

# **Irrgarten des Managements**

Ein systemischer Reisebegleiter  
zu einem Management 2. Ordnung

Wilhelm J. Backhausen · Jean-Paul Thommen

*Versus · Zürich*

---

# *Inhalt*

<b>Vorwort</b> .....	7
<b>Einleitung – Ein neues Managementverständnis?</b>	
Die Folgen von Komplexität und Emergenz .....	15
Boxenstopp: Nach dem Start .....	21
<b>Teil I Die Ausgangslage: Am Rande des Chaos</b> .....	23
1 Das «heroische» Führungsideal .....	25
Boxenstopp: Vorbedingungen der klassischen Steuerung .....	31
2 Die Verlockung der Trivialisierung .....	33
Boxenstopp: Die Grenzen der klassischen Steuerung .....	39
3 Das Ende der Eigenständigkeit: der Paradigmenwechsel .....	41
Boxenstopp: Von der Psychologie zur Systemdynamik .....	48
4 «Alles-mit-Allem»: Komplexität .....	51
Boxenstopp: Die Wurzeln im «Chaos» .....	60
5 «Es könnte auch anders sein»: Kontingenz .....	63
Boxenstopp: Ambivalenz als Lebensgrundlage .....	69

<b>Teil II Die Erschaffung von Welten: Wie Systeme ihren Spielraum schöpfen</b>	71
6 Wissen: Münchhausens Schopf	73
Boxenstopp: Die gestaltende Kraft des «Als-ob»	82
7 Welt: das Äußere des Inneren	85
Boxenstopp: Das Unterscheiden fremder Unterscheidungen	98
8 Umwelt: das Innere des Äußeren	101
Boxenstopp: Die Umwelt als Veto-Instanz	110
9 Selbstorganisation: die andere Seite des Chaos	113
Boxenstopp: Verwirrende Verstrickung – Innensicht und Außensicht	124
10 Kooperation: das Spiel der Spiele	127
Boxenstopp: Auch die selbst geschaffene Welt ist kein Paradies	140
<b>Zum Schluss – Herausforderung Komplexität</b>	143
<b>Literatur</b>	149
<b>Stichwortverzeichnis</b>	153
<b>Die Autoren</b>	159