

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 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 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 |
| 4 | 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 |
| 5 | Führungskonzeptionen Friedrich Glasl | 161 |
| 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 |

| | | |
|----------|--|-----|
| 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 |