

Inhaltsverzeichnis

1	Eine Welt wachsender Turbulenzen	1
	Fragilität sozialer Systeme	1
	Zeitenwende durch Künstliche Intelligenz	3
	Gefährdung des Planeten – die ökologische Dimension	5
	Volatilität und Abhängigkeit der weltweiten Finanzsysteme	6
	Die Expansion von wirtschaftlichen und politischen Großmächten	8
2	Grenzen der Wahrnehmung und Steuerbarkeit	13
	Wachsende Komplexität und Dynamik	13
	Die vier Zonen von Dynaxity	15
	Die statische Zone 1 – die Zone der Kontinuität und Tradition	18
	Die dynamische Zone 2 – die Zone der Planbarkeit	20
	Die turbulente Zone 3 – die Zone der Flexibilität	26
	Die chaotische Zone 4 – die Zone der Umbrüche	30
	Die andere Sichtweise: Chaos als Normalfall, Ordnung als Ausnahme	32
3	Dynaxibility – die Fähigkeit, mit Dynaxity umzugehen	37
	Wie erreicht man Dynaxibility?	37
	Rück-, Fern- und Nebenwirkung sind oft größer als die gewünschte Wirkung	39

Welche Haltungen erfordert Dynaxibility?	43
Zone 3 Dynaxity akzeptieren	44
Systemisch denken, fühlen und handeln üben	44
Reduktionsweisheit	45
Mit Widersprüchen und Unsicherheit leben lernen	45
Hinweise zum Managen von Dynaxibility	47
Konkurrenz & Kooperation managen	47
Partizipation & Anweisung	48
Balance von Zentralen und starken Satelliten	49
Informelle Netzwerke pflegen	49
Geräuschloses Führen als „dienende Autorität“	50
Teamarbeit gezielt einsetzen und nutzen	50
Lernende Organisation ermöglichen	51
Dynaxibility und Agilität	54
4 Organisationen zwischen Rationalität und Emotionalität	57
Dynaxity zwischen Liebe und Wahrheit	57
Kuschelgruppe und Brutalogen	61
Systemisch führen – Selbstkompetenz erhöhen	63
Die Chaoswand überwinden lernen ...	65
5 Organisationen sind Lebewesen mit Rückkopplungen	69
Das kybernetische System mit seinen Transformationsprozessen	69
Erkennen ist Erkennen einer Erkenntnis	73
Ohne Rückkopplung keine lebende Organisation	75
Die Bedeutung von Rückkopplungen für das Überleben eines Systems	78
Das Gleichgewicht eines lebenden Systems ist volatil	79
6 Wie ist das systemische Verständnis von Organisationen entstanden?	83
Das mechanistische Verständnis von Organisationen	83
Überblick zur Geschichte des systemischen Organisationsverständnisses	86
Kurt Lewin – die Feldtheorie	89
Ludwig von Bertalanffy – eine allgemeine Systemtheorie	91
Norbert Wiener – Begründer der Kybernetik	92
Das Tavistock Institute	94

	Inhaltsverzeichnis	XXIII
Ross Ashby – Kybernetik und komplexe Systeme	96	
Stafford Beer – der menschliche Körper als Vorbild für kybernetisches Management	98	
Der Systemansatz des Club of Rome	99	
Humberto Maturana – Die Autpoiesistheorie	101	
Niklas Luhmann – Die soziologische Sicht eines autopoetischen Systems	104	
Frederic Vester – Lebende Systeme	106	
Guiseppe Strina – Merkmale lebender Organisationssysteme	109	
Organisationen sind Lebewesen und keine Maschinen	111	
7 Entwicklung des OSTO-Systemmodells als Orientierung in der Dynaxity	115	
Der erste Aufschlag von David P. Hanna	115	
Die sozio-technische-ökonomische Dimension von Heijo Rieckmann	117	
Wann überlebt ein lebendes System? – der Existenzgrund	121	
Systemebene	122	
Ergebnisebene	122	
Existenzebene	122	
Sinnebene	124	
Urebene	124	
Die Kernprozesse der Transformation	125	
Schlusswort	127	
Literatur	129	