

# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>XI</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2 Grundlagen der Steuerung in und von Organisationen</b>	<b>5</b>
2.1 Begriff und Bedeutung organisationaler Steuerung .....	5
2.2 Optionen organisationaler Steuerung .....	7
2.3 Rahmenbedingungen organisationaler Steuerung .....	12
2.3.1 Gewandelter Kontext organisationaler Steuerung .....	12
2.3.2 Grenzen herkömmlicher organisationaler Steuerung .....	17
2.4 Zusammenfassung und kritische Reflexion .....	28
<b>3 Generische Probleme organisationaler Steuerung</b>	<b>37</b>
3.1 Integration von Individuum und Organisation .....	37
3.2 Kongruenz von Personal- und Organisationsstruktur .....	43
3.3 Koordination von Prozessbeherrschung und Gestaltformung .....	47
3.4 Beherrschung von Formalität und Informalität .....	52
3.5 Regelung von Selbst- und Fremdbestimmung .....	56
3.6 Balance von Stabilität und Wandel .....	57
3.7 Zusammenfassung und kritische Reflexion .....	63
<b>4 Emergente Probleme organisationaler Steuerung</b>	<b>67</b>
4.1 Konflikte .....	68
4.1.1 Begriff und Bedeutung von Konflikten in Organisationen .....	68
4.1.2 Formen und Arten organisationaler Konflikte .....	70
4.1.3 Funktionen und Wirkungen von organisationalen Konflikten .....	72
4.1.4 Konfliktebenen und Konfliktbereiche .....	74
4.2 Dilemmata .....	77

4.2.1	Begriff und Bedeutung von Dilemmata in Organisationen .....	77
4.2.2	Dilemmata organisationaler Steuerung .....	81
4.2.3	Funktionen und Wirkungen von Dilemmata .....	85
4.3	Paradoxien .....	87
4.3.1	Begriff und Bedeutung von Paradoxa in Organisationen .....	87
4.3.2	Arten organisationaler Paradoxien .....	88
4.3.3	Paradoxien organisationaler Steuerung .....	90
4.4	Pathologien .....	92
4.4.1	Begriff und Bedeutung von Pathologien in Organisationen .....	92
4.4.2	Ebenen und Arten organisationaler Pathologien .....	94
4.4.3	Pathologien organisationaler Steuerung .....	97
4.4.4	Wirkungen organisationaler Pathologien .....	102
4.5	Zusammenfassung und kritische Reflexion .....	104
<b>5</b>	<b>Ein integrales Modell der organisationalen Steuerung</b> .....	<b>109</b>
5.1	Grundlagen integralen Denkens .....	112
5.1.1	Begriff und Bedeutung integraler Orientierung .....	112
5.1.2	Teile und Ganzheiten im integralen Zusammenhang .....	114
5.1.3	Organisationen als integraler Zusammenhang von Teilen und Ganzheiten .....	117
5.2	Strukturelle und theoretische Grundlagen des integralen Modells .....	121
5.2.1	Grundstruktur integraler Modellierung .....	121
5.2.2	Erkenntnistheoretische und methodische Grundlagen des integralen Modells .....	127
5.3	Entitäten und Welten des integralen Modells .....	137
5.3.1	Die Psyche als Selbst und Person .....	141
5.3.2	Der intra-subjektive Bereich als psycho-dynamische Innenwelt .....	143
5.3.3	Der Agent als Handelnder und Rollenträger in Organisationen .....	145
5.3.4	Der individual-objektive Bereich als Handlungs- und Wirkwelt .....	148
5.3.5	Die Gemeinschaft und Kultur als kollektiver Zusammenhang .....	151
5.3.6	Der intersubjektive Bereich als Mitwelt der Organisation .....	152
5.3.7	Die Agentur als Struktur und System der Organisation .....	156
5.3.8	Der inter-objektive Bereich als Sachwelt .....	159
5.3.9	Zusammenhang der Entitäten und Welten des integralen Modells .....	165
5.4	Zusammenfassung und kritische Reflexion .....	167
<b>6</b>	<b>Integrale Meta-Steuerung von Organisationen</b> .....	<b>175</b>
6.1	Bedarf und Bedeutung integraler Steuerung .....	176
6.2	Grundprinzipien und Medien integraler Meta-Steuerung .....	179
6.3	Integrale Organisation .....	188
6.3.1	Einflussfelder in integralen Organisationen .....	190
6.3.2	Entwicklungsfelder der vier Sphären in integralen Organisationen .....	191
6.4	Integrale Führung .....	194

---

6.4.1	Einflussfelder integraler Führung.....	195
6.4.2	Entwicklungsstufen und -linien von Führenden.....	200
6.4.3	Interdependenzen und Entwicklungsfelder der vier Sphären in integraler Führung.....	202
6.5	Integrale Steuerungskonfigurationen.....	208
6.6	Integrale Selbststeuerung durch Selbstorganisation.....	210
6.7	Grenzen integraler Meta-Steuerung.....	217
6.8	Zusammenfassung und kritische Reflexion.....	221
<b>Literaturverzeichnis</b>		<b>227</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>		<b>261</b>