

Johannes Rüegg-Stürm & Simon Grand

Das St. Galler Management-Modell

3., überarbeitete und weiterentwickelte Auflage

Vorwort und Neuerungen der 3. Auflage (2017)	1
Vorwort und Neuerungen der 2. Auflage (2015)	3
Vorwort zur 1. Auflage (2014)	6
Überblick	10
Anleitung für einen guten Umgang mit dem Text	12
Die Auflösungsebenen des St. Galler Management-Modells	16

0. Das St. Galler Management-Modell – Management wirksam zur Sprache bringen	30
0.1 Management – eine kontroverse Black Box öffnen	32
0.2 Management als reflexive Gestaltungspraxis verstehen	33
0.3 Wertschöpfung als Gestaltungsfokus von Management herausstellen	36
<i>Ein Blick in die Praxis</i>	
Organisationale Wertschöpfung als Gestaltungsfokus von Management	40
0.4 Management sprachlich und visuell modellieren	46
0.5 Management durch Zooming-in und Zooming-out reflektieren	51
0.6 Das St. Galler Management-Modell in der Forschung verorten	52
0.7 Das St. Galler Management-Modell aus einer kommunikationszentrierten Perspektive konzipieren	54
0.8 Die Management-Praxis kommunikativ verstehen	59

1. Umwelt als Möglichkeitsraum	62
1.0 Umwelt als Möglichkeitsraum erschliessen	66
1.0.1 Den existenzrelevanten Möglichkeitsraum abgrenzen	66
1.0.2 Eine organisationsspezifische Ressourcen- konfiguration verfertigen	67
1.0.3 Die Erwartungen relevanter Akteure adressieren	70
1.0.4 Möglichkeitsraum und Ressourcenkonfiguration kommunikativ bearbeiten	72
<i>Ein Blick in die Praxis</i>	
Umweltsphären, Kontroversen und Stakeholder im Zusammenspiel verstehen	75
1.1 Umweltsphären verstehen	89
1.1.0 Umweltsphären konstituieren sich als Diskurse	89
1.1.1 Umweltsphären orientieren sich an einem Fokus	91
1.1.2 Umweltsphären entfalten sich in Prozeduren	93
1.1.3 Umweltsphären auferlegen Bewertungsmaßstäbe	93
1.2 Kontroversen führen	97
1.2.0 Kontroversen stellen Selbstverständliches in Frage	97
1.2.1 Kontroversen entzünden sich an Issues	99
1.2.2 Kontroversen formieren sich um Positionen	99
1.2.3 Kontroversen werden in Medien inszeniert	100
1.3 Stakeholdern begegnen	105
1.3.0 Stakeholder als relevante Akteure der Umwelt ansprechen	105
1.3.1 Stakeholder wirken über Beziehungen	107
1.3.2 Stakeholder verdichten Erwartungen der Umwelt	109
1.3.3 Stakeholder sorgen für die Repräsentation von Positionen	113

2.	Organisation als Wertschöpfungssystem	118
2.0	Organisation als Wertschöpfungssystem stabilisieren	122
2.0.1	Organisationale Wertschöpfung ist Prozess und Ergebnis	122
2.0.2	Organisationale Wertschöpfung wird arbeitsteilig erbracht	126
2.0.3	Organisationen konstituieren sich als Systeme	129
2.0.4	Organisationen strukturieren sich selbst	134
2.0.5	Organisationen verfertigen sich durch Kommunikation	136
	<i>Ein Blick in die Praxis</i>	
	Strukturierung und dynamische Weiterentwicklung organisationaler Wertschöpfung	140
2.1	Organisationale Wertschöpfung unternehmerisch weiterentwickeln	149
2.1.0	Wertschöpfung erfordert dynamische Weiterentwicklung	149
2.1.1	Spezialisierung benötigt Ausdifferenzierung	151
2.1.2	Prozesse integrieren arbeitsteilige Wertschöpfung	155
2.1.3	Dynamische Stabilisierung realisiert sich in Prozessen des Öffnens und Schliessens	158
2.2	Durch tragfähige Entscheidungspraxis Gewissheiten erarbeiten	165
2.2.0	Entscheidungen verkörpern kommunikative Errungenschaften	165
2.2.1	Entscheidungsnotwendigkeiten müssen systematisch zur Sprache gebracht werden	166
2.2.2	Effiziente Entscheidungspraxis bedarf routinisierter Bearbeitungsformen	170
2.2.3	Wirksame Entscheidungspraxis erfordert Entscheidungsfähigkeit	173
2.3	Durch einen Referenzrahmen kollektive Orientierung vermitteln	178
2.3.0	Kohärentes Entscheiden erfordert geklärte Wertvorstellungen	178
2.3.1	Am normativen Sinnhorizont klären sich Identität und Verantwortung	180
2.3.2	Am strategischen Sinnhorizont orientiert sich die Zukunftssicherung	183
2.3.3	Am operativen Sinnhorizont koordiniert sich die Alltagspraxis	186

3. Management als reflexive Gestaltungspraxis	192
3.0 Management als reflexive Gestaltungspraxis verstehen	196
3.0.1 Reflexive Gestaltungspraxis ist Kommunikationspraxis	196
3.0.2 Reflexion der organisationalen Wertschöpfung und Weiterentwicklung	199
3.0.3 Mobilisierung von Management-Praktiken zur Bearbeitung von Unsicherheit	200
3.0.4 Gemeinschaftliche Verankerung in vielfältigen Communities-of-Practice	203
<i>Ein Blick in die Praxis</i>	
Strategiearbeit und Management-Architektur	206
3.1 Management-Praxis	216
3.1.0 Management realisiert sich in reflexiver Gestaltung	216
3.1.1 Management ermöglicht Reflexivität	221
3.1.2 Management kreiert Möglichkeiten	223
3.1.3 Management skaliert Wirkungen	225
3.2 Corporate Governance	232
3.2.0 Corporate Governance prägt die Beziehungen zur Umwelt	232
3.2.1 Systemgrenzen definieren	234
3.2.2 Executive Management institutionalisieren	238
3.2.3 Management-Architektur strukturieren	240
3.3 Executive Management	245
3.3.0 Executive Management wirkt mit Blick auf eine Organisation als Ganzes	245
3.3.1 Erfolgsvorstellungen konkretisieren	247
3.3.2 Management-Praxis ausdifferenzieren	251
3.3.3 Entwicklungsprozesse stabilisieren	253

4.	Management-Innovation – die Zukunft von Management reflektieren und gestalten	260
4.1	Management-Innovation ist kontrovers und notwendig	262
4.2	Management-Innovation benötigt Innovationsressourcen	265
4.3	Management-Innovation erfordert Reflexions- und Innovationspartnerschaften	270
4.4	Das St. Galler Management-Modell ist eine Reflexions-Sprache für Management-Innovation	273
4.5	Das St. Galler Management-Modell durchläuft selbst eine wiederholte Innovation	276

	Abbildungsverzeichnis	282
	Literaturverzeichnis	284
	Sachwortregister	308
