

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 11. Auflage	VII
Vorwort zur Neuausgabe (10. Auflage)	X
Vorwort zur 7. Auflage	XIV
Vorwort zur 5. Auflage	XVI
Vorwort zur 4. Auflage	XX
Vorwort zur 3. Auflage	XXI
Vorwort zur 2. Auflage	XXII
Vorwort zur 1. Auflage	XXIII
Inhaltsübersicht	XXVII

Einführung zur 5. Auflage	1
Endlich der Durchbruch?	1
Fehlentwicklungen	3
1. Konkretisierung tut not	3
2. Schwierigkeiten werden zu unlösbaren Problemen hochstilisiert	5
3. Klein- oder Großsystem?	7
4. Mystifizierung des Systemansatzes	9
Das Potenzial des Systemansatzes	11

0. Einführung: Konstruktion und Evolution	17
0.1 Prämissen, Bezugssysteme und Scheinwelten	17
0.2 Systemorientierte Managementlehre	20
0.3 Zwei Arten von Managementtheorien	32
0.4 Sieben dominierende Denkmuster	44
0.41 Management als Gestaltung und Lenkung ganzer Institutionen in ihrer Umwelt (S) statt Menschenführung (K) ..	44
0.42 Management als Führung vieler Menschen (S) statt Führung weniger (K)	47
0.43 Management als Aufgabe Vieler (S) statt als Aufgabe Weniger (K)	48
0.44 Management ist indirektes Einwirken auf der Meta-Ebene (S) statt direktes Einwirken auf der Objekt-Ebene (K)	52
0.45 Management unter dem Kriterium der Steuerbarkeit (S) statt der Optimalität (K)	55
0.46 Management verfügt nie über ausreichendes Wissen (S) statt Annahme einer ausreichenden Informationsbasis (K)	58
0.47 Management mit dem Ziel der Maximierung der Lebensfähigkeit (S) statt der Maximierung des Gewinnes (K) ..	60
0.5 Chance des Umdenkens	64

XXIX

1. Die kybernetischen Organisationsstrukturen von Managementsystemen	69
1.1 Einleitung	69
1.2 Management-Kybernetik	70
1.3 Die Struktur lebensfähiger Systeme	73
1.31 Das Modell des lebensfähigen Systems	74
1.32 Invarianz der Struktur	84
1.33 Die Verteilung der Funktionen	86
1.4 Prinzipien des Modellaufbaues und der Modellverwendung	90
1.41 Das Prinzip der Rekursion	90
1.42 Das Autonomieprinzip: Zentralisation versus Dezentralisation	93
1.43 Das Prinzip der Lebensfähigkeit (Viabilitätsprinzip)	102
1.44 Zusammenfassung	104
1.5 Das detaillierte Modell der kybernetischen Organisationsstruktur von Managementsystemen	105
1.51 System 1	105
1.52 System 2	115
1.53 System 3	119
1.54 System 4	127
1.55 System 5	134
1.6 Das Gesamtmodell: Eine grafische Darstellung auf verschiedenen Rekursionsebenen	140
2. Strategisches Management und das Problem der Komplexität	153
2.1 Strategisches Management als Mittel der Komplexitätsbeherrschung	153
2.11 Das Problem	153
2.12 Strategien und Strategisches Management	160
2.2 Komplexität	166
2.21 Komplexität und Varietät	166
2.22 Der kybernetische und systemtheoretische Standpunkt	172
2.23 Das Gesetz der erforderlichen Varietät	173
2.24 Das Bremerman'sche Limit	179
2.25 Die Grenzen menschlichen Wissens und ihre Konsequenzen	182
2.3 Komplexitätsbeherrschung durch Ordnung	190
2.31 Spontane Ordnungen	190
2.32 Die Lenkbarkeit von Ordnungen	210
2.4 Komplexitätsbeherrschung durch Problemlösen	224
2.41 Einführung in die evolutionäre Methode des Problemlösens ..	225
2.411 Evolutionstheoretische Missverständnisse	225
2.412 Zwei Arten von Methoden	229
2.42 Die Grundstruktur des evolutionären Problemlösungsprozesses	240
2.421 Darstellung des Prozesses	240
2.422 Diskussion von Gegenargumenten	246

2.43	Spezielle Aspekte der evolutionären Problemlösungsmethodik	258
2.431	Internalisierung der Prozesslogik	260
2.432	Strukturaufprägung	265
2.433	Kognitive Funktionsprinzipien als Elemente des evolutionären Problemlösens	268
2.44	Die systematische Gestaltung von Entdeckungsprozessen	281
2.45	Ablaufmerkmale von evolutionären Problemlösungsprozessen	291
2.451	Berücksichtigung einer beschränkten Anzahl von Alternativen	292
2.452	Berücksichtigung einer beschränkten Anzahl von wichtigen Konsequenzen	293
2.453	Entscheidungsbestimmung durch marginale und inkrementale Differenzen	294
2.454	Wechselwirkungen zwischen Zielen und Verhaltensalternativen	298
2.455	Restrukturierende Behandlung von Daten	299
2.456	Sequenzielle Analyse und Evaluation	300
2.457	Remediale Orientierung der evolutionären Strategie	303
2.458	Soziale Fragmentation	305
2.46	Zusammenfassung	308
3.	Strategien des Komplexitäts-Managements	311
3.1	Die Realität des strategischen Verhaltens von Managern	311
3.2	Strategiealternativen	315
3.3	System und Meta-System; Kommunikation und Meta-Kommunikation	320
3.4	Kybernetische Systemmethodik: Systemische und metasystemische Strategien	329
3.41	Grundidee der lenkungsorientierten Systemmethodik	329
3.42	Evolutionäre Überlagerung konstruktivistischer Problemlösungsprozesse	335
3.43	Einbezug der System-Charakteristika und der systemischen Regulationsmechanismen	343
3.431	Das Feedback-Prinzip	349
3.432	Einfache Regelungssysteme	352
3.433	Höhere Formen von Regelungssystemen	353
3.44	Metasystemische Lenkung: Strategien und Prinzipien	364
3.441	Fall 1: Große Einflussmöglichkeiten	365
3.442	Fall 2: Geringe Einflussmöglichkeiten	375
3.5	Strategien und heuristische Prinzipien	387
3.51	Strategische Grundsätze und Heuristiken	387
3.52	Strategische Verhaltensweisen	404
3.6	Systemmethodischer Einsatz des lebensfähigen Systems	414
3.7	Synthese	431

4. Epilog: Wenn das Ende der Beginn ist	435
4.1 Erfahrungen mit komplexen Unternehmungsentwicklungsprozessen.	435
4.2 Interpretationen des Modells lebensfähiger Systeme	440
4.21 Grundüberlegungen zur Strukturbildung in Unternehmungen.	442
4.211 Die Lebensfähigkeit des Ganzen	442
4.212 Die Teile und das Ganze	442
4.213 Struktur und Organisation	443
4.22 Die Basiseinheiten eines lebensfähigen Systems: System 1. . .	443
4.23 Mehrere Teile – Chance für ein größeres Ganzes: System 2 . .	449
4.231 Vielfalt der Teile.	449
4.232 Oszillationen und Koordination.	450
4.24 Operative Gesamtleitung: Optimierung, Synergie und Allokation der Ressourcen: System 3.	451
4.25 Strategische Entwicklung: System 4.	455
4.26 Normatives Management: System 5.	457
4.27 Top-Struktur Interfaces.	459
4.3 Praxis: Ein Fallbeispiel	461
4.31 Geschichtsschreibung versus Tagebuchschreibung	461
4.32 Phase 1: Einen ersten Eindruck gewinnen	462
4.33 Phase 2: Die Komplexität «fühlen»	464
4.34 Phase 3: Das System zum Sprechen bringen	465
4.35 Phase 4: Was mir das System sagte	471
4.36 Phase 5: Lerne zu werden, was Du sein kannst	476
4.37 Phase 6: Der Weg ist das Ziel	479
4.38 Phase 7: Ja, mach' nur einen Plan	480
4.39 Phase 8: Ein System ist ein System ist ein System	485
4.4 Aufklärung oder Abklärung?	488
Anhang zur 5. Auflage	489
Stellungnahme zur Kritik	489
1. Semantische Analyse	490
2. Fischers Manager- und Managementbild.	497
3. Zur philosophischen und erkenntnistheoretischen Kritik	500
3.1 Zur Subjekt-Objekt-Trennung	500
3.2 Kybernetik zweiter Ordnung, Unberechenbarkeit, Unkontrollierbarkeit	504
3.3 Selbstorganisation und die «unsichtbare Hand»	507
3.4 Systemisches Denken	509
Verzeichnis und Quellenangaben der Mottos	513
Literaturverzeichnis	515
Namensverzeichnis	521
Stichwortverzeichnis	523