

Friedrich Glasl • Bernard Lievegoed

Dynamische Unternehmens entwicklung

Grundlagen für nachhaltiges
Change Management

3., überarbeitete
und erweiterte Auflage

Haupt Verlag Bern • Stuttgart -Wien
Verlag Freies Geistesleben Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

1	Die Führungs- und Organisationslehre in Entwicklung	9
	Friedrich Glasl	
1.1	Das Entwicklungskonzept von Bernard Lievegoed und dessen Aufnahme durch die Zeitgenossen	11
1.2	Evolution der Führungs- und Organisationslehren	13
1.2.1	Die klassischen techno-strukturellen Organisationslehren	15
1.2.2	Psycho-sozial orientierte Führungs- und Organisationslehren	16
1.2.3	Entscheidungstheoretische Lehren	16
1.2.4	Kybernetische Systemtheorien	17
1.2.5	Die Kontingenztheorien	19
1.2.6	Systemisch-evolutionäre Theorien	21
1.3	Organisationsentwicklung und systemtheoretisches Denken	23
1.4	Lievegoeds organistisches Entwicklungskonzept	32
1.5	Das Anliegen dieses Buches	45
2	Übersicht über die Entwicklungsphasen eines Unternehmens_____	47
	Friedrich Glasl	
2.1	Die Pionierphase: Das Unternehmen als Grossfamilie bzw. als verschworene Aktionsgemeinschaft	50
2.2	Die Differenzierungsphase: Das Unternehmen als Apparat bzw. als rationales Konstrukt	51
2.3	Die Integrationsphase: Das Unternehmen als Organismus.	52
2.4	Die Assoziationsphase: Das Unternehmen als Glied im «Biotop»	53
2.5	Entwicklung ist nicht obligatorisch	54
2.6	Die lernende Organisation	58
3	Entwicklungsphasen eines Unternehmens.	61
	Bernard Lievegoed	
3.1	Die Pionierphase	63
3.1.1	Die Führung ist autokratisch	64
3.1.2	Die Kommunikation ist direkt	64
3.1.3	Der Organisationsstil ist personenbezogen.	65
3.1.4	Der Arbeitsstil ist die Improvisation	66
3.1.5	Die Mitarbeiter als «eine grosse Familie».	66
3.1.6	Der Pionierbetrieb im Markt: Bindung des Kunden	66

Inhaltsverzeichnis

3.1.7	Das Pionierunternehmen arbeitet von Auftrag zu Auftrag .	67
3.1.8	Der ältere Pionierbetrieb wächst	67
3.1.9	Das Pionierunternehmen in der Krise.	68
3.1.10	Zusammenfassung	70
3.1.11	Weiteres Wachstum und die Bedeutung des Familienbetriebes.	71
3.2	Die Differenzierungsphase.	73
3.2.1	Das Prinzip der Mechanisierung und Automatisierung . . .	77
3.2.2	Das Prinzip der Standardisierung	77
3.2.3	Das Prinzip der Spezialisierung	78
3.2.4	Das Prinzip der Koordination	80
3.2.5	Das Prinzip der Formalisierung	81
3.2.6	Die Krise der Differenzierungsphase.	84
3.3	Die Integrationsphase.	90
3.3.1	Externe Beziehungspflege, Marketing	95
3.3.2	Prozesssteuerung	95
3.3.3	Ressourcen-Bereitstellung und -Einsatz (Mittelverwaltung).	96
3.3.4	Grundsatzentwicklung, Unternehmenspolitik	97
3.3.5	Interne Beziehungspflege, Informationsservice.	97
3.3.6	Die Unternehmensführung	99
3.3.7	Der Stellenwert des sozialen Subsystems.	100
3.3.8	Das Top-Management-Team	103
3.3.9	Die Marktfunktion	106
3.3.10	Die Prozessorganisation	108
3.3.11	Die Organisation der ausführenden Arbeit	111
3.3.12	Dezentrale autonome Einheiten	114
3.3.13	Die sechs Aufgaben des Managements und deren Integration	115
3.3.14	Das Modell der Integrationsphase als Konzept zur sinnvollen Ordnung	119
	 Das «Schlanke Unternehmen»: die Entwicklung zur Assoziationsphase.	 121
	Friedrich Glasl	
4.1	Die Dynamik des Wandels durch Problemverschiebung und Perspektivenwechsel.	124
4.2	Der Wandel der Unternehmenskultur: ein Exkurs.	128
4.3	Die Evolution der Unternehmenskultur in den vier Phasen.	131

4.4	Die Assoziationsphase am Beispiel des Schlanken Unternehmens	134
4.5	Hauptmerkmale der Assoziationsphase	140
4.5.1	Erweiterter Prozesshorizont	141
4.5.2	Vielfaches Nahtstellen-Management	142
4.5.3	Sorgfältiger Umgang mit allen Ressourcen	144
4.5.4	Ständige Entwicklung	145
4.6	Wandel der sieben Wesenselemente in den vier Entwicklungsphasen	146
4.6.1	Identität	146
4.6.2	Policy, Leitsätze, Programme	148
4.6.3	Struktur (Aufbauorganisation)	150
4.6.4	Menschen	151
4.6.5	Einzelfunktionen	153
4.6.6	Ablauforganisation	154
4.6.7	Physische Mittel	156
4.7	Zusammenfassung	157
	Führungskonzeptionen	161
	Friedrich Glasl	
5.1	Führungskonzeptionen: ein allgemeiner Begriffsrahmen	163
5.2	Drei Hauptaspekte einer Führungskonzeption	164
5.2.1	Management-Philosophie	165
5.2.2	Führungsstile	168
5.2.3	Führungstechniken	174
5.3	Die gebräuchlichsten Führungstechniken	176
5.3.1	Management by ideas: Leitbild-orientiertes Führen	177
5.3.2	Management by breakthrough: Durchbruch-orientiertes Führen	179
5.3.3	Management by objectives (MbO): Führen durch Zielvereinbarung	181
5.3.4	Management by delegation: Führen durch Delegieren	184
5.3.5	Management by exception (MbE): Führungseingriff im Ausnahmefall	185
5.3.6	Management by results: Ergebnis- bzw. Ertrags-orientiertes Führen	187
5.3.7	Management by System: Führen durch Systemsteuerung	188
5.3.8	Konsequenzen für die Einführung von Führungsmodellen	189

Inhaltsverzeichnis

6	Führung im Lichte der Entwicklungsphasen der Organisation	193
	Friedrich Glasl	
6.1	Führung in der Pionierphase	196
6.1.1	Die Management-Philosophie in der Pionierphase	197
6.1.2	Führungsstile in der Pionierphase	199
6.1.3	Führungstechniken in der Pionierphase	200
6.1.4	Führung in der Krise der Pionierphase	202
6.2	Führung in der Differenzierungsphase	204
6.2.1	Die Management-Philosophie in der Differenzierungsphase	207
6.2.2	Führungsstile in der Differenzierungsphase	208
6.2.3	Führungstechniken in der Differenzierungsphase	210
6.2.4	Führung in der Krise der Differenzierungsphase	212
6.3	Führung in der Integrationsphase	214
6.3.1	Die Management-Philosophie in der Integrationsphase	217
6.3.2	Führungsstile in der Integrationsphase	220
6.3.3	Führungstechniken in der Integrationsphase	223
6.3.4	Führung in der Krise der Integrationsphase	224
6.4	Führung in der Assoziationsphase	225
6.4.1	Die Management-Philosophie in der Assoziationsphase	227
6.4.2	Führungsstile in der Assoziationsphase	228
6.4.3	Führungstechniken in der Assoziationsphase	228
6.5	Phasengerechtes Führen: eine Übersicht	229
7	Ausblick: Die gesellschaftliche Bedeutung der Unternehmensentwicklung	231
	Friedrich Glasl	
7.1	Weitere Entwicklungsmodelle in der Literatur	233
7.2	Entwicklung als Paradigmenwandel	236
7.3	Unternehmensentwicklung als Emanzipationsprozess	241
7.4	Entwicklung ist unser Selbstentwurf	242
8	Anhang	243
	Die Autoren	245
	PD Dr. rer. pol. Friedrich Glasl	245
	Prof. Dr. med. Bernard C. J. Lievegoed	246
	Literaturnachweise	247
	Sachwort-Index	261