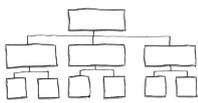
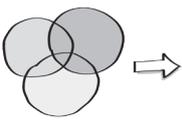
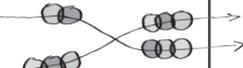


## Die vier Entwicklungsphasen eines Unternehmens

Für die vier Phasen in der Entwicklung eines Unternehmens lassen sich generelle Metaphern finden und Kernaufgaben definieren:

	Pionierphase	Differenzierungsphase	Integrationsphase	Assoziationsphase
<b>Organisationsform</b>	 Impulsieren einer informalen Gemeinschaft/ „Großfamilie“ – verschworene (Aktions-) Gemeinschaft	 Aufbau eines steuerbaren Apparats – geregelt, organisiert, geplant	 Entwicklung eines ganzheitlichen lebendigen Organismus	 Assoziative Vernetzung mit vielen Umwelten/ Außenbeziehungen – Glied im Unternehmens-Biotop
<b>Charakteristikum</b>	Kraft	Rationalität	Organismus	Intensive Beziehungen zu anderen Organisationen
<b>Motto</b>	„Alles für unsere Kunden!“	„Wir verkaufen dem Kunden das, was wir gut können!“	„Wir schaffen Kundennutzen!“	„Wir sind in einer Schicksalsgemeinschaft.“
<b>Risiken</b>	fehlende Transparenz, Steuerbarkeit und Planung, personenabhängig	rigides Abgrenzen, überreguliert, Sinn, Zusammenhalt, Menschlichkeit gehen verloren	vernachlässigte Umwelt und Stakeholder	Machtnetzwerke werden gebildet

Entwicklungsphasen eines Unternehmens in Anlehnung an: Glasl, F./Lievegoed, B. (2006): Dynamische Unternehmensentwicklung. Bern, Haupt.

### Von der „anlernenden Organisation“ zur „lernenden Schicksalsgemeinschaft“

Ein Unternehmen macht nach der Gründung verschiedene Phasen des Wachstums und Reifens durch, so wie ein Mensch nach der Geburt, Kindheit, Jugend und Reifung durchlebt. Eine Organisation findet in jeder Entwicklungsphase die passenden Formen des Organisierens und Führens und arrangiert sich anders mit seinem Umfeld. In jeder Phase verhält sich das Unternehmen zu Kunden, Lieferanten, MitarbeiterInnen und Führungskräften usw. anders. Die wichtigsten Merkmale sind in komprimierter Form – ergänzend zum Buch – die Folgenden:



## Die vier Entwicklungsphasen eines Unternehmens

Blatt 2

### 1. Pionierphase

#### Das Unternehmen als große Familie – die „anlernende Organisation“

##### Was heißt das?

Das Unternehmen wird von der Idee und der Persönlichkeit der/des Unternehmensgründer/s geprägt. Es herrscht Aufbruchstimmung, das ganze Unternehmen wird von der Kraft der Idee getragen. Die Führungskräfte und MitarbeiterInnen identifizieren sich mit dem/den Pionier/en und sehen ihn/sie als Vorbild. Die Pionierphase zeichnet sich durch persönliche Beziehungen und oftmals auch ein warmherziges Betriebsklima aus, die MitarbeiterInnen fühlen sich zugehörig, wie bei einer großen Familie. Der bzw. die Unternehmensgründer führen mit ihrer Persönlichkeit, charismatisch, manchmal auch patriarchalisch. Sie erledigen Vieles noch selbst. Der/die Gründer spielen eine zentrale Rolle, ohne sie würde das Unternehmen zusammenfallen.

##### Wohin kann dies führen?

In der überreifen Pionierphase können sich daraus vielfältige Probleme ergeben: Machtkämpfe, Willkür, Chaos, Undurchschaubarkeit, abhängige und unselbstständige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



### 2. Differenzierungsphase

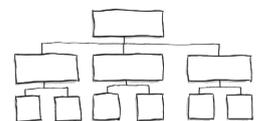
#### Das Unternehmen als Apparat – die „belehrende Organisation“

##### Was heißt das?

In dieser Phase geht es darum, Klarheit und Steuerbarkeit zu schaffen, Prozesse zu vereinheitlichen, Transparenz in den Abläufen herzustellen und vielleicht auch ein Projektmanagement einzuführen: weg von der Großfamilie hin zu einem funktionierenden rationalen Apparat. Das Organisationsdesign wird festgelegt, das sind meist Organigramme, Aufgaben- und Stellenbeschreibungen. Es geht ans Aufräumen von Chaos, eingeschlichener Willkür und Unberechenbarkeit. Die MitarbeiterInnen spezialisieren sich in bestimmten Bereichen, Beurteilungsgespräche und Mitarbeitergespräche werden formalisiert. Es entstehen Führungsebenen, die Nähe zu dem/den Gründer/n geht verloren.

##### Wohin kann dies führen?

Diese Phase kann bei einiger Übertreibung dazu führen, dass die verschiedenen Abteilungen und Führungsebenen ihre eigenen Denk- und Arbeitsweisen entwickeln und unterschiedliche Sprachen sprechen. Es wird mehr geregelt, organisiert und geplant, als vielleicht notwendig ist. Die Organisation wird bürokratisch und starr, das Gemeinsame geht im Erleben der MitarbeiterInnen verloren.



## Die vier Entwicklungsphasen eines Unternehmens

Blatt 3

### 3. Integrationsphase

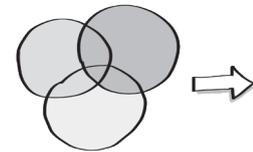
#### Das Unternehmen als lebendiger, ganzheitlicher Organismus

##### Was heißt das?

Diese Phase ist geprägt von der flexiblen Ordnung, in der es darum geht, aus den vielen Teilen wieder ein Ganzes zu schaffen. Die Führung der Organisation erfolgt über die Beziehungen und Leitbilder. Die Intuition verbindet sich mit der rationalen Logik. Teamarbeit und Selbstorganisation werden präferiert. Eine gemeinsam getragene Vision gibt dem Unternehmen Energie, um in eine gute Zukunft zu gehen. Eigenverantwortung, Freiheit und Können der Menschen sind wichtig. Situatives und transformationales Führen sind die gewünschten Führungsstile, um die Potenziale in der Organisation zu entfalten.

##### Wohin kann dies führen?

Ständige Grundsatzgespräche und Diskussionen über Unternehmenspolitik entstehen, laufend wird an Leitlinien und Zielen gearbeitet. Der Sinn der Unternehmens kann verdeckt werden. Die autonomen Einheiten entwickeln ein zu starkes Eigenleben und agieren wie einzelne Unternehmen im Unternehmen, die miteinander rivalisieren.



### 4. Assoziationsphase

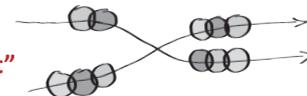
#### Das Unternehmen als Glied im „Biotop“ und lernende „Schicksalsgemeinschaft“

##### Was heißt das?

Aus der Entwicklung der ersten drei Phasen entsteht ein Kulturwandel, der in die Assoziationsphase führt. Das Unternehmen wird zur lernenden Organisation und vernetzt sich mit seinen Umwelten. Es erweitert seine Grenzen und öffnet sich der Umwelt durch Vernetzung, Partnerschaften mit Lieferanten und Kunden. Die MitarbeiterInnen sind gerne im Unternehmen, daher gibt es wenig Fluktuation. Die Gestaltung der Prozesse richtet sich nicht mehr ausschließlich am eigenen Unternehmen aus, sondern bezieht die der Umwelten mit ein. Es entwickeln sich intensive langjährige Partnerschaften. Das geht sogar soweit, dass Personal untereinander ausgetauscht wird, ohne dass sich das Unternehmen auflöst. Das Unternehmen ist ein Glied im Biotop, verbunden mit anderen. Bei den Vertriebs- und Verkaufsprozessen werden auch die Endkunden einbezogen. Führung und Organisation gestalten sich ganzheitlich.

##### Wohin kann dies führen?

Durch strategische Allianzen können sich Monopolstellungen entwickeln im Sinne von: „Wir sind die Größten.“ Machtlöcke bergen die Gefahr der Überbewertung, dominierende Verhaltensweisen können entstehen, indem z. B. starker Druck auf Lieferanten ausgeübt wird.

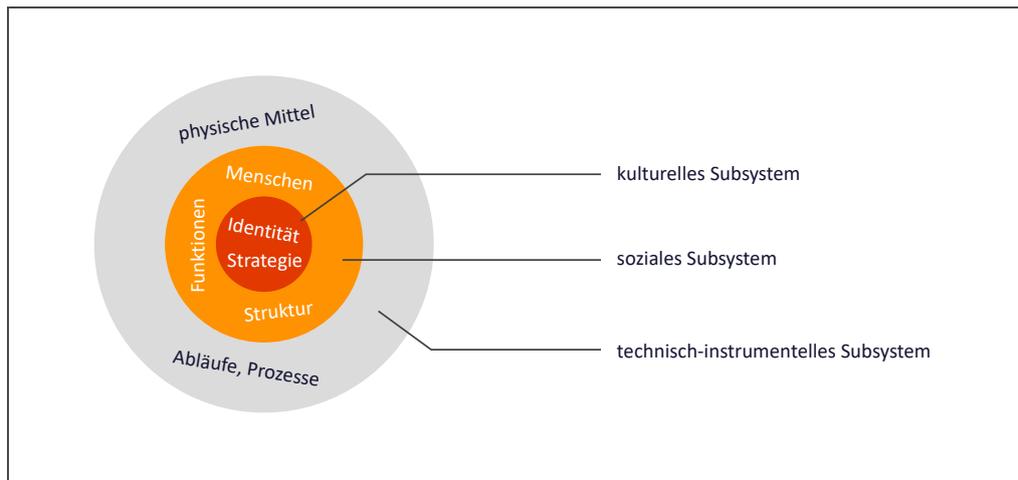


## Die vier Entwicklungsphasen eines Unternehmens

Blatt 4

### Die sieben Wesenselemente mit ihren Subsystemen (nach Trigon)

Die sieben Wesenselemente beschreiben die Innensicht einer Organisation zur Umwelt (Kunden, Lieferanten, Partner, Banken etc.). Sie lassen sich den drei Subsystemen in einer Organisation zuordnen: dem kulturellen, dem sozialen und dem technisch-instrumentellen.



Den Mittelpunkt bildet das kulturelle Subsystem. Eine große Gegensätzlichkeit besteht bei dem sozialen und technisch-instrumentellen Subsystem. Zwischen den Wesenselementen gibt es viele gegenseitige Beeinflussungen und Durchdringungen.

#### Kulturelles Subsystem

- Im Innensystem steht die Identität für das Selbstverständnis einer Organisation, ihren Sinn und Zweck, ihre Philosophie. Im Umfeld wird das als Image bei Kunden, Geschäftspartnern, bei der Positionierung am Markt und beim Wettbewerb wahrgenommen.
- Die Strategie beschreibt im System die Unternehmenspolitik sowie die langfristigen Programme eines Unternehmens. In Bezug auf das Umfeld bedeutet es, Leitsätze und Spielregeln für den Umgang mit Kunden und Lieferanten, Markt- und Marketingstrategien sowie PR- und Preiskonzepte zu entwickeln.

#### Soziales Subsystem

- Die Struktur spiegelt sich im Innenverhältnis z.B. durch Organisationsdesign, Aufbauprinzipien, Hierarchien. Zum Umfeld sind es strategische Allianzen, strukturelle Beziehungen und Präsenzen zu externen Gruppen, wie z.B. zu Verbänden und Vereinen.
- Das Wesenselement Menschen, Gruppen, Klima zeigt das Wissen und Können, die Haltungen und Einstellungen, die Beziehungen untereinander, die gelebten Führungsstile, die informellen Zusammenhänge und das Betriebsklima im System. Nach außen ist es die Pflege der informellen Beziehungen und das Beziehungsklima in der Branche sowie der Umgang mit Macht gegenüber dem Umfeld.



## Die vier Entwicklungsphasen eines Unternehmens

Blatt 5

- Das Element der Einzelfunktionen und Organe zeigt im Innensystem die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der einzelnen Funktionen, Projektgruppen und Gremien. Im Umfeld sind es die Funktionen zur Pflege der externen Schnittstellen.

### Technisch-instrumentelles Subsystem

- Die Prozesse und Abläufe beschreiben im Innensystem, wie die Prozesse laufen, wie Entscheidungen getroffen und Informationen weitergegeben werden. Nach außen bilden dies die Beschaffungs- und Lieferprozesse ab.
- Zum Wesenselement der physischen Mittel gehören die Instrumente, Materialien und finanziellen Mittel im System. Im Außenverhältnis zeigt es sich im physischen Umfeld und im Verhältnis der Eigenmittel zu Fremdmitteln.

