

Friedrich Glasl · Bernard Lievegoed

Dynamische Unternehmens- entwicklung

Grundlagen für nachhaltiges
Change Management

5., erweiterte und aktualisierte Auflage

Haupt Verlag Bern
Verlag Freies Geistesleben Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

1 Die Führungs- und Organisationslehre in Entwicklung F. Glasl

1.1	Das Entwicklungskonzept von Bernard Lievegoed und dessen Aufnahme durch die Zeitgenossen	13
1.2	Evolution der Führungs- und Organisationslehren	15
1.2.1	Die klassischen techno-strukturellen Organisationslehren	17
1.2.2	Psycho-sozial orientierte Führungs- und Organisationslehren	18
1.2.3	Entscheidungstheoretische Lehren	18
1.2.4	Kybernetische Systemtheorien	19
1.2.5	Die Kontingenztheorien	22
1.2.6	Systemisch-evolutionäre Theorien.	23
1.3	Organisationsentwicklung und systemtheoretisches Denken	25
1.4	Lievegoeds organistisches Entwicklungskonzept	35
1.5	Das Anliegen dieses Buches.	49

2 Übersicht über die Entwicklungsphasen eines Unternehmens F. Glasl

2.1	Die Pionierphase: Das Unternehmen als Grossfamilie bzw. als verschworene Aktionsgemeinschaft	55
2.2	Die Differenzierungsphase: Das Unternehmen als Apparat bzw. als rationales Konstrukt	56
2.3	Die Integrationsphase: Das Unternehmen als Organismus.	57
2.4	Die Assoziationsphase: Das Unternehmen als Glied im «Soziotop».	58
2.5	Entwicklung ist nicht obligatorisch	59
2.6	Die lernende Organisation	64

3 Entwicklungsphasen eines Unternehmens B. Lievegoed

3.1	Die Pionierphase	69
3.1.1	Die Führung ist autokratisch	70
3.1.2	Die Kommunikation ist direkt	70
3.1.3	Der Organisationsstil ist personenbezogen.	71
3.1.4	Der Arbeitsstil ist die Improvisation	72
3.1.5	Die Mitarbeiter als «eine grosse Familie»	72
3.1.6	Der Pionierbetrieb im Markt: Bindung des Kunden	72
3.1.7	Das Pionierunternehmen arbeitet von Auftrag zu Auftrag	73

3.1.8	Der ältere Pionierbetrieb wächst	73
3.1.9	Das Pionierunternehmen in der Krise.....	74
3.1.10	Zusammenfassung.....	76
3.1.11	Weiteres Wachstum und die Bedeutung des Familienbetriebes	77
3.2	Die Differenzierungsphase	79
3.2.1	Das Prinzip der Mechanisierung und Automatisierung ...	83
3.2.2	Das Prinzip der Standardisierung	83
3.2.3	Das Prinzip der Spezialisierung	84
3.2.4	Das Prinzip der Koordination	86
3.2.5	Das Prinzip der Formalisierung.....	87
3.2.6	Die Krise der Differenzierungsphase	90
3.3	Die Integrationsphase	96
3.3.1	Externe Beziehungspflege, Marketing	101
3.3.2	Prozesssteuerung	101
3.3.3	Ressourcen-Bereitstellung und -Einsatz (Mittelverwaltung)	102
3.3.4	Grundsatzentwicklung, Unternehmenspolitik	103
3.3.5	Interne Beziehungspflege, Informationsservice	103
3.3.6	Die Unternehmensführung	105
3.3.7	Der Stellenwert des sozialen Subsystems.....	106
3.3.8	Das Top-Management-Team	109
3.3.9	Die Marktfunktion	112
3.3.10	Die Prozessorganisation	114
3.3.11	Die Organisation der ausführenden Arbeit.....	117
3.3.12	Dezentrale autonome Einheiten.....	119
3.3.13	Die sechs Kernaufgaben des Managements und deren Integration.....	121
3.3.14	Das Modell der Integrationsphase als Konzept zur sinnvollen Ordnung.....	125

4 Das «Schlanke Unternehmen»:

Die Entwicklung zur Assoziationsphase F. Glasl

4.1	Die Dynamik des Wandels durch Problemverschiebung und Perspektivenwechsel.....	130
4.2	Der Wandel der Unternehmenskultur: ein Exkurs	134
4.3	Die Evolution der Unternehmenskultur in den vier Phasen	137
4.4	Die Assoziationsphase am Beispiel des Schlanke Unternehmens .	141
4.5	Hauptmerkmale der Assoziationsphase.....	147

4.5.1	Erweiterter Prozesshorizont	148
4.5.2	Vielfaches Nahtstellen-Management	149
4.5.3	Sorgfältiger Umgang mit allen Ressourcen	151
4.5.4	Ständige Entwicklung	152
4.6	Wandel der sieben Wesenselemente in den vier Entwicklungsphasen	153
4.6.1	Identität	153
4.6.2	Policy, Leitsätze, Programme	155
4.6.3	Struktur (Aufbauorganisation)	157
4.6.4	Menschen	158
4.6.5	Einzelfunktionen/ Organe	160
4.6.6	Ablauforganisation	161
4.6.7	Physische Mittel	163
4.7	Zusammenfassung und Ausblick	164
4.7.1	Weitere Ausgestaltungen der Integrationsphase	164
4.7.2	Gesellschaftliches Szenario als Herausforderung zur Assoziationsphase	169
4.7.3	Alternativen zu den Fehlentwicklungen	173
4.7.4	Ist beschleunigte Entwicklung möglich?	177
4.7.5	Entwicklungsphasen von Not-for-Profit-Organisationen ..	179

5 Menschen, Organisationen und Umwelten in Wechselwirkung F. Glasl

5.1	Menschen bewegen die Entwicklung	183
5.1.1	Rückschritt oder Fortschritt?	185
5.1.2	Stimmigkeit der individuellen Entwicklung mit der Entwicklung der Organisation	186
5.2	Polarity-Management als Ausbalancieren von Spannungsfeldern .	187
5.2.1	Archetypen der Polaritäten	188
5.2.2	Polaritäten-Management im Sozialen	189
5.2.3	Spannungsfelder in und zwischen den Entwicklungsphasen	192
5.2.4	Phasen-immanente Polaritäten	193
5.2.5	Phasen-transversale Polaritäten	194
5.3	Die dialektische Dynamik der Organisationsentwicklung	194
5.4	Die Dialektik der Phasen mit ihren Nebenwirkungen	198
5.4.1	Polaritäten-Balance der Pionierphase	201
5.4.2	Krise der Pionierphase	205
5.4.3	Polaritäten-Balance der Differenzierungsphase	207

5.4.4	Krise der Differenzierungsphase	211
5.4.5	Polaritäten-Balance der Integrationsphase	214
5.4.6	Krise der Integrationsphase	218
5.4.7	Polaritäten-Balance der Assoziationsphase	221
5.4.8	Krise der Assoziationsphase	225
5.4.9	Standortbestimmungen als Entscheidungshilfe	229
5.5	Den Wandel gestalten mit den Phasen-transversalen Polaritäten ..	233
5.5.1	Die Basisprozesse der Organisationsentwicklung	234
5.5.2	Polaritäten in den OE-Basisprozessen	235
5.6	Synthese der Phasen-immanenten und Phasen-transversalen Polaritäten	240

6 Führungskonzeptionen F. Glasl

6.1	Führungskonzeptionen: ein allgemeiner Begriffsrahmen	245
6.2	Drei Hauptaspekte einer Führungskonzeption	246
6.2.1	Management-Philosophie	247
6.2.2	Führungsstile	250
6.2.3	Führungstechniken	256
6.3	Die gebräuchlichsten Führungstechniken	258
6.3.1	Management by Ideas: Leitbild-orientiertes Führen	259
6.3.2	Szenario-Technik	261
6.3.3	Methoden der Strategie-Entwicklung	265
6.3.4	Management by Breakthrough: Durchbruch-orientiertes Führen	271
6.3.5	Management by Objectives (MbO): Führen durch Zielvereinbarung	273
6.3.6	Balanced Scorecard (BSC)	276
6.3.7	Management by Delegation: Führen durch Delegieren	277
6.3.8	Management by Exception (MbE): Führungseingriff im Ausnahmefall	279
6.3.9	Management by Results: Ergebnis- bzw. Ertrags-orientiertes Führen	281
6.3.10	Management by System: Führen durch Systemsteuerung ..	282
6.4	Konsequenzen für die Einführung von Führungsmodellen	283

7 Führung im Lichte der Entwicklungsphasen der Organisation F. Glasl

7.1 Führung in der Pionierphase	290
7.1.1 Die Management-Philosophie in der Pionierphase	291
7.1.2 Führungsstile in der Pionierphase	293
7.1.3 Führungstechniken in der Pionierphase	294
7.1.4 Führung in der Krise der Pionierphase	296
7.2 Führung in der Differenzierungsphase	299
7.2.1 Die Management-Philosophie in der Differenzierungsphase	301
7.2.2 Führungsstile in der Differenzierungsphase	302
7.2.3 Führungstechniken in der Differenzierungsphase	305
7.2.4 Führung in der Krise der Differenzierungsphase	306
7.3 Führung in der Integrationsphase	308
7.3.1 Die Management-Philosophie in der Integrationsphase	311
7.3.2 Führungsstile in der Integrationsphase	315
7.3.3 Führungstechniken in der Integrationsphase	317
7.3.4 Führung in der Krise der Integrationsphase	319
7.4 Führung in der Assoziationsphase	320
7.4.1 Die Management-Philosophie in der Assoziationsphase	322
7.4.2 Führungsstile in der Assoziationsphase	323
7.4.3 Führungstechniken in der Assoziationsphase	324
7.5 Phasengerechtes Führen: eine Übersicht	325

8 Ausblick: Die gesellschaftliche Bedeutung der Unternehmensentwicklung F. Glasl

8.1 Weitere Entwicklungsmodelle in der Literatur	329
8.2 Entwicklung als Paradigmenwandel	332
8.3 Unternehmensentwicklung als Emanzipationsprozess	337
8.4 Entwicklung ist unser Selbstentwurf	338

9 Anhang

Die Autoren	341
Prof. Dr. rer. pol. Dr. h.c. Friedrich Glasl	341
Prof. Dr. med. Bernard C.J. Lievegoed	342
Literatur- und Quellennachweise	344
Sachwort-Index	363