

Inhaltsverzeichnis

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	XIX
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	XXI
ZUSAMMENFASSUNG	1
ZIEL UND AUFBAU DER ARBEIT	5
1. DIE AUSGANGSSITUATION DER UNTERNEHMEN ANGESICHTS IHRER SICH WANDELNDEN UMWELT	9
1.1 Kennzeichen des Wandels in der Unternehmensumwelt.....	9
1.1.1 Erhöhte Kundenanforderungen	10
1.1.2 Turbulenz	12
1.1.2.1 Komplexität	12
1.1.2.2 Dynamik.....	14
1.1.2.3 Instabilität	16
1.2 Vorherrschende organisatorische Strukturen und Abläufe der Unternehmen ...	18
1.3 Elemente der Unternehmenserneuerung.....	21
1.4 Notwendigkeit eines Paradigmenwechsels.....	22
2. FRAKTALE STRUKTUREN LEBENDER SYSTEME ALS VORBILD FÜR UNTERNEHMEN	25
2.1 Naturwissenschaftliche Theoriebausteine	25
2.1.1 Chaostheorie.....	25
2.1.1.1 Mechanistisch-deterministisches Weltbild	25
2.1.1.2 Kausalitätsprinzipien	27
2.1.1.3 Verletzbarkeit des starken Kausalitätsprinzips	28
2.1.1.4 Trendwende vom Determinismus zur Chaostheorie.....	29
2.1.1.5 Übergang zur nichtlinearen Dynamik.....	29
2.1.1.6 Kernaussagen	30
2.1.1.7 Implikationen.....	33
2.1.2 Fraktale Geometrie.....	34
2.1.2.1 Gebrochenzahlige Dimensionen	34
2.1.2.2 Fraktale	35
2.1.3 Synergetik	37

2.2 Charakteristiken	40
2.2.1 Selbstähnlichkeit	40
2.2.2 Selbstorganisation	43
2.2.3 Vitalität	45
2.3 Nutzenpotentiale fraktaler Strukturen angesichts turbulenter Umwelten und erhöhter Umwelтанforderungen	45
2.4 Veranschaulichung anhand eines Beispiels	47
3. DAS FRAKTALE UNTERNEHMEN	51
3.1 Charakteristiken	52
3.1.1 Selbstähnlichkeit	53
3.1.2 Selbstorganisation	54
3.1.3 Vitalität	57
3.2 Nutzenpotentiale	59
3.3 Kritik und ergänzende Annahmen	61
3.3.1 Selbstähnlichkeit	63
3.3.2 Selbstorganisation	64
3.3.3 Vitalität	65
4. PROBLEMFELDER UND GRUNDKONZEPTION DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG IM FRAKTALEN UNTERNEHMEN	67
4.1 Begriffsklärung	67
4.2 Extrempositionen der Führung im fraktalen Unternehmen	68
4.3 Problemfelder der Führung im fraktalen Unternehmen bei vollständiger Absenz einer übergeordneten Unternehmensführung	69
4.3.1 Kriterien zur Auswahl der Problemfelder	69
4.3.2 Problemfeld 1: Pathologischer Umgang der Fraktale mit ihrer Auto- nomie und ihren Freiheitsrechten	72
4.3.3 Problemfeld 2: Kompetenzen und Lernen	74
4.3.4 Problemfeld 3: Strategische Orientierung und Priorisierung	78
4.4 Problemfelder der Führung im fraktalen Unternehmen bei Anwendung des mechanistisch-hierarchischen Führungsmodells	81

4.5 Grundlegende Schlußfolgerungen für die Konzeption einer Unternehmensführung im fraktalen Unternehmen	83
5. FÜHRUNG IN SELBSTORGANISIERENDEN UNTERNEHMUNGEN	87
5.1 Das Verhältnis von Führung und Selbstorganisation	87
5.1.1 Aussagen der St. Gallerer Schule	87
5.1.2 Aussagen der Münchener Schule	90
5.1.3 Aussagen von dritter Seite	92
5.1.4 Zusammenfassende Schlußfolgerungen	93
5.2 Grundzüge evolutionärer Führung	94
5.3 Systemisch-kybernetische Unternehmensführung	98
5.3.1 Führungskonzeption	98
5.3.2 Führungsaufgaben	102
5.3.2.1 Komplexitätsbewältigung	102
5.3.2.2 Unternehmensgestaltung	103
5.3.2.3 Unternehmenslenkung	104
5.3.2.4 Unternehmensentwicklung	105
5.4 Das evolutionäre integrierte Führungskonzept der St. Gallerer Schule	106
5.4.1 Überblick	108
5.4.2 Management-Philosophie	109
5.4.3 Normative, strategische und operative Führung	110
5.4.3.1 Normative Führung	110
5.4.3.2 Strategische Führung	111
5.4.3.3 Operative Führung	112
5.4.3.4 Interdependenz der drei Führungsebenen	112
5.4.4 Einwirkung von Aktivitäten, Strukturen und Verhalten	113
5.4.4.1 Aktivitäten	113
5.4.4.2 Strukturen	114
5.4.4.3 Verhalten	114
5.4.5 Interne und externe Integration	115
6. AUFGABENABGRENZUNG DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG IM FRAKTALEN UNTERNEHMEN ZUR EVOLUTIONÄREN FÜHRUNGSKONZEPTION ST. GALLENER PRÄGUNG	117
6.1 Grundlegende Abgrenzung zur evolutionären Führungskonzeption	117
6.2 Abgrenzung zur systemisch-kybernetischen Führungskonzeption	118

6.2.1	Komplexitätsbewältigung im fraktalen Unternehmen	118
6.2.2	Gestaltung des fraktalen Unternehmens.....	119
6.2.3	Lenkung des fraktalen Unternehmens.....	120
6.2.4	Entwicklung des fraktalen Unternehmens.....	121
6.2.5	Gewichtung von Gestaltung, Lenkung und Entwicklung im fraktalen Unternehmen	122
6.3	Abgrenzung zum evolutionären integrierten Managementkonzept.....	123
6.3.1	Management-Philosophie im fraktalen Unternehmen.....	123
6.3.2	Normative, strategische und operative Führung im fraktalen Unternehmen.....	124
6.3.2.1	Normative Führung im fraktalen Unternehmen.....	124
6.3.2.2	Strategische Führung im fraktalen Unternehmen	124
6.3.2.3	Operative Führung im fraktalen Unternehmen	125
6.3.3	Gewichtung und Integration der drei Führungsebenen im fraktalen Unternehmen.....	126
6.3.4	Einwirkung von Aktivitäten, Strukturen und Verhalten im fraktalen Unternehmen.....	126
6.3.4.1	Aktivitäten im fraktalen Unternehmen	126
6.3.4.2	Strukturen im fraktalen Unternehmen	127
6.3.4.3	Verhalten im fraktalen Unternehmen.....	129
6.3.5	Interne und externe Integration im fraktalen Unternehmen	130
7.	MODELL EINES UNTERNEHMENSFÜHRUNGSSYSTEMS FÜR DAS FRAKTALE UNTERNEHMEN	131
7.1	Begriffsklärung.....	131
7.2	Überblick über die Gesamtarchitektur.....	131
7.3	Subsystem 1: Das Inspirationssystem.....	133
7.3.1	Aufbau.....	133
7.3.2	Anspornmodul.....	134
7.3.2.1	Zielsetzung und Funktionsweise.....	134
7.3.2.2	Zu vermittelnde Grundwerte.....	135
7.3.2.3	Behandlung der Grundwerte im Zeitablauf	135
7.3.3	Kompaßmodul.....	136
7.3.3.1	Zielsetzung und Funktionsweise.....	136
7.3.3.2	Zu vermittelnde Langfristziele.....	138
7.3.3.3	Behandlung der Langfristziele im Zeitablauf	139
7.3.4	Inspirationsmanifest	140

7.3.4.1 Zielsetzung und Funktionsweise.....	140
7.3.4.2 Aufbau eines Prototyps.....	141
7.3.4.3 Gütekriterien.....	142
7.3.5 Anwendungsbeispiele und praktische Umsetzung.....	142
7.4 Subsystem 2: Das Restriktionssystem.....	144
7.4.1 Aufbau und Funktionsweise.....	144
7.4.2 Restriktionsdimensionen.....	146
7.4.2.1 Moral.....	146
7.4.2.2 Geschäftsfelder und Geschäftspartner.....	147
7.4.2.3 Finanzen.....	148
7.4.3 Durchsetzung der Restriktionen.....	148
7.4.4 Behandlung der Restriktionen im Zeitablauf.....	149
7.4.5 Anwendungsbeispiele und praktische Umsetzung.....	150
7.5 Integration von Inspirations- und Restriktionssystem.....	151
7.5.1 Prinzip des Zusammenwirkens.....	151
7.5.2 Aufgaben des Führungsfraktals.....	153
7.6 Subsystem 3: Meßsystem.....	154
7.6.1 Relevanz und Zielsetzung.....	154
7.6.2 Der ausgewogene Berichtsbogen.....	156
7.6.2.1 Grundlegender Aufbau.....	156
7.6.2.2 Kundenperspektive.....	159
7.6.2.3 Prozeßperspektive.....	160
7.6.2.4 Innovations- und Wissensperspektive.....	160
7.6.2.5 Finanzwirtschaftliche Perspektive.....	160
7.6.2.6 Erweiterungsmöglichkeiten und Grenzen.....	161
7.6.3 Eignung des ausgewogenen Berichtsbogens für den Einsatz im fraktalen Unternehmen.....	162
7.6.4 Kaskadierung des ausgewogenen Berichtsbogens.....	163
7.6.5 Selbststeuerung der Fraktale.....	166
7.6.6 Rückmeldung und Rückaggregation der Indikatorwerte.....	166
7.6.7 Überführung des Inspirationsmanifests in Indikatoren des kaska- dierenden ausgewogenen Berichtsbogens.....	167
7.6.7.1 Inspirationsmanifest.....	168
7.6.7.2 Strategische Ziele.....	168
7.6.7.3 Kritische Erfolgsfaktoren.....	169
7.6.7.4 Meßbare Indikatoren und Zielwerte.....	169
7.6.8 Langfristige Ausrichtung und Priorisierung der Fraktale.....	169

7.6.9 Kontrolle der Indikatorwerte	170
7.6.9.1 Verringerung und Veränderung der Fremdkontrolle	171
7.6.9.2 Stärkung der Selbstkontrolle	173
7.6.9.3 Verringerung des Kontrollaufwands	173
7.6.10 Anwendungsbeispiele und praktische Umsetzung	174
7.7 Subsystem 4: Das Dialogsystem	175
7.7.1 Zielsetzungen	175
7.7.2 Zur Rolle des Führungsfraktals im Rahmen des Dialogsystems	176
7.7.3 Medien und Foren des Dialogsystems	177
7.7.4 Soziokratische Abstimmungsmechanismen	178
7.7.5 Stellhebel des Dialogsystems	181
7.7.5.1 Gestaltung der dominanten Logik	182
7.7.5.2 Kollektives Lernen und Kompetenzbildung	183
7.7.5.3 Globalisierung lokaler Strategien	186
7.7.5.4 Alarmbewußtsein und Notfallpläne für strategische Un-	
sicherheiten	187
7.7.5.5 Strategische Frühaufklärung	188
7.7.6 Das symbiotische Wechselspiel zwischen Dialogsystem und den	
übrigen Subsystemen der Unternehmensführung	189
7.7.6.1 Inspirations-, Restriktions- und Meßsystem als Katalysa-	
toren des Dialogsystems	189
7.7.6.2 Demokratisierung und Dynamisierung von Inspirations-,	
Restriktions- und Meßsystem über das Dialogsystem	190
7.7.7 Anwendungsbeispiele und praktische Umsetzung	192
7.8 Verstärkung der Hebelwirkung der vier Subsysteme durch ein Anreiz	
system	194
7.8.1 Begriffliche und motivatorische Grundlagen	195
7.8.2 Grobstruktur	198
8. UNTERNEHMENSFÜHRUNG IM FRAKTALEN UNTERNEHMEN ÜBER	
 EIN INTEGRIERTES QUADROPOLARES KRÄFTEFELD	201
8.1 Integration der vier Subsysteme zu einem quadropolaren Kräftefeld	201
8.1.1 Aufbau	201
8.1.2 Funktionsweise	202
8.2 Übergeordnete Aufgaben des Führungsfraktals	205
8.2.1 Management von Spannungen	205
8.2.2 Eingeschränkte Corporate Governance	205

8.2.3 Entwicklung von Ordnungsparametern.....	207
9. DIE AUFLÖSUNG DER PROBLEMFELDER DER FÜHRUNG IM FRAKTALEN UNTERNEHMEN DURCH DAS INTEGRIERTE QUADROPO-LARE KRÄTFELD DER VIER SUBSYSTEME	209
9.1 Auflösung der Spannungsfelder der Führung bei vollständiger Abwesenheit von Führung im fraktalen Unternehmen	209
9.1.1 Auflösung Spannungsfeld 1: Pathologischer Umgang der Fraktale mit ihrer Autonomie und ihren Freiheitsrechten.....	209
9.1.2 Auflösung Spannungsfeld 2: Kompetenzen und Lernen.....	211
9.1.3 Auflösung Spannungsfeld 3: Strategische Orientierung und Priorisierung	212
9.2 Auflösung der Spannungsfelder der Führung bei Anwendung des mechanistisch-hierarchischen Führungsmodells	214
9.3 Verwirklichung einer dialektischen Grundkonzeption der Unternehmensführung	216
10. ZUSAMMENFASSUNG DER UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE	219
11. AUSBLICK.....	227
12. LITERATURVERZEICHNIS.....	231

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Evolution der Kundenanforderungen über Zeit	10
Abb. 2:	Turbulentes Makroumfeld des Unternehmens	13
Abb. 3:	Derzeit vorherrschende innere Strukturierung von Unternehmen	18
Abb. 4:	Nichtlineare Dynamik durch Rückkopplungsbeziehungen.....	30
Abb. 5:	Bifurkationskaskade für die Iteration einer einfachen nichtlinearen Funktion in Abhängigkeit des Parameters k	32
Abb. 6:	Mandelbrot-Menge.....	35
Abb. 7:	Nichttriviales Skalenverhalten natürlicher fraktaler Strukturen.....	36
Abb. 8:	Vergleich zwischen Lampe und Laser	38
Abb. 9:	Vergrößerungsserie am Rand der Mandelbrot-Menge zur Demonstration der Selbstähnlichkeit fraktaler Strukturen.....	40
Abb. 10:	Fraktales Gebilde "Koch-Kurve"	41
Abb. 11:	Farnartige Limesstruktur durch iterative Abbildung einfacher Elementarbausteine.....	42
Abb. 12:	Das fraktale Unternehmen.....	51
Abb. 13:	Kopplung von Fraktalen zu Strukturen höherer Ordnung.....	56
Abb. 14:	Nutzenpotentiale des fraktalen Unternehmens.....	59
Abb. 15:	Ausgewählte Problemfelder uneingeschränkter Autonomie der Fraktale.....	70
Abb. 16:	Vermeiden pathologischer Selbstorganisationsentwicklungen durch Führungseingriffe	88
Abb. 17:	Veranschaulichung einer systemisch-kybernetischen Unternehmensmodellierung	101
Abb. 18:	Konzept integriertes Management der St. Galler Schule	106
Abb. 19:	Architektur des Unternehmensführungssystems eines fraktalen Unternehmens.....	132
Abb. 20:	Aufbau und Funktionsweise des Inspirationssystems.....	133
Abb. 21:	Inspirationsmanifest eines fraktalen Unternehmens - Auszug.....	141
Abb. 22:	Aufbau und Funktionsweise des Restriktionssystems	145
Abb. 23:	Bipolar-dialektisches Zusammenwirken von Inspirationssystem und Restriktionssystem	152
Abb. 24:	Ausgewogener Berichtsbogen mit Beispielindikatoren und Benchmarks ...	158

Abb. 25:	Kaskadierender ausgewogener Berichtsbogen im fraktalen Unternehmen..	164
Abb. 26:	Dialogsystem der Unternehmensführung des fraktalen Unternehmens.....	176
Abb. 27:	Doppelt gekoppelte soziokratische Abstimmungsgremien	180
Abb. 28:	Stellhebel des Dialogsystems.....	181
Abb. 29:	Kollektives Lernen und Kompetenzbildung über das Dialogsystem des fraktalen Unternehmens	184
Abb. 30:	Globalisierung lokaler Strategien.....	186
Abb. 31:	Demokratisierung und Dynamisierung von Inspirations-, Restriktions- und Meßsystem über das Dialogsystem.....	191
Abb. 32:	Relevanz und organisationale Einbettung von Anreizsystemen	195
Abb. 33:	Grobstruktur eines Anreizsystems zur Verstärkung der vier Subsysteme der Unternehmensführung.....	199
Abb. 34:	Komplementäre Interdependenz der Stellhebel der vier Subsysteme	201
Abb. 35:	Führungsprinzip des quadropolaren Kräftefelds	202
Abb. 36:	"Bewegungsformation" des fraktalen Unternehmens in Analogie zu dem Modell des Tierschwarms	204
Abb. 37:	Generierung und Verbreitung von Ordnungsparametern durch das Führungssystem des fraktalen Unternehmens.....	208