

utb.

Johannes Rüegg-Stürm
Simon Grand

Das St. Galler Management-Modell

Management in einer
komplexen Welt

2. Auflage



utb 5092

utb.

Eine Arbeitsgemeinschaft der Verlage

Böhlau Verlag · Wien · Köln · Weimar
Verlag Barbara Budrich · Opladen · Toronto
facultas · Wien
Wilhelm Fink · Paderborn
Narr Francke Attempto Verlag / expert verlag · Tübingen
Haupt Verlag · Bern
Verlag Julius Klinkhardt · Bad Heilbrunn
Mohr Siebeck · Tübingen
Ernst Reinhardt Verlag · München
Ferdinand Schöningh · Paderborn
transcript Verlag · Bielefeld
Eugen Ulmer Verlag · Stuttgart
UVK Verlag · München
Vandenhoeck & Ruprecht · Göttingen
Waxmann · Münster · New York
wbv Publikation · Bielefeld [2]

Johannes Rüegg-Stürm
Simon Grand

Das St. Galler Management-Modell

Management in einer komplexen Welt
2., überarbeitete Auflage

Haupt Verlag

Johannes Rüegg-Stürm, Prof. Dr., ordentlicher Professor für Organization Studies und Direktor des Instituts für Systemisches Management und Public Governance an der Universität St. Gallen. Dort leitet er das Forschungszentrum Organization Studies. Er hat langjährige Erfahrung als Prozessbegleiter, Berater, Coach, Verwaltungsrat / VRP, Seminarreferent und als akademischer Leiter von unternehmerisch ausgerichteten Weiterbildungsinitiativen für eine systemische Managemententwicklung.

Simon Grand, Prof. Dr., Titularprofessor für Strategisches Management und Management Innovation und akademischer Direktor des RISE Management Innovation Lab der Universität St. Gallen (HSG) sowie Research Fellow am Zurich Center for Creative Economies der Zürcher Hochschule der Künste (ZHdK). Als Managementforscher, Strategiedesigner und Verwaltungsrat arbeitet er mit Unternehmern und Executives an der Entwicklung unternehmerischer Strategien und einer wirksamen Corporate Governance & Management-Praxis.

2. Auflage: 2020

1. Auflage: 2019

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Copyright ©2020 Haupt Bern

Das Werk ist einschliesslich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ausserhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Layout: Alltag Agentur, St. Gallen

Einbandgestaltung: Atelier Reichert, Stuttgart

eBook Auslieferung: Brockhaus Commission, Kornwestheim

www.haupt.ch

UTB-Band-Nr.: 5092

ISBN 978-3-8252-5499-5 (Buch)

ISBN 978-3-8463-5499-5 (eBook) [4]



Resonanzen

«Als ich 1972 als Quereinsteiger in die Wirtschaft kam und keine Ahnung von Unternehmen hatte, gab mir ein Freund die damalige Version des «St. Galler Management-Modells». Und ich begann zu ahnen, wie interessant, aber auch komplex Unternehmen in ihrem Wesen sind. Seitdem warte ich mit Spannung auf jede neue Version des SGMM - und war bisher noch nie enttäuscht.»

Dr. Rolf Soiron, ehemaliger Präsident des Verwaltungsrats von Lonza, Holcim und Nobel Biocare sowie des Universitätsrats der Universität Basel

«Das St. Galler Management-Modell bildet seit Jahrzehnten für eine Vielzahl von Führungsverantwortlichen eine fixe Grösse in der Orientierung ihres professionellen Selbstverständnisses. Die Autoren haben dieses Modell ausgesprochen klug weiterentwickelt und gut lesbar auf den aktuellen Stand der Kunst gebracht. Damit behält dieses Modell seine beeindruckende Leuchtturmfunktion gerade auch in den so turbulenten Zeiten, wie wir sie gegenwärtig erleben.»

Rudolf Wimmer, Professor, Universität Witten / Herdecke

«For too long, the word «management» has been associated with the drab, the boring, the mechanical administrative tasks of keeping organizations running in the everyday, leaving to «leadership» the heroic task of driving commitment and mobilizing others. In their book «Managing in a Complex World», Johannes Rüegg-Stürm and Simon Grand reach well beyond this simplistic view and reinstate management as a «reflective design» practice whose successful relational accomplishment is crucial for the development of today's organizations, and for their ability to create value for society while continuously renewing themselves. The authors build on strands of practice theory and systems theory to enrich more traditional and limited task-based understandings of management in a way that fully recognizes their complexity. In so doing, they develop a rich language that can inspire practitioners, scholars, students and other readers to recognize managing as a noble calling: more subtle, more collaborative, more exciting, more innovative and more positively impactful than many have led us to believe.»

Ann Langley, Professorin, HEC Montreal [5]

«Simon Grand und Johannes Rüegg-Stürm ist es mit dem St. Galler Management-Modell gelungen, Wertschöpfung im dynamischen Zusammenspiel von Umwelt und Organisation als zentralen Fokus von Management herauszuarbeiten. Zugleich zeigen sie überzeugend auf, welche herausragende Bedeutung Kommunikation und Kultur für eine wirksame Management-Praxis haben.»

Lars van der Haegen, CEO, BELIMO Holding AG

«Johannes Rüegg-Stürm und Simon Grand, theoretisch ohnehin gewitzt, haben das St.Galler Management-Modell mit grosser praktischer Erfahrung gewürzt und auf den neuesten Stand der Entwicklungen im Management und der avancierten Literatur gebracht. Sie suchen ungewohnte Perspektiven auf die Praxis des Managements? Lesen Sie dieses Buch.»

Günther Ortman, Professor, Helmut-Schmidt-Universität, Hamburg

«This is a book that achieves the rare feat of portraying great complexity in an easy to read and straightforward way. «Managing in a Complex World» presents the St. Gallen Management Model, which brings together two perspectives on management. The authors refer to this as the task perspective and the practice perspective. I think of them as the what of management and the how of managing. While my scholarly interest has always been more in the practice perspective, I deeply appreciate the importance of this combination. By putting these perspectives together, the authors make visible the deep paradoxes of management discussed in the epilogue and show how they are, frankly, manageable.»

Martha S. Feldman, Professorin, University of California, Irvine

«Dieses Buch geht ein Wagnis ein. Es bestimmt Reflexion als die Aufgabe des Managements. Doch keine Sorge, das soll nicht heissen, dass sich das Management aus der täglichen Verantwortung für das Geschäft zurückzieht und nachdenklich nur den Überblick zu behalten versucht. Ganz im Gegenteil. Es

*mischt sich laufend ein. Es sorgt dafür, dass jeder Aspekt eines Betriebs sich bei Bedarf aus der Perspektive aller anderen Aspekte reflektiert. Mitarbeiter reflektieren Kunden, Shareholder reflektieren Stakeholder, Entscheidungen reflektieren Prozesse und Strategien reflektieren Geschäfte. Manager*innen werden zu Moderatoren der Art und Weise, wie sich ein Betrieb laufend über sich selber informiert. Niemand weiss es besser. Alle zusammen wissen etwas.»*

Dirk Baecker, Professor, Universität Witten / Herdecke
[6]

«Mitunter wird in Unternehmen ein Management-Team beauftragt, in der bestehenden Organisation grundlegende Veränderungen zu realisieren, um Leistungsfähigkeit, Agilität usw. zu verbessern. Solche lobenswerten Vorhaben scheitern nicht selten daran, dass die Beteiligten versuchen, den einzelnen Funktionen, die sie jeweils vertreten, mehr Bedeutung zu verschaffen.

Die Beschäftigung mit dem St. Galler Management-Modell hilft, eine solche unfruchtbare Diskussion zu vermeiden, indem die Komplexität der Wert-Schöpfung einer Organisation als Ganzes ins Zentrum der Analyse gerückt wird. Dabei wird gezeigt, dass Managemententscheidungen stets in reflexiver Distanz zum Alltagsgeschehen zu fällen sind, um auch grundlegenden Innovationen genügend Raum zu geben.

Im Buch werden keine Lösungen vorgegeben. Vielmehr wird diskutiert, wie erfolgversprechende Lösungsprozesse gestaltet werden können und welche

Voraussetzungen hierfür zu schaffen sind. Die gemeinsame Auseinandersetzung mit dem Modell versetzt ein Management-Team in die Lage, robuste Vorstellungen darüber zu entwickeln, welche Gestaltungsalternativen unter Beachtung komplexer Anforderungen zielführend und wirksam realisiert werden können.

Das St. Galler Management-Modell macht somit Praktiken und Prozesse handhabbar, durch die im Wege der Konsensbildung und unter steter Aufrechterhaltung von Reflexivität konstruktiv und verantwortungsbewusst auf die Weiterentwicklung einer Organisation eingewirkt werden kann.»

Alfred Kieser, Professor, Universität Mannheim

«The book continues and updates the system-oriented view for which St. Gallen has become rightly well-known. It provides a distinctive language and integrative model for understanding and managing value creation in organizations. In this new edition, the authors successfully integrate time-tested concepts from systems theory with recent developments in management studies, such as practice theory and sensemaking. The result is an accessible set of ideas that will help new and seasoned managers to navigate the complexities of their tasks, reflect on their daily challenges, and strengthen the collective imagination of their organization.»

Davide Nicolini, Professor, University of Warwick [7]

«Das Standardlehrbuch zum St. Galler Management-Modell wurde in aktueller Auflage um eine praxistheoretische Perspektive ergänzt. Diese

verspricht mehr als andere Theorieansätze, die allenthalben beklagte Lücke zwischen Managementforschung und -praxis zu überwinden. Ein grosser Schritt in die richtige Richtung!»

Jörg Sydow, Professor, Freie Universität Berlin

«Als Unternehmer erlebe ich es täglich, wie wichtig eine leistungsfähige, breit verankerte Kommunikation ist. Nur so können wir wirksam und verantwortungsbewusst auf die Entwicklung unseres eigenen Unternehmens Einfluss nehmen. Mit unserer Lean Management Initiative erleben wir seit Jahren, wie wertvoll es ist, unseren Mitarbeitenden zu ermöglichen, immer wieder kreativ auf den erlebten Arbeitsalltag zu schauen und Lösungen zur Optimierung unserer Wertschöpfung zu entwickeln – «reflexive Gestaltungspraxis» im Sinne des SGMM ist gerade auch Aufgabe der «Basis»! Gleichermassen spricht mich auch das Verständnis des SGMM von Führung als gemeinschaftliche Aufgabe an. Nur mit starken Teams, die als verschworene Leadership-Communities am gleichen Strang ziehen, können wir in einem unternehmerischen Spirit immer wieder rechtzeitig echte Innovationen realisieren.»

Dieter Marxer, Unternehmer, Mitglied der Geschäftsleitung, Noventa Gruppe [8]

Vorwort zur 2. Auflage

Nach erfolgreichen Bewährungstests in der Forschung, Lehre, Executive Education und der Management-Praxis selbst haben wir auf der Basis vieler wertvoller Feedbacks in dieser neuen Auflage einige *Optimierungen* vorgenommen.

Eine erste Optimierung besteht in präzisen *Hinweisen zum konkreten Arbeiten* mit dem St. Galler Management-Modell (SGMM). Eine zweite Optimierung beinhaltet einige wesentliche Angaben zu den *wissenschaftlichen Grundlagen* des Texts mit spezifischen Bezügen zu zentralen Debatten der internationalen Managementforschung und Managementpraxis. Damit soll illustriert werden, dass das SGMM neben seiner ursprünglichen Verankerung im deutschsprachigen Raum auch aus einem internationalen Blickwinkel theoretisch wie praktisch fruchtbare Perspektiven und Erkenntnisse vermittelt. Drittens sind in dieser neuen Auflage verschiedenste begriffliche und konzeptionelle *Präzisierungen* vorgenommen, aber auch textliche *Vereinfachungen* realisiert worden.

Zurzeit arbeiten wir zusammen mit unserem Team an textlichen und filmischen didaktischen Unterstützungshilfen, die das *konkrete Anwenden und Arbeiten* mit dem SGMM erleichtern, sei es in verschiedenen Lernkontexten der Lehre wie auch bei der Beratung und Prozessbegleitung von Organisationen und in der Executive Education.

All den im Vorwort zur 1. Auflage aufgeführten Mitdenkerinnen und Mitdenkern gebührt auch bei dieser Auflage unser herzlichster Dank.

St. Gallen, im August 2020

Johannes Rüegg-Stürm & Simon Grand [9]

Vorwort zur 1. Auflage

Das traditionsreiche St. Galler Management-Modell (SGMM) präsentiert in einer didaktisch aufbereiteten Form eine theoretisch und empirisch fundierte Auseinandersetzung mit Management auf der Höhe der aktuellen Management-Praxis und auf dem neuesten Stand der Wissenschaft.

Es war Ende der sechziger Jahre des 20. Jahrhunderts eine Pionierleistung, Management ganz ungewohnt aus einer systemtheoretischen Perspektive als Herausforderung der *Komplexitätsbewältigung* zu beleuchten (Ulrich, 1968). Die daraus resultierenden Erkenntnisse wurden von den damaligen Pionieren an der Universität St. Gallen (HSG), Hans Ulrich und Walter Krieg (Ulrich & Krieg, 1972), unter der Bezeichnung *St. Galler Management-Modell* der Lehre und Praxis zugänglich gemacht.

Das SGMM sollte dazu beitragen, komplexe Management-Herausforderungen in ihrem Zusammenhang *ganzheitlich erfassen* und *integrativ bearbeiten* zu können. Dieses Anliegen hat bis heute nichts von seiner Relevanz eingebüsst.

Die vorliegende Fassung des SGMM versteht sich in einer langen wissenschaftlichen Tradition. Insbesondere wurden Gedanken aus folgenden eigenen Publikationen eingearbeitet: Rüegg-Stürm, J. (2003): *Das neue St. Galler Management-Modell*. Bern: Haupt sowie Rüegg-Stürm, J. & Grand, S. (2017): *Das St. Galler Management-Modell. Wissenschaftliche Grundlagen und Praxisbeispiele*. 3.

überarbeitete und weiterentwickelte Auflage, Bern: Haupt. Zugleich verdichtet sie grundlegende Erkenntnisse unserer empirischen Forschung der letzten Jahre und schöpft das wissenschaftliche Potential von *Praxistheorie* und *neuerer Systemtheorie* aus. In Ergänzung zum wissenschaftlichen Grundlagenbuch (Rüegg-Stürm & Grand, 2017) ist das vorliegende SGMM ein *didaktisch aufbereitetes Arbeitsinstrument* und eine *Reflexionshilfe* für eine vertiefte Auseinandersetzung mit Management.

Das SGMM besteht aus einem Buchtext und einem eBook. Es unterstützt die Lehre in der Ausbildung von Studierenden und die unternehmerische Praxis bei der Weiterentwicklung von organisationaler Wertschöpfung. Auf der Homepage www.sgmm.ch werden Downloads von didaktischen Visualisierungen zur Verfügung gestellt, die das konkrete Arbeiten mit dem SGMM erleichtern. [10]

Die neueste Fassung des SGMM unterscheidet eine betriebswirtschaftlich ausgerichtete *Aufgabenperspektive* von einer sozial- und kulturwissenschaftlich informierten *Praxisperspektive*. Beide Perspektiven beleuchten zentrale Aspekte der Management-Praxis und ergänzen sich komplementär.

Unsere Forschungspartnerschaften mit Unternehmungen und Organisationen aus ganz unterschiedlichen Kontexten, beispielsweise mit Industriekonzernen, Technologieunternehmungen, Designfirmen, Forschungsorganisationen, Spitälern und Versorgungsnetzwerken, zeigen, wie wichtig es sein kann, das *eigene Managementverständnis* und damit verbunden auch die *gelebte Management-Praxis* immer wieder selbstkritisch in den Blick zu nehmen. Diese Auseinandersetzung mit Management dient dazu,

ungewohnte Perspektiven auf das Zusammenwirken von Umwelt, Organisation und Management-Praxis zu gewinnen, um auf diese Weise *neuartige Entwicklungs- und Handlungsmöglichkeiten* für die verantwortete Organisation zu entdecken.

In diesem Sinne kann man das SGMM nicht in eine Organisation «einführen», sondern es ist eine Arbeitshilfe, die man aufgabenspezifisch nutzen kann. Wenn das SGMM für die Strukturierung einer konstruktiven Auseinandersetzung mit wichtigen unternehmerischen Fragen eingesetzt wird, kann es zudem als Inspirationsquelle für die Entwicklung eines *eigenen organisationspezifischen Management-Modells* genutzt werden.

Dank

Die hier vorgelegte Weiterentwicklung des SGMM wurde nur möglich dank der inspirierenden freundschaftlichen Zusammenarbeit mit vielen Kolleginnen und Kollegen aus der Wissenschaft, insbesondere der Universität St. Gallen, und aus der unternehmerischen Praxis. Stellvertretend für viele Kolleginnen und Kollegen danken wir unseren Team-Kollegen Simone von Wittken, Christian Erk, Marc Krautzberger, Matthias Mitterlechner, Torsten Schmid, Thomas Schumacher und Harald Tuckermann. Weiter danken wir unseren Kollegen Kuno Schedler, Thomas Bieger, Pietro Beritelli, Dirk Schäfer, Florian Hohmann, Mathias Müller, Thomas Friedli, Urs Fueglistaller, Thomas Zellweger, Alexander Fust und Frank Halter, die sich für die Verankerung der Tradition des SGMM an der Universität St. Gallen persönlich einsetzen und durch ihre Arbeiten selber massgeblich an seiner Weiterentwicklung mitwirken. Besonders inspirierend und bereichernd war für uns auch der intensive Austausch mit Hansjörg Siegenthaler und Elisabeth Michel-Alder sowie mit Martha Feldman, Ann Langley, Ann Cunliffe, Robert Chia, Alfred Kieser, Henry Mintzberg, Davide Nicolini und Rudolf Wimmer im Rahmen unserer «Distinguished Management Scholar Series». [11]

Bei der Entwicklung, Realisierung und Finalisierung des vorliegenden Texts hat uns ein Projektteam engagiert, professionell und mit viel Geduld begleitet. Einen besonderen Dank verdienen Naomi Kink und Andreas Schwendener. Sie haben uns nicht nur mit einem

exzellentes Projektmanagement unterstützt, sondern auch mit einer grossen Vielzahl an inspirierenden Impulsen, die für die gesamte Textarbeit eine enorme Bereicherung waren. Weiter danken wir Victoria Hotz und Flavio Tschopp, die uns mit Blick auf die Ziele Einfachheit und Verständlichkeit mit wertvollen Hinweisen zur Seite gestanden haben. Ein ganz besonderer Dank gilt Monika Steiger: Sie schafft täglich neu diejenigen Voraussetzungen, die uns mit Freude unsere Arbeit am Forschungszentrum Organisation Studies des Instituts für Systemisches Management und Public Governance (IMP-HSG) anpacken lassen.

Wir danken dem Projektteam der Agentur Alltag mit Gloria Weiss, Phillip Bühler und Rachel Kühne, die mit viel Geduld und kreativer Inspiration die visuelle Gestaltung der Schlüsselgrafiken und Abbildungen, die Entwicklung des Layouts sowie die Realisierung des Buchtexts verantwortet haben. Schliesslich danken wir Matthias Haupt für die ausgezeichnete Zusammenarbeit bei der Realisierung des neuen Buchs im UTB-Verlag.

Der vorliegende Text wurde von uns beiden als Ko-Autoren vom ersten bis zum letzten Satz gemeinsam erarbeitet. Dass das gelingt, ist nicht selbstverständlich und nicht allein die Leistung der Autoren, sondern Ergebnis eines Gemischs aus intellektueller Freude, Vertrauen, Freundschaft und Glück, für das wir dankbar sind.

St. Gallen, im August 2019

Johannes Rüegg-Stürm & Simon Grand [12]

Anleitung für einen guten Umgang mit dem SGMM

Das SGMM als Reflexionshilfe

Das St. Galler Management-Modell (SGMM) ist eine *Reflexionshilfe* für unternehmerische Herausforderungen und Problemstellungen, wie sie in heutigen Organisationen jederzeit auftreten können. Typisch an diesen Herausforderungen und Problemstellungen ist, dass sie oft *unklar, unübersichtlich, vieldeutig* und *schwer darstellbar* sind und dass sie von verschiedenen Management-Verantwortlichen oft *ganz unterschiedlich wahrgenommen* und *eingeschätzt* werden. Dies erschwert eine klare, kohärente und verbindliche Handlungsorientierung.

Genau hier kommt das SGMM ins Spiel: Management-Verantwortliche bei komplexen Herausforderungen zu unterstützen, rasch eine *tragfähige gemeinsame Orientierungsgrundlage* für ihr Handeln und Entscheiden zu entwickeln.

Deshalb ist das SGMM nicht einfach eine Sammlung von unverbundenen konzeptionellen Modellschemen, sondern ein Text, in dem zwei komplementäre integrative Perspektiven zum Zusammenspiel von Umwelt, Organisation und Management in Form eines integrierten Modells zur Darstellung gebracht werden. Beide Perspektiven, die *Aufgabenperspektive* und die *Praxisperspektive*, bilden in ihrem Zusammenwirken das SGMM.

- Die Aufgabenperspektive rückt eine betriebswirtschaftlich orientierte, *auf Sachaspekte fokussierende Analyse und Gestaltung von organisationaler Wertschöpfung* als zentrale Managementaufgabe ins Zentrum der Aufmerksamkeit.
- Die Praxisperspektive beleuchtet die grundlegenden *kulturellen und kommunikativen Voraussetzungen der Wirksamkeit von Management*. Damit versuchen wir, die Lesenden schrittweise mit neuen Sichtweisen auf Umwelt, Organisation und Management vertraut zu machen.

Um innovative Zukunftsbilder und Handlungsmöglichkeiten erschliessen zu können und um unhinterfragte Selbstverständlichkeiten einer öffnenden Reflexion zugänglich zu machen, ist es unumgänglich, immer auch neuartige und damit ungewohnte Sprach- und Denkformen zu entwickeln.

In diesem Sinne wünschen wir uns, dass sich interessierte Leserinnen und Leser unvoreingenommen auf diesen Text einlassen. Die Beschäftigung mit dem SGMM soll dazu dienen, neuartige und hilfreiche Sichtweisen auf die Management-Praxis zu generieren und diese mit Kolleginnen und Kollegen [13] gemeinsam zu reflektieren und zu vertiefen. Dies kann in Verbindung mit einer Aus- oder Weiterbildung in Management erfolgen. Genauso können aber auch die konkrete Management-Praxis einer spezifischen Organisation und damit zusammenhängende Herausforderungen Gegenstand dieser Reflexion bilden.

Arbeitsweisen mit dem SGMM

In der Management-Praxis haben sich erfahrungsgemäss folgende zwei Arbeitsweisen mit dem SGMM bewährt:

- Fokus «Gesamtorganisation»: Bei dieser Arbeitsweise bildet die *gesamte Organisation* mit ihrer *Wertschöpfung für eine komplexe Umwelt* den Ausgangspunkt der Arbeit und die relevante *Reflexionseinheit*.

Die Management-Verantwortlichen erarbeiten sich anhand der Modellkategorien Schritt für Schritt, was die eigene (verantwortete) Organisation kennzeichnet. Dabei werden nicht alle Modellkategorien gleich wichtig sein. Die Management-Verantwortlichen identifizieren bei ihrer Arbeit, worin *Unklarheiten*, *Ungereimtheiten* und *Widersprüche* bestehen, wo *mögliche unternehmerische Herausforderungen*, aber auch *unausgeschöpfte Potentiale*, *Opportunitäten* und *Entwicklungsmöglichkeiten* liegen.

Die Zielsetzung dieser Arbeitsweise mit dem SGMM liegt erstens im Erarbeiten eines *vergemeinschafteten Organisationsverständnisses*, in dessen Zentrum die *organisationale Wertschöpfung* mit Bezug auf die relevante Umwelt steht. Zweitens sollen dabei - im Sinne eines prophylaktischen «Health Check» - *unternehmerische Herausforderungen* identifiziert werden, die es wert sind, vertieft analysiert zu werden (siehe [Abbildung 1](#)). [14]

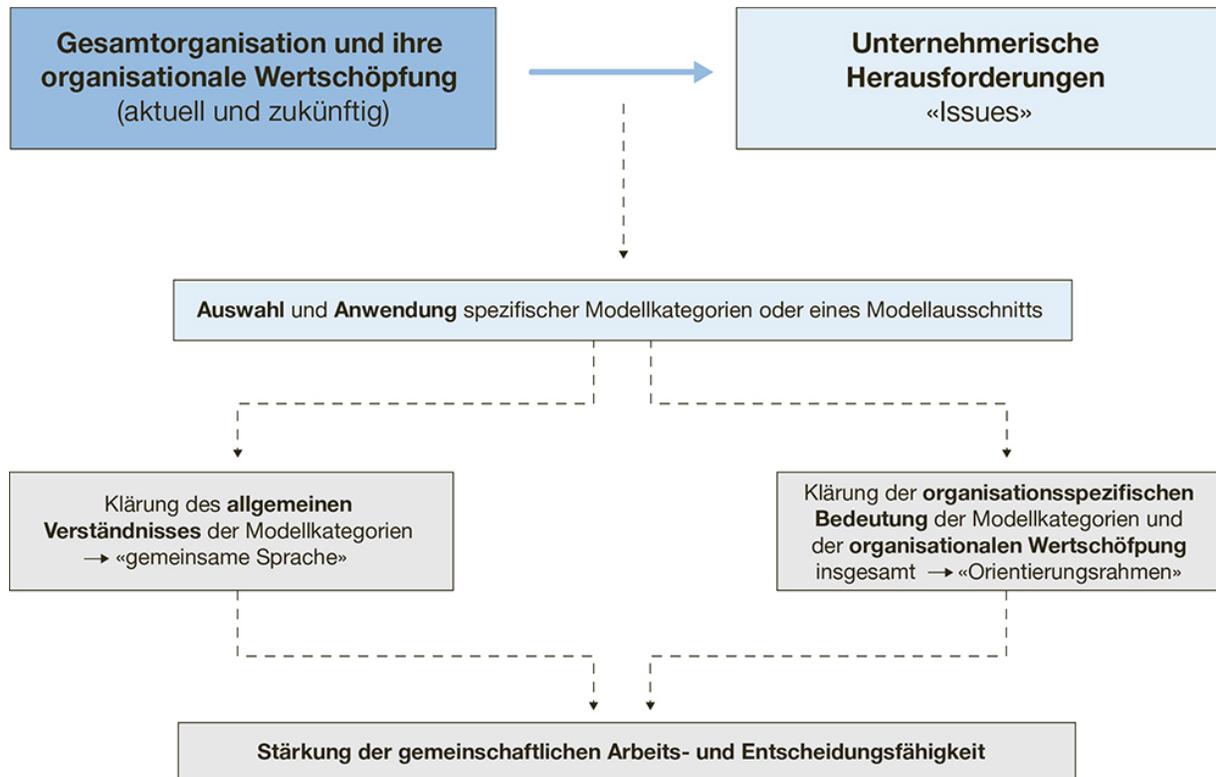


Abbildung 1: Arbeitsweise mit einem Fokus «Gesamtorganisation»

- Fokus «Unternehmerische Herausforderung»: Bei dieser Arbeitsweise mit dem SGMM bildet eine *konkrete, akute Problemstellung* («Issue») oder eine *überraschende Entwicklungschance* den Ausgangspunkt der Arbeit. Dabei kann es sich z.B. um ein im positiven oder negativen Sinne kritisches Ereignis handeln oder um eine schleichende Entwicklung, die unguete Gefühle hervorruft.

Die Zielsetzung dieser Arbeitsweise mit dem SGMM liegt darin, erstens gemeinsam zu klären, wie sich die fragliche Problemstellung in der aktuellen (oder auch zukünftigen) Wertschöpfung konkret manifestiert, d.h. durch welche aktuellen und potentiellen *Wirkungszusammenhänge* sich diese Problemstellung

mit Bezug auf die organisationale Wertschöpfung auszeichnet. Diese Klärung soll zweitens dazu dienen, systematisch in gemeinschaftlicher Zusammenarbeit *neuartige Handlungsoptionen* zu entwickeln und zu bewerten. Bei dieser Arbeitsweise ist es zentral, gezielt solche Modellkategorien auszuwählen, die hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Problemstellung wichtig und wesentlich sind (siehe [Abbildung 2](#)). [15]

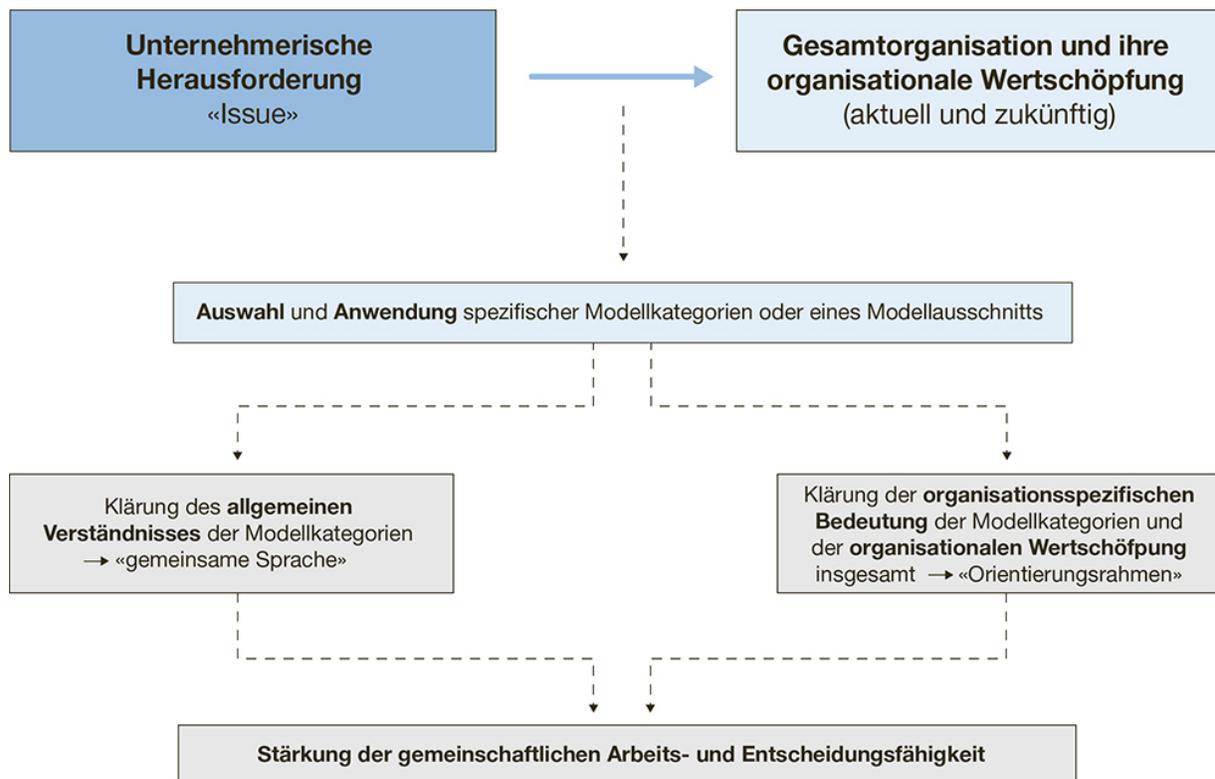


Abbildung 2: Arbeitsweise mit einem Fokus «Unternehmerische Herausforderung»

Mit beiden Arbeitsweisen (Fokus «Gesamtorganisation» und Fokus «Unternehmerische Herausforderung») werden drei gemeinsame Ziele verfolgt:

- Erstens soll beim Arbeiten mit dem SGMM eine *gemeinsame Sprache* entwickelt werden. Was soll *abstrakt* und *verallgemeinernd* beispielsweise unter «Wertschöpfung», unter «Strategie» oder unter «Entscheidungspraxis» *grundsätzlich* verstanden werden? Welche Aspekte sollen mit diesen Begriffen adressiert und worauf soll die gemeinsame Aufmerksamkeit gelenkt werden, wenn sie im Sprechen und Denken «verwendet» werden?
- Zweitens soll beim Arbeiten mit dem SGMM ein *organisationsspezifisches Verständnis* dieser Begriffe erarbeitet werden. Und aus der Klärung des *Zusammenspiels* dieser Begriffe soll ein *gemeinschaftlicher Orientierungsrahmen* entwickelt werden. Worin konkret und spezifisch besteht die «Wertschöpfung» von Organisation X? Was konkret und spezifisch macht die «Strategie» von Organisation Y aus? Was charakterisiert konkret und spezifisch die «Entscheidungspraxis» von Organisation Z, und was daran könnte mit Blick auf erforderliche Änderungen der Wertschöpfung funktional oder eher dysfunktional sein?
[16]
- Drittens dient beides, die Entwicklung einer gemeinsamen Sprache und die Entwicklung eines vergemeinschafteten Orientierungsrahmens der *Stärkung der gemeinschaftlichen Arbeits- und Entscheidungsfähigkeit* der Management-Verantwortlichen einer Organisation.

Lesehilfen

Einige wichtige Lesehilfen sollen den Umgang mit dem SGMM-Text unterstützen. Das SGMM ist nach einer Reihe

grundlegender Prinzipien strukturiert. Diese zu kennen, erleichtert die Lektüre des Buchs und die Arbeit mit dem Modell:

- Wichtige *Definitionen und Begriffe* sind im Text *kursiv* gesetzt und werden so speziell hervorgehoben. Über das Sachwortregister am Ende des Buchs lassen sie sich leicht auffinden.
- Wir unterscheiden im SGMM-Text drei wichtige Begriffskategorien:
 - Unter den «Schlüsselgrafiken» verstehen wir die *zusammenfassenden Darstellungen* der Aufgabenperspektive und Praxisperspektive, wie sie z.B. im hinteren Buchrücken enthalten sind.
 - Mit «Schlüsselkategorien» sind die *grundlegenden Oberkategorien* gemeint, die zum einen die Aufgabenperspektive (Umweltsphären, Stakeholder, Interaktionsthemen, Prozesse, Ordnungsmomente, Entwicklungsmodi) und zum anderen die Praxisperspektive (Wertschöpfung, Orientierungsrahmen, Umwelt, Management-Praxis) auszeichnen.
 - Mit «Modellkategorien» sind alle weiteren *modellspezifischen Begriffskategorien* (z.B. Strategie, Entscheidungspraxis) gemeint, die in den Schlüsselgrafiken aufgeführt sind.
- Die *Schlüsselkategorien des SGMM* werden jeweils in den Einführungen in die Aufgabenperspektive bzw. in die Praxisperspektive vorgestellt und erläutert.

- Dabei werden diese beiden Perspektiven des SGMM und deren Zusammenspiel in dem Masse besser verständlich, in dem die Vertrautheit mit dem gesamten Modell zunimmt. Umgekehrt fördert eine solide Kenntnis der einzelnen Modellkategorien das Gesamtverständnis des Modells. Den Leserinnen und Lesern sei deshalb empfohlen, die Kapitel des Buchs nicht nur einmal zu lesen, sondern speziell interessierende Textteile vertiefter zu bearbeiten. [17]
- Das Verständnis des Modells hängt von der *eigenen Auseinandersetzung* mit dem Modell ab und damit von der Bereitschaft, *spezifische Themenstellungen* aus dem eigenen Arbeitskontext konstruktiv-kritisch zu beleuchten. Wie dies geleistet werden kann, ist vorgängig anhand der beiden Arbeitsweisen Fokus «Gesamtorganisation» und Fokus «Unternehmerische Herausforderung» illustriert worden.
- Dabei können Management-Verantwortliche das SGMM dazu verwenden, grundlegende *Klärungs- und Reflexionsprozesse* einerseits in allgemeiner begrifflicher und andererseits in konkreter gestalterischer Hinsicht herbeizuführen. Dies kann am Beispiel «Strategie» besonders gut illustriert werden:
 - Der Begriff «Strategie», der in der Aufgabenperspektive des SGMM als Modellkategorie eingeführt wird, weist in Wissenschaft und Praxis *vielfältige Bedeutungen* auf. In einer Organisation ist durch die Management-Verantwortlichen zu klären, *für welche Aspekte, Phänomene und Sachverhalte organisationaler Wirklichkeit* der Begriff «Strategie» steht und im Alltag gebraucht werden soll. Es geht

also darum, auf einer grundsätzlichen Ebene die *Bedeutungsinhalte* von Strategie zu klären und zu definieren, was unter Strategie verstanden werden soll. Dies dient dazu, unter den Management-Verantwortlichen ein *gemeinsames Verständnis* von Strategie als allgemeinem Konzept zu entwickeln.

- Auf dieser Grundlage ist gleichzeitig zu klären, worin «die» Strategie der entsprechenden Organisation *konkret* besteht, was diese im Kern ausmacht, wie sie sichtbar wird und was sie bewirken soll. In der Praxisperspektive des SGMM finden sich verschiedene Überlegungen und Beschreibungsformen, die es erleichtern, eine etablierte Strategie in ihrer Vielschichtigkeit präzise zu *beschreiben* und deren Verständnis durch die Management-Verantwortlichen zu «*vergemeinschaften*». Dies wiederum bildet eine wichtige Voraussetzung, gemeinschaftlich zielgerichtet an der Weiterentwicklung einer Strategie arbeiten zu können. [18]
- Um die Entwicklung eines guten Gesamtverständnisses des SGMM zu unterstützen, finden sich im Text immer wieder *Querverweise* auf wichtige Themen, Begriffe und Abbildungen in anderen Kapiteln dieses Buchs. Die Hauptteile werden dabei wie folgt abgekürzt:
 - Einführung: EF
 - Aufgabenperspektive: AP
 - Überleitung zur Praxisperspektive: ÜP
 - Praxisperspektive: PP

Hinter der Kapitelabkürzung findet sich dann jeweils der entsprechende *dezimale Kapitelverweis*. Wenn also

beispielsweise auf das [Kapitel 5.4.1](#) «Kulturverständnisse» in der Aufgabenperspektive verwiesen wird, findet sich folgender Querverweis im Text: (→ AP, [5.4.1](#)), oder auf das [Kapitel 1.4.4](#) «Entscheidungsfähigkeit» in der Praxisperspektive: (→ PP, [1.4.4](#)).

Zusammenfassend versteht sich das SGMM als Einladung an *Management-Verantwortliche*, mit ihren Teams gemeinsam Themen und Herausforderungen in einer Weise zu bearbeiten, die zusätzliche und *neuartige Handlungsspielräume* für die Weiterentwicklung der verantworteten organisationalen Wertschöpfung erkennbar macht.

Das SGMM ist zugleich eine Einladung an *Lehrende und Lernende*, sich in Aus- und Weiterbildung in einem gemeinschaftlichen Effort auf eine Entdeckungsreise zu begeben, die es erlaubt, das Zusammenspiel von Umwelt, Organisation und Management bereits vertrauter Organisationen auf neuartige Weise zu sehen und anhand ausgewählter Themenstellungen kritisch zu reflektieren. Weiterführende Hinweise und Lehrmaterialien finden sich unter www.sgmm.ch. [19]

Vorwort zur 2. Auflage

Vorwort zur 1. Auflage

Dank

Anleitung für einen guten Umgang mit dem SGMM

EINFÜHRUNG

1 Weshalb ist die Auseinandersetzung mit Management wichtiger denn je?

2 Organisationale Wertschöpfung als zentraler Bezugspunkt von Management

2.1 Wertschöpfung als Ergebnis und als Prozess

2.2 Wertschöpfung als organisationale Leistung

2.3 Primärwertschöpfung und Zusatzwertschöpfung

2.4 Wertschöpfung im Zusammenspiel von Umwelt und Organisation

2.5 Organisationstypen

2.6 Organisationale Wertschöpfung und die Aufgabe von Management

3. Das St. Galler Management-Modell

3.1 Wozu dienen Modelle?

3.2 Was leistet das St. Galler Management-Modell?

3.3 Überblick über das St. Galler Management-Modell

3.4 Zur Entwicklung des St. Galler Management-Modells

3.5 Umwelt, Organisation und Management aus einer systemorientierten Sicht

3.5.1 Was ist ein System?

3.5.2 Die Bedeutung von Kontext

- 3.5.3 Die Bedeutung von Interdependenzen
- 3.5.4 Konsequenzen für das Verständnis von Management

AUFGABENPERSPEKTIVE

Überblick über die Aufgabenperspektive

1 Umweltsphären

- 1.1 Wirtschaft
- 1.2 Technologie
- 1.3 Natur
- 1.4 Gesellschaft
- 1.5 Zusammenhänge zwischen dynamischen Umweltsphären

2 Stakeholder

- 2.1 Individuen, Communities und Organisationen
- 2.2 Stakeholder-Konzepte
- 2.3 Zusammenhänge zwischen unterschiedlichen Stakeholder-Konzepten

3 Interaktionsthemen

- 3.1 Anliegen und Interessen
- 3.2 Normen und Werte
- 3.3 Ressourcen
- 3.4 Die Bedeutung der Interaktionsthemen für die normative und strategische Ausrichtung einer Organisation

4 Prozesse

- 4.1 Die wachsende Bedeutung prozessorientierter Gestaltungsarbeit