

Inhaltsverzeichnis

1 Prolog: Warum das alles wichtig ist	1
Literatur	14

Teil I Notwendigkeit und Nutzen der dritten Dimension

2 Einführung	17
2.1 Der Bedarf an guten Strukturen	17
2.2 Aufbau- und Ablauforganisation stoßen an ihre Grenzen	19
2.3 Komplexität ist der gemeinsame Nenner	23
2.4 Orientierung am Organismus	25
2.5 Aufbau und Nutzen des Buches	31
Literatur	39
3 Die 10 Kardinalfehler des Organisierens	41
3.1 Mit Organigrammen beginnen	41
3.2 Am Kundennutzen vorbei organisieren	43
3.3 Beim Konkurrenten abschauen	45
3.4 Schwachstellen optimieren	48
3.5 In die Matrix flüchten	50
3.6 Mit den Menschen beginnen	52
3.7 Verschachtelung übersehen	54
3.8 Das Neue im Alten organisieren	56
3.9 Unterstützende und operative Einheiten nicht unterscheiden	57
3.10 Die Neurologie vernachlässigen	60
Literatur	68

Teil II Das Viable System Model

4 Ein Modell für Steuerung und Kommunikation	71
Literatur	81

5	Einführung in das Modell	83
5.1	Die Grundelemente: Umwelt, Operation und Management	86
5.2	System 1: Die operativen Einheiten	89
5.3	System 2: Koordination	93
5.4	System 3: Optimierung und Auditierung	97
5.5	System 4: Aufklärung und Erneuerung	103
5.6	System 5: Identität	108
	Literatur	111
6	Russische Puppen	113
	Literatur	121
7	Hierarchie und Redundanz potenzieller Führung	123
	Literatur	135
 Teil III Diagnostizieren und Gestalten		
8	Übersicht über den Diagnoseprozess	139
9	Die Grundstruktur prüfen und gestalten (Anatomie, Schritt I)	145
9.1	Rekursionsebenen aufnehmen	147
9.2	Das System in Focus (SIF) festlegen	150
9.3	Die Segmentierung prüfen	152
	Literatur	161
10	Komplexität beherrschen (Exkurs)	163
	Literatur	175
11	Führbar oder nicht? (Schritt II)	177
	Literatur	185
12	Fokus auf erfolgskritische Aufgaben (Schritt III)	187
	Literatur	194
13	Zentral oder dezentral? (Schritt IV)	195
14	Die Steuerungsfunktionen prüfen und gestalten (Schritt V)	203
14.1	S2: Koordination und Unterstützung	205
14.2	S3: Optimierung des heutigen Geschäfts	211
14.3	S3*: Real-Life Information und Auditierung	215
14.4	S4: Außenkommunikation, Aufklärung und Erneuerung	218
14.5	S5: Identität, Normatives und S5-S3/4-Interaktion	225
	Literatur	229

15 Die Kommunikationskanäle prüfen und gestalten (Schritt VI)	231
15.1 Kommunikationsleistung	232
15.2 Kommunikationssicherheit	237
15.3 Verknüpfung in mehreren Ebenen	240
15.4 Funktioniert das „algedonische Signal“?	244
Literatur	253
 Teil IV Vom Wissen zum Nutzen	
16 Die Organisation verständlich machen (Schritt VII)	257
16.1 Darstellung der Steuerungsorganisation	258
16.2 Stellenbeschreibung	262
16.3 Organigramm	265
Literatur	268
17 Erfolgreich umsetzen	269
17.1 Inkrementelle Veränderung oder Reorganisation?	270
17.2 Person versus Sache	272
17.3 Vier Umsetzungsphasen	274
17.4 Vier Erfolgsfaktoren	278
Literatur	281
18 Schnelldiagnosen	283
18.1 Dissoziation	285
18.2 Schizophrenie	288
18.3 Der Flaschenhals	291
18.4 Unkontrolliertes Wachstum	295
18.5 Dominanz	298
18.6 Multiple Persönlichkeit	301
18.7 Kopflösigkeit	303
19 Balance von Gegenwart und Zukunft	309
19.1 Beyond Dispute	311
19.2 Der Operations Room	320
Literatur	335
20 Epilog: The Proof of the Pudding is in the Eating	337
Literatur	340
 Glossar	341
 Literatur zum Viable System Model (chronologisch)	347