

# Inhalt

Geleitwort zur editionMALIK . . . . .	9
Vorwort von Prof. Dr. Fredmund Malik . . . . .	11
Vorwort des Autors . . . . .	13
<b>1. Zeitalter der Komplexität . . . . .</b>	<b>15</b>
1.1 Herausforderung Komplexität . . . . .	16
1.2 Steuerungsrelevante Eigenschaften komplexer Systeme . . . . .	19
1.3 Verständnis des Begriffs Entscheidung . . . . .	21
1.4 Dimensionen der Entscheidungsfindung in komplexen Systemen . . . . .	21
1.5 Bevor es losgeht . . . . .	22
<b>2. Lebensfähige Organisationsstrukturen als Voraussetzung richtiger Entscheidungen . . . . .</b>	<b>25</b>
2.1 Das Modell lebensfähiger Systeme im Überblick . . . . .	27
2.2 Kritik am Modell lebensfähiger Systeme . . . . .	39
2.3 Entscheidungsfindung im Viable System Model . . . . .	40
<b>3. Planung und Entscheidungsfindung in komplexen Systemen . . . . .</b>	<b>45</b>
3.1 Die Sachlogik des Entscheidens in komplexen Systemen . . . . .	46
3.2 Sozio- und Psychologie im Entscheidungs- und Problemlösungsprozess . . . . .	72
3.3 Die Chronologie in der Planung und Entscheidungsfindung . . . . .	136
<b>4. Umsetzung eines brain supporting environment am Beispiel des Malik MZSG Operations Room . . . . .</b>	<b>149</b>
4.1 Kognitive Werkzeuge zur Unterstützung der Planungs- und Entscheidungsfindung in komplexen Situationen . . . . .	149

4.2 Die Intergration der kognitiven Werkzeuge in den Planungs- und Entscheidungsprozess ohne Anfang und Ende . . . . .	168
4.3 Raumgestaltung . . . . .	170
4.4 Der Operations Room des Malik MZSG . . . . .	173
<b>5. Komplexität als Chance . . . . .</b>	<b>177</b>
5.1 Die Umsetzung eines brain supporting environment und ihre Bedeutung . . . . .	180
5.2 Aussichten . . . . .	182
Literatur . . . . .	185
Anmerkungen . . . . .	197
Register . . . . .	215

# Vorwort des Autors

Dieses Buch thematisiert eine der wohl wichtigsten Fragen des 21. Jahrhunderts: die wirksame Bewältigung von Komplexität. Es enthält Lösungsansätze, die eine Brücke schlagen zwischen der steigenden Komplexität realer Systeme und der limitierten Fähigkeit des Menschen zur Informationsverarbeitung in Problemlösungs- und Entscheidungsprozessen. Dafür muss moderne Informationstechnologie unter Nutzung wissenschaftlicher Erkenntnisse unterschiedlichster Disziplinen – insbesondere aber der Kybernetik und der Neurowissenschaften – in Form kognitiver Werkzeuge in die strategischen Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse integriert werden, sodass sie uns als Intelligenzverstärker für den erfolgreichen Umgang mit Komplexität zur Verfügung stehen.

Diese Ausführungen basieren auf meiner im Jahr 2008 von der Universität St. Gallen angenommenen Dissertation »Brain supporting environments für Entscheide in komplexen Systemen«, auf die ich jene Leser verweise, die dieses Thema nach der Lektüre des Buchs vertiefen möchten. Meine Doktorarbeit dokumentiert ein seit 2002 unter dem Namen Operations Room laufendes Entwicklungsprojekt des Malik Management Zentrum St. Gallen, das ich über mehrere Jahre verantwortlich geleitet habe. Somit sind die hier dargestellten Gestaltungsvorschläge für ein brain supporting environment für die Bewältigung und Nutzung von Komplexität nicht Ausfluss rein theoretischer, im »Elfenbeinturm« stattfindender Kontemplation, sondern sie sind das Ergebnis eines kontinuierlichen Wechselspiels praktischer Erprobung und theoretischen, wissenschaftlich fundierten Überlegungen. Dies macht letztlich auch die besondere Qualität der dargestellten Aussagen und Erkenntnisse aus, denn sie können unmittelbar und kompromisslos auf alle Organisationen und Unternehmen übertragen werden, wobei ich aus Gründen besserer Lesbarkeit an der einen oder anderen Stellen nur von Unternehmen spreche. Komplexität und Dynamik sind Herausforderungen, die alle Organisationen betreffen, ob sie for-profit oder non-profit oder privater beziehungsweise öffentlicher Natur sind.

Die Beschäftigung mit Management-Kybernetik und speziell dieser Thematik verdanke ich meinem Mentor, langjährigen Chef und Doktorvater Fredmund Malik. Für den Freiraum, den er mir für die intensive Auseinandersetzung mit dem Management komplexer Systeme gegeben hat, seine Wegleitung und Förderung sowie sein Vertrauen danke ich ihm sehr. Und über die Möglichkeit, meine Überlegungen im Rahmen der editionMALIK einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich machen zu können, freue ich mich sehr.

Bedanken möchte ich mich weiterhin bei meinen Kollegen und Mitarbeitern am Malik Management Zentrum St. Gallen und der TONBELLER AG, die mir in vielen Diskussionen halfen und helfen, meine Gedanken zu schärfen, weiterzuentwickeln und schließlich in die Praxis umzusetzen.

Besonderer Dank gilt Marion Appelt für ihre unschätzbare wertvollen Beiträge, die sie für die Erstellung und Überarbeitung des Manuskripts geleistet hat, und die gute und engagierte Zusammenarbeit.

Und ich danke meiner lieben Frau Julia und meinem Sohn Leopold für ihre Geduld und ihr nicht enden wollendes Verständnis für geopferte Abende, Wochenenden und Urlaubstage. Ich freue mich darauf, das Versprechen, nach Fertigstellung des Buchs wieder mehr gemeinsame Zeit mit ihnen verbringen zu können, nun Wirklichkeit werden zu lassen.

*Sebastian Hetzler*

Weinheim, am Neujahrstag 2010