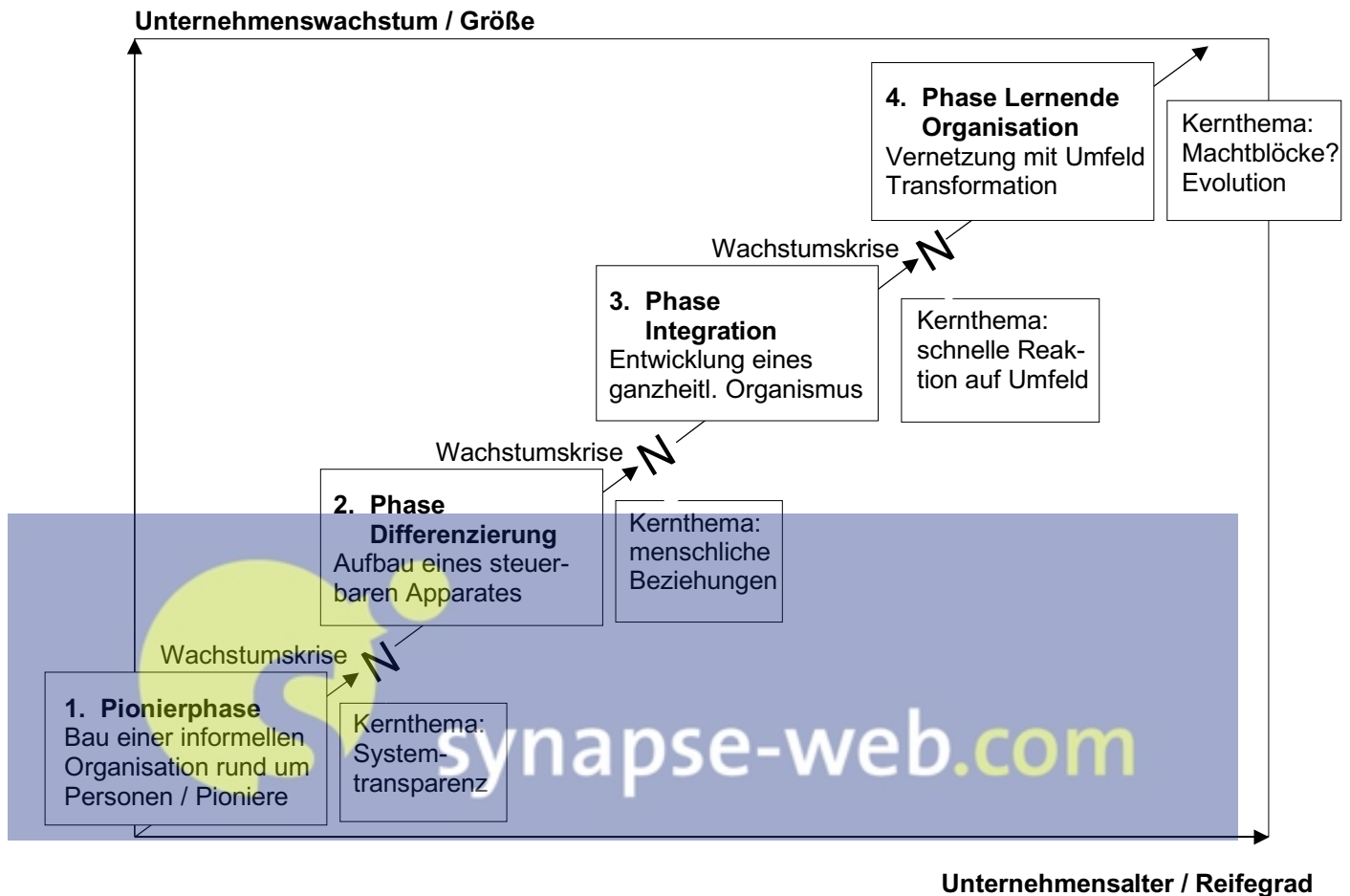


„Die Entwicklungsphasen des Unternehmens“



- 1. Pionierphase**
Die Persönlichkeit der Pionier (Vision, Ideen, Charisma, Know-how, Kontakte) steht im Mittelpunkt der Organisation.
- 2. Differenzierungsphase**
Die funktionierende Organisation (Teilung von Führung und Ausführung, Hierarchiebildung, Zuständigkeiten der Experten) sind im Focus.
- 3. Integrationsphase**
Die Selbstverantwortung /-steuerung (Netzwerk-/ Prozess-Organisation) und übergreifende Kommunikation/ Zusammenarbeit sind von Bedeutung.
- 4. Lernende Organisation (Transformation)**
Die schnellere flexiblere Anpassung bzw. Rückkopplung der lernenden Organisation mit den Unternehmensanforderungen.

Die Entwicklungsphasen des Unternehmens

Wenn man ein Unternehmen als einen in Entwicklung begriffenen lebendigen Organismus sieht und diesen mit dem Menschen vergleicht, so kann ein Bild davon entstehen, dass es für das Unternehmen wie für den Menschen nicht nur darauf ankommen kann, zu wachsen und größer zu werden, sondern vielmehr sich zu entwickeln. Entwicklung kann neben Wachstum auch ein Schrumpfen zur Folge haben, genau wie ein älter werdender (und rein körperlich gesehen „schrumpfender“) Mensch sich mit dem Alter weiterentwickeln kann und neue Fähigkeiten erwirbt. Ein Unternehmen macht, wie andere Organisationen auch, in seiner Entwicklung von den ersten Anfängen an verschiedene Entwicklungsphasen durch. Diese Phasen haben jeweils bestimmte Merkmale und auch Gefahren bzw. typische Krisenerscheinungen. Eine Beschreibung und genauere Untersuchung dieser Phasen und ihrer Eigenschaften kann daher hilfreich sein für ein vertieftes Verständnis von Unternehmensgründungsprozessen sowie, davon unabhängig, für ein Verständnis des Unternehmens und von Unternehmertum überhaupt. Im Folgenden sollen drei Phasen unterschieden werden, die unmittelbar evident zu beobachten sind und genau unterschieden werden können.

1. Pionierphase

Die Pionierphase zeichnet sich durch einen einmaligen Charme aus, der von der Aufbruchsstimmung herrührt, in der bei einer Unternehmensgründung gearbeitet wird. Es muss sich allerdings nicht um eine Unternehmensneugründung handeln, auch ein Neubeginn z.B. in einem Teil eines schon existierenden Unternehmens kann diese Stimmung aufweisen. Dabei steht die Persönlichkeit des Gründers, des Pioniers, oder die Persönlichkeiten eines Gründerteams im Vordergrund. Der Gründer lässt sich durch nichts beirren, weil er ein deutliches Bild und eine klare Idee davon hat, was erreicht werden soll. Er ist „unbelehrbar“ Kraft seiner Überzeugung und lässt sich durch skeptische Kritik sowie mahnende oder abratende Stimmen nicht beirren.

Ein Beispiel aus der Gründungszeit von dm-drogerie markt kann das verdeutlichen: Im Jahr 1973 war die Situation (auch wegen der Ölkrise) in der Bundesrepublik Deutschland so, dass bei einer Inflation von 5-6% die Sollzinsen bei ca. 16% lagen. An Kredite war also nicht zu denken. Es gab viele, die in dieser Situation davon abgeraten haben, ein Unternehmen wie dm-drogerie markt zu gründen. Inzwischen hat sich gezeigt, dass es trotz dieser widrigen Umstände möglich gewesen ist. So gibt es eigentlich immer Argumente, die gegen eine Unternehmensgründung sprechen und es kommt dann darauf an, dass man das sich einmal gesetzte Ziel nicht aus den Augen verliert und sich nicht beirren lässt. Sprechend für diese Entwicklungsphase des Unternehmens ist das Goethe – Wort aus Faust II: „Ein Geist genügt für tausend Hände.“

Mit der Person und der Persönlichkeit des Pioniers steht und fällt das Gelingen der Unternehmensgründung in der Pionierphase. Das Bewusstsein des Pioniers umfasst alle Vorgänge und alle Beteiligten, der Pionierunternehmer hat persönliche Kenntnis von allem, denn er ist ja der Schöpfer von allem.

Das Ziel immer klar vor Augen, sieht der Pionier auch die zu seiner Erreichung notwendigen Aufgaben und anfallenden Arbeiten. Der Pionier verfügt über die Fähigkeit zur Antizipation und ist „Realträumer“, d.h. was andere noch nicht sehen können, ist für ihn schon Realität.

Der Pionier bedarf einer gewissen Verwegenheit um erfolgreich sein zu können, es darf nichts geben, dass er sich nicht zutraut, er muss beweglich bleiben, mit allem rechnen und immer reagieren können, denn es gibt mannigfaltige Ursachen für das Scheitern von

Unternehmensgründungen. Der Pionier darf sich nicht darauf verlassen, dass sein Unternehmen erfolgreich sein wird. Entscheidend für den Erfolg ist neben der Anstrengung des Gründers als ein unverfügbares Moment das Glück, zur richtigen Zeit am richtigen Ort die richtige Idee zu haben und die adäquaten Bedingungen zu ihrer Verwirklichung vorzufinden sowie mit den eigenen Fähigkeiten in dieser Konstellation produktiv wirken zu können. Was in dem Sprichwort „Glück hat auf Dauer nur der Tüchtige“ zum Ausdruck gebracht ist kommt hier zum Tragen: Das unablässige sich Bemühen und selbständige Arbeiten an dem selbst gesteckten Ziel.

Diese Arbeitseinstellung ist immanent vorhanden und strahlt auf die Mitarbeiter und andere Stakeholder wie z.B. Lieferanten aus. Alles steht auf der persönlichen Initiative des Pioniers. Diese hat eine große Anziehungskraft für alle an der Unternehmensgründung Beteiligten. Der Pionier verfügt über ein inneres Stehvermögen, das ihn zu Höchstleistungen befähigt. In der Pionierphase geht es auch darum, das Vertrauen von Gläubigern zu gewinnen um einen finanziellen Handlungsspielraum herzustellen.⁵ Wenn der Unternehmer akzeptable Ziele hat und gleichzeitig über die Fähigkeit und „Durchschlagskraft“ verfügt, diese Ziele zu erreichen, dann werden ihm die Gläubiger Vertrauen schenken.

In der Pionierphase gibt es kein Transparenzproblem im Unternehmen, alle Beteiligten sind weitestgehend eingebunden in den noch überschaubaren Arbeitsprozess. Dieser Überblick und die sich daraus ergebende Einsicht in das Ganze führen zu einem unmittelbaren Sinnerleben in der Arbeit, weil direkt nachvollziehbar ist, welchen Beitrag die eigene Arbeit zum Gelingen des Ganzen leistet.

Der Führungsstil in der Pionierphase ist patriarchalisch – der Pionier hat das Sagen und wirkt autokratisch, alle Fäden laufen bei ihm zusammen und er erteilt aus seinem Überblick heraus die Weisungen für alle anstehenden Arbeiten. Das Bild des Unternehmens als einer großen Familie kann zur Charakterisierung der Situation in der Pionierphase herangezogen werden, jeder kennt jeden und alle haben miteinander zu tun.

Eine Gefahr in der Pionierphase liegt darin, dass der Pionier – vielleicht aufgrund schneller erster Erfolge – leichtsinnig handelt, Verwegenheit kann schnell und übergangslos umschlagen in Übermut. Des Weiteren kommt das Unternehmen durch Wachstum an eine Grenze – je größer das Unternehmen, desto umfassender muss das Bewusstsein des Pioniers sein um das Unternehmensgeschehen noch greifen zu können, doch irgendwann wird dabei eine Grenze erreicht.

Hier beginnt eine neue Phase der Unternehmensentwicklung, in der bewusst gegriffen und geformt werden muss, was in der Pionierphase selbstverständlich gewachsen war.

Nun ist der Übergang von der Pionierphase zur darauffolgenden Differenzierungsphase erreicht. Dieser Übergang geschieht (anders als der Übergang von der Differenzierungsphase zur darauffolgenden Integrationsphase) wie von alleine und ergibt sich z.B. daraus, dass durch Wachstum und Vergrößerung Grenzen erreicht werden, die es zu überschreiten gilt.

2. Differenzierungsphase

War die Pionierphase auch dadurch gekennzeichnet, dass „jeder alles macht“, so ist dies bei wachsender Unternehmensgröße zunehmend nicht mehr möglich. Die Notwendigkeit der Differenzierung und Spezialisierung ergibt sich, und die Arbeitsteilung wird immer detailliertere Ausprägungen erfahren. Insbesondere entsteht durch die zunehmende Arbeitsteilung die Notwendigkeit der Planung, womit ein Pionier oft zu kämpfen hat, da er stark in der Spontaneität lebt und mit der Schaffung von Strukturen und Standards diese Spontaneität eine Einschränkung erfährt.

In Bezug auf die Führung beginnen sich die Mitarbeiter einerseits zu emanzipieren von dem patriarchalischen Führungsstil des Pioniers, andererseits kann ein Trend zum Kopieren des Pioniers entstehen. Führungsarbeit im Sinne von Koordinieren und Steuern tritt jetzt in den Vordergrund. Die Führung hat dirigierende Funktion, die Leitung wird vermehrt organisieren und nicht mehr bis ins Detail anweisen.

Eine Folge davon ist, dass man als Unternehmer nicht mehr so nah an den Kunden und Mitarbeitern dran ist wie das noch in der Pionierphase der Fall gewesen ist. Mit dem Einzug von Systematik, Mechanisierung und Standardisierung im Unternehmen wird die Durchdringungskraft des Pioniers abgemildert. Die Spezialisierung zeigt sich auch in den differenzierten Arbeitsphasen.

Zukunft und Vergangenheit rücken genauer ins Blickfeld (Buchhaltung einerseits und Planung andererseits).

Das Unternehmen differenziert sich, und daraus entstehen Abteilungen und Hierarchien, Arbeitsplatzbeschreibungen, Dienstanweisungen und eine zentrale Kommunikation. Dies hat den Vorteil, dass in die kreativ gewachsenen Vorgänge Ordnung hineinkommt, dass Effizienz und Produktivität mittels Kostenkontrolle genau überwacht werden können. Ein allgemeiner Aufschwung wird durch die professionellere Unternehmensführung in der Differenzierungsphase bewirkt. Typische Krisenerscheinungen der Differenzierungsphase sind eine formale Erstarrung in Vorschriften und Reglements, Abteilungsdanken und Parallelorganisation durch mangelnde Abstimmung der Organisation, der Ruf nach einer starken Führung wie in der Pionierphase, Differenzen zwischen Stab und Linie sowie Motivationsprobleme. Letztere treten in der Pionierphase vor allem deshalb nicht auf, weil an jeder Stelle des Unternehmens in der Pionierphase der unmittelbare Beitrag zum Unternehmensganzen einsehbar ist und daher auch ein unmittelbarer Sinn erlebt wird.

Dies ist in einer sehr arbeitsteilig - spezialisierten Organisation wie sie in der Differenzierungsphase vorliegt nicht mehr der Fall. Eine Gefahr der Differenzierungsphase liegt auch darin, dass das Unternehmen beginnt, sich zu stark mit sich selbst zu beschäftigen, was z.B. in einer Besprechungsinflation zum Ausdruck kommt.

Der Übergang von der Pionierphase zur Differenzierungsphase ergibt sich mehr oder weniger von selbst, wenn er nicht gelingt dann ist das Unternehmen sowieso zum Scheitern verurteilt. Wer wach ist kann jedoch auch hier ins Bewusstsein bekommen, dass auch hier eine Grenze bzw. ein Übergang überschritten wird, jedoch viel subtiler als im Übergang von der Pionierphase zur Differenzierungsphase. Der Übergang zur dritten Phase, der Integrationsphase, geht nicht von alleine und bedarf eines Bewusstseins- und Kreativitätsimpulses.

3. Integrationsphase

In der Integrationsphase geht es darum, vom in der Differenzierungsphase entstandenen Hierarchiebewusstsein zu einem Prozessbewusstsein zu kommen, das bewirken kann, dass die Sinnfindung für den Einzelnen, in der stark arbeitsteiligen Organisation arbeitenden Menschen leichter möglich wird. Waren in der Differenzierungsphase noch vor allem fachliche Fähigkeiten gefragt, so sind nun darüber hinaus soziale Fähigkeiten vermehrt gefragt.

Es geht in der Integrationsphase vor allem darum, die Errungenschaften der Differenzierungsphase nicht zu verlieren und gleichzeitig auf einer höheren Ebene wieder eine Art Pionierphase zu beginnen.

Dies ist so zu verstehen, dass eine neue Qualitätsstufe in der Entwicklung des Unternehmens erreicht wird, in der Qualitäten der Pionierphase sich mit Qualitäten der Differenzierungsphase ergänzend zu etwas qualitativ Neuem herausbilden.

Was dabei neu entsteht ist in der Zusammenarbeit vor allem die Möglichkeit selbstverantworteten und weitestgehend selbstgestalteten Arbeitens auf der Grundlage eines Prozessbewusstseins. Durch das entstehende Prozessbewusstsein wird gezielte Beziehungspflege angeregt und es gilt das Motto: „Mein Kollege, mein bester Kunde – meine Kollegin, meine zuverlässigste Lieferantin.“ Es gilt nicht mehr, was noch in der Differenzierungsphase galt, nämlich „keine Rücksicht auf Einzelschicksale“ nehmen zu können, vielmehr rückt die Individualität der im Unternehmen Mitarbeitenden mehr in den Mittelpunkt.

Die entscheidende Frage für das Gelingen des Ganzen ist nun, ob es möglich ist, Situationen zu schaffen, in denen Menschen aus eigener Erkenntnis heraus – und eben nicht mehr nur weil die Anweisung so lautet - intelligent im Sinne des Ganzen handeln können. Eigentlich ist es erst in der Phase der Integration berechtigt, von einer Unternehmenskultur zu sprechen.

Die Integrationsphase muss von den Beteiligten gewollt werden. Die Voraussetzung dafür, dass das Unternehmen sich von der Differenzierungsphase zur Integrationsphase entwickelt, ist, dass im Unternehmen in ausreichendem Maß das Bewusstsein für das entsteht, was mit dieser Entwicklung in Verbindung steht – das Arbeiten im und am Unternehmen als einem lebendigen Organismus.

Die Führungskraft wird in der Integrationsphase zum Evokator (eine Führungspersönlichkeit, welche sich an den Persönlichkeiten der Untergebenen orientiert), der es den Mitarbeitenden ermöglicht, jeweils ihre Ziele und Aufgaben im Unternehmensganzen selbst zu finden.

Typisch für die Integrationsphase ist z.B. die Einführung von Projektmanagement, mit dem Aufgaben außerhalb der Routine.

4. Lernende Organisation

Durch veränderte Umweltfaktoren erhöht sich der Druck, schneller auf Veränderungen reagieren zu können. Die immer geringer werdende Stabilität und Prognostizierbarkeit von Umweltfaktoren führt zu verminderter Effizienz von Steuerungslösungen. Organisationaler Wandel erfordert, sich permanent wandlungsbereit und wandlungsfähig zu zeigen.

Probleme werden vorrangig im Sinne von Planungsmängeln und Fehlsteuerungen verstanden, die korrigiert bzw. durch Optimierungen minimiert werden können.

Die Logik und Gesetze eines Systems müssen verstanden werden um Veränderungen zu erzielen → Phasen der Veränderung: Unfreezing, Moving, Freezing

- **Unfreezing:** Ausgangspunkt, Einsicht, dass die Erwartungen nicht mehr der Realität entsprechen
- **Moving:** zweite Phase, Lösungen werden generiert, neue Verhaltensweisen ausprobiert, Problem wird in Teilprojekten gelöst
- **Freezing:** dritte Phase, Implementierung der gefundenen Problemlösungen und damit (zumindest vorläufiger) Abschluss des Veränderungsprozesses

Feedbackprozesse können durch organisationsdiagnostische Instrumente unterstützt werden, indem die Qualität der Informationen erhöht wird.

Durch permanentes Screening und entsprechende Anpassungen kann organisatorischer Wandel als kontinuierlicher Veränderungsprozess verstanden werden, der darauf abzielt den Umweltanforderungen gerecht zu werden.

Veränderungen werden aus verschiedenen Richtungen initiiert

- **top down** - von oben initiiert und durchgesetzt
- **bottom up** - untere Ebenen als Initiatoren von Veränderungen

Erfolgreiche Veränderungen nutzen beide Einflussrichtungen

Die Organisation wird nicht als Gegenstand von außen verändert, sondern verändert sich selbst indem sie lernt.

Das bedeutet die Entwicklung der Wissensbasis. Organisationales Lernen stellt damit eine Möglichkeit dar, in dieser veränderten, komplexeren Umwelt, die Problemlösefähigkeit sowie die Handlungskompetenz aufrechtzuerhalten oder zu erhöhen. Mit dem stetigen Wandel der Umweltfaktoren, geht auch eine Vergrößerung der organisationalen Wissensbasis einher.

Das bedeutet die Abkehr von klassischen Organisationsentwicklungskonzepten hin zu Aspekten einer lernenden Organisation die durch 4 Punkte gekennzeichnet ist.

- der Wandel wird zum Normalfall
- der Wandel ist endogen und Teil der Systemprozesse
- eine indirekte Steuerung des Wandels ist zu beobachten
- der Wandel muss als eine generelle Kompetenz der Organisation verstanden werden

Organisationales Lernen manifestiert sich in der Veränderung von Verhalten.

Grundlage des Verhaltens und verhaltenssteuernder Strukturen sind Wissen und Theorien. Organisationales Lernen lässt sich als Prozess definieren:

- der eine Veränderung der Wissensbasis der Organisation beinhaltet
- der im Wechselspiel zwischen Individuen und Organisationen abläuft
- der in Interaktion mit der internen und / oder externen Umwelt stattfindet
- der durch Bezugnahme auf existierende Handlungstheorien in der Organisation erfolgt
- der zu einer Systemanpassung der internen bzw. externen Umwelt und / oder zu erhöhter Problemlösefähigkeit des Systems beiträgt



synapse-web.com