

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Unternehmensentwicklung verstehen	13
1. Einstieg: Um was geht es?	13
1.1 Unternehmensentwicklung als Thema	13
1.2 Vier Aspekte von Unternehmensentwicklung	15
1.3 Aufbau dieses Buchs	17
2. Unternehmensmodelle.....	20
2.1 Das mikroökonomische Modell	21
2.2 Das Bürokratie-Modell.....	22
2.3 Systemorientierte Modelle	23
2.4 Neuere Unternehmensmodelle aus der Betriebswirtschaftslehre.....	25
2.5 Das Unternehmensmodell in den ISO-Normen zum Qualitätsmanagement.....	26
2.6 Das 7S-Modell von Peters und Waterman.....	27
2.7 Das Schalen-Modell von Glasl und Lievegoed.....	28
2.8 Das Organisationsmodell von Mintzberg.....	29
2.9 Die Abbildung des Unternehmens im St. Galler Management-Modell	31
2.10 Zusammenfassung: Außen- und Innenperspektive	32
3. Entwicklungsmodelle.....	34
3.1 Allgemeine Merkmale von Entwicklungsmodellen.....	34
3.2 Ökonomische Entwicklungsmodelle.....	37
3.3 Phasenmodelle: Pümpin und Prange	39
3.4 Phasenmodelle: Glasl und Lievegoed	42
3.5 Weitere Lebenszyklen- und Phasenmodelle.....	45
3.6 Evolutionsmodelle.....	47
3.7 Zusammenfassung: Dynamik und Gestaltbarkeit von Unternehmensentwicklung	52

Unternehmensentwicklung gestalten	55
4. Gründe für Unternehmensentwicklung	55
4.1 Plädoyer für eine differenzierte Betrachtung	55
4.2 Frühaufklärung für die Unternehmensentwicklung	56
4.3 Äußere Gründe der Unternehmensentwicklung und ihre Erfassung	58
4.4 Innere Gründe der Unternehmensentwicklung und ihre Erfassung	60
4.5 Zusammenfassung	63
5. Ziele der Unternehmensentwicklung	64
5.1 Stellung von Entwicklungszielen	64
5.2 Langfristiger Nutzen als Ziel	64
5.3 Übertragung der Entwicklungsziele auf die Teilsysteme des Unternehmens	68
5.4 Zusammenfassung	69
6. Entwicklungskonzepte	71
6.1 Auswahl und Bewertung von Entwicklungskonzepten	71
6.2 Betriebswirtschaftliche Entwicklungsstrategien	73
6.3 Business Process Reengineering	75
6.4 Lean Management	76
6.5 Total Quality Management und das EFQM-Modell	77
6.6 Die lernende Organisation	78
6.7 Ausblick: Das flexible Unternehmen	80
7. Ethische Fragen in der Unternehmensentwicklung	82
7.1 Ethische Aspekte von Entwicklungszielen	82
7.2 Vorgehen in der Unternehmensentwicklung	84
8. Steuerung des Unternehmensentwicklungsprozesses	85
8.1 Wandel in Unternehmen: von der Beobachtung zum Handeln	85
8.2 Aufgaben des geplanten Wandels	87
8.3 Grundlegende Ansätze der Veränderung von Unternehmen	88
8.4 Umgang mit fördernden und hemmenden Kräften des Wandels	91
8.5 Wahl des Zeitpunkts	95
8.6 Die geplante Evolution	95
8.7 Phasen und Abfolgen in Veränderungsprojekten	97
8.8 Programm-Management	98
8.9 Einbettung der Unternehmensentwicklung in den Geschäftsalltag	100

9. Rollen und Personen in der Unternehmensentwicklung	101
9.1 Die Stellung der Unternehmensleitung	101
9.2 Erweiterung des Blickfelds	101
9.3 Einzelne Rollen und Positionen	102
9.4 Betriebliche Einzelfunktionen in der Unternehmensentwicklung	104
10. Instrumente der Unternehmensentwicklung: Ein Überblick	105
10.1 Schwerpunkt dieses Abschnitts	105
10.2 Kriterien zur Einordnung von Instrumenten	105
10.3 Kriterien zur Bewertung von Instrumenten.....	107
10.4 Instrumente im Teilsystem Strategie	107
10.5 Instrumente im Teilsystem Kultur	110
10.6 Instrumente im Teilsystem Strukturen.....	113
10.7 Integrierter Einsatz	117
11. Standortbestimmung.....	118
11.1 Beurteilung und Messbarkeit von Unternehmensentwicklung	118
11.2 Alternative Messansätze von Unternehmensentwicklung.....	120
11.3 Auswahl von Beurteilungskriterien.....	121
11.4 Einzelne Kriterien zur Beurteilung von Unternehmensentwicklung	123
12. Ausblick.....	125
12.1 Unternehmensentwicklung als Daueraufgabe.....	125
12.2 Die entwicklungsfähige Organisation	126
12.3 Leadership in der Unternehmensentwicklung.....	127
Literatur.....	129
Stichwortverzeichnis	137