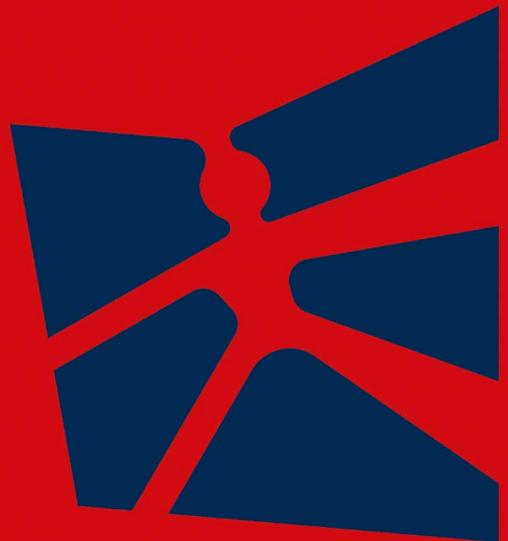


utb.

Thomas Bieger  
Samuel Heer | Simon Kuster  
Harald Tuckermann

# Einführung in die Managementlehre

basierend auf dem  
St.Galler Management-Modell



utb 5650



### **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**

Haupt Verlag

*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](http://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

<b>Vorwort</b>	<b>5</b>
<b>1 Integratives Management und Management-Modelle</b>	<b>13</b>
1.1 Fallstudie: On	13
1.2 Das St. Galler Management-Modell als Basis eines integrativen Management-Verständnisses	17
1.3 Entwicklung 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 Integratives Management	28
1.4.1 Ursprünge des integrativen Verständnisses von Management	28
1.4.2 Management als professionelle Tätigkeit	30
1.4.3 Umgang mit Komplexität	32
1.4.4 St. Galler Ansatz	33
1.5 Denken in Systemen und Prozessen	35
1.5.1 Systemsicht auf Organisationen	36
1.5.2 Prozesssicht auf Organisationen	41
1.6 Typen von Unternehmen und Organisationen	45
<b>2 Entscheidungen und Kommunikation</b>	<b>50</b>
2.1 Fallstudie: N26	50
2.2 Betriebswirtschaftslehre als Entscheidungslehre	53
2.2.1 Notwendigkeit von Entscheidungen und Kommunikation	53
2.2.2 Herausforderung von Entscheiden in Organisationen	54
2.3 Grundlagen der Entscheidungstheorie	57
2.3.1 Einfache Entscheidungen	59
2.3.2 Komplizierte Entscheidungen	59
2.3.3 Komplexe Entscheidungen	60
2.4 Methoden der Entscheidungstheorie	61
2.4.1 Einfache Entscheidungen	61
2.4.2 Komplizierte Entscheidungen	62
2.4.3 Komplexe Entscheidungen	64
2.5 Voraussetzungen wirksamer organisationaler Entscheidungen	66
2.6 Kommunikation	68
2.6.1 Organisation von Kommunikation	69
2.6.2 Funktionsweise von Kommunikation	71

<b>3</b>	<b>Strategie und Entwicklungsmodi</b>	<b>74</b>
3.1	Fallstudie: Hiag	74
3.2	Verortung von Strategie im St. Galler Management-Modell	77
3.3	Definitionen von Strategie	78
3.4	Strategie-Inhalt	83
3.4.1	Wettbewerbsvorteile	84
3.4.2	Wettbewerbsstrategien	87
3.5	Strategie-Prozess	89
3.6	Strategie-Instrumente	93
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	Entwicklungsmodi	103
3.7.1	Optimierung und Erneuerung	103
3.7.2	Krisen als Auslöser organisationalen Wandels	106
<b>4</b>	<b>Struktur und Kultur</b>	<b>109</b>
4.1	Fallstudie: Jungfraubahnen	109
4.2	Verortung von Struktur im St. Galler Management-Modell	112
4.3	Grundtypen von Organisationsstrukturen	113
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	Determinanten 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	124
4.6	Kultur	127
4.6.1	Interpretation	127
4.6.2	Typologisierung	130

<b>5</b>	<b>Führung und Governance</b>	<b>132</b>
5.1	Fallstudie: Vii	132
5.2	Motivation und Menschenbilder	135
5.2.1	Inhaltstheorien	135
5.2.2	Prozesstheorien	137
5.2.3	Menschenbilder	138
5.3	Verortung von Führung im St. Galler Managementmodell	139
5.4	Führung	140
5.4.1	Führungsstile	141
5.4.2	Führungsprinzipien	143
5.5	Personalmanagement	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	Governance	152
5.6.1	Verhältnis von Governance und Executive Management	152
5.6.2	Ursprung der Diskussion um Corporate Governance	155
5.6.3	Risikomanagement	156
<b>6</b>	<b>Umwelt und Interaktionsthemen</b>	<b>160</b>
6.1	Fallstudie: Flughafen Zürich	160
6.2	Organisationen in ihrer Umwelt	164
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	172
6.3.1	Umweltsphären	174
6.3.2	Anspruchsgruppen	175
6.4	Rückbezug auf integratives Management	177
	<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>180</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>183</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>194</b>



# 1 Integratives Management und Management-Modelle

## 1.1 Fallstudie: On

On wird 2010 gegründet, um das Laufgefühl zu revolutionieren. Am Anfang steht eine radikale Idee: Weiche Landungen gefolgt von explosiven Abstößen. Die drei Gründer verbindet die Liebe zum Laufsport. Der ehemalige Profisportler und dreifache Duathlon-Weltmeister sowie mehrfache Ironman-Gewinner Olivier Bernhard trifft mit dem Traum von Laufschuhen für das perfekte Laufgefühl auf den Schweizer ETH-Ingenieur David Allemann und den HSG-Absolventen Caspar Coppetti. Die drei sind getrieben von der Mission «ein von Schweizer Ingenieurskunst geprägtes Produktsortiment zu entwickeln» (vgl. on-running.com). Die Laufschuhe basieren auf einer eigenentwickelten, patentierten Technologie, der sogenannten «Cloud-Technology».

Das Gründungsteam, das sich durch einen starken Zusammenhalt auszeichnet, positioniert sich mit einem innovativen Produkt in einem globalen Wachstumsmarkt, dem Markt für Laufschuhe. Dieser wird auf ein Marktvolumen von USD 20 Mia. pro Jahr eingeschätzt (Müller, 2015). Dabei verfolgt die Unternehmung eine Wachstumsstrategie durch Marktdurchdringung in europäischen Ländern und Marktentwicklung mit der laufenden Erschließung von neuen Ländern, zuerst mit einer Niederlassung in Portland, Oregon (USA). Weitere Zielgebiete sind Australien, Lateinamerika und asiatische Länder. Zur Sortimentserweiterung wird 2016 mit einer ersten Kleidungskollektion gestartet. Ziel ist – wie bei den Schuhen – Kleider anzubieten, die sich nicht nach saisonalen Modetrends richten. Grundsätzlich soll der Fokus auf Schuhe jedoch bewahrt werden (Iseli, 2017).

Das Unternehmen hat seinen Hauptsitz in Zürich-West. Die indirekte Distribution läuft über eigene Tochtergesellschaften, welche den Fachhandel betreuen. Die Endkunden werden über die unabhängigen Fachgeschäfte in den jeweiligen Ländern bedient. Die Preisgestaltung orientiert sich am Ziel einer Premium-Positionierung und richtet sich im Rahmen derselben nach den Zielmärkten. So sind die Schuhe in den USA etwas günstiger als in der Schweiz.

Die Geschäftsprozesse des Unternehmens sind stark auf Outsourcing und langfristige Kooperationen ausgerichtet. Design und Entwicklung finden weitgehend im Hauptsitz in Zürich statt. Die Produktion der Schuhe erfolgt durch ausgewählte Partnerunternehmen in Vietnam. Die Logistik wird von

Leistungspartnern erbracht und ist daher sehr skalierbar. Wichtig ist die kontinuierliche Leistungsinnovation. So wurden seit dem Urmodell «On Cloud» viele neue Produkte entwickelt, z. B. mit dem «Cloudflash» der «schnellste On aller Zeiten». Ausserdem wurden, um auch neue Trends aufzunehmen, spezialisierte Schuhe für Trail-Running entwickelt. Das Unternehmen profitiert zudem davon, dass Sneakers zu Schuhen des täglichen Bedarfs werden.

Das ganze Unternehmen wird durch eine sportliche, kreative Kultur geprägt. So gibt es keine fixen Büros und Kontakte werden oft im Rahmen von sportlichen Events gepflegt. Wichtig sind die Mitarbeitenden-Versammlungen, bei denen die Gründer selbst auftreten (Ruschmann, 2018). Das Unternehmen pflegt seine Anspruchsgruppen stark über persönlichen Austausch. Mitarbeitende müssen zur Unternehmenskultur passen und werden auch über die erwähnten Mitarbeitenden-Versammlungen auf die gemeinsame Vision eingeschworen. Zu den Abnehmerinnen und Abnehmern, den Fachhändlern auf der ganzen Welt, pflegen die Mitarbeitenden und auch die Gründer einen persönlichen Kontakt. Ein Beispiel dafür ist die Organisation gemeinsamer Läufe wie des in London veranstalteten «Run to Switzerland», bei dem Londonerinnen und Londoner eingeladen wurden, gemeinsam in die Schweizer Botschaft zu joggen. Eine weitere wichtige Anspruchsgruppe sind die Produzenten in Vietnam, die sorgfältig ausgewählt werden und an die hohe Qualitätsansprüche gestellt werden. Die Unternehmung hat heute einen Kreis prominenter Aktionäre und Aktionärinnen (Ruschmann, 2018), wozu auch Roger Federer gehört.

On kann anhand zentraler Elemente des St. Galler Management-Modells (SGMM) folgendermassen beschrieben werden (siehe Abbildung 1-1 für eine Übersicht über die Aufgabenperspektive des SGMM):

- Umweltsphären: V. a. die technologische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Umwelt sind relevant, z. B. mit Blick auf die Entwicklung von Kaufkraft in den Zielländern und den Trend zum Laufsport.
- Anspruchsgruppen: Im Vordergrund stehen vor allem Mitarbeitende sowie Endkunden, also Läuferinnen und Läufer, und direkte Kunden, also die Fachhändler. Ausserdem sind auch die Leistungspartner für Produktion und Logistik und die Finanzgeber (Aktionäre und Aktionärinnen) wichtige Anspruchsgruppen.

- Interaktionsthemen: Hier geht es um die Wechselbeziehungen zwischen dem Unternehmen und anderen Akteuren wie den Produktionspartnern in Vietnam. Wichtige Themen sind die laufenden Innovationen sowie die ökologisch und sozial verträgliche Produktion.
- Prozesse: Disruption und Differenzierung geschieht in allen Bereichen der Value Chain – von Produkt über Produktion zu Marketing, Vertrieb und Organisationsform. Entsprechend verläuft auch die Strukturierung des Wertschöpfungsprozesses mit Produktentwicklung im Unternehmen unter Einbezug von Produktionspartnern, Outsourcing von Produktion und Logistik, Distribution im Sinne von Generalimport und Marktentwicklung durch eigene Tochtergesellschaften sowie Detailhandel über bestehende Fachhändlernetze.
- Ordnungsmomente: Die organisationale Wertschöpfung wird durch verschiedene «Kräfte» wie Governance, Strategie, Struktur und Kultur geordnet. In einem Start-up ist die Corporate Governance typischerweise noch nicht so ausgeprägt. Im Fall von On besteht sie hauptsächlich aus einem starken Gründerteam mit einem klaren «Purpose». Die Strategie von On fokussiert auf innovative Laufschuhe und allenfalls direkt damit verbundene Produkte wie Kleider. Wachstum geschieht über Marktpenetration und Marktentwicklung sowie Sortimentserweiterung. Die Struktur basiert auf einer flachen und schlanken Organisation mit Aufbauorganisation entsprechend der Wertkette. Die Unternehmung ist geprägt von einer innovativen und sportlichen Kultur.
- Entwicklungsmodi: Laufende Optimierung und Weiterentwicklung basierend u. a. auf einer konsequenten Internationalisierung (bedingt durch den kleinen Heimmarkt Schweiz) sowie Skalierbarkeit von Systemen und Prozessen.

*Die Fallstudie ist ohne Beteiligung von On auf der Basis von allgemein zugänglichen Quellen entstanden und dient zur Illustration von Zusammenhängen im St. Galler Management-Modell.*

**Eckwerte:**

- On wird 2010 in Zürich gegründet.
- Die Unternehmung hat heute rund 1000 Mitarbeitende aus 50 Ländern, etwa 40 % davon in Zürich (in der ausgelagerten Produktion und Logistik kommen nochmals ca. 5000 Personen dazu).
- Die Organisation hat eine sehr internationale Ausrichtung: Nur 5 % des Absatzes erfolgt in der Schweiz; die grössten Märkte sind die USA, Deutschland, Japan, Grossbritannien, Schweiz, Österreich und China.
- On ist eine der am schnellsten wachsende Sportmarken der Welt; im Schnitt betrug das Umsatzwachstum seit 2010 rund 85 % pro Jahr.

**Diskussionsfragen:**

- A. Welches sind die wichtigsten Aufgaben des Managements von On in der beschriebenen Phase des Wachstums?
- B. Stellen Sie in einem System die Abhängigkeiten von und Wirkungen auf Umweltsphären und Anspruchsgruppen von On dar.

## 1.2 Das St. Galler Management-Modell als Basis eines integrativen Management-Verständnisses

Die Managementlehre ist eine handlungsorientierte Wissenschaft, die sich mit der Führung und Gestaltung von zweckorientierten soziotechnischen Systemen befasst. Wegen ihres starken Praxisbezugs weist die Managementlehre Berührungspunkte mit verschiedensten Disziplinen wie Ökonomie, Rechtswissenschaft, Soziologie, Psychologie, Ethik, Informatik und Ingenieurwissenschaften auf. Im Begriff «Management» stecken die lateinischen Wörter «manus» (Hand) und «agere» (führen). Bei «Management» geht es letztlich um zielgerichtetes Führungshandeln. Gleichzeitig steht «das Management» aber auch für eine Gemeinschaft von Führungspersonen einer Organisation.

Organisationen sind eingebettet in eine vielgestaltige Umwelt und konfrontiert mit Ansprüchen unterschiedlichster Stakeholder. Innerhalb von Organisationen findet eine arbeitsteilige und funktional ausdifferenzierte Wertschöpfung statt. Aufgabe des Managements ist es, die organisationale Wertschöpfung angesichts einer sich laufend verändernden Umwelt in der kurzen und langen Frist optimal zu konfigurieren und dabei auch die eigene Management-Tätigkeit stets kritisch zu hinterfragen. Damit dies gelingt, ist ein integrativer Ansatz nötig (s. Kap. 1.4).

Das Management-Verständnis an der Universität St. Gallen (HSG) ist seit Jahrzehnten von einer integrativen Sicht geprägt. Das St. Galler Management-Modell (SGMM) dient bereits über viele Generationen als geistige Landkarte für die akademische und praktische Auseinandersetzung mit Management in und von Organisationen (s. Kap. 1.3). Trotz der kontinuierlichen Evolution des SGMM können drei beständige Hauptelemente identifiziert werden: Umwelt, Organisation, Management. In der aktuellen Version des SGMM (Rüegg-Stürm & Grand, 2020) werden diese Elemente (u. a.) anhand folgender Schlüsselkategorien gegliedert und ausdetailliert:

Aufgabenperspektive:

- *Umwelt*: Umweltsphären, Stakeholder, Interaktionsthemen
- *Organisation*: Prozesse, Ordnungsmomente, Entwicklungsmodi

Praxisperspektive:

- *Management*: Wertschöpfung, Orientierungsrahmen, Management-Praxis

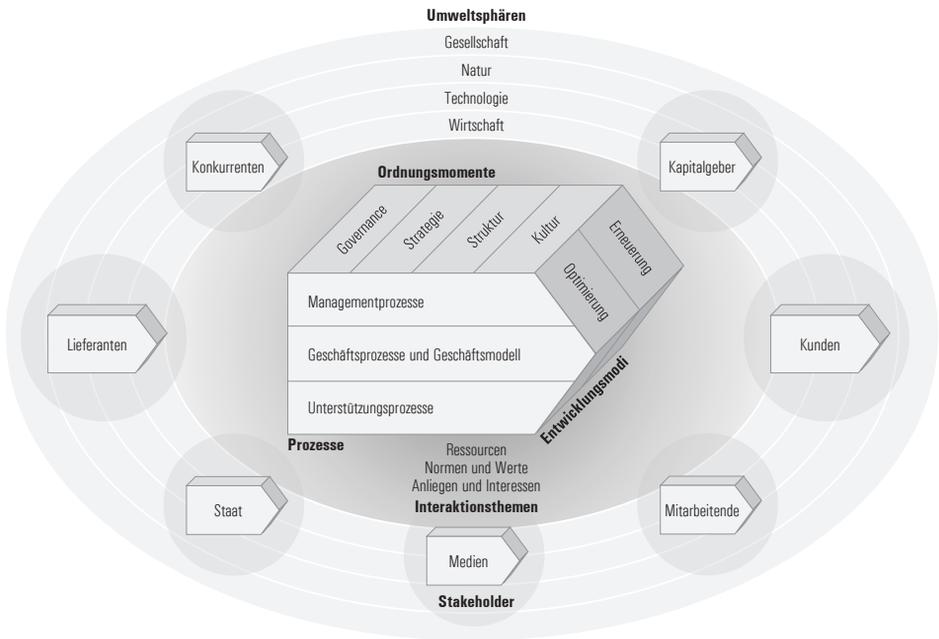


Abbildung 1-1: Aktuelles St. Galler Management-Modell, Aufgabenperspektive

Quelle: Rüegg-Stürm und Grand (2020)

Das einleitende Fallbeispiel (s. Kap. 1.1) beleuchtet die Schlüsselkategorien der Aufgabenperspektive (Abbildung 1-1) exemplarisch. Nachfolgend werden diese Bestandteile von Umwelt und Organisation kurz vorgestellt, sodass sie für die weitere Auseinandersetzung mit Management als Repertoire zur Verfügung stehen. In den anschließenden Kapiteln wird die Aufgabenperspektive auch um ausgewählte Konzepte und Vokabular der Praxisperspektive (Abbildung 6-1) ergänzt (für eine umfassende Betrachtung des aktuellen SGMM: Rüegg-Stürm & Grand, 2020).

### Umweltsphären:

Die aktuelle Version des SGMM betont, dass Organisationen in eine Umwelt (s. Kap. 6.3.1) eingebettet sind, die sie selbst definieren. Beispielförmig können mit Gesellschaft, Natur, Technologie und Wirtschaft vier sogenannte Umweltsphären angeführt werden (Abbildung 1-1). Alle diese Sphären unterscheiden sich und Unternehmen nehmen auf diese in ihrer individuellen Weise Bezug. Das heisst auch, dass Unternehmen