

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
1 Einführung	17
1.1 Motivation	17
1.2 Literatur	22
2 Systemischer Unternehmensansatz	23
2.1 Der Beginn aller Unternehmen	23
2.2 System und Umwelt	27
2.2.1 Erörterung der Begriffe	27
2.2.2 Grenzbildung	30
2.2.3 Entwicklung und Steuerung der Systeme	34
2.3 Theorie der Autopoiesis	38
2.3.1 Definition	39
2.3.2 Reize	42
2.3.3 Gleichgewicht und Störung	43
2.3.4 Organisation und Struktur	44
2.3.5 Autonomie und Selbstorganisation	46
2.3.6 Zirkularität	47
2.3.7 Kohärenz	48
2.3.8 Anschlussfähigkeit	49
2.3.9 Beobachten und Erkennen	49
2.3.10 Selektion und Invarianten	51
2.3.11 Reflexion: Selbstreflexion und Fremdrelexion	51
2.3.12 Unbestimmtheit des Verhaltens	53
2.3.13 Adaption und Wandel	54
2.3.14 Strukturelle Kopplung	55
2.3.15 Lernen und Veränderung	58
2.4 Zusammenfassung	59
2.5 Literatur	61
3 Entwicklung eines ideal-theoretischen Unternehmens	67
3.1 Autopoiesis und Unternehmen	67
3.2 Einordnung	69
3.3 Charakteristische Eigenschaften eines ideal-theoretischen Unternehmens	72
3.3.1 Autonomie	72
3.3.2 Interaktion	72
3.3.3 Invarianten	73

3.3.4	Transaktives Gedächtnis	74
3.3.5	Wissen	80
3.3.6	Einstellung	81
3.3.7	Vertrauen	81
3.3.8	Kooperation	82
3.3.9	Respekt	82
3.3.10	Altruismus	82
3.3.11	Entscheidungskompetenz	83
3.3.12	Reflexionsfähigkeit	85
3.3.13	Veränderungsbereitschaft	86
3.3.14	Kompetenz und Erkenntnis	86
3.3.15	Lernen	87
3.3.16	Zusammenarbeit vs. Konkurrenz	87
3.3.17	Fehler und Feedback	88
3.3.18	Spannung und Dynamik	89
3.3.19	Konkurrenz und Neid	89
3.3.20	Diktatur oder Demokratie im Arbeitsprozess? Weder noch	90
3.3.21	Arbeitsteilung und Hierarchie	90
3.3.22	Selbstorganisation und Ordnung	91
3.3.23	Selbstorganisation und Macht	92
3.3.24	Transaktionskosten	93
3.3.25	Zusammenschau der Kriterien	96
3.4	Real vs. ideal: ein scheinbar real-ideales Unternehmen	97
3.5	Zusammenfassung	98
3.6	Literatur	99
4	Reale Unternehmen	103
4.1	Soziales System vs. sozialer Bereich	103
4.2	Sozial = autopoietisch?	107
4.3	Intrasystemische Analyse	109
4.3.1	Transaktives Gedächtnis, Lernen und Wissen	111
4.3.2	Fehler und Fehlerkultur	114
4.3.3	Vertrauen	114
4.3.4	Wissenstransparenz	115
4.3.5	Arbeitsteilung	116
4.3.6	Transaktionskosten	117
4.3.7	Entscheidungen	118
4.3.7.1	Entscheidungsverantwortung	121
4.3.7.2	Folgen konsensualler Entscheidungen	121
4.3.7.3	Divergenzreduktion	122
4.3.7.4	Individualität in Entscheidungen	122

4.3.8	Ordnung und Selbstorganisation	123
4.3.9	Hierarchien	123
4.3.10	Realer Altruismus?	124
4.3.11	Selbstüberzeugte Motivation	124
4.3.12	Commitment und Identifikation	125
4.3.13	Ergebnisse der intrasystemischen Analyse	126
4.3.14	Anwendung der Sphäre	127
4.4	Intersystemische Analyse	129
4.4.1	Gesellschaft und Individuum	129
4.4.2	Intersystemische Grundstruktur	131
4.4.3	Systemwechsel	135
4.4.4	Informationen, Erfahrungen, Erwartungen und Handlungen	136
4.4.5	Lernen und Entscheidungen	137
4.4.6	Motivation und Wertesysteme	139
4.4.7	Kommunikation und Anschlussfähigkeit	140
4.4.8	Reizwahrnehmung und -verarbeitung	141
4.4.9	Beobachtung und Interpretation	142
4.5	Zusammenfassung	143
4.6	Literatur	144
5	Verhalten	149
5.1	Komplexität und Verhalten	150
5.1.1	Komplexität verstehen	155
5.1.2	Komplexität erkennen	161
5.1.3	Komplexität einordnen	166
5.1.4	Komplexität akzeptieren	172
5.2	Vielfalt und Verhalten	176
5.2.1	Vielfalt und Norm	176
5.2.2	Erkenntnisse aus dem Marketing	186
5.3	Zusammenfassung	196
5.4	Literatur	199
6	Komplexität in Unternehmen	203
6.1	Complex Adaptive Systems (CAS)	203
6.2	Complexity Leadership Theory (CLT)	213
6.2.1	Adaptive Space	213
6.2.1.1	Etablierung des Adaptive Space	213
6.2.1.2	Beschaffenheit des Adaptive Space	218
6.2.1.3	Gratwanderung im Adaptive Space	220
6.2.1.4	Konsens im Adaptive Space	223

6.2.2	Selbstorganisation	226
6.2.2.1	Voraussetzungen	226
6.2.2.2	Identität, Kommunikation und Verstehen	227
6.2.2.3	Identität, Kultur und Macht	229
6.3	Zusammenfassung	231
6.4	Literatur	232
7	Transformation zu einer realen Organisation	237
7.1	Irrglaube Reengineering	237
7.2	Komplexität und Irrationalität – irrationale Komplexität?	238
7.3	Transformation	242
7.3.1	Von trivial zu nicht trivial	242
7.3.2	Von individuell zu kollektiv	243
7.3.3	Von different zu synchron	245
7.3.4	Von »Power-over« zu »Power-to«	248
7.3.5	Von Stagnation zu Generativität	250
7.3.6	Von Beobachtung erster Ordnung zur Beobachtung zweiter Ordnung	252
7.4	Zusammenfassung	254
7.5	Literatur	256
8	Führung in komplexen adaptiven Systemen	259
8.1	Entwicklung eines ganzheitlichen Führungsansatzes	259
8.2	Führungskräfte im Kontext moderner Personalentwicklung	263
8.2.1	Eckpfeiler des Führungskonzepts	266
8.2.1.1	Systemisches Verständnis	267
8.2.1.2	Psychologisches Verständnis	268
8.2.1.3	Situatives Verständnis	270
8.2.1.4	Handwerkliches Verständnis	270
8.2.1.5	Bereitschaft als Grundvoraussetzung	271
8.2.2	Schwerpunkte der Führungskräfteentwicklung	272
8.2.3	Persönlichkeiten erkennen	276
8.2.4	Führung als Rolle	279
8.3	Zusammenfassung	282
8.4	Literatur	284
9	Systemische Organisationsberatung	289
9.1	Das ideal-theoretische Unternehmen als Ausgangspunkt systemischer Organisationsberatung	289
9.1.1	Ansatz und Ziele	289
9.1.2	Schwerpunktbereiche	291

9.1.3	Beobachtung und Umwelt	294
9.1.4	Perspektivwechsel und Problemlösung	296
9.1.5	Systemische Beratung als adaptives Interaktionssystem	298
9.2	Zusammenfassung	299
9.3	Literatur	300
10	Ausblick: Verstehen, Erkennen und Unterscheiden	303
10.1	Das Prinzip Hoffnung	303
10.2	Zuversichtlich gemeinsam Zukunft gestalten	305
10.3	Zwischenmenschliche Komplexität als Herzstück realer Unternehmen	308
10.4	Ein Plädoyer für Vertrauen	312
10.5	Literatur	313
	Stichwortverzeichnis	315
	Zum Autor	317