

# Inhalt

Einleitung und Vorbemerkung .....	9
<b>Kapitel I: Zehn Gebote zur systemischen Erkenntnismethode .....</b>	<b>15</b>
1 Nutze Theorie, damit du praktisch wirst .....	16
2 Bedenke: Alles, was gesagt wird, wird von einem Beobachter gesagt .....	18
3 Beobachte eher das »Wie« als das »Was« der Beobachtung .....	20
4 Unterscheide Landschaft und Landkarte .....	22
5 Bedenke, dass Konstrukte real sind .....	24
6 Bleibe im Modus »Wie interessant, dass...« .....	26
7 Arbeite mit und manchmal gegen die aktuelle Welt .....	29
8 Bediene dich einer funktionalen Methode .....	30
9 Mache aus Tatsachen (rekursive) Muster .....	33
10 Spiele mit Kausalitäten .....	34
<b>Kapitel II: Zehn Gebote zum Denken in sozialen Systemen .....</b>	<b>37</b>
11 Gehe davon aus, dass es soziale Systeme gibt .....	38
12 Betrachte Systeme als strukturierte Welterzeuger .....	40
13 Kümmere dich um Vereinfachungen, also um das Komplexitätsmanagement .....	42
14 Betrachte System und Umwelt als Einheit (einer Differenz) .....	44
15 Gehe davon aus, dass Kommunikation dauerhaftes Krisenmanagement ist .....	46
16 Betrachte die Psyche als Umwelt sozialer Systeme .....	48
17 Trenne und verbinde Wahrnehmung und Kommunikation .....	50
18 Betrachte Personen als Erwartungsbündel und Attributionsoffer .....	52
19 Glaube nicht, dass du Systeme küssen kannst! – ... aber beobachte Verhalten im Systemkontext .....	54
20 Achte auf die Eindämmung von Möglichkeitsüberschüssen .....	56

<b>Kapitel III: Zehn Gebote zur Organisation</b>	<b>59</b>
21 Betrachte Entscheidungen als entscheidend	60
22 Erachte das Entscheiden als paradox	62
23 Betrachte Rationalität als nachrangig und achte auf Unsicherheitsabsorption	64
24 Lenke deine Aufmerksamkeit auf Entscheidungsprämissen	66
25 Betrachte Organisationen als Verpackungskünstler und wundere dich über Problemlosigkeit	68
26 Frage dich, wie Gefahren in Risiken überführt werden	70
27 Denke evolutionär	72
28 Bewerte Widerstand als Realitätskontakt	74
29 Bedenke die zwei Seiten der Erfahrung und misstrau Lernprozessen	76
30 Fokussiere auf die Zeitdimension und betrachte Organi- sationen als Zeitfänger und Vergangenheitsveränderer	78
 <b>Kapitel IV: Zehn Gebote zu Management und Führung</b>	 <b>81</b>
31 Betrachte Führung als eine Funktion	83
32 Mache die Überlebensfähigkeit zur Referenz des Führungshandelns	84
33 Frage dich, wie Führungskräfte produziert werden, um zu ahnen, wie diese wirksam werden können	86
34 Sei (als Führungskraft) spielfähig, aber bloß nicht authentisch	88
35 Verknüpfe Macht mit Austauschbarkeit	90
36 Betrachte Einfluss als Ergebnis von Zuschreibungen	92
37 Beachte die Paradoxien der Führung	94
38 Bringe die Organisation zum Lernen und nicht nur die Menschen	96
39 Unterscheide Führung 1. und 2. Ordnung	98
40 Sorge für Vertrauen	100
 <b>Kapitel V: Zehn Gebote zur Interventionstheorie</b>	 <b>103</b>
41 Betrachte alles, was funktioniert, als systemisch	104
42 Lerne aus Interventionen	106
43 Nutze den (Möglichkeits-)Sinn	108

44	Sorge für anschlussfähige Verfremdung	110
45	Unterscheide direkte und indirekte Variablen	112
46	Trenne und verbinde Systemreferenzen und -typen	114
47	Frage nach Medium und Form	116
48	Trenne Erleben und Handeln	118
49	Achte auf epistemologische Irrtümer	120
50	Sei und bleibe Anwalt der Ambivalenz	122

## **Kapitel VI: Zehn Gebote zu nützlichen Interventionsstrategien und -prinzipien** **125**

51	Frage dich, was passiert, wenn nichts passiert	126
52	Frage!	128
53	Kläre den Kontext	130
54	Betrachte Geschichten als Informationsquellen	132
55	Trenne Beschreibungen, Erklärungen und Bewertungen	134
56	Beobachte und verändere Muster	136
57	Wundere dich über den Status quo	138
58	Unterscheide die Interventionstypen »Störung« und »Etablierung eines neuen Musters«	140
59	»Verflüssige« feste Beschreibungen/Eigenschaften	142
60	Mache Opfer zu Tätern	145

## **Kapitel VII: Grundlegende systemische Ideen und Prinzipien** **147**

61	Wenn etwas nicht funktioniert, dann mache etwas anderes	148
62	Denke nicht, dass du Systeme verstehen kannst, mache also Nichtwissen zu deinem Partner	150
63	Erhöhe die Zahl der Wahlmöglichkeiten, aber achte auf die Preise	152
64	Betrachte Moden als Moden	154
65	Sei Igel und kein Hase	156
66	»Drop your tools or you will die«	159
	Quellen	161
	Literatur	171
	Über den Autor	176