

ST.GALLER MEILENSTEINE

# Management und Leadership im Wandel

MANAGEMENT SCHOOL ST.GALLEN ■  
BETTER BUSINESS

ST.GALLEN

*Management. Ein Begriff, zu welchem Sie heute Hunderttausende von Büchern lesen können. Oder Abermillionen von Internetseiten anklicken. Tendenz steigend, Nutzen sinkend. Erfolg ist nicht allein die Kunst, das Wichtige zu wissen. Sondern auch die Fähigkeit, Belangloses zu ignorieren. Nicht allein das Talent, das Richtige zu lernen. Sondern auch das Geschick, Halbwahres und Veraltetes zu vergessen. Die Management School St.Gallen hilft Ihnen dabei. Damit Management in Ihrem Unternehmen eine klare Bedeutung gewinnt.*

*Leadership.*

# Management und Leadership im Wandel

Das Management: Peter F. Drucker

Excellence setzt die Fähigkeit voraus, auf das Wesentliche zu fokussieren. Für die Management School St.Gallen bedeutet dies unter anderem, dass wir nicht jeder Mode hinterherlaufen. Lieber orientieren wir uns an denjenigen Entwicklungen der Managementlehre, welche die Praxis tiefgreifend und dauerhaft geprägt haben – und weiterhin prägen werden. Für mehr Sicherheit im Wandel.



## Management School St.Gallen

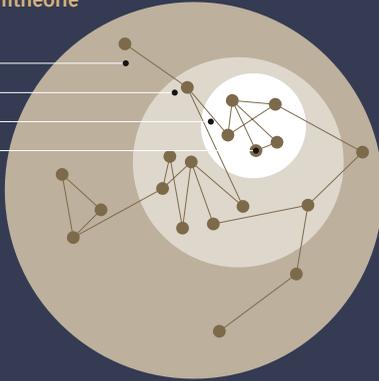
Fürstenlandstrasse 41  
CH-9001 St.Gallen, Schweiz  
Telefon +41 71 222 51 53  
office@mssg.ch, www.mssg.ch

1967

Treffender als die *New York Times* kann man Peter F. Drucker kaum charakterisieren: «the man who invented management». Zahlreiche Entwicklungen der Managementlehre gehen auf ihn zurück. Nach seiner Emigration in die USA startete der gebürtige Wiener Anfang der 1940er Jahre eine einzigartige Karriere als Berater, Professor und Autor. Seine *Praxis des Managements* begründete 1954 das Management by Objectives, das den epochalen Übergang von der autoritäts- zur wirkungsorientierten Unternehmungsführung vollführte. Druckers Weitsicht geht einher mit einer pointierten Sprache. Ein ebenso typisches wie legendäres Zitat: «If you can't measure it, you can't manage it.»

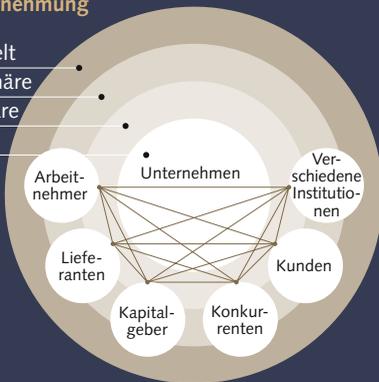
## Elemente der Systemtheorie

Supersystem  
System  
Subsystem  
Element



## Umfelder der Unternehmung

Ökologische Umwelt  
Technologische Sphäre  
Ökonomische Sphäre  
Soziale Sphäre

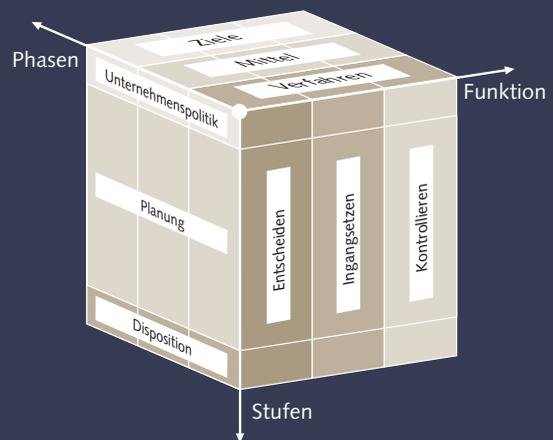


## St. Galler «Führungswürfel»

Die Unternehmenspolitik als oberste Stufe mit grundsätzlichen, langfristig wirksamen Entscheidungen für die Unternehmung als Ganzheit.

Die Unternehmensplanung als die Stufe der lang-, mittel- und kürzerfristigen Fixierung von Zielen und Massnahmen für alle Teilbereiche des Unternehmens.

Die Disposition als die Stufe des unmittelbar auf die Ausführung gerichteten Entscheidens und Anordnens.



1972

Mit dem von Hans Ulrich und Walter Krieg veröffentlichten «St.Galler Management-Modell» begann 1972 die bis heute anhaltende Erfolgsgeschichte der St.Galler Managementlehre. Auf Basis von Systemtheorie und Kybernetik liefert das Modell einen ganzheitlichen Bezugsrahmen, welcher die Unternehmung in ihrer vielschichtigen Vernetzung mit diversen Umweltsphären erklärt. Herzstück des Modells ist der «Führungswürfel», der das komplette Gefüge unternehmerischer Entscheidungen mit einem dreidimensionalen System darstellt. Dies gewährleistet ein realistischeres Verständnis der Managementfunktionen und dadurch auch eine wirksamere Vermittlung dieser Funktionen in Lehre und Praxis.

### Dimension 1: Unternehmenspolitik

Oberste Stufe mit grundsätzlichen, langfristig wirksamen Entscheidungen für die Unternehmung als Ganzheit.

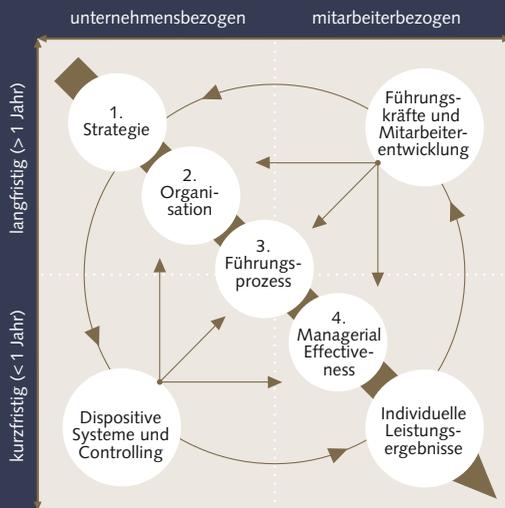
### Dimension 2: Unternehmensplanung

Stufe der lang-, mittel- und kurzfristigen Ziel- und Massnahmenfixierung für alle Teilbereiche des Unternehmens.

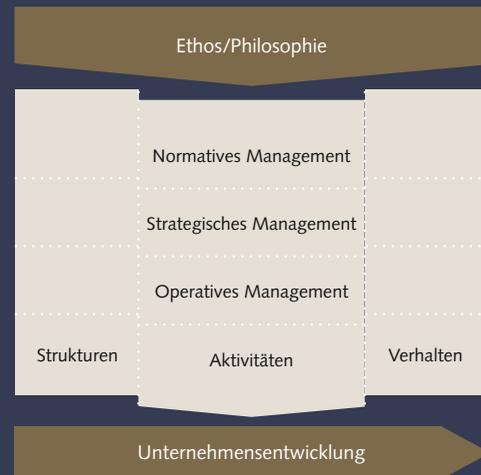
### Dimension 3: Disposition

Stufe der Entscheidungen und Anordnungen, welche auf eine unmittelbare Ausführung ausgerichtet sind.

## Die Anwendung: Fredmund Malik



## Die Integration: Knut Bleicher



1981

Der wesentliche Erfolgsfaktor des St.Galler Management-Modells ist seine unmittelbare Nutzbarkeit. In Ergänzung zur Universität St.Gallen (HSG) begannen deshalb schon früh auch spezialisierte Institute – unter ihnen die Management School St.Gallen –, die Forschungsergebnisse von Hans Ulrich und Walter Krieg in der Unternehmenspraxis anzuwenden. Zu den prägenden Figuren dieses Prozesses zählt Fredmund Malik. 1981 veröffentlichte er ein integriertes Managementsystem, welches das Urmodell in zweifacher Hinsicht ergänzte: zum einen durch die Verbindung von Unternehmens- und Mitarbeiterorientierung, zum anderen durch die Unterscheidung von Kurzfrist- und Langfristwirkung.

1991

Rund zwei Jahrzehnte nach Erscheinen des St.Galler Management-Modells (Ulrich/Krieg) legte Knut Bleicher mit seinem «St.Galler Management-Konzept» eine nicht weniger beachtete Weiterentwicklung vor. Im Hinblick auf eine systematische – und weiterhin systemorientierte – Unternehmensentwicklung baute er das Urmodell zu einer horizontal (Strukturen, Aktivitäten, Verhalten) und vertikal (normativ, strategisch, operativ) integrierten Matrix aus. Deren Felder erlauben es dem Management, die zentralen Fragen der Unternehmensführung klarer zu visualisieren, in strukturierter Form zu diskutieren sowie anhand von Soll-Ist-Vergleichen auf unternehmensspezifische Art und Weise zu beantworten.

## Die Erweiterung: Johannes Rüegg-Stürm

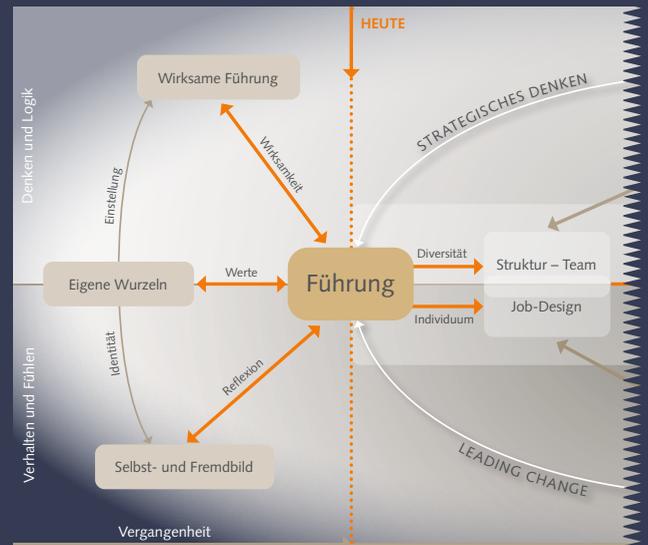


- Anspruchsgruppen
- Umweltsphären
- Entwicklungsmodi
- Prozesse
- Interaktionsthemen
- Ordnungsmomente

2002

Im Jahr 2002 erschien das von Johannes Rüegg-Stürm entwickelte «Neue St. Galler Management-Modell». Dessen Neuheitswert liegt weniger in den einzelnen Erkenntnissen als in der prägnanten Zusammenfassung älterer und aktueller Erkenntnisse innerhalb eines konsistenten Modells. Zu den Dimensionen, um welche die bewährten Ansätze von Ulrich/Krieg und Bleicher ergänzt werden, zählen insbesondere die Bedeutung des Prozessmanagements, die stetige Erneuerung und Optimierung sowie die Spezifikation der Wechselbeziehung zwischen Unternehmung und Umwelt anhand konkreter Interaktionsfelder – Ressourcen, Normen und Werte, Anliegen und Interessen.

## Die Wandlungsfähigkeit: Meinrad Arnold



[www.mssg.ch/transform](http://www.mssg.ch/transform)

Heute

Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Mehrdeutigkeit: Das sind die Bedingungen, welchen Management und Leadership heute standhalten müssen. Wandlungsfähigkeit ist das Gebot der Stunde, mit dem 2019 lancierten Modell TRANSFORM! als verlässliches Navigationssystem im Wandel. Auf der St. Galler Lehre aufbauend, richtet es den Blick verstärkt auf die individuellen Motive und Lebenskonzepte der Mitarbeitenden, und damit auf die emotionalen Faktoren hinter jeder nachhaltig erfolgreichen Veränderungskultur. Denn Transformation und Sinnstiftung sind zwei Seiten derselben Medaille.

ST.GALLER MEILENSTEINE

# Management und Leadership im Wandel

MANAGEMENT SCHOOL ST.GALLEN ■  
BETTER BUSINESS

ST.GALLEN