

Inhaltsverzeichnis

Einführung zur 5. Auflage	3
0. Einführung: Konstruktion und Evolution	19
0.1 Prämissen, Bezugssysteme und Scheinwelten	19
0.2 Systemorientierte Managementlehre	22
0.3 Zwei Arten von Managementtheorien	36
0.4 Sieben dominierende Denkmuster	48
0.41 Management als Gestaltung und Lenkung ganzer Institutionen in ihrer Umwelt statt Menschenführung	49
0.42 Management als Führung vieler Menschen statt Führung Weniger .	51
0.43 Management als Aufgabe Vieler statt als Aufgabe Weniger	53
0.44 Management als indirektes Einwirken auf der Metaebene statt direktes Einwirken auf der Objektebene	57
0.45 Management unter dem Kriterium der Steuerbarkeit statt der Optimalität	61
0.46 Management verfügt nie über ausreichendes Wissen statt Annahme einer ausreichenden Informationsbasis	63
0.47 Management mit dem Ziel der Maximierung der Lebensfähigkeit statt der Maximierung des Gewinnes	66
0.5 Chance des Umdenkens	70
1. Die kybernetischen Organisationsstrukturen von Management- Systemen	75
1.1 Einleitung	75
1.2 Management-Kybernetik	76
1.3 Die Struktur lebensfähiger Systeme	80
1.31 Das Modell des lebensfähigen Systems	81
1.32 Die Invarianz der Struktur	92
1.33 Die Verteilung der Funktionen	94
1.4 Prinzipien des Modellaufbaues und der Modellverwendung	98
1.41 Das Prinzip der Rekursion	98

1.42	Das Autonomieprinzip: Zentralisation versus Dezentralisation	103
1.43	Das Prinzip der Lebensfähigkeit	111
1.44	Zusammenfassung	114
1.5	Das detaillierte Modell der kybernetischen Organisationsstruktur von Managementsystemen	115
1.51	System Eins	115
1.52	System Zwei	128
1.53	System Drei	131
1.54	System Vier	140
1.55	System Fünf	149
1.6	Das Gesamtmodell: Eine grafische Darstellung auf verschiedenen Rekursionsebenen	156
2.	Strategisches Management und das Problem der Komplexität	169
2.1	Strategisches Management als Mittel der Komplexitätsbeherr- schung	169
2.11	Das Problem	169
2.12	Strategien und Strategisches Management	177
2.2	Komplexität	184
2.21	Komplexität und Varietät	184
2.22	Der kybernetische und systemtheoretische Standpunkt	190
2.23	Das Gesetz der erforderlichen Varietät	191
2.24	Das Bremerman'sche Limit	198
2.25	Die Grenzen menschlichen Wissens und ihre Konsequenzen	201
2.3	Komplexitätsbeherrschung durch Ordnung	210
2.31	Spontane Ordnungen	210
2.32	Das Problem der Lenkbarkeit von Ordnungen	232
2.4	Komplexitätsbeherrschung durch Problemlösen	248
2.41	Einführung in die evolutionäre Methode des Problemlösens	248
2.412	Evolutionstheoretische Missverständnisse	249
2.413	Zwei Arten von Methoden	253
2.42	Die Grundstruktur des evolutionären Problemlösungsprozesses	265
2.421	Darstellung des Prozesses	265
2.422	Diskussion von Gegenargumenten	271
2.43	Spezielle Aspekte der evolutionären Problemlösungs-Methodik	285
2.431	Internalisierung der Prozesslogik	286

2.432	Strukturaufprägung	292
2.433	Kognitive Funktionsprinzipien	295
2.44	Die systematische Gestaltung von Entdeckungsprozessen	309
2.45	Ablaufmerkmale von evolutionären Problemlösungs-Prozessen	320
2.451	Berücksichtigung einer beschränkten Zahl von Alternativen	321
2.452	Berücksichtigung einer beschränkten Anzahl von wichtigen Kon- sequenzen	322
2.453	Entscheidungsbestimmung durch marginale und inkrementale Differenzen	323
2.454	Wechselwirkungen zwischen Zielen und Verhaltensalternativen	327
2.455	Restrukturierende Behandlung von Daten	329
2.456	Sequentielle Analyse und Evaluation	330
2.457	Remediale Orientierung der evolutionären Strategie	333
2.458	Soziale Fragmentation	336
2.46	Zusammenfassung	339
3.	Strategien des Komplexitäts-Managements	341
3.1	Die Realität des strategischen Verhaltens von Managern	341
3.2	Strategiealternativen	345
3.3	System und Meta-System; Kommunikation und Meta-Kommuni- kation	352
3.4	Kybernetische System-Methodik: Systemische und metasyste- mische Strategien	361
3.41	Grundidee der lenkungsorientierten System-Methodik	361
3.42	Evolutionäre Überlagerung konstruktivistischer Problemlösungs- prozesse	367
3.43	Einbezug der Systemcharakteristika und der systemischen Regu- lationsmechanismen	376
3.431	Das Feedback-Prinzip	383
3.432	Einfache Regelungssysteme	385
3.433	Höhere Formen von Regelungssystemen	387
3.433.1	Implizite Regelung	387
3.433.2	Vernetzte Systeme	387
3.433.3	Das Prinzip der Homöostase	389
3.433.4	Das polystabile System	395
3.433.5	Metasystemische Regulation	397
3.44	Metasystemische Lenkung: Strategien und Prinzipien	399

3.441	Fall 1: Grosse Einflussmöglichkeiten	399
3.442	Fall 2: Geringe Einflussmöglichkeiten	411
3.5	Strategien und heuristische Prinzipien	425
3.51	Strategische Grundsätze und Heuristiken	425
3.52	Strategische Verhaltensweisen	443
3.6	Systemmethodischer Einsatz des lebensfähigen Systems	453
3.7	Synthese	474
4.	Epilog: Wenn das Ende der Beginn ist	483
4.1	Erfahrungen mit komplexen Unternehmungsentwicklungs- prozessen	483
4.2	Interpretationen des Modells lebensfähiger Systeme	489
4.3	Praxis: Ein Fallbeispiel	511
4.31	Geschichtsschreibung versus Tagebuchschreibung	511
4.32	Phase 1: Einen ersten Eindruck gewinnen	513
4.33	Phase 2: Die Komplexität „fühlen“	515
4.34	Phase 3: Das System zum Sprechen bringen	516
4.35	Phase 4: Was mir das System sagte	523
4.36	Phase 5: Lerne zu werden, was Du sein kannst	528
4.37	Phase 6: Der Weg ist das Ziel	531
4.38	Phase 7: Ja, mach' nur einen Plan	532
4.39	Phase 8: Ein System ist ein System ist ein System	537
4.4	Aufklärung oder Abklärung?	541
	Anhang: Stellungnahme zu Kritik	543
	Verzeichnis und Quellenangaben der Mottos	569
	Literaturverzeichnis	571
	Namensverzeichnis	577
	Stichwortverzeichnis	579