
Vorwort	1
Lesehinweise	6
Die Auflösungsebenen des St. Galler Management-Modells	10
Inhaltsverzeichnis	18

0. Das St. Galler Management-Modell – Management zur Sprache bringen	24
0.1 Management – eine kontroverse Black Box öffnen	26
0.2 Management als reflexive Gestaltungspraxis verstehen	26
0.3 Management sprachlich und visuell modellieren	28
0.4 Management durch Zooming-in und Zooming-out reflektieren	32
0.5 Perspektiven des St. Galler Management-Modells	33

1. Umwelt als Ressource	38
1.0 Umwelt als Ressource gewinnen	42
1.0.1 Umwelt als Ressource eröffnet Handlungsmöglichkeiten	42
1.0.2 Umwelt muss zur Ressource gemacht werden	43
1.0.3 Umwelt als Ressource ist heterogen	44
1.1 Diskurse verstehen	47
1.1.0 Diskurse prägen die Kommunikation	47
1.1.1 Diskurse formieren sich durch einen Fokus	48
1.1.2 Diskurse entfalten sich in Prozeduren	49
1.1.3 Diskurse auferlegen Bewertungsmaßstäbe	50
<i>Anwendung in der Praxis</i> Umweltsphären, Anspruchsgruppen und Organisationstypen im Zusammenspiel	53
1.2 Kontroversen führen	60
1.2.0 Kontroversen stellen Selbstverständliches in Frage	60
1.2.1 Kontroversen entzünden sich an Issues	61
1.2.2 Kontroversen strukturieren sich um Positionen	62
1.2.3 Kontroversen werden in Medien inszeniert	62
1.3 Beziehungen gestalten	66
1.3.0 Beziehungen eröffnen den Zugang zu Ressourcen	66
1.3.1 Beziehungen mobilisieren Ressourcen	67
1.3.2 Beziehungen ermöglichen die Repräsentation von Positionen	69
1.3.3 Beziehungen erlauben die Übersetzung von Handlungsmöglichkeiten	70

2. Organisation als System	74
2.0 Organisation als System stabilisieren	78
2.0.1 Organisation stabilisiert sich in „Prozessen des Organisierens“	78
2.0.2 Organisationen erbringen arbeitsteilige Wertschöpfung	78
2.0.3 Organisationen strukturieren sich selbst	80
2.0.4 Organisationen verfertigen sich durch Kommunikation	82
2.1 In der Entscheidungspraxis Gewissheiten erarbeiten	85
2.1.0 Entscheidungen verkörpern kommunikative Errungenschaften	85
2.1.1 Entscheidungsnotwendigkeiten müssen artikuliert werden	86
2.1.2 Bearbeitungsformen müssen routinisiert werden	86
2.1.3 Entscheidungsfähigkeit muss gestärkt werden	89
2.2 Durch einen Referenzrahmen kollektive Orientierung kristallisieren	93
2.2.0 Gemeinsame Bezugspunkte bilden den Referenzrahmen	93
2.2.1 Am normativen Sinnhorizont klären sich Identität und Verantwortung	95
2.2.2 Am strategischen Sinnhorizont orientiert sich die Zukunftssicherung	97
2.2.3 Am operativen Sinnhorizont koordiniert sich die Alltagspraxis	100
2.3 In der Entwicklungsdynamik Zukunft erschliessen	104
2.3.0 Dynamische Entwicklung prägt „Prozesse des Organisierens“	104
2.3.1 Differenzierung erfolgt durch die Verfertigung von Systemgrenzen	105
2.3.2 Integration wird gewährleistet durch eine Kommunikationsarchitektur	107
2.3.3 Stabilisierung vollzieht sich in Prozessen des Öffnens und Schliessens	110
<i>Anwendung in der Praxis</i> Strukturierungsinstrumente organisationaler Entwicklungsdynamik	116

3. Management als Praxis	124
3.0 Management als Praxis verstehen	128
3.0.1 Management ist reflexive Gestaltungspraxis	128
3.0.2 Management bearbeitet Unsicherheit	129
3.0.3 Management gestaltet unternehmerische Alternativen	131
3.0.4 Management entwickelt sich in Communities-of-Practice	132
3.1 Management-Praktiken aktualisieren	135
3.1.0 Management-Praktiken ermöglichen reflexive Gestaltung	135
3.1.1 Management-Praktiken kreieren Möglichkeiten	137
3.1.2 Management-Praktiken begründen Bewertungen	138
3.1.3 Management-Praktiken skalieren Wirkungen	140
3.2 Executive Management etablieren	145
3.2.0 Executive Management wirkt auf eine Organisation als Ganze	145
3.2.1 Erfolgsvorstellungen definieren	146
3.2.2 Reflexionsräume verankern	149
3.2.3 Entwicklungspotenziale erweitern	150
3.3 Corporate Governance sicherstellen	154
3.3.0 Corporate Governance prägt die Beziehungen zur Umwelt	154
3.3.1 Systemgrenzen definieren	156
3.3.2 Kontroversen moderieren	158
3.3.3 Entscheidungsmacht strukturieren	159
<i>Anwendung in der Praxis</i>	
Strategieprozess und Management-Architektur	164

4.	Management-Innovation – die Zukunft von Management reflektieren und gestalten	172
4.1	Management-Innovation ist kontrovers und notwendig	174
4.2	Management-Innovation benötigt Innovationsressourcen	176
4.3	Management-Innovation erfordert Reflexions- und Innovationspartnerschaften	180
4.4	Das St. Galler Management-Modell ist ein Kristallisationspunkt für Management-Innovation	183
4.5	Das St. Galler Management-Modell unterliegt selbst der Innovation	185

Abbildungsverzeichnis	190
Literaturverzeichnis	192
Sachwortregister	214
