

<b>Vorwort des Herausgebers der Reihe .....</b>	<b>V</b>
<b>Vorwort des Herausgebers .....</b>	<b>VII</b>
<b>Über den Nutzen von Theorien beim Organisieren .....</b>	<b>5</b>
<i>Rainer H. Wagner</i>	
Über den Nutzen expliziter Theorien .....	5
Vom Wirken impliziter Theorien .....	7
Boninis Paradox .....	8
Thorngates Postulat .....	8
<b>Konstruktivismus und Systemtheorie – und ihre Wirkung auf unsere Vorstellung von Unternehmen .....</b>	<b>13</b>
<i>Rainer H. Wagner, Dirk H. Beenken und Wolfgang Gräser</i>	
× Die systemische Sicht – oder: Das erste Paradigma .....	13
Systeme und Rückkopplungen .....	14
Kritische Variablen und Indikatorvariablen .....	16
Auf die Verknüpfungen kommt es an .....	17
Steuern und Regeln auf der Suche nach dem Gleichgewicht .....	18
Die Wirkung von Schwellenwerten .....	20
Gleichgewicht und Balance .....	20
Selbstorganisation – der Schlüssel zur Autonomie eines Systems .....	21
Offen und geschlossen gleichzeitig .....	21
Ordnung entsteht und wird nicht gemacht .....	24
Leitung und Führung selbstorganisierter Systeme .....	26
× Organisationen aus dem Blickwinkel der Systemtheorie .....	27
Der Konstruktivismus – oder: Das zweite Paradigma .....	28
Der Ursprung ist mehrdeutig – oder: Der Unterschied zwischen „stimmend“ und „passend“ .....	28
Wirklich ist, was dazu erklärt wird .....	29
Das Ganze ist mehr und anders als die Summe seiner Teile .....	29
Die Struktur ist stabil, der Prozeß variabel .....	31
Erst kommt die Tat, dann folgt der Sinn .....	32
Kein Beobachter ist draußen .....	33
Organisationen aus dem Blickwinkel des Konstruktivismus .....	34
Organisationen schaffen Muster .....	35
Organisationen schaffen eigene Sprachwelten .....	37

<b>Arbeitstheorien für das Management von Veränderung</b> .....	<b>41</b>
<i>Rainer H. Wagner und Wolfgang Gräser</i>	
Komplexität und Problemlösen .....	41
Probleme und Aufgaben .....	41
Merkmale komplexer Situationen .....	41
Erfolgreiches und weniger erfolgreiches Denken und Handeln in komplexen Situationen .....	42
Weniger erfolgreiches Denken und Handeln .....	43
Erfolgreiches Denken und Handeln .....	45
Loosely coupled systems .....	48
Fehlertoleranz .....	51
<b>Im Handgepäck des Innovators – eine Auswahl von Werkzeugtheorien für den Alltag des Managers</b> .....	<b>59</b>
<i>Rainer H. Wagner und Günter W. Saar</i>	
Self-fulfilling prophecies .....	59
Erlernte Hilflosigkeit .....	61
Katastrophieren .....	63
Reaktanz .....	63
Attribution .....	64
Dissonanztheorien .....	66
<b>Überblick gewinnen – Zusammenhänge stiften – handeln – oder: Das Management von Komplexität und Mehrdeutigkeit</b> .....	<b>71</b>
<i>Rainer H. Wagner</i>	
Organisation und Sichtweisen .....	71
Möglichkeiten der Betrachtung .....	72
Von der Mono- zur Multikausalität .....	73
Komplexität als Problem .....	74
Ein Fallbeispiel .....	76
Ein Vorgehen in drei Phasen .....	78
Die wesentlichen Probleme .....	79
Bausteine einer Interventionsstrategie .....	81
Schlußfolgerungen .....	85

<b>Von Familien und größeren Unternehmen – Parallelen und Grenzen einer gemeinsamen systemischen Betrachtung .....</b>	<b>89</b>
<i>Günter W. Saar</i>	
Begriffsklärungen .....	90
System .....	90
Organisation und Familie .....	92
Der Beratungsprozeß .....	94
Die Fallskizze .....	97
Das Unternehmen und seine Situation .....	97
Der Beratungsprozeß und Interventionen .....	98
Fazit und Wertung .....	100
Perspektiven für das Verständnis und die Steuerung von Interventionen in Systemen .....	101
Explizite und implizite Beratungsaufträge .....	101
Der Unterschied zwischen Allianzen und Koalitionen .....	103
Die Geschlossenheit versus Offenheit von Systemen .....	105
Reframing – von der Kunst, die Dinge anders zu sehen .....	107
Pushen und Bremsen – oder: vom Umgang mit Widerständen .....	110
Double Bind – der beste Weg, ver-rückt zu werden – oder: Lähmungserscheinungen im organisatorischen Alltag? .....	113
Die systemische Intervention .....	117
Der Schluß .....	123
 <b>Wie Du mir, so ich Dir – oder: Es geht auch ohne Nullsummenspiel .....</b>	<b>127</b>
<i>Dirk H. Beenken</i>	
Beziehungsmanagement quo vadis .....	127
Das theoretische Gerüst .....	128
Bindung oder Commitment – Ziele von Beziehungsmanagement .....	128
Der Mythos „Zufriedenheit“ – oder: beziehungsbeeinflussende Faktoren .....	131
Der Pfad der Evolution – oder: Beziehungstypen .....	133
Die Anwendung – oder: Der Fall .....	135
Ausgangssituation .....	135
Das Konzept .....	136
Die Umsetzung .....	137

<b>Das Management von Innovation – oder: Wie helfen wir den Ideen auf die Beine?</b> .....	<b>145</b>
<i>Wolfgang Gräser</i>	
Der Stellenwert der Innovation im Fortschrittsprozeß .....	145
Innovation als Transformation einer Idee .....	145
Die Entwicklungsstufen des Fortschrittsprozesses .....	146
Es genügt nicht, gewollt zu haben .....	147
Der innovative Prozeß – eine thematische Eingrenzung .....	148
Der innovative Prozeß im Fallbeispiel .....	148
Die Ausgangslage .....	148
Die Standardklage der Innovatoren .....	149
Wie reagieren Organisationen auf eine Innovation? .....	150
Innovation als Veränderung der Systemordnung .....	150
Widerstands- und Beschleunigungsvektoren .....	151
Personale und sozionalle Energien .....	152
Die personale Chancen- und Gefahrenbilanz .....	153
Geschlossenheit und Öffnung – das dialektische Grundmuster von Organisationen .....	154
Ausgewählte Strategien erfolgreicher Innovationsarbeit .....	156
Die Inszenierung der Krise .....	157
Die Promotoren der Innovation .....	158
Counter-Measure-Gruppen .....	159
Die außerparlamentarische Opposition .....	159
Die Herstellung von Periodizität .....	160
Sonstige Innovationsstrategien .....	162
Unternehmenskultur als Geburtshelfer der Innovationen? .....	162
<b>Strategien der Veränderung</b> .....	<b>167</b>
<i>Rainer H. Wagner</i>	
Interventionen .....	167
... und Implementierung .....	168
Interdependenzen .....	171
Ein Beispiel .....	171
Implementierungsregeln .....	173
Strategien der Intervention .....	174
Veränderung und Macht .....	175

---

<b>Barrieren und Widerstände</b> .....	177
<b>Die betroffenen Personen</b> .....	178
<b>Mißlungener Wandel</b> .....	179
<b>Bibliographie</b> .....	181
<b>Autoren</b> .....	185