

---

# **Die Hochschule Luzern im neuen St. Galler Management-Modell**

**Hochschule Luzern – Technik & Architektur  
Testat Betriebswirtschaft – HS2011**

Bachmann Charlotte | Gole Ivana | Moor Simon | Ottenbacher Leila | Rohrer Felix

---

# Inhalt

- 1 Das neue St. Galler Management-Modell..... 1
- 2 Anspruchsgruppen ..... 2
- 3 Umweltsphären ..... 3
- 4 Austauschbeziehungen ..... 4
- 5 Ordnungsformen ..... 5
- 6 Prozesse ..... 6
- 7 Stabilität und Wandel ..... 7
- Abbildungsverzeichnis ..... 7
- Literatur- und Quellenverzeichnis ..... 7

## 1 Das neue St. Galler Management-Modell

Das St. Galler Management-Modell (SGMM) wurde anfangs der 1960er Jahre an der Universität St. Gallen entwickelt und 1972 von Hans Ulrich und Walter Krieg veröffentlicht. Es stellt den Aufbau einer systemorientierten Managementlehre dar.

Knut Bleicher (1991) und Johannes Rüegg-Stürm (2002) entwickelten das Model weiter, insbesondere wurde die Unternehmensführung in drei Ebenen aufgeteilt. Das Überarbeitete Model ist seit 2002 als „Neues St. Galler Management Modell“ bekannt.

Das SGMM ist ein Offenes System, welches hilft Schwachstellen aufzudecken und diese zu optimieren. Auf der einen Ebene stehen die Kategorien Umweltsphären, Anspruchsgruppen und Interaktionsthemen, die sich auf das gesellschaftliche und natürliche Umfeld beziehen. Auf der anderen Ebene stehen die Kategorien Ordnungsformen, Prozesse und Entwicklungsmodi, die sich auf die Innensicht der Organisation beziehen. Nachfolgend wird die Hochschule Luzern (HSLU) im neuen St. Galler Management-Modell abgebildet.

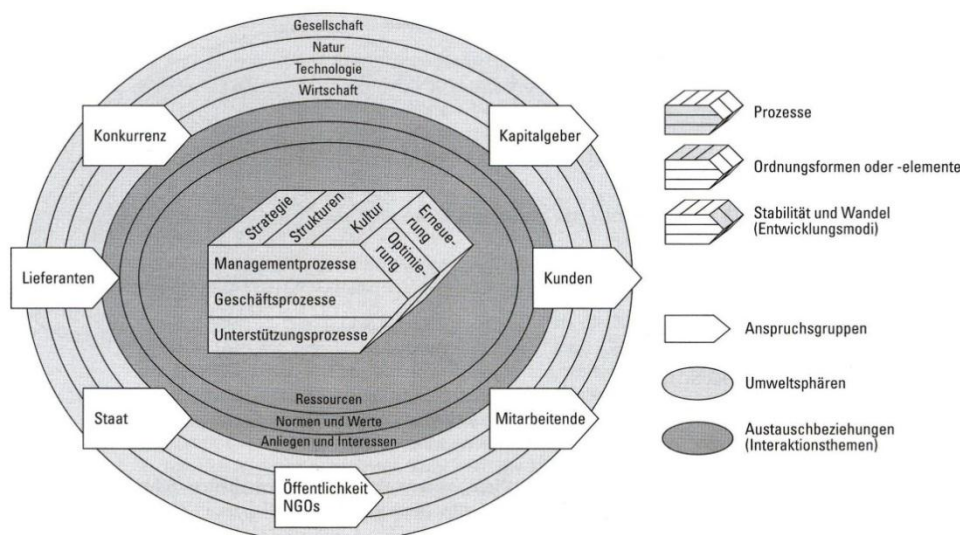


Abb. 1: Neues St. Galler Management-Modell. Nach: Krummenacher & Thommen, 2008, S. 50

## 2 Anspruchsgruppen

Die sogenannten Stakeholder sind Anspruchsgruppen, welche die Umwelt eines Unternehmens darstellen und mit welchen sich ein Unternehmen auseinander zusetzen hat.

### 2.1 Kapitalgeber

In erster Linie ist die Trägerschaft, welche sich aus den Kantonen Luzern, Uri, Schwyz, Ob- und Nidwalden sowie Zug zusammensetzt, die Kapitalgeberin der HSLU. Im Gegensatz zu privatwirtschaftlichen Unternehmungen haben diese Kapitalgeber kein Interesse an einer geldmässigen Verzinsung ihrer Beiträge und stellen das Kapital aus volkswirtschaftlichen Überlegungen zur Verfügung.

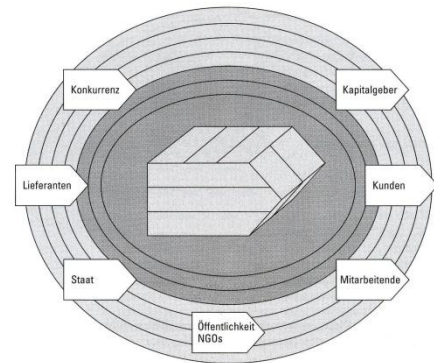


Abb. 2: Anspruchsgruppen. Nach: Kruppenacher & Thommen, 2008, S. 50

### 2.2 Kunden

Bei der HSLU decken die Studierenden den grössten Bereich der Kundschaft ab, nebenbei kommen privatwirtschaftliche Unternehmen und öffentlich rechtliche Organisationen dazu, welche Forschungsprojekte durchführen lassen. Die Studierenden erwarten günstige Studiengebühren und zugleich kompetente Dozierende, welche einen qualitativen Unterricht anbieten. Auf der Seite der Forschungsauftraggeber wird einwandfreie Qualität von Lehre und Forschung erwartet.

### 2.3 Mitarbeitende

Gute Entlohnung, eine ansprechende Infrastruktur und fortschrittliche Sozialleistungen werden von den ca. 1300 Mitarbeitenden der HSLU erwartet. Insbesondere Lehrlinge müssen sich auf die wissenschaftsfördernde Arbeitsatmosphäre verlassen können, was entsprechende Freiräume und Gestaltungsmittel voraussetzt.

### 2.4 Öffentlichkeit NGO's

Die Steuerzahler in den Trägerkantonen erwarten von einer Fachhochschule, wie der HSLU effiziente, möglichst praxisorientierte und die sich ständig wandelnden Ansprüchen der Wirtschaft angepasste Ausbildungsgänge. Ebenso fordert die Gesellschaft und Nichtregierungsorganisation (Non-Governmental Organization, NGO), dass die Abschlussgänger ethische Grundsätze kennen und anwenden können. Somit muss während der Ausbildung auch die Selbst- und Sozialkompetenz der Studierenden gefördert werden.

### 2.5 Staat

Die Kantone und der Bund stellen den Anspruch, dass die HSLU sämtliche einschlägige Rechtsnormen (Personalrecht, Diskriminierungsverbot, Fachhochschulgesetzgebung, etc.) einhältet. Was die wirtschaftlichen Interessen des Staates als Kapitalgeber betrifft, kann auf die Ausführungen oben verwiesen werden.

### 2.6 Lieferanten

Die HSLU ist auf ihre Lieferanten angewiesen, zugleich sollten die Forderungen der Lieferanten zeitgerecht erledigt werden. Ebenso muss sie sich als attraktive Bestellerin positionieren, um exzellente Lieferanten nicht ggf. an die Konkurrenz zu verlieren, dabei dürfen die Grundsätze des öffentlichen Beschaffungsrechtes nicht verletzt werden oder den Wettbewerb beeinträchtigen.

### 2.7 Konkurrenz

Zu den Konkurrenten der HSLU zählen diverse Fachhochschulen, höhere Fachschulen, Universitäten, eidgenössische technische Hochschulen, private Ausbildungsinstitutionen sowie ausländische Hochschulen im internationalen Kontext. Die Konkurrenz erwartet von der HSLU, dass sie ihre Angebote fair bewirbt und sich dem Wettbewerb stellt, sowie keine Behinderung für akademischen Mobilität von Personal und Studierende darstellt.

### 3 Umweltsphären

Das neue St. Galler Management-Modell unterscheidet 4 wichtige Umweltsphären: Natur, Technologie, Wirtschaft und Gesellschaft. Mit diesem Modell versucht man erfolgskritische Trends systematischer und damit gründlicher zu erkennen.

#### 3.1 Natur

Die Umweltsphäre Natur bezieht sich auf die knapp werdenden Ressourcen.

##### Abfall

Allein an der Hochschule Luzern – Technik & Architektur studieren 1'500 Personen, weitere 600 Personen absolvieren eines der Weiterbildungsangebote. Dadurch entsteht eine grosse Menge an Abfall. Die HSLU unterstützt die Abfalltrennung in dem sie Mülleimer, PET-Eimer, Aluminium-Eimer, Karton-Container, Kaffeebecher-Eimer und Altpapier-Container zur Verfügung stellt.

##### Energie

Es gibt wenige Räume an der HSLU, die Licht-Sensoren in Betrieb haben. Vor allem auf den Toiletten ist das ein Problem, denn dort brennt das Licht den ganzen Tag. Dadurch ist der Stromverbrauch immens gross.

##### Emissionen

Viele Studierende und Dozierende nutzen nicht den öffentlichen, sondern den privaten Verkehr um an das Technikum zu gelangen, dadurch steigen die Abgase.

#### 3.2 Technologie

Die Umweltsphäre Technologie bezieht sich auf die Technik und Beobachtungen des technischen Fortschritts.

##### Infrastruktur

Die HSLU versucht mit allen modernen Techniken mit zu halten um das Leben der Studierenden und Dozierenden zu erleichtern. Für alle sind Drucker, Scanner, Beamer, WLAN, Strom-Steckdosen frei für den Gebrauch.

##### Informationen

In den Eingangsbereichen der Gebäude hat es Bildschirme die nützliche Informationen für Studierende, Dozierende und Auswärtige bieten. Über die Lernplattform ILIAS können Dozierende ihre Unterrichtsunterlagen für die Lernenden hinterlegen, dadurch kann der Papierverbrauch reduziert werden.

#### 3.3 Wirtschaft

Die Umweltsphäre Wirtschaft bezieht sich auf den Beschaffungs-, Absatz-, Arbeits- und Finanzmarkt.

##### Lehrstellen

An der Hochschule Luzern werden nicht nur Studierende, sondern auch Lehrlinge ausgebildet. Jährlich bietet die HSLU dazu neue Lehrstelle an.

##### Finanzen

Lernende der HSLU bezahlen pro Halbjahr Semestergebühren und von den Kantonen und diversen Partnerfirmen erhält die Schule zusätzliche Fördergelder.

#### 3.4 Gesellschaft

Die Umweltsphäre Gesellschaft erfasst den Menschen als Individuum und in der Gemeinschaft.

##### Popularität

Durch das breite Angebot an Studiengängen der Hochschule, wächst auch das Interesse an einer Fachhochschule zu studieren. Die HSLU versucht den Studierenden nicht nur die Theorie beizubringen, sondern auch das praxisnahe Arbeiten.

##### Partnerschaften

Die Hochschule ist für diverse Unternehmen ein attraktiver Partner für Forschungen. Zur Zeit arbeitet die HSLU mit diversen Betrieben in verschiedenen Bereichen zusammen. Unter anderem mit Universitäten/ETH und dem Bund (Kantone, Gemeinden, Stiftungen), sowie diversen Firmen in der Schweiz und dem Ausland.

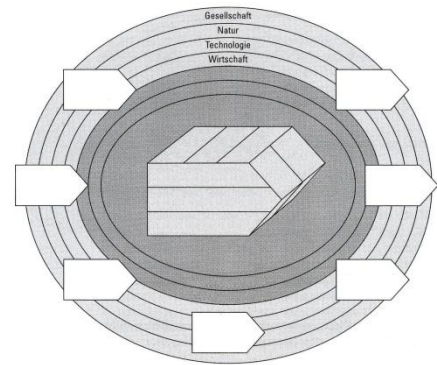


Abb. 3: Umweltsphären. Nach: Krummenacher & Thommen, 2008, S. 50

## 4 Austauschbeziehungen

Die Austauschbeziehungen können in drei Gruppen gegliedert werden: Ressourcen, Anliegen und Interessen, Normen und Werte.

### 4.1 Ressourcen

Die HSLU ist ein Dienstleistungsbetrieb. Es wird Wissen vermittelt an Studierende bzw. Forschung betrieben.

Auf die HSLU können zwei Güterarten angewendet werden.

#### Investitionsgüter

Dies beinhaltet sämtliches Inventar der Schule, das im Bereich der Bildung eingesetzt wird, wie z.B. PCs, Beamer, Messgeräte, Maschinen usw. sowie die Verwaltungs- und Gebäudeinfrastruktur wie z.B. Mobiliar, Heizung usw.

#### Immaterielle Güter

Dies beinhaltet das Kurs- und Schulungsangebot der HSLU sowie das Wissen der Dozierenden und Studierenden. Auch Patente oder anderes an der HSLU erarbeitetes Wissen gehört in diese Kategorie.

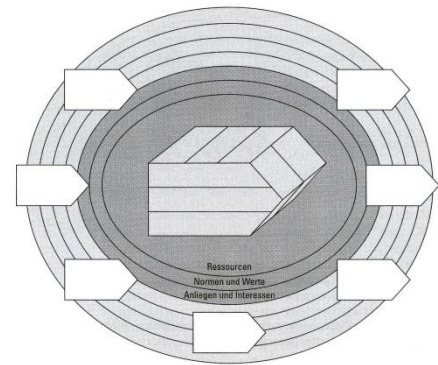


Abb. 4: Austauschbeziehungen. Nach: Krümmenacher & Thommen, 2008, S. 50

### 4.2 Normen und Werte

Für die HSLU ist es, wie für jede andere Hochschule auch, sehr wichtig, ein gutes Image bei der Bevölkerung zu haben. Dies erreicht sie mit einer hohen Qualität der Ausbildungsangebote, gut ausgebildeten Dozierende sowie dem Einsatz moderner technischer Mittel. Sie muss dem Aktionsgebiet ihrer Absolventen sehr nahe sein und stets am Ball bleiben bzw. der Zeit schon voraus sein, damit sie fähige Fachleute ausbildet und diesen einen optimalen Start ins Arbeitsleben ermöglichen kann.

Ein internationales Studenumfeld ermöglicht den technischen und auch kulturellen Austausch zwischen Studierenden. Weiter wichtig für das Image ist heutzutage ein vernünftiger und verantwortungsvoller Umgang mit Ressourcen aller Art.

Die HSLU ist interessiert daran, Studierende aus der ganzen Schweiz bzw. aus der ganzen Welt nach Luzern zu bringen. Deshalb muss sie national, sowie international ein gutes Image pflegen und sollte auch auf internationalen Rankings vorne mit dabei sein. Denn ein gutes Image sorgt natürlich auch für mehr Studierende, was für die Schule schlussendlich die Existenzgrundlage ist.

### 4.3 Anliegen und Interessen

Für die HSLU ist es wichtig, gut ausgebildete und auf dem Markt gefragte Absolventen zu haben. Dies erreicht sie durch attraktive Aus- und Weiterbildungsangebote für Studierende, Berufsleute oder Privatpersonen.

Diese Angebote müssen konkurrenzfähig gegenüber anderen Fachhochschulen in der Schweiz, sowie gegenüber Universitäten sein.

Die HSLU muss ebenfalls den Ansprüchen der Studierenden gerecht werden. Ein attraktiver Campus mit hochwertiger Infrastruktur ist zwingend notwendig. Studierende benötigen Arbeitsplätze für ihr Studium, Verpflegungsmöglichkeiten sowie auch Platz für Erholung, der eine Abwechslung zum Studienalltag ermöglicht. Diese Faktoren tragen ebenfalls zur Wahl des Studienorts bei.

## 5 Ordnungsformen

Zum langfristigen Erfolg eines Unternehmens, müssen die Aktivitäten zielgerichtet in geordneten Strukturen ablaufen.

### 5.1 Strategie

Das Ziel der Hochschule Luzern ist die Aus- und Weiterbildung im Bereich Technik & Architektur, Wirtschaft, Soziale Arbeit, Design & Kunst und Musik. Mit dem Augenmerk auf den Bereich Technik und Architektur, haben sie dabei den Anspruch, besonders anwendungsorientierte Ausbildung und Forschung zu bieten mit der Zusammenarbeit von Wirtschaftspartnern und der öffentlichen Hand. Da sie die Ambition haben eine exzellente, praxisnahe Ausbildung zu bieten, werden nur solche Personen befähigt, welche Motivation und Leistungswille zeigen und entsprechende Fähigkeiten vorweisen können.

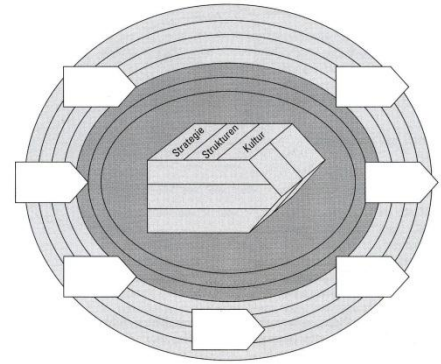


Abb. 5: Ordnungsformen. Nach: Krummenacher & Thommen, 2008, S. 50

### 5.2 Struktur

Die Technische Hochschule ist unterteilt in 8 Bachelor- und 2 Masterstudiengänge. Welche wahlweise Vollzeit in drei, Teilzeit oder Berufsbegleitend in vier Jahren absolviert werden können. Dies ist daher möglich, da die Studiengänge Modulartig aufgebaut sind und ein Modul meist mehrmals angeboten wird, so dass jeder sein Stundenplan ideal für seine Bedürfnisse zusammenfügen kann.

### 5.3 Kultur

Es herrscht ein freundliches und respektvolles Klima, welches an der HSLU gewünscht und gefördert wird. So gibt es viele Module, wo die Teamfähigkeit gefragt ist. Zudem ist ein offener Dialog zwischen Hochschule und den Studierenden erwünscht, welcher durch die Studiengangsprecher stattfindet. Zusätzlich bietet die Hochschule als Ausgleich zum Studienalltag verschiedenste sportliche Aktivitäten an und diverse Studierende-Organisationen veranstalten regelmässige Events.

## 6 Prozesse

Analog der Wertschöpfungskette wird im neuen St. Galler Management-Modell zwischen Geschäfts-, Unterstützungs- und Managementprozessen unterschieden.

### 6.1 Geschäftsprozesse

Geschäftsprozesse verkörpern den praktischen Vollzug der marktbezogenen Kernaktivitäten einer Unternehmung, die einen unmittelbaren Kundennutzen stiften.

#### Kundenprozesse

Zu den Kunden der HSLU gehören die Studierenden und deren Wirtschaftspartner. Durch aktive Marktbearbeitung und Marktforschung wird eine möglichst hohe Kundenbindung erreicht.

#### Leistungserstellungsprozesse

Prozesse der Leistungserstellung umfassen alle Aktivitäten, die dazu führen, dass der Kunde die vereinbarten Leistung in der vereinbarten Qualität erhält. Die Forschungsprojekte werden durch die Studierenden ausgearbeitet und von den jeweiligen Dozierenden begleitet und dadurch die Qualität der Arbeiten garantiert.

#### Leistungsinnovationsprozesse

Zur Leistungsinnovation zählen alle Teilprozesse, die zu einer systematischen Produktinnovation beitragen. Die Studierenden werden in den neusten Methoden und Techniken aus der Forschung und Entwicklung geschult. Dadurch werden die Ausbildung und die Forschungsergebnisse kontinuierlich verbessert.

### 6.2 Unterstützungsprozesse

Unterstützungsprozesse dienen der Bereitstellung der Infrastruktur und der Erbringung interner Dienstleistungen, die notwendig sind, damit Geschäftsprozesse effektiv und effizient vollzogen werden können.

#### Prozesse der Personalarbeit

Prozesse der Personalarbeit dienen der Gewinnung, Entwicklung, Beurteilung und angemessenen Honorierung der Mitarbeitenden. Die Abteilung Human Resources, welche dem Bereich Finanzen & Services unterstellt ist, ist für sämtliche HR Prozesse zuständig. Dazu gehört nicht nur das Einstellen und Entlassen von Mitarbeitenden sondern auch deren Beurteilung und sämtliche Lohnfragen.

#### Prozesse der Infrastrukturbewirtschaftung

Prozesse der Infrastrukturbewirtschaftung dienen der Bereitstellung und dem kostengünstigen Unterhalt aller Arten von Infrastrukturanlagen. Die Abteilung IT Services stellt den Betrieb und Unterhalt von Server, Netzwerk inkl. WLAN, E-Mail und Drucker sicher. Das Team Facility Management ist für die Raumverwaltung und Raumbewirtschaftung und sämtliche Hausdienstleistungen zuständig.

#### Prozesse der Informationsbewältigung

Prozesse der Informationsbewältigung dienen der informationstechnologischen Aufbereitung von Betriebs-, Finanz- und Risikodaten und der zeitgerechten Bereitstellung von Führungskenngrößen zur Prozessführung. Die Abteilung Finanzen besteht aus den beiden Teams Rechnungswesen und Controlling. Das Rechnungswesen deckt alle Arbeiten von Fakturieren, Mahnen und Lieferantenrechnungen erfassen und bezahlen ab. Das Controlling unterstützt die Führungsverantwortlichen bei ihren Aufgaben mit der Koordination und Steuerung der Planungsprozesse, Reportings mit Soll-/Ist Analysen und leistet betriebswirtschaftliche Unterstützung.

### 6.3 Managementprozesse

Managementprozesse umfassen alle grundlegenden Managementaufgaben, die mit der Gestaltung, Lenkung (Steuerung) und Entwicklung einer zweckorientierten Organisation zu tun haben. In den verschiedenen Managementprozessen wird die Führungsarbeit auf allen drei Ebenen (Operativ, Strategisch und Normativ) vollzogen.

#### Planungs-, Entscheidungs- und Kontrollprozesse, Aufgaben- und Auftragszuweisung

Der Konkordatsrat ist die oberste vollziehende Konkordatsbehörde. Der Fachhochschulrat ist das strategische Führungsorgan der Hochschule Luzern. Er setzt sich aus acht Vertreterinnen und Vertretern aus Wirtschaft, Wissenschaft, Gesellschaft und Kultur zusammen. Dem Rektorat obliegt die operative Leitung der Hochschule Luzern. Das Rektorat stellt mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den diversen Stäben eine strategiekonforme und effiziente Erfüllung des Leistungsauftrags sicher.

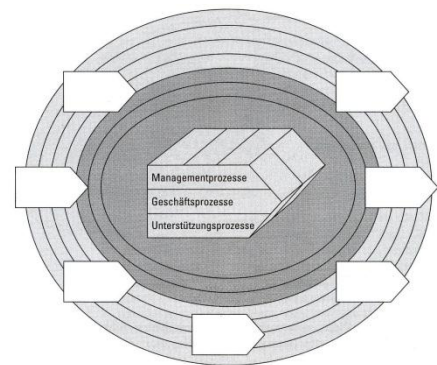


Abb. 6: Prozesse. Nach: Krummenacher & Thommen, 2008, S. 50

## 7 Stabilität und Wandel

Hierbei geht es darum durch Optimierungen („Fine-Tuning“) und Erneuerungen immer auf dem aktuellsten Stand der Zeit zu sein. Auch an der Hochschule ist dies ein wichtiger Punkt, da das Schulsystem immer wieder im Wandel ist und daher Anpassungen oder gänzliche Erneuerungen gefragt sind. So kann als Beispiel die Anpassung des Systems an die Bologna Reform genannt werden, mit dem Einführen der Bachelor- und Masterstudiengängen oder die Gliederung der Studiengängen in Modulblöcken.

Dieser Wandel findet dabei auf zwei Ebenen statt.

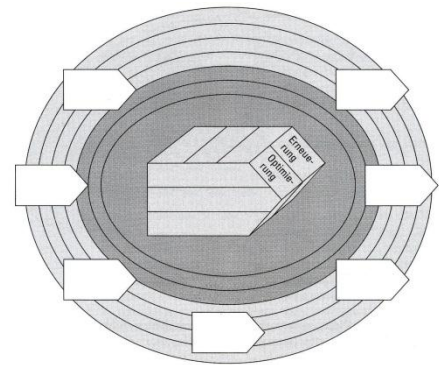


Abb. 7: Stabilität und Wandel. Nach: Krummenacher & Thommen, 2008, S. 50

### 7.1 Sachebene

Da die Hochschule ausbildet, ist Wissen vermitteln und möglichst praxisnahen Unterricht bieten das wichtigste Kapital und muss immer auf dem neusten Stand sein. Um dies zu garantieren, müssen neue Technologien und Wissenserkenntnisse stetig in den Unterricht einfließen. Dadurch wird der ständige Optimierungsprozess, in diesem Bereich, sichtbar.

### 7.2 Beziehungsebene

Hier ist für die HSLU vor allem der Kontakt mit den verschiedenen Wirtschaftspartnern essenziell. Durch die richtigen Partner, Projekte und den dazugehörigen Apparaten kann eine stets optimale und dem derzeitigen Technologie- und Wissenstand angepasste Lernumgebung angeboten werden. Um dies sicherzustellen, muss immer wieder optimiert oder wenn nötig, neue Partner gesucht werden.

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Neues St. Galler Management-Modell. Nach: Krummenacher & Thommen, 2008, S. 50 .....	1
Abb. 2: Anspruchsgruppen. Nach: Krummenacher & Thommen, 2008, S. 50 .....	2
Abb. 3: Umweltsphären. Nach: Krummenacher & Thommen, 2008, S. 50 .....	3
Abb. 4: Austauschbeziehungen. Nach: Krummenacher & Thommen, 2008, S. 50 .....	4
Abb. 5: Ordnungsformen. Nach: Krummenacher & Thommen, 2008, S. 50 .....	5
Abb. 6: Prozesse. Nach: Krummenacher & Thommen, 2008, S. 50 .....	6
Abb. 7: Stabilität und Wandel. Nach: Krummenacher & Thommen, 2008, S. 50 .....	7

## Literatur- und Quellenverzeichnis

Betriebswirtschaftslehre. Verfügbar unter

<http://www.unisg.ch/de/Studium/Bachelor/Assessmentjahr/Curriculum/Betriebswirtschaftslehre.aspx>  
(24.11.2011).

Hochschule Luzern. Verfügbar unter <http://www.hslu.ch/> (26.11.2011)

Krummenacher, A. Thommen, J. (2008). Einführung in die Betriebswirtschaft. Mit Bankenbetriebs- und Versicherungslehre (3.Auflage). Zürich: Versus Verlag AG.

Rüegg-Stürm, J. Das neue St. Galler Management-Modell. Verfügbar unter

[http://www.michaellegli.ch/html/img/pool/Neues\\_St.\\_Galler\\_Managementmodell.pdf](http://www.michaellegli.ch/html/img/pool/Neues_St._Galler_Managementmodell.pdf) (24.11.2011)

St. Galler Management-Modell. (2011). Verfügbar unter [http://de.wikipedia.org/wiki/St.\\_Galler\\_Management-Modell](http://de.wikipedia.org/wiki/St._Galler_Management-Modell)  
(25.11.2011)