

INHALT

Nutzungshinweise 9

Komplexität: Mythos oder Wirklichkeit? 15

Viele Symptome – eine Diagnose 17

Komplexität »in a nutshell« 22

Die Facetten der Komplexität 24

Dürre, Mais, Geld und Hilfe – ein komplexes System 27

Komplexität – es hakt im Management 35

Irrtum Nr. 1: Vereinfachung führt zum Erfolg 39

Einfach gibt Sicherheit 41

Die Kausalitätsfalle 47

Einfach: der kurze Weg ins Chaos 50

Einfache Regeln in komplexen Systemen 51

Einfach managen – statt Vereinfachung 55

Irrtum Nr. 2: Komplex ist gleich kompliziert 59

Komplex ist nicht gleich kompliziert 61

Alles »in Ordnung« – Merkmale komplizierter Systeme 63

»Erwarte das Unerwartete« – komplexe Systeme lassen sich nicht vorhersagen 66

Kompliziertes und Komplexes managen 72

Irrtum Nr. 3: Die Experten werden es schon richten 79

Sind wir nicht alle ein bisschen Experte? 82

Für Experten ist die Welt immer kompliziert 84

Adaptation versus Exaptation 88

Kognitive Diversität steigern 91

Irrtum Nr. 4: Wir dürfen keine Fehler machen 97

Warum wir Angst vor Fehlern haben 100

Die Kultur des Unternehmens bestimmt den Umgang mit Fehlern 102

Fail-safe oder Safe-fail – eine Frage der Kultur 106

Vom sinnvollen Umgang mit Fehlern 113

Irrtum Nr. 5: Gute Planung ist alles 117

Planen kommt vor Handeln 119

Unsicherheit führt zu mehr Planung. Mehr Planung führt zu Unsicherheit 122

Guter Plan – geht trotzdem nicht 124

Planung für Komplexität 129

Irrtum Nr. 6: Viele Daten sorgen für Durchblick 135

Informationsmangel – ein zentrales Problem im Informationszeitalter 137

Entscheidungen brauchen relevante Informationen 144

Schwache Signale – die Vorboten von Chancen und Risiken 150

Objektivität ist eine Illusion 152

Souverän managen in der Datenflut 157

Irrtum Nr. 7: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser 159

Auf der Suche nach Helden 161

Alles unter Kontrolle!? 164

Management ist regeln, nicht steuern 168

Die Herausforderungen in der Regelung komplexer Systeme	171
Führung ist verstehen und bewerten	176

Irrtum Nr. 8: Konkurrenz belebt das Geschäft 179

Liegt uns Konkurrenz im Blut?	181
Konkurrenz oder Kooperation?	184
Wie du mir, so ich dir	186
Kooperation muss sich lohnen	193

Irrtum Nr. 9: Einer muss sagen, wo es langgeht 199

Hierarchie – stürmisches Eisen oder heilige Führung?	202
Ob steil oder flach – starre Hierarchien haben ausgedient	204
Ohne Spitze, ohne zentrale Steuerung – so geht Erfolg	210
Vernetzung statt Organigramm	213

Komplexität meistern 217

Mission 4636	219
Was sollten Sie lassen?	225
Was sollten Sie tun?	228
Die Antwort auf Komplexität	231

Anhang

Glossar	234
Literaturverzeichnis	243
Register	247
Über die Autorin	254