

1	Die traditionelle Organisation ...	1
1.1	Die Organisation im Modell	2
1.2	Pyramidal und Top-Down	4
1.2.1	Management von Menschen	5
1.2.2	Gesteuert und kontrolliert	7
1.2.3	Plangetrieben und präzise	9
1.3	Ein hochpräzises Uhrwerk	10
	Literatur.	13
2	... in den Gezeiten des Wandels.	15
2.1	Die Herausforderungen mit der VUCA-Welt.	17
2.2	Das Umfeld ist dynamisch.	19
2.3	Statisches Handeln im gekrümmten Raum	23
2.4	Strategiearbeit und andere Illusionen.	26
2.4.1	Die Organisation hört nach innen	27
2.4.2	Prognosen sind schwierig, insbesondere wenn sie die Zukunft betreffen	28
	Literatur.	29
3	Von der Organisation zum Organismus	31
3.1	Die Ausrichtung der Organisation	32
3.2	Die Schnecke macht es vor	32
3.2.1	Die Schnecke ist kein Uhrwerk	33
3.2.2	Situatives Entscheiden	34
3.3	Die Anpassungsfähigkeit eines Netzwerks	35
3.3.1	Das Netzwerk nimmt Gestalt an	35
3.3.2	Die Geschwindigkeit des Netzwerks	38
3.4	Von Neuronen und Gliazellen	40
3.4.1	Organische Netzwerke	40
3.4.2	Organische Informationsverarbeitung	41
	Literatur.	42
		IX

4	Eine Frage der Kultur	45
4.1	Der Steampunk-Impuls	46
4.1.1	Informelle Strukturen	46
4.1.2	Transformationsprojekte	47
4.2	Kultur als Summe der Verhaltensweisen	48
4.2.1	Gewinne eine neue Weltansicht	49
4.2.2	Das Mindset	50
4.2.3	Top-Down und Bottom-up	51
4.2.4	Organische Umsetzung	52
4.3	Kulturstiftende Instanzen	54
4.3.1	Hierarchische Kultur	55
4.3.2	Organische Kultur	56
	Literatur	58
5	Strategie und Ziele	61
5.1	Mittel- und langfristige Ziele	62
5.1.1	Die Formulierung einer Strategie	63
5.1.2	Die Operationalisierung einer Strategie	64
5.2	Ein neues Strategiedenken	65
5.2.1	Qualitative Ziele als Handlungsleitfaden	66
5.2.2	Sinnstiftung	68
5.3	Desillusioniert Strategiearbeit	69
5.3.1	Ein probabilistischer Blick in die Zukunft	69
5.3.2	Strategie wird Arbeit	71
	Literatur	73
6	Arbeit und der Blick nach vorne	75
6.1	Nicht alles wird bearbeitet	76
6.1.1	Multiplexing	76
6.1.2	Limitierung der Arbeit	79
6.2	Das operative Portfolio	82
6.2.1	Portfolio	82
6.2.2	Transparenz	83
6.2.3	Entscheidungen	84
6.3	Die Steuerung des Wertstroms	85
6.3.1	Wertstrom	86
6.3.2	Management des Wertstroms	87
	Literatur	90
7	Alles ist im (Arbeits-) Fluss	91
7.1	Arbeitssysteme	92
7.1.1	Unlimitierte Push-Systeme	92
7.1.2	Limitierte Pull-Systeme	92

7.2	Mehrere Arbeitssysteme.	93
7.2.1	Wertströme auf unterschiedlichen Flughöhen	93
7.2.2	Die Portfoliosicht über die Arbeitssysteme	95
7.3	Der Wertstrom der Strategie.	96
7.3.1	Visionen, Ziele und Handlungen	97
7.3.2	Geplante Arbeit	101
7.3.3	Koordinierte Arbeit	103
	Literatur.	105
8	Fraktale Organisationen	107
8.1	Handungsleitfäden	107
8.1.1	Lernende Organisation	107
8.1.2	Selbstorganisation	108
8.2	Entitäten und Information	111
8.2.1	Brain Boxes	112
8.2.2	Information.	115
8.3	Rekursion und Selbstähnlichkeit	118
8.3.1	Die Mandelbrot-Menge	118
8.3.2	Der rekursive Dreiklang.	120
8.4	Skalierung und Struktur	121
8.4.1	Fokus auf die Aufbauorganisation	121
8.4.2	Fokus auf die Ablauforganisation	122
8.4.3	Nachteile fraktaler Organisationen	123
	Literatur.	124
9	Neuronale Ablauforganisation	127
9.1	Wertstiftende Beziehungen	128
9.1.1	Beurteilung der Wirksamkeit	128
9.1.2	Aufbau einer neuronalen Organisation	130
9.2	Why, What, How	132
9.2.1	Der agile Dreiklang	133
9.2.2	Agilität	135
9.2.3	Agile Organisationen	135
9.3	Kundenzentriertheit	137
9.3.1	Kundenfokus & Kundenorientierung	138
9.3.2	Kundenzentrierung – Customer Centricity	140
9.4	Agile Interaktion und Feedback Loops	143
9.4.1	Informationsfluss	144
9.4.2	Information und Feedback	145
	Literatur.	146
10	Transition und Wandel	147
10.1	Organisationsdesign.	148

10.1.1	Die Effizienz des Silos	148
10.1.2	Die Ineffizienz des Silos	148
10.2	Transition statt Transformation	150
10.2.1	Die Notwendigkeit des Wandels	150
10.2.2	Transformationsprojekte	151
10.2.3	Transitionen	152
10.3	Die Schaffung eines Netzwerks	154
10.3.1	Flight Levels.	154
10.3.2	Fraktale Organisationslehre	157
10.4	Systemarchitekturen.	158
10.4.1	System-Topologie	161
10.4.2	Routen	163
10.4.3	Flight Level 3,2,1	166
	Literatur.	170
	Stichwortverzeichnis.	173