

Johannes Rüegg-Stürm & Simon Grand

Das St. Galler Management-Modell

2., vollständig überarbeitete und grundlegend weiterentwickelte Auflage

Vorwort und Neuerungen der 2. Auflage (2015)	1
Vorwort zur 1. Auflage (2014)	4
Überblick	8
Anleitung für einen guten Umgang mit dem Text	10
Die Auflösungsebenen des St. Galler Management-Modells	14
0. Das St. Galler Management-Modell – Management wirksam zur Sprache bringen	28
0.1 Management – eine kontroverse Black Box öffnen	30
0.2 Management als reflexive Gestaltungspraxis verstehen	31
0.3 Wertschöpfung als Gestaltungsfokus von Management herausstellen	34
<i>Ein Blick in die Praxis</i>	
Organisationale Wertschöpfung als Gestaltungsfokus von Management	38
0.4 Management sprachlich und visuell modellieren	44
0.5 Management durch Zooming-in und Zooming-out reflektieren	49
0.6 Das St. Galler Management-Modell in der Forschung verorten	50
0.7 Das St. Galler Management-Modell aus einer kommunikationszentrierten Perspektive konzipieren	52
0.8 Die Management-Praxis kommunikativ verstehen	57

1.	Umwelt als Möglichkeitsraum	60
1.0	Umwelt als Möglichkeitsraum erschliessen	64
1.0.1	Den existenzrelevanten Möglichkeitsraum abgrenzen	64
1.0.2	Eine organisationsspezifische Ressourcen- konfiguration verfertigen	65
1.0.3	Die Erwartungen relevanter Akteure adressieren	68
1.0.4	Möglichkeitsraum und Ressourcenkonfiguration kommunikativ bearbeiten	70
	<i>Ein Blick in die Praxis</i>	
	Umweltsphären, Kontroversen und Stakeholder im Zusammenspiel verstehen	73
1.1	Umweltsphären verstehen	86
1.1.0	Umweltsphären konstituieren sich als Diskurse	86
1.1.1	Umweltsphären orientieren sich an einem Fokus	88
1.1.2	Umweltsphären entfalten sich in Prozeduren	90
1.1.3	Umweltsphären auferlegen Bewertungsmaßstäbe	90
1.2	Kontroversen führen	94
1.2.0	Kontroversen stellen Selbstverständliches in Frage	94
1.2.1	Kontroversen entzünden sich an Issues	95
1.2.2	Kontroversen formieren sich um Positionen	96
1.2.3	Kontroversen werden in Medien inszeniert	97
1.3	Stakeholdern begegnen	102
1.3.0	Stakeholder als relevante Akteure der Umwelt ansprechen	102
1.3.1	Stakeholder wirken über Beziehungen	104
1.3.2	Stakeholder verdichten Erwartungen der Umwelt	106
1.3.3	Stakeholder sorgen für die Repräsentation von Positionen	110

2.	Organisation als Wertschöpfungssystem	114
2.0	Organisation als Wertschöpfungssystem stabilisieren	118
2.0.1	Organisationale Wertschöpfung ist Prozess und Ergebnis	118
2.0.2	Organisationale Wertschöpfung wird arbeitsteilig erbracht	122
2.0.3	Organisationen konstituieren sich als Systeme	125
2.0.4	Organisationen strukturieren sich selbst	130
2.0.5	Organisationen verfertigen sich durch Kommunikation	132
	<i>Ein Blick in die Praxis</i>	
	Strukturierung und dynamische Weiterentwicklung organisationaler Wertschöpfung	135
2.1	Organisationale Wertschöpfung unternehmerisch weiterentwickeln	144
2.1.0	Wertschöpfung erfordert dynamische Weiterentwicklung	144
2.1.1	Spezialisierung benötigt Ausdifferenzierung	146
2.1.2	Prozesse integrieren arbeitsteilige Wertschöpfung	150
2.1.3	Dynamische Stabilisierung realisiert sich in Prozessen des Öffnens und Schliessens	153
2.2	Durch tragfähige Entscheidungspraxis Gewissheiten erarbeiten	160
2.2.0	Entscheidungen verkörpern kommunikative Errungenschaften	160
2.2.1	Entscheidungsnotwendigkeiten müssen systematisch zur Sprache gebracht werden	161
2.2.2	Effiziente Entscheidungspraxis bedarf routinisierter Bearbeitungsformen	165
2.2.3	Wirksame Entscheidungspraxis erfordert Entscheidungsfähigkeit	168
2.3	Durch einen Referenzrahmen kollektive Orientierung vermitteln	173
2.3.0	Kohärentes Entscheiden erfordert geklärte Wertvorstellungen	173
2.3.1	Am normativen Sinnhorizont klären sich Identität und Verantwortung	175
2.3.2	Am strategischen Sinnhorizont orientiert sich die Zukunftssicherung	178
2.3.3	Am operativen Sinnhorizont koordiniert sich die Alltagspraxis	181

3.	Management als reflexive Gestaltungspraxis	186
3.0	Management als reflexive Gestaltungspraxis verstehen	190
3.0.1	Reflexive Gestaltungspraxis ist Kommunikationspraxis	190
3.0.2	Reflexion der organisationalen Wertschöpfung und Weiterentwicklung	193
3.0.3	Mobilisierung von Management-Praktiken zur Bearbeitung von Unsicherheit	194
3.0.4	Gemeinschaftliche Verankerung in vielfältigen Communities-of-Practice	197
	<i>Ein Blick in die Praxis</i>	
	Strategiearbeit und Management-Architektur	200
3.1	Management-Praxis	210
3.1.0	Management realisiert sich in reflexiver Gestaltung	210
3.1.1	Management ermöglicht Reflexivität	215
3.1.2	Management kreiert Möglichkeiten	217
3.1.3	Management skaliert Wirkungen	219
3.2	Corporate Governance	226
3.2.0	Corporate Governance prägt die Beziehungen zur Umwelt	226
3.2.1	Systemgrenzen definieren	228
3.2.2	Executive Management institutionalisieren	232
3.2.3	Management-Architektur strukturieren	234
3.3	Executive Management	239
3.3.0	Executive Management wirkt mit Blick auf eine Organisation als Ganzes	239
3.3.1	Erfolgsvorstellungen konkretisieren	241
3.3.2	Management-Praxis ausdifferenzieren	245
3.3.3	Entwicklungsprozesse stabilisieren	247

4.	Management-Innovation – die Zukunft von Management reflektieren und gestalten	254
4.1	Management-Innovation ist kontrovers und notwendig	256
4.2	Management-Innovation benötigt Innovationsressourcen	259
4.3	Management-Innovation erfordert Reflexions- und Innovationspartnerschaften	264
4.4	Das St. Galler Management-Modell ist eine Reflexions-Sprache für Management-Innovation	268
4.5	Das St. Galler Management-Modell durchläuft selbst eine wiederholte Innovation	270
	Abbildungsverzeichnis	276
	Literaturverzeichnis	278
	Sachwortregister	300