

# OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

# 2

# 14

## Auf Leben und Tod

Die Biografie der Organisation gestalten



### Ewiger Kreislauf

Die Lebenswege von Unternehmen verstehen

### Forever young?

Klaus Doppler zur Begleitung von Startups

### An der Schwelle

Wann wird eine Organisation richtig erwachsen?

### Organversagen

Warum Unternehmen untergehen

### Wenn Giganten stolpern

Die wundersamen Wandlungen der Daimler AG

### Das verborgene Mandat

Zum Umgang mit Machtfragen beim Beratungsauftrag

# Gemeinsam genau hinschauen

## Ein Gespräch mit dem Vater des Lebenszyklusmodells über Verführung, Wunschdenken und das Evolutionäre im Kleinen

*Modelle sind wie Leitplanken: Sie geben Orientierung, innerhalb derer man flexibel handeln sollte. Wirklich gute Modelle verführen aber auch dazu, sie allzu wörtlich in die Praxis zu übersetzen. Das weitreichende Lebenszyklus-Modell von Organisationen hat über Jahrzehnte hinweg bewiesen, dass es in der Anwendung eine enorme Kraft entfaltet. Es unterstützt Unternehmer und Berater dabei, das Große und Ganze in den Blick zu nehmen. Diese Kraft wird zum Problem, wenn man das Modell als Blaupause für die Organisationsentwicklung falsch versteht. Heiko Roehl und Oliver Haas sprechen mit dem Begründer des Lebenszyklus-Modells der Organisation, Friedrich Glasl, für die Organisationsentwicklung über die heutige Bedeutung des Phasenmodells für Entscheidungsträger und Berater.*

**OE:** Herr Glasl, Ihr Lebenszyklusmodell der dynamischen Organisationsentwicklung, das sie gemeinsam mit Bernard Lievegoed in den Jahren 1967 bis 1990 entwickelt haben, hat sich weithin durchgesetzt. Wenn Sie nach all den Jahren zurückschauen: Hat sich das Modell aus Ihrer Sicht bestätigt?

**Glasl:** Die Organisationslehre erfuhr starke Veränderungen als wir das Modell am Niederländischen Institut für Organisationsentwicklung erarbeiteten. Das Tavistock Institute in London wurde damals zeitgleich gegründet, was mit uns später prägende Erkenntnisse für die Organisationsentwicklung geliefert hat. Zu Beginn bestand unser Modell zunächst nur aus drei Phasen: Pionier-, Differenzierungs- und Integrationsphase. Später habe ich das Modell dann aufgrund neuester Entwicklungen in Theorie und Praxis um die vierte, die Assoziationsphase, erweitert. Das Modell wurde von Beratern und Managern vielfach eingesetzt und immer wieder verfeinert. Diese Form des «Action Research» hat viele Vertiefungen und Differenzierungen gebracht. Und ja, das Modell hat sich aus meiner Sicht bewährt.

**OE:** Hatten Sie nie Zweifel, ob das Modell heute überhaupt noch relevant ist?

**Glasl:** Zweifel hatte ich durchaus. So habe ich mich beispielsweise gefragt, ob das Modell für Industrieunternehmen in gleicher Weise gilt wie für Dienstleistungsunternehmen und Know-how-intensive Dienstleister («Professionelle Organisationen»)

wie Krankenhäuser, Beratungsunternehmen und dergleichen. Das hat schließlich zu einer differenzierten Organisations-Typologie geführt, die unterschiedliche Organisationsmerkmale erklärt und darstellt. Wir haben mit dem Modell offensichtlich eine Art «Meta-Sprache» entwickelt, die es uns ermöglicht, verschiedene Organisationstypen sozusagen «artgerecht» zu betrachten und diese entsprechend der unterschiedlichen Phasen zu analysieren und zu strukturieren. Was die Grundformen der sequentiellen Abfolge angeht, die das Modell beschreibt, fühlen wir uns noch heute bestätigt.

**OE:** Lassen Sie uns darüber sprechen, was «sequentielle Abfolge» für Sie bedeutet: Müssen alle Organisationen durch alle vier Phasen gehen? Wie sieht es mit Organisationen aus, die gar nicht erwachsen werden müssen, etwa weil sie Monopolisten sind?

**Glasl:** Vorweg muss ich betonen: Die Entwicklung sozialer Systeme ist nicht naturgesetzlich determiniert: Sie ist eine Möglichkeit. Entwicklung geschieht nur, wenn sie von den maßgeblichen Menschen in der Organisation bewusst gewollt wird. Es gibt Organisationen, die über viele Jahre in der Pionierphase bleiben, häufig ist das bei klassischen Familienunternehmen der Fall. Übernimmt dann der Nachwuchs die Führung, kann es sein, dass dieser dann – mit anderen mentalen Modellen ausgestattet – in kurzer Zeit den Sprung in die Assoziationsphase versucht. Ich beobachte das sehr intensiv auch bei wissensbasierten Organisationen. Sie durchlaufen in kürzester Zeit

die Differenzierungsphase und wollen in die Integrationsphase. Wir hatten oft Zweifel, ob diese Beschleunigung funktionieren kann. Wenn man aber Organisationen als lernende Organismen versteht, ist das sehr wohl erklärbar.

Ein komplettes Überspringen einzelner Phasen hingegen hat sich aus meiner Sicht aber immer gerächt. Besonders, weil dabei oft die dritte Phase nur eine Neuauflage der Pionierphase ist. Wenn eine Organisation als System nicht in der Differenzierungsphase lernt, mit Grenzen von Aufgaben, Befugnissen und Verantwortung rational umzugehen, dann führt das Bemühen um die Integrationsphase ins Chaos. Und die Entwicklung zur viel komplexeren Assoziationsphase schaffen Organisationen nur, wenn sie vorher die Wirkungen der Integrationsphase erreicht und internalisiert haben.

**OE:** Wie gelingt Organisationen denn der Übergang von einer Phase in die nächste?

**Glasl:** Führungskräfte sollten nicht nur den Finger am Puls des Markts haben, sondern genau so einen wachen Blick in das Innere der Organisation. Das gilt auch für Mitarbeiter oder den Betriebsrat. Dabei müssen sie ein Gespür entwickeln, wie sich die Ansprüche an die Organisation verändern und welches Bewusstsein sich dafür in der Organisation entwickelt. Ein regelmäßiges Überprüfen und Reflektieren der inneren Zusammenhänge, eine innere Standortbestimmung sind essenziell, um zu wissen, in welcher Phase sich die Organisation befindet. Ganz konkret bedeutet das beispielsweise auf Unruhen und Spannungen im Kulturellen Subsystem zu achten, d. h. ob es Spannungen zwischen den mentalen Modellen der Menschen gibt. Das sind wichtige Indikationen für konkreten Handlungsbedarf. Deshalb sollten Führungskräfte regelmäßig hinterfragen, ob die organisationalen Paradigmen eigentlich noch stimmen. Bei einem Familienunternehmen muss sich die Leitung fragen, ob die Familienstruktur als Organisationsstruktur noch relevant und wirksam ist, oder ob es nicht schon längst anderer Strukturierungen bedarf.

Ganz allgemein gesprochen sollten Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen immer in Frage stellen, ob die bisherigen mentalen Modelle noch Gültigkeit haben und hierfür ein Bewusstsein entwickeln. Anhand vieler Beobachtungen erkennt man den Reifegrad einer Organisation und erfährt, welche Veränderungen als nächste Entwicklungsschritte sinnvoll wären. Einfach formuliert: Man spürt es in der Organisationskultur.

**OE:** Das klingt so, als ob es eine Organisation selbst in der Hand hätte, die eigene Lebensphase aktiv zu gestalten. Es ist doch aber so, dass der Kontext einer Organisation maßgeblich entscheidend dafür ist, ob sich eine Organisation überhaupt entwickeln kann?

**Glasl:** Wir haben bereits in den Siebziger Jahren in den Organisationswissenschaften die stärkere Verknüpfung von Innen- und Außenwelt der Organisation postuliert und thematisiert. Die Kern- und Ausgangsfrage dabei war: Wohin entwickeln sich der Markt, die Technologie, die politischen Rahmenbedingungen und das gesellschaftliche Umfeld und welche Implikationen hat das für die Organisation? Natürlich waren damals viele Szenarien auch vom Wunschdenken über die eigenen Steuerungsmöglichkeiten geprägt. Heute wissen wir: Die Selbstorganisationsfähigkeit in Interaktion mit der Umwelt ist eine zentrale Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit von Organisationen. Sehr gut kann man dieses Phänomen am Beispiel des Lean Management erkennen, wo es darum geht, partnerschaftliche Beziehungen zu Lieferanten und Kunden zu gestalten. Das wurde dann ein wichtiges Element der Assoziationsphase.

«Führungskräfte sollten nicht nur den Finger am Puls des Markts haben, sondern genau so einen wachen Blick in das Innere der Organisation.»

**OE:** Wo fangen denn die eigenen Gestaltungsmöglichkeiten der Organisationen an?

**Glasl:** Wie eine Organisation sich selber wahrnimmt, entscheidet maßgeblich darüber, ob sie überhaupt in der Lage ist, Wandel und Veränderung zu initiieren und zu gestalten. Die Voraussetzung dafür ist, dass maßgebliche Personen die mentalen Modelle der Menschen in der Organisation kennen und verstehen. Wird hier eine Differenz zwischen Ist und Soll beobachtet, ist das ein klares Zeichen dafür, dass die Organisation sich verändern sollte. Oder in anderen Worten: Wenn Ansprüche aus dem Markt nicht mehr aus dem System heraus

### Biografie – Friedrich Glasl

Friedrich Glasl, Univ. Prof. Dr. Dr. h.c., geb. 1941 (Wien), ist seit 1967 Organisationsentwicklungsberater, Mediator und Mediationsausbilder. Von 1967 bis 1985 war er Senior Consultant und Mediator am NPI-Institut für Organisationsentwicklung (NL). Er ist Mitbegründer der Unternehmensberatung «Trigon Entwicklungsberatung» mit Sitz in Graz sowie des Verlags Concodora in Stuttgart. Friedrich Glasl ist Gast-Professor an der Staatlichen Universität Tbilissi und Autor von Standardwerken und Lehrfilmen zu Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement.

## Phasendiagnose der Unternehmensentwicklung: Ein Fragebogen

Friedrich Glasls «Fragebogen zur Entwicklung der Unternehmenskultur» umfasst in der Papierversion von 1993 10 Seiten. Seit acht Jahren ist er auch online verfügbar. Das Lesen und Auswählen der 84 Statements nimmt etwa eine halbe Stunde in Anspruch.

Die Logik des Fragebogens ergibt sich aus der Kombination zweier grundlegender OE-Modelle von Trigon (beide Modelle in Glasl, Kalcher & Piber 2014):

1. Die «Entwicklungsphasen der Organisation» (mit vier Phasen)
2. Das «ganzheitliche Systemkonzept» mit folgenden sieben wesentlichen Elementen:
  - A. Identität: Unternehmenszweck und -ziele
  - B. Unternehmenspolitik, Leitsätze, Strategien
  - C. Struktur der Aufbauorganisation
  - D. Menschen, Führung, Zusammenarbeit, Klima
  - E. Einzelfunktionen, Organe
  - F. Prozesse und Abläufe
  - G. Physisch-materielle Mittel

Zu jedem Element wurden phasentypische Statements formuliert, so etwa im unten stehenden Beispiel zum Element «B. Unternehmenspolitik, Leitsätze, Strategien»:

Das erste Statement ist typisch für die erste Entwicklungsphase, in der der persönliche unternehmerische Impuls des Pioniers die Richtung vorgibt. Das zweite Statement bringt den Umgang mit Strategie in der darauffolgenden Phase der Differenzierung auf den Punkt etc.

Der Teilnehmer kreuzt in zwei Spalten an, welches dieser vier Statements a) am besten auf die heutige Situation zutrifft bzw. b) am besten beschreibt, wie es in nächster Zukunft sein sollte.

In der Auswertung zeigt sich in Form eines Profils, in welcher Entwicklungsphase die Schwerpunkte in der Gegenwart bzw. im zukünftigen Soll-Zustand liegen. Erfahrungen in der Praxis sind dabei:

- Die Einschätzung verschiedener Teilnehmer aus einem Bereich und einer Hierarchieebene stimmt tendenziell überein.
- Die Einschätzung zwischen Bereichen bzw. zwischen Hierarchieebenen kann deutlich auseinandergehen. Typisch ist etwa, dass man sich weiter «oben» schon weiter wähnt als an der Basis.
- Zwischen den verschiedenen Elementen des Systemkonzepts zeigen sich häufig Ungleichzeitigkeiten. So kann es zum Beispiel durchaus vorkommen, dass ein inhabergeführtes Unternehmen in der Aufbauorganisation (C) und in den Leistungsprozessen (F) bereits hochdifferenziert ist (= 2. Phase), im kulturellen Bereich, also in den Elementen «A. Unternehmenszweck und Unternehmensziele» und «B. Unternehmenspolitik, Leitsätze, Strategien» aber noch stark pionierhaft geführt wird (also entsprechend der 1. Phase).
- In aller Regel «mäandern» die Ergebnisse zur IST-Situation um eine Phase oder zwischen zweien (in Übergangssituationen naheliegend).

Wo die Ergebnisse der verschiedenen Teilnehmer übereinstimmen, hilft das, ein klares gemeinsames Bild zu den Entwicklungsoptionen zu gewinnen: Wo wollen wir in die nächste Phase? Was braucht es dazu? Wo wollen wir bewusst bei dem bleiben, was wir heute schon gut können und vorerst nicht weitergehen? Mit welchen Konsequenzen ist das verbunden?

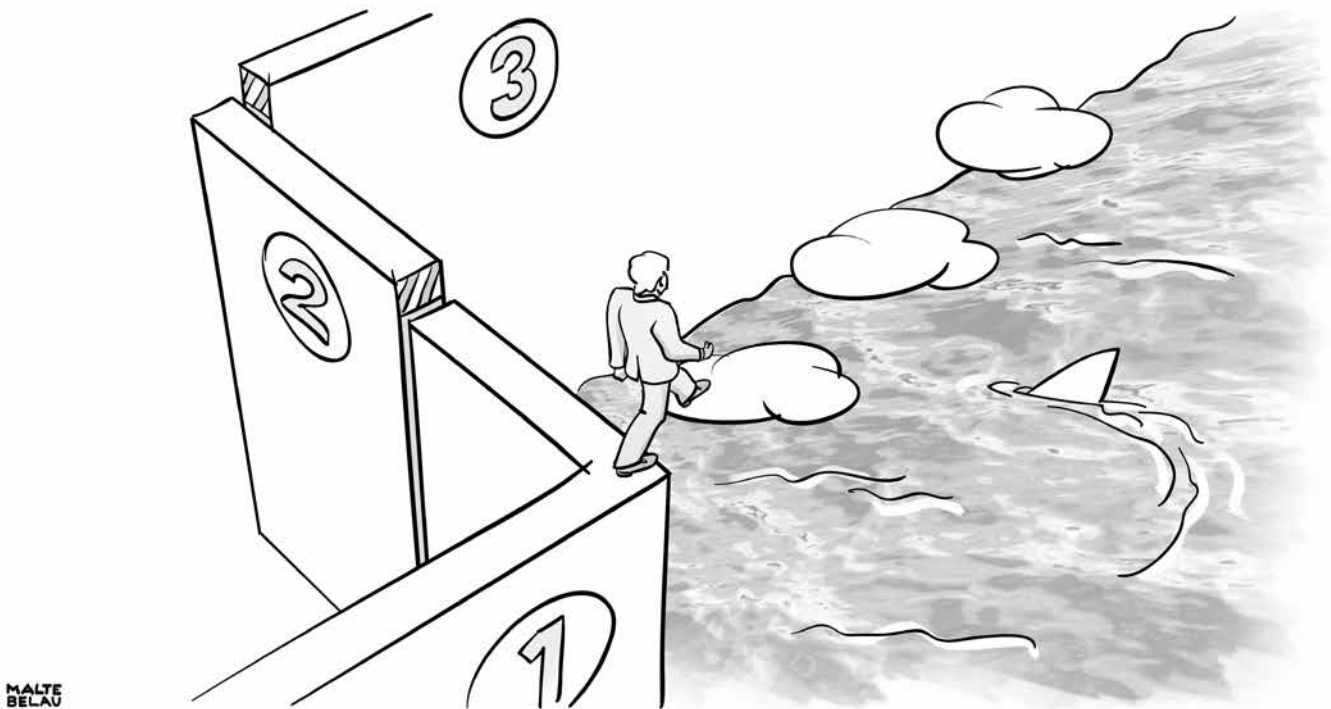
Deutliche Unterschiede (zwischen den Teilnehmergruppen oder im Entwicklungsstand verschiedener Systemelemente) bieten eine gute Ausgangsbasis, um die zugrunde liegenden Spannungsfelder konstruktiv zu bearbeiten und sie mit Hilfe des Phasenmodells in einen Sinnzusammenhang zu stellen.

Johannes Narbeshuber, Trigon Entwicklungsberatung,  
johannes.narbeshuber@trigon.at

### Literatur

- **Glasl, F., Kalcher, T. & Piber, H. (2014).** Professionelle Prozessberatung: Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse. Haupt.

	IST	SOLL
1. Wenn man wirklich wissen will, wohin es im Unternehmen langfristig gehen soll, muss man mit der Unternehmensleitung regelmäßig direkte Arbeitskontakte haben, gemäß der Erfahrung: «Nur wer näher beim Kapitän ist, kennt den Kurs wirklich».	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Strategische Pläne werden – sofern sie nicht geheim bleiben müssen – von oben über formelle Informationskanäle nach unten weiter gegeben und sind danach gültiges Gesetz, denn: «Strategische Pläne sollen klare Direktiven geben und endlose Diskussionen ersparen».	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Es ist eine wichtige Führungsaufgabe, mit den MitarbeiterInnen periodisch an Leitsätzen und Strategien zu arbeiten und die daraus erhaltenen, wichtigen Anregungen zu nutzen, nach dem Prinzip: «Mobilisiere für die Strategie die besten Ideen möglichst vieler Menschen im Haus!»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Bei der Strategieentwicklung beziehen wir auch die wichtigsten Lieferanten- und VertriebspartnerInnen ein und diskutieren mit ihnen vertrauensvoll das künftige Vorgehen, nach dem Leitsatz: «Wir sind erfolgreich, wenn auch unsere Partner erfolgreich sind».	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



beantwortet werden können, bedarf es der Anpassung und Veränderung.

**OE:** Wenn Sie «mentale Modelle» sagen, beziehen Sie sich dabei auf die individuellen Modelle der Akteure in den Organisation oder meinen Sie das mentale Modell der Organisation, verstanden als kollektiver Akteur?

**Glasl:** Beides. Ich beziehe mich auf das, was seinen Niederschlag in der Organisationskultur gefunden hat, d. h. was sanktionierbar ist. Hier gibt es durchaus Spannungsfelder zwischen individuellen mentalen Modellen der Organisationsmitglieder und gemeinschaftlichen mentalen Modellen. Diese Spannungen gilt es aber zu erkennen und zu interpretieren. Deshalb obliegt es einzig und allein dem Unternehmen, ob es sich von der 2. Phase in die 3. Phase bewegen will oder ob es stattdessen lieber die 2. Phase optimiert oder vielleicht wieder in die Pionierphase zurück will.

**OE:** Ob ich mich also bewusst entscheide, mutig zur nächsten Phase voranzuschreiten, sollte auf der Wahrnehmung dieser Spannungen basieren. Wie geht das konkret?

**Glasl:** Es gibt beispielsweise Mitarbeiterbefragungen, aus denen man solche Signale und Impulse für Veränderungen identifizieren kann. Diese Veränderungen können Strukturen, aber auch Aspekte von Technik oder IT beinhalten. Insofern sind Mitarbeiterbefragungen gezielte Suchhilfen bei der Definition des Reifegrades einer Organisation. Eine andere Möglichkeit

sind Diagnosetools, anhand derer man eine Phasen-Standortbestimmung vornehmen kann (siehe Kasten). Anhand eines solchen Tools lässt sich gut nachvollziehen, wie sich die Wahrnehmungen der Menschen in Organisationen im eigenen Kontext darstellen und gleichzeitig einen Abgleich der Subsysteme vornehmen. Wir schauen dabei beispielsweise auf «Kultur/Identität/Werte/Strategien/Konzepte», «Funktionsinhalte/Beziehungen/Führung/Klima/Struktur» oder «Technik/Instrumentell/Hardware». Über das Hinschauen auf diese Subsysteme lassen sich z. B. Spannungsfelder zwischen den Subsystemen, oder auch zwischen Kollektiv und Individuum ableiten.

**OE:** Besteht denn in dem von Ihnen entwickelten Modell nicht auch die Gefahr des Wunschdenkens, dass man also der Organisation eine bestimmte Phase «aufträumt»?

**Glasl:** Ja, das kenne ich gut, beispielsweise bei Familienunternehmen. Hier besteht immer die große Gefahr des Wunschdenkens. Ich habe einmal mit einer Firma in Österreich gearbeitet, wo der Eigentümer der Meinung war, dass sich das Unternehmen längst in der dritten, also in der Integrationsphase, befindet. Sein Wunsch war daher, unbedingt rasch in die Phase vier zu kommen. Dabei hat sich jedoch gezeigt, dass sein Bild ein vollkommen anderes gewesen ist als das des Managements. Dieses sah nämlich das Unternehmen in Phase eins, also in der Pionierphase, mit einigen implantierten Techniken aus dem Integrationskonzept. Die Folge war, dass der Eigentümer die Weiterentwicklung zu Phase zwei blockiert hat, weil er sich eben bereits in Phase drei sah. Es lag also kein

gemeinsames, kollektiv geteiltes Bild über den Ist-Zustand der Organisation vor, was natürlich zu starken Spannungen geführt hat und etwa zur Folge hatte, dass Leistungsträger das Unternehmen in Scharen verlassen haben. Es war unausweichlich, Eigentümer und Management in eine harte Auseinandersetzung zu bringen, um die unterschiedlichen Wahrnehmungen offen zu legen und gemeinsam zu klären.

**OE:** Ihr Modell scheint also durchaus etwas Verführerisches zu haben.

**Glasl:** Sicher, darum plädiere ich dringend dafür, eine solche Diagnose nicht nur dem Top-Management zu überlassen, sondern auch das mittlere und untere Management aktiv einzubinden, möglichst auch Betriebsräte und Fachkräfte. Das Top-Management hat eine andere Perspektive auf das Unternehmen, die aber nicht die einzige ist. Als Berater lasse ich daher häufig das Top-Management Vermutungen aussprechen, welche Wahrnehmungen das Management unter ihnen hat und präsentiere ihnen dann die Ergebnisse. In der Regel gibt es hier enorme Wahrnehmungsunterschiede und das macht oft deutlich, dass ein Top-Management illusorische Vorstellungen der eigenen Organisation hat.

**OE:** Sie sprechen die Beratungsarbeit an: Welche Implikationen haben Ihre Erkenntnisse über Reifegrade von Organisationen für die Beratungsarbeit? Was können Beraterinnen und Berater davon mitnehmen?

**Glasl:** Es sollte zentrale Grundhaltung jeglicher Beratungsarbeit in Organisationen sein, unterschiedliche Perzeptionen einzuholen und die dabei zwangsläufig auftretenden Differenzen als Ressource und Chance zu begreifen – und nicht als Gefahr. Oder einfach ausgedrückt: gemeinsam genau hinschauen! In der Regel ist es auch so, dass wir – was den Reifeprozess einer Organisation angeht – nicht von einem homogenen Zustand ausgehen können. Vielmehr ist es so, dass sich Organisationsbereiche in unterschiedlichen Reifephasen befinden können. Die Bereiche, die noch in einer Pionierphase sind – beispielsweise neu gegründete Organisationseinheiten – müssen daher die faire Chance bekommen, einen Evolutionsprozess zu durchlaufen. Nehmen Sie die österreichische Raiffeisen-Bank-International. Bei der Neugründung oder Übernahme von Banken auf dem Balkan haben sie diesen die nötige Zeit und Chance gegeben, sich eigenständig weiter zu entwickeln und dadurch die nächste Entwicklungsphase zu erreichen. Die kollektive Weisheit der Bank bestand also darin, die unterschiedlichen Evolutionsstufen in der Organisation zu erkennen und diese zu akzeptieren. Wenn dies nicht geschieht, besteht die Gefahr, dass die Konzernleitung übersieht, dass ein Teil der Organisation bereits in Phase vier ist,

während der Rest der Organisation sich noch in der ersten, zweiten oder dritten Phase befindet.

Deshalb empfehle ich Beraterinnen und Beratern die Sensibilität für das Evolutionäre im Kleinen. Auch im Mikrosozialen sollten unterschiedliche Entwicklungen wahrgenommen und darauf reagiert werden. Ein wichtiger Indikator hierfür ist die Sprache des Managements und der Mitarbeiterschaft. Sprache verrät uns viel über die Paradigmen der Organisation. Eine technokratische Sprache indiziert zum Beispiel die Differenzierungsphase, während Netzwerk-Begriffe und Kollaboration ein starkes Indiz für die Assoziationsphase einer Organisation sind. Ich halte es für sehr wichtig, in der Beratungsarbeit für all das sensibel zu sein.

**OE:** Herr Glasl, wir danken Ihnen für das Gespräch.



## Univ. Prof. Dr. Dr. h.c. Friedrich Glasl

Mitbegründer der Trigon Entwicklungsberatung, Graz, sowie des Verlags Concadora, Stuttgart; Gast-Professor an der Staatlichen Universität Tbilissi

**Kontakt:**  
friedrich.glasl@graz.trigon.at



## Prof. Dr. Heiko Roehl

Redakteur der Zeitschrift Organisationsentwicklung, Honorarprofessor an der Albert-Ludwigs-Universität in Freiburg/Br.

**Kontakt:**  
hr@heikoroehl.de



## Oliver Haas

Leiter des Kompetenz Centers Informations- und Wissensmanagement in der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

**Kontakt:**  
oliver.haas@giz.de