

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
<b>0. Einführung: Konstruktion und Evolution.....</b>	<b>19</b>
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
<b>1. Die kybernetischen Organisationsstrukturen von Management- Systemen.....</b>	<b>75</b>
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
<b>2.</b>	<b>Strategisches Management und das Problem der Komplexität</b>	<b>169</b>
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
<b>3.</b>	<b>Strategien des Komplexitäts-Managements.....</b>	<b>341</b>
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
<b>4.</b>	<b>Epilog: Wenn das Ende der Beginn ist.....</b>	<b>483</b>
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
	<b>Anhang: Stellungnahme zu Kritik.....</b>	<b>543</b>
	<b>Verzeichnis und Quellenangaben der Mottos.....</b>	<b>569</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>571</b>
	<b>Namensverzeichnis.....</b>	<b>577</b>
	<b>Stichwortverzeichnis.....</b>	<b>579</b>