

Organisationsverständnis

Eine Organisation kann unserer Erfahrung nach mit einem Organismus gleichgesetzt werden, das heißt, es handelt sich bei ihr um ein eigenständiges System, das sich ständig weiterentwickelt und das dementsprechend auch unterschiedliche Zustände erreichen und vielfältige Phasen durchlaufen kann. Darüber hinaus ist eine umfassende systemische Perspektive auf Organisationen sinnvoll, um ein Verständnis für die Charakteristika und für die Abgrenzung unterschiedlicher Organisationsformen zu entwickeln.

Entwicklungsphasen in Organisationen

Die Auffassung von Organisationen als eigenständige Systeme, die sich weiterentwickeln und die unterschiedliche Zustände erreichen, ist sehr nah am Organisationsverständnis von Friedrich Glasl und Bernard Lievegoed [4]. Demnach kann zwischen den folgenden vier Entwicklungsphasen in Organisationen unterschieden werden:

1. Pionierphase,
2. Differenzierungsphase,
3. Integrationsphase,
4. Assoziationsphase.

In der *Pionierphase* herrscht allgemeine Aufbruchsstimmung in der Organisation, das heißt feste Zuständigkeiten und Rollenbeschreibungen sind noch nicht vorhanden. Im Mittelpunkt steht hier oftmals ein Gründer(-team), der (bzw. das) die Organisation durch Überzeugung und durch eigene Ideen vorantreibt und weiterentwickelt.

Erst durch das zunehmende Wachstum und die damit notwendigen Umstrukturierungen werden in der *Differenzierungsphase* Rollenbeschreibungen eingeführt. Steuerung, aber auch Kontrolle gewinnen erstmals an Bedeutung, um über die wachsende Organisation den Überblick zu behalten.

Die Fokussierung auf Rollenbeschreibungen und strukturierte Organigramme weicht in der *Integrationsphase* einer prozessorientierten Perspektive. Die in der vorherigen Phase zunehmende Kontrolle nimmt wieder ab, nachdem die Förderung der Mitarbeiter mehr im Mittelpunkt steht.

In der *Assoziationsphase* geht es um eine höhere Ebene, auf der die Organisationsinteressen vertreten und erreicht werden können. Im Fokus stehen hier also Möglichkeiten der Verbindung mit anderen Organisationen, um die ursprünglichen Interessen der Organisation auf einer höheren Ebene zu erreichen.

■ **Tabelle 3.1** zeigt einen detaillierten Überblick über diese vier Phasen, damit diese noch besser greifbar werden. Dabei bezieht sich die Tabelle sowohl auf kulturelle Subsysteme (Identität sowie Policy, Leitsätze, Strategie, Programme) wie auf soziale Subsysteme (Struktur der Aufbauorganisation, Menschen, Gruppen, Beziehungen, Klima, Funktionen, Organe) und auf technisch-instrumentelle Subsysteme (Prozesse, Abläufe sowie physisch-materielle Mittel). In der Tabelle wird deutlich, dass der ursprüngliche Fokus von Friedrich Glasl und Bernard Lievegoed vor allem auf dem produzierenden Bereich lag, sofern von Robotern etc. die Rede ist. Dennoch lassen sich zahlreiche Wesenselemente dieser vier Phasen in beliebigen Branchen wiederfinden, und die detaillierte Tabelle stellt sicherlich eine große Hilfe bei der Übung „Phasenmodell Ihres Unternehmens“ dar, die wir daran anschließend wiedergeben. Außerdem wird in der Beschrei-

Tab. 3.1 Wesenselemente der Pionier-, Differenzierungs-, Integrations- und Assoziationsphase [4, S. 158 f.]

	Pionierphase	Differenzierungsphase	Integrationsphase	Assoziationsphase
Identität	Persönliche Identität der Pionierpersonen, Kunde ist König, Kundentreue	Rationales Definieren der Marktposition, Markt ist anonyme Größe, von innen nach außen denkend	Bewusste Arbeit an Mission, Leitbild, Credo, konsequent auf Kundenbedürfnisse und -nutzen hin orientiert	Assoziiert zum Unternehmens-Biotop, Position in Wirtschaft und Gesellschaft durch Stakeholdernutzen kooperativ definiert
Policy, Leitsätze, Strategien, Programme	Ziele und Leitsätze sind implizit und intuitiv, Treue, Nähe, Kreativität und Spontanität	Prinzipien der wissenschaftlichen Betriebsführung festgelegt, Transparenz, Planbarkeit, Steuerbarkeit, Arbeitsteilung, Koordination, Ordnung, Kontrolle	Partizipativ überarbeitet und kommuniziert, Initiative, Verantwortung und Selbstorganisation	Leitsätze proaktiv formuliert mit Partner-Unternehmen als Schicksalsgemeinschaft, langfristige gemeinsame Strategie und Rahmenverträge
Struktur der Aufbauorganisation	Weder Formalisierung noch Festlegung, breite Kammstruktur um PionierInnen und Sub-PionierInnen, flexibel	Formalisierung, funktionale Gliederungen, Stab-Linie, Führungsebenen spezialisiert in konstituierende/organisierende/dirigierende Führung	Mischung von formaler und informaler Struktur, föderative Vernetzung relativ autonomer Unternehmensbereiche, auf Kunden/Produktgruppen/Geschäftsfelder bezogen	Durchlässige Grenzen der Organisation, interne und externe Vernetzung relativ selbststeuernder Bereiche, Nahtstellenorgane mit externen Partner-Unternehmen
Menschen, Gruppen, Beziehungen, Klima	Charismatisch-autokratische Führung, direkte informale persönliche Kontakte, Nähe und Wärme	sachorientierte Führung, durch Technik und Regulierungen instrumentalisierte Kontakte, kaum Teamarbeit, Distanz und Kühle	Agogisch-situatives Führen, Lernen und Entwicklung wichtig, formale und informale Kontakte, Teamarbeit, Nähe und Wärme	Hohe Durchlässigkeit der Führung, agogisch-situativ, Personalentwicklung und Aushilfe auch im Unternehmensbiotop, MitarbeiterIn als BürgerIn
Funktionen, Organe	Psycho-Logik der Aufgabenkonzentration um Personen, durch Allround-Funktionen, Erfolgserlebnisse	Rationale Sach-Logik der Aufgabenteilung und Spezialisierung, Festlegung in Stellenbeschreibungen, Trennung von Planung/Ausführung/Kontrolle	Sachliche und humane Kriterien für Funktionsinhalte, Job Enrichment = integrierte Funktionen, Flexibilität, (teil-) autonome Teams	Job Enrichment ausgebaut, erweiterter Aufgaben- und Prozess-Horizont, Nahtstellen-Management, externe Job-Rotation

Tab. 3.1 (Fortsetzung) Wesenselemente der Pionier-, Differenzierungs-, Integrations- und Assoziationsphase [4, S. 158f.]

	Pionierphase	Differenzierungsphase	Integrationsphase	Assoziationsphase
Prozesse, Abläufe	Beweglichkeit, Improvisation, nach handwerklichen Gesichtspunkten, Sonderanfertigungen statt Standards	Standardisierung und Routine, Verfahren genau geplant, formalisiert, mechanisiert und möglichst automatisiert, zentrale Koordinationsstellen	Innerhalb von Rahmenvorgaben flexible Prozess-Steuerung durch Betroffene, Mischung von Selbst- und Fremd-Planung und -Steuerung	Ausweitung des Prozessdenkens und der Selbststeuerung, Schnittstellen zu Nahtstellen gemacht, Verzicht auf Pufferzonen und Sicherheitsnetze, just-in-time
Physisch-materielle Mittel	Gebäude, Maschinen, Werkzeuge usw. werden als untergeordnet erlebt und improvisierend gebraucht	Technik hat hohen Stellenwert, Logik der Technik prägt als „Sachzwang“ auch das soziale Subsystem, Informations-Technologie hat zentrale Bedeutung	Räume und Ausstattung nach sozio-technischen Kriterien, „soft technology“ erlaubt Bedienung durch Teams, Informations-Technologie dezentral genutzt	Anlagen auf Teamarbeit ausgerichtet, wesentliche Vereinfachung mittels Unterstützung durch Roboter, äußerst sparsamer Einsatz von Raum, Kapital

bung der Assoziationsphase deutlich, dass sich hier die Grenzen des Systems „Unternehmen XY“ teilweise auflösen, da von einem Unternehmens-Biotop die Rede ist, das heißt von einem größeren Netzwerk von Unternehmen, die kooperativ und wertschätzend zusammenarbeiten. Das ist sicherlich leichter gesagt als in der Realität umgesetzt, dennoch beschäftigen sich viele Forscher momentan mit einer Netzwerkführung und damit assoziierten Themen, was, weitergedacht, genau in der Assoziationsphase resultieren kann [5].

Im folgenden Kapitel werden wir uns auch mit Phasenmodellen von Veränderungsprozessen beschäftigen, die sich aber klar von dem hier vorgestellten Modell der Entwicklungsphasen von Unternehmen abgrenzen lassen. Beim Modell der Entwicklungsphasen von Unternehmen steht das Unternehmen als Ganzes im Mittelpunkt der Betrachtung, das heißt, es geht eher um eine evolutionäre Perspektive auf die gesamte Entwicklung eines Unternehmens, inklusive aller im Unternehmen beteiligten Personen. Die unterschiedlichen Phasenmodelle von Veränderungsprozessen beschäftigen sich dagegen mit einem Veränderungsprozess in einem Unternehmen. Hier können durchaus mehrere Veränderungsprozesse in einem Unternehmen parallel ablaufen, so dass eine projektbezogene Perspektive angemessen ist. Diese Unterscheidung ist unserer Meinung nach von zentraler Bedeutung, da sie für die Organisationsdiagnose und für die Planung von Maßnahmen des Change Managements vielfältige Implikationen mit sich bringt. In einem ersten Schritt jedes Veränderungsprojekts ist es immer empfehlenswert, dass die Entwicklungsphasen des gesamten Unternehmens analysiert werden. Darüber hinaus kann dann die Planung des konkreten Veränderungsprojekts anhand eines Phasenmodells von Veränderungsprozessen erfolgen, worauf wir in ► [Kap. 4](#) eingehen.

Praxistipp: Übung „Phasenmodell Ihres Unternehmens“

Es spielt keine Rolle, ob Sie als Führungskraft, als Mitarbeiter, als externer Berater oder anderweitig in ein Unternehmen eingebunden sind. Letztlich sind Sie so oder so Teil dieses Unternehmens. Für die Beantwortung der unten stehenden Fragen ist es sinnvoll, dass Sie diese sowohl selbst beantworten als auch andere Unternehmensangehörige einbinden. Das kann – je nachdem, welchen Stellenwert die Antworten für Sie haben – schriftlich, mündlich oder auch in Form eines Workshops erfolgen.

Folgende Fragen dürfen Sie beantworten:

- In welcher Phase befindet sich unser Unternehmen momentan und woran erkenne ich das?
- Wie können wir uns in Richtung der nächsten Phase weiterentwickeln? Was kann dazu führen, dass wir in die vorherige Phase „zurückfallen“?
- Welche Phase ist für mich persönlich erstrebenswert und welche positiven Gedanken verbinde ich damit?
- Welche Phase ist für die Erreichung unserer zentralen Unternehmensziele und für die Erreichung des ursprünglich mit unserem Unternehmen verbundenen Sinns notwendig?

Für das Organisationsverständnis ist es also zweifellos von Bedeutung, in welcher Phase sich die Organisation befindet. Hier gilt – analog zum Menschenbild und zu allen anderen Überlegungen bezogen auf Organisationen –, dass insbesondere die miteinander geteilte Wahrnehmung von Bedeutung ist. Die Meinungen können bekanntlich sehr stark voneinander abweichen, aber ein erfolgreicher Veränderungsprozess ist nur dann möglich, wenn als Ausgangspunkt der Veränderung ein intensiver Austausch über das Organisationsverständnis vorgesehen ist. Gleichzeitig bietet das beschriebene Modell der Entwicklungsphasen von Organisationen bereits einen Anhaltspunkt dafür, dass Organisationen lernfähig und damit entwicklungsfähig sind. Allerdings ist hier keine reine Übertragung von individuellem Lernen auf die organisationale Ebene möglich. Die lernende Organisation braucht eine Kombination aus individuellem und organisationalem Lernen, so dass die Organisationsentwicklung genau diese Impulse zielgerichtet nutzen muss, um erfolgreich arbeiten zu können.