

# INHALT

Vorwort .....	9
Kapitel 1: Warum neu denken? .....	11
Thesen .....	11
Kapitel 2: Die Große Transformation <sup>21</sup> .....	14
Ein Zeichen unserer Zeit? .....	14
Von der Alten Welt zu einer Neuen Welt .....	15
Ein besonderer Wandel .....	16
Die Welt von 1997 .....	22
»Klassisches Management«: ein Auslaufmodell .	24
Fast alles wird sich ändern .....	26
Geburtswehen einer Neuen Welt .....	28
Ökonomie genügt nicht .....	30
Krise des Navigierens und Funktionierens .....	33
Die <sup>R</sup> Evolution der Organisationen .....	34

Kapitel 3: Das Grundgesetz des Wandels . . . . .	38
Eine Karte für Einblick, Durchblick, Überblick .	39
Navigieren ins Unbekannte . . . . .	42
Nicht nur eine, sondern drei Strategien sind nötig . . . . .	43
Substitution und Kreative Zerstörung . . . . .	45
Fundamentale Transformationen . . . . .	46
Dem Wandel voraus sein . . . . .	49
 Kapitel 4: Die Treiber der Transformation . . . . .	 51
Demografie . . . . .	52
Ökologie . . . . .	57
Wissenschaft und Technologie . . . . .	61
Ökonomie und Verschuldung . . . . .	66
Haupttreiber Komplexität . . . . .	72
 Kapitel 5: Komplexität ist der Rohstoff der Neuen Welt . . . . .	 73
Grenzen der alten Denkweisen . . . . .	75
Was ist Komplexität? Was ist Varietät? . . . . .	76
Unverstehbar, aber dennoch manageable . . . . .	78
Einfache und komplexe Systeme . . . . .	80
Kompliziert oder komplex? . . . . .	83

Kapitel 6: Systems Out of Control? .....	87
New Governance by Cybernetics:	
Communication and Control .....	90
Kybernetik für Selbstfähigkeiten .....	93
Wirtschaften ist zu wenig .....	94
 Kapitel 7: Komplexität für das Funktionieren von Organisationen .....	 97
Zwei Ebenen des Funktionierens .....	97
Sachaufgaben und Managementaufgaben .....	100
Die Konstanten im Wandel: Master Controls ...	101
Wie Master Controls funktionieren .....	103
Navigationsassistenten für die Transition .....	112
 Kapitel 8: Heuristiken: Navigationsprinzipien für Neuland .....	 124
Prinzipien für die Lagebeurteilung im Ungewissen .....	 126
Grundsätze für die Lenkungs­kapazität und Beziehungsgestaltung .....	 128
Heuristiken für die Informationslage .....	130
Prinzipien für die Überzeugungsfähigkeit .....	131

Kapitel 9: Vom Umbruch zum Aufbruch . . . . .	133
Zum Umgang mit Grenzen . . . . .	134
Wenn etwas neu ist: Führen mit Instruktionen . .	140
Nicht nur Kommunikation, auch Metakommunikation . . . . .	142
Chefs und Kollegen managen . . . . .	143
Management als Leidenschaft für das Mögliche . . . . .	146
Epilog . . . . .	148
Literatur . . . . .	153
Ausgewählte Literatur von Fredmund Malik . . .	156
Register . . . . .	157