

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 erkennen.....	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 Entwicklung Zielen	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	