

Friedrich Glasl · Bernard Lievegoed

Dynamische Unternehmens- entwicklung

Grundlagen für nachhaltiges
Change Management

6., erweiterte und aktualisierte Auflage

Haupt Verlag Bern
Verlag Freies Geistesleben Stuttgart

6. Auflage: 2021
5. Auflage: 2016
4. Auflage: 2011
3. Auflage: 2004
2. Auflage: 1996
1. Auflage: 1993

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-258-08243-1 (Haupt)

ISBN 978-3-7725-2976-4 (Freies Geistesleben)

Alle Rechte vorbehalten.

Copyright © 2021 Haupt Bern

Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig.

Layout und Satz: Die Werkstatt Medien-Produktion GmbH, Göttingen

Printed in Germany

www.haupt.ch

www.geistesleben.com

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 Schlanke 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 F. 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