

Vorwort	5
Dank	6
Anleitung für einen guten Umgang mit dem Text	9

EINFÜHRUNG 19

1	Weshalb ist die Auseinandersetzung mit Management wichtiger denn je?	20
2	Organisationale Wertschöpfung als zentraler Bezugspunkt von Management	22
2.1	Wertschöpfung als Ergebnis und als Prozess	22
2.2	Wertschöpfung als organisationale Leistung	23
2.3	Primärwertschöpfung und Zusatzwertschöpfung	25
2.4	Wertschöpfung im Zusammenspiel von Umwelt und Organisation	26
2.5	Organisationstypen	27
2.6	Organisationale Wertschöpfung und die Aufgabe von Management	29
3	Das St. Galler Management-Modell	30
3.1	Wozu dienen Modelle?	30
3.2	Was leistet das St. Galler Management-Modell?	30
3.3	Überblick über das St. Galler Management-Modell	31
3.4	Zur Entwicklung des St. Galler Management-Modells	35
3.5	Umwelt, Organisation und Management aus einer systemorientierten Sicht	36
3.5.1	Was ist ein System?	36
3.5.2	Die Bedeutung von Kontext	38
3.5.3	Die Bedeutung von Interdependenzen	39
3.5.4	Konsequenzen für das Verständnis von Management	40

AUFGABENPERSPEKTIVE	41
Überblick über die Aufgabenperspektive	42
1 Umweltsphären	46
1.1 Wirtschaft	47
1.2 Technologie	48
1.3 Natur	49
1.4 Gesellschaft	50
1.5 Zusammenhänge zwischen dynamischen Umweltsphären	51
2 Stakeholder	52
2.1 Individuen, Communities und Organisationen	52
2.2 Stakeholder-Konzepte	53
2.3 Zusammenhänge zwischen unterschiedlichen Stakeholder-Konzepten	54
3 Interaktionsthemen	56
3.1 Anliegen und Interessen	56
3.2 Normen und Werte	57
3.3 Ressourcen	58
3.4 Die Bedeutung der Interaktionsthemen für die normative und strategische Ausrichtung	59
4 Prozesse	60
4.1 Die wachsende Bedeutung prozessorientierter Gestaltungsarbeit	60
4.2 Prozessorientierte Gestaltungskonzepte	62
4.3 Prozesskategorien	64
4.3.1 Managementprozesse	65
4.3.2 Geschäftsprozesse und Geschäftsmodell	67
4.3.3 Unterstützungsprozesse	69
4.3.4 Prozesse der finanziellen Führung	70
4.4 Organisationale Wertschöpfung gemeinsam weiterentwickeln	71

5	Ordnungsmomente	74
5.1	Governance	75
5.2	Strategie	76
5.2.1	Strategieverständnis	76
5.2.2	Wichtige Aspekte einer Strategiedefinition	77
5.2.3	Strategische Gestaltungsfelder	78
5.2.4	Outside-in-Perspektive und Inside-out-Perspektive der Strategiearbeit	80
5.3	Struktur	85
5.3.1	Strukturverständnis	85
5.3.2	Differenzierung und Integration	85
5.3.3	Die Visualisierung der Aufbaustruktur in einem Organigramm	87
5.3.4	Funktionale Aufbaustruktur	88
5.3.5	Divisionale Aufbaustruktur	89
5.3.6	Matrix-Struktur	90
5.3.7	Formale und informale Organisation	91
5.4	Kultur	92
5.4.1	Kulturverständnisse	92
5.4.2	Organisationskultur als vielfältig wirksames implizites Ordnungsmoment	93
5.4.3	Subkulturen	95
5.4.4	Zur Gestaltbarkeit von Organisationskultur	96
6	Entwicklungsmodi	98
6.1	Optimierung und Erneuerung	99
6.2	Effektivität und Effizienz als Fokus der Entwicklung	101
6.3	Die Sach- und Beziehungsdimension von organisationalem Wandel	102
6.4	Wirkungsintensität von organisationalem Wandel	104
	Kernaussagen der Aufgabenperspektive	106

ÜBERLEITUNG ZUR PRAXISPERSPEKTIVE

109

1	Organisation und Management komplexitätsgerecht handhaben	110
2	Komplexitätssteigerung und Kontingenzerfahrung	111
2.1	Flüchtigkeit, Hektik und Unübersichtlichkeit als Kennzeichen des Management-Alltags	111
2.2	Die Aufklärung als Voraussetzung einer entwicklungs- offenen innovationsorientierten Gesellschaft	114
2.2.1	Die Bildung stabilisierender Institutionen	115
2.2.2	Innovationsdynamik als Treiber von Fortschritt	117
2.3	Die Multioptionsgesellschaft als Herausforderung für die Management-Praxis	119
2.4	Konsequenzen dieser Komplexitätssteigerung für die Wertschöpfung	121
3	Wissenschaftliche Grundlagen der Praxisperspektive	123
3.1	Praxistheorie	125
3.2	Neuere Systemtheorie	128
3.3	Gemeinsamkeiten von Praxistheorie und neuerer Systemtheorie	136

PRAXISPERSPEKTIVE

139

Überblick über die Praxisperspektive

140

1	Wertschöpfung	146
1.1	Ausdifferenzierung	147
1.2	Ressourcenkonfiguration	154
1.3	Wertschöpfungsprozesse	157

1.4	Entscheidungspraxis	163
1.4.1	Entscheidungen als voraussetzungsreiche Kommunikationsprozesse	164
1.4.2	Entscheidungsnotwendigkeiten	168
1.4.3	Bearbeitungsformen	171
1.4.4	Entscheidungsfähigkeit	176
1.5	Beziehungskultur	179
2	Orientierungsrahmen	184
2.1	Operative Orientierung	188
2.2	Strategische Orientierung	190
2.3	Normative Orientierung	194
3	Umwelt	200
3.1	Umweltsphären	202
3.2	Stakeholder	205
3.3	Existenzbedingungen	208
3.3.1	Möglichkeiten	208
3.3.2	Erwartungen	210
3.3.3	Ressourcen	213
4	Management-Praxis	216
4.1	Das Managementverständnis des St. Galler Management-Modells	217
4.2	Manager-Communities	227
4.3	Gestaltungsplattformen	229
4.4	Gestaltungspraktiken	234
4.5	Reflexionssprache	244
4.6	Zentrale Ausprägungen der Management-Praxis	248
	Kernaussagen der Praxisperspektive	250
	EPILOG	253
	Abbildungsverzeichnis	264
	Literaturverzeichnis	266
	Sachwortverzeichnis	280