

**Peter Gomez,  
Tim Zimmermann**

# **Unternehmens- organisation**

**Profile, Dynamik,  
Methodik**

**Campus**

**Zweite, revidierte und  
erweiterte Auflage**

**Das St. Galler Management-Konzept**

### (2) Aufbaustufe

- Die natürlichste, wenn nicht gebräuchlichste neue Konfiguration ist die *missionarische Konfiguration*, wenigstens nach dem Abgang eines charismatischen, missionarischen Führers. Die Nachfolger tendieren dazu, sein Charisma zu institutionalisieren.
- Entrepreneur-Organisationen, die nicht von Expertise oder ideologischem Druck abhängig sind, werden eventuell direkt zu einer *Maschinenkonfiguration* getrieben. Diese hat meist zunächst eine instrumentelle Form. Dies bedeutet, dass die Organisation von einer anderen, grösseren, übernommen wird und die Macht *von aussen* kommt.
- Bei der Wahl zwischen einer innovativen oder einer professionellen anzustrebenden Konfiguration einer Reifephase werden viele junge Organisationen die *innovative* bevorzugen, obwohl sie später (nach einer Experimentierphase) zu der professionellen Konfiguration neigen mögen.
- Neue Organisationen, die von Expertenwissen abhängig sind, tendieren zu einem schnellen Übergang in eine *innovative Konfiguration* oder in eine *professionelle Konfiguration* der Reifestufe.

### (3) Reifestufe

- Missionarische Konfigurationen, die ein Absterben oder den Übergang zu einer instrumentellen Maschinenorganisation vermeiden können, tendieren dazu, sich zu einer geschlossenen Maschinenorganisation zu entwickeln. »Geschlossen« bedeutet, dass die Macht *innerhalb* der Organisation verbleibt.
- Die Natur des geschlossenen Systems einer Maschinenkonfiguration unterstützt den Übergang in eine *diversifizierte Konfiguration*, da geschlossene Systeme ihre Gewinne in diversifizierendes Wachstum investieren, um die Unabhängigkeit der Organisation zu wahren.
- Die meisten bisherigen Übergänge sind von politischen Konstellationen, typischerweise kurzen Konflikten und wechselnden Allianzen getrieben.

### (4) Niedergang

- Das Fehlen externer Kontrolle von reifen Konfigurationen (die geschlossene Maschine und die professionelle Konfiguration) scheint ei-

nen korrumpierenden Effekt zu haben und treibt diese Organisationen möglicherweise in eine *politisierende Konfiguration*.

- Absolute Macht bewirkt Machtmissbrauch, dieser zieht Konflikte nach sich, Machtpolitik als Organisationsgrundlage ist die Folge (*political Arena*).
- Ohne Erneuerung oder künstliche Erhaltung scheint der Tod einer politisierenden Organisation unvermeidlich.

### (5) Erneuerung

- Organisationelle Erneuerung findet entweder durch graduelle Revitalisierung oder radikales Turnaround statt. Revitalisierung ist typisch in der Reifephase, Turnaround in der Niedergangsphase. In den früheren Lebensphasen ist zwar auch eine Revitalisierung denkbar, jedoch wird dort meistens die Transformation in eine höhere Entwicklungsstufe bevorzugt.

Obwohl in diesem Modell die Rückbesinnung auf frühere Lebensphasen und die Erneuerung niedergehender Organisationen berücksichtigt werden, die Evolution eines Unternehmens also *nicht irreversibel* ist, hält Mintzberg diese Möglichkeit für relativ unwahrscheinlich. Im Fokus der Organisationswissenschaft sollte demnach nicht die Erneuerung einzelner Organisationen stehen, sondern die Erneuerung des Systems aller Organisationen. Neue Unternehmen sollten alte, ausgediente Strukturen ersetzen, um ein Gleichgewicht von Innovation und Tradition zu erhalten.

## 3.2.2 Synopsis: Strukturentwicklung im St. Galler Management-Konzept

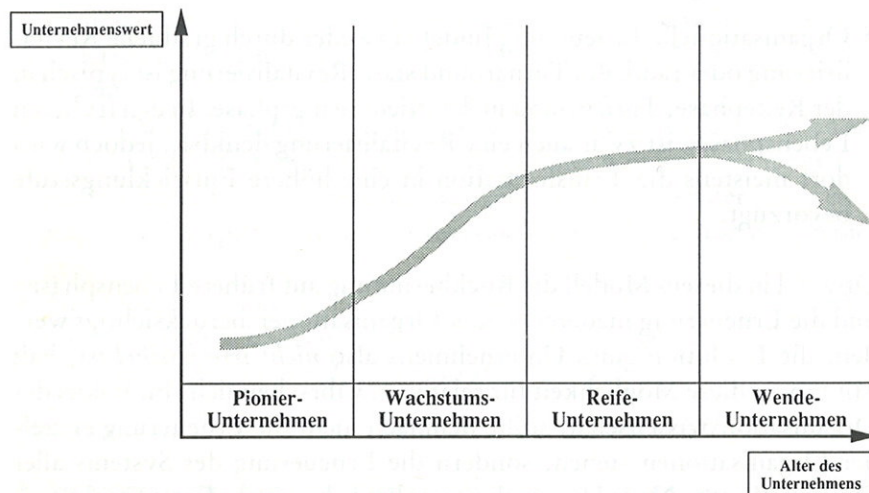
### 3.2.2.1 Idealtypische Strukturentwicklungsphasen

Die Strukturen eines Unternehmens unterliegen einem Wandel im Verlaufe der *evolutorischen Lebensphasen*, man kann somit von der *Organisationsdynamik* des Unternehmens sprechen. Diese unterscheidet sich von der in den Lebensphasenmodellen postulierten Dynamik allgemeiner Art dadurch, dass sie sich hauptsächlich im Wandel von *Strukturen* zeigt.

Die Organisationsdynamik soll im folgenden vor dem Hintergrund der entwicklungsphasentypischen Strukturtypen diskutiert werden, wie sie im St. Galler Management-Konzept als Synopsis der oben beschriebenen Lebensphasenmodelle entwickelt wurden.<sup>10</sup> Die folgende Darstellung hält diese Zusammenhänge fest.

Abbildung 3.4

Unternehmensentwicklung mit Strukturtypen im St. Galler Management-Konzept



Das St. Galler Management-Konzept unterscheidet vier idealtypische unternehmensentwicklungskonforme Unternehmenstypen, die in allen Modulen des Konzepts zum Ausdruck kommen. Das integrierende Element aller Module ist die Unternehmensentwicklung im Zeitverlauf, welche den Konfigurationen zugrunde liegt. Die vier Typen sind (im Zeitverlauf und an der Unternehmenswertentwicklung gemessen) das Pionier-Unternehmen, das Wachstums-Unternehmen, das Reife-Unternehmen und das Wende-Unternehmen. Diese phasentypischen Konfigurationen werden beurteilt nach ihrer Fähigkeit, Nutzenpotentiale zu erkennen,

<sup>10</sup> Vgl. die dazu in dieser Reihe erschienene Schrift von Pümpin/Prange = Unternehmensentwicklung =

aufzubauen und auszuschöpfen. »Als ein Nutzenpotential ist eine in der Umwelt, im Markt, oder im Unternehmen latent oder effektiv vorhandene Konstellation zu bezeichnen, die durch Aktivitäten des Unternehmens zum Vorteil aller Bezugsgruppen erschlossen werden kann.«<sup>11</sup>

Die lebensphasenspezifischen Unternehmenstypen seien hier kurz erläutert:<sup>12</sup>

- Pionier-Unternehmen:

Das Pionier-Unternehmen ist typischerweise ein junges und kleines Unternehmen. In ihm arbeiten wenige Beschäftigte, und der Gründer nimmt eine überragende Stellung ein. Es herrscht eine allgemeine Aufbruchstimmung, kreative Ideen werden bereitwillig aufgenommen und umgesetzt. Formale Strukturen und Prozeduren bestehen nur in Ansätzen. Die erschlossenen Nutzenpotentiale sind ein sich entwickelndes Markt- oder Technologiepotential und ein internes Humanpotential in Form einer aussergewöhnlichen Gründerpersönlichkeit.

- Wachstums-Unternehmen:

Der Umsatz des Wachstums-Unternehmens ist im Steigen begriffen. Es werden Nutzenpotentiale erschlossen: Marktentwicklung für neue Angebote und Leistungen, Internationalisierung, Aufbau eines Images, einer Unternehmenskultur und -Identität, sowie die Rekrutierung von qualifizierten Mitarbeitern. Das Niveau der Nutzenstiftung für alle Bezugspersonen des Unternehmens steigt rasant an. Die Dominanz des Gründerunternehmers an der Unternehmensspitze erweist sich mit zunehmender Komplexität der Vernetzungen des Unternehmens als kontraproduktiv. Oft übernimmt daher in dieser Wachstumsphase ein professionelles Management die Unternehmensleitung, der Gründer übernimmt eher normative Funktionen. Erste umfassend konzipierte Führungssysteme und Organisationsstrukturen entwickeln und bewahren sich.

- Reife-Unternehmen:

Das Unternehmen in seiner oft sehr lang andauernden Reifephase stiftet für ihre Bezugsgruppen einen sehr hohen Nutzen. Dieser resultiert ei-

<sup>11</sup> Pümpin = Dynamik-Prinzip = 47

<sup>12</sup> Zur näheren Behandlung siehe Pümpin/Prange = Unternehmensentwicklung = Kap. 6.5

nerseits aus den vielen verschiedenen Nutzenpotentialen, die in der Vergangenheit entwickelt wurden, und andererseits aus der erarbeiteten Professionalität und Effizienz der Leistungserbringung. Da die Lebenszyklen der ausgebeuteten Nutzenpotentiale sich ebenfalls in der Reifephase befinden, stagniert das Niveau der Nutzenstiftung und geht zum Ende der Reifephase wieder zurück. Die hohe Nutzenstiftung in der Reifephase wird zusätzlich eingeschränkt durch phasentypische Verhaltensweisen, die ein gewisses Mass an Selbstzufriedenheit, Orientierung an der Vergangenheit und Inflexibilität offenbaren. Die mittlerweile entstandenen Systeme und Strukturen weisen einen hohen Standardisierungs- und Formalisierungsgrad auf. In der Unternehmensführung besteht die Tendenz, ihre Kräfte auf Machtpolitik und Aktivitätenharmonisierung zu konzentrieren. Das Reife-Unternehmen erscheint somit in vielerlei Hinsicht als das Gegenteil der Pionier-Unternehmen.

Werden in der Reifephase keine neuen, die alten überlagernden und ergänzenden Nutzenpotentiale erschlossen, so gerät das Unternehmen in eine Wendephase, die im Regelfall zum Niedergang führt. Das Management verliert sich in Macht- und Positionskämpfen, Bürokratisierung und Verkrustung machen sich breit, dringend benötigt sind neue Nutzenpotentiale.

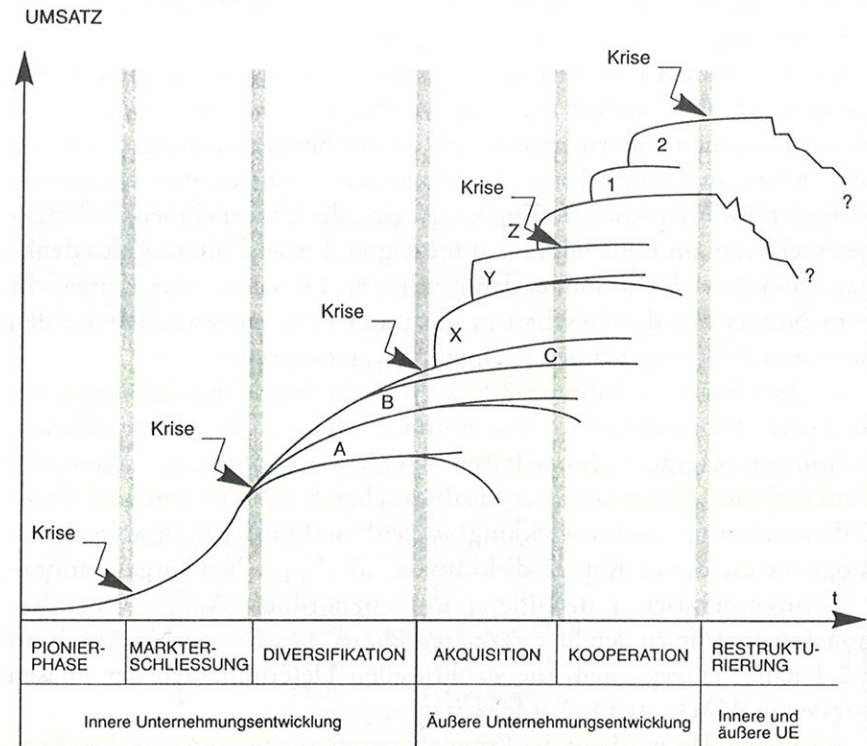
• Wende-Unternehmen:

Die Wende in der Entwicklung eines Unternehmens kann sich auf zwei Arten vollziehen:

- Das Unternehmen vollzieht den Niedergang, es wird desinvestiert, abgeschöpft und nicht weiter in die Zukunft investiert. Das Unternehmen schrumpft, die Bezugsgruppen verlieren das Vertrauen, Nutzenpotentiale bestehen nur noch hinsichtlich der Realisierung von geschaffenen Werten der Vergangenheit.
- Das Unternehmen überwindet die Reifekrise durch Erneuerung und Umorientierung auf neue Potentiale. Dabei wird Gewachsenes in Frage gestellt, restrukturiert und neu ausgerichtet. Das Wendeunternehmen verlässt den vorgegebenen Pfad der Entwicklung, es schafft den Bruch mit der Vergangenheit (*Verlernen*) und sucht nach einer Vereinigung von Flexibilität und Professionalität, nach Bewahrung und Wandel.

Im Hinblick auf die Zuordnung typischer Organisationsstrukturen ist es sinnvoll, das Unternehmensentwicklungsmodell gemäss dem St. Galler Management-Konzept weiter zu differenzieren. Abb 3.5 gibt die entsprechenden Zusammenhänge wieder.

Abb. 3.5  
Detaillierte Phasen der Unternehmensentwicklung<sup>13</sup>



In dieser Darstellung werden Entwicklungsphasen aufgezeigt, in deren Verlauf die oben beschriebenen vier Unternehmenstypen auftreten. Zu unterscheiden sind drei grundsätzliche Richtungen der Entwicklung von Unternehmen: Zunächst wächst das junge Unternehmen von innen heraus, später wird es sich durch Akquisitionen und Kooperationen nach aussen hin ausdehnen, um sich schliesslich in einer möglichen Restrukturierung

<sup>13</sup> Bleicher = Konzept = 333

turierung sowohl innen- als auch aussengerichtet zu entwickeln. Diese Entwicklung kann natürlich auch in einer temporären Gesundschumpfung durch Desinvestition bestehen. Die Übergänge von einer Entwicklungsphase in die nächste sind von Krisen begleitet, welche aber nicht unbedingt als zu vermeidende negative Tendenzen zu bewerten sind, sondern eine natürliche Evolutionserscheinung darstellen.<sup>14</sup> »Unternehmenskrisen als Chancen zur Erneuerung und nicht einseitig als Endstationen einer fehlgeleiteten Entwicklung zu betrachten, ist uns offenbar noch eine sehr fremde, zweifelhafte Vorstellung.«<sup>15</sup>

Gelingt es dem Unternehmen und ihrem Management, diese Übergangskrisen ohne Verlust der Lebensfähigkeit, sondern erneuert – und damit den neuen Unternehmens- und Marktdimensionen angepasst – zu überstehen, so wird die Entwicklung auf einer nächsten Stufe erfolgreich fortgesetzt werden können. Ein Niedergang des Unternehmens ist hingegen nicht erst am Ende des hier aufgezeigten Entwicklungszyklus denkbar, sondern vielmehr immer dann, wenn die Dynamik einer Krise nicht zum Nutzen für das Geschäft in positive Kräfte umgewandelt werden kann und das Unternehmen in einen Abwärtssog reisst.

In der obigen Abbildung 3.5 werden die Entwicklungsphasen des St. Galler Management-Konzeptes mit ihren möglichen Entwicklungsrichtungen aufgezeigt. Ihnen lassen sich die weiter oben kurz erläuterten Unternehmenstypen mit ihrer idealtypischen Struktur zuordnen. Diese Differenzierung von Entwicklungsphasen<sup>16</sup> und Entwicklungstypen<sup>17</sup> ermöglicht es, die in Kap. 2 diskutierten idealtypischen Organisationsstrukturen präziser zu diskutieren und zuzuordnen. Auf die Organisationsformen, die zu den hier gezeigten Phasen passen, wird in Abschnitt 3.2.4 näher eingegangen, die strukturellen Determinanten der Phasen werden in Abschnitt 3.3.2 aufgezeigt.

Im Folgenden wird auf die Entwicklungstypen im dynamischen Evolutionsverlauf eingegangen.

14 Dies steht in Übereinstimmung mit der ursprünglichen Bedeutung des griechischen Wortes »Krise«, welches in neutralem Sinne den »Wendepunkt einer Entwicklung« zum Ausdruck bringt.

15 Krystek = Unternehmenskrise = V, zitiert nach Bleicher = Konzept = 336

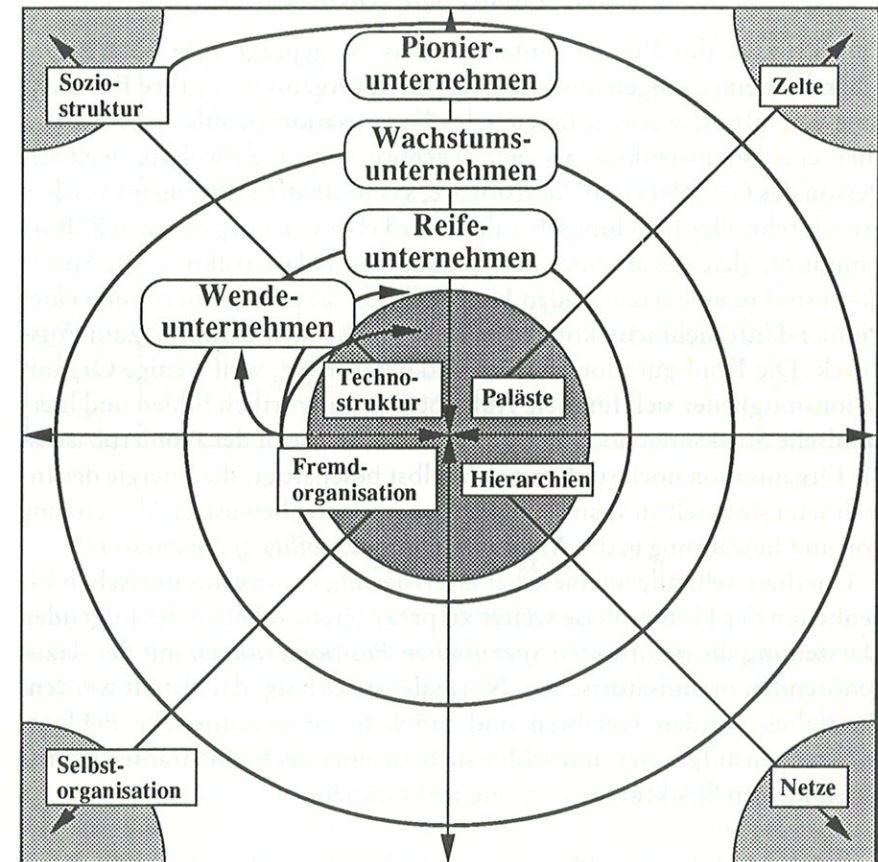
16 Pionierphase, Wachstumsphase (incl. Markterschließungsphase und Diversifikationsphase), Reifephase, Wendephase (incl. Akquisitionsphase, Kooperationsphase, Restrukturierungsphase)

17 Pionier-Unternehmen, Wachstums-Unternehmen, Reife-Unternehmen, Wende-Unternehmen

### 3.2.2.2 Die Dynamisierung der Organisationsprofile

Ausgehend von den obigen vier grundlegenden Lebensphasen eines Unternehmens lassen sich nun die in Abschnitt 2.5 entwickelten Organisationsprofile dynamisieren. Damit wird die Grundlage für die Zuordnung typischer organisatorischer Konstellationen zu den einzelnen Entwicklungsphasen geschaffen. Wie die folgende Darstellung zeigt, weist das Unternehmen in ihrer Pionierphase die Merkmale einer entwicklungsfähigen Organisation auf; im Laufe des Lebenszyklus entwickelt sie sich

Abbildung 3.6  
Lebensphasen im Organisationsprofil



aber immer mehr »nach innen« zu einer *stabilisierenden Organisation* hin. In dem Wende-Unternehmen entscheidet sich, ob die stabilisierende Organisation wieder »aufgebrochen« werden kann und eine gesunde Weiterentwicklung möglich ist.

Im nächsten Abschnitt geht es nun darum, den einzelnen lebensphasenspezifischen Unternehmenstypen jene *Organisationsprofile* zuzuordnen, die sich aus den Positionierungen in den Quadranten ergeben.

### 3.2.3 Organisationsprofile für die Lebensphasen des Unternehmens

#### 3.2.3.1 Pionier-Unternehmen

Die Struktur des Pionier-Unternehmens ist geprägt vom »Start-up«-Charakter einer jungen unternehmerischen Organisation. Ihre Entwicklung verläuft im äusseren Bereich des Organisationsprofils. Sie wird also eher eine Soziostruktur als eine Technostruktur aufweisen, weil die Person des Gründers und die visionäre, symbolhafte Führung im Vordergrund steht. Der Regelungscharakter wird eher einer organischen Zeltorganisation gleichen als einer mechanistischen Palaststruktur. Die Strukturen sind in einem dauernden Umbruch, die Experimentierfreude eines Pionier-Unternehmens kommt in ihrer fließenden Struktur zum Ausdruck. Die Konfiguration ist flach und netzförmig, weil wenige Organisationsmitglieder sich für viele Aufgaben verantwortlich fühlen und hierarchische Strukturen noch kaum bestehen. Gerade in der Pionierphase ist die Organisation noch stark mit sich selbst beschäftigt, die Energie der Inwelt setzt sie in selbstorganisierende Prozesse unter bewusster Abgrenzung von und Bewährung in der Aussenwelt um (*»Liability of Newness«*).<sup>18</sup>

Um diese sehr allgemeine Charakterisierung der organisatorischen Eigenheiten der Pionierphase weiter zu präzisieren, sollen in der folgenden Darstellung die *quadranten-spezifischen Positionierungen* mit der dazugehörigen organisatorischen »Normalentwicklung« dargestellt werden. Zusätzlich werden Gefahren und mögliche organisatorische Fehlentwicklungen aufgezeigt, um schliesslich zu einer nach Quadranten geordneten idealen Strukturentwicklung zu kommen.

<sup>18</sup> Vgl. Stinchcombe = Social Structure =

Abbildung 3.7  
Matrix des Pionier-Unternehmens

Pionier- unternehmen		Normalentwicklung	Gefahren Fehlentwicklungen Krisen	Determinanten einer idealen Strukturentwicklung
Soziostruktur	Personen- orien- tierung	- Unternehmer mit Charisma - "Familie", Zusammenhalt durch Verpflichtung auf eine Vision	- Dominanz des Unternehmers - Abhängigkeit von Einzelpersonen - mangelnde Professionalität	- Dokumentation von Leit- bildern - Back-up-System für den Unternehmer - Institutionalisierung von Symbolen
	Symbol- orien- tierung	- Führen durch Vorbild		
Zeite	Effekt- ivität	- stark prozessorientierte Strukturierung - Experimentierfreudige Organisation	- keine klaren Verantwort- lichkeiten - Strukturentwicklungssprünge - Verlust der Übersicht für externe Bezugsgruppen	- Definition klarer Verantwort- ungsbereiche - Strukturevolution Schritt für Schritt - klare Festlegung der Rege- lungsabläufe im Unternehmen
	Organi- sation auf Zeit	- ständiger Strukturwandel		
Netze	Poly- zentrisch	- Alle Mitarbeiter machen alles - keine Statussymbole, keine festgefügteten Unter- ordnungsverhältnisse	- Reibungsverluste, Kompetenz- wirrwarr - bei Wachstum zunehmende Kommunikations- und Koordinationsprobleme	- Systematisierung einer Hetero- kratie - Aufbau eines professionellen Managements
	flache Konfig.	- hohe Kommunikationsdichte - Team-Approach	- keine Delegationsmöglichkeit - keine langfristige Planung	- Institutionalisierung von Teams, Task-Forces und Planungsgruppen
Selbstorganisation	Identitäts- entwick- lung	- Starke Identifikation der Mit- arbeiter - Selbstfindung der Unterneh- mensidentität	- Verlust des Kontaktes zur Umwelt - Verlust der Selbständigkeit - Autonomie führt zu Sub- optimierungen bzw. Abwan- derung	- gelenkte Selbstorganisation - Schaffung eines Nutzens durch die Spannung zwischen Inwelt und Umwelt
	Eigen- gestal- tung	- Selbstverwirklichung, Abgrenzung von anderen	- zu starke Konzentration der Kräfte auf sich selbst	- Pflege der Identität und bewusste Auseinandersetzung mit den Umfeldern

#### 3.2.3.2 Wachstums-Unternehmen

Der starke Wachstumsschub dieser Entwicklungsstufe führt zu einer formalisierteren Struktur des Unternehmens. Durch die Dynamik der Systementwicklung aber ist die Organisation noch weit von Rigiditäten entfernt. In dieser Zwischenstufe maximalen Wachstums pendelt die Struktur der Organisation zwischen Veränderung und Stabilisierung. Einerseits muss die Struktur den neuen Gegebenheiten laufend angepasst werden, andererseits soll auch eine gewisse Sicherheit und Optimierung des Aufbaus erreicht werden. Die in dieser Phase gemachten Organisa-

tionsfehler und -sprünge werden oft durch die Wachstumsdynamik der Nutzenstiftung kompensiert.

Wachstums-Unternehmen befinden sich im Umbruch: Die Umwelt ist extrem dynamisch, der Markt und die Nutzenstiftung wachsen kontinuierlich an. Die Folge für die Idealstrukturierung der Organisation ist eine gleitende Entwicklung von der sehr entwicklungsfähigen Struktur (Soziostruktur, Zeltstruktur, Netzstruktur und Selbstorganisation) in Richtung der stabilisierenden Struktur mit ihren Extrema Technostruktur, Palaststruktur, ausgeprägte hierarchische Gliederung und Fremdorganisation.

Es ist sehr schwierig, für ein Unternehmen in der Wachstumsphase Sollstrukturen zu definieren. Die Organisation ist in einem ständigen Fluss der Evolution. Es ist daher sinnvoller, gewisse »Leitplanken« gemachter Erfahrungen zu setzen und bei der Organisationsentwicklung möglichst systematisch vorzugehen.

Fasst man die Normalentwicklung, die möglichen Fehlentwicklungen und die ideale Strukturentwicklung zusammen, so ergibt sich Abbildung 3.8.

### 3.2.3.3 Reife-Unternehmen

Die Diversifikation im Übergang von der Wachstumsphase zur Reifephase führt zu einem steigenden Bedarf an Kontrolle. Je mehr Divisionen aus einer Phase des Wachstums hervorgehen, desto grösser ist die Notwendigkeit einer Planung, welche die Zentrifugalkräfte der reorganisierten selbständigen Einheiten neutralisiert. Die divisionalisierte Struktur eines Reife-Unternehmens ist oft bürokratisch und reflektiert eine starke Formalisierungstendenz.

In der Reifephase ist eine Tendenz zur Mechanisierung und Standardisierung der Arbeitsabläufe vorherrschend. Auch die Organisationsstruktur wird starr, operationale Effizienz ist das Ziel, die Divisionsverantwortlichen oder die Verantwortlichen für ein differenziertes Produktangebot sind in erster Linie auf operationale Erfolge, messbar in Cash-flow-Grössen, fixiert. Die Kooperationen und Kommunikation mit anderen Organisationseinheiten ist gering, das Wachstum des Unternehmens verlangt nach weiterer Programmierung und teilweise auch strukturinduzierter Suboptimierung.

Durch den hohen Harmonisationsbedarf einer reifen divisionalisierten

Abbildung 3.8  
Matrix des Wachstums-Unternehmens

Wachstumsunternehmen	Normalentwicklung	Gefahren Fehlentwicklungen Krisen	Determinanten einer idealen Strukturentwicklung
Soziostruktur ↓ Technostruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Person des Gründers tritt in den Hintergrund</li> <li>- Sachzwänge und Technologien nehmen Einfluss auf die Strukturen</li> <li>- zunehmende Formalisierungstendenz, um die Komplexität zu beherrschen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rasche Entpersönlichung des Geschäfts</li> <li>- der Mensch als Organisations-träger wird zum Organisationsgegenstand degradiert</li> <li>- zu schnelle Bürokratisierung</li> <li>- zu langsame Anpassung an die gestiegene Komplexität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Streben nach einem persönlichen Approach trotz Wachstum</li> <li>- Kultivierung nützlicher und integrierender Symbole</li> <li>- behutsame Entwicklung und Einführung von aufgabengebundenen Strukturen</li> <li>- Erhalt einer Integrationsfigur</li> </ul>
Zelte ↓ Paläste	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Effizienzkriterien nehmen an Bedeutung zu</li> <li>- Konzentration der Kräfte auf das wachsende Kerngeschäft zeigt sich auch in der Struktur</li> <li>- Organisationales "Settlement"</li> <li>- Einführung dauerhafter Regelungsstrukturen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delegationswille und -Fähigkeit zu gering</li> <li>- zunehmende Effizienz führt zu zunehmender Rigidität</li> <li>- Klimaverschlechterung in der Organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ein neues Selbstverständnis des Managements als Katalysator statt alleiniger Motor</li> <li>- Harmonie zwischen Bewahrung und Wandel</li> <li>- Erhalt der Flexibilität bei gleichzeitiger Differenzierung von Strukturen</li> </ul>
Netze ↓ Hierarchien	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Konfiguration wird steiler, neue Hierarchieebenen werden gebildet</li> <li>- Funktionale Organisation mit mehreren Zentren der Verantwortung</li> <li>- Macht bleibt auf wenige konzentriert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verlust des Kontaktes zwischen Management und Basis</li> <li>- Kamineffekt der Arbeitsbelastung an der Spitze</li> <li>- Zu viele Hierarchieebenen, zu viele Stäbe, zu kleine Leitungsspanne</li> <li>- Gefahr eines autoritären Stils</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Management by wandering around"</li> <li>- Fähigkeit, im Team und mit demokratischen Entscheidungsformen zu arbeiten, muss geschult werden</li> <li>- Delegationmöglichkeit schaffen</li> </ul>
Selbstorganisation ↓ Fremdorganisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Der Markt und das Umfeld der Organisation nehmen stärkeren Einfluss auf die Strukturen</li> <li>- Die Teilautonomie führt zu Spezialkenntnissen der Basis</li> <li>- Durch Anpassung an Komplexität geht individueller Freiraum verloren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Durch Verlust von Autonomie Krise an der Basis</li> <li>- Verlust der Identität durch Anpassung an das Umfeld</li> <li>- Ersetzen der Experimentierfreude durch Sachzwänge</li> <li>- Abnahme der Evolutionsfähigkeit aus innen heraus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einbezug der Basis in einen geplanten und bewusst gestalteten OE-Prozess</li> <li>- Abgrenzung nach aussen durch Wahren einer Identität, auch als Subsystem übergeordneter Unternehmen</li> </ul>

Organisation und die hohe Arbeitsteilung innerhalb der Divisionen entsteht eine eher steile Konfiguration. Die Anzahl der Stäbe und Kontrollgremien an der Spitze nimmt erheblich zu. Die Grenze des Wachstums durch Dezentralisation und Delegation ist erreicht, wenn die durch den mitgewachsenen Harmonisationsbedarf ausgelöste Kontrollkrise eintritt. Dies verdeutlicht, dass in der Reifephase zunächst eine flache Konfiguration angestrebt wird, diese sich aber de facto nicht realisieren lässt, da die zunehmende Komplexität und Eigendynamik der Subsysteme durch Machtkonzentration auf die Führungsspitze, Kontrollfunktionen und Zentralabteilungen bewältigt werden muss. Mintzberg sagt einem erst diversifizierenden und dann divisionalisierenden Unternehmen eine

wirklich flache Konfiguration erst bei Erreichen der nächsten Phase voraus, in der ein Überbau abgeschafft wird und die Divisionen volle Selbständigkeit durch Autonomie erlangen.<sup>19</sup>

In der Reifephase findet ein Übergang von der Fremdenkung zur Eigenlenkung statt. Einerseits bestehen zwar ausgeprägte Kontrollsysteme und Machtkonzentrationen an der Unternehmensspitze, andererseits wird den Divisionen eine gewisse Autonomie gewährt (z. B. als Profit-Center). Da die Divisionen aber nach wie vor im Prozessverbund arbeiten, die Autonomie von Divisionen lediglich operationeller Art ist und strategische und normative Direktiven dem Überbau vorbehalten sind, kann in dieser Phase immer noch von einer Fremdenkung gesprochen werden. Erst die wachstumsimplizite Kontrollkrise nach Greiner wird zu einer Eigenlenkung der Divisionen führen können.

Aus den oben determinierten Dimensionierungen ergibt sich ein relativ kohärentes Bild für die in der Phase der Reife eines Unternehmens anzustrebenden strategischen Strukturierungen. Unternehmen, die als Folge des Wachstums ihre Struktur divisional reorganisieren, sind:

- eher Technostrukturen als Soziostrukturen, da sie formal und aufgabenbezogen gestaltet werden und eine Effizienz mit Hilfe sach-rationaler Gestaltungsfaktoren anstreben.
- eher Paläste als Zelte, da sie mit routinierten Arbeitsabläufen und mit starrer Struktur auf Dauer angelegt werden. Palaststrukturen entstehen in einer eher statischen Umwelt und sind Zeichen für die Erkaltung von Reorganisationsergebnissen, wie sie der divisionalen Struktur vorausgegangen sind.
- eher Hierarchien als Netze, weil sie vertikal hierarchisch strukturiert sind. Innerhalb der Divisionen gibt es so viele Ebenen, wie es sie vor der Reorganisation auf Gesamtunternehmensebene gab. Der Überbau stellt noch weitere Kontroll- und Leitungsebenen dar.
- eher fremdorganisiert als selbstorganisiert, da sie sich in starke Abhängigkeit ihrer Bezugsgruppen bzw. Einbindung in eine übergeordnete strategische Lenkungsseinheit begeben. Es handelt sich um eine Fremdenkung standardisierter Einheiten, allerdings bei Gewährung von Teilautonomie an die Leitungen der Einheiten.

Das strukturelle Profil des Unternehmens in einer Reifephase zeigt eine Konvergenz zur stabilisierenden Organisation.

19 Mintzberg = Structuring = 380ff.

Abbildung 3.9  
Matrix des Reife-Unternehmens

Das reife Unternehmen		Normalentwicklung	Gefahren Fehlentwicklungen Krisen	Determinanten einer idealen Strukturentwicklung
Technostruktur	Sachorientierung	- Hohe Mechanisierung und Standardisierung der Arbeitsabläufe prägt die Struktur - Die Technologie dominiert über den Menschen	- Dominanz der OR- und Controlling-Funktionen, dennoch Erkenntnis der Unbeherrschbarkeit von Komplexität - niedrige Motivation der Mitarbeiter, Entfremdung	- Erhalt einer identifikationsfähigen Unternehmenskultur - Führen durch Leitbilder - Symbole statt Formalismus - Vertrauen statt Kontrolle - Aufbau eines effizienten Informationssystems
	Formalisierung	- starke Kontroll- und Planungsaktivitäten der Leitung - Die Führung neigt zur Autorität	- Formalismus = Inflexibilität	
Paläste	Effizienzorientierung	- starkes Kostenbewusstsein - Die Optimierung wird immer wichtiger - Ein Hauptziel wird der finanzielle Erfolg, bes. Cash-Flow	- Durch Optimierung Verlust von Spontanität und Kreativität - Palastartige Struktur mit hoher Machtkonzentration	- Die Führung harmonisiert, statt zu dominieren - kontinuierliche Reorganisation mit Job-Rotation - Schaffung von effektiven und schlagkräftigen Task-Forces und horizontalen Arbeitsgruppen
	Orga. auf Dauer	- Die Segmentierung in Subsysteme wird gefördert - Dauerhaftigkeit führt zu mehr interner Machtpolitik	- Die Struktur erstarrt, Technologieschübe können nur mühsam mitverfolgt werden	
Hierarchien	Mono-litisch	- starke Spezialisierung der Tätigkeiten - Die Leitung konzentriert wichtige Funktionen auf sich	- Dezentralisation erfolgt ohne Delegation von Macht - viele Leitungsebenen ohne direkten Marktkontakt	- Konsequente Dezentralisation - wenige Hierarchieebenen mit starker Basisbindung - Konzentration des Managements auf Koordination und Sinnvermittlung - Delegation von Verantwortung
	steile Konfiguration	- Versuch, eine hohe Marktnähe zu erreichen, ohne die Konfiguration zu ändern	- statt Komplexitätsverminderung durch Divisionalisierung Verlust der Kontrolle über Subsysteme ("Management by Helicoptering")	- kybernetisches Controlling - Funktionsstrukturierung statt Stellenhierarchie
Fremdorganisation	Kontextuelle Anpassung	- Divisionen haben lose Bindungen untereinander - Suche nach Anpassung an die Umwelt	- Abhängigkeit von einer immer komplexeren Umwelt - Fremdenkung der Divisionen führt zu Frustration und Machtkonflikten	- Partizipation aller an einem kontinuierlichen OE-Prozess - mehr Autonomie für die Teileinheit
	Fremdgestaltung	- Orientierung an Interessen externer Anspruchsgruppen - Normatives und strategisches Management bleibt zentralisiert - Teilautonomie der Teileinheiten	- Kontrollkrise durch nicht zu verwirklichende Koordination der Teileinheiten - Strategische Entscheide lassen sich nicht durchsetzen	- von der Teileinheit zur selbständigen Einheit - Prinzip der Rekursivität - Schaffung einer unverwechselbaren Identität nach innen und aussen

3.2.3.4 Wende-Unternehmen

Das Wende-Unternehmen durchläuft im idealtypischen Falle drei Stufen der Entwicklung:<sup>20</sup>

20 Siehe Abb. 3.5 oben



(1) Akquisition

Neue Erfolgspotentiale lassen sich nicht mehr in Synchronisation mit der zunehmenden Marktdynamik selbst entwickeln. Das Unternehmen versucht daher, durch Akquisition von Potentialen eine Vervielfältigung der Nutzenpotentiale zu erreichen. Damit einher geht eine strukturelle Diversifikation. Konglomerate Strukturen entstehen, und häufig wird der Schritt in Richtung einer Finanzholding eingeleitet. Neue Unternehmensbereiche kommen hinzu, eine zunehmende Divisionalisierung und Unterteilung in markt- und regionenbezogene Einheiten folgt. Ein Trend zur *stabilisierenden Organisation* wird möglicherweise auftreten: Die akquirierten Unternehmen werden der Struktur des Stammhauses angepasst, eine formale und sachorientierte Technostruktur überwiegt im Zusammenhang mit effizienzorientierten Palaststrukturen und wachsenden Hierarchien. Letztlich muss zumindest für die Integrationsphase die Fremdorganisation für neue Unternehmensteile gelten.

(2) Kooperation

Aus einer Akquisitionsphase heraus entstehen organisatorisch bedingte Probleme: Die Führbarkeit neuer Unternehmensteile wird durch mangelnde Managementkapazität verringert. Die Beibehaltung der alten Strukturen des Stammhauses führt zu einem Unterordnungszwang und damit zu Kultur- und Strukturkonflikten in und zwischen neuen und bisherigen Subsystemen. Die Folge für die strategische Strukturierung eines Unternehmens insgesamt ist der Wille zu mehr Kooperationen, sei es durch zeitlich befristete Zusammenarbeit, Franchising, Lizenzvergabe und Joint Ventures oder strategische Allianzen.

Das strukturelle Ziel der Kooperation ist eine Vernetzung von Marktpartnern zur Generierung neuer Nutzenpotentiale. Die Suche nach Synergien führt zu einer tendenziell eher *entwicklungsfähigen Organisation*. Der Zeitaspekt gewinnt an Bedeutung, Zeltstrukturen und Netze sind die neuen Ziele organisatorischer Aktivitäten. Die Gefahren einer Kooperationsorientierung liegen in der Schwierigkeit, unterschiedliche Kulturen und Strukturen zu harmonisieren und zu *stabilisieren*. Auch hat die Grösse des Unternehmens ihren Höhepunkt erreicht, was eine gewisse Schwerfälligkeit und einen Bedarf nach einer ›neuen Einfachheit‹ impliziert.

(3) Restrukturierung

An dem Scheitelpunkt zwischen sinkenden eigenen Produktlebenszyklen und wirtschaftlich nicht mehr zu verwirklichenden Kooperationen gerät das Unternehmen in die Phase einer notwendigen Restrukturierung, die aus der gewachsenen Rigidität der Strukturen herausführen soll.

Ein Unternehmen in der Wendephase ist nicht unweigerlich dem Niedergang unterworfen, sondern kann durch zwei Restrukturierungsrichtungen einen neuen Pfad der Entwicklung einschlagen:

- Die *innere Restrukturierung* versucht, durch Schrumpfung und Konzentration auf zukunftssträchtige Kernbereiche die Struktur des Unternehmens wieder in die einer früheren Lebensphase zurückzuführen. Es geht aber nicht nur um eine quantitative Redimensionierung im Sinne einer *Stabilisierung der Strukturen*, sondern auch um die Rückbesinnung auf alte, ehemals erfolgreiche Strukturierungsprinzipien qualitativer Art. Eine *entwicklungsfähige Organisation* mit einer Soziostruktur, Zelten, Netzen und endogen gerichteter Selbstorganisation ist die Stossrichtung der Restrukturierung.
- Die *äussere Restrukturierung* folgt häufig einem Misserfolg der inneren Restrukturierung, was zur Gefährdung der Autonomie des Unternehmens führt. Die Möglichkeit, von anderen Marktakteuren oder Teilen des eigenen Managements übernommen und zergliedert zu werden, wird immer naheliegender. Dies könnte zu einem *Untergang der Struktur* in ihrer bisherigen Form führen oder zu einem Neuanfang in der veränderten Grundvoraussetzung einer *entwicklungsfähigen Organisation*.

Abb. 3.10 zeigt die strukturellen Implikationen in der Wendephase eines Unternehmens auf.

Die Organisationsdynamik wurde bisher stets abhängig von unternehmensinternen und -externen Einflüssen behandelt. Im folgenden ist sie in diesen grösseren Zusammenhang einzubetten.

Abbildung 3.10  
Matrix des Wende-Unternehmens

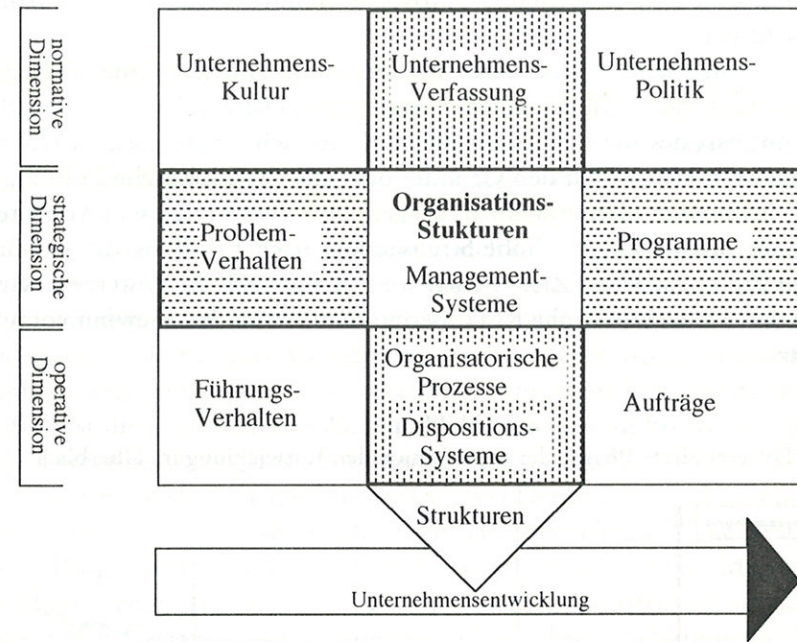
Wende- unternehmen	Normalentwicklung	Gefahren Fehlentwicklungen Krisen	Determinanten einer idealen Strukturentwicklung
Sozio- struktur ↕ Techno- struktur	- Die Überbewertung der Technostruktur führt zu einer Suche nach neuen Idealen - Managementkapazität ist überlastet, Zusammenbruch mögl. - Ein Sanierer als Integrationsfigur kann auftreten - Restrukturierung ad personam	- Beibehaltung alter Strukturen trotz internem oder externem Wachstum - Formalismen behindern mögl. Kooperationen - Verlust von Integrationsfähigkeit durch Sinnkrise - zu starke Hand des Sanierers	- Abbau von Formalismen und Sachorientierung - mehr sinnvermittelnde Unternehmenskultur - persönliche Beziehungen statt Dienstweg - aktives Sinn-Management
Paläste ↕ Zelte	- Suche nach Dynamisierungsfaktoren für die Struktur - Prozess-Kooperationen - Abbau von Personal, Stellen und Stäben - Widerstände innerhalb der angestammten Einflussbereiche - Scheitern von Kooperationen	- Rigidität der Strukturen macht eine Umorientierung unmöglich - Kooperationen scheitern an ausgeschöpften Potentialen - Misstrauen und Machtpolitik vereiteln den Abbau von Palästen - Fehlschläge schwächen die Unternehmung zusätzlich	- Förderung einer Adhokratie - Schaffung von interner Autonomie durch Intrapreneurship - CIM-Strukturen ermöglichen eine steuerbare Dezentralisation - strategische Allianzen - Dynamisierung des OE-Prozesses
Netze ↕ Hierarchien	- Abbau von Hierarchiestufen - vorübergehende Rezentralisation zur Durchsetzung von Sanierungsmaßnahmen - Kooperationen führen zur Bildung neuer Subsysteme - Schwierigkeiten bei der Integration von Akquisitionen	- Integrationsversuche führen zu Positionskämpfen innerhalb der Hierarchiestufen - Mangelnde Koordinationsfähigkeit zur Bildung von flachen Konfigurationen - Machtkampf der Subkulturen	- Förderung von netzartigen Strukturen - eindimensionale, flache Organisationsformen - Team-orientierung - horizontale Koordination durch Restrukturierung der Kommunikationssysteme
Selbst- organi- sation ↕ Fremd- organi- sation	- Verlust von Autonomie intern durch Rezentralisation und extern durch mögliche Übernahme - Identitätsverlust durch intensive Kooperationen und Allianzen - harte Eingriffe in die Subsysteme zur Integration von Akquisitionen	- Identitätskrise, Abwanderung von Kulturträgern - Eigeninitiative wird durch übergeordnete Einflüsse gebremst - Reorganisation führt zur Zerstörung gewachsener Selbstorganisationen - Fremdgestaltung von Prozessverbindungen misslingt	- Stärkung der Unternehmensidentität auch in den Subsystemen - Schaffung selbstorganisierender Teams - Ausgliederung autonomer Einheiten mit Intrapreneurprinzipien - Fit von Struktur und Kultur

### 3.2.4 Determinanten der Organisationsdynamik

Das St. Galler Management-Konzept, das in Abbildung 3.11 »organisationszentriert« noch einmal dargestellt ist, bildet den Bezugsrahmen für die Diskussion von Determinanten der Organisationsdynamik. Dieses Konzept will *Profile unterschiedlicher, für ein Unternehmen konstitutiver Module* zu einem Gesamtkonzept integrieren<sup>21</sup>. Im Folgenden soll zusammenfassend dargestellt werden, welche Wechselwirkung zwischen den situativen Bedingungen der Entwicklungsphasen und den

21 Siehe auch Kap. 1.2

Abbildung 3.11  
Die Organisationsstrukturen und ihre Determinanten im St. Galler Management-Konzept



Modulen im Management-Konzept bestehen.<sup>22</sup> Dabei wird in der Hauptsache auf die dadurch entstehenden Organisationsdeterminanten hingewiesen. Der Phaseneinteilung wird die in Abbildung 3.12 dargestellte Feindifferenzierung unterlegt.

#### (1) Pionierphase

Ein Unternehmen entsteht in der Regel durch eine technologische Innovation oder durch Entwicklung einer Marktleistung, deren Bedarfssituation noch in einem Frühstadium ist. Das normative Management in einer Pionierphase ist geprägt vom **Weltbild und Charakter** der oder des **Gründer(s)**. Die **Kultur** ist Spiegelbild einer **offenen, kreativen** und unkonven-

22 Vgl. dazu auch Pümpin/Prange = Unternehmensentwicklung =