Institut für Systemisches Management
und Public Governance

Universität St.Gallen



IMPacts

Management

IMP*acts* Ausgabe 06 – Dezember 2013

Die Zukunft des St. Galler Management-Modells: Ein Werkstattbericht

Johannes Rüegg-Stürm, Simon Grand

Zur Zeit arbeiten wir am Institut für Systemisches Management und Public Governance an der 4. Generation des St. Galler Management-Modells. Diese neuste Generation des Modells unterscheidet zwischen Managern und Management und versteht Management als organisationsspezifische Praxis, die Wert schafft und einen Unterschied macht. Wir schlagen vor, Management prozesshaft als kommunikative Interventions- und Entscheidungspraxis zu verstehen, die sich in der Zeit entfaltet und fortlaufend die Möglichkeiten der eigenen Wirksamkeit schafft. Das weiterentwickelte Management-Modell konzentriert sich also auf die Voraussetzungen wirksamen Managements mit Bezug zu Organisationen und deren Umwelten. Kommunikative Praxis, Prozesshaftigkeit und Kontextabhängigkeit bilden drei Eckpfeiler unseres systemisch-unternehmerischen Managementbegriffs.

Management erfordert Management-Modelle

Management ist heute ein viel diskutiertes und kontroverses Thema in ganz unterschiedlichen Situationen und Kontexten. So wird „mehr Management" gefordert, beispielsweise in Spitälern und Universitäten, in Kirchen und Parteien, in der öffentlichen Verwaltung und in deren Betrieben. Diskutiert wird dabei auch die Frage, was „gutes Management" überhaupt auszeichne, mit Blick auf Grosskonzerne und mittelständische Unternehmen, Familienbetriebe und NGOs. Gleichzeitig wird aber das, was „Management" im Kern ausmacht, was die Praxis des Managements genau kennzeichnet und wie diese wirkt, meist als selbstverständlich und unproblematisch vorausgesetzt. Management erweist sich aber in der Praxis wie in der Forschung als flüchtiges, ausgesprochen schwer fassbares Geschehen.

Genau deshalb sind Management-Modelle wichtig. Ein Management-Modell macht Management für die Praxis und für die Forschung explizit und dadurch besser handhabbar, indem es Management in seinen Bezügen zu den Organisationen und Umwelten, in denen es wirkt, differenziert beschreibt. Durch die Schaffung einer gemeinsamen Sprache trägt ein Management-Modell dazu bei, durch eine vergemeinschaftete Verständigungsbasis die *Entscheidungs-, Handlungs- und Entwicklungsfähigkeit* des Managements zu stärken. Dazu dienen in einem Modell sinnvolle Vereinfachungen, die praktische Relevanz haben, konzeptionelle Verknüpfungen und sprachliche Bilder, die wichtige Zusammenhänge visualisieren und offenlegen.

Das St. Galler Management-Modell als Einladung zur Modellbildung

An der Universität St. Gallen haben Hans Ulrich und Walter Krieg anfangs siebziger Jahre Pionierarbeit geleistet und auf der Basis einer systemtheoretischen Perspektive das St. Galler Management-Modell entwickelt. Dieses hat der HSG bis heute zu einer herausragenden Reputation verholfen und ist in der Zwischenzeit über verschiedene Etappen weiterentwickelt worden. In diesem Sinne wird das St. Galler Management-Modell einerseits als *„Leerstellengerüst für Sinnvolles"* (Ulrich & Krieg, 1972) beschrieben: durch die Distanz zur Komplexität der Managementpraxis arbeitet es Wesentliches heraus – durch ein „Zooming-out".

«Ein Management-Modell macht Management für die Praxis und für die Forschung explizit und dadurch besser handhabbar.»

Andererseits muss dieses Gerüst für eine konkrete Organisation und ihr Management sorgfältig kontextualisiert und in eine lebendige und robuste Vorstellung übersetzt werden: Dieser Prozess der Bezugnahme auf die vielfältigen Erfahrungen und das konkrete Geschehen in einer Organisation lässt sich als „Zooming-in" verstehen. Nur durch das Zusammenspiel von „Zooming-out" und „Zooming-in" können heterogene Vorstellungen zu Management, wie sie typischerweise in Organisationen anzutreffen sind, präzise reflektiert und weiterentwickelt werden.

In dieser Perspektive lässt sich professionelles, gutes oder sogar richtiges Management als solches nie in einer generalisierten Form beschreiben, obwohl das in vielen Debatten immer wieder versucht wird. Management als Interventionspraxis ist aus dieser Sicht untrennbar mit *spezifischen* Umwelten und Organisationen verbunden, und seine Wirksamkeit hängt situativ vom spezifischen *Zusammenspiel* zwischen Umwelt, Organisation und Management ab. Was sich in der einen Konstellation als erfolgsversprechend ausweist, kann in einer anderen Konstellation wirkungslos sein. Das St. Galler Management-Modell liefert deshalb bewusst keine Rezepte, sondern es ist als eine Einladung zur *Modellbildung durch die Praxis selbst* zu verstehen. Das Modell soll es jeder interessierten Organisation und ihrem Management erleichtern, ihr *eigenes organisationsspezifisches Management-Modell* zu erarbeiten – und dieses im Sinne von Managementinnovation immer wieder zu erneuern und weiterzuentwickeln (Birkinshaw, Hamel & Mol, 2009).

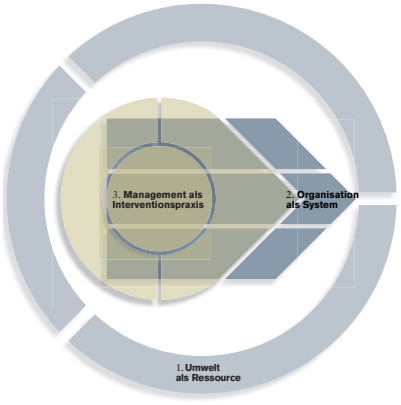
Umwelt, Organisation und Management als systemische Einheit

Aus der systemisch-unternehmerischen Perspektive des St. Galler Management-Modells der 4. Generation konstituieren sich eine Organisation, ihre Umwelt und ihr Management als eine *untrennbar aufeinander bezogene Einheit.*

1. *Umwelt als Ressource:* Die Umwelt einer Organisation ist nicht unabhängig von der Organisation und ihrem Management, sondern sie verkörpert den spezifischen Existenz-, Möglichkeits- und Entwicklungsraum, den sich eine Organisation im Verlauf ihrer Entstehungsgeschichte erschlossen und zu eigen gemacht hat. Das heisst zugleich, dass Umwelt nicht als etwas selbstverständlich Gegebenes vorausgesetzt werden kann, sondern immer wieder neu stabilisiert, gehegt und weiterentwickelt werden muss. Mit anderen Worten muss die Welt immer wieder neu zu einer passenden Umwelt, zu einer wertvollen Ressource für die Gegenwart und Zukunft der Organisation verfertigt („enacted": Weick, 1979) werden.

2. *Organisation als System:* Eine Organisation (z.B. Unternehmung, öffentliche Verwaltung, NPO, NGO) konstituiert sich entsprechend durch die Bezugnahme auf Umwelt, indem sie sich von dieser Umwelt abgrenzt, als System ausdifferenziert, spezifische Beziehungen zu dieser Umwelt aufbaut und dabei für diese Umwelt eine (möglichst) nutzenstiftende, berechenbare Wertschöpfung zu erbringen beginnt. Umwelt und Organisation werden füreinander *wechselseitig* zu einer zentralen Ressource und entwickeln sich in einem Prozess der *Koevolution* fortlaufend weiter. Anders gesagt, konstituieren sich Organisationen in einem sich selbst strukturierenden Prozess als *arbeitsteilige* und *verteilte Praxis* der Wertschöpfungserbringung. Mit sich selbst strukturierend ist gemeint, dass Organisationen wohl Ergebnis menschlichen Handelns, aber nicht menschlichen Entwurfs sind (von Hayek, 1972). Das Geschehen in Organisationen kann beeinflusst, aber nicht determiniert werden. Es gibt keine einfachen Kausalzusammenhänge, die man sich für eine unidirektionale berechenbare Steuerung zunutze machen könnte. Organisationen verkörpern vielmehr *komplexe, sich selbst organisierende Systeme*, die ihre Umwelt laufend mitverfertigen.

3. *Management als Interventionspraxis:* Organisationen werden fortlaufend durch einen Überschuss an Komplexität herausgefordert, der die Stabilität dieses gewachsenen arbeitsteiligen Geschehens in Frage stellt. Dieser Überschuss zeigt sich in Ereignissen und Entwicklungen, die in sich das Potential von Optionen und Opportunitäten tragen: Es könnte immer auch *anders sein*, man könnte immer auch andere Prioritäten verfolgen, andere Technologien anwenden, anders vorgehen. Darüber muss je neu entschieden werden, und zwar unter Nutzung von Expertise, die in einer Organisation verteilt vorhanden ist und zeitgerecht mobilisiert werden muss. Genau hier wirkt Management: durch das *Entscheiden des Unentscheidbaren* (von Foerster, 1993) und durch die Schaffung von *Bedingungen*, die dafür sorgen, dass Unentscheidbares zeitgerecht entschieden werden kann. Entscheidungen sind in diesem Zusammenhang nicht als personenbezogene intrapsychische Festlegungen zu verstehen, sondern vielmehr als *kommunikative Errungenschaften*, d.h. als organisationale Festlegungen mit *kollektivem Selbstbindungscharakter*. Entscheidungen verkörpern gemeinschaftlich verfertigte Selektionen und Festlegungen, die als verbindlich orientierende Prämissen für zukünftige Wertschöpfung und Organisationsentwicklung wirken.



Das Paradoxe dieser Konzeption von Management als *Interventionspraxis* besteht darin, dass sie zum einen als eine systemische Leistung der Organisation selbst betrachtet werden kann. Management ist in diesem Sinne eine Funktion der Organisation. Zum anderen macht Management (als Praxis) die Organisation (als System)

selbst zum kritischen Bezugspunkt, indem es sich zur Organisation in kritisch-reflexiv-gestaltende Distanz setzt, um die Organisation als Ganze und ihr aktuelles und zukünftiges Funktionieren in den Blick zu bekommen. Nur aus dieser oszillierenden Beobachtungsperspektive – Management als Funktion *der* Organisation und Management als Funktion *für die* Organisation – kann Management aus einer systemisch-unternehmerischen Perspektive angemessen begriffen werden.

Wenn man die Trias Umwelt, Organisation und Management als spezifisch aufeinander bezogene systemische Einheit modelliert, dann kann das eine nicht losgelöst vom anderen beobachtet werden. Andererseits kann nie alles gleichzeitig in der gleichen Schärfe beobachtet werden. Entsprechend ist ein situatives „Zooming-in" und „Zooming-out" erforderlich, das sowohl von der Managementpraxis wie von der Managementforschung immer wieder neu zu leisten ist. Die Schärfung des einen ist nur auf Kosten von Unschärfe des anderen zu erlangen. Im Folgenden nehmen wir in diesem Sinne der Reihe nach die wichtigsten Grundvorstellungen des St. Galler Management-Modells zur Umwelt als Ressource, zur Organisation als System und zu Management als Interventionspraxis schärfer in den Blick.

Umwelt als Ressource (1)

Traditionell wird Umwelt im St. Galler Management-Modell als ein Gefüge von Umweltsphären konzeptionalisiert, in das eine Reihe von Anspruchsgruppen eingebettet ist: Gesellschaft, Natur, Technologie, Wirtschaft (Rüegg-Stürm, 2002). In der 4. Generation des St. Galler Management-Modells akzentuieren wir den Blick auf die Umwelt als *Ressource* und damit als *Möglichkeitsraum* der Organisation. Zugleich betonen wir die *kommunikative* Dimension dieser Perspektive: Die Umwelt als Ressource einer Organisation repräsentiert sich als mehr oder weniger *institutionalisiertes kommunikatives Geschehen*, das für eine Organisation in Form von etablierten Diskursen (1.1), aktuellen Kontroversen (1.2) und dynamischen Beziehungen (1.3) relevant wird und immer wieder neu bearbeitet werden muss.

Unter Diskursen (1.1) verstehen wir dabei *zeitüberdauernd stabile Funktionssysteme und Handlungslogiken*, die sich auf spezifische Grundfunktionen, Leitreferenzen und Erfolgsvorstellungen beziehen und eigenständige Rationalitäten (Schedler & Rüegg-Stürm, 2013) verkörpern. Bei der Wirtschaft geht es beispielsweise um den Umgang mit knappen Ressourcen, der sich an Kosten-/Nutzenüberlegungen ausrichtet; in wissenschaftlichen Diskursen geht es um Prozesse der Wissensentwicklung, die sich an Wahrheitskriterien orientieren; in politischen Diskursen geht es um die Repräsentanz von öffentlichen Interessen, deren Artikulation sich an der Möglichkeit der Mehrheitsfähigkeit und Machterweiterung orientiert. Organisationen müssen ihr eigenes Verhältnis zu diesen Diskursen im Sinne von Umweltsphären immer wieder neu klären, d.h. sie müssen eine *Beziehung* zu diesen Diskursen definieren, die umgekehrt die eigene *Identität* als Organisation prägt.

Wenn innerhalb oder zwischen solchen Diskursen Positionen strittig werden, entstehen Kontroversen (1.2). Solche *Kontroversen* und deren Entwicklungsdynamik zu verstehen, kann für eine Organisation existenzrelevant sein. Die Herausforderung besteht aber darin, dass sich solche Kontroversen nicht an institutionalisierten und damit stabilisierten Prozessen ausrichten, sondern eigene Plattformen und Positionen hervorbringen. Aktuelle Beispiele sind Kontroversen um die Energieversorgung, das Bankgeheimnis oder die Zuwanderung in die Schweiz. Solche Kontroversen können dazu führen, dass sich die Beziehungen (1.3) einer Organisation zu relevanten Anspruchsgruppen (z.B. zu Kunden oder Behörden) massgeblich verändern und bisher als selbstverständlich geltende Ressourcen verlustig gehen, während andere Ressourcen neu zugänglich gemacht werden können.

Organisation als System (2)

Die Entwicklung der Welt konfrontiert eine Organisation mit fundamentaler Unsicherheit, Ambiguität und Ungewissheit. Diese wirken auf eine Organisation als *Irritationen* und bedürfen einer arbeitsteiligen Bearbeitung unter möglichst optimaler Nutzung mobilisierbarer Erfahrung und Expertise der Organisation. Die Kernfunktion einer Organisation besteht deshalb darin, mit Blick auf ihre eigene laufende Wertschöpfung und zugleich auf die erfolgreiche Weiterentwicklung als Organisation eine systematische Bearbeitung solcher Irritationen zu ermöglichen. Spezifische Irritationen als *relevant* zu definieren, Irritationen zu *Entscheidungsnotwendigkeiten* zu machen, die z.B. auf der Agenda einer Geschäftsleitung auftauchen, diese Entscheidungsnotwendigkeiten als Opportunität oder als Bedrohung zu *bewerten* und schliesslich bindende Entscheidungen zu verfertigen, die Ungewissheit in risikobehaftete Gewissheit transformieren, bilden Kernfunktionen jeder Organisation. Diese Funktionen einer Organisation können mit Hilfe von drei Grundkategorien beschreibbar gemacht werden: Entscheidungspraxis (2.1), Referenzrahmen (2.2) und Systemdynamik (2.3).

Organisationen müssen eine stabile *Entscheidungspraxis* (2.1) entwickeln, d.h. routinisierte Formen oder Praktiken der Spezifikation und Bearbeitung von *Entscheidungsnotwendigkeiten* etablieren und stabilisieren. Organisationen verkörpern also ein spezifisches *Repertoire an situativ mobilisierbaren Bearbeitungsformen*. Solche Bearbeitungsformen können sich je nach Entscheidungsnotwendigkeit durch wiederholenden Charakter als eingespielte Routinen kennzeichnen oder einmalige Herausforderungen betreffen. Dass tatsächlich Entscheidungen zustande

kommen, die im organisationalen Geschehen eine Wirkung haben, ist nicht selbstverständlich. Der Aufbau und die Stabilisierung von *Entscheidungsfähigkeit* ist eine kritische Voraussetzung und Funktion einer tragfähigen Entscheidungspraxis, die immer wieder neu im Prozess des Entscheidens selbst etabliert werden muss. Entscheidungsprozesse implizieren Bewertungsprozesse, die als legitim akzeptierte Entscheidungskriterien und Präferenzmassstäbe voraussetzen. Diese Entscheidungskriterien verkörpern den spezifischen *Referenzrahmen* (2.2) einer Organisation. Dieser umfasst einen operativen, einen strategischen und einen normativen *Sinnhorizont*, je nachdem, ob man sich bei den fraglichen Entscheidungen auf die Stabilisierung und Optimierung des Alltagsgeschehens (= operativ), auf Grundfragen der zukünftigen Existenzsicherung (= strategisch) oder auf Grundfragen der Identität und der gesellschaftlichen Verantwortung (= normativ) bezieht.
Die Konstitution einer Organisation geht mit der Erschliessung einer spezifischen Umwelt und zugleich mit der Abgrenzung von dieser Umwelt einher. Da sich Organisationen aus Sicht des St. Galler Management-Modells letztlich aus Kommunikationen, Entscheidungen und Handlungen konstituieren und in diesem Sinne radikal prozesshaft zu verstehen sind, bedürfen die Systemgrenzen der fortlaufenden Stabilisierung. Diese Stabilisierungsleistung bezeichnen wir als *Systemdynamik* (2.3). Dahinter steckt die Paradoxie, dass eine Organisation nur das bleiben kann, was sie ist, wenn sie sich nach Massgabe der Umweltentwicklungen fortlaufend mitverändert. Mit dem Begriff Systemdynamik fokussieren wir auf Prozesse der Differenzierung, der Integration und der Stabilisierung, und zwar im Aussenverhältnis (Systemgrenzen zur Umwelt) und im Innenverhältnis (eigene Strukturbildung).

Management als Interventionspraxis (3)

Management ist in unserem Verständnis als *ermöglichende Funktion* zu verstehen, als Funktion, welche die Entscheidungspraxis, den Referenzrahmen und die Systemdynamik einer Organisation stabilisiert und zugleich mit Blick auf die Wertschöpfung und die Entwicklung der Organisation weiterentwickelt. Diese Funktion manifestiert sich als *Interventionspraxis*. Mit „Intervention" ist dabei das Erwirken von Unterschieden gemeint, die einen Unterschied machen (Bateson 1981). Unter Intervention verstehen wir somit eine kritische Distanznahme in Form einer systematischen Beobachtung und Reflexion, welche die Organisation oder ein Teilsystem dieser Organisation als *Ganzes* mit Bezug zur spezifischen Umwelt in den Blick nimmt. Damit sind aber auch gezielte Infragestellungen gemeint, die Anlass zu dieser Reflexion geben. Der Begriff der Intervention verweist zudem darauf, dass sie überlegt, hypothesengeleitet und gezielt erfolgen muss, aber zugleich im Bewusstsein, dass ihre Wirkung aufgrund der Komplexität einer Organisation *nie genau antizipiert* werden kann. Deshalb sind solche Interventionen immer als *iterativer, revisionsfreundlicher Prozess* zu gestalten. Aus Sicht des St. Galler Management-Modells der 4. Generation lassen sich drei Arten der Wirkung unterscheiden, wie sich Management auf die Entwicklung einer Organisation und ihrer Umwelt bezieht: als Management-Praktiken (3.1), als Executive Management (3.2) und als Corporate Governance (3.3).

Management-Praktiken (3.1) sind dadurch gekennzeichnet, dass sie ihre Wirkung über die Situation hinaus mitreflektieren, bezüglich ihres Potentials für die Wertschöpfung und Weiterentwicklung der Organisation. Dabei impliziert die Offenheit von Management-Interventionen, dass ein etabliertes Repertoire bestehender Management-Praktiken kreativ für neue Herausforderungen weiterzuentwickeln ist. Dabei ist die Wirkung von Interventionen immer wieder neu zu bestätigen oder zu erweitern. Management-Praktiken *transzendieren die Einzelsituation* entlang von drei Aspekten: Unter Unsicherheit können Management-Interventionen immer auch in Frage gestellt werden. Deshalb müssen sie *begründet und legitimiert* werden. Management-Interventionen machen einen Unterschied, wenn sie zu selbstverständlichen Bezugspunkten der weiteren Entwicklung werden. Daher müssen sie *routinisiert* werden. Schliesslich ist die Skalierung einzelner Management-Interventionen wichtig: Es muss gelingen, situative Interventionen zu *kollektivieren*, sodass sie in unterschiedlichen Situationen und für unterschiedliche Akteure Wirksamkeit entfalten können.

Weiter ist es wichtig, Executive Management (3.2) von Management im Allgemeinen zu unterscheiden. Executive Management verstehen wir als die Gesamtheit jener Management-Interventionen, die sich durch den *Bezug zu einer Organisation in ihrer Ganzheit* auszeichnen. Das Modell vertieft drei Aspekte des Executive Managements: Es geht erstens darum, selbstverständliche unbestrittene Erfolgsvorstellungen zu etablieren, die sich zu einem organisationsspezifischen *Erfolgsmodell* verdichten (Grand & Bartl, 2011), das im Referenzrahmen der Organisation seinen Niederschlag finden muss. Executive Management schafft zweitens die Voraussetzungen, dass das für selbstverständlich Gehaltene oder immer wieder kontrovers Verhandelte systematisch reflektiert und aus *alternativen Perspektiven bewertet* werden kann (Rüegg-Stürm & Grand, 2007). Executive Management schärft drittens den Blick für Potentiale und für unausgeschöpfte Opportunitäten, die es einer Organisation ermöglichen, in ihrer Wertschöpfung und Entwicklung auch zukünftig handlungs- und entwicklungsfähig zu bleiben.

Aus Sicht des Modells umfasst Corporate Governance (3.3) insbesondere die vielfältigen und dynamischen Beziehungen einer Organisation zur Umwelt – etwa die Beziehungen zu den Eigentümern der Organisation,

welche die Identität und Wertschöpfung einer Organisation mitbestimmen; Beziehungen zu Positionen in relevanten Diskursen und Kontroversen der Umwelt, an denen sich die Wertschöpfung der Organisation orientiert; Beziehungen zu Akteuren, anderen Organisationen und Communities, die für die Gewinnung wesentlicher Ressourcen eine entscheidende Rolle spielen. Corporate Governance wirkt also auf die Organisation als Ganze mit einer Perspektive „von aussen": durch das Schärfen der Systemgrenze mittels einer klaren Definition der primären Wertschöpfung einer Organisation, durch das Setzen von Rahmenbedingungen und die Entwicklung einer robusten Legimitationsbasis für das Wirken des Executive Managements und durch die Strukturierung der Entscheidungsmacht in der Organisation (z.B. mit Hilfe von Statuten, Geschäfts- und Kompetenzordnung).

Managementinnovation

Ein Management-Modell wie das St. Galler Management-Modell ist kein Abbild der organisationalen Wirklichkeit. Es ist eine selektive Zuspitzung und bewusste Vereinfachung, um wesentliche Aspekte des Managements in seinem Zusammenwirken mit Organisation und Umwelt aus einer systemisch-unternehmerischen Perspektive in den Blick zu bekommen. Das Modell lädt Unternehmer und Executives, Verwaltungsräte und Geschäftsleitungen ein, über das eigene, oft implizite Organisations- und Managementverständnis zur reflektieren und zentrale Vorstellungen in eine vergemeinschaftete Selbstbeschreibung zu übersetzen, um die organisationale Arbeits-, Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit zu stärken und damit die aktuelle und zukünftige Wertschöpfung und Entwicklung der Organisation zu fördern und zu stabilisieren.

Die Spezifikation eines Management-Modells ist dabei selbst eine zentrale Form von Managementpraxis, die auf eine radikale Selbstreflexion ausgerichtet ist. Sie bedarf dabei erstens der *Entscheidungen*: Was ist für unsere Organisation überhaupt relevant, und wie hängt das miteinander zusammen? Sie birgt zweitens ein *Kritikpotential*: Was an unserem Verständnis unserer Umwelt, unserer Organisation und vor allem an unserer gewachsenen Managementpraxis ist funktional, und was ist dysfunktional? Worauf dürfen wir stolz sein, und wo braucht es Veränderungen? Oder immer wieder auch: Inwiefern ist es Zeit, unsere Organisation als System und unser Management als Interventionspraxis neu zu erfinden? In diesem Sinne bilden die Beschreibung und Reflexion, Entdeckung und Erkundung der *Kontingenz* der gewachsenen Vorstellungen und Praktiken unseres Umgangs mit Umwelt, Organisation und Management eine zentrale Voraussetzung für *Innovation*. Das bedeutet: nebst Produktinnovationen und technologischen Innovationen, Geschäftsmodellinnovationen und Organisationsinnovationen braucht es immer wieder auch Managementinnovation (siehe Beitrag auf S. 26).

Als kritisch reflektierender, methodisch fundierter und konzeptionell informierter Partner solche Prozesse der Managementinnovation zu begleiten, zu unterstützen und zu fördern, erachten wir als mögliche und wichtige *Wertschöpfung der Managementforschung*. Als Wissenschaftler können wir nie wissen, was für die Praxis richtig, gut oder besser ist. Wir haben aber eine informierte Vorstellung, wie Prozesse der Selbstexploration, der Kontingenzbearbeitung und Innovation in ganz unterschiedlichen Organisationen gestaltet werden und gestaltet werden könnten. Deshalb konzipieren wir alle Aktivitäten unseres Forschungszentrums Organization Studies am IMP-HSG als *Reflexions- und Innovationspartnerschaften*, sei es im Bereich der Forschung, der HSG-Lehre, der Executive Education oder der Prozessbegleitung.

Literatur

Bateson, G. (1972): Towards an Ecology of Mind. Chicago: University of Chicago Press

Birkinshaw, J., Hamel, G. & Mol, M. (2008): Management Innovation. In: Academy of Management Review, 33, No. 4, p. 825-845

von Foerster, H. (1993): KybernEthik. Berlin: Merve

Grand, S. & Bartl, D. (2011): Executive Management in der Praxis: Entwicklung, Anwendung, Durchsetzung. Frankfurt: Campus

von Hayek, F.A. (1972): Theorie komplexer Phänomene. Tübingen: Mohr

Rüegg-Stürm, J. (2002): Das neue St. Galler Management-Modell – Grundkategorien einer integrierten Managementlehre: der HSG-Ansatz. Bern: Haupt

Rüegg-Stürm, J. & Grand, S. (2007): Handlung und Reflexion in Managementpraxis und Managementforschung: Konturen einer kreativen Beziehung. In: Eberle, Th., Hoidn, S. & Sikavica, K. (Hrsg.): Fokus Organisation – Sozialwissenschaftliche Perspektiven und Analysen. Konstanz: UVK, S. 188-205

Schedler, K. & Rüegg-Stürm, J. (Hrsg.) (2013): Multirationales Management: der erfolgreiche Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen an die Organisation. Bern: Haupt

Ulrich, H. & Krieg, W. (1972): St. Galler Management-Modell. Bern: Haupt

Weick, K. (1979): The Social Psychology of Organizing. 2nd edition, New York: McGraw-Hill

Das *St. Galler Management-Modell* wird erscheinen unter:

Rüegg-Stürm, J. & Grand, S. (2014): Das St. Galler Management-Modell – eine systemisch-unternehmerische Perspektive: Bern: Haupt (Version für die Praxis)

Rüegg-Stürm, J. & Grand, S. (2014): Systemisch-unternehmerisches Management: Verankerungen des St. Galler Management-Modells in Theorie und Praxis. Bern: Haupt (anwendungsorientiertes wissenschaftliches Grundlagenbuch)



Institut für Systemisches Management und Public Governance IMP-HSG
Dufourstrasse 40a
CH-9000 St. Gallen
Fon +41 (0)71 224 25 25
Fax +41 (0)71 224 25 36
impacts@unisg.ch
www.imp.unisg.ch