

Prof. Dr. Fredmund Malik

Strategie des Managements komplexer Systeme

Ein Beitrag zur Management-Kybernetik
evolutionärer Systeme

8., unveränderte Auflage

Haupt Verlag
Bern • Stuttgart • Wien

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 Konsequenzen.....	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-Kommunikation.....	352
3.4	Kybernetische System-Methodik: Systemische und metasystemische Strategien.....	361
3.41	Grundidee der lenkungsorientierten System-Methodik.....	361
3.42	Evolutionäre Überlagerung konstruktivistischer Problemlösungsprozesse.....	367
3.43	Einbezug der Systemcharakteristika und der systemischen Regulationsmechanismen.....	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