

**Frank Boos/Gerald Mitterer**

# **Einführung in das systemische Management**

**Zweite, überarbeitete Auflage, 2019**

## **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
- 5 Organisation und Management im Wandel der Zeit ... 80**
  - 5.1 Wie Management entstanden ist und sich entwickelt hat ... 80
  - 5.2 Exkurs: Eine kurze Geschichte des Systemansatzes im Management ... 86
- 6 Tools für Manager ... 88**
  - 6.1 Tool 1: »DNA-Analyse der Organisation« (Lebensweg) ... 88
  - 6.2 Tool 2: »Big Picture« (Das Ganze und seine Teile) ... 90
  - 6.3 Tool 3: »Stakeholder-Analyse« ... 91
  - 6.4 Tool 4: »Reflecting Team« (Hypothesen bilden) ... 93
- 7 Blick hinter die Kulissen:  
Ein kurzer Ausflug in die Theorie ... 96**
  - 7.1 Die Unterscheidung triviale vs. nichttriviale Maschine ... 96
  - 7.2 Merkmale lebendiger Systeme ... 102
    - 7.2.1 Autopoiesis (Steuerungsmuster) ... 103
    - 7.2.2 Die System-Umwelt-Differenz ... 104
    - 7.2.3 Kommunikation ... 105
    - 7.2.4 Operationale Geschlossenheit und strukturelle Koppelung ... 107
    - 7.2.5 Sinn ... 108
  - 7.3 Und wozu das Ganze? (»Nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie«) ... 112
  - 7.4 Systemtheorie: Unterscheidungen, die einen Unterschied machen ... 114
- Literatur ... 123**
- Über die Autoren ... 128**