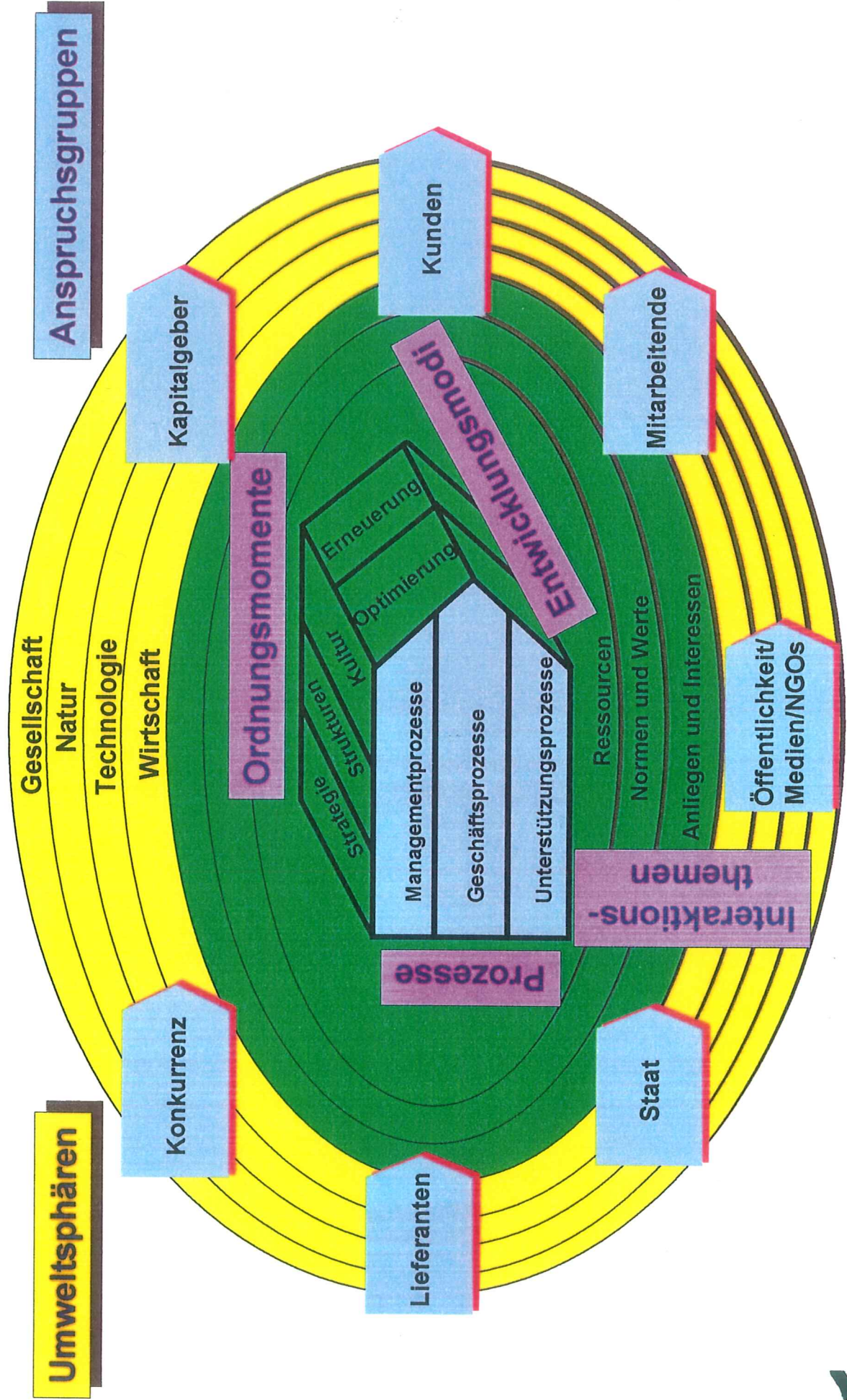


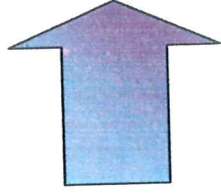
Die sechs Grundkategorien des neuen St. Galler Management-Modells



Quelle: Rüegg-Stürm, J. (2003): Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre: Der HSG-Ansatz, 2. Auflage Bern/Stuttgart/Wien: Haupt, S. 22

Dimensionen von Management

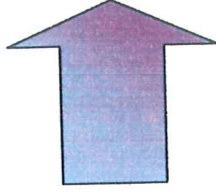
Normatives Management



Konfligierende
Anliegen und
Interessen

Aufbau unternehmerischer
Legitimations- und
Verständigungspotentiale

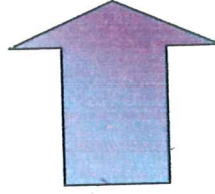
Strategisches Management



Komplexität und
Ungewissheit der
Marktbedingungen

Aufbau nachhaltiger
Wettbewerbsvorteile

Operatives Management



Knappheit der
Produktions-
faktoren

Gewährleistung effizienter
Abläufe und Problem-
lösungs-routinen



Aus normativer Sicht ...

- dient Management der umfassenden Reflexion über tragfähige und verantwortbare **normative Grundlagen** und **Sinnbezüge** wertvoller unternehmerischer Wertschöpfung, d.h. der **ethischen Legitimation** und Stärkung einer durchwegs **wertebewussten Geschäftstätigkeit** und der Klärung der hierzu notwendigen **ordnungspolitischen Verantwortung**
- **kurz- bis langfristige Wirkungen**
- oft Steuerung über die Förderung einer hohen **Diskursqualität** in kontroversen Auseinandersetzungen
- „Haltung des **verantwortungsbewussten, unparteiischen Bürgers**“
- „**Sinn- und Gerechtigkeitslogik**“



Normative Positionierung

Normative Positionierung = Klärung der **normativ-ethischen Grundprämissen** der eigenen unternehmerischen Tätigkeit mit Fragen wie:

1. **Wie verstehen wir unsere Rolle als Unternehmung in der Gesellschaft?**
2. **Was ist unser Verständnis von gesellschaftlicher Verantwortung?**
3. **Welche Leitlinien** gelten für unseren Umgang mit konfligierenden Anliegen und Interessen?
4. **Welche Werte** bilden die Grundlage für die **handlungsleitenden Normen und Maximen** unseres Verhaltens - und zwar grundsätzlich unabhängig davon, ob sich das rechnet oder nicht?



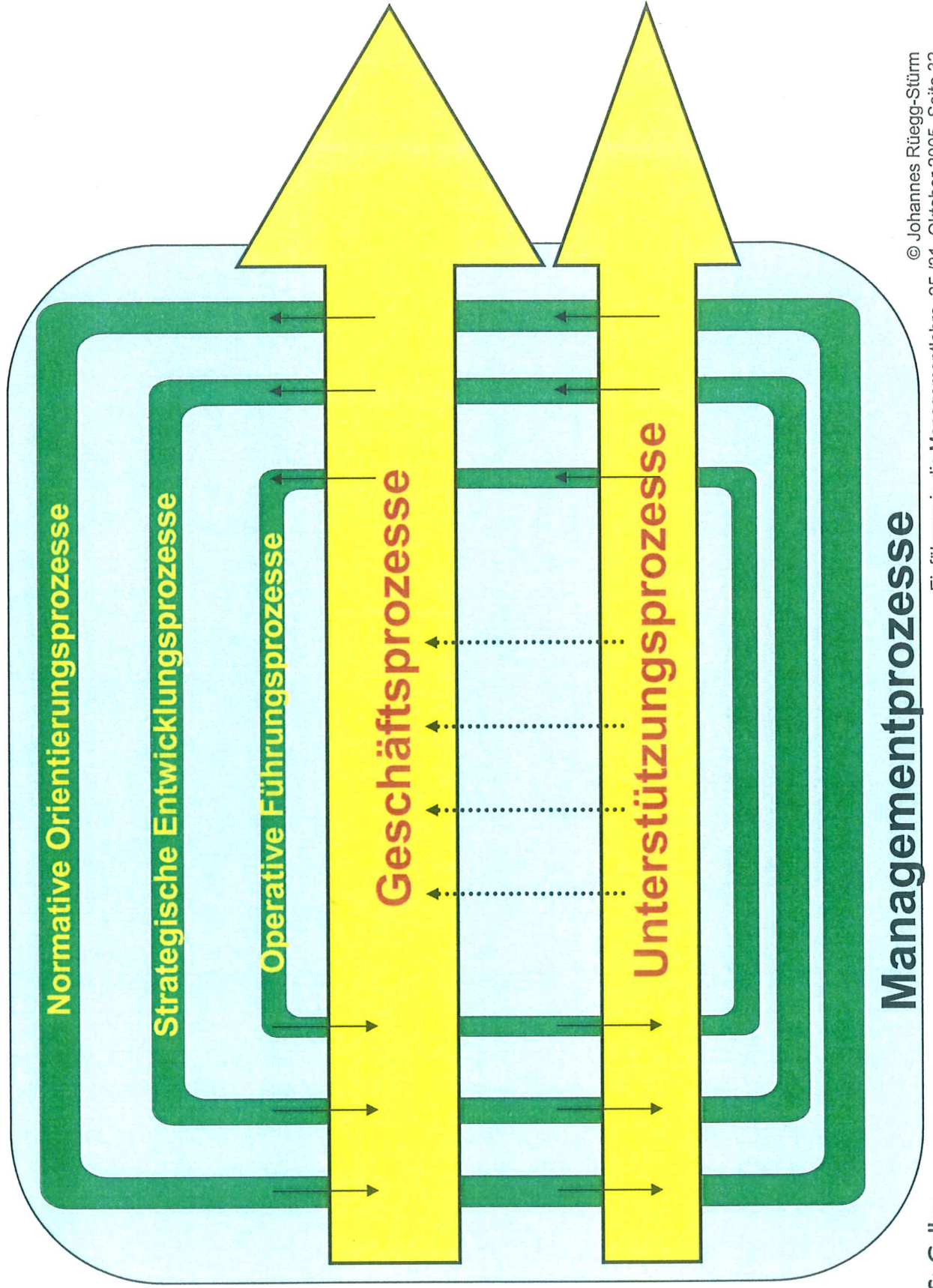
Interaktionsthemen

1. Die **Anliegen** und **Interessen** der Anspruchsgruppen einer Unternehmung sind oftmals **kontrovers** und **konfliktbeladen**.
2. Die in der Gesellschaft vorfindlichen **Werte** und **Normen** bilden zentrale Bezugspunkte bei der **Legitimierung** bestimmter Anliegen und Interessen.
3. **Werte** und **Normen** werden umgekehrt durch unternehmerische Entscheidungen beeinflusst und mitgeformt.
4. Die **normative Positionierung** einer Unternehmung zum einen und die in einem bestimmten historischen und situativen Kontext gültigen **Werte und Normen der Gesellschaft** zum anderen entscheiden darüber, **welche Ressourcen** einer Unternehmung zu **welchen Bedingungen** für die unternehmerische Wertschöpfung zur Verfügung stehen.

Aus strategischer Sicht ...

- dient Management der langfristigen **Zukunftssicherung** („Reverse Thinking“) im **Wettbewerbsumfeld**
- mittel- bis langfristig greifbare Wirkungen
- oft Steuerung über **wettbewerbs- oder fähigkeitsorientierte Größen** (Marktanteil, Marktattraktivität, Kernkompetenzen, Prozessqualität, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit)
- „Haltung des klugen **erfolgsorientierten Unternehmers**“
- „**Erfolgslogik**“





Geschäftsprozesse

Geschäftsprozesse verkörpern

- den praktischen sachlogischen Vollzug
 - der marktbezogenen Kernaktivitäten einer Unternehmung,
 - die unmittelbar auf die **Stiftung von Kundennutzen** ausgerichtet sind:
- **Kundenprozesse (Kundenakquisition, Kundenbindung, Markenführung)**
 - **Leistungserstellungsprozesse**
 - **Leistungsinnovationsprozesse**

Unterstützungsprozesse

Unterstützungsprozesse dienen der

- Erbringung interner Dienstleistungen und der
- Bereitstellung von Ressourcen,
- die notwendig sind, um Geschäftsprozesse effektiv und effizient vollziehen zu können:

- ➔ Personalarbeit (Personalmanagement)
- ➔ Bildungsarbeit (Bildungsmanagement)
- ➔ Infrastrukturbewirtschaftung (Facility Management)
- ➔ Informationsbewältigung (Informationsmanagement)
- ➔ Kommunikation (Kommunikationsmanagement)
- ➔ Risikobewältigung (Risikomanagement)
- ➔ Recht (Management von Prozessen des Rechts)



Managementprozesse

Managementprozesse umfassen alle grundlegenden Aufgaben, die mit der Gestaltung, Lenkung und Weiterentwicklung einer zweckorientierten sozio-technischen Organisation zu tun haben:

- **Normative Orientierungsprozesse** → „sustainability“
- **Strategische Entwicklungsprozesse** → „exploration“
- **Operative Führungsprozesse** → „exploitation“

