

## **Einleitung: Das Wunder von Dover ... 7**

### **1 Systemischer Blick auf Organisation ... 10**

- 1.1 Ein Start-up als System ... 10
- 1.2 Bilder von Organisation ... 12
- 1.3 Mensch und Organisation ... 15
- 1.4 Die Organisation und ihre Umwelt ... 19
- 1.5 Organisationen als Entscheidungssysteme ... 22
- 1.6 Fazit ... 25

### **2 Management anders gedacht ... 26**

- 2.1 Management in der kopernikanischen Wende ... 26
- 2.2 Der Polizist als Konstruktivist ... 29
- 2.3 Instrument der dynamischen Steuerung:  
Neuwaldegger Schleife ... 31
  - 2.3.1 Information aufnehmen ... 33
  - 2.3.2 Hypothesen bilden ... 36
  - 2.3.3 Stoßrichtung entscheiden ... 40
  - 2.3.4 Intervention setzen ... 42
- 2.4 Wirksam oder nicht wirksam,  
das ist hier die Frage ... 44
- 2.5 Fazit ... 48

### **3 Ansatzpunkte für Management ... 51**

- 3.1 Leitsystem für Entscheidungen:  
Die Entscheidungsprämissen ... 51
- 3.2 Das viereckige Dreieck ... 54
- 3.3 Kultur als Merkmal lebendiger Systeme ... 57

### **4 Komplexitätslandkarte –**

#### **Orientierung im Management ... 60**

- 4.1 Fünf Grundtypen des Managements ... 66
  - 4.1.1 »Geregelte Effizienz« ... 67

4.1.2	»Gemanagte Welt« ...	68
4.1.3	»Dynamische Vielfalt« ...	70
4.1.4	»Krise und Umbruch« ...	71
4.1.5	»Genial kompliziert« ...	72
4.2	Muster in den Entscheidungsprämissen ...	73
4.3	Komplexitätskontexte innerhalb einer Organisation ...	76
4.4	Stabilisierung und Veränderung ...	76
4.5	Anlässe für Steuerung ...	77
<b>5</b>	<b>Organisation und Management im Wandel der Zeit ...</b>	<b>80</b>
5.1	Wie Management entstanden ist und sich entwickelt hat ...	80
5.2	Exkurs: Eine kurze Geschichte des Systemansatzes im Management ...	86
5.3	Driften von Organisationen ...	87
<b>6</b>	<b>Blick hinter die Kulissen: Ein kurzer Ausflug in die Theorie ...</b>	<b>96</b>
6.1	Die Unterscheidung triviale vs. nichttriviale Maschine ...	96
6.2	Merkmale lebendiger Systeme ...	102
6.2.1	Autopoiesis (Steuerungsmuster) ...	103
6.2.2	Die System-Umwelt-Differenz ...	104
6.2.3	Kommunikation ...	105
6.2.4	Operationale Geschlossenheit und strukturelle Koppelung ...	107
6.2.5	Sinn ...	109
6.3	Und wozu das Ganze? (»Nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie«) ...	112
6.4	Systemtheorie: Unterscheidungen, die einen Unterschied machen ...	114
	<b>Literatur ...</b>	<b>123</b>
	<b>Über die Autoren ...</b>	<b>128</b>