

Institut für Systemisches Management  
und Public Governance



Universität St.Gallen

# Eine systemisch-prozessorientierte Perspektive auf **Organisation** und **Management**: SGMM IV

**Beitrag zur Heidelberger Tagung**  
***Systemische Forschung in Therapie, Pädagogik***  
***und Organisationsentwicklung***

**Heidelberg**

**9. März 2012**

Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm  
Institut für Systemisches Management  
und Public Governance (IMP-HSG)  
Dufourstrasse 40a, CH-9000 St. Gallen  
Tel. +41 71 224 23 23  
[www.imp.unisg.ch](http://www.imp.unisg.ch)  
[www.rise.ch](http://www.rise.ch) & [www.healthcaremanagement.ch](http://www.healthcaremanagement.ch)  
[johannes.rueegg@unisg.ch](mailto:johannes.rueegg@unisg.ch)

# Management in der Theorie ...

Die Unternehmung als Objekt betriebswirtschaftlicher Theorie kann also nicht unmittelbar die empirische Unternehmung sein. Es muss für sie die **Annahme gemacht werden, dass die Organisation der Unternehmung vollkommen funktioniert.** Durch diese Annahme wird die **Organisation als Quelle eigener Probleme ausgeschaltet** und soweit aus ihrer wissenschaftlich und praktisch bedeutsamen Stellung **entfernt**, dass aus ihr **keine Schwierigkeiten mehr für die theoretischen Gedankengänge** entstehen können.

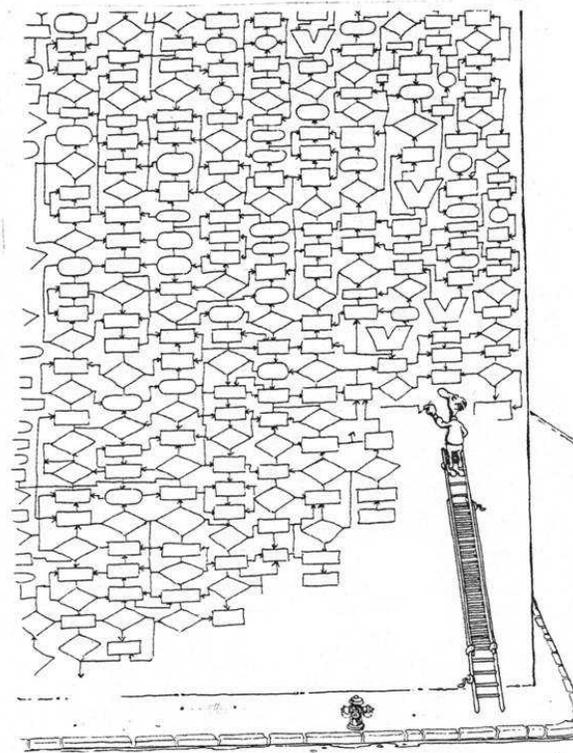
Die Annahme einer solchen eingestimmten, den reibungslosen Vollzug der betriebswirtschaftlichen Grundprozesse gewährleistenden Organisation bedeutet nicht eine Negation, sondern lediglich eine **Neutralisierung der Probleme der Organisation.** Gerade aus der hier vorzutreibenden Einstellung heraus wird sich eine Fülle von Argumenten für die wissenschaftliche Bevorzugung organisatorischer Fragen ergeben. Jedoch soll **nunmehr** grundsätzlich der Blick von der Organisation fortgenommen und **unmittelbar auf die Unternehmung als Objekt betriebswirtschaftlicher Theorie** gelenkt werden.

Es leuchtet nun ohne weiteres ein, dass **die Unternehmung**, in dieser theoretischen Grundeinstellung gesehen, unmittelbar **auf die Probleme der Theorie zugeschnitten sein muss.**

Erich Gutenberg, 1929, S. 26 (Habilitationsschrift, kursiv im Original)

# ... mit Dominanz einer ökonomisch-analytischen Perspektive

Management ...



Vorleistungen →

Arbeit →

Kapital →

Technologie →



→ Markt-  
leistungen



# Management als **Praxis**: „What managers **really** do ...“

- **Methode: Strukturierte Beobachtung / Shadowing**
- **Charakteristiken von „managerial work“**
  - Arbeiten in einem unerbittlichen Tempo
  - vielfältige Aufgaben, fragmentiert, kurzatmig (50% < 9', 10% > 1h)
  - auf das Hier und Jetzt bezogen, spezifisch (nur auf 5% der Routineberichte erfolgt Reaktion) und ad hoc (93% aller Kontakte)
  - aktionsorientiert, Abneigung gegen Reflexion
  - Hin- und Herspringen zwischen unmittelbarem Organisieren und der Pflege eines Netzwerks von Kontakten (zum grossen Teil horizontale/laterale Kommunikation)
  - starke Präferenz für verbale Medien (80%)
  - dennoch oder gerade dadurch fähig, das eigene Aktivitätsumfeld unter Kontrolle zu halten:
    - Prioritätensetzung und Langzeit-Commitments
    - Ausschöpfung aller Kontaktsituationen, um Lobbying zu betreiben, Feedback zu erhalten, Werte zu autorisieren, Prämissen und Beziehungen zu stabilisieren, Menschen zu motivieren sowie Krisen für Innovation zu nutzen

**Mintzberg 1971 / 2009**

# Ein Blick auf die prekären Arbeitsbedingungen von Management

## Entscheiden und Handeln im Kontext von ...

- Kontingenz: Zukunft ist fundamental **unsicher** und **ungewiss**
- Mehrdeutigkeit aufgrund von **Kontextvielfalt**
- **Zielkonflikten** und paradoxen Erwartungen
- **Zeitdruck**
- **Verteiltheit** und Gleichzeitigkeit von Entwicklungen
- Kohärenzdruck
- überraschenden Manifestationen von „Latenz“
- Pfadabhängigkeiten
- undurchschaubaren **Handlungsbedingungen**
- unkalkulierbaren **Handlungsfolgen**

# Management als allgegenwärtige gesellschaftliche Funktion

Enttraditionalisierung, Gegenwartsorientierung,  
Emanzipation, Individualisierung

Innovationswettbewerb,  
technischer Fortschritt

Multioptionsgesellschaft

Optionen- und Opportunitätenüberschuss

**Entscheidungsnotwendigkeit** im Kontext  
von Ungewissheit, Unübersichtlichkeit, Mehrdeutigkeit und Zeitdruck

**und einer hoch ausdifferenzierten arbeitsteiligen spezialisierten Wertschöpfung**

Management = Herstellung von **kollektiver Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit**,  
als Voraussetzung für eine **kohärente, anspruchsgruppengerechte Wertschöpfung**

# Tasting the origin ...: Methodologie

Betrachtet man die heutige Managementlehre kritisch, so muss man sagen, dass sie viel zum Beherrschen einzelner Führungstechniken, aber wenig zum **Verstehen der grundlegenden Aufgaben und Probleme der Führung** beitragen hat.

Dieser nicht sehr befriedigende Zustand ist meines Erachtens nicht nur auf die **fehlende Praxiserfahrung** vieler Managementwissenschaftler zurückzuführen, sondern auch auf ein ungeeignetes Wissenschaftsbild, dem die Managementlehre bis jetzt gefolgt ist. Sie hat sich einer **Wissenschaftsphilosophie** unterworfen, die den klassischen Naturwissenschaften erfolgreich war, aber nicht geeignet ist, die komplexen Phänomene lebensfähiger Systeme zu verstehen.

Mit der mangelhaften wissenschaftstheoretischen Grundlage der Managementlehre hat auch die „wahnsinnige Überschätzung des Quantifizierbaren“ (Konrad Lorenz) und die Überbewertung der Mathematik und exakter Methoden zur Lösung von Managementproblemen zu tun. Noch heute steht ein junger Wissenschaftler, der es wagt, ein schwieriges Problem lieber verbal anzugehen statt ein Gleichungssystem aufzustellen, in Gefahr, aus dem wissenschaftlichen Nachwuchs eliminiert zu werden, während es als wissenschaftlich gilt, **Inhaltsleere mit Scheinexaktheit zu überdecken**.

Hans Ulrich (1974)

Wir müssen uns von dem naiven Aberglauben freimachen, die Welt habe so zu beschaffen sein, dass es möglich ist, durch unmittelbare Beobachtung **einfache Regelmässigkeiten** zwischen allen Phänomenen zu entdecken, und dass dies eine notwendige Voraussetzung für die Anwendung wissenschaftlicher Methoden sei.

Das Vorurteil, dass man, **um wissenschaftlich zu sein, Gesetze formulieren muss**, wird sich vielleicht noch als eine der schädlichsten methodologischen Konzeptionen herausstellen.

F.A. von Hayek (1972)

# Tasting the origin ...: Methodologie

Die Fähigkeiten des Menschen ... sowie der Charakter sozialer Institutionen ... haben zur Folge, dass soziale Regeln **sehr viel variabler** sind als Regeln, nach denen sich natürliches Geschehen vollzieht; sie stellen daher **zeitlich nur vorübergehende Konstanten**, oft mit einem recht engen räumlichen Geltungsbereich dar.

Eine derart ausgerichtete empirische Managementforschung ... sollte sich im Sinne von Hayek auf die **Mustererkennung** konzentrieren ...

Hans Ulrich (1981)

Anerkennung von Komplexität und Vernetztheit bedeutet, dass wir den Glauben aufgeben, es könnte uns jemals gelingen, mit Hilfe noch besserer analytischer, exakter Methoden ein Unternehmen zu beherrschen; nur **heuristische**, nicht algorithmische **Verfahren** sind dem **Charakter von Führungsproblemen angemessen**.

Hans Ulrich (1981)

Das Systemdenken zeigt aber auch, was wir können: die Möglichkeit, **Strukturen, Ordnungsmuster** wahrzunehmen: die Fähigkeit der **Gestaltwahrnehmung** also, die uns angeboren ist, die wir aber kaum nutzen.

Hans Ulrich (1981)

# Tasting the origin ...: Management und Organisation

Wenn wir von „Unternehmungsführung“ sprechen, ist aber das Geführte nicht ein Mensch, sondern ein **soziales System**.

...

Der Anspruch auf Entscheidungs- und Handlungsfreiheit im Rahmen der gesellschaftlichen Ordnung kann legitim jedoch nur erhoben werden von Menschen und Institutionen, welche gewillt sind, die **Verantwortung für ihre eigenen Handlungen** zu übernehmen.

Hans Ulrich (1968)

In der Managementlehre verstehen wir soziale Institutionen als zweckgerichtete, **handlungsfähige**, gegenüber ihrer Umwelt offene, aus einer Vielzahl unterschiedlicher Komponenten aufgebaute und ein komplexes Beziehungs- und Verhaltensgefüge darstellende **Ganzheiten**.

Hans Ulrich (1984)

# Tasting the origin ...: Executive Management

Die Aufgabe von Top Managern ist das, was **übrigbleibt**, was auf diese analytische und exakte Art **nicht gelöst** werden kann. Sie besteht überhaupt weniger im Lösen als im **Herausfinden** von Problemen, im **Problematisieren** von schon bestehenden oder möglicherweise in Zukunft entstehenden Situationen.

...

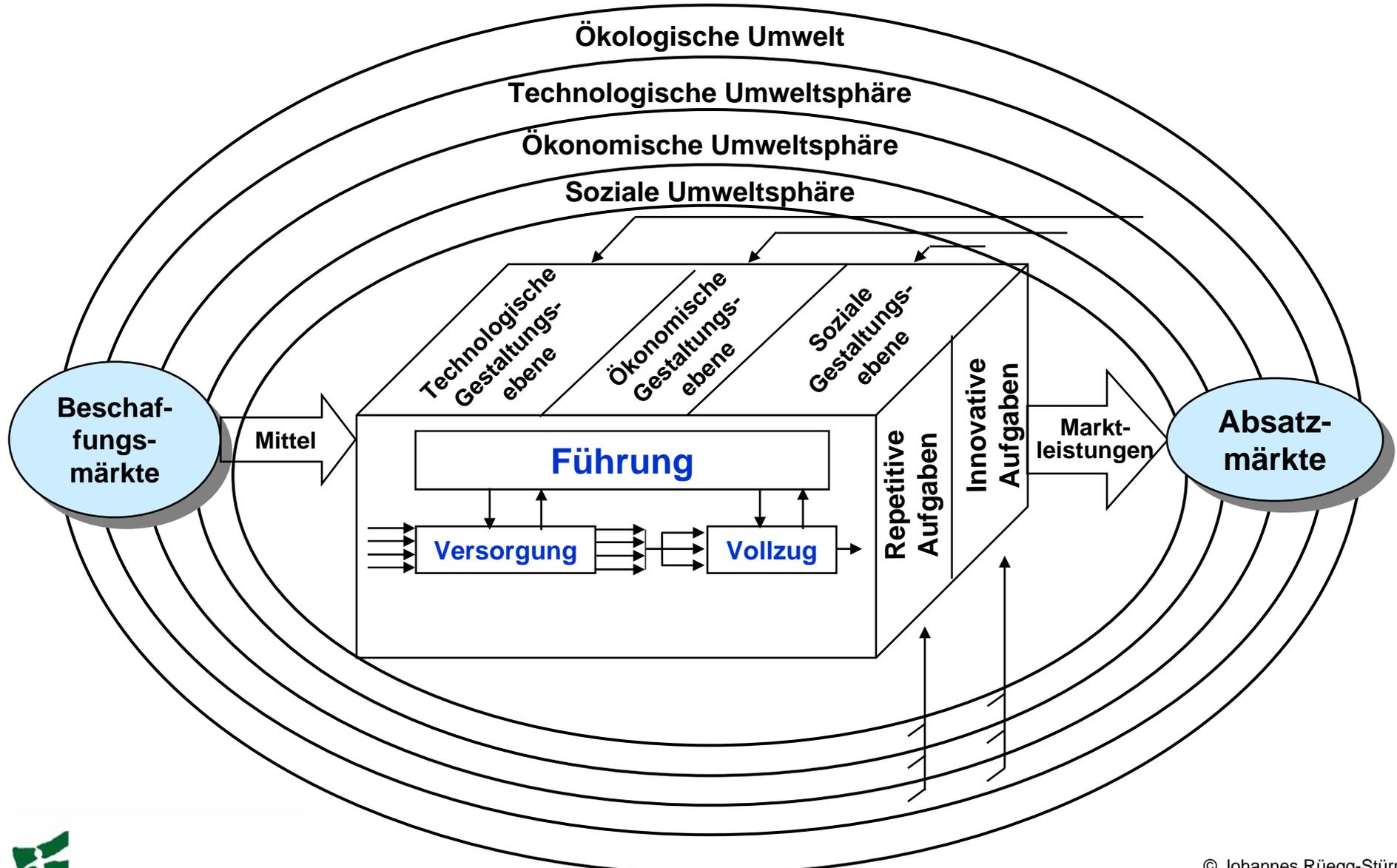
Man kann aus den erwähnten Untersuchungen schliessen, dass die Schwierigkeiten, mit denen die Top Manager zu kämpfen haben, solche **informationeller Natur** sind, jedoch nicht in quantitativer Hinsicht – in dem Sinn also, dass sie zu wenig oder zu viel Informationen erhalten würden –, sondern ihr Problem liegt vielmehr in der Frage nach der **Bedeutung, im Beurteilen, Interpretieren** von Informationen.

...

Dabei wird jedoch übersehen, dass die Bewältigung der Aufgaben, die ein Generalist zu lösen hat, nicht nur mehr Wissen, sondern auch eine **andere Denkweise** als diejenige des Spezialisten voraussetzt, ja dass nur schon der Erwerb dieses weiteren Wissens an den eingelernten Denkweisen zu scheitern droht. Es geht hier tatsächlich um ein Umdenken.

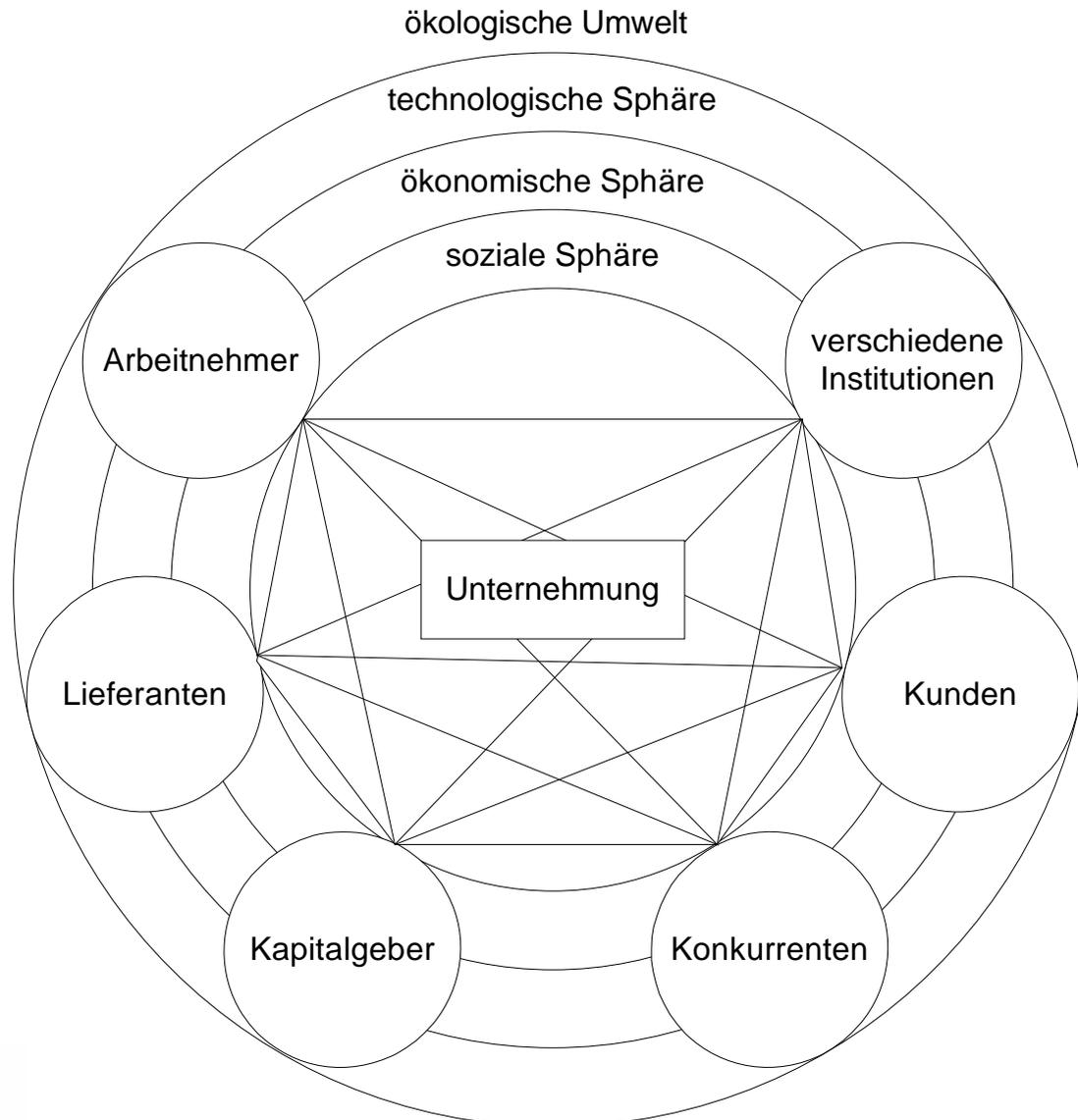
Hans Ulrich (1984)

# Integration: das erste St. Galler Management-Modell (Ulrich/Krieg)



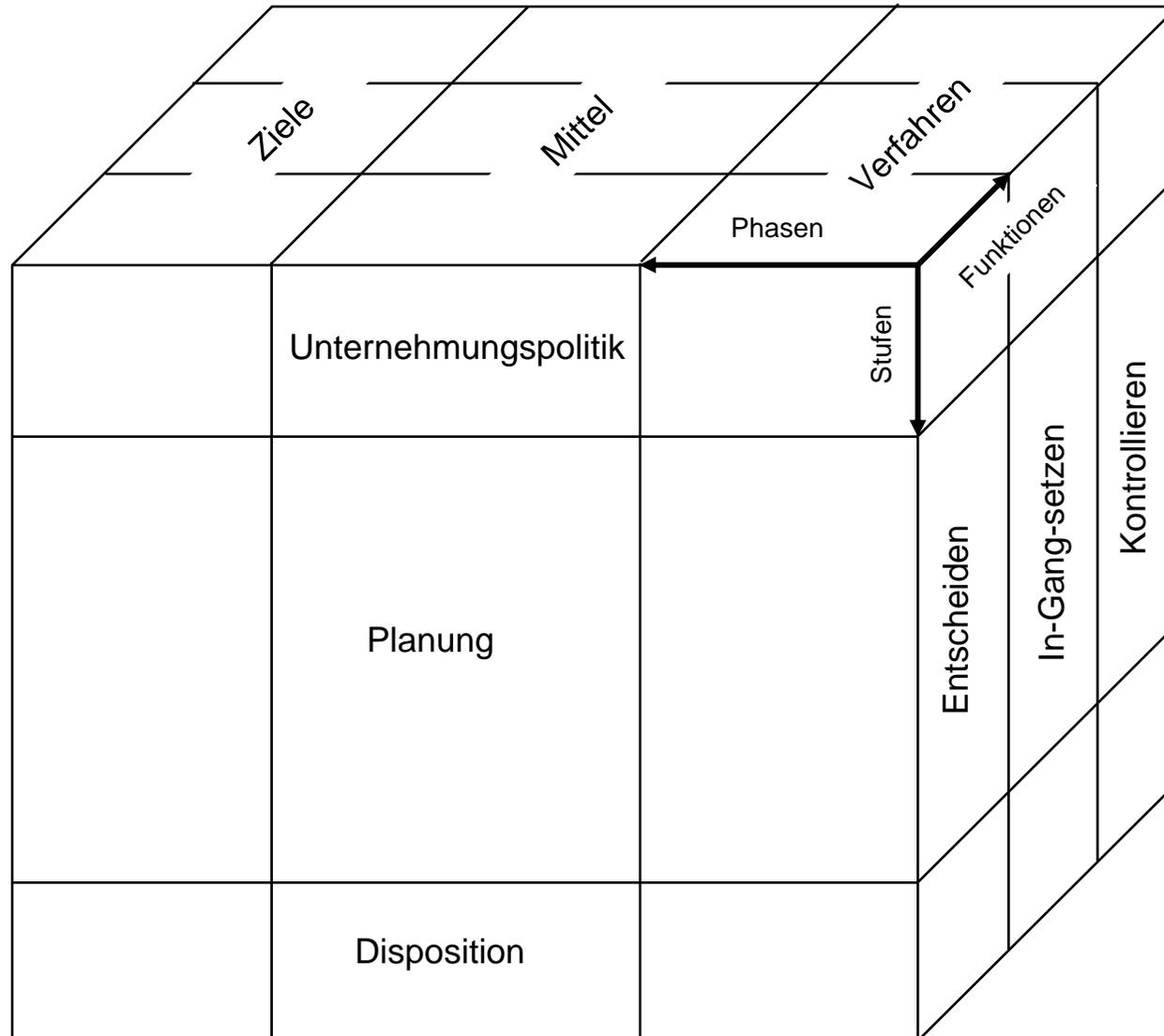
Ulrich/Krieg, St. Galler Management-Modell, 1974, S. 27

# St. Galler Management-Modell: Die Unternehmung in ihrer Umwelt

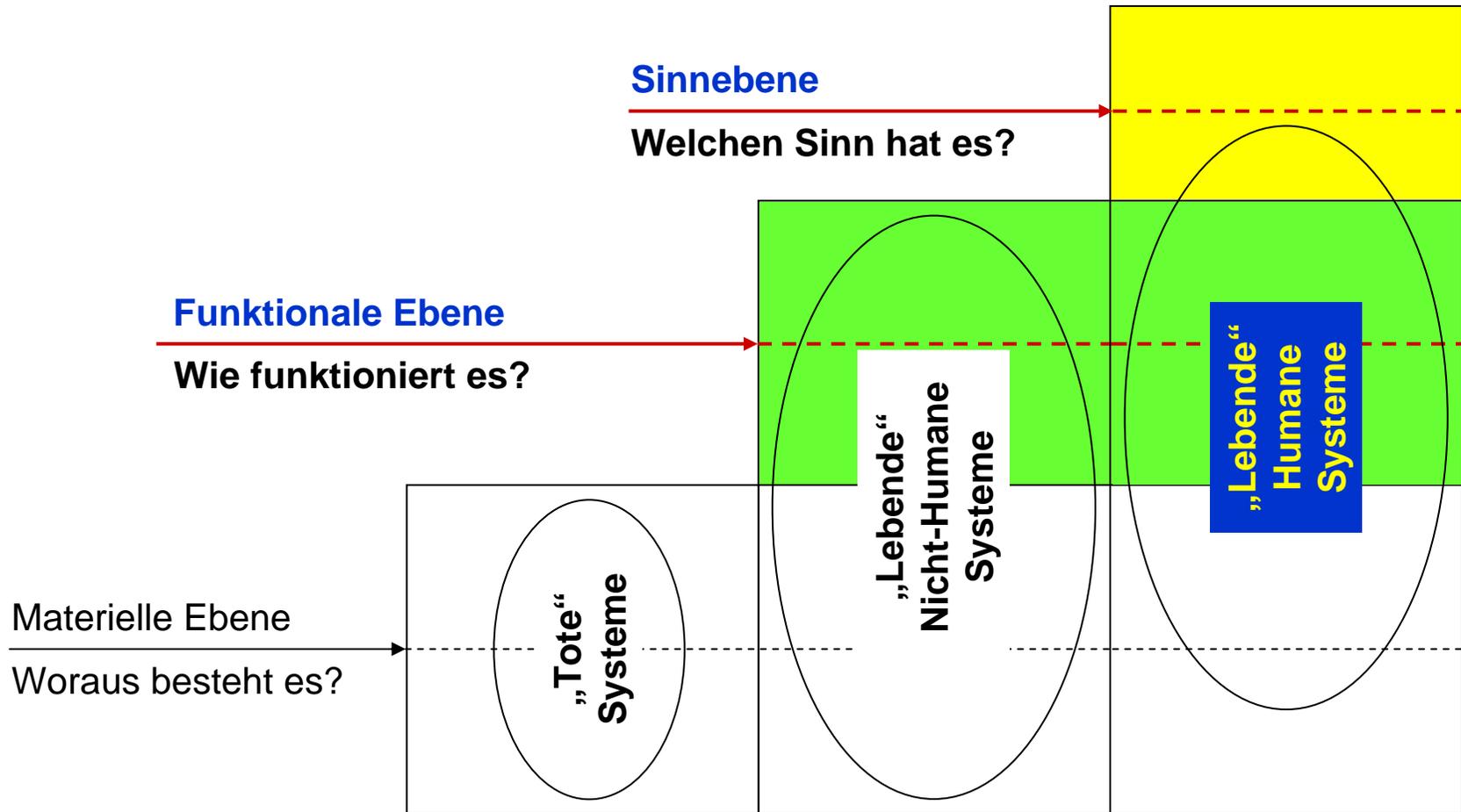


Ulrich/Krieg, St. Galler Management-Modell, 1974, S. 20

# Der Führungswürfel



# Erfassungsebenen sozialer Systeme



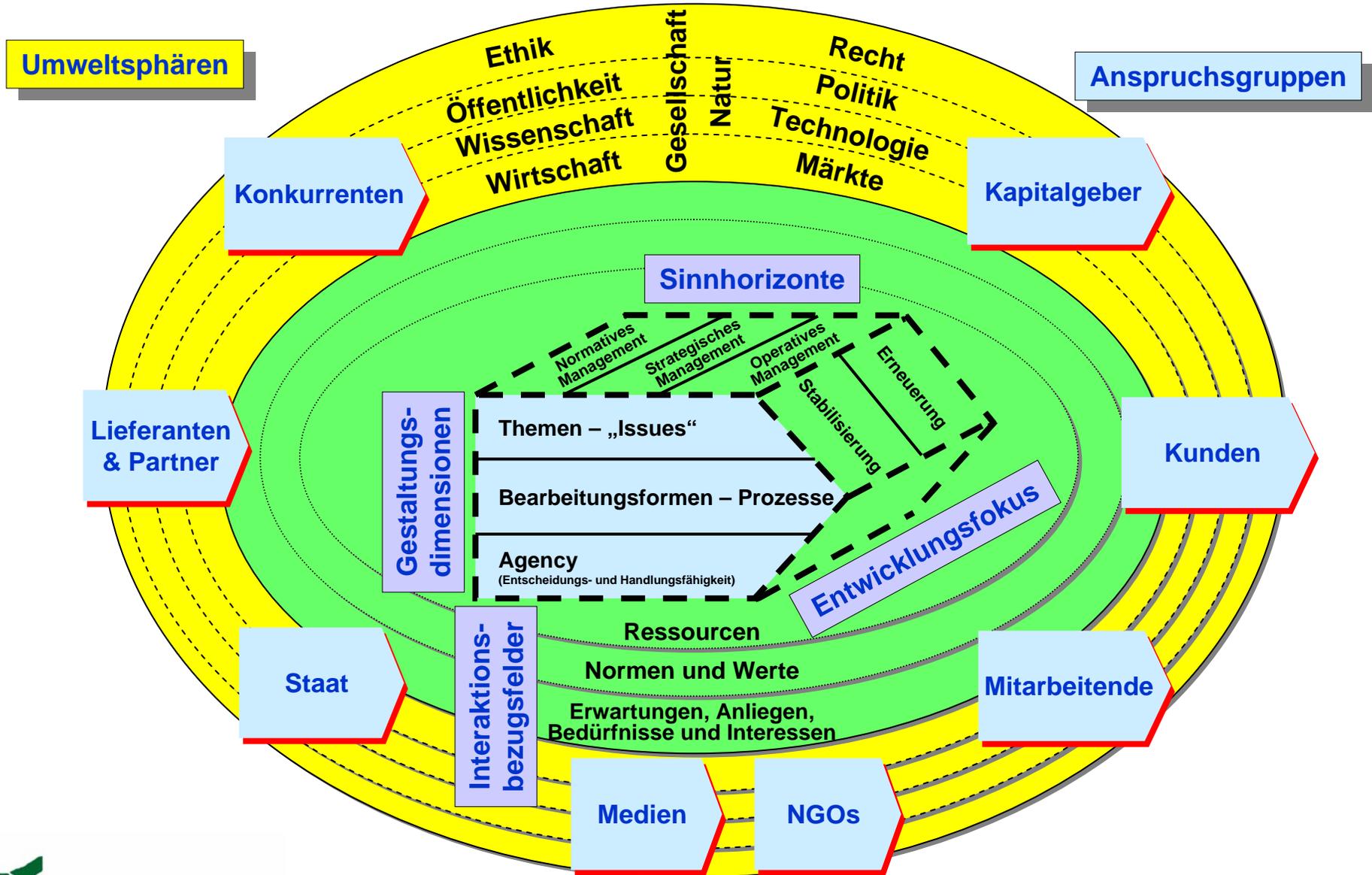
Erfassungsebenen, Fragestellungen und systemische Perspektive

Ulrich, H. (1984): Management, S. 353

# Die zentralen Innovationen von Hans Ulrich

- Organisation als **System** in einer komplexen Umwelt
- Management als Handhabung von **Komplexität** („Gestalten, Lenken und Entwickeln zweckorientierter sozialer Systeme“)
- Forschung als **anwendungsorientierte, versprachlichende Konzeptionalisierung** von Komplexität
- Unvoreingenommene **Interdisziplinarität**: Systemtheorie, Kybernetik, Evolutionstheorie, Evolutionsbiologie, Evolutionsökonomik, Selbstorganisationstheorien (Kognitionsbiologie, Theorie autopoietischer Systeme usw.)
- Theorien als „Sensemaking-Ressourcen“, als **Aussagen über lose Zusammenhänge** → „Musteraussagen“, nicht Prognosen, sondern **Muster-Voraussagen** auf mittlere Frist (Unvermögen der Statistik zur Behandlung von Muster-Komplexität)
- **Sinndimension** und **ethische Dimension** (Management-Philosophie, normatives Management)

# SGMM der 4. Generation



Rüegg-Stürm, J. / Grand, S.: Das St. Galler Management-Modell – eine systemisch-integrative Perspektive auf Organisation und Management, 2012

Nicht nur hochwertige Fachexpertise zählt,  
sondern vor allem auch **konstruktive Bearbeitungsformen ...**



**Wirksam** und **verbindlich** werden kann nur,  
was im **Kollektiv kommuniziert** und **gemeinsam konstruktiv bearbeitet** werden kann!

# Wertschöpfung von Management → Stabilisierung

**Koordination, Kohärenz, Fokus, Erwartbarkeit, Schnelligkeit, Effizienz  
einer verteilten, situationsbezogenen Wertschöpfung**



**Entscheidungsprämissen**  
(→ „Gewissheiten“)

**Bearbeitungsformen**  
(→ Routinisierung,  
„embodied practice“  
Prozessstabilität)



**Herzlichen Dank für Ihr Interesse!**