

Vorwort zur 2. Auflage	9
Vorwort zur 1. Auflage	10
Dank	11
Anleitung für einen guten Umgang mit dem SGMM	13

# EINFÜHRUNG

27

<b>1 Weshalb ist die Auseinandersetzung mit Management wichtiger denn je?</b>	28
<b>2 Organisationale Wertschöpfung als zentraler Bezugspunkt von Management</b>	30
2.1 Wertschöpfung als Ergebnis und als Prozess	30
2.2 Wertschöpfung als organisationale Leistung	31
2.3 Primärwertschöpfung und Zusatzwertschöpfung	33
2.4 Wertschöpfung im Zusammenspiel von Umwelt und Organisation	34
2.5 Organisationstypen	35
2.6 Organisationale Wertschöpfung und die Aufgabe von Management	37
<b>3 Das St. Galler Management-Modell</b>	39
3.1 Wozu dienen Modelle?	39
3.2 Was leistet das St. Galler Management-Modell?	40
3.3 Überblick über das St. Galler Management-Modell	41
3.4 Zur Entwicklung des St. Galler Management-Modells	44
3.5 Umwelt, Organisation und Management aus einer systemorientierten Sicht	45
3.5.1 Was ist ein System?	45
3.5.2 Die Bedeutung von Kontext	47
3.5.3 Die Bedeutung von Interdependenzen	48
3.5.4 Konsequenzen für das Verständnis von Management	49

<b>AUFGABENPERSPEKTIVE</b>	51
<b>Überblick über die Aufgabenperspektive</b>	52
<b>1 Umweltsphären</b>	56
1.1 Wirtschaft	57
1.2 Technologie	58
1.3 Natur	59
1.4 Gesellschaft	60
1.5 Zusammenhänge zwischen dynamischen Umweltsphären	61
<b>2 Stakeholder</b>	62
2.1 Individuen, Communities und Organisationen	62
2.2 Stakeholder-Konzepte	63
2.3 Zusammenhänge zwischen unterschiedlichen Stakeholder-Konzepten	64
<b>3 Interaktionsthemen</b>	66
3.1 Anliegen und Interessen	66
3.2 Normen und Werte	67
3.3 Ressourcen	68
3.4 Die Bedeutung der Interaktionsthemen für die normative und strategische Ausrichtung einer Organisation	69
<b>4 Prozesse</b>	70
4.1 Die wachsende Bedeutung prozessorientierter Gestaltungsarbeit	70
4.2 Prozessorientierte Gestaltungskonzepte	72
4.3 Prozesskategorien	74
4.3.1 Managementprozesse	75
4.3.2 Geschäftsprozesse und Geschäftsmodell	77
4.3.3 Unterstützungsprozesse	80
4.3.4 Prozesse der finanziellen Führung	81
4.4 Organisationale Wertschöpfung gemeinsam weiterentwickeln	83

<b>5</b>	<b>Ordnungsmomente</b>	86
5.1	Governance	87
5.2	Strategie	88
5.2.1	Strategieverständnis	88
5.2.2	Wichtige Aspekte einer Strategiedefinition	89
5.2.3	Strategische Gestaltungsfelder	90
5.2.4	Outside-in-Perspektive und Inside-out-Perspektive der Strategiearbeit	92
5.3	Struktur	97
5.3.1	Strukturverständnis	97
5.3.2	Differenzierung und Integration	97
5.3.3	Die Visualisierung der Aufbaustruktur in einem Organigramm	99
5.3.4	Funktionale Aufbaustruktur	100
5.3.5	Divisionale Aufbaustruktur	101
5.3.6	Matrix-Struktur	102
5.3.7	Formale und informale Organisation	103
5.4	Kultur	104
5.4.1	Kulturverständnisse	104
5.4.2	Organisationskultur als vielfältig wirksames implizites Ordnungsmoment	105
5.4.3	Subkulturen	107
5.4.4	Zur Gestaltbarkeit von Organisationskultur	108
<b>6</b>	<b>Entwicklungsmodi</b>	110
6.1	Optimierung und Erneuerung	111
6.2	Effektivität und Effizienz als Fokus der Entwicklung	113
6.3	Die Sach- und Beziehungsdimension von organisationalem Wandel	114
6.4	Wirkungsintensität von organisationalem Wandel	116
	<b>Kernaussagen der Aufgabenperspektive</b>	118

# ÜBERLEITUNG ZUR PRAXISPERSPEKTIVE

121

<b>1</b>	<b>Organisation und Management komplexitätsgerecht handhaben</b>	122
<b>2</b>	<b>Komplexitätssteigerung und Kontingenzerfahrung</b>	123
2.1	Flüchtigkeit, Hektik und Unübersichtlichkeit als Kennzeichen des Management-Alltags	123
2.2	Die Aufklärung als Voraussetzung einer entwicklungs- offenen innovationsorientierten Gesellschaft	126
2.2.1	Die Bildung stabilisierender Institutionen	127
2.2.2	Innovationsdynamik als Treiber von Fortschritt	129
2.3	Die Multioptionsgesellschaft als Herausforderung für die Management-Praxis	131
2.4	Konsequenzen dieser Komplexitätssteigerung für die Wertschöpfung	133
<b>3</b>	<b>Wissenschaftliche Grundlagen des St. Galler Management-Modells</b>	135
3.1	Process View und Practice View in der Managementforschung	137
3.2	Praxistheorie	139
3.3	Neuere Systemtheorie	143
3.4	Gemeinsamkeiten von Praxistheorie und neuerer Systemtheorie	151

# PRAXISPERSPEKTIVE

155

<b>Überblick über die Praxisperspektive</b>		156
<b>1</b>	<b>Wertschöpfung</b>	166
1.1	Ausdifferenzierung	167
1.2	Ressourcenkonfiguration	174

1.3	Wertschöpfungsprozesse	177
1.4	Entscheidungspraxis	183
1.4.1	Entscheidungen als voraussetzungsreiche Kommunikationsprozesse	185
1.4.2	Entscheidungsnotwendigkeiten	190
1.4.3	Bearbeitungsformen	193
1.4.4	Entscheidungsfähigkeit	198
1.5	Beziehungskultur	202
<b>2</b>	<b>Orientierungsrahmen</b>	206
2.1	Operative Orientierung	210
2.2	Strategische Orientierung	212
2.3	Normative Orientierung	217
<b>3.</b>	<b>Umwelt</b>	222
3.1	Umweltsphären	224
3.2	Stakeholder	227
3.3	Existenzbedingungen	230
3.3.1	Möglichkeiten	230
3.3.2	Erwartungen	232
3.3.3	Ressourcen	236
<b>4</b>	<b>Management-Praxis</b>	238
4.1	Das Managementverständnis des St. Galler Management-Modells	239
4.2	Manager-Communities	250
4.3	Gestaltungsplattformen	252
4.4	Gestaltungspraktiken	257
4.5	Reflexionssprache	267
4.6	Zentrale Ausprägungen der Management-Praxis	271
<b>Kernaussagen der Praxisperspektive</b>		274
<b>EPILOG</b>		277
Abbildungsverzeichnis		290
Literaturverzeichnis		294
Sachwortverzeichnis		310