

# Die vier Entwicklungsphasen einer Organisation und ihre sieben Wesenselemente

Pionierphase	Differenzierungsphase	Integrationsphase	Assoziationsphase
Das Unternehmen als „Familie“	Das Unternehmen als „Apparat“	Das Unternehmen als „lebendiger Organismus“	Das Unternehmen als Teil eines „Biotops“
In der Pionierphase dominiert das soziale Subsystem, das kulturelle System unterstützt informell. Das technisch-instrumentelle Subsystem ist untergeordnet.	In der Differenzierungsphase ist das technisch-instrumentelle Subsystem bestimmend. Die anderen Subsysteme bleiben im Hintergrund.	In der Integrationsphase liegt der Fokus auf dem kulturellen Subsystem, gleichwertig zu dem sozialen und technisch-instrumentellen.	In der Assoziationsphase geht es darum, die Subsysteme aufeinander abzustimmen und zu prüfen, wie anschlussfähig sie sind.
<b>1. Identität: Visionen, Ziele, Grundwerte</b>			
Es besteht eine hohe Identität mit dem „Pionier/Vorbild“, den Zielen, Visionen und Grundwerten. Alle handeln im Geiste dieser Vision.	Die Personenzentrierung weicht einem unpersonlichen System. Rationales Definieren der Position. Märkte werden von innen nach außen betrachtet und „bearbeitet“, der Markt ist anonym.	Bewusste Gestaltung der Identität des Unternehmens, Arbeit an der Mission, dem „Why“. Leitbilder werden kooperativ entwickelt und geben Orientierung nach innen und außen.	Offener, permanenter Dialog mit verschiedenen Umwelten – eine dynamische Unternehmensidentität entsteht und bildet sich immer wieder neu. Die Position wird durch den gesellschaftlichen Nutzen im Dialog definiert. Das Unternehmen als „Biotope“. Vertrauen und Kooperationen.
„Das Unternehmen steht mitten im Kunden-/Markteschehen und der Kunde ist König.“	„Kampfgeist“ entsteht, denn: der Markt = das Revier.“	„Customer Centricity heißt das Zauberwort.“	„Kundenbeziehungen wirksam gestalten.“
<b>2. Strategien: Policy, Konzepte, Geschäftspolitik, Programme</b>			
Die Strategien und Konzeptionen folgen implizit und intuitiv der Gedankenwelt der Pioniere. Ihre Lebensprinzipien werden generalisiert: Improvisation, Kreativität, Spontaneität. Die Kundentreue steht im Fokus und die Kundensituation ist persönlich bekannt.	Die Geschäftspolitik wird nach den Prinzipien der wissenschaftlichen Betriebsführung festgelegt: Systematik, Logik, Machbarkeit. Ordnen, steuern und kontrollieren sind die Leitgedanken. Die Strategie wird von Experten/Stäben top-down an die MitarbeiterInnen weitergegeben.	Dezentralisierung, situative Erfordernisse stehen im Mittelpunkt der Geschäftspolitik. Partizipation, Selbstorganisation, Eigenverantwortung und Initiative werden im Sinne einer „Lernenden Organisation“ gefördert.	Es wird eine neue Qualität der Beziehungsgestaltung zum Umfeld (Kunden, Lieferanten, Wettbewerb, Gesellschaft) gelebt, neue Wege werden eingeschlagen: Strategie- und Programmentwicklung mit Partnern und Kunden, gegenseitige Abstimmung.
„Beispielhaftes Vorleben der Pioniere“	„Top-down-Strategien“	„Gemeinsame unternehmerische Verantwortung durch Dezentralisierung“	„Leitsätze werden proaktiv mit dem Umfeld als Schicksalsgemeinschaft gelebt.“
Personenkult, Erfolgsgeschichten, Menschen und ihre Taten	Macht, Ordnung, Transparenz, materielle Symbole, automatisierte Rituale, die Sicherheit geben	Symbolhandlungen, bewusste und reflektierte Kultur, Selbsterneuerung	Kulturdialog im Biotop – bewusste Pflege der Kultur, Paradigmenwechsel, Horizontausweitung

Das kulturelle Subsystem



# Die vier Entwicklungsphasen einer Organisation und ihre sieben Wesenselemente

Pionierphase	Differenzierungsphase	Integrationsphase	Assoziationsphase
<b>3. formale und informelle Struktur: Organisationsdesign</b>			
<p>Es gibt kaum sichtbare Strukturen, wenig Formalien und Festlegungen. Breite Kammstruktur um die Pioniere und Subpioniere.</p> <p>„Hohe Flexibilität“</p>	<p>Radikaler Wechsel von Chaos zu Ordnung, Formalismen, funktionale Gliederung, Stab-Linie, Organigramme, funktionierender Apparat.</p> <p>„Von der Personen- zur Sachorientierung“</p>	<p>Erlebbare und überschaubare Organisationseinheiten mit viel Gestaltungsraum. Mischung aus formaler und informeller Struktur. Förderative Vernetzung relativ autonomer Unternehmensbereiche. Pfirsichmodell/Soziokratisches Modell.</p> <p>„Hohe Lern- und Entwicklungsfähigkeit“</p>	<p>Organisatorische Grenzen werden gesprengt und sind durchlässig. Interne und externe Vernetzung, relativ selbststeuernde Bereiche, Nahtstellenorgane mit Externen und eine veränderte Führungsstruktur (Verzicht auf Zwischenebenen, Aufgaben und Kompetenzen gehen ans Team).</p> <p>„Assoziative Strukturen bestehen nur, solange sie gebraucht und gewollt sind.“</p>
<b>4. Gestaltungsraum: Menschen, Gruppen, Beziehungen, Klima</b>			
<p>Charismatisch-autokratisches Führen. Direkte, informelle, persönliche Kontakte, Nähe und Wärme. Systematische Personalentwicklung fehlt.</p> <p>„Imitationslernen, Intuition, Improvisation“</p>	<p>Sachorientiertes, dirigierendes Führen, techno- und bürokratisch, instrumentalisierte Kontakte, wenig Teamarbeit, Distanz und Abgrenzungen. Personalentwicklung = Stabsstelle.</p> <p>„Passive Laufbahnplanung“</p>	<p>Situatives und transformationales Führen, strategische Personalentwicklung, förderliche Rahmenbedingungen gestalten. Formale und informelle Kontakte, viel Teamarbeit, Selbstorganisation, Wärme und Nähe. Konsensentscheidungen.</p> <p>„Integration von Arbeit und Lernen“</p>	<p>Hohe Durchlässigkeit der Führung, situative Personalentwicklung auch im Unternehmensbiotop, MitarbeiterInnen als „Bürger“. Externe Job-Rotation, praktisches Lernen in Interventionsgruppen. Kulturbesonderheiten reflektieren und gestalten. Hohe Anforderungen an die Konfliktlösefähigkeiten von Führungskräften und MitarbeiterInnen.</p> <p>„Erweiterung des Problemlösungshorizonts“</p>
<b>5. Einzelfunktionen: Organe</b>			
<p>Jeder kennt die Zusammenhänge und ist Allrounder. Aufgabenkonzentration um Personen.</p> <p>„Erfolgsenerlebnisse durch Allround-Funktionen“</p>	<p>Rationale Aufgabenteilung und Spezialisierung, Stellenbeschreibungen. Trennung: planen, ausführen und kontrollieren.</p> <p>„Aufgabenabgrenzung“</p>	<p>Sinnvermittlung und Eigenverantwortung. Sachliche und mitarbeiterbezogene Kriterien für die Funktionsinhalte: Job-Enrichment (höheres Anforderungsniveau) = integrierte Funktionen, Flexibilität.</p> <p>„Gestaltungsräume, dynamische Funktions- und Rollenbeschreibungen“</p>	<p>Unternehmens- und „Umfeldentwicklung“, Ausbau des Job-Enrichments, erweiterter Aufgaben- und Prozesshorizont, externe Job-Rotation.</p> <p>„Transition-Manager, die Übergänge gestalten“</p>
<p>Wir-Gefühl, verbunden und exklusiv: informell</p>	<p>Gestaltung analog zum technisch-instrumentellen Subsystem: formal</p>	<p>Emanzipation und Entwicklung des Menschen: Lernen &amp; Selbstentwicklung der Organisation</p>	<p>Ausweitung über formal organisatorische Grenzen hinweg: Pflege des sozialen Subsystems</p>

Das soziale Subsystem



# Die vier Entwicklungsphasen einer Organisation und ihre sieben Wesenselemente

Pionierphase	Differenzierungsphase	Integrationsphase	Assoziationsphase
<p><b>6. Prozesse: Abläufe (Leistung)</b></p> <p>Beweglichkeit, Improvisation nach handwerklichen Gesichtspunkten, Sonderanfertigungen statt Standards.</p> <p>„Spontanes, improvisierendes Handeln“</p>	<p>Standards und Routinen, einheitliche Prozesse. Geplante Verfahrensweisen, formalisiertes Vorgehen, möglichst automatisierte, zentrale Koordinationsstellen, Verwaltungsgeist.</p> <p>„Plan- und steuerbar“</p>	<p>Flexible Prozesssteuerung durch die MitarbeiterInnen innerhalb eines vorgegebenen Rahmens, Selbst- und Fremdsteuerung sind gemischt.</p> <p>„Eigenverantwortliche Prozess- und Selbststeuerung“</p>	<p>Prozessenken und Selbststeuerung sind ausgeweitet, Verzicht auf Pufferzonen und Sicherheitsnetze, Bewusstsein für ständige Verbesserung.</p> <p>„Ganzheitlicher Wertschöpfungsprozess“</p>
<p><b>7. Physische und materielle Mittel: Equipment</b></p>			
<p>Gebäude, Maschinen, Werkzeuge haben eine untergeordnete Bedeutung und werden improvisierend verwendet – ausgerichtet an den Vorstellungen der Pioniere.</p> <p>„Notweniges Übel“</p>	<p>Die technische Orientierung hat einen hohen Stellenwert und das prägt auch das soziale Subsystem. Die IT hat eine zentrale Stellung. Standardisiert wird nach Vorgaben und Tarifen, analog der definierten Struktur und Form.</p> <p>„Standardisiert, mechanisiert, automatisiert, routiniert“</p>	<p>Sozio-technische Kriterien prägen die Räume und Ausstattung. Die IT wird dezentral genutzt. „Soft Technology“ erlaubt die Bedienung durch Teams. Einkommen wird über Flächentarife und Vorgaben hinaus an einzelne Zielsprachen gekoppelt.</p> <p>„Integration aller Subsysteme“</p>	<p>Die technische Ausstattung ist auf Selbstorganisation und Teamentwicklung ausgerichtet, wesentliche Vereinfachung, sparsamer Einsatz von Raum und Kapital. Einkommen ist ausgerichtet am unternehmerischen Handeln aller, bezogen auf den Gewinn/Verlust des Gesamtunternehmens, des eigenen Bereichs und der Qualität der eigenen Leistung. Gehalt wird oftmals selbstbestimmt.</p> <p>„Verbundlösungen und Kooperation“</p>
<p>Spielt eine untergeordnete Rolle</p>	<p>Prägt das Denken in allen Bereichen</p>	<p>Gleichwertig zu den anderen Subsystemen</p>	<p>Ordnet sich den Gesamtanforderungen unter</p>

Das technisch-instrumentelle Subsystem

Quelle: angelehnt an Friedrich Glasl, Trigon Entwicklungsberatung



### Wichtige Hinweise

- Wundern Sie sich nicht, wenn sich die sieben Wesenselemente in unterschiedlichen Entwicklungsphasen der Organisation befinden. Der Selbsteinschätzungsbogen hilft Ihnen dabei. Jede Phase ist dort nochmals in drei Spalten unterteilt: Befindet sich das Unternehmen am Anfang oder am Ende einer Phase? Befindet sich ein Wesenselement bereits in der Integrationsphase, ein anderes aber noch in der Differenzierungsphase, dann ist es wichtig, diese Phase bewusst zu durchlaufen, um in die nächste Phase einzutreten. So können Sie die nächsten Schritte in der Transformation ableiten.
- Die sieben Wesenselemente sind nicht nur auf die ganze Organisation anwendbar, sondern auch auf einzelne Teams oder Bereiche und zeigen so das Entwicklungspotenzial. Die Frage, die Sie sich als Führungskraft stellen sollten, ist: „Wie gelingt es mir, eine ganzheitliche Führung auf Basis der Wesenselemente zu entwickeln?“
- Achten Sie bei den Wesenselementen weniger auf die Inhalte, sondern mehr auf die Wechselwirkungen zwischen den Elementen. Identität, Aufbau, Struktur und Prozesse sind stabilisierende Elemente. Sie brauchen länger zur Veränderung und sollten nicht alle paar Monate über den Haufen geworfen werden. Die Identität ist meist am schwierigsten zu verändern. Dies zeigt sich z.B. bei Unternehmensfusionen. Die MitarbeiterInnen identifizieren sich noch lange Zeit mit dem ehemaligen Unternehmen. Oder denken Sie an „die Wessis“ und „die Ossis“. Obwohl die deutsche Einheit schon 30 Jahre her ist, sind die Begriffe immer noch in vielen Köpfen. Unternehmenskultur entsteht auch aus dem Zusammenspiel der Wesenselemente.
- Die skizzierten Entwicklungsphasen sind nicht zwangsläufig und naturgemäß. Sie dienen der Orientierung und dem Bewusstwerden „Wo steht die Organisation?“ und „Was sind die nächsten gezielten Steps der Entwicklung und Zukunftsgestaltung?“. Denn die Entwicklung geht weiter ...

**Selbsteinschätzung: Wo steht Ihr Unternehmen?**

Wo sehen Sie das Unternehmen in der Entwicklungsphase? Notieren Sie sich dazu auch jeweils Ihre Anmerkungen in die dafür vorgesehenen Felder. Diskutieren Sie die Selbsteinschätzung im eigenen Team oder in Ihrem Führungsteam und entwickeln Sie so ein gemeinsames Verständnis für die Organisation und deren Weiterentwicklungsmöglichkeiten.

Legende:

- 1 = Anfangsphase
- 2 = mittlere Phase (wenn es gut läuft)
- 3 = überreife Phase (Krisenerscheinungen)

**1. Identität: Visionen, Ziele, Grundwerte**

Pionierphase			Differenzierungsphase			Integrationsphase			Assoziationsphase		
P1	P2	P3	D1	D2	D3	I1	I2	I3	A1	A2	A3

**Hilfreiche Fragen**

- Sind Vision, Ziele und Grundwerte eng mit dem Pionier/der Unternehmensführung verknüpft? (P ionier)
- Sind im Leitbild, der Vision etc. die Ziele der Organisation schriftlich festgehalten? Weichen die persönlichen Beziehungen einem unpersönlichem System? (D ifferenzierung)
- Werden die langfristigen Ziele regelmäßig mit MitarbeiterInnen und Führungskräften diskutiert, sind sie gestaltbar und ist das „Why“ transparent und erlebbar? (I ntegration)
- Werden die Ziele klar in der Organisation kommuniziert und dazu genutzt, um Partnerbeziehungen aufzubauen? Findet ein permanenter Dialog mit verschiedenen Umwelten statt? (A ssoziation)

**Bemerkung**

---



---



---



---



---



---







4. Gestaltungsraum: Menschen, Gruppen, Beziehungen, Klima

Pionierphase			Differenzierungsphase			Integrationsphase			Assoziationsphase		
P1	P2	P3	D1	D2	D3	I1	I2	I3	A1	A2	A3

Hilfreiche Fragen

- Kommen MitarbeiterInnen durch Einsatz und Leistung weiter? Werden Sie dann mit Aufgaben betraut, durch die sie sich weiterentwickeln können? Werden persönliche Kontakte gepflegt? (P ionier)
- Hat die Qualität der persönlichen, vertrauensvollen Beziehungen wesentlichen Einfluss auf Entscheidungen? (P ionier)
- Werden die Leistungen nach vorgegebenen Kriterien beurteilt, regelmäßig überprüft und die Karriereschritte nach definierten Prozessen vorgenommen? (D ifferenzierung)
- Werden Meinungsverschiedenheiten von der Führungskraft oder einer anderen offiziellen Stelle nach vorgegebenen Regeln entschieden? (D ifferenzierung)
- Wird die Weiterentwicklung der MitarbeiterInnen und das Gestalten von förderlichen Rahmenbedingungen als wichtige Führungsaufgabe gesehen? Werden die Perspektiven mit den MitarbeiterInnen abgestimmt? (I ntegration)
- Lösen Konfliktbeteiligte ihre Themen vorwiegend selbst, indem sie die Bedürfnisse der Einzelnen sowie die der Organisation einbeziehen? Haben Führungskräfte eher eine gestaltende und moderierende Rolle, kümmern sich um Unterstützung und räumen Hindernisse aus dem Weg? (I ntegration)
- Fühlen sich die Führungskräfte für die Entwicklung der MitarbeiterInnen verantwortlich, fördern sie diese aktiv? Werden mit externen Partnern im Unternehmensbiotop gemeinsame Projekte oder Job-Rotation durchgeführt? (A ssoziation)
- Sind die Fähigkeiten, Konflikte zu lösen, in der Organisation stark ausgeprägt, um die vielen Verbindungsstellen im Innen- und Außenverhältnis zu managen? Können die Betroffenen ihre Konflikte selbst bearbeiten bzw. sich Unterstützung organisieren. (A ssoziation)

Bemerkung

---



---



---



---



---



---



### 5. Einzelfunktionen & Organe

Pionierphase			Differenzierungsphase			Integrationsphase			Assoziationsphase		
P1	P2	P3	D1	D2	D3	I1	I2	I3	A1	A2	A3

#### Hilfreiche Fragen

- Werden die MitarbeiterInnen als Mensch gesehen? Haben sie vielfältige Aufgaben, die auf sie zugeschnitten sind? Verfügen sie über einen angemessenen Handlungsspielraum und kennen sie die Zusammenhänge? (Pionier)
- Werden für neue Projekte und besondere Aufgaben Menschen eingesetzt, die bisher mit Engagement und Leistung überzeugt haben? Ist großes Vertrauen wichtiger als Formalien? (Pionier)
- Wird auf Spezialisten gesetzt? Sind die Funktionen in der Organisation klar abgegrenzt und werden Planung, Ausführung und Kontrolle getrennt? (Differenzierung)
- Werden Projekte nach klaren Richtlinien durchgeführt und gibt es eindeutige Regelungen und Standards, wie Aufgaben erledigt werden sollen? (Differenzierung)
- Sind die Funktionen nach sachlichen Kriterien und mitarbeiterbezogenen Kompetenzen beschrieben? Haben sie durch Rahmenbedingungen und Ziele einen großen Handlungsspielraum, sodass Selbstorganisation unterstützt wird? (Integration)
- Sind Ziel und Sinn von Projekten klar und ist der Zusammenhang zum Großen und Ganzen deutlich erkennbar? (Integration)
- Werden Führungsaufgaben (teilweise rotierend) von den Teams selbst wahrgenommen? Planen und kontrollieren die Teams sich selbst? Findet Job-Rotation mit externen Partnern statt? (Assoziation)

#### Bemerkung

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Die vier Entwicklungsphasen einer Organisation und ihre sieben Wesenselemente

### 6. Prozesse & Abläufe

Pionierphase			Differenzierungsphase			Integrationsphase			Assoziationsphase		
P1	P2	P3	D1	D2	D3	I1	I2	I3	A1	A2	A3

#### Hilfreiche Fragen

- Gibt es wenig geregelte Abläufe und improvisieren die MitarbeiterInnen in den verschiedenen Situationen, damit es läuft? (P ionier)
- Delegieren Führungskräfte an ihre MitarbeiterInnen und erlauben sie sich, regulierend einzugreifen? (P ionier)
- Werden die Aufgaben in standardisierten Prozessen effektiv und nachvollziehbar ausgeführt? Prägt formalisiertes Vorgehen den Ablauf und werden komplexere Vorgänge von speziellen Stellen koordiniert? (D ifferenzierung)
- Kontrollieren die Führungskräfte die erledigten Aufgaben nach den geplanten Vorgaben und berichten die MitarbeiterInnen über ihren Stand der Aufgaben? (D ifferenzierung)
- Gibt es grobe Pläne, anhand derer die MitarbeiterInnen die Prozesse und Arbeitsabläufe nach Kundennutzen eigenverantwortlich übernehmen? (I ntegration)
- Stimmen sich Führungskräfte mit ihren MitarbeiterInnen regelmäßig ab? Bleibt die Verantwortung bei ihren MitarbeiterInnen? (I ntegration)
- Verfügen die Führungskräfte und MitarbeiterInnen über ein organisationsübergreifendes Bewusstsein und Prozessdenken zu Verbesserungen? Wird auf Sicherheitsnetze verzichtet? (A ssoziation)
- Vertrauen die Führungskräfte auf das selbstständige Handeln ihrer MitarbeiterInnen? Sorgen sie für ein gutes Zusammenspiel der internen und externen Stellen? (A ssoziation)

#### Bemerkung

---



---



---



---



---



---



---



---



---



## Die vier Entwicklungsphasen einer Organisation und ihre sieben Wesenselemente

### 7. Physische und materielle Mittel: Equipment

Pionierphase			Differenzierungsphase			Integrationsphase			Assoziationsphase		
P1	P2	P3	D1	D2	D3	I1	I2	I3	A1	A2	A3

#### Hilfreiche Fragen

- Ist der Kontakt zu den Kunden wichtiger als die Ausstattung des Arbeitsplatzes? Liegen die finanziellen Mittel in der Hand der Unternehmensführung? (P ionier)
- Sind Arbeitsplatzausstattung und die Prozesse zur Beschaffung klar geregelt? Hat technische Orientierung einen hohen Stellenwert und sorgen Jahresberichte für Transparenz? (D ifferenzierung)
- Verantworten die Teams ihr Equipment in einem ausgewogenen Verhältnis zwischen zentralen und dezentralen Vorgaben? Wird die IT dezentral genutzt? (I ntegration)
- Ist das Equipment auf Selbstorganisation und Teamentwicklung ausgerichtet? Werden sinnvolle zentrale Vorgaben flexibel von den Bereichen genutzt? Bestehen faire finanzielle Vereinbarungen mit den externen Partnern? (A ssoziation)

#### Bemerkung

---



---



---



---



---



---



---



---

**Hinweis:** Dieses Instrument besitzt den Charakter eines Quick-Checks und kann keine fundierte, mit Daten untermauerte Unternehmensanalyse ersetzen. Für viele Manager und Teams 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 eröffnen neue Perspektiven und Handlungsoptionen.

