



Renate Henning · Klaus Henning

Organisationen verstehen und managen

Organisationen sind Lebewesen –
Antworten für eine turbulente Welt

 Springer

Organisationen verstehen und managen

Renate Henning • Klaus Henning

Organisationen verstehen und managen

Organisationen sind
Lebewesen – Antworten für eine
turbulente Welt

 Springer

Renate Henning
Aachen, Deutschland

Klaus Henning
Aachen, Deutschland

ISBN 978-3-662-70926-9 ISBN 978-3-662-70927-6 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-70927-6>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2025

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor*innen und die Herausgeber*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor*innen oder die Herausgeber*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Cover: deblik, berlin

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

*Die in den Fußnoten ausgewiesenen Internetquellen wurden im Oktober 2024
abgerufen.*

*Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen und
personenbezogenen Hauptwörtern in unseren Büchern die männliche Form
verwendet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung
grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform hat nur
redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.*

Geleitwort 1

In meiner Zeit als Präsidentin der Deutschen Gesellschaft für Psychiatrie und Psychotherapie, Psychosomatik und Nervenheilkunde (DGPPN) habe ich die Beratung mit dem OSTO-Systemansatz kennen und schätzen gelernt. In der komplexen und von vielfältigen Interessen geprägten Struktur der größten deutschen Fachgesellschaft auf diesem Fachgebiet hat dieser Ansatz sehr effizient und tiefgreifend geholfen, die unterschiedlichen Interessenströme zu diagnostizieren und den gemeinsamen Kern besser zu identifizieren, der sich im Auftrag und den Werten der DGPPN niederschlägt.

Die aus der Diagnose gemeinsam abgeleiteten Interventionsschritte und konkreten Maßnahmen haben mir in meiner Rolle als Präsidentin wesentliche Werkzeuge und Hilfestellungen gegeben, die komplexe Organisation zu führen, in Konflikten Wege zu einer Lösung im Kontext der DGPPN zu finden und dabei selbst den inneren Kompass für die Führungsverantwortung zu stärken.

Dabei erwies sich der OSTO-Ansatz des Business Coachings als extrem hilfreich, um die Balance und die Prioritäten zwischen Hauptamt als Leiterin einer großen psychiatrischen Klinik in Berlin und dem Ehrenamt als Präsidentin der DGPPN zu finden. Durch den Ansatz habe ich auch die Prozesse innerhalb der Führungsstrukturen des Alexianer Unternehmensgruppe, dem meine Klinik angehört, besser verstehen und bewerten können und meine eigene Rolle darin besser wahrnehmen können.

Es ist sehr erfreulich, dass Renate und Klaus Henning in dem vorliegenden Buch „Organisationen verstehen und managen“ ihre jahrzehntelange Erfahrung in komprimierter und lesbarer Form zusammengefasst haben. Dieser ganzheitliche Ansatz, der die fachlich inhaltlichen Fragestellungen mit der Ebene der persönlichen Haltung und Motivation und den Wechselwirkungen

in den damit verbundenen Teamprozessen zusammenbringt, ist deshalb einzigartig, weil sozialpsychologische, ökonomische und technisch-organisatorische Aspekte disziplinübergreifend auf Unternehmensebene integriert und nicht getrennt voneinander betrachtet werden.

Das Buch ist jedem zu empfehlen, der für sein eigenes Arbeits- und Verantwortungsfeld einen solchen Ansatz des Verstehens und Managens braucht, der sich auch in Situationen mit hoher Komplexität und Dynamik bewährt.

Dr. med. Iris Hauth

Ärztliche Direktorin und Geschäftsführerin des Alexianer
St. Joseph-Krankenhauses Berlin-Weißensee, (1998–2023);
Mitglied des Vorstands der Deutsche Gesellschaft für Psychiatrie und
Psychotherapie, Psychosomatik und Nervenheilkunde (DGPPN)
(2004–2022); Präsidentin von (2015–2016); Mitglied des Kuratoriums der
Stiftung der Alexianerbrüder; Vorsitzende Gesundheitsstadt Berlin e.V.

Geleitwort 2

In meiner Verantwortung als Geschäftsführer von Garlock habe ich den OSTO-Ansatz in einer anspruchsvollen Phase auf einem systemischen Training kennengelernt. Dabei hat mich der ganzheitliche Ansatz zum Verständnis einer Organisation fasziniert, der aber immer verbunden ist mit einem tiefen Engagement in die Situation des Einzelnen.

In unserem Unternehmen entwickeln und produzieren wir Dichtungslösungen für sehr viele Branchen und legen dabei Wert auf eine Unternehmensführung, in der die Reflexion über die Art und Weise wie wir arbeiten, einen hohen Stellenwert hat. In Deutschland trainieren wir alle Führungskräfte mit dem OSTO-Systemansatz und können seit vielen Jahren die Früchte davon in der täglichen Führungsverantwortung erleben.

Ich habe über viele Jahre hinweg Renate und Klaus Henning sowie viele ihrer Berufskollegen schätzen gelernt und freue mich sehr, dass Renate und Klaus wesentliche Gedanken zu dem systemischen Ansatz der OSTO-Theorie in einer gut lesbaren und praxisnahen Form zusammenführen.

Sie schreiben es nicht nur, sondern sie leben es auch in ihrer Beratungspraxis in Industrie und öffentlichen Einrichtungen und setzen es auch in vielen Feldern von Non-profit-Organisationen um.

Für den Leser gibt es nach dem Buch 1 zu „Organisationen sind keine Maschinen“ in diesem zweiten Buch einen hervorragenden Einblick, wie man Organisationen in ihren vielen Aspekten besser verstehen und managen kann. Es werden dabei aber eben nicht nur sozial-psychologische, sondern ebenso technologische und ökonomische Sichtweisen vereint und ermöglichen einem so ein ganzheitliches Verständnis einer Organisation. Das hilft vor allem, wenn man als Führungskraft vor der Frage steht, an welchen Stellen man in

X Geleitwort 2

die Organisation eingreift, um Veränderungen zu initiieren ohne das, was gut läuft, zu gefährden und ohne unnötige Komplikationen zu erzeugen.

Die Leser werden viel Freude an der komprimierten und verständlichen Form mit vielen Merksätzen und Beispielen haben.

President Garlock Sealing Technologies

Herbert Nöckel

Vorwort zum zweiten Buch

Wir alle leben in einem Umfeld von Organisationen. Wir nehmen sie als kleine, mittlere und große Ansammlungen von Menschen, Professionen und Ausdrucksweisen wahr. Meistens ist uns bewusst, aus welchem Grund wir genau zur einen oder anderen Organisation gehen und dort den Kontakt suchen. Wir sind es gewöhnt, uns mit den Organisationen zu arrangieren, die wir dringend benötigen – und lassen uns dabei auch auf Unfreundlichkeiten ein.

Ganz anders verhält es sich mit Verantwortlichen und Mitarbeitern einer Organisation: Für Viele ist das Klima in einem Unternehmen ausschlaggebend für ihre Bereitschaft dort als Mitarbeiter einen Beitrag zu leisten. Nach dem Start in einem neuen Unternehmen fragt man sich immer wieder, warum Manches so geregelt ist, wie es geregelt ist – vor allem dann, wenn es umständlich erscheint. Und dann fangen wir an, nach den Ursachen zu fahnden und nennen ganz schnell einige wenige Perspektiven, die uns einfallen, z. B.: *„Der Chef ist schuld – die Prozesse sind falsch aufgestellt ...“*

Das kann alles sein – aber wie wollen wir wissen, ob wir die richtige Ursache für die Schwächen oder die Stärken der Organisation gefunden haben, ob wir die richtige Organisationsdiagnose durchgeführt haben? Mit welchen Maßstäben gehen wir an die Beurteilung einer Organisation heran? Gehen wir nur mit unseren eigenen Erfahrungen oder Vorlieben heran, oder haben wir einen anderen Maßstab? Sehen wir die Rück-, Fern- und Nebenwirkungen der einzelnen Zielsetzungen, Bereiche, Akteure und Ereignisse?

Organisationen sind Lebewesen – das ist die zentrale Botschaft und unsere zentrale Erfahrung, die in den drei Büchern vorgestellt wird.

Diese Erfahrungen haben wir in den letzten 40 Jahren mit vielen Seminarteilnehmern, Beratungskunden, Studenten und Vortragszuhörern geteilt.

Viele Artikel und Dissertationen wurden zu verschiedenen Aspekten der OSTO-Systemtheorie verfasst.¹ Das OSTO-Systemmodell dient heute vielen Organisationen aus allen Branchen als Grundlage für eine erfolgreiche systemische Betrachtung und Steuerung eines gelingenden Unternehmens – seien es Konzerne, mittelständische Unternehmen, Verwaltungen, Krankenhäuser oder NGO-Unternehmen.

Die Überlegungen, Organisationen als systemische Einheiten wahrzunehmen und zu behandeln – darüber dachte man schon seit den 30iger-Jahren des vorigen Jahrhunderts nach.² Seither haben sich zahlreiche Autoren und Wissenschaftler mit den Zusammenhängen in Organisationen und mit deren Umwelt beschäftigt und daraus ihre Schlüsse und Handlungen abgeleitet.

Die systemische Denkweise betrachtet nämlich ein größeres System in seiner internen Verbundenheit und mit der Umwelt. Sie berücksichtigt die Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Teilen eines Systems und mit der Umwelt. Sie betrachtet die Einzelelemente nicht isoliert, sondern voneinander abhängig. Komplexe Zusammenhänge können auf diese Weise besser verstanden und so ganzheitliche Lösungen gefunden werden.

In den Turbulenzen unserer derzeitigen Welt kann man ein Unternehmen nicht wie eine Maschine behandeln, auch nicht in getrennte „Ab-Teilungen“ einteilen, die unabhängig voneinander ihre Arbeit tun. Es bedarf eines flexiblen Umgangs der verschiedenen Professionen und Fachbereiche miteinander – ein Verständnis für die je andere Aufgabe, weil es auf das reibungslose und zugleich schnelle Zusammenspiel ankommt.

Im Buch 1³ haben wir zu dieser Betrachtungsweise mit dem Begriff „Dynamixity“⁴ hingeführt und das OSTO-Systemmodell in seiner Prozesssicht abgeleitet, ohne jedoch die einzelnen Elemente im Detail zu betrachten. Das erste Buch in dieser Reihe mit dem Titel: „Organisationen sind keine Maschinen“ macht aufmerksam darauf, dass die Zeiten längst überholt sind, in denen man Menschen in Unternehmen wie Teile einer Maschine behandeln und be-

¹ Es sind unter der wissenschaftlichen Betreuung von Klaus Henning seit 1990 mehr als 50 Dissertationen entstanden, die direkt oder indirekt die OSTO-Systemtheorie weiterentwickelt und angewendet haben. Ein großer Teil davon ist auf der Basis der Erfahrungen in (industriellen) Beratungsprojekten entstanden. Eine Liste relevanter Dissertationen befindet sich im Anhang dieses Buches in einem eigenen Literaturverzeichnis.

² Einige der Schlüsselpersönlichkeiten waren Kurt Lewin (1938), Norbert Wiener (1948), W. Ross Asby (1956), Humberto Maturana (1970), Niklas Luhmann (1987) David P. Hanna (1988), Heijo Rieckmann (1982), Klaus Henning (1993) und Renate Henning (2015). Einen Überblick zu dieser Entwicklung haben wir in Buch 1, Kap. 6 gegeben.

³ (Henning und Henning 2024).

⁴ Dynamixity verbindet die Worte „Dynamics“ und „Complexity“ und beschreibt die Situation von Organisationen in den vier Zonen statisch (1), dynamisch (2), turbulent (3) und chaotisch (4).

trachten sollte – so wie Henry Ford es 1910 tat und wie es bis heute sehr häufig immer noch versucht wird.

Im Buch 2 werden wir mit dem OSTO-Systemmodell so etwas wie eine „Systemische Landkarte“ anbieten, die Anhaltspunkte gibt für die diagnostische Reise durch eine Unternehmung.

Wir beginnen in Kapitel 1 mit dem *Blick von außen* auf eine Organisation und beschäftigen uns mit der Natur der Grenze eines lebenden Systems und damit auch mit der Frage, wieso die Grenze eines lebenden Systems immer „undicht“ ist.

Der Blick von außen gilt aber auch der Identität einer Organisation, die im Wechselspiel zwischen dieser Organisation und ihrer Umwelt wahrnehmbar ist. Welchen zielgerichteten Bezug zu seiner Umwelt braucht ein lebendes System, um zu überleben? Wir haben dazu in Buch 1 bereits den „Existenzgrund“ einer Organisation eingeführt, der genau die Beziehung zur Umwelt beschreibt. Dazu gehört die Frage: Wer ist der Kunde, wer braucht die Organisation und wer zahlt für die Ergebnisse, bzw. die Produkte und Dienstleistungen? Aber die Frage nach der Umwelt heißt auch: Macht das eigentlich Sinn, was die betrachtete Organisation tut? Welche Rolle spielen dabei weltanschauliche Haltungen von Schlüsselpersonen oder auch der ganzen Organisation?

In einem zweiten Kapitel betrachten wir die inhaltliche Struktur von verschiedenen *kybernetischen Rückkopplungen* einer lebenden Organisation auf sich selbst und diskutieren deren stabilisierende und destabilisierende Wirkungen.

Mit dem dritten Kapitel richten wir den *Blick in das Innere* einer Organisation und betrachten die wesentlichen *Elemente des Transformationsprozesses* – zunächst vom Input zu den Zielen und Umsetzungsstrategien. Einen breiten Raum nehmen dann die drei Kernprozesse einer Organisation und ihr Zusammenwirken ein: *Aufgaben-Kernprozess, Individueller Kernprozess und Sozialer Kernprozess*. Dabei geht es immer um das Zusammenspiel und die Vernetzung unterschiedlicher Aufgaben- und Verantwortungsbereiche – das erst führt zum Erfolg. Und es geht immer um das synergetische Zusammenspiel von Aufgaben, Einstellungen und Haltungen der beteiligten Menschen und der Verknüpfung und Verbindung von Aufgaben und Menschen im sogenannten Sozialen Kernprozess, also der gemeinsamen Ausrichtung aller Prozesse auf den Existenzgrund einer Organisation.

Wir gehen dann im vierten Kapitel zu einer *Struktursicht im OSTO-Systemmodell* über und entwickeln eine Sichtweise auf die Gestaltungscomponenten einer Organisation. Mit ihnen werden bewusst und unbewusst die Rahmenbedingungen für das Systemverhalten einer Organisation gelegt.

Ein eigenes Kapitel fünf widmen wir dann der Frage: *Wo bleibt im OSTO-Systemmodell die Unternehmenskultur?* Es zeigt sich, dass sich Unternehmenskultur in fast allen Elementen des OSTO Systemmodells spiegelt.

Die beiden folgenden Kapitel sechs und sieben widmen sich der Frage, wie man mit dem OSTO Systemmodell eine *Organisation diagnostizieren und re-designen* kann.

Den Abschluss bildet ein achttes Kapitel zu Frage der *Rolle von Führungskräften* in Organisationen mit hoher Dynaxity. Wie gelingt der Umgang mit Unsicherheit? Wie gelingt die Balance zwischen operativem Management und Führen von Innovation? Wie kann ich trotz hoher Turbulenz handeln? Wie kann ich mit Werten führen?

Im Anhang findet sich eine *Liste von Dissertationen*, in denen Aspekte und Umsetzungen des OSTO-Systemansatzes behandelt werden – so wie das in vielen Unternehmen umgesetzt wurde und wird.

Aber: Auch wenn man mit dem OSTO Systemmodell lebt und arbeitet, ist man nicht vor Fehlern gefeit – die passieren überall und immer wieder: Allerdings kann man so besser herausfinden, was die essenziellen Ursachen der Probleme sind und diese dann auch beheben.

Aachen, Deutschland
Oktober 2024

Renate Henning
Klaus Henning

Danksagung

Wir bedanken uns bei allen, die uns auf unserem systemischen Weg mit dem OSTO-Ansatz begleitet haben. Besonderer Dank gilt dem gesamten OSTO-Kernteam. Stephan Ropp hat die Bilder ausgearbeitet. Viele haben durch ihr intensives Feedback zum Gelingen des Buches beigetragen, insbesondere waren es wieder Sophie Gräßler, Teresa Merz und Thomas Bergedieck.

Inhaltsverzeichnis

1	Der Blick von außen	1
1.1	Die Systemgrenze einer lebenden Organisation	1
1.2	Fünf Ebenen der Umwelt einer Organisation	6
1.3	Was braucht eine Organisation, um zu überleben? – Der Existenzgrund	7
1.3.1	Existenzgrund als „Vertrag“ mit der Umwelt	7
1.3.2	Enger oder weiter Existenzgrund	11
1.3.3	Multiple Existenzgründe	12
1.3.4	Versteckte Existenzgründe	13
1.3.5	Wandernder Existenzgrund	14
1.3.6	Sinngrund-induziertes Wandern des Existenzgrundes	17
1.3.7	Fazit zum Existenzgrund	19
1.4	Macht das alles Sinn? – Der Sinngrund	20
1.4.1	Sinngrund als Antriebsebene für eine Organisation	20
1.4.2	Sinngrund – eine unternehmerische Notwendigkeit	21
1.4.3	Führungsverantwortung Sinngrund	22
1.4.4	Sinnfragen auf der Rekursionsebene „Ich“	24
1.4.5	Sinnphasen im Leben	25
1.5	Wie ist der Sinn begründet? – Der Urgrund	27
2	Die kybernetischen Rückkopplungen in lebenden Systemen	29
2.1	Rückkopplungen sind Teil eines lebenden Organisationssystems	29
2.1.1	Wirkung und Funktion von Rückkopplungen	30

2.1.2	Die krummen Wege von Rückführungen	31
2.1.3	Beobachten der Umwelt mit den Rückführungen bei wachsender Dynaxity	32
2.2	Die Qualität der Ergebnisse	33
2.2.1	Was ist Qualität?	33
2.2.2	Qualitätsrückführungen innerhalb des Systems	35
2.2.3	Qualitätsrückführung zu unerwünschten Outputs	35
2.3	Wie geschieht Erneuerung und Innovation?	36
2.3.1	Versteckte Existenzgründe	37
2.3.2	Wanderungsbewegungen des relevanten Marktes	38
2.3.3	Wirkung von Innovationen	38
2.4	Welche Rolle spielen Werte, Prinzipien, Normen und Verantwortung?	40
2.5	Welche Rolle spielen weltanschauliche Einflüsse auf die Zukunft eines Unternehmens?	42
2.6	Das Selbstbestätigungsfeedback	44
3	Der Blick nach Innen – die Transformationsprozesse	49
3.1	Die Natur des Transformationsprozesses	49
3.2	Ableitung der Ziele aus dem Existenzgrund	51
3.3	Die Umsetzungsstrategie für die Ziele	53
3.4	Die Kernprozesse als Ausrichtung auf den Existenzgrund	56
3.5	Aufgaben-Kernprozess	58
3.5.1	Was gehört zum Aufgaben-Kernprozess?	58
3.5.2	Aufgaben-Kernprozess als Management Aufgabe	59
3.6	Individueller Kernprozess	60
3.6.1	Der Individuelle Prozess als Basis für den Individuellen Kernprozess	60
3.6.2	Woher kommt die Energie für den Individuellen Kernprozess?	61
3.6.3	Individueller Kernprozess als Managementaufgabe	63
3.7	Sozialer Kernprozess	65
3.7.1	Effizienz und Effektivität des Sozialen Kernprozesses	66
3.7.2	Bedeutung der Teamentwicklungsphasen	67
3.7.3	Das Fünf-Ohren-Modell	71
3.7.4	Umgang mit Feedback	73
3.7.5	Teamentwicklung mit dem Johari-Fenster	75

3.7.6	Sozialer Kernprozess auf der Organisationsebene	77
3.8	Fokussierte Synergie – Funktionale Vertrautheit	78
4	Das OSTO-Systemmodell in der Struktursicht	81
4.1	Von der Prozesssicht zur Struktursicht	81
4.2	Aufbau und Zusammenhang der Teilsysteme	85
4.2.1	Ableitung der Teilsysteme aus dem soziotechnischen Systemansatz	86
4.2.2	Ableitung der Teilsysteme aus den OSTO-Systemdimensionen	88
4.2.3	Wechselwirkungen zwischen den Systemdimensionen und den Teilsystemen	90
4.2.4	Die Teilsysteme als Gestaltungskomponenten in ihrer Wechselwirkung untereinander	92
4.3	Die Gestaltungskomponenten einer Organisation im Detail	94
4.3.1	Mensch	95
4.3.2	Technik	95
4.3.3	Organisationsstruktur	96
4.3.4	Aufgaben	97
4.3.5	Entscheidungssystem	98
4.3.6	Informationssystem	99
4.3.7	Belohnungs- und Kontrollsystem	100
4.3.8	Entwicklungs- und Erneuerungssystem	101
4.4	Anpassung der Gestaltungskomponenten an den Anwendungsfall	101
5	Wo bleibt die Unternehmenskultur?	105
5.1	Unternehmenskultur und Systemverhalten	105
5.2	Wirkungen der Unternehmenskultur im OSTO-Systemmodell	107
6	Diagnose von Organisationen	111
6.1	Grundsätze der OSTO-Systemdiagnose	111
6.2	Die Vorgehensweise von „rechts nach links“	114
6.2.1	Der klassische Weg der Diagnose	114
6.2.2	Verkürzte Diagnose mit Hilfe der Kernprozesse	116
6.2.3	Diagnose mit Einzelinterviews	116

XX Inhaltsverzeichnis

6.3	In welcher Umwelt bewegt sich das Organisationssystem?	118
6.3.1	Schritt 1 – Systemgrenze	118
6.3.2	Schritt 2 – Umwelt	119
6.4	Hat die Organisation einen Existenzgrund und einen Sinngrund?	121
6.4.1	Schritte 3 und 4	121
6.5	Die „Rückwärts-Reise“ von Output zu den Zielen	122
6.5.1	Schritt 5 – Outputs und Inputs	123
6.5.2	Schritte 6–9 – Von den Outputs zu Gestaltungskomponenten, Umsetzungsstrategien, Ziele (Innendiagnose)	124
6.6	Von den identifizierten Zielen zum beobachteten Existenzgrund	125
6.6.1	Schritt 10 – Rückführungen	126
6.6.2	Schritt 11 – Systemfilter	127
6.6.3	Schritt 12 Der beobachtbare Existenzgrund	128
6.7	Hinweise zur OSTO-Systemdiagnose	128
7	Redesign eines Organisationssystems	131
7.1	Vorgehensweise von „links nach rechts“	131
7.2	Überprüfung des Umfelds	134
7.2.1	Schritt 1 – Systemgrenze	134
7.2.2	Schritt 2 – Umwelt	134
7.2.3	Schritt 3 – Existenzgrund	135
7.2.4	Schritt 4 – Sinngrund und Urgrund	136
7.3	Jetzt geht's nach innen: Von den Zielen bis zu den Gestaltungskomponenten	137
7.3.1	Schritt 5 – Ziele	137
7.3.2	Schritt 6 – Umsetzungsstrategien	137
7.3.3	Schritte 7–9 – Gestaltungskomponenten und prognostiziertes Verhalten und Outputs	138
7.4	Die Kunst der kleinen Lösung	139
8	Zur Rolle von Führungskräften in Organisationen mit hoher Dynaxity	143
8.1	Führen in Unsicherheit	143
8.2	Führen mit beiden Händen	150