

Mittwoch, 31. März 2004

[Frontseite NZZ Online](#)[NZZ-Archiv by GBI](#)» [Schnellsuche](#)[Profisuche](#)[Hilfe](#)[Datenbankbeschreibung](#)[Sonderkonditionen](#)[F.A.Z. Archiv](#)**GBI** the contentmachine**NZZ ab 1993**[GBI-Home](#)**Neue Zürcher Zeitung, 07.06.2003, Nr. 130, S. 85**

lae

## **Ethisches von der Universität St."Gallen Das weiterentwickelte **Management-Modell****

lae. Dass es Wichtigeres gibt als kurzfristigen Markterfolg - das ist gewissermassen die Kernbotschaft des "neuen" St."**Galler Management**-Modells. Besonders von Ethik ist in der Neufassung des bereits zu Beginn der siebziger Jahre von Hans Ulrich und Walter Krieg entwickelten St."**Galler** Unternehmensmodells viel die Rede. Der Begriff zieht sich wie ein roter Faden durch das schmale Bändchen,\* in dem Dozierende der Universität St. Gallen unter der Federführung von Johannes Rüegg, Professor für Organizational Behavior, den Bezugsrahmen für das **Management** von Unternehmen weiterentwickelten.

"Kopf, Hand und Herz"

Normen und Werte sollen gemäss den Autoren die unternehmerische Tätigkeit ethisch legitimieren. Der gesellschaftlichen und ökologischen Rolle der Unternehmen und ihrer Anspruchsgruppen wird daher grosse Bedeutung beigemessen. Das Stakeholder- Konzept wird dabei sehr grosszügig interpretiert: Unabhängig von ihren Einflussmöglichkeiten und ihrer Stellung können alle Menschen Anspruchsgruppen bilden. Damit grenzt sich das **Modell** scharf ab vom Shareholder-Konzept, das nach der Interpretation der Verfasser die Meinung vertritt, die gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens erschöpfe sich in der Maximierung des Gewinns. Es greift aber auch über das klassische Anspruchsgruppen-Konzept hinaus, das die relevanten Gruppen hauptsächlich anhand von deren Macht definiert. In den Vordergrund gerückt werden zudem die sozialen Prozesse, die im Urteil der Autoren die Managementpraxis begründen. Überall schimmert das Bemühen durch, eine auf Ethik sensibilisierte, soziale Generation von Managern heranzuziehen, getreu dem Leitmotiv Pestalozzis "Kopf, Hand und Herz", das im Buch in moderne Manager-Terminologie übersetzt ist. Das "neue" **Modell** steht ganz in der St."**Galler** Tradition der System-Orientierung. So skizziert es die Aussen- und Innenwelt von Unternehmen sowie die Wechselbeziehungen dazwischen. Eigenschaften, Zustände und Verhaltensweisen unterschiedlicher realer Systeme werden mit formalen allgemein gültigen Gesetzmässigkeiten zu erklären versucht. Es liegt deshalb in der Natur der Sache, dass das **Modell** wenig Konkretes birgt. Es stellt lediglich Ansätze zur Identifikation und Lösung von **Management**-Problemen dar.

Allerdings ist zu deren Entdeckung Konzentration gefragt, denn die wissenschaftlichen Reflexionen und Relativierungen am Anfang des

Bandes erschweren dem Leser den Einstieg. Auch später kommt es abschnittsweise zu Häufungen von Fachbegriffen, obschon den Autoren zugute zu halten ist, dass sie die Begriffe konsequent erklären und farblich hervorheben. Positiv zu werten sind auch die Schaubilder und Diagramme, die nicht nur den Aufbau des Modells verdeutlichen, sondern Orientierung bieten.

Wie im Kloster?

Insgesamt wirkt einzig der abschliessende Vergleich einer modernen Organisation mit einem Kloster etwas ungewöhnlich. Alfred Kieser hat zwar schon in den achtziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts alle modernen **Management**-Prinzipien auf die mittelalterliche Organisation des Mönchslebens zurückgeführt. Aber wenn es dem **Modell** um die ethische Ausrichtung und Kultur eines Unternehmens geht, scheint die Parallele mit einem Kloster insofern etwas plakativ, als die Kultur und das Dasein von Mönchen ein "wartendes" ist, über das irdische Leben hinausgeht. Die ethische Ausrichtung manifestiert sich dort vor allem in der Suche nach Gott. Neben allen zu verfolgenden ethischen Werten im Unternehmen wird es im Unternehmen dagegen auch künftig darum gehen, Gewinne zu erzielen. Die Prinzipien beispielsweise der Benediktinermönche widersprechen aber jeglicher Gewinnorientierung. Der Vergleich wirkt so gesehen etwas oberflächlich und wenig differenziert.

\* "Johannes Rüegg-Stürm: Das neue St." **Galler Management-Modell**. Verlag Paul Haupt, Bern, Stuttgart, Wien 2002. 104 S., Fr. 34.-.

678263, NZZ, 07.06.03; Words: 534

---

[Trefferliste](#)

[Neue Suche](#)

[RTF-Ausgabe](#)

Kosten für uF36578A: 2.00 EUR

[Logout](#)

Copyright © Neue Zürcher Zeitung AG

powered by GBI the contentmachine