

Johannes Rüegg-Stürm & Simon Grand

# Das St. Galler Management-Modell

**2., vollständig überarbeitete und grundlegend weiterentwickelte Auflage**

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

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

2.	Organisation als Wertschöpfungssystem	114
2.0	<b>Organisation als Wertschöpfungssystem stabilisieren</b>	<b>118</b>
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>	
	<b>Strukturierung und dynamische Weiterentwicklung organisationaler Wertschöpfung</b>	<b>135</b>
2.1	<b>Organisationale Wertschöpfung unternehmerisch weiterentwickeln</b>	<b>144</b>
2.1.0	<b>Wertschöpfung erfordert dynamische Weiterentwicklung</b>	<b>144</b>
2.1.1	<b>Spezialisierung benötigt Ausdifferenzierung</b>	<b>146</b>
2.1.2	<b>Prozesse integrieren arbeitsteilige Wertschöpfung</b>	<b>150</b>
2.1.3	<b>Dynamische Stabilisierung realisiert sich in Prozessen des Öffnens und Schliessens</b>	<b>153</b>
2.2	<b>Durch tragfähige Entscheidungspraxis Gewissheiten erarbeiten</b>	<b>160</b>
2.2.0	<b>Entscheidungen verkörpern kommunikative Errungenschaften</b>	<b>160</b>
2.2.1	<b>Entscheidungsnotwendigkeiten müssen systematisch zur Sprache gebracht werden</b>	<b>161</b>
2.2.2	<b>Effiziente Entscheidungspraxis bedarf routinisierter Bearbeitungsformen</b>	<b>165</b>
2.2.3	<b>Wirksame Entscheidungspraxis erfordert Entscheidungsfähigkeit</b>	<b>168</b>
2.3	<b>Durch einen Referenzrahmen kollektive Orientierung vermitteln</b>	<b>173</b>
2.3.0	<b>Kohärentes Entscheiden erfordert geklärte Wertvorstellungen</b>	<b>173</b>
2.3.1	<b>Am normativen Sinnhorizont klären sich Identität und Verantwortung</b>	<b>175</b>
2.3.2	<b>Am strategischen Sinnhorizont orientiert sich die Zukunftssicherung</b>	<b>178</b>
2.3.3	<b>Am operativen Sinnhorizont koordiniert sich die Alltagspraxis</b>	<b>181</b>

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
	<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>276</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>278</b>
	<b>Sachwortregister</b>	<b>300</b>