Pionierphase oder reife Organisation?

B

In diesem Kapitel

- ausführliche Fassung aus der 1. Auflage
- alle Entwicklungsstufen der Organisationsreife

Jede Organisation durchläuft im Laufe ihres Lebens unterschiedliche Entwicklungsstufen: Wird eine Organisation gerade gegründet, befindet sie sich in der Pionierphase; besteht sie schon viele Jahre, handelt es sich um eine reife Organisation mit vielen Erfahrungen.

Wenn Sie nun eine Organisation verändern wollen, spielen Vorerfahrungen eine große Rolle. Denn je älter eine Organisation ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich über die Jahre Vorlieben und Abneigungen bezüglich bestimmter Maßnahmen entwickelt haben. Welche Haltung einer Maßnahme entgegengebracht wird, hängt also davon ab, ob man damit in der Vergangenheit gute oder schlechte Erfahrungen gemacht hat beziehungsweise ob die Maßnahme bekannt oder unbekannt ist.

Neben diesen individuellen Erfahrungen mit einzelnen Maßnahmen gibt es Herausforderungen, die für Organisationen im Zuge ihrer Entwicklung *typisch* sind. Jede Entwicklungsstufe oder -phase einer Organisation ist mit ihren jeweils charakteristischen Stärken, Gefahren und Krisen verbunden.

Jede Entwicklungsphase einer Organisation erfordert von den Führungskräften bestimmte Führungskompetenzen. Es gibt also nicht den »besten« Führungsstil schlechthin, der für jede Organisation in jeder Phase gilt. Stattdessen hängt der Erfolg eines Führungsstils immer auch von der jeweiligen Situation ab, in der sich eine Organisation befindet. Haben Sie sich schon einmal gefragt, für welche Entwicklungsphase Ihr Führungsstil die größte Wirkung erzielt?

Drei Wissenschaftler sind mit ihren Büchern zur Entwicklung von Organisationen bei Führungskräften besonders geschätzt: Bernard Lievegoed und Friedrich Glasl (1969/1993) sowie Larry Greiner (1972). Sie haben zwei Modelle entwickelt, die sich aus meiner Sicht ergänzen:

- ✔ Lievegoed und Glasl haben vier Entwicklungsphasen einer Organisation unterschieden und benannt. Dabei haben sie besonders auf die *innere* Verfasstheit der Organisation geschaut, also gefragt: »Was prägt die Organisation im Inneren pro Phase (zum Beispiel Strukturen oder Führungsstile)?«
- ✔ Larry Greiner hat seinen Fokus auf die *Wachstumstreiber* gelegt, hat die Hauptauslöser von *Krisen* benannt und geschaut, wodurch eine Organisation Krisen überwinden und sich weiterentwickeln kann. Das Modell von Larry Greiner ist auf die Dimensionen »Größe« und »Alter« der Organisation ausgerichtet und basiert auf einer abwechselnden Abfolge von *evo*lutionären Phasen (Wachstumsschüben) und *revo*lutionären Phasen (Krisen) während der Organisationsentwicklung.

Bonuskapitel zu Change Management für Dummies, 978-3-527-71162-8, © Wiley-VCH

Abbildung 4.1 vereint beide Modelle in *einem* Bild. Sie können es als Analyseinstrument verwenden: Versuchen Sie doch einmal, Ihre Beobachtungen in diesem Modell wiederzufinden. In welcher Phase befindet sich Ihrer Einschätzung nach Ihre Organisation?

Wie jedes Modell ist diese Darstellung eine Vereinfachung der Wirklichkeit. Aber genau das hilft, sich besser zu orientieren:

- ✔ Wenn man seine Organisation einer bestimmten Phase zuordnen kann, fällt es leichter, die passenden Maßnahmen einzugrenzen, mit denen sich die Organisation weiterentwickeln kann.
- ✔ Wenn man versteht, welche Krisen für eine Entwicklungsstufe typisch sind, fällt es leichter, vorausschauend zu handeln.

Für jede Phase gibt es ein Bündel an Maßnahmen, die besonders förderlich für die Weiterentwicklung der Organisation sind.

Bei der Analyse des Reifegrads einer Organisation sollten Sie immer berücksichtigen, dass Sie es auch mit einer Organisation zu tun haben können, die vom »Typischen« abweicht.

Abbildung 4.1 beantwortet folgende Fragen:

- ✔ Was sind die besonderen **Eigenschaften** der Organisation auf der jeweiligen Entwicklungsstufe?
  - Nach innen geschaut: Was prägt die interne Organisation? Welcher Führungsstil dominiert? Das sind Charakteristika, die, als *Organisationsform* zusammengefasst, der Phase ihren Namen geben (den sehen Sie in Abbildung 4.1 in den Spaltenüberschriften).
  - Von außen betrachtet: Was treibt das **Wachstum** der Organisation? Wie geht die Organisation mit ihrer Umwelt um?
- ✔ Was sind typische **Gefahren** in der jeweiligen Phase?
- ✔ Was ruft in der jeweiligen Phase die **Krise** hervor?
- ✔ Wodurch wird die Krise überwunden (**Lösung**)?

Jede Phase hat typische Stärken und Schwächen. Diese führen zu einer charakteristischen Krise, für die es eine bevorzugte Lösung gibt, die überdurchschnittlich häufig erfolgreich ist. Interessant ist dabei die Erkenntnis, dass das Erfolgsrezept, mit dessen Hilfe in der einen Phase die Krise überwunden werden konnte, in der nächsten Phase zu einer neuen Krise führt, weil dieses Erfolgsrezept unter den sich allmählich neu entwickelnden Bedingungen nicht mehr funktioniert und dadurch selbst zum Problem wird. Dieses Phänomen ist in jeder Phase des Modells zu beobachten, nur unter jeweils anderen Bedingungen.

Der Wechsel von einer Phase zur nächsten erfolgt nicht automatisch, sondern ist mit einer Krise verbunden. Daher ist, damit sich die Organisation weiterentwickeln kann, eine »Revolution« unverzichtbar (Larry Greiner). Die Revolution – oder der Change – bewirkt dabei einen kompletten Paradigmenwechsel.

Bonuskapitel zu Change Management für Dummies, 978-3-527-71162-8, © Wiley-VCH

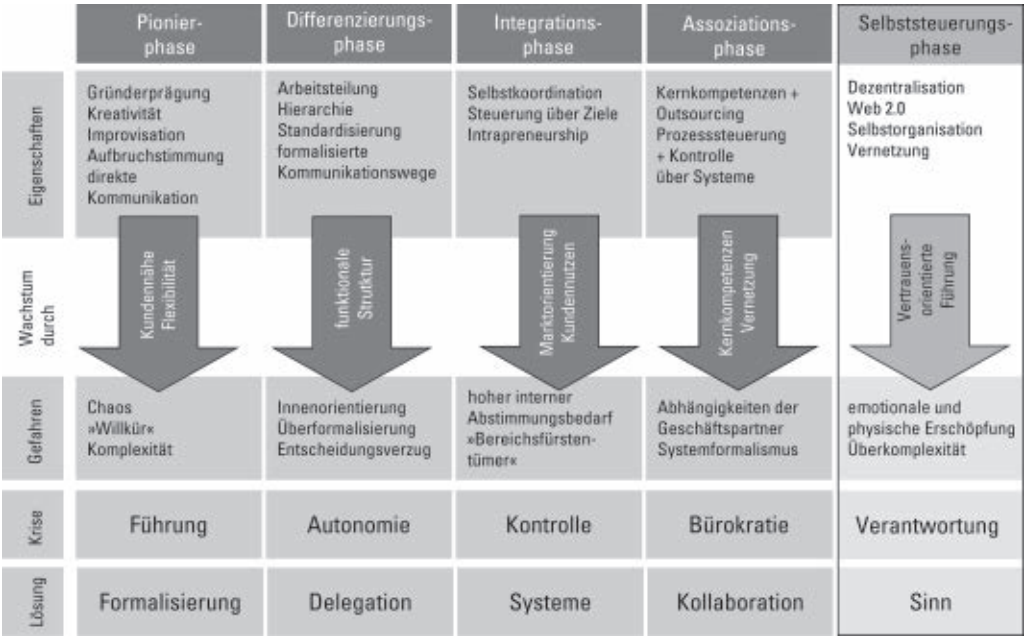

Abbildung 4.1: Integriertes Entwicklungsstufenmodell der Organisationsreife; inspiriert von Lievegoed/Glasl (1969, 1993) und Greiner (1972)

Im Einzelnen sehen die Entwicklungsphasen von Organisationen folgendermaßen aus:

1. **Pionierphase**

   - ✔ **Externe Entwicklung:** In der Pionierphase steht der Gründer der Organisation als Pionier im Vordergrund. Er ist der kreative Kopf, kennt die Kunden persönlich und orientiert sich an ihnen. Kundennähe, Flexibilität und Improvisationstalent begründen das Wachstum der Organisation. Es herrscht Aufbruchstimmung, es wird mehr unmittelbar gehandelt als systematisch geplant. In der Pionierphase befinden sich beispielsweise Start-up-Unternehmen, die Produkte oder Märkte neu entwickeln.
   - ✔ **Interne Organisation:** Der *Pionier* prägt mit seinem Arbeitsstil Abläufe, Struktur und Außendarstellung der Organisation. Der Gründer ist an allen organisationsinternen Abläufen beteiligt und macht vieles oder auch alles selbst. Typisch ist für diese Phase ein charismatischer oder autoritärer Führungsstil. Managementmethoden wie Planung oder Standardisierung steht der Pionier eher ablehnend gegenüber, er konzentriert sich vor allem auf die Entwicklung und den Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen. Alle Organisationsmitglieder kennen sich persönlich, die Kommunikation ist direkt, informell und findet häufig statt. Die vorhandenen Leistungen und Funktionen der Organisation entwickeln sich zunächst rund um die Fähigkeiten der Gründerpersönlichkeit, später rund um die Kompetenzen der ersten Angestellten.

Bonuskapitel zu Change Management für Dummies, 978-3-527-71162-8, © Wiley-VCH

- ✔ **Typische Gefahren:** Die *Komplexität* der Organisation wächst mit ihrem Erfolg und überfordert allmählich den Gründer. Gleichzeitig fördert seine charismatische Dominanz die Unselbstständigkeit seiner Mitarbeiter. Die Mitarbeiter empfinden Entscheidungen des Gründers immer häufiger als Willkür, und die anfängliche Flexibilität schlägt nach und nach in Chaos um. Es ist nicht mehr klar, nach welchen Kriterien die Organisation geführt wird.
- ✔ **Typische Krise:** Eine *Führungskrise* bremst weiteres Wachstum: Durch die wachsende Komplexität der Organisation besteht plötzlich die Notwendigkeit, Dinge systematisch zu tun und durch Standards abzusichern, die vorher »auf Zuruf« funktionierten. Die Organisation ist so groß geworden, dass sie sich nicht mehr informell regulieren kann, Chaos droht.
- ✔ **Lösung:** Damit die nächste Entwicklungsstufe erreicht werden kann, müssen *formale Steuerungselemente* eingeführt werden, die eine zielgerichtete Steuerung sichern. Dazu gehören beispielsweise die Festlegung von Entscheidungskompetenzen (wenige entscheiden) und die Aufteilung von Funktionen (nicht mehr jeder macht alles, sondern die Aufgaben sind nach Funktionen getrennt): Die Hierarchie hat mit der Aufteilung der Funktionen Einzug in die Organisation gehalten.

2. Differenzierungsphase

- ✔ **Externe Entwicklung:** In der zweiten Phase fördert die interne, nach Funktionen getrennte *Struktur* das Wachstum und erhöht die Effizienz der Organisation. Jetzt wird nicht mehr jedes Kundenbedürfnis bedient, sondern nur noch das geleistet, was der Organisation einen materiellen oder immateriellen Gewinn verspricht.
- ✔ **Interne Organisation:** Die Arbeitsabläufe werden *standardisiert*, funktionale Spezialisierungen unter den Mitarbeitern bilden sich heraus. Es gibt eine offizielle Hierarchie, bestehend aus »Führungskräften« und »Mitarbeitern«; Managementmethoden und Kontrollmechanismen werden eingeführt. Die Steuerung der Organisation erfolgt maßgeblich durch Anweisungen der Führungskräfte. Es entstehen »Dienstwege«, über die die Organisationsmitglieder zusammenarbeiten. Regeln zur Zusammenarbeit werden festgehalten, die Kommunikation wird *formeller*.
- ✔ **Typische Gefahren:** Die Notwendigkeit, sich selbst neu zu organisieren, führt zu einer starken Orientierung nach innen: Die Organisation ist stark mit sich selbst und ihrer internen Neuorganisation beschäftigt (Innenorientierung). Es besteht die Gefahr, die Neuorganisation zu übertreiben, alles *überzuformalisieren* und zu bürokratisieren. Das Top Management als Entscheidungsinstanz wird zum Nadelöhr, dadurch verlangsamen sich Entscheidungen, was wiederum die Organisation in ihrer Weiterentwicklung gefährdet.
- ✔ **Typische Krise:** Die Organisationsmitglieder fühlen sich in ihrer *Autonomie*, die sie aus der Pionierphase gewöhnt waren, zu sehr eingeschränkt (Autonomiekrise) und fordern mehr Entscheidungsfreiheit.
- ✔ **Lösung:** Die Manager der verschiedenen Hierarchiestufen geben einen Teil ihrer Verantwortung an die jeweils nachfolgende Hierarchiestufe ab (*Delegation von Verantwortung*) und ermöglichen dadurch neues Wachstum.

Bonuskapitel zu Change Management für Dummies, 978-3-527-71162-8, © Wiley-VCH

3. Integrationsphase

- ✔ **Externe Entwicklung:** Die Organisation rückbesinnt sich auf ihre Kunden, orientiert sich wieder stärker am Markt und seinen Anforderungen und stellt sich konsequent die Frage nach dem *Nutzen der eigenen Dienstleistung für den Kunden*.
- ✔ **Interne Organisation:** Durch die Delegation von Verantwortung entstehen kleinere, relativ *selbstständige Einheiten* (zum Beispiel Teams oder Abteilungen) innerhalb der Organisation. Sie sind in weiten Teilen für die *Koordination und Steuerung der Geschäftsprozesse* und für die Zielerreichung *selbst* verantwortlich.

  Die Abflachung der Hierarchien fordert ein neues Führungsverständnis: Statt über Anweisungen erfolgt die Gesamtsteuerung der Organisation über *Visionen*, *Ziele*, Strategien und Leitsätze, deren Ausgestaltung der Selbststeuerung unterliegt. *Intrapreneure* werden in dieser Phase besonders gefördert (siehe den grauen Kasten »Intrapreneurship« in diesem Kapitel).
- ✔ **Typische Gefahren:** Das eigenverantwortliche Zusammenspiel der in der Organisation aufeinandertreffenden unterschiedlichen Einheiten erfordert einen *hohen Abstimmungsbedarf* (zum Beispiel für Ziel- und Strategiediskussionen). Außerdem neigen einige Teile der Organisation in ihrem Autonomiestreben dazu, sich zu verselbstständigen: »Bereichsfürsten« grenzen sich von anderen ab, »Königreiche« entstehen und lassen sich immer weniger kontrollieren und auf gemeinsame Ziele hin verpflichten.
- ✔ **Typische Krise:** Die Kontrollkrise führt häufig zu einer Wiederbelebung zentralistischer Führungsmethoden. Diese sind jetzt aber nicht mehr angemessen und rufen Verstimmung und Abwehr unter denjenigen hervor, die die größere Freiheit nach dem Prinzip »Delegation von Verantwortung« kennengelernt haben.
- ✔ **Lösung:** Die Koordination wird durch die Einführung formaler Systeme, zum Beispiel IT- oder Controllingsysteme, erleichtert. Diese sorgen für die verlässlichere Einhaltung der Regeln, weil sie Abweichungen unmittelbar anzeigen.

Praxisbeispiel Telekom: Das Unternehmen reagierte auf die wachsende Komplexität der Technik erst mit der Ausdifferenzierung in verschiedene Sparten wie Festnetz, Online und Mobil. Das erhöhte jedoch den Abstimmungsaufwand zwischen diesen organisatorisch getrennten Bereichen. Dann wuchsen Telefon- und Internetmärkte immer mehr zusammen. Diese Entwicklung führte zum Strategiewechsel: Statt Diversifikation stehen nun die Synergien der verwandten Geschäftsbereiche im Vordergrund, und es wird daher an der Bündelung der Produkte zu bereichsübergreifenden Angeboten gearbeitet. Die vorher getrennten Bereiche werden wieder zusammengeführt.

Bonuskapitel zu Change Management für Dummies, 978-3-527-71162-8, © Wiley-VCH

Intrapreneurship

Der Begriff *Intrapreneurship* ist zusammengesetzt aus dem englischen »intracorporate« (= »unternehmensintern«) und dem französisch-englischen »entrepreneurship« (= »Unternehmertum«). Er bezeichnet die Tätigkeit von Mitarbeitern, die zwar angestellt sind, sich aber wie Unternehmer verhalten. Die deutsche Übersetzung könnte *Binnenunternehmertum* lauten.

4. Assoziationsphase

- ✔ **Externe Entwicklung:** Die Vielzahl der Angebote und Dienstleistungen wird auf die Kernkompetenzen der Organisation reduziert, das heißt, die Organisation überprüft, womit sie langfristig den größten Erfolg haben könnte. Dabei vernetzt sie sich für alles, was nicht zu ihrer Kernkompetenz gehört, eng mit ihren Zulieferern, Kunden und Kooperationspartnern und bildet dadurch mit ihnen »Schicksalsgemeinschaften«.
- ✔ **Interne Organisation:** Aufgaben, die nicht zu den Kernkompetenzen gehören, werden an externe Dienstleister abgegeben (*Outsourcing*). Das können ganze Abteilungen sein, die entweder zu eigenständigen Firmen werden oder die an bestehende Dienstleister verkauft werden. Anschließend nutzt die Organisation das Wissen ihrer ehemaligen Mitarbeiter, indem sie es als Dienstleistung wieder einkauft. Die *strukturelle Einbindung* dieser externen Organisationen ist sehr eng, Abläufe sind über die Grenzen juristisch getrennter Organisationen hinweg organisiert: Die Organisation und die Dienstleister teilen sich diese Prozessverantwortung (zum Beispiel in der Automobilindustrie).

  Technische Systeme erleichtern die Koordination und das Management der Nahtstellen zwischen den verschiedenen (teil-)autonomen Teams inner- und außerhalb der Organisation.

  Die Systeme innerhalb der Organisation sind auf *formalen Spielregeln* aufgebaut (zum Beispiel festgelegten Prozessabläufen, Kommunikationswegen oder Zugangsberechtigungen bezüglich Informationen); es muss daher nicht in jedem Einzelfall neu entschieden werden. Persönliche Eingriffe finden erst dann wieder statt, wenn Regeln verletzt oder Ziele verfehlt werden.
- ✔ **Typische Gefahren:** Es ist nicht mehr alles Wissen, das notwendig ist, damit alle Aufgaben erfüllt werden können, in der eigenen Organisation vorhanden. Die *Abhängigkeiten* zwischen der Organisation und den externen Partnern sind sehr groß. Das führt einerseits zu engen strategischen Allianzen, die ein hohes Maß an Vertrauen voraussetzen; andererseits reißt die Krise des einen Unternehmens schnell das andere mit sich. Durch strategische Allianzen bilden sich außerdem Machtblöcke, die monopolistische Tendenzen haben können.

  Da viele Steuerungsmechanismen an technische Systeme übergeben worden sind, die immer gleich bedient werden müssen, droht eine neue Art der *Überformalisierung*.

Bonuskapitel zu Change Management für Dummies, 978-3-527-71162-8, © Wiley-VCH

IT-Systeme müssen beispielsweise von allen Mitarbeitern *gleichmäßig* mit Informationen beliefert werden, sonst ergibt die Verdichtung aller Daten ein falsches Bild der Organisation. Auch kleine Geschäftsbereiche müssen daher den »kompletten Formalismus« wie die großen Geschäftsbereiche erfüllen, sonst lässt die Datenverdichtung auf oberster Ebene keine zuverlässige Interpretation der Gesamtheit zu. Für die kleinen Geschäftsbereiche ist das ein hoher Aufwand, verglichen mit ihrer Bedeutung im Gesamtgefüge.

- ✔ **Typische Krise:** Der Aufwand für die formal geprägte Koordination mündet in eine Krise der Bürokratisierung.
- ✔ **Lösung:** Die Lösung liegt laut Greiner in der *persönlichen Kollaboration.* Seine Idee ist, dass die Organisationen Möglichkeiten dafür finden müssen, dass die Mitarbeiter der kooperierenden Organisationen wieder mehr auf *persönlicher* Ebene im Team zusammenarbeiten. Die Leistungsprozesse laufen weiter arbeitsteilig ab, aber nun ersetzen soziale Kontrolle und Selbstdisziplin die früher weitgehend technisch-formale Kontrolle.

Ob die persönliche Kollaboration funktioniert, muss die Erfahrung erst noch zeigen. Denn es gibt bisher zu wenige Analysen in Bezug darauf, was nach diesen vier Phasen kommen wird. Larry Greiner vermutet, dass die nächste Revolution in der Organisation psychologisch begründet sein könnte, weil die Mitarbeiter emotional und physisch von der intensiven Teamarbeit und dem Innovationsdruck in ihren Organisationen erschöpft sein könnten.

5. Selbststeuerungsphase

Was kommt nach der Assoziationsphase? Dafür gibt es noch keine einhellige Meinung. Deshalb lassen Sie mich meine Vermutungen äußern.

- ✔ **Externe Entwicklung:** Nach der Orientierung nach innen in der Assoziationsphase folgt wieder eine Rückbesinnung auf die Bedürfnisse der Kunden.
- ✔ **Interne Organisation:** Führung ist wieder stärker dezentralisiert, denn die Führungskräfte haben immer weniger die Möglichkeit, die komplexen Aufgaben selbst zu steuern. Die Mitarbeiter nehmen ihre Aufgaben sehr viel selbstverantwortlicher als vorher wahr. Das Web 2.0 erleichtert den Menschen die Vernetzung. Selbstorganisation ist stärker möglich, weil die Führungskräfte dafür Raum lassen: Sie setzen voraus, dass das Vertrauen untereinander nicht missbraucht wird, konzentrieren sich stärker auf den Aufbau des Geschäfts und verwenden weniger Zeit für die Kontrolle ihrer Mitarbeiter. Das gibt Freiraum für die Entwicklung der Geschäfte.
- ✔ **Typische Gefahren:** Der Anspruch, in den wesentlichen organisationsinternen und -externen Netzwerken präsent und aktiv zu sein, sowie die Last der Selbstorganisation machen die Arbeit für den Einzelnen sehr komplex. Ständige Verfügbarkeit, Vernetzung und Verantwortung führen zu hohem Leistungsdruck bis zu emotionaler und physischer Erschöpfung.

Bonuskapitel zu Change Management für Dummies, 978-3-527-71162-8, © Wiley-VCH

- ✔ **Typische Krise:** Der Überblick über die Zusammenhänge innerhalb und außerhalb der Organisation geht verloren. Die Verantwortung, die der einzelne Mitarbeiter tragen soll, überfordert manche auf Dauer. Netzwerke entfalten eine Eigendynamik, die vom Einzelnen kaum noch bedient und nicht mehr kontrolliert werden kann. Psychisch bedingte Krankheiten nehmen zu.
- ✔ **Lösung:** Gegenwärtig wird viel darüber diskutiert, ob die Ziele, für die eine Organisation steht, in der Lage sind, die Menschen ausreichend an ihre Organisation zu binden und so viel Motivation freizusetzen, dass ihre Komplexität nicht zu viel Stress auslöst. Was die Lösung tatsächlich sein könnte, wird allerdings erst die Praxis zeigen.

Das Wachstum von Organisationen ist eine Abfolge von erfolgreich bewältigten Krisen

Die Modelle von Lievegoed und Glasl sowie Greiner, die den Reifegrad von Organisationen abbilden, zeigen, dass sich Organisationen aufgrund erfolgreich bewältigter Krisen weiterentwickeln. Denn inhaltlich gesehen folgt auf eine Wachstumsphase *immer* eine Krise:

- ✔ Dem Wachstum durch Kreativität (in der Pionierphase) folgt eine Führungsstilkrise.
- ✔ Dem Wachstum durch straffe Führung (in der Differenzierungsphase) folgt eine Autonomiekrise.
- ✔ Dem Wachstum durch Delegation (in der Integrationsphase) folgt eine Kontrollkrise.
- ✔ Dem Wachstum durch Koordination (in der Assoziationsphase) folgt eine Bürokratiekrise.
- ✔ Dem Wachstum durch mehr Teamgeist (in der Kollaborationsphase) folgt eine bisher noch nicht bekannte Form der Krise (möglicherweise in Form von mentaler Erschöpfung durch zu viel verteilte Verantwortung in großer Komplexität).

Auf der Führungsseite schwingt das Pendel zwischen Zentralisation und Delegation der Verantwortung hin und her, gleichzeitig wechselt der Fokus der Organisation zwischen Kunden- und Innenorientierung.

Dieser Verlauf ist *unabhängig* von der Branche, *alle* Organisationen sind diesen Phasen ausgesetzt. Die Übergänge zwischen den Phasen sind mit revolutionären Umwälzungen verbunden: mit Change. Dabei gilt stets das *Paradox*, dass die Lösungsstrategie der einen Phase gleichzeitig die Saat für die Krise in der nächsten Phase enthält. Das Top Management sollte Krisen daher antizipieren, um sie schneller und stressfreier bewältigen zu können. Lesen Sie dazu die nachfolgenden Tipps, die man für die Bewältigung des Change aus dem Modell der Organisationsreife ableiten kann.

Wer den Wechsel zwischen Wachstum und Krise und den somit ausgelösten Change nicht akzeptiert und einer einmal gefundenen Lösung für immer treu bleiben will, verkennt leicht, dass sich das Umfeld der Organisation verändert und er somit selbst zum Hemmschuh der Weiterentwicklung der Organisation wird. Gerade erfolgreiche Führungskräfte tappen in diese Falle, wenn sie aus den Erfolgen der Vergangenheit ableiten, dass die Entwicklung auch künftig so sein wird.

Bonuskapitel zu Change Management für Dummies, 978-3-527-71162-8, © Wiley-VCH

Sie denken dann evolutionär (im Sinne der kontinuierlichen Weiterentwicklung des Vorhandenen) statt revolutionär (im Sinne der gebotenen Radikalität) und machen sich damit als Führungskräfte überflüssig, weil sie sich nicht an die neuen Verhältnisse anpassen können. Den Zeitpunkt zu erkennen, wann die bisherigen Erfolgsrezepte in ihr Gegenteil umschlagen, kann eine große persönliche Herausforderung sein.

Modell der Organisationsreife – Tipps für Führungskräfte

Organisationen durchlaufen immer die gleichen Wachstumsschübe, die zu spezifischen Entwicklungskrisen führen (lesen Sie dazu die vorangegangenen Abschnitte). Weil diese Entwicklungen *vorhersehbar* sind, ergeben sich daraus folgende Tipps:

- ✔ **Bereiten Sie sich auf die typischen Krisen einer Organisation vor, indem Sie das Modell der Organisationsreife als Analyseinstrument nutzen.** In welcher Phase befindet sich Ihrer Meinung nach Ihre Organisation derzeit? Die Kriterien, nach denen Sie Ihre Organisation beleuchten können, lauten: Alter, Größe, Evolutionsstufe, Revolutionsstufe, Wachstumsrate der Branche.
- ✔ **Bedenken Sie: Krisen sind unvermeidlich.** Das heißt, jedes Unternehmen *muss* an bestimmten Entwicklungsstufen gegen die Wand fahren, wenn es sich nicht radikal ändert. Wer dies leugnet oder den Zeitpunkt für ein Gegensteuern verpasst, gefährdet seine Organisation.
- ✔ **Berücksichtigen Sie den kulturellen Change zwischen den Phasen.** Jede der Krisen bedeutet nicht nur einen strukturellen oder prozessualen Change, sondern auch *einen kulturellen Change* bei den Managern: Erst muss der Firmengründer seinen eigenen Einfluss beschneiden und anderen (den Führungskräften) Verantwortung übertragen (Übergang von der Pionier- zur Differenzierungsphase), um weiteres Wachstum zu ermöglichen. Später muss diese Managementebene wiederum Verantwortung an die nächsttiefere Ebene delegieren. Führungskräfte müssen jeweils aus besserer Einsicht ihre eigene Machtfülle beschneiden – wer sich schon berufliche Freiheiten erarbeitet hat weiß, wie schwer das fallen kann.

Der kulturelle Change betrifft nicht nur die Top-Manager. Auch das Middle Management kann nicht automatisch mit mehr Verantwortung umgehen: Alle müssen den mit dem kulturellen Change neu eingeführten Führungsstil erst lernen. Es ist keinesfalls so, dass sich jeder, der mehr Verantwortung erhält, automatisch darüber freut oder damit umzugehen weiß.

- ✔ **Erwarten Sie den hartnäckigsten Widerstand gegen den Wandel aus dem Kreis der Führungskräfte – wegen des notwendigen Wechsels im Führungsstil.** Das ist nicht verwunderlich, denn die Führungskräfte, die sich nicht ändern (können oder wollen), passen ab einem bestimmten Zeitpunkt nicht mehr zu der revolutionär veränderten Organisation. Sie werden sich gegen Veränderungen wehren.

Bonuskapitel zu Change Management für Dummies, 978-3-527-71162-8, © Wiley-VCH

- ✔ **Berücksichtigen Sie in Ihren Erwartungen an die Zukunft, dass die Lösung von heute sehr wahrscheinlich die Probleme von morgen nach sich zieht**, und bereiten Sie sich und Ihre Mitarbeiter darauf vor. Erklären Sie, warum das so ist.
- ✔ **Überlegen Sie, welche Gegenwartsprobleme Ihrer Organisation vielleicht eher in früheren Entscheidungen begründet sind als in der gegenwärtigen Marktentwicklung.** Die genaue Unterscheidung hilft, die richtigen Maßnahmen für eine erfolgreiche Weiterentwicklung zu finden.

Bonuskapitel zu Change Management für Dummies, 978-3-527-71162-8, © Wiley-VCH