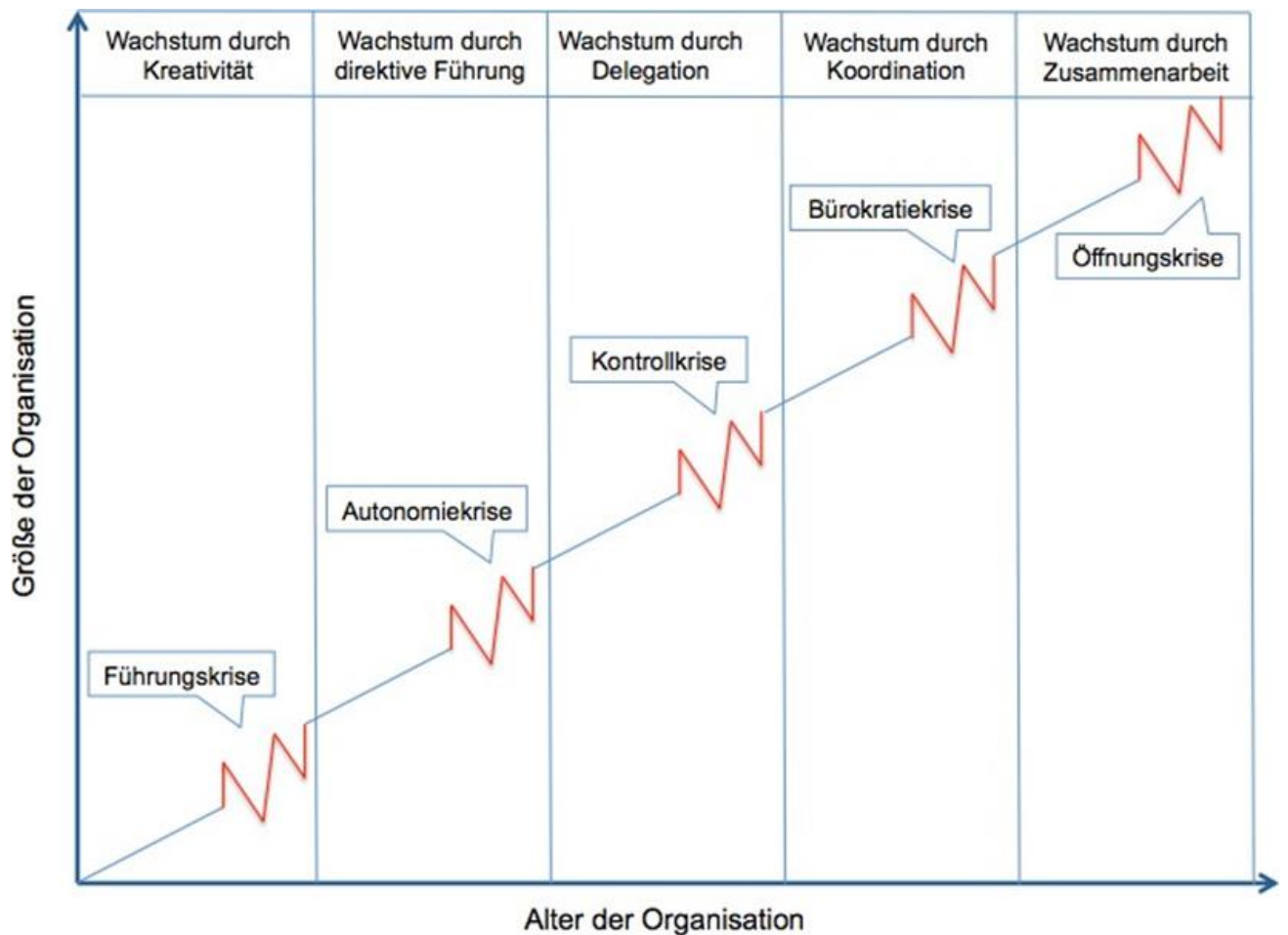




Wachstum...

... ist eine Bergwanderung und keine Gipfelerstürmung

Die Fünf Phasen des Wachstums nach Larry E. Greiner:



1. Phase: Kreativität und Beweglichkeit

Das Unternehmen ist klein, familiär und auf die Persönlichkeit der Gründer ausgerichtet. Alle kennen sich, die Hierarchien sind flach. Man spricht viel miteinander, und die Kommunikation ist sehr informell. Entscheidungen werden vor allem durch die Gründer getroffen. Die wenigen Mitarbeiter sind vielfältig einsetzbar, klare Aufgabenzuordnungen gibt es nicht. Wachstum findet vor allem durch Innovation sowie hohen Einsatz der Gründer und ersten Mitarbeiter statt. Es herrschen kreatives Chaos und Aufbruchstimmung – alle sind hochmotiviert.

Wendepunkt: Die Führungskrise

Aufgrund der wachsenden Mitarbeiterzahl ist es nicht mehr möglich, alles persönlich abzusprechen. Die Gründer stecken tief im Tagesgeschäft, so dass strategische Aufgaben auf der Strecke bleiben. Noch gibt es keine Organisationsstruktur. Es wird zwar viel kommuniziert, jedoch ist nicht immer klar, was wichtig ist und was nicht. Informationen gehen verloren. Unter den Mitarbeitern entstehen Unzufriedenheit und Konflikte.

2. Phase: Führung und Spezialisierung

Die Gründer entwickeln Managementfähigkeiten, und eine zweite Führungsebene bildet sich heraus. Wachstum wird jetzt vor allem durch direktive, autoritäre Führung erzielt. Es bilden sich Prozesse heraus, und die Organisation erlebt einen ersten Reifegrad, z.B. durch die Strukturierung in Bereiche, die Schaffung von Hierarchien, die Einführung von Budgets. Neue Mitarbeiter werden jetzt für definierte Aufgabenbereiche eingestellt. Durch die hierarchische Aufteilung des Unternehmens werden die Kommunikationswege formeller.

Wendepunkt: Die Autonomiekrise:

Die Konzentration auf die Entscheidungskompetenz des Managements wird im weiteren Wachstum immer deutlicher zum Engpass. Die Führung kann nicht mehr alle Informationen verarbeiten, und Entscheidungen werden nicht nah genug am Kunden getroffen. Das Unternehmen wird langsamer und unflexibler. Besonders die Mitarbeiter der mittleren Hierarchieebene fordern mehr Entscheidungsfreiheiten.

3. Phase: Delegation und Dezentralisierung

Es gibt jetzt Bereichs- und Abteilungsleiter, die eigenständig entscheiden dürfen, so dass das Unternehmen schnell auf die Bedürfnisse der Kunden reagieren kann. Neue Abteilungen werden aufgebaut und integriert, ohne dass Schlagkraft verloren geht. Die Unternehmensspitze ist entlastet.

Wendepunkt: Die Kontrollkrise

Zwischen den einzelnen Bereichen und Abteilungen ist Konkurrenz entstanden. Die Kunden blicken nicht mehr durch, genauso wenig wie die Führung. Um zu verhindern, dass gegeneinander gearbeitet wird, gilt es, einen gemeinsamen Plan zu entwickeln, dem alle folgen.

4. Phase: Koordination und Bürokratisierung

Vorgehensweisen und Prozesse werden mit Hilfe von Handlungsanweisungen, Checklisten, Reporting- und Controllingsystemen vereinheitlicht. Die Unternehmensspitze zieht bestimmte Entscheidungen wieder an sich und holt neue Mitarbeiter für Planungs- und Koordinationsaufgaben an Bord.

Wendepunkt: Die Bürokratiekrise

Durch die formalen Vorgaben und die standardisierten Prozesse wird das Unternehmen unbeweglich. Interessenskonflikte zwischen den verschiedenen Unternehmensbereichen nehmen zu. Entscheidungsprozesse dauern sehr lange und orientieren sich eher an Vorgaben und Prinzipien als am Kundennutzen.

5. Phase: Zusammenarbeit und Teamgeist

Strukturen und Prozesse werden wieder vereinfacht und flexibler gestaltet, überflüssige Bürokratie wird abgebaut. Problemlösungsorientierung rückt an die Stelle des bisherigen Formalismus. Kommunikation, Experimentierfreudigkeit und Kreativität der Mitarbeiter werden bewusst gefördert. Interdisziplinäre Teams arbeiten an marktorientierten Projekten. Im Sinne „offener Innovation“ werden vermehrt Kunden, Partner oder externe Experten in Produktentwicklung und Geschäftsabläufe eingebunden.

Wendepunkt: Die Öffnungskrise

Das Unternehmen wird wieder unübersichtlicher, und es ist nicht mehr ohne weiteres erkennbar, welcher Erfolg aus welchem Unternehmensteil kommt. Nicht alle Mitarbeiter können und wollen den hohen Anforderungen, die sich aus der komplexen Teamarbeit und dem Innovationsdruck ergeben, standhalten. Diese Phase ist besonders schwierig für diejenigen, die am Aufbau der Prozesse und formalen Systeme beteiligt waren sowie für die Manager, die ihren Arbeitsstil darauf ausgerichtet hatten.

In Anlehnung an Larry E. Greiner, Evolution and Revolution as Organizations Grow, Harvard Business Review, 1998/05