

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Problemstellung und Gliederung	21
Erster Teil	
Führungsmodelle	
1. Begriff „Führungsmodell“	25
2. Übersicht über die gängigen Führungsmodelle	29
Zweiter Teil	
Das Harzburger Modell	
1. Die Wahl des Harzburger Modells als Untersuchungsobjekt	37
2. Die <u>Elemente</u> des Harzburger Modells	39
2.1. Die Ziele des Harzburger Modells	39
2.2. Der Mitteleinsatz zur Verwirklichung der Ziele	40
Dritter Teil	
Kritische Analyse des Harzburger Modells	
1. Einführung in die Kritik am Harzburger Modell	45
2. Die Kritik am Harzburger Modell aus der Sicht der Theorie	47
2.1. Der bürokratische Aspekt des Modells	47
2.1.1. Wesen der bürokratischen Organisation	47
2.1.2. Bürokratiekritik von Gerhard Reber am Harzburger Modell	51

2.1.3.	Vergleich des Harzburger Modells mit der bürokratischen und der assoziativen Organisation . .	58
2.1.4.	Zur Beurteilung der Profilkurve des Harzburger Modells	66
2.1.5.	Bürokratiemodell und Bürokratiekritik	71
2.2.	Die Interpretation des autoritären Führungsstils im Harzburger Modell	82
2.3.	Führung und Arbeitsverhalten	92
2.3.1.	Die Einflüsse auf das Arbeitsverhalten	92
2.3.2.	Gruppendynamische Aspekte bei der Änderung des Verhaltens im Betrieb	100
2.4.	Die Entwicklungsphasen einer Unternehmung	107
2.4.1.	Die Pionierphase	111
2.4.2.	Die Phase der Differenzierung	112
2.4.3.	Die Phase der Integration	113
2.4.4.	Gegenüberstellung des Harzburger Modells mit den drei Entwicklungsphasen von Organisationen	115
2.5.	Inflexibilität der sachbezogenen Organisation bei Höhn	118
2.5.1.	Die einseitige Auffassung des Harzburger Modells von der sachbezogenen Organisation	118
2.5.2.	Die Kritik an der sachbezogenen Organisation des Harzburger Modells	119
2.5.2.1.	Die Vernachlässigung der Mehrdimensionalität der Aufgabe im Höhn-Modell . . .	119
2.5.2.2.	Der Zusammenhang zwischen Unternehmenspolitik und Organisationsstruktur . .	123

	Seite
2.5.3. Die Durchbrechung des Prinzips der sachbezogenen Organisation im Harzburger Modell	128
2.5.4. Versuch einer geeigneten Beantwortung der Frage „sachbezogene oder personenbezogene Organisation?“	131
2.6. Was dem Harzburger Modell heute noch fehlt	132
2.6.1. Grundfragen der Aufbauorganisation	132
2.6.2. Ergebnis des Vergleichs von Grundfragen einer Aufbauorganisation mit dem Harzburger Modell als Organisationsprinzip	150
2.7. Quantitative Auswertung der von der Praxis erstellten Allgemeinen Führungsanweisungen in bezug auf Organisationsregeln	154
2.7.1. Methodik der Untersuchung	154
2.7.2. Quantitative Auswertung der Allgemeinen Führungsanweisungen	154
2.7.3. Die These Höhns von der Nutzlosigkeit einer Kurzfassung der Führungsanweisung	155
2.8. Zusammenfassung der Kritik am Harzburger Modell aus der Sicht der Theorie	159
3. Die Kritik am Harzburger Modell aus der Sicht der Praxis	162
3.1. Methodik der Untersuchung	162
3.2. Die Schwächen des Harzburger Modells aus der Sicht der Praxis	168
3.2.1. Fa. Burgholzer	169
3.2.2. Fa. Zeller & Co.	171
3.2.3. Fa. Grasberger	172

	Seite
3.2.4. Fa. Oberndorfer	172
3.2.5. Fa. Obermüller & Co.	174
3.2.6. Fa. Grillberger	176
3.2.7. Fa. Neumann	177
3.2.8. Fa. Schattner & Co.	178
3.2.9. Fa. Ing. Franz Weber	180
3.2.10. Fa. Preibek	182
3.2.11. Fa. Löckner	182
3.2.12. Fa. Hofmann	183
3.2.13. Fa. Mooshammer	184
3.3. Zusammenfassung der Aussagen der Praxis	185

Vierter Teil

Die Anwendung des Harzburger Modells in der Praxis

1. Die Erfahrungen der Praxis mit dem Harzburger Modell	191
1.1. Methodik der Untersuchung	191
1.2. Zeitpunkt der Einführung des Modells	191
1.3. Beantwortung der Frage, warum die Praxis auf Führungsmodelle zurückgreift	191
1.4. Art und Weise der Erarbeitung der Grundsätze in der Allgemeinen Führungsanweisung	194
1.5. Die Ziele bei der Einführung des Harzburger Modells	196
1.6. Die Kosten der Einführung des Harzburger Modells	197
1.7. Die Funktionsweise des Harzburger Modells in der Praxis	199
1.7.1. Fa. Burgholzer	199

	Seite
1.7.2. Fa. Zeller & Co.	202
1.7.3. Fa. Grasberger	203
1.7.4. Fa. Oberndorfer	204
1.7.5. Fa. Obermüller & Co.	208
1.7.6. Fa. Grillberger	210
1.7.7. Fa. Neumann	214
1.7.8. Fa. Schattner & Co.	217
1.7.9. Fa. Ing. Franz Weber	222
1.7.10. Fa. Preibek	226
1.7.11. Fa. Löckner	226
1.7.12. Fa. Hofmann	227
1.7.13. Fa. Mooshammer	230
 2. Zusammenfassung der Gründe des Versagens des Harz- burger Modells in der Praxis	 233

Fünfter Teil

Abschließende Bewertung des Harzburger Modells

1. Gegenüberstellung der Kritik am Harzburger Modell aus der Sicht der Theorie und der Praxis	243
2. Die positiven Aspekte des Harzburger Modells	247

Sechster Teil

Dynamische Organisationsentwicklung

1. Organisationsentwicklung — eine Alternative zum Einsatz von Führungsmodellen	253
1.1. Begriffserklärung	254

	Seite
1.2. Organisationsentwicklung als „Antimodell“	255
1.3. Zusammenfassung	258
2. Grundlagen für einen organisatorischen Veränderungsprozeß	259
2.1. Die konstituierenden Merkmale der Definition	
im einzelnen	259
2.1.1. Merkmal „bewußt“	259
2.1.2. Merkmal „gelenkt“	259
2.1.3. Merkmal „offen“	260
2.1.4. Merkmal „allgemeine Grundsätze“	260
2.1.5. Merkmal „organisatorische Veränderung“	261
2.1.6. Merkmal „von allen Organisationsmitgliedern getragen“	261
2.1.7. Merkmal „Sonderform der Problemlösung“	262
2.1.8. Merkmal „Ziel“ („abzielt“)	262
2.1.9. Merkmal „gestörtes Gleichgewicht“	264
2.1.10. Merkmal „verschiedene Techniken“	268
2.1.11. Merkmal „neuer Gleichgewichtszustand“	268
2.2. Zusammenfassung	269
3. Strategie und Durchführung der Organisationsentwicklung .	270
3.1. Die strategische Dimension	270
3.2. Flexible Strategie	270
3.3. Organisationsentwicklungsstrategie als nicht verallgemeinbarer Sondertypus	271
4. Strategie einer Organisationsentwicklung vom Typ A	272
4.1. Definition „Typ A“	272
4.2. Die Kriterien im einzelnen	272
4.2.1. Auslöser für Organisationsentwicklungsprozesse .	272
4.2.2. Beweggründe, Diagnose der Motive	273

	Seite
4.2.3. Der Entwicklungsauftrag	273
4.2.4. Entwicklungshelfer (Change Agents)	274
4.2.5. Öffentlichkeit	275
4.2.6. Grundlagen	276
4.2.7. Die Phasen des Organisationsentwicklungs- prozesses	276
5. Ein praktisches Beispiel einer Organisationsentwicklung . .	277
5.1. Phase 1: Vorphase	279
5.2. Phase 2: Diagnosephase	281
5.3. Phase 3: Entwicklungsphase	287
Schluß	293
Anhang: Katalog der Querinformationen zwischen den einzel- nen Hauptabteilungen und Stabsstellen	305
Literaturverzeichnis	315