

# Phasen der Unternehmensentwicklung

Krisen im Wachstum von Unternehmen sind wie Pickel in der Pubertät. Lästig, aber sie gehören dazu. Unternehmen durchlaufen in ihrer Entwicklung verschiedene Evolutionsphasen. Und jede Evolutionsphase hat ihre Krisen. Wenn ich weiß, dass Pickel einfach zur Pubertät dazugehören, bin ich 1. nicht überrascht und verunsichert und kann 2. frühzeitig etwas unternehmen, um das Ausmaß der negativen Begleiterscheinung abzumildern.

## Der Pionier

In der **Pionierphase** sind Leitbild, Vision, Ziele, Sinn und Zweck durch die Pionierpersönlichkeit sichtbar. Weniger das Planen als vielmehr das flexible Tun bringt Erfolg. Funktionen wachsen um Personen herum. Das Pionierunternehmen ist wie eine große Familie. Der direkte Kontakt mit dem Chef ist die Motivationsbasis der Mitarbeiter.

Was, wenn Pionierunternehmen wachsen? „Überreife“ Pionierunternehmen leiden unter Störungen der Kommunikation: Die Übersicht geht verloren. Es fehlt an Orientierung und Struktur, man weiß nicht mehr, wer wofür zuständig ist. Dies hemmt Entscheidungsfähigkeit und Wendigkeit. Man braucht die Entscheidung „von oben“. Die direkte Führung verliert jedoch an Wirksamkeit, da Entscheidungssituationen komplexer geworden sind. Die Führungsspitze ist damit gezwungen, ihren Schwerpunkt vom operativen Bereich auf Managementagenden zu verlegen und die nächste Phase der Unternehmensentwicklung einzuleiten.

## Der Organisierte

*Formalisierte Strukturen, Hierarchie und Standardisierung* – kurz: Organisation – bewältigen die Krise der Pionierphase. In dieser **Organisations- oder Differenzierungsphase** schafft das Unternehmen Transparenz, Systematik, Logik und Steuerbarkeit. Das Unternehmen wird als beherrsch- und kontrollierbare Maschine durchkonstruiert. Betriebswirtschaftlich-technisches Denken mit Statistiken, Kostenrechnung, Budgetierung und Abweichungsanalysen und produktorientiertes Denken stehen im Vordergrund. Ein klares Kommunikations- und Berichtswesen wird installiert. Das Produktportfolio wird standardisiert. Arbeitsabläufe werden analysiert und über formelle Anweisungen gesteuert.

Als negative Auswirkungen treten Beamtenmentalität, Abteilungsegoismus und hoher Koordinationsaufwand, der sich beispielsweise in Papierkrieg äußert, auf. Der Abteilungsegoismus hemmt die notwendige horizontale Kommunikation und Abstimmung. Die vertikale Kommunikation wird daher immer mehr beansprucht, und Verantwortung wird wieder „nach oben“ geschoben. Die Optimierung der „Organisationsmaschine“ lässt menschliche Aspekte in den Hintergrund treten.

## Der integrierende Organismus

Um aus der Erstarrung der Organisationsphase zu kommen, müssen die Beziehungen zwischen Menschen, Gruppen, Abteilungen, Bereichen neu gestaltet, müssen *integriert* werden. In der **Integrationsphase** wird das Unternehmen zum lebenden Organismus. Das Handeln der Organisationsmitglieder orientiert sich am Problem des Kunden (nicht an der

produzierten Leistung). In die Entwicklung eines gemeinsamen Selbstverständnisses (Leitbild, Corporate Identity, Mission) wird viel investiert und die Mitarbeiter übernehmen dabei eine aktive Rolle. Das Unternehmen ist in kleine, eigenverantwortliche Einheiten strukturiert, die eigene Produktgruppen oder Marktsegmente flexibel und kundenbezogen bearbeiten. Mitarbeiter beschränken sich nicht auf Ausführungshandlungen, sondern gestalten Aufbau- und Ablauforganisation mit. Zentrale Stabsstellen (wie HR) bieten Dienstleistungen an, die den einzelnen Einheiten die Wahrnehmung ihrer Eigenverantwortung ermöglichen; das Rechnungswesen dient nicht der Dokumentation (Kontrolle), sondern als Informationsgrundlage für Entscheidungen (Controlling). Führung setzt auf die Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungen und Unternehmensertrag, fördert Teamarbeit und durch beständige Schulungs- und Entwicklungsmaßnahmen die Entfaltung der Mitarbeiter und damit die Entwicklung des Unternehmens. Innovation findet auf Basis von Marketing-Konzepten statt.

In dieser Phase liegt die Gefahr in der inneren Nabelschau und Selbstbeweihräucherung. Die intensive Auseinandersetzung mit Vision, Zielen und Vereinbarungen kann zum Selbstzweck werden, missverstandene Autonomie einzelner Unternehmensteile kann zur Fragmentierung der Organisation und zu Verselbständigungstendenzen führen.

### **Der Vernetzte**

Lenkt man den Fokus auf die Organisationsumwelt, so wird diese eher nach innen orientierte Integrationsphase ergänzt um eine **Assoziationsphase**, eine stärkere Vernetzung mit den Umwelten des Unternehmens. Eine intensive Zusammenarbeit mit anderen Organisationen (z.B. in Form strategischer Allianzen) fordert eine ständige Arbeit an der eigenen Identität, die sich über den Nutzen innerhalb des Netzwerks definiert. Die Grenzen der Organisation werden durchlässig, Nahtstellenorgane mit Externen werden geschaffen, Personalentwicklung findet unternehmensübergreifend statt (z.B. externe Job-Rotation) etc.

Wenn Unternehmen wachsen, ist es wie beim Menschen. Unsere Kinder werden nicht nur größer, sondern sie verändern sich, sie werden anders – nicht nur äußerlich, auch innerlich und in ihren sozialen Beziehungen. Und wenn Unternehmen wachsen, werden sie nicht nur größer. Wir können nicht mit einem Mehr vom Alten reagieren. Wir müssen mit Veränderung reagieren, wir müssen anders werden – nicht nur äußerlich, auch innerlich und in unseren sozialen Beziehungen.

*Quelle und weiterführende Literatur zu den Entwicklungsphasen des Unternehmens:  
Glasl, Friedrich & Lievegoed, Bernard (2004): Dynamische Unternehmensentwicklung. Grundlagen für nachhaltiges Change Management. 3. überarb. u. erw. Aufl., Verlag: Freies Geistesleben*