



# Synaptisches Management

---

Hans Gerd Prodoehl

# Synaptisches Management

Strategische Unternehmensführung  
im 21. Jahrhundert

Hans Gerd Prodoehl  
Düsseldorf  
Deutschland

ISBN 978-3-658-05518-9      ISBN 978-3-658-05519-6 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-05519-6

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

*Lektorat:* Ulrike M. Vetter

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

---

## Vorwort

Dieses Buch ist nicht auf der Zuschauertribüne entstanden, sondern im Handgemenge. Ich habe es nicht im Studierzimmer erdacht, sondern im Maschinenraum.

Es ist das Derivat und Destillat von 13 Jahren Erfahrungen in der Praxis der Unternehmensberatung und Unternehmensführung. Ich habe diese Praxiserfahrungen mit Erkenntnissen konfrontiert, die die Managementlehre, die Soziologie und die Sozialpsychologie in den vergangenen Jahrzehnten zum Management von Unternehmen gewonnen haben, und aus dieser Konfrontation einen neuen Ansatz für die Unternehmensführung im 21. Jahrhundert abgeleitet.

In all diesen Jahren in der Unternehmenspraxis habe ich bemerkenswerte Diskrepanzen festgestellt.

Da ist die Diskrepanz zwischen der wachsenden Anforderung an Unternehmen, vernetzt und systemisch zu denken und zu handeln, und der fortbestehenden Allergie in Unternehmen dagegen, sich umfassend intern und extern zu vernetzen und sich den Interdependenzen und Volatilitäten ihrer Umwelt zu stellen.

Da ist die Diskrepanz zwischen der wachsenden Herausforderung an Unternehmen, wandlungsaffin, änderungsfähig, anpassungsoffen, lernbereit und dynamisch zu agieren, und der althergebrachten Resistenz in Unternehmen gegen die Zumutungen des Wandels.

Da ist eine weitere sinnfällige Diskrepanz. Seit Jahrzehnten liegen belastbare wissenschaftliche Erkenntnisse darüber vor, wie es gelingen kann, Menschen in Unternehmen dazu zu bringen, ihr volles Potenzial auszuschöpfen, also nicht nur ihre Pflicht zu tun, sondern leidenschaftlich, engagiert, eigeninitiativ, innovationsoffen und intrinsisch motiviert zu arbeiten. Im Kontrast dazu bestehen in vielen Unternehmen nach wie vor anachronistische Führungsstrukturen, die dieses Potenzial verlässlich zudecken.

Es gibt aber auch noch eine weitere Diskrepanz zwischen Praxis und Wissenschaft. So liegen tiefgründige Erkenntnisse zur Unternehmensführung vor, die in der neueren Systemtheorie, Komplexitäts- und Chaostheorie, Kybernetik und Evolutionstheorie entwickelt wurden. Wenn diese Erkenntnisse in der Höhenluft akademischer Turmzimmer entstanden sind, dann können sie naturgemäß dem harten Luftdruck nicht standhalten, der in den Niederungen der Unternehmenspraxis tagtäglich ausgehalten werden muss.

Mir geht es mit diesem Buch darum, diese Diskrepanzen zu überwinden und damit Brücken zu schlagen zwischen den verschiedenen Anforderungen, denen Unternehmen

im 21. Jahrhundert ausgesetzt sind. Denn ich gehe davon aus, dass es diese Brückenschläge, diese synaptischen Verbindungen sind, die ein Unternehmen in der zunehmend komplexen, volatilen und erratischen Unternehmensumwelt des 21. Jahrhunderts benötigt, wenn es dauerhaft Kurs halten will.

So ist denn dieses Buch ein Praxishandbuch für alle diejenigen, die heute mit der Führung von Unternehmen befasst sind. Und es entwirft zugleich ein wissenschaftliches Paradigma für die Unternehmensführung im 21. Jahrhundert. Es versucht damit, wissenschaftliche Erkenntnisse praktisch zu erden und praktische Erkenntnisse wissenschaftlich zu validieren.

Ich danke meiner Familie dafür, dass sie es mir neben meinem 24/7-Beruf ermöglicht hat, meine Urlaubstage dafür zu nutzen, dieses Buch zu schreiben.

Düsseldorf, im Juni 2014

Hans Gerd Prodoehl

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Abenteuer Management</b> .....	1
<b>2</b>	<b>Die neue Qualität von Komplexität und Unsicherheit für die strategische Unternehmensführung im 21. Jahrhundert</b> .....	7
2.1	Komplexitätssteigerung durch kulturelle Homogenisierung .....	8
2.2	Die Potenzierung von Komplexität durch die Evolution der Informations- und Kommunikationstechnik .....	11
2.3	Komplexitätssteigerung durch staatliche Deregulierung .....	14
2.4	Komplexitätssteigerung durch Abschwächung der Geltungskraft von Normen und der Bindungskraft von Institutionen .....	16
2.5	Komplexitätssteigerung durch Brechung der marktwirtschaftlichen Dynamik an der Eigendynamik ökologischer Systeme .....	20
<b>3</b>	<b>Reflexion dieser neuen Qualität von Komplexität und Unsicherheit in der US-amerikanischen und europäischen Management-Theorie</b> .....	27
3.1	Das Unternehmen als komplexes soziales System .....	31
3.2	Unternehmenssteuerung durch soziale Interaktionsmedien .....	35
3.3	Management von Komplexität in Unternehmen durch „Systems Thinking“ .....	37
3.4	Komplexitäts-Management durch Stimulation von Selbstorganisation und Emergenz .....	39
3.5	Management von Komplexität durch Reduktion von Komplexität .....	43
<b>4</b>	<b>Management von Komplexität und Unsicherheit im 21. Jahrhundert: das Wandlungsdilemma und die Logik des Scheiterns</b> .....	47
4.1	Das Wandlungsdilemma der Komplexität .....	51
4.2	Das Wandlungsdilemma der Konfliktresistenz .....	54
<b>5</b>	<b>Das synaptische Management und die Syndrome der Abschottung</b> .....	57
5.1	Reservate .....	59
5.2	Gemeinschaften .....	64

5.3	Konsonanzen .....	66
5.4	Korridore .....	75
<b>6</b>	<b>Unternehmensführung durch synaptisches Management .....</b>	<b>85</b>
6.1	Management von Umweltvernetzung und synaptisches Umweltmanagement .....	96
6.1.1	Umweltvernetzung durch Partizipation: Kultur der Extrovertierung .....	102
6.1.2	Umweltvernetzung durch Management von Vernetzungsintensität .....	106
6.1.3	Umweltvernetzung durch Management von Vernetzungsproduktivität .....	108
6.1.4	Synaptisches Umweltmanagement durch Umweltvernetzung .....	112
6.1.5	Umweltvernetzung durch Management von Vernetzungspartnerschaften .....	116
6.1.6	Umweltvernetzung durch Management von Ökosystemen .....	121
6.1.7	Kundenmanagement als synaptisches Umweltmanagement .....	123
6.2	Management von Binnenvernetzung und synaptisches Binnenmanagement .....	131
6.2.1	Management von Holismus .....	135
6.2.2	Management durch Partizipation .....	136
6.2.3	Management von Grenzüberschreitung, Heterogenität und Diversität .....	139
6.2.4	Management von barrieren- und grenzüberschreitendem Wissenstransfer und Lernen .....	140
6.2.5	Management einer Kultur des Miteinander .....	142
6.3	Management von Kontingenz .....	149
6.3.1	Management als Konstruktion .....	154
6.3.2	Management durch Verfremdung .....	165
6.3.3	Management im Optionenraum .....	167
6.3.4	Management mit Reserven .....	170
6.3.5	Management mit Rückkopplungen .....	174
6.3.6	Management mit Experimentierräumen .....	179
6.3.7	Management einer Kultur des Dialogs .....	181
6.4	Management von Temporalisierung .....	193
6.5	Management von Heterarchie .....	201
<b>7</b>	<b>Synaptisches Management als Management der Dialektik von Kontinuität und Wandel .....</b>	<b>215</b>

---

<b>8 Synaptisches Management als ganzheitliche Aufgabe der Unternehmenssteuerung und der Selbststeuerung .....</b>	<b>221</b>
<b>9 Synaptisches Management als duales Management .....</b>	<b>233</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>247</b>



---

## Der Autor



**Hans Gerd Prodoehl** studierte Volkswirtschaftslehre, politische Wissenschaften, Soziologie und Germanistik an den Universitäten Berlin und Marburg/Lahn und promovierte im Jahr 1983 mit einer soziologischen Arbeit über die „Theorie des Alltags“. In den Jahren 1983 bis 2001 war er in verschiedenen Positionen in der Landesregierung Nordrhein-Westfalen tätig. Im Jahr 2001 wechselte er aus der Politik in die Wirtschaft. Er ist seit Anfang 2001 Managing Director in der Unternehmensberatungsfirma goetzpartners ([www.goetzpartners.com](http://www.goetzpartners.com)). In dieser Funktion hat er zahlreiche Unternehmen und Regierungen des In- und Auslands beraten. Neben seiner beruflichen Tätigkeit in Politik und Wirtschaft hat er mehrere Romane, wissenschaftliche Bücher und Aufsätze publiziert. Er lebt mit seiner Familie in Düsseldorf.