

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>5</b>
<b>1 Integratives Management und Management-Modelle</b>	<b>13</b>
1.1 Fallstudie: On	13
1.2 Das St. Galler Management-Modell als Basis eines integrativen Management-Verständnisses	17
1.3 Entwicklung der St. Galler Management-Modelle	22
1.3.1 SGMM der ersten Generation	23
1.3.2 SGMM der zweiten Generation	24
1.3.3 SGMM der dritten Generation	25
1.3.4 SGMM der vierten Generation	27
1.4 Integratives Management	28
1.4.1 Ursprünge des integrativen Verständnisses von Management	28
1.4.2 Management als professionelle Tätigkeit	30
1.4.3 Umgang mit Komplexität	32
1.4.4 St. Galler Ansatz	33
1.5 Denken in Systemen und Prozessen	35
1.5.1 Systemsicht auf Organisationen	36
1.5.2 Prozesssicht auf Organisationen	41
1.6 Typen von Unternehmen und Organisationen	45
<b>2 Entscheidungen und Kommunikation</b>	<b>50</b>
2.1 Fallstudie: N26	50
2.2 Betriebswirtschaftslehre als Entscheidungslehre	53
2.2.1 Notwendigkeit von Entscheidungen und Kommunikation	53
2.2.2 Herausforderung von Entscheiden in Organisationen	54
2.3 Grundlagen der Entscheidungstheorie	57
2.3.1 Einfache Entscheidungen	59
2.3.2 Komplizierte Entscheidungen	59
2.3.3 Komplexe Entscheidungen	60
2.4 Methoden der Entscheidungstheorie	61
2.4.1 Einfache Entscheidungen	61
2.4.2 Komplizierte Entscheidungen	62
2.4.3 Komplexe Entscheidungen	64
2.5 Voraussetzungen wirksamer organisationaler Entscheidungen	66
2.6 Kommunikation	68
2.6.1 Organisation von Kommunikation	69
2.6.2 Funktionsweise von Kommunikation	71

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>3 Strategie und Entwicklungsmodi</b>	<b>74</b>
3.1 Fallstudie: Hiag	74
3.2 Verortung von Strategie im St. Galler Management-Modell	77
3.3 Definitionen von Strategie	78
3.4 Strategie-Inhalt	83
3.4.1 Wettbewerbsvorteile	84
3.4.2 Wettbewerbsstrategien	87
3.5 Strategie-Prozess	89
3.6 Strategie-Instrumente	93
3.6.1 Analyse	94
3.6.2 Formulierung	97
3.6.3 Auswahl	99
3.6.4 Umsetzung	101
3.6.5 Evaluation	101
3.7 Entwicklungsmodi	103
3.7.1 Optimierung und Erneuerung	103
3.7.2 Krisen als Auslöser organisationalen Wandels	106
<b>4 Struktur und Kultur</b>	<b>109</b>
4.1 Fallstudie: Jungfraubahnen	109
4.2 Verortung von Struktur im St. Galler Management-Modell	112
4.3 Grundtypen von Organisationsstrukturen	113
4.3.1 Stab-Linien-Organisation	114
4.3.2 Matrix-Organisation	115
4.3.3 Netzwerk-Organisation	116
4.3.4 Prozess-Organisation	117
4.4 Determinanten von Organisationsstruktur	117
4.4.1 Ökonomische Effekte	118
4.4.2 Rechtliche Faktoren	120
4.4.3 Entwicklungen in der Umwelt	121
4.4.4 Wachstum und interne Spezialisierung	122
4.5 Umsetzung von Organisation	124
4.6 Kultur	127
4.6.1 Interpretation	127
4.6.2 Typologisierung	130

<b>5 Führung und Governance</b>	<b>132</b>
5.1 Fallstudie: Viu	132
5.2 Motivation und Menschenbilder	135
5.2.1 Inhaltstheorien	135
5.2.2 Prozesstheorien	137
5.2.3 Menschenbilder	138
5.3 Verortung von Führung im St. Galler Managementmodell	139
5.4 Führung	140
5.4.1 Führungsstile	141
5.4.2 Führungsprinzipien	143
5.5 Personalmanagement	145
5.5.1 Personalbedarfsermittlung	146
5.5.2 Personalbeschaffung	146
5.5.3 Personalmotivation und -honorierung	148
5.5.4 Personalentwicklung	150
5.5.5 Personalfreistellung	151
5.6 Governance	152
5.6.1 Verhältnis von Governance und Executive Management	152
5.6.2 Ursprung der Diskussion um Corporate Governance	155
5.6.3 Risikomanagement	156
<b>6 Umwelt und Interaktionsthemen</b>	<b>160</b>
6.1 Fallstudie: Flughafen Zürich	160
6.2 Organisationen in ihrer Umwelt	164
6.2.1 Neoklassische Theorie	168
6.2.2 Transaktionskosten-Theorie	169
6.2.3 Ressourcenbasierte Theorie	170
6.2.4 Behavioristische Theorie	170
6.2.5 Kundenwertbasierte Theorie	171
6.3 Organisationen, Umwelt und Interaktionsthemen	172
6.3.1 Umweltsphären	174
6.3.2 Anspruchsgruppen	175
6.4 Rückbezug auf integratives Management	177
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>180</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>183</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>194</b>