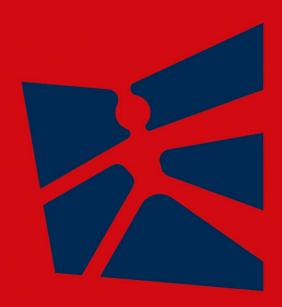


Thomas Bieger
Samuel Heer | Simon Kuster
Harald Tuckermann

Einführung in die Managementlehre

basierend auf dem St. Galler Management-Modell





Eine Arbeitsgemeinschaft der Verlage

Brill | Schöningh - Fink · Paderborn
Brill | Vandenhoeck & Ruprecht · Göttingen - Böhlau Verlag · Wien · Köln
Verlag Barbara Budrich · Opladen · Toronto
facultas · Wien
Haupt Verlag · Bern
Verlag Julius Klinkhardt · Bad Heilbrunn
Mohr Siebeck · Tübingen
Narr Francke Attempto Verlag - expert verlag · Tübingen
Ernst Reinhardt Verlag · München
transcript Verlag · Bielefeld
Verlag Eugen Ulmer · Stuttgart
UVK Verlag · München
Waxmann · Münster · New York
wbv Publikation · Bielefeld
Wochenschau Verlag · Frankfurt am Main

Thomas Bieger, Samuel Heer, Simon Kuster, Harald Tuckermann

Einführung in die Managementlehre basierend auf dem St. Galler Management-Modell

Thomas Bieger, Prof. Dr., Ordentlicher Universitätsprofessor für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Tourismus. Dekan der betriebswirtschaftlichen Abteilung der Universität St. Gallen (2003-2005). Rektor der Universität St. Gallen (2011-2020).

Samuel Heer, Dr., Lehrbeauftragter für Betriebswirtschaft und Handlungskompetenz an der Universität St. Gallen, Koordinator der BWL im Assessmentjahr.

Simon Kuster, M.A. HSG, Diplomierter Wirtschaftspädagoge, Doktorand am Institut für Systemisches Management und Public Governance, Universität St. Gallen.

Harald Tuckermann, Prof. Dr., Titularprofessor für Management, Vize-Direktor des Instituts für Systemisches Management und Public Governance, Universität St. Gallen.

Dieses Buch ist deckungsgleich mit der englischen Ausgabe (An Introduction to Management Studies): 978-3-8252-5656-2 (Print), 978-3-8463-5656-2 (E-Book)

1. Auflage: 2021

utb-Bandnr.: 5650 ISBN: 978-3-8252-5650-0

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: https://portal.dnb.de

Alle Rechte vorbehalten. Copyright © 2021 Haupt Bern Das Werk ist einschließlich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für

Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung

und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Einbandgestaltung: Atelier Reichert, Stuttgart Satz: Die Werkstatt Medien-Produktion GmbH, Göttingen

Printed in Germany www.haupt.ch

Vorwort

Managen als Aufgabe und Tätigkeit, Management als Institution und Managerinnen und Manager als Akteure üben eine Faszination aus. Positiv wird Management verbunden mit Gestaltung, Verantwortung, Wettbewerb und Erfolg. Negativ konnotiert sind Begriffe und Themen wie Missmanagement, überhöhte Managementgehälter oder fehlende Übernahme von Management-Verantwortung.

Heute zeichnen sich im Management insbesondere folgende Entwicklungen ab:

- Nicht nur in privatwirtschaftlichen Unternehmen, sondern auch in Organisationen der staatlichen Verwaltung, Vereinen, Kirchen und Nichtregierungsorganisationen hält professionelles Management Einzug. Die Führungsverantwortlichen lassen sich entsprechend weiterbilden oder es werden Managerinnen und Manager von aussen rekrutiert.
- Lange wurde dabei die Debatte geführt, ob Management eine Wissenschaft, eine Profession oder gar eine Kunst ist, zu der man Talent hat oder eben nicht. Management scheint heute mit der erwähnten Entwicklung immer mehr zu einem eigentlichen Beruf zu werden, der sich durch alle Eigenschaften einer professionellen Gemeinschaft wie eigene Sprache, Habitus, Werte und Standards auszeichnet.
- Entsprechend finden heute vermehrt auch Wechsel im Management branchenübergreifend statt. Die Branche scheint dabei als Verankerung an Bedeutung zu verlieren bzw. überlagert zu werden.
- Management wird angesichts der zunehmenden Komplexität der globalen Wirtschaft, der Trends in der gesellschaftlichen und der Anforderungen der natürlichen Umwelt, des technologischen Wandels und der damit verbundenen zunehmenden Regulierung immer anspruchsvoller. Man spricht heute oft von einer «VUCA-Welt», die gekennzeichnet ist durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität.
- Der Ruf nach einem integrativen Management wird damit lauter. Diese Integration ist erforderlich in Bezug auf verschiedene Spannungsfelder und Dimensionen: Von den Anliegen verschiedener Anspruchsgruppen bis zu den verschiedenen Funktionen

- im Unternehmen und den unterschiedlichen Zeithorizonten der organisationalen Entwicklung.
- Mit der Bedeutungszunahme von Management in allen Wirtschafts- und Gesellschaftsbereichen sowie den zunehmend notwendigen Integrationsleistungen muss Management immer mehr Anforderungen der Verantwortung und Nachhaltigkeit wahrnehmen. Entsprechend lautet denn auch die Vision der Universität St. Gallen mit einer der grössten Managementfakultäten im deutschsprachigen Raum: Als führende Wirtschaftsuniversität setzen wir in Forschung und Lehre weltweit Massstäbe, indem wir integratives Denken, verantwortungsvolles Handeln und unternehmerischen Innovationsgeist in Wirtschaft und Gesellschaft fördern.

Das vorliegende Buch ist deshalb nicht eine Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, die primär auf funktionalen Grundlagen aufbaut, sondern eine Einführung in das Management, das die spezifischen Herausforderungen, Spannungsfelder und Aufgaben eines integrativen Management-Ansatzes thematisiert. Das Buch baut dabei auf die Tradition der St. Galler Management-Modelle, die Studierenden bereits über viele Generationen eine geistige Landkarte für die Einordnung und Bearbeitung von Management-Herausforderungen liefern.

Dieses Buch stellt eine der Pflichtlektüren aller Erstsemestrigen im Assessmentjahr an der Universität St. Gallen dar und ergänzt damit das Lehrbuch *Das Marketingkonzept im St. Galler Management-Modell*, das sich mit der Wertschöpfung als Ziel- und Handlungsobjekt des Managements und mit der Gestaltung der Wertschöpfungskette befasst. Das vorliegende Buch beleuchtet die Management- und Unterstützungsprozesse, die jede Organisation in einer geeigneten Form braucht. Zudem wird Management in die organisationale Umwelt und die gesellschaftlichen Ansprüche eingebettet.

Der vorliegende Text entstand während der COVID-19-Pandemie dank digitalem Teamwork. Ziel war es, die Online-Vorlesungen um einen Grundlagentext für das Selbststudium zu ergänzen. Da es sich um ein einführendes Lehrbuch handelt, sind einzelne Themen aus Gründen der didaktischen Übersicht vereinfacht dargestellt und nur mit den wesentlichsten Literaturbezügen versehen. Das Buch liegt in deutscher und englischer Fassung vor, wobei der englische Text primär eine Übersetzung des deutschen darstellt.

Das Buch ist in sechs Kapitel gegliedert, welche den sechs Vorlesungsmodulen mit je zwei Hauptthemen entsprechen:

- 1. Integratives Management und Management-Modelle
- 2. Entscheidungen und Kommunikation
- 3. Strategie und Entwicklungsmodi
- 4. Struktur und Kultur
- 5. Führung und Governance
- 6. Umwelt und Interaktionsthemen

Jedes Kapitel enthält ein kurzes Fallbeispiel mit Einstiegsfragen. Diese Fallbeispiele weisen alle einen Bezug zur Universität St. Gallen auf, indem sie z. B. von Alumni gegründet oder geleitet werden. Jedes dieser Unternehmen durchläuft Herausforderungen, Höhen und Tiefen. Die Kurzfallstudien bieten keine umfassende Beleuchtung aller Facetten dieser Unternehmen, sondern liefern Illustrationsmaterial für eine Diskussion spezifischer fachlicher Aspekte.

Dank der knappen Form, den praktischen Beispielen und aktuellen Bezügen eignet sich das Buch auch als «Refresher» für Führungspersönlichkeiten oder als Einführung für Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger ins Management.

Das Autorenteam dankt den mehr als 20 Dozierenden, die den Unterricht in Betriebswirtschaftslehre im Assessmentjahr der Universität St. Gallen mit ihren Übungsgruppen begleiten und immer wieder wichtige Inputs liefern. Es dankt den Vorreitern, welche die Vorlesungsreihe früher betreut und wesentliche Elemente beigetragen sowie Inspiration geliefert haben, Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm und Prof. Dr. Kuno Schedler. Ein grosses Dankeschön geht zudem an Margareta Brugger und Greta Gillet für die Bearbeitung des Manuskripts, an Barbara Bieger und Jay Binneweg für das aufmerksame Lektorat, sowie an Mark Kyburz für die sorgfältige Editierung der englischen Fassung.

Bieger, Heer, Kuster, Tuckermann St. Gallen, Juli 2021

Inhaltsverzeichnis

Vor	wort			5		
1	Inte	grative	es Management und Management-Modelle	13		
	1.1	1 Fallstudie: On				
	1.2	Das S	t. Galler Management-Modell als Basis eines integrativen			
			gement-Verständnisses	17		
	1.3	Entw	icklung der St. Galler Management-Modelle	22		
		1.3.1	SGMM der ersten Generation	23		
		1.3.2	SGMM der zweiten Generation	24		
		1.3.3	SGMM der dritten Generation	25		
		1.3.4	SGMM der vierten Generation	27		
	1.4	Integr	ratives Management	28		
		1.4.1	Ursprünge des integrativen Verständnisses von			
			Management	28		
			Management als professionelle Tätigkeit	30		
			Umgang mit Komplexität	32		
			St. Galler Ansatz	33		
	1.5		en in Systemen und Prozessen	35		
			Systemsicht auf Organisationen	36		
			Prozesssicht auf Organisationen	41		
	1.6	Typer	n von Unternehmen und Organisationen	45		
2	Ents	scheid	ungen und Kommunikation	50		
	2.1	Fallstudie: N26				
	2.2	Betriebswirtschaftslehre als Entscheidungslehre				
		2.2.1	Notwendigkeit von Entscheidungen und			
			Kommunikation	53		
		2.2.2	Herausforderung von Entscheiden in Organisationen	54		
	2.3	Grun	dlagen der Entscheidungstheorie	57		
		2.3.1	Einfache Entscheidungen	59		
		2.3.2	Komplizierte Entscheidungen	59		
		2.3.3	Komplexe Entscheidungen	60		
	2.4	Meth	oden der Entscheidungstheorie	61		
		2.4.1	Einfache Entscheidungen	61		
		2.4.2	Komplizierte Entscheidungen	62		
		2.4.3	Komplexe Entscheidungen	64		
	2.5	Vorau	issetzungen wirksamer organisationaler Entscheidungen	66		
	2.6	Komi	nunikation	68		
		2.6.1	Organisation von Kommunikation	69		
		2.6.2	Funktionsweise von Kommunikation	71		

3	Stra	ategie ı	und Entwicklungsmodi	74		
	3.1	Fallstudie: Hiag				
	3.2	Verortung von Strategie im St. Galler Management-Modell				
	3.3	Definitionen von Strategie				
	3.4	Strate	gie-Inhalt	83		
		3.4.1	Wettbewerbsvorteile	84		
		3.4.2	Wettbewerbsstrategien	87		
	3.5	Strate	gie-Prozess	89		
	3.6	Strategie-Instrumente				
		3.6.1	Analyse	94		
		3.6.2	Formulierung	97		
		3.6.3	Auswahl	99		
		3.6.4	Umsetzung	101		
		3.6.5	Evaluation	101		
	3.7	Entwi	icklungsmodi	103		
		3.7.1	Optimierung und Erneuerung	103		
		3.7.2	Krisen als Auslöser organisationalen Wandels	106		
4	Struktur und Kultur					
	4.1	Fallstudie: Jungfraubahnen				
	4.2	Verortung von Struktur im St. Galler Management-Modell				
	4.3	Grun	Grundtypen von Organisationsstrukturen			
		4.3.1	Stab-Linien-Organisation	114		
		4.3.2	Matrix-Organisation	115		
		4.3.3	Netzwerk-Organisation	116		
		4.3.4	Prozess-Organisation	117		
	4.4	Deter	minanten von Organisationsstruktur	117		
		4.4.1	Ökonomische Effekte	118		
		4.4.2	Rechtliche Faktoren	120		
		4.4.3	Entwicklungen in der Umwelt	121		
		4.4.4	Wachstum und interne Spezialisierung	122		
	4.5	Umsetzung von Organisation				
	4.6	Kultu	r	127		
		4.6.1	Interpretation	127		
		4.6.2	Typologisierung	130		

5	Füh	rung u	nd Governance	132	
	5.1	1 Fallstudie: Viu			
	5.2	2 Motivation und Menschenbilder			
		5.2.1	Inhaltstheorien	135	
		5.2.2	Prozesstheorien	137	
		5.2.3	Menschenbilder	138	
	5.3	Verortung von Führung im St. Galler Managementmodell			
	5.4	Führu	ing	140	
		5.4.1	Führungsstile	141	
		5.4.2	Führungsprinzipien	143	
	5.5 Personalmanagement		nalmanagement	145	
		5.5.1	Personalbedarfsermittlung	146	
		5.5.2	Personalbeschaffung	146	
		5.5.3	Personalmotivation und -honorierung	148	
		5.5.4	Personalentwicklung	150	
		5.5.5	Personalfreistellung	151	
	5.6	Gove	rnance	152	
		5.6.1	Verhältnis von Governance und Executive Management	152	
		5.6.2	Ursprung der Diskussion um Corporate Governance	155	
		5.6.3		156	
6	Um	welt ur	nd Interaktionsthemen	160	
	6.1	Fallst	udie: Flughafen Zürich	160	
	6.2	2 Organisationen in ihrer Umwelt			
		6.2.1	Neoklassische Theorie	168	
		6.2.2	Transaktionskosten-Theorie	169	
		6.2.3	Ressourcenbasierte Theorie	170	
		6.2.4	Behavioristische Theorie	170	
		6.2.5	Kundenwertbasierte Theorie	171	
	6.3 Organisationen, Umwelt und Interaktionsthemen		nisationen, Umwelt und Interaktionsthemen	172	
		6.3.1	Umweltsphären	174	
		6.3.2	Anspruchsgruppen	175	
	6.4	Rückl	bezug auf integratives Management	177	
Abb	ilduı	ngsver	zeichnis	180	
Lite	ratur	verzei	chnis	183	
Stic	hwo	rtverze	eichnis	194	