

## Die Anfänge des St. Galler Managementmodells

---

### 1. DIE „ANSATZDISKUSSION“ IN DER DEUTSCHSPRACHIGEN BWL

Die 60er Jahre des vergangenen Jahrhunderts waren für die deutschsprachige BWL Jahre des Umbruchs und des Aufbruchs zu neuen Ufern. Die BWL war zutiefst zersplittert. Die Funktionsbereichslehren standen beziehungslos neben einander. In der allgemeinen BWL standen sich sozialwissenschaftliche Gesichtspunkte und das Modell des REM (Rational Egotistic Man) schroff gegenüber. Letzteres entsprach den Grundannahmen der Volkswirtschaftslehre und schloss „den Menschen aus seinen Betrachtungen aus“ (Kosiol). Es eignete sich hervorragend für mikro-ökonomische Überlegungen. Es war jedoch von der gelebten betrieblichen Praxis weit entfernt. Vertreten wurde dieser Ansatz insbesondere vom E. Gutenberg<sup>1</sup>, einem überaus einflussreichen Autor der Nachkriegszeit, dem bereits genannten Kosiol<sup>2</sup> und vielen anderen.

Das Bedürfnis nach einer Neu-Orientierung war gross. Geschürt wurde das Feuer durch den mächtigen Strom amerikanischer Literatur, welcher auch in das deutsche Sprachgebiet eindrang. Als Zündstoff erwies sich ferner die Wissenschaftstheorie, welche damals eine Blütezeit erlebte und im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. zur Bildung einer besonderen (Fach-) Kommission Wissenschaftstheorie geführt hatte. Ein Ergebnis der Bestrebungen nach einer Neuorientierung war z.B. der von E. Heinen entwickelte entscheidungsorientierte Ansatz<sup>3</sup>. Auch in St. Gallen wurde im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Abteilung nach neuen Wegen gesucht. Eine Anregung war z.B. die Orientierung der Betriebswirtschaftslehre an den Lebenszyklen der Unternehmung. Im Jahre 1964 fiel aber auf Grund eines Vorschlags von H. Ulrich der Entschluss, Systemtheorie und Systemdenken einem derartigen Vorhaben zugrunde zu legen.<sup>4</sup>

Die Systemtheorie ist eine „interdisziplinäre Wissenschaft, die eine für alle biologischen, sozialen und mechanischen Systeme geltende formale Theorie zu entwickeln bestrebt ist.“<sup>5</sup> Sie ist eng mit dem Namen L. von Bertalanffy verknüpft. Dieser war Biologe, hat als solcher aber eine Dissertation über den Philosophen, Naturforscher und Kardinal Nikolaus von Cues (1401 bis 1464) geschrieben, der seinerseits wiederum von Plato stark beeinflusst gewesen war. Die von L. von Bertalanffy und anderen entwickelte Systemtheorie versprach unter dem Motto „Unity of Science“, ganz verschiedene wissenschaftliche Disziplinen mit ihren unterschiedlichen Perspektiven zusammenzufassen und Disziplinenübergreifende gesetzesmässige Aussagen machen zu können. Damit verbunden war naturgemäss das Streben nach einer Sicht auf das Ganze, welche auf dem alten Motto von Lao Tse aufbaut: „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“.

---

<sup>1</sup> Gutenberg (1951 ff.).

<sup>2</sup> Vgl. z.B. Kosiol, E. (1962).

<sup>3</sup> Vgl. Heinen (1962), (1966).

<sup>4</sup> Vgl. Ulrich (1984), S. 31).

<sup>5</sup> Gabler Lexikon, Bd. 4, Sp. 2787.

## Die Anfänge des St. Galler Managementmodells

---

Diese Sicht auf das Ganze betonte auch stark die Bedeutung der Beziehungen zwischen den einzelnen Teilen, welche das Ganze bilden. Das Systemdenken bildete und bildet einen Gegenpol zu dem auf Descartes zurückgehenden Reduktionismus, welchem die Naturwissenschaften so viel verdanken. Eine Ergänzung fand die Systemtheorie in der ungefähr gleichzeitig entwickelten Kybernetik, welche massgebende Impulse von N. Wiener empfing. Sie befasst „sich insbes. mit der Informationsverarbeitung in dynamischen Systemen und mit deren Regelung und Steuerung“.<sup>6</sup> Systemtheoretisch-kybernetische Aussagen können sich auf alle ganzheitlichen Systeme oder wenigstens auf grössere Teilmengen von Systemen beziehen, so auf lebende Systeme und auf menschliche Gesellschaften .

Eine erste Frucht des Strebens, die Systemtheorie der BWL nutzbar zu machen, stellte das 1968 erschienene Lehrbuch von H. Ulrich „Die Unternehmung als produktives soziales System“<sup>7</sup> dar. Auf diesem baute in der Folge der Unterricht an der HSG auf.

### 2. DIE ENTWICKLUNG DES „ST. GALLER MANAGEMENT-MODELLS“

#### 2. DIE ENTWICKLUNG DES „ST. GALLER MANAGEMENT-MODELLS“

H. Ulrich wollte die systemorientierte Betriebswirtschaftslehre jedoch nicht allein der Ausbildung von Studierenden zugrunde legen. Vielmehr sollte das systemorientierte Gedankengut auch direkt in die unternehmerische Praxis getragen werden. Zu diesem Zweck wurde in den Jahren 1970 bis 1973 unter der Leitung von H. Ulrich ein grosses, von der Wirtschaft unterstütztes Projekt: „St. Galler Management-Modell“ realisiert.

Dessen Ziel war es, einen zweiwöchigen Kurs für Manager unter dem Leitmotiv „Systemorientiertes Management“ aufzubauen. Finanziert wurde das Projekt von einem „Förderkreis“, der sich aus ca. 20 Unternehmen zusammensetzte und ca. eine Mio. CHF aufbrachte. Mit diesen Mitteln konnten rund 10 bis 12 Doktoranden und Dr. W. Krieg<sup>8</sup> finanziert werden, welche „vollamtlich“ an dem Projekt arbeiteten. Dem Schreibenden war die administrative Leitung des Projektes übertragen worden.

Er hatte, sich, nach über 10 Jahren Mitarbeit bei den Winterthur Versicherungen, ein gutes Jahr zuvor an der HSG habilitiert und in der Folge eine erste Arbeitsstätte am Institut für Versicherungswirtschaft der HSG angetreten. Mit seiner Ernennung zum a.o. Professor war der Übertritt an das von Prof. Ulrich geleitete Institut für Betriebswirtschaft an der HSG verbunden. An diesem wurde das Projekt durchgeführt. Als Arbeitsstätte stand eine grossräumige, ältere Wohnung an der St. Jakobsstrasse zur Verfügung.

---

<sup>6</sup> Gabler Lexikon, Bd. 3, Sp. 1836.

<sup>7</sup> Ulrich (1968).

<sup>8</sup> Dessen Dissertation (1971) ist unter der Leitung von H. Ulrich entstanden.

## Die Anfänge des St. Galler Managementmodells

---

Die Begeisterung und das Engagement aller Beteiligten waren unermesslich. Schon im Jahre 1972 konnte als erstes Ergebnis der Arbeit die Schrift von H. Ulrich und W. Krieg: „Das St. Galler Managementmodell“ publiziert werden.<sup>9</sup> Es bildete den Rahmen für alle weiteren Arbeiten am Projekt. Rückblickend darf allerdings eine Schwäche der Projekt-Realisierung nicht verschwiegen werden. Die erarbeiteten Unterlagen waren stark theoretisch orientiert. So wurde ein umfangreiches Manuskript zum Thema „Modelltheorie“ verfasst. Die Arbeiten waren intellektuell herausfordernd und kamen dem Wissensschatz der allermeisten Projekt-Mitarbeiter entgegen.

Die Unterlagen entsprachen aber den Bedürfnissen der Praxis nur partiell. Insbesondere wurde davon abgesehen, sie laufend einzelnen Mitgliedern des „Förderkreises“ zu einer kritischen Durchsicht zuzustellen. Erst am Ende der Entwicklungsarbeiten wurde ein Testkurs durchgeführt, zu welchem Vertreter der Firmen des Förderkreises eingeladen waren. Diese Premiere fiel, um die Theatersprache zu verwenden, durch. Die Präsentationen wurden als allzu akademisch empfunden.

Ungnädig aufgenommen wurde auch die Absicht von H. Ulrich, nach Abschluss der Projektarbeiten zur Vermarktung des St. Galler Managementmodells eine AG zu gründen.

Aus den Fehlern ist indessen rasch und nachhaltig gelernt worden. Das Praxisdefizit der Unterlagen ist mit aller Energie angegangen worden. Schon bald, wenn ich mich recht erinnere war es im Frühjahr 1973, ist das St. Galler Managementmodell in einer öffentlichen Veranstaltung in der Aula dem allgemeinen Publikum vorgestellt worden. Einzelne Präsentationen waren ausgezeichnet. Das verbesserte die Erfolgchancen des neuen Marktangebots entscheidend. Im selben Jahr 1973 widmete zudem das ISC seine Mai-Tagung dem Thema „Systemorientiertes Management“.<sup>10</sup> Auf diese Weise konnte das St. Galler Gedankengut einem breiten, internationalen Kreis zugänglich gemacht werden.

Im organisatorischen Bereich ist anstelle einer AG eine Stiftung mit dem Namen „Management Zentrum St. Gallen“ gegründet worden. Dessen Geschäftsführung ist von C. Pümpin übernommen worden. Dieser war eben zu jener Zeit auf Grund eines Antrags von H. Weinhold habilitiert worden.<sup>11</sup> Er hat seine Aufgabe bis 1978 mit Bravour wahrgenommen<sup>12</sup>.

---

<sup>9</sup> Ulrich; Krieg (1972). Eine dritte, verbesserte Auflage ist im Hauptverlag, Bern 1974, erschienen.

<sup>10</sup> Vgl. Hentsch/Malik (1973).

<sup>11</sup> Vgl. Pümpin (1972).

<sup>12</sup> Vgl. Schwaninger/Bieger.



## Die Anfänge des St. Galler Managementmodells

---

Als sein erster Assistent übernahm Günther Pipp, der spätere Gründer der St.Gallen Group of Business Schools, die Aufgabe, das St.Galler Management Modell mit Hilfe einer Tonbildschau an Seminaren und Kongressen den Führungskräften näherzubringen. Pipp schrieb, bei Prof. Pümpin und Prof. H. Ulrich, an einer Disseration über Verstärkungsmechanismen bei der Einführung neuer Produkte unter Einsatz systemtheoretischer und kybernetischer Erkenntnisse und war daher für das Vermitteln des ganzheitlichen St.Galler Managementansatzes in besonderem Masse qualifiziert.

Im Jahre 1984 wurde die Stiftung in eine AG umgewandelt, und damit „privatisiert“. F. Malik, welcher die Nachfolge von C. Pümpin angetreten hatte, blieb Direktor des Zentrums. Die engen Beziehungen zum Institut für Betriebswirtschaft wurden mit der „Privatisierung“ aufgelöst. Die AG wurde später in Malik Management Zentrum AG umbenannt. Ebenfalls Mitte der 80er Jahre wurden in St. Gallen weitere private Unternehmen gegründet, welche sich ebenfalls mit der Kurs- und Beratungstätigkeit befassten. Zu nennen ist beispielsweise die in der Zwischenzeit wieder aufgelöste SCG St. Gallen Consulting Group. Zu erwähnen ist vor allem auch G. Pipp.

Nach seiner Promotion an der HSG, nach einigen Lehr- und Wanderjahren als Projektleiter und Geschäftsführer in Europa, USA und Asien und nach 3 Jahren Lehr- und Beratungstätigkeit für das ‚alte‘ Management Zentrum St.Gallen hat er 1985 die MAB (Management Ausbildung und Beratung) und in der Folge die St.Gallen Group of Business Schools gegründet. Die HSG ist damit zur Mutter verschiedener privater Unternehmen geworden, welche ebenfalls ihr Gedankengut weiter entwickeln und verbreiten.

## Die Anfänge des St. Galler Managementmodells

---

### 3. WISSENSCHAFTLICHE FORSCHUNGEN ZUM THEMA SYSTEMORIENTIERTES MANAGEMENT

Das Projekt St. Galler Management war, wie ausgeführt, dazu bestimmt, das Gedankengut des systemorientierten Managements durch Ausbildungsveranstaltungen in die Praxis hineinzutragen. Parallel dazu und im Anschluss daran wurde die Thematik „Systemorientiertes Management“ durch eine grosse Zahl von Diplomanden, Doktoranden und Habilitanden unter der Leitung von H. Ulrich bearbeitet.

Die Dissertation von W. Krieg ist bereits erwähnt worden. Vor allen weiteren anderen Arbeiten ist an dieser Stelle auf die Gemeinschaftsdissertation der Forschergruppe „Systemmethodik“ hinzuweisen. Diese war im Herbst 1972 aus drei Doktoranden gebildet worden. Alle drei hatten in den Jahren 1970/1971 bei H. Ulrich ihre Diplomarbeit verfasst. Zwei von ihnen, nämlich F. Malik und K.-H. Oeller, hatten dabei bereits systemtheoretische Themen bearbeitet.<sup>13</sup> Gemäss den auch noch heute geltenden Regeln war es möglich, dieser im Herbst 1972 gegründeten Forschungsgruppe „Systemmethodik“ die Ausarbeitung eines einzigen Werks zu übertragen.<sup>14</sup>

Dieses umfasst zwei Bände und gibt im ersten, von F. Malik verfassten ersten Band eine „Einführung in die Problematik der Systemmethodik“ und stellt „Kybernetische Grundlagen der Systemmethodik“ dar. Im zweiten Band entwickeln P. Gomez und K.-H. Oeller unter dem Titel „Die lenkungsorientierte Systemmethodik“ eine „Abfolge von Verfahrensschritten bei der Bearbeitung von Problemen im Kontext soziotechnischer Systeme.“<sup>15</sup>

### 4. DAS ERGEBNIS

Die Systemtheorie hat unzweifelhaft das Tor zu einem ganzheitlichen Konzept des Management weit geöffnet. In Pausengesprächen hat aber H. Ulrich mehrfach ausgeführt, das St. Galler Managementmodell in der Fassung von 1972 sei letztlich nicht systemtheoretisch geprägt, sondern stelle „nur“ einen komplexen Bezugsrahmen dar. In abgeänderter Form erlebt dieser an der HSG gegenwärtig eine Renaissance.

Die Erkenntnisse von Systemtheorie Kybernetik können allerdings mit einem Management-Modell leicht in Verbindung gebracht werden. Das gilt z.B. nur schon für die Vorstellung von eng miteinander verflochtenen Regelkreisen, ferner für die Bewusstmachung von Ungewissheit über Zukünftiges und damit für die Verdeutlichung der Grenzen von Prognosen und Planung.

---

<sup>13</sup> Vgl. Malik (1971), Oeller (1971).

<sup>14</sup> Vgl. Gomez; Malik; Oeller (1975).

<sup>15</sup> Gomez; Malik; Oeller (1975), Bd. 2, ohne Seitenzahl: Vorbemerkung.



## Die Anfänge des St. Galler Managementmodells

---

### LITERATUR

Albach, Horst (Business Administration: History in German-Speaking Countries (2002). In: Brockhoff, Klaus: Geschichte der Betriebswirtschaftslehre. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 141 – 169.

Gabler (2000): Wirtschaftslexikon. 16. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Gomez, Peter (1970): Wie kann die Kommunikationsstruktur der Unternehmung vermehrt den Entscheidungsprozessen angepasst werden? Diplomarbeit HSG.

Gomez, Peter; Malik, Fredmund; Oeller, Karl-Heinz (1975): Systemmethodik: Grundlagen einer Methodik zur Erforschung und Gestaltung komplexer soziotechnischer Systeme. Gemeinschaftsdiss. HSG, 2 Bde. Bern: Haupt 1975.

Gutenberg, Erich (1951, 1955, 1968): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 3 Bde. Berlin, Göttingen, Heidelberg: Springer.

Heinen, Edmund (Hrsg.) (1962): Industriebetriebslehre: Entscheidungen im Industriebetrieb. Wiesbaden: Gabler.

Heinen, Edmund (1966): Das Zielsystem der Unternehmung. Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Wiesbaden: Gabler.

Hentsch, Bénédicte; Malik, Fredmund (Hrsg.) (1973): Systemorientiertes Management. Bern: Haupt.

Kosiol, Erich (1962): Organisation der Unternehmung. Wiesbaden: Gabler.

Krieg, Walter (1971): Kybernetische Grundlagen der Unternehmensgestaltung. St. Galler Diss. Bern: Haupt.

Malik, Fredmund (1971): Kybernetische Modelle und Management-Konzepte. Diplomarbeit HSG.

Oeller, Karl-Heinz (1971): Die Entwicklung von Systemmodellen zur Bewältigung komplexer Probleme: Mega-System. Diplomarbeit HSG.

Pipp, Günther (1979): Systemorientierte Produkteinführung: Lösungsmöglichkeiten unter Zuhilfenahme von kybernetischen Verstärkungsmechanismen. St. Galler Diss. Bamberg.

Pümpin, Cuno (1972): Information und Marketing. Informationssysteme als Führungsgrundlage. St. Gallen: Verlag für Marketing und Distribution.

Rühli, Edwin (2002): Betriebswirtschaftslehre nach dem Zweiten Weltkrieg (1945 – ca. 1970). In: Gaugler, Eduard; Köhler, Richard (Hrsg.) (2002): Entwicklungen der Betriebswirtschaftslehre, S. 111 - 133. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Schwaninger, Markus; Bieger, Thomas (2004): Vordenker Cuno Pümpin. In: HSGBlatt Nr. 4 (31.Mai 2004), S. 4.

Ulrich, Hans (1968): Die Unternehmung als produktives soziales System: Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre. Bern: Haupt.

Ulrich, Hans; Krieg, Walter K. (1972): Das St. Galler Managementmodell. Bern: Haupt.