

Quick-Check Unternehmensentwicklung

Dr. Frank Strikker

Empfohlene Phase	0-3
Zeitaufwand	☆☆☆☆
Entwicklungsgrad des Teams	★★★★
Komplexität des Tools	★★★★
Qualifikation der Trainer	★★★★☆

Ziel:

In relativ kurzer Zeit kann unter Beteiligung von Multiplikatoren eine grobe Analyse der Unternehmensentwicklung erstellt werden. Mit dem ‚Quick-Check Unternehmensentwicklung‘ wird ein gemeinsamer Ausgangspunkt der Auftraggeber, Entscheider und zentralen Manager für einen Veränderungsprozess gefunden. Die Beteiligten erhalten zuerst einen Überblick über vier grobe Entwicklungsstadien von Unternehmen. Im Anschluss diskutieren sie ihre persönliche Einschätzung der Situation ihres Unternehmens, ggf. einzelner Tochterunternehmen, Bereiche, Abteilungen, tauschen diese Ansichten aus, finden eine gemeinsame Einschätzung und klären Ansatzpunkte Zielsetzung, Maßnahmen und nächste Schritte.

Darum geht es:

Change-Begleitung, Komplexität, Diagnose, Gestaltungskompetenz, Integration, Kommunikation, Kulturentwicklung, Messbarkeit, Motivation, Offenheit, Perspektive, Selbsteinschätzung, Veränderungsresistenz, Visualisierung, Zielausrichtung

Teilnehmer:

Eine überschaubare Anzahl von Personen (4 – 20 Personen), die beim Beginn eines Veränderungsprozesses oder zu einem frühen Zeitpunkt gemeinsam die zentralen Ansatzpunkte der Veränderung klären und bestimmen wollen.

Auftraggeber und verantwortliche Entscheider sind Teil dieser Gruppe. Ein externer Moderator oder Prozessbegleiter ist dringend erforderlich.

Emotion/Barriere:

Hohes Interesse und Engagement für eine Veränderung, deren Richtung und Zielsetzung noch nicht fixiert sind. Der Bedarf für Veränderungen ist jedoch offenkundig und wird von allen geteilt. Wertschätzung, fachliche Expertise und Neugierde der Beteiligten am Prozess. Mitwirkung und Verantwortung wird von allen gefordert.

Kritische Aspekte können auftreten, wenn über die einzelnen Einschätzungen nur kontrovers diskutiert wird, ohne die Sichtweisen von Anderen zu akzeptieren.

Dauer:

Die Vorbereitungszeit für den Moderator beläuft sich auf 2 Stunden und die Kenntnis der entsprechenden Fachliteratur (siehe Literaturhinweis). Die Durchführung des Quick-Check dauert 4 - 6 Stunden und gliedert sich in verschiedene Phasen. Die Nachbereitungszeit wird durch die Art bzw. den Detaillierungsgrad der Dokumentation bestimmt.

Vorbereitung:

Informationsmaterial wird pro Teilnehmer erstellt (siehe Schaubilder und Online-Abruf). Hinzu kommen bedruckte Charts oder eine beschriebene Pinwand.

Material/ Voraussetzungen:

Raumgröße: Die Teilnehmer benötigen ausreichend Platz für (Klein-)Gruppenarbeit und Plenumszeiten. Handout: Für jeden Teilnehmern: Das Unternehmen als ganzheitliches System (siehe Schaubild), Entwicklungsphasen eines Unternehmens (Online-Abruf). Moderationsmaterial, Input vom Moderator über die Entwicklungsphasen eines Unternehmens (siehe Literaturliste).

Erfolgsfaktoren:

Gute bis sehr gute Kenntnis des Unternehmens; verschiedene Teilnehmer aus den für die Veränderung relevanten Bereichen, ggf. aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens (z.B. Produktion, Vertrieb, Marketing, Entwicklung); es ist empfehlenswert, dass jeder Bereich durch zwei Personen vertreten wird; offener und respektvoller Austausch; Akzeptanz der Meinungen anderer Personen; Interesse, die eigene Meinung kritisch hinterfragen zu lassen

Ergebnis, Kennzahlen:

- Verständnis für unterschiedliche Entwicklungsstadien und –geschwindigkeiten von Unternehmen und Unternehmensteilen
- Differenzierter Blick auf verschiedene Einflussfaktoren und ihre Wirkungen
- Positionierung jedes Teilnehmers mit seiner persönlichen Einschätzung
- Offener Austausch über unterschiedliche subjektive Meinungen
- Bereitschaft zur kritischen Reflexion der persönlichen Einschätzung
- Diskussion über analytische Kriterien und die zukünftige strategische Ausrichtung des Unternehmens
- Abstimmungen und Klärungen für eine gemeinsame Einschätzung
- Festlegung der Ansatzpunkte und der groben Zielsetzung für einen Veränderungsprozess
- Fixierung eines Maßnahmeplans mit Verantwortlichkeiten

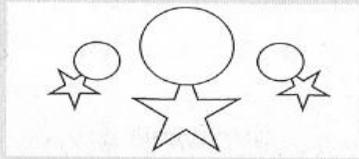
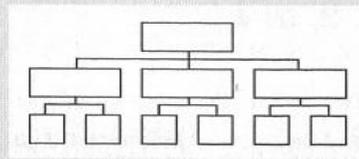
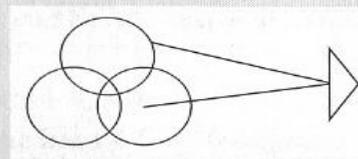
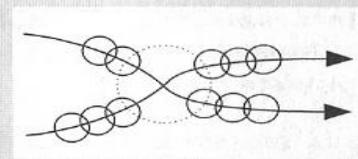
Nebenwirkungen:

- Intensive ggf. kritische Diskussion über die Ziele der Veränderung
- Kritische Bewertung einzelner Unternehmensteile und deren Zielerreichung

Beschreibung:

Das Vorgehen:

- Die Agenda für den gesamten Workshop wird vorgestellt.
- Die Zielsetzung der angestrebten Veränderung wird verdeutlicht.
- Der Prozessbegleiter erläutert die Grundidee der Entwicklungsphasen eines Unternehmens, ihre Differenzierungskategorien und das Raster zur Einteilung der 7 Wesenselemente.
- Die Beteiligten erhalten die Arbeitsmaterialien und machen sich mit den Unterlagen vertraut (Einzelarbeit)
- Die Beteiligten nehmen ihre persönliche Einschätzung der Unternehmenssituation bzw. Entwicklungsphase vor (Einzelarbeit).
- Danach setzen sie sich in Kleingruppen möglichst mit Kollegen/innen aus demselben Bereich/derselben Abteilung zusammen und tauschen ihre Einschätzungen aus.
- Im Anschluss tragen sie die (möglichst) gemeinsame Einschätzung auf einem großen, für alle sichtbaren Chart ein, präsentieren sie und begründen ihre Position.
- Im Rahmen einer offenen Diskussion werden die Einschätzungen der verschiedenen Bereiche/Abteilungen verglichen und ausgewertet.
- Aufgabe der Moderation ist es, alle Meinungen respektvoll zu Wort kommen zu lassen, um sie zu prüfen, zu verändern oder als Plenumsmeinung übernehmen zu können.
- Die Beteiligten finden eine gemeinsame Einschätzung. Dabei ist es nicht notwendig, für alle Unternehmensbereiche dieselbe Einschätzung erreichen zu wollen. Im Gegenteil: Die gemeinsame Arbeit kann von großem Nutzen sein, wenn gezeigt werden kann, dass sich ein Bereich z.B. Produktion in den einzelnen Wesenselementen in unterschiedlichen Entwicklungsphasen befindet. Ebenso zeigt sich oft, dass einzelne Bereiche z.B. Vertrieb und Controlling sehr unterschiedlich entwickelt sind. Der Quick-Check entfaltet seine ganze Stärke gerade in der differenzierten Betrachtung einzelner Unternehmensteile.
- Auf der Basis dieser von allen getragenen Einschätzung werden die zentralen Veränderungsziele identifiziert und als allgemeine Zielsetzung formuliert.
- Aus der Zielsetzung ergeben sich die nächsten Schritte, die in einem Maßnahmenplan fixiert werden. Dabei werden Aufgabe, Verantwortliche, Zeitrahmen und Qualitätskriterien miteinander abgestimmt.

Phase	Pionierphase	Differenzierungsphase	Integrationsphase	Assoziationsphase
Metapher	Unternehmen als Familie oder Stamm	Unternehmen als konstruierter Apparat	Unternehmen als lebendiger Organismus	Unternehmen als Glied im Biotop
Bild	 <p>Das Unternehmen als Gross-Familie – Verschworene Aktionsgemeinschaft</p>	 <p>Das Unternehmen als Apparat</p>	 <p>Das Unternehmen als Organismus</p>	 <p>Das Unternehmen als Glied im «Unternehmens-Biotop»</p>
Kernaufgabe	Impulsieren einer informalen Gemeinschaft	Aufbauen eines steuerbaren Apparates	Entwickeln eines ganzheitlichen lebendigen Organismus	Assoziative Vernetzung mit vielen Umwelten/ Außenbeziehungen
1. Vision	hohe Identität der Pionierpersonen mit Zielen, Visionen, Grundwerten, Vorbildfunktionen – alle handeln in ihrem Geiste	rationales Definieren der Position, Märkte werden von innen nach außen betrachtet und ‚bearbeitet‘	bewusste Arbeit an Mission = Leitbild, Credo, orientiert auf Kundennutzen	Unternehmen gedeihen als Biotop, Position wird durch gesellschaftlichen Nutzen im Dialog definiert.
2. Strategien	Strategien und Konzeptionen folgen implizit der Gedankenwelt der Pioniere, viel Improvisation, Kreativität, Spontaneität, Kundentreue	nach Prinzipien der wissenschaftlichen Betriebsführung festgelegt; Steuerbarkeit, Kontrollierbarkeit, Ordnung als Leitgedanke	partizipativ als Lernprozess gestaltet, Dialogprinzip, ‚lernendes Unternehmen‘, Initiative, Verantwortung, Selbstorganisation werden gefördert	Leitsätze werden proaktiv mit Umfeld als Schicksalsgemeinschaft gelebt, neue Wege und Qualitäten der Beziehungsgestaltung zum ‚Umfeld‘ (Kunden, Lieferanten, Wettbewerb, Gesellschaft)
3. Struktur	weder Formalisierung noch Festlegung, breite Kammstruktur um Pioniere	Formalisierung, funktionale Gliederung, Stab-Linie, Führungsebenen	Mischung von formaler und informeller Struktur, föderative Vernetzung	durchlässige Grenzen der Organisation, interne und externe Vernetzung relativ

	und Subpioniere, Flexibilität	spezialisiert in konstituierende, organisierende und delegierende Führung	relativ autonomer Unternehmensbereiche, auf Kunden/Produktgruppen bezogen	selbststeuernder Bereiche, Nahtstellenorgane mit Externen
4. Gestaltungsraum	Charismatisch-autokratische Führung, direkte, informale, persönliche Kontakte, Wärme, jeder kennt Zusammenhänge und ist allround; Aufgabenkonzentration um Personen, durch Allround-Funktionen Erfolgserlebnisse	sachorientiertes Führen, technokratisch und bürokratisch instrumentalisierte Kontakte, kaum Teamarbeit Kühle, Distanz und Abgrenzungen, rationale Aufgabenteilung und Spezialisierung, Festlegung in Stellenbeschreibungen, Trennung von Planung, Ausführung, Kontrolle	situatives Führen, strategische Personalentwicklung, formale und informale Kontakte, viel Teamarbeit, Wärme und Nähe, viel Sinnvermittlung, Eigenverantwortung, interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen; sachliche und mitarbeiterbezogene Kriterien für Funktionsinhalte: Job Enrichment= integrierte Funktionen, Flexibilität	hohe Durchlässigkeit der Führung, situativ, Personalentwicklung auch im Unternehmensbiotop, Mitarbeiter als Bürger, Unternehmens- und ‚Umfeldentwicklung‘, Ausbau des Job Enrichment, erweiterter Aufgaben- und Prozesshorizont, Nahtstellenmanagement, externes Job-Rotation
5. Leistungsprozesse	Beweglichkeit, Improvisation nach handwerklichen Gesichtspunkten, Sonderanfertigungen statt Standards	Standardisierung und Routine, Verfahren geplant, formalisiert, mechanisiert und möglichst automatisiert, zentrale Koordinationsstellen	innerhalb von Rahmenvorgaben flexible Prozesssteuerung durch Betroffene, Mischung von Selbst- und Fremdplanung/-steuerung	Ausweitung des Prozessdenkens und der Selbststeuerung, Nahtstellenmanagement, Verzicht auf Pufferzonen und Sicherheitsnetze (z.B. Just-in-time)
6. Materielle Ressourcen	Ausgerichtet an Vorstellungen der Pionierpersonen	Standardisiert nach Vorgaben und Tarifen, analog der definierten Struktur und Form	Einkommen wird über Flächentarife und Vorgaben hinaus an einzelne Zielabsprachen gekoppelt	Ausgerichtet an unternehmerischen Handeln aller Mitarbeiter bezogen auf Gewinn/Verlust des Gesamtunternehmens, des eignen Bereiches und zur Qualität der eigenen Leistung
7. Equipment/Instrumente	Gebäude, Maschinen,	Durch technische	Räume und Ausstattung	Anlagen auf

	Werkzeuge usw. werden als völlig untergeordnet erlebt, improvisierend gebraucht	Orientierung hoher Stellenwert, Logik der Technik prägt als „Sachzwang“ auch das Soziale, Informationstechnologie hat zentrale Stellung	nach soziotechnischen Kriterien, „soft technology“ erlaubt Teambedienung, Informationstechnologie dezentral genutzt	Teamentwicklung ausgerichtet, wesentliche Vereinfachung der Unterstützung durch Roboter, Daten-Highway, äußerst sparsamer Einsatz von Raum und Kapital
--	---	---	---	--

Auswertung:

Nach den Präsentationen bedarf es einer professionellen und sensiblen Moderationsleitung, um den einzelnen und u.U. gegensätzlichen Meinungen genügend Gehör zu verschaffen. Jeder Beteiligte soll seine Sichtweise ausführlich begründen können, andererseits soll ihm auch ermöglicht werden, seine Meinung kritisch zu hinterfragen und sich ggf. später einer anderen Gesamtmeinung anschließen zu können. Klare Regeln der Moderation sind erforderlich.

Folgende Fragen können zur Auswertung genutzt werden:

- Wie bzw. wie schnell haben sich die Bereiche/Abteilungen in der letzten Zeit entwickelt?
- In welchem Wesenselement besteht die größte Dynamik?
- Wie erleben Sie die Spannungsfelder, wenn Vertreter verschieden entwickelter Bereiche miteinander arbeiten?
- Von welchem Wesenselement ist das Unternehmen geprägt?
- Auf welche Bereiche oder Wesenselemente legt die Unternehmensführung besonderen Wert?
- Welche Interessen ergeben sich aus der Analyse für die Mitarbeiter/innen in den einzelnen Bereichen/Abteilungen?
- Welche Bereiche/Abteilungen oder Wesenselemente sind am weitesten entwickelt?

Hinweise zur Auswertung:

Für den Start eines umfangreichen Veränderungsprozesses bietet es sich an, die Entwicklungsphase des Unternehmens aus möglichst verschiedenen Perspektiven analysieren zu lassen. Dieses Instrument kann auch bei der Realisierung einer Fusion zweier Unternehmen oder der anstehenden Integration von einem eingekauften Unternehmen eingesetzt werden. Mit dem Quick-Check erhalten die Manager einen schnellen Blick auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Unternehmensentwicklung und –kultur.

Selbst bei Veränderungen in kleineren Einheiten (z.B. Abteilungen) bietet der Quick-Check eine fundierte Grundlage, um mit allen Beteiligten eine gemeinsame Ausgangsposition zu finden.

Bei der inhaltlichen Auswertung der Einschätzungen muss großen Differenzen in einzelnen Wesenselementen eine besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden. Befinden sich Teile eines Unternehmens z.B. in der *Struktur* in der dritten Phase der Integration, während andere noch in der ersten Phase der Differenzierung verweilen, können diese Unterschiede gewichtige Hinweise auf zu erwartende Schwierigkeiten, Widerstände oder Blockaden bei anstehenden Veränderungen sein. Zudem können kommunikative Reibungen durch die (sachlichen) Unterschiede erklärt werden. Wie sich dieses Spannungsfeld weiter entwickelt, bedarf sehr genauer Beobachtung. Zumindest kann man nicht von vorn herein davon ausgehen,

dass es sinnvoll erscheint, den ‚fortschrittlichen‘ und oft dynamischen Bereich weiter in die Assoziationsphase zu führen. Es könnte im Gegenteil von großem Vorteil sein, die weitere Entwicklung in diesem Bereich vorerst zu stoppen, ggf. Personen umzusetzen, Pläne zu korrigieren, Budgets anders zu verteilen, etc. Derartige strategische Entscheidungen können aber erst nach einer weiteren Analyse der Unternehmenssituation und der strategischen Ziele gefällt werden.

Als kritisch einzuschätzen ist eine Bewertung, bei der sich die Wesenselemente *Visionen, Ziele, Grundwerte* in einer frühen Differenzierungsphase befinden und sich viele andere Unternehmenselemente bereits in der Endphase der Integrationsphase bewegen. In diesem Fall scheint dringender Handlungsbedarf in Richtung einer Weiterentwicklung der Visionen, Ziele und Grundwerte zu bestehen.

Kommentar , Erfahrungen des Autors:

Dieser Quick-Check öffnet Managern schnell die Augen für die Hintergründe von unangenehmen und langwierigen Meinungsverschiedenheiten. Sobald sie erkennen, dass sich hinter den z.T. persönlich ausgetragenen Diskussionen sachliche Gründe verbergen, können sie ihren Umgang miteinander besser verstehen und zielgerichtet verändern. Dieses Instrument besitzt den Charakter eines Quick-Checks und kann keine fundierte mit Daten untermauerte Unternehmensanalyse ersetzen. Für viele Manager ist es jedoch ein sehr praktisches Instrument, um immerwährende Auseinandersetzungen erklären zu können. Allein der Blick und das Verständnis für unterschiedliche Ausgangssituationen ermöglichen neue Perspektiven und Handlungsoptionen.

Das Tool hilft vor allem dort, wo Manager aus unterschiedlichen Unternehmensteilen/Bereichen/Abteilungen zusammen kommen.

Durchführungshinweise zu Kenntnissen und Kompetenzen:

Der Moderator sollte die entsprechende Fachliteratur kennen und in der Moderation von heterogenen Teilnehmergruppen versiert sein.

Quellen, Literaturhinweise, Download:

Glasl, Friedrich/Lievegoed, Bernhard: Dynamische Unternehmensentwicklung. Grundlagen für nachhaltiges Change Management. Haupt Verlag Bern 2006

Kopiervorlage:

Schaubild und Analysetabelle „Entwicklungsphasen eines Unternehmens“ als Online-Abruf auf [www.....](#)

Tipp für Euch:

Als Schaubild in das Buch kann die Seite *Das Unternehmen als ganzheitliches System*

Diese Information kann Online abgerufen werden:

Kurzfassung

Entwicklungsphasen eines Unternehmens in
Anlehnung an: Glaßl, F./Lievegoed, B.:
Dynamische Unternehmensentwicklung Bern 2006

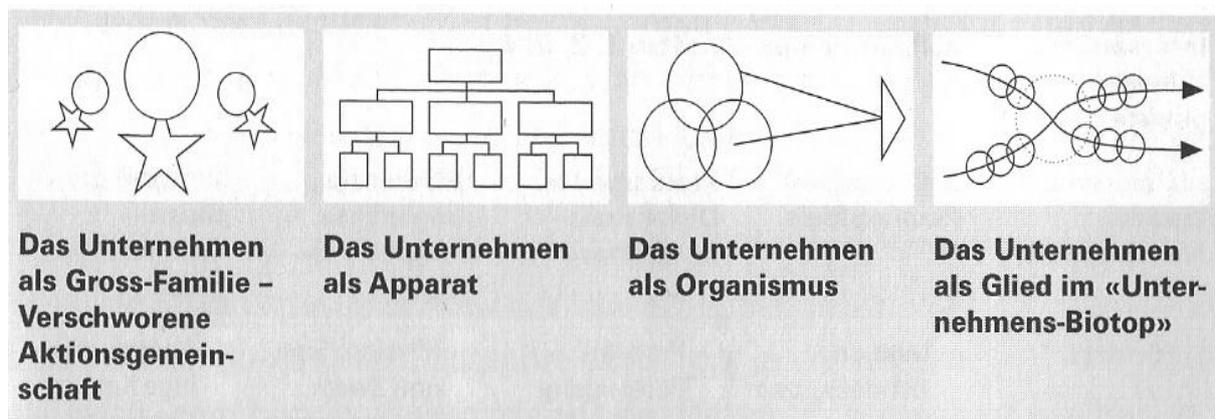
Die Dynamik des Wandels in den 4 Entwicklungsphasen eines Unternehmens

- Die Biografie eines Unternehmens -

Für die 4 Phasen in der Entwicklung eines Unternehmens lassen sich generelle Metaphern finden und Kernaufgaben definieren:

- I. Pionierphase II. Differenzierungsphase III. Integrationsphase IV. Assoziationsphase**

Metapher:



(Quelle: Glasl 2006, S.55)

Kernaufgabe:

- | | | | |
|---|--------------------------------------|---|--|
| Impulsieren einer informalen Gemeinschaft | Aufbauen eines steuerbaren Apparates | Entwickeln eines ganzheitlichen lebendigen Organismus | Assoziative Vernetzung mit vielen Umwelten/ Außenbeziehungen |
|---|--------------------------------------|---|--|

Die Wesenselemente des Unternehmens

Orientierung und Sinnvermittlung

1. Pionierphase	2. Differenzierungsphase	3. Integrationsphase	4. Assoziationsphase
1. Visionen, Ziele, Grundwerte			
hohe Identität der Pionierpersonen mit Zielen, Visionen, Grundwerten, Vorbildfunktionen – alle handeln in ihrem Geiste	rationales Definieren der Position, Märkte werden von innen nach außen betrachtet und bearbeitet	bewusste Arbeit an Mission = Leitbild, Credo, orientiert auf Kundennutzen	Unternehmen gedeihen als Biotop, Position wird durch gesellschaftlichen Nutzen im Dialog definiert.
2. Strategien, Konzepte, Geschäftspolitik			
Strategien und Konzeptionen folgen implizit der Gedankenwelt der Pioniere, viel Improvisation, Kreativität, Spontaneität, Kundentreue.	nach Prinzipien der wissenschaftlichen Betriebsführung festgelegt; Steuerbarkeit, Kontrollierbarkeit, Ordnung als Leitgedanke	partizipativ als Lernprozess gestaltet, Dialogprinzip, ‚lernendes Unternehmen‘, Initiative, Verantwortung, Selbstorganisation werden gefördert	Leitsätze werden proaktiv mit Umfeld als Schicksalsgemeinschaft gelebt, neue Wege und Qualitäten der Beziehungsgestaltung zum ‚Umfeld‘ (Kunden, Lieferanten, Wettbewerb, Gesellschaft)

Form und Gestaltung

1. Pionierphase	2. Differenzierungsphase	3. Integrationsphase	4. Assoziationsphase
3. Struktur			
weder Formalisierung noch Festlegung, breite Kammstruktur um Pioniere und Subpioniere, Flexibilität	Formalisierung, funktionale Gliederung, Stab-Linie, Führungsebenen spezialisiert in konstituierende, organisierende und delegierende Führung	Mischung von formaler und informeller Struktur, föderative Vernetzung relativ autonomer Unternehmensbereiche, auf Kunden/ Produktgruppen bezogen	durchlässige Grenzen der Organisation, interne und externe Vernetzung relativ selbststeuernder Bereiche, Nahtstellenorgane mit Externen
4. Gestaltungsraum, Gestaltungsfähigkeit der Menschen			
Charismatisch-autokratische Führung, direkte, informale, persönliche Kontakte, Wärme, jeder kennt Zusammenhänge und ist allround; Aufgabenkonzentration um Personen, durch Allround-Funktionen Erfolgserlebnisse	sachorientiertes Führen, technokratisch und bürokratisch instrumentalisierte Kontakte, kaum Teamarbeit, Kühle, Distanz und Abgrenzungen, rationale Aufgabenteilung und Spezialisierung, Festlegung in Stellenbeschreibungen, Trennung von Planung, Ausführung, Kontrolle	situatives Führen, strategische Personalentwicklung, formale und informale Kontakte, viel Teamarbeit, Wärme und Nähe, viel Sinnvermittlung, Eigenverantwortung, interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen; sachliche und mitarbeiterbezogene Kriterien für Funktionsinhalte: Job Enrichment= integrierte Funktionen, Flexibilität	hohe Durchlässigkeit der Führung, situativ, Personalentwicklung auch im Unternehmensbiotop, Mitarbeiter als Bürger, Unternehmens- und ‚Umfeldentwicklung‘, Ausbau des Job Enrichment, erweiterter Aufgaben- und Prozesshorizont, Nahtstellenmanagement, externes Job-Rotation

1. Pionierphase	2. Differenzierungsphase	3. Integrationsphase	4. Assoziationsphase
5. Leistungsprozesse			
Beweglichkeit, Improvisation nach handwerklichen Gesichtspunkten, Sonderanfertigungen statt Standards	Standardisierung und Routine, Verfahren geplant, formalisiert, mechanisiert und möglichst automatisiert, zentrale Koordinationsstellen	innerhalb von Rahmenvorgaben flexible Prozesssteuerung durch Betroffene, Mischung von Selbst- und Fremdplanung/-steuerung	Ausweitung des Prozessdenkens und der Selbststeuerung, Nahtstellenmanagement, Verzicht auf Pufferzonen und Sicherheitsnetze (z.B. Just-in-time)
6. Materielle Ressourcen			
Ausgerichtet an Vorstellungen der Pionierpersonen	Standardisiert nach Vorgaben und Tarifen, analog der definierten Struktur und Form	Einkommen wird über Flächentarife und Vorgaben hinaus an einzelne Zielabsprachen gekoppelt	Ausgerichtet an unternehmerischen Handeln aller Mitarbeiter bezogen auf Gewinn/Verlust des Gesamtunternehmens, des eignen Bereiches und zur Qualität der eigenen Leistung
7. Equipment / Instrumente			
Gebäude, Maschinen, Werkzeuge usw. werden als völlig untergeordnet erlebt, improvisierend gebraucht	Durch technische Orientierung hoher Stellenwert, Logik der Technik prägt als „Sachzwang“ auch das Soziale, Informationstechnologie hat zentrale Stellung	Räume und Ausstattung nach soziotechnischen Kriterien, „soft technology“ erlaubt Teambedienung, Informationstechnologie dezentral genutzt	Anlagen auf Teamentwicklung ausgerichtet, wesentliche Vereinfachung der Unterstützung durch Roboter, Daten-Highway, äußerst sparsamer Einsatz von Raum und Kapital

Entwicklungsphasen eines Unternehmens

- Von der 'anlernenden Organisation' zur
'lernenden 'Schicksalsgemeinschaft' -

Ein Unternehmen macht nach der Gründung verschiedene Phasen des Wachsens 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 und Lieferanten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Führungskräften, zu Planen und Organisieren usw. anders. **Die wichtigsten Merkmale sind in komprimierter Form die folgenden:**

1. Pionierphase

*Das Unternehmen als große Familie -
die ,anlernende Organisation'*

Was heißt das?

Die ganze Unternehmung wird von den Pionierpersönlichkeiten geprägt. Alles ist rund um Personen und persönliches Funktionieren gebaut. Die Pionierpersönlichkeiten haben eine -zumeist nicht ausgesprochene - "Vision", für welche Aufgaben das Unternehmen eigentlich da ist. Sie leben diese Auffassungen vor. Die anderen Führungskräfte identifizieren sich mit diesen Vorbildpersonen sehr stark und bemühen sich, "in ihrem Geiste zu handeln".

Das Unternehmen pflegt intensive und direkte Kontakte, sowohl zu den Kunden als auch zu den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Es ist wie eine große Familie. Jeder kennt mehr oder weniger die unterschiedlichen Kundenbedürfnisse. Man geht grundsätzlich auf alle Sonderwünsche ein und ist den Kunden treu.

Die Führung ist charismatisch-autokratisch, das heißt, es wird sehr direktiv geführt, aber voll akzeptiert von den Menschen im Unternehmen. Im Grunde kennt jeder jede und jeden und weiß, welche Bedeutung sie oder er im Ganzen hat.

Es wird kaum geplant, sondern meist improvisiert. Dadurch ist das Pionierunternehmen sehr flexibel und effizient.

Wozu kann dies führen?

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

2. Differenzierungsphase

Das Unternehmen als Apparat - die 'belehrende' Organisation

Was heißt das?

Das Unternehmen bemüht sich jetzt um Transparenz, Systematik, Logik und Steuerbarkeit. Dies wird dadurch erreicht, dass die Organisation nach den Hauptprinzipien der klassischen technostrukturellen Organisationslehre rational durchkonstruiert wird: Standardisierung, Spezialisierung und Koordination, Mechanisierung und Automation, Formalisierung usw. machen aus der Organisation einen Apparat, der gut geschmiert laufen soll.

Nach diesen Prinzipien wird der Markt analysiert, und es kommt zu einer Bereinigung der Produktpalette und zur Konzentration auf die lukrativsten Märkte. Der Markt wird aggressiv angegangen.

Funktionen werden systematisiert, standardisiert und in Stellenbeschreibungen festgelegt. Planende, ausführende und kontrollierende Funktionen werden logisch getrennt und verschiedenen Abteilungen zugewiesen. In der Organisation entstehen beratende Stabsstellen und entscheidende Linienfunktionen. Wenn möglich, werden häufig vorkommende Abläufe analysiert und in formellen Anweisungen zwingend vorgeschrieben, um Willkür und Improvisation auszuschalten. Die Führung ist rational und sachlich, sie konzentriert sich auf die technischen und wirtschaftlichen Notwendigkeiten.

Wozu 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 und Mitarbeiter verloren.

3. Integrationsphase

Das Unternehmen als lebendiger, ganzheitlicher Organismus

Was heißt das?

Das Bindende im Unternehmen wird nicht mehr in Koordinationsmechanismen gesucht, sondern in der gemeinsamen Ausrichtung der Führungskräfte auf Sinn und Zweck, also auf die "Mission" des Unternehmens. Deshalb wird jetzt viel investiert in gemeinsame Gespräche zur Klärung und Vereinbarung der Ziele der Unternehmenspolitik und Strategie. Alles ist auf den Kundennutzen ausgerichtet. Die Organisation wird in überschaubare Einheiten gegliedert, die sich stark auf eigene Produktgruppen oder Marktsegmente richten und sehr selbständig entscheiden und handeln können. Die Organisation wird somit flexibel und kundenbezogen gestaltet. Die kleineren organisatorischen Einheiten übernehmen grundsätzlich wieder ganzheitliche Aufgaben und können weitgehend selber planen, organisieren und Selbstkontrolle ausüben. Zentrale Stabsstellen steuern und reglementieren nicht, sondern bieten Dienstleistungen beratend und unterstützend an, welche es den dezentralen Stellen erlauben, ihre Eigenverantwortung bei der Gestaltung der Arbeitsabläufe besser wahrzunehmen.

Die Führung ist sehr unterschiedlichen Anforderungen und Möglichkeiten situationsgerecht angepasst und begünstigt Teamarbeit sowie hohe Mitarbeiterbeteiligung. Job Enrichment spricht bei der Funktionsausübung wieder den ganzen Menschen an.

Durch periodische 'Auszeiten' werden die Aktivitäten im Unternehmen kritisch reflektiert, von- und miteinander gelernt, um 'Neues' zu erschließen.

Dieses Lernen erfolgt an der konkreten Unternehmenssituation.

Solche Maßnahmen implizieren

- * *Entwicklungen 'einzelnr',*
- * *Entwicklungen konkreter Projekte,*
- * *Entwicklungen von Teilbereichen und des gesamten Unternehmens.*

4. Assoziationsphase

Das Unternehmen als Glied im "Biotop "

Die lernende Organisation als 'Schicksalsgemeinschaft' mit Kunden und
Lieferanten -

Die weitere Entwicklung bringt eine grundsätzliche Öffnung der Unternehmensgrenzen zu den Umfeldern und bezieht die Umwelt in die Gestaltung mit ein.

Das Prozessbewusstsein wird ausgeweitet: Mit Lieferanten und Vorlieferanten werden intensive, langjährige Vertrauensbeziehungen aufgebaut, man tauscht Erfahrungen über Produkte und Fertigungsmethoden aus, entwickelt Produkte und Verfahren gemeinsam weiter, hilft sich in Problemsituationen gegenseitig aus und teilt die dadurch erzielten wirtschaftlichen Vorteile fair miteinander.

Die Vertriebs- und Verkaufspartner und die Endverbraucher werden gleichfalls durch Management und Organisation integriert, um miteinander zu lernen und Probleme zu lösen. Die Job-Enrichment-Aktivitäten werden vertieft, um möglichst autonome Gruppen zu bilden. An vielen Stellen wird das Management der internen und externen Nahtstellen in die Verantwortung der Menschen gelegt, die für die Primärprozesse tätig sind.

Permanente Verbesserungen der Produkte und Verfahren sind tägliches Anliegen, Personalentwicklung wird als Voraussetzung für eine lernende Organisation gefördert. Das Handeln aller ist auf die durchgängige Wertschöpfung gerichtet, von der Gewinnung der Rohstoffe bis zur Entsorgung der unbrauchbar gewordenen Produkte.

Hinweise, Kommentare, Fazit:

Dieses Instrument besitzt den Charakter eines Quick-Checks und kann keine fundierte, mit Daten untermauerte Unternehmensanalyse ersetzen. Für viele Manager ist es jedoch ein sehr praktisches Instrument um verschiedene Diskussionen und immerwährende Auseinandersetzungen erklären zu können. Allein der Blick und das Verständnis für unterschiedliche Ausgangssituationen eröffnet neue Perspektiven und Handlungsoptionen.