiche Verbesserungspotenziale finden lassen. Gerade die stark hierarchischen Strukturen haben eine Prozessausrichtung oder kooperativ ablaufende Veränderungsprozesse behindert.

Die dargestellten vertikalen Ebenen sind auch in horizontaler Sicht zu betrachten und komplettieren so die Integration. Dabei können wieder drei Bereiche unterschieden werden. Diese umfassen wesentliche Integrationsaspekte zwischen konzeptionell-gestalterischem Wollen und führungsmaßiger Umsetzung des Erstrebtens durch Leistung und Kooperation über alle drei Ebenen bzw. Dimensionen des Modells. Dies bedeutet zunächst die Konkretisierung von Normen über unternehmenspolitische Missionen zu strategischen Programmen, die schließlich in operative Aufträge umgesetzt werden. So werden alle drei Managementebenen angesprochen und stetig betrachtet. Auftretende Probleme sind auf den unterschiedlichen Ebenen zu lokalisieren und es ist möglich, Vernetzungen aufzuzeigen und einer eher analytischen Betrachtungsweise auf einer Ebene entgegen zu treten. Die Bewältigung von Komplexität wird dabei als Grundwert verstanden. Ein weiterer Aspekt umfasst den Bereich der Strukturen oder des strukturellen Managements, das über alle drei Dimensionen in Form der Organisations- und der Managementsysteme sowie der Dispositionssysteme konkretisiert wird. Daher ist die Kernaufgabe des operativen Managements die Lenkung, wobei die Managementfunktionen der Gestaltung und Entwicklung ihre Schwerpunkte klar auf der strategischen und normativen Ebene haben. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass es sich bei dem St. Galler-Modell um einen schlüssigen Bezugsrahmen für systemisches Management handelt, der den

Unternehmen einen Orientierungsrahmen bietet, notwendige Veränderungen strukturiert anzugehen und laufende Entwicklungen geeignet zu hinterfragen sowie eine Organisationsentwicklung zur Schließung der vorhandenen Managementlücke einzuleiten. Durch die Integration der externen Faktoren gelingt es auch, das Augenmerk auf die veränderten Rahmenbedingungen zu konzentrieren. Dem oben beschriebenen Modell folgten auch andere Ansätze nach, welche auf den Grundkonzepten von Ulrich und Bleicher aufbauten.

Das *neue* St. Galler-Management-Modell stellt eine Weiterentwicklung des Ansatzes von Ulrich und Bleicher dar (Rüegg-Stürm 2003, S. 21). Dabei wird auf der Grundlage des Systembegriffs in sechs zentrale Begriffskategorien unterschieden, nämlich in Umweltsphären, Anspruchsgruppen, Interaktionsthemen, Ordnungsmomente, Prozesse und Entwicklungsmodi. Das alte St. Galler-Modell wird quasi ausdifferenziert. Diese sogenannten Grundkategorien beziehen sich auf zentrale Dimensionen des Managements. Unter Management wird dabei nicht eine Gruppe von Führungskräften im Sinne von „das Management der Unternehmung X“ verstanden, sondern eine Funktion, d. h. ein System von Aufgaben, die sich als Gestalten, Lenken (Steuern) und Weiterentwickeln zweckorientierter soziotechnischer Organisationen zusammenfassen lassen.



Grafik eins des Kurses: Das neue St. Galler-Management-Modell  
(Rüegg-Stürm 2003)

Die Umweltsphären sind als zentrale Kontexte der unternehmerischen Tätigkeit zu verstehen. Je nach Branche und Tätigkeitsschwerpunkten sind diese Umweltsphären auf wichtige Veränderungstrends hin zu analysieren. Hier wird unterstrichen, wie entscheidend die *Umweltsphären* die Entwicklung des Unternehmens beeinflussen können. Solange die Rahmenbedingungen als konstant unterstellt wurden, konnten diese Einflüsse bisher weitgehend ignoriert werden. Die Anspruchsgruppen (Stakeholder) sind als organisierte oder nicht organisierte Gruppen von Menschen, Organisationen und Institutionen zu verstehen, die von den unternehmerischen Wertschöpfungs- und manchmal auch „Schadschöpfungsaktivitäten“ betroffen sind (Rüegg-Stürm 2003, S. 28). Dies bedeutet, dass maximal mögliche Wertschöpfung für die Kund/inn/en nicht erfolgt, da es innerhalb des Unternehmens Probleme gibt, die vorhandenen Potenziale entsprechend abzurufen. Zu nennen sind dabei etwa Behandlungsfehler im Gesundheitssystem oder unnötige Kohlendioxid ausstöße in allen Unternehmen, die sich negativ auf andere auswirken. Im Fall des Unternehmens sind die primäre Anspruchsgruppe die Kund/inn/en, auf welche die Wertschöpfungsprozesse konsequent auszurichten sind. Mit Interaktionsthemen werden „Gegenstände“ der Austauschbeziehungen zwischen Anspruchsgruppen und den Unternehmen bezeichnet, um die

sich die Kommunikation des Unternehmens mit ihren Anspruchsgruppen dreht. Dabei kann einerseits in personen- und kulturgebundene Elemente wie Anliegen, Interessen, Normen und Werte unterschieden werden und andererseits in objektgebundene Elemente, z. B. Ressourcen. Bei den Interaktionsthemen handelt es sich somit teils um thematische Felder der Auseinandersetzung, teils um handelbare Güter und Rechte. Zusammenfassend werden unter Interaktionsthemen verschiedene Typen von Inhalten kommunikativer Prozesse mit den Anspruchsgruppen verstanden. Im Kern geht es für ein Unternehmen darum zu verstehen, welche Erwartungen und Ansprüche die unterschiedlichen Gruppen haben. Die Dienstleistung oder das Produkt muss sich also in Interaktion zwischen dem Unternehmen und den Anspruchsgruppen bilden. Dialoge müssen kontinuierlich zwischen dem Unternehmen und seinen Kund/inn/en, aber auch unterstützenden Partnern geführt werden. Die Wertschöpfungsaktivitäten im Unternehmen dürfen aus diesem Grunde nicht beliebig sein, sondern sie müssen in geordneten Bahnen ablaufen, auch wenn die entsprechenden Kommunikations- und Handlungsmuster meist nicht einfach zu erkennen und zu rekonstruieren sind. Dies trifft auf das Unternehmen im Besonderen zu, da die Prozesse bisher noch wenig standardisiert sind. Um diesen Mangel zu beseitigen, sollen Ordnungsmomente unterstützen, dem organisationalen Alltagsgeschehen eine kohärente Form zu geben, indem sie diesem eine klare Struktur auferlegen und auf diese Weise das Alltagsgeschehen auf die Erzielung bestimmter Wirkungen und Ergebnisse ausrichten. Für das Unternehmen bedeutet dies die klare Fokussierung auf den (mittel- und langfristigen) *Outcome* der Dienstleistungen und Produkte – und den Schutz vor möglichen Schäden und unerwünschten Nebenwirkungen durch ihren Gebrauch. Dieser Begriff des *Outcomes*, also welchen Nutzen ein Produkt oder eine Dienstleistung auf länger Sicht tatsächlich und möglichst messbar erbringt, ist sehr wesentlich.

Alle Wertschöpfungsaktivitäten einer Unternehmung und die dazu notwendige Führungsarbeit werden in Prozessen erbracht, die sich durch eine bestimmte sachliche und zeitliche Logik beim Vollzug spezifischer Aufgabenfelder charakterisieren lassen. Hier kann also eindeutig die Forderung nach einem Prozessmanagement abgeleitet werden, ohne welche die Wertschöpfung in Gefahr gerät. Oft schließen die Unternehmen daraus, Prozesse entsprechend abzubilden und zertifizieren zu lassen. Dies allein reicht bei Weitem nicht aus, weil die Prozesse konsequent auf die Ergebnisse ausgerichtet sein müssen, welche oft nicht erhoben werden. So können diese dann in Konsequenz nicht als Ziele dienen. Die hohe Umweltdynamik bringt für jede Unternehmung das Erfordernis einer kontinuierlichen Weiterentwicklung mit sich, auch auf die ständige Verbesserung der Prozesse zu setzen. Die Entwicklungsmodi beschreiben dabei grundlegende Muster unternehmerischer Veränderungsprozesse.

Das Modell zeigt die Komplexität der Managementaufgabe für Unternehmen auf. Beide St. Galler-Modelle haben hohe Akzeptanz im Profit-Bereich gefunden. Das führt keineswegs zwingend zu einer ethischen Ausrichtung von Unternehmungen, wohl aber zeigt sich, *dass sie die Möglichkeit hätten*, sich den notwendigen Raum der Freiheit zu schaffen, um nicht zuletzt in der eigenen Zeitautonomie, in der Interaktion von Führung und Mitarbeitenden, der Interaktion mit den Stakeholdern, der Aufmerksamkeit auf Nicht-Regierungsorganisationen zu einem „guten Bürger“ zu werden, welcher wirklich wertschöpfend und jedenfalls immer weniger Schaden schöpfend ist.

Insbesondere in der neuen Variante beschreibt das St. Galler-Modell ein Vorgehen, mit dem Unternehmen auf den Sachverhalt reagieren können, dass ihre Umwelt (über)komplex ist. Da sie überkomplex ist, muss es intern sensible und arbeitsfähige Strukturen geben, die mit ständigen Veränderungsprozessen umgehen können, um auf nicht vorhergesehene Umweltänderungen reagieren zu können. Das ist schwerlich durch starre Führungsstrukturen zu schaffen, sondern nur durch ständige Beteiligung der Mitarbeitenden an den Prozessen des Unternehmens. Hier sind die von Binswanger, Keynes und Kondratjew betonten Aspekte der Kreativität und Imagination ausschlaggebend, gesamtgesellschaftlich mithin ein gutes Bildungssystem.

Für die *Kund/inn/en* ist ausschlaggebend, dass sie ihre Wünsche unmissverständlich mitteilen. Die Autoindustrie hat nicht zuletzt deshalb ihre Produkte nur ganz schwach den natürlichen Rückkopplungsprozessen angepasst, weil ihre Kund/inn/en das nachweislich nicht wünschen, jedenfalls geben das entsprechende Marketingstudien her. Allerdings ist hier der Outcome sowohl von Produkt als auch Kund/inn/enwunsch eben insgesamt betrachtet sehr schlecht, was im Politiksystem zwar bekannt ist, aber es wurde nicht entsprechend gehandelt. Daher sind hier die Bürger/inn/en selbst aufgefordert, etwas zu ändern – sofern dies überhaupt erwünscht ist. Für die Unternehmen, die das St. Galler-Modell anwenden, ist dann aber außer den Nicht-Regierungsorganisationen weiter – als im Modell angedeutet – eine ständige Beobachtung der Kommunikationssphären im Internet nötig.

Das St. Galler-Modell ist mit der UNO-Menschenrechtserklärung und dem Grundgesetz sehr gut vereinbar, wo die Eigenaktivität, die Selbstbestimmung und die soziale Verantwortlichkeit des einzelnen Handelns, aber auch des Eigentums festgelegt sind. Darüber hinaus ist das Modell ökologisch sensibel und rechnet nicht die Umweltverschmutzung aus dem Betriebsergebnis heraus.

Das ist natürlich keine Erfolgsgeschichte, sondern für die republikanische Bürger/in herausfordernd, es kann natürlich immer auch schief gehen. Genau das sah Peirce mit seiner Formulierung voraus, daher dürfen keine Entscheidungen getroffen werden, die nicht wieder durch bestimmte Entscheidungsprozesse revidiert werden können. Das

St. Galler-Modell zeigt, dass es denkende Menschen gibt, die diesen anspruchsvollen Ansatz von Peirce verstanden und pragmatisch umgesetzt haben.

## Termine

Der neue Kurs über Brodbeck's Buch beginnt am 11.10. Sofern bis zum 07.06. keine expliziten Widersprüche bei mir eingehen ([kontakt@alltagundphilosophie.com](mailto:kontakt@alltagundphilosophie.com)) werde ich Sie allesamt als Frühbucher anmelden.

Für den vorgeschlagenen Zwischenkurs im September schlage ich vor: 06.09.; 13.09., 20.09.; 27.09.; alternativ dazu zwei Samstagnachmittage; Hier wären mir der 11./18./25. Recht – Sandgasse 13, 69207 Sandhausen.

Text: Werner Heisenberg, Quantentheorie und Philosophie, Reclam 1979. Sie können hier eine Lektürevariante von vier Aufsätzen daraus wählen. Aber ich bin auch gerne bereit, zu einzelnen Texten, kurze Zusammenfassungen, wie in diesem Kurs üblich, zu erstellen.

Kurskosten 200 €, zahlbar am ersten Termin. Getränke zu günstigen Preisen, bitte vorher anfragen!

Weitere Kurse ab Anfang Juli möglich, 25 € pro Stunde, z. B. Wissenschaftstheorie, Peirce, Fuchs u. a., ich bin für Vorschläge offen. Keine Teilnehmer/innen/unterzahl, aber *Festpreis*, zusätzlich Getränke.