

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 lange geht 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