

Friedrich Glasl Bernard Lievegoed

Dynamische Unternehmens- entwicklung

Grundlagen für nachhaltiges
Change Management

6., 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.....	141
4.4	Die Assoziationsphase am Beispiel des Schlanken Unternehmens .	145
4.5	Hauptmerkmale der Assoziationsphase.....	151

4.5.1	Erweiterter Prozesshorizont.....	152
4.5.2	Vielfaches Nahtstellen-Management.....	153
4.5.3	Sorgfältiger Umgang mit allen Ressourcen.....	155
4.5.4	Ständige Entwicklung.....	156
4.6	Wandel der sieben Wesenselemente in den vier Entwicklungsphasen.....	157
4.6.1	Identität.....	157
4.6.2	Policy, Leitsätze, Programme.....	159
4.6.3	Struktur (Aufbauorganisation).....	161
4.6.4	Menschen.....	162
4.6.5	Einzelfunktionen / Organe.....	164
4.6.6	Ablauforganisation.....	165
4.6.7	Physische Mittel.....	167
4.7	Zusammenfassung und Ausblick.....	168
4.7.1	Weitere Ausgestaltungen der Integrationsphase.....	168
4.7.2	Gesellschaftliches Szenario als Herausforderung zur Assoziationsphase.....	173
4.7.3	Alternativen zu den Fehlentwicklungen.....	177
4.7.4	Ist beschleunigte Entwicklung möglich?.....	181
4.7.5	Entwicklungsphasen von Not-for-Profit-Organisationen..	183

5 Menschen, Organisationen und Umwelten in Wechselwirkung F. Glasl

5.1	Menschen bewegen die Entwicklung.....	187
5.1.1	Rückschritt oder Fortschritt?.....	189
5.1.2	Stimmigkeit der individuellen Entwicklung mit der Entwicklung der Organisation.....	190
5.2	Polarity-Management als Ausbalancieren von Spannungsfeldern .	191
5.2.1	Archetypen der Polaritäten.....	192
5.2.2	Polaritäten-Management im Sozialen.....	193
5.2.3	Spannungsfelder in und zwischen den Entwicklungsphasen.....	196
5.2.4	Phasen-immanente Polaritäten.....	197
5.2.5	Phasen-transversale Polaritäten.....	198
5.3	Die dialektische Dynamik der Organisationsentwicklung.....	198
5.4	Die Dialektik der Phasen mit ihren Nebenwirkungen.....	202
5.4.1	Polaritäten-Balance der Pionierphase.....	205
5.4.2	Krise der Pionierphase.....	209
5.4.3	Polaritäten-Balance der Differenzierungsphase.....	211

5.4.4	Krise der Differenzierungsphase.....	215
5.4.5	Polaritäten-Balance der Integrationsphase.....	218
5.4.6	Krise der Integrationsphase.....	222
5.4.7	Polaritäten-Balance der Assoziationsphase.....	225
5.4.8	Krise der Assoziationsphase.....	229
5.4.9	Standortbestimmungen als Entscheidungshilfe	233
5.5	Den Wandel gestalten mit den Phasen-transversalen Polaritäten .	237
5.5.1	Die Basisprozesse der Organisationsentwicklung.....	238
5.5.2	Polaritäten in den OE-Basisprozessen.....	239
5.6	Synthese der Phasen-immanenten und Phasen-transversalen Polaritäten.....	244

6 Führungskonzeptionen E Glasl

6.1	Führungskonzeptionen: ein allgemeiner Begriffsrahmen.....	249
6.2	Drei Hauptaspekte einer Führungskonzeption.....	250
6.2.1	Management-Philosophie.....	251
6.2.2	Führungsstile.....	254
6.2.3	Führungstechniken.....	260
6.3	Die gebräuchlichsten Führungstechniken.....	262
6.3.1	Management by Ideas: Leitbild-orientiertes Führen.....	263
6.3.2	Szenario-Technik.....	265
6.3.3	Methoden der Strategie-Entwicklung.....	269
6.3.4	Management by Breakthrough: Durchbruch-orientiertes Führen.....	275
6.3.5	Management by Objectives (MbO): Führen durch Zielvereinbarung.....	277
6.3.6	Balanced Scorecard (BSC).....	280
6.3.7	Management by Delegation: Führen durch Delegieren....	281
6.3.8	Management by Exception (MbE): Führungseingriff im Ausnahmefall.....	283
6.3.9	Management by Results: Ergebnis- bzw. Ertrags-orientiertes Führen.....	285
6.3.10	Management by System: Führen durch Systemsteuerung..	286
6.4	Konsequenzen für die Einführung von Führungsmodellen.....	287

7 Führung im Lichte der Entwicklungsphasen der Organisation F. Glasl

7.1 Führung in der Pionierphase.....	294
7.1.1 Die Management-Philosophie in der Pionierphase.....	295
7.1.2 Führungsstile in der Pionierphase.....	297
7.1.3 Führungstechniken in der Pionierphase.....	298
7.1.4 Führung in der Krise der Pionierphase.....	300
7.2 Führung in der Differenzierungsphase.....	303
7.2.1 Die Management-Philosophie in der Differenzierungsphase.....	305
7.2.2 Führungsstile in der Differenzierungsphase.....	306
7.2.3 Führungstechniken in der Differenzierungsphase.....	309
7.2.4 Führung in der Krise der Differenzierungsphase.....	310
7.3 Führung in der Integrationsphase.....	312
7.3.1 Die Management-Philosophie in der Integrationsphase...	315
7.3.2 Führungsstile in der Integrationsphase.....	319
7.3.3 Führungstechniken in der Integrationsphase.....	321
7.3.4 Führung in der Krise der Integrationsphase.....	323
7.4 Führung in der Assoziationsphase.....	324
7.4.1 Die Management-Philosophie in der Assoziationsphase...	326
7.4.2 Führungsstile in der Assoziationsphase.....	327
7.4.3 Führungstechniken in der Assoziationsphase.....	328
7.5 Phasengerechtes Führen: eine Übersicht.....	329

8 Ausblick: Die gesellschaftliche Bedeutung der Unternehmensentwicklung F. Glasl

8.1 Weitere Entwicklungsmodelle in der Literatur.....	333
8.2 Entwicklung als Paradigmenwandel.....	336
8.3 Unternehmensentwicklung als Emanzipationsprozess.....	341
8.4 Entwicklung ist unser Selbstentwurf.....	342

9 Anhang

Die Autoren.....	345
Prof. Dr.rer.pol. Dr. h.c. Friedrich Glasl.....	345
Prof. Dr. med. Bernard C. J. Lievegoed.....	346
Literatur- und Quellennachweise.....	348
Sachwort-Index.....	367