

<http://www.qz-online.de/qualitaets-management/qm-basics/artikel/lebenszyklus-einer-organisation-946097.html>

# Lebenszyklus einer Organisation

## Standortbestimmung und Steuerung

Der Lebenszyklus von Unternehmen gleicht dem von Menschen und Tieren. Alle fangen klein an und wachsen mit dem Ausbau ihrer Fertigkeiten und Bedürfnisse. Der Höhepunkt im Lebenszyklus wird als Reifephase oder Blütezeit bezeichnet. Das Ziel der Führung von Organisationen ist es, die Reifephase möglichst lange zu erhalten und die Lebensfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten.

Denkmodelle, die auf dieser Betrachtung von Organisationen als lebende Systeme aufbauen, geben Einblick in das Wachsen und Altern von Unternehmen und in die unterschiedlichen Probleme, die dabei auftreten.

### Wachsen und Altern

Zwei Faktoren sind ausschlaggebend für das Wesen des Wachstums und des Alterns: zum einen die Flexibilität, d.h. die Fähigkeit von Organisationen, sich anzupassen, und zum anderen ihre organisatorische Steuerbarkeit. Dabei ist das Wachstum verbunden mit einer hohen Flexibilität und einer schwachen Steuerbarkeit, während im Alter sowohl Flexibilität wie Steuerbarkeit abnehmen (Bild 1).

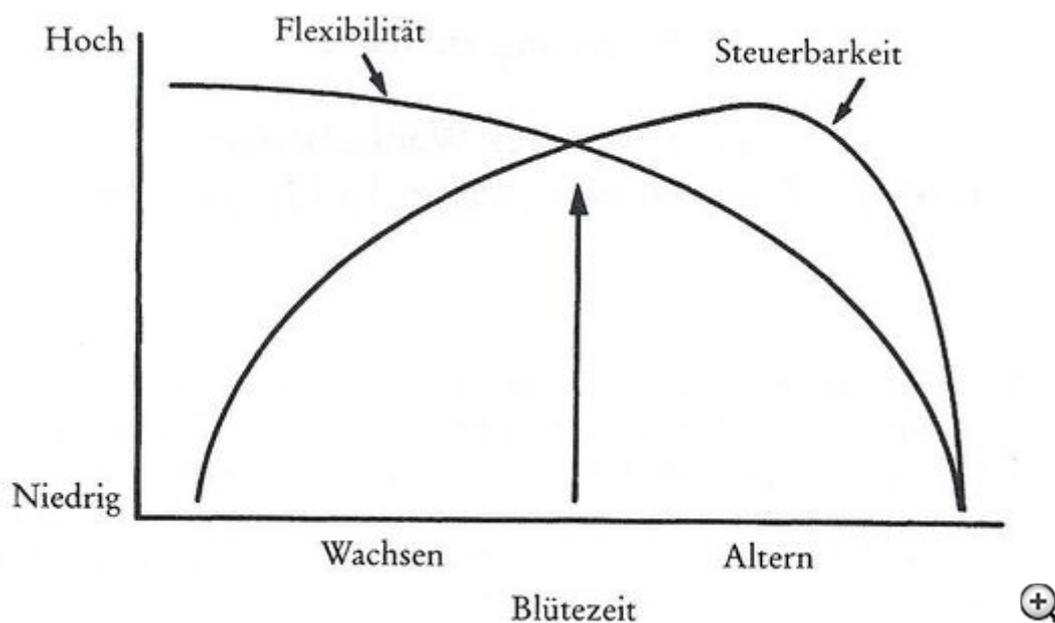


Bild 1. Das Wesen des Wachstums und des Alterns

Wachstum und Reife entstehen, indem das Unternehmen auf die Probleme in den jeweils aktuellen Phasen des Lebenszyklus richtig reagiert. So kann nach dem Erreichen der Blütezeit der Erfolg nur durch den richtigen Umgang mit den Ursachen des Alterungsprozesses weiterbestehen.

Ichak Adizes entwickelte bereits in den 80er-Jahren die ersten Instrumente, um das Verhalten von Organisationen in Verbindung mit dem Lebenszyklus gezielt zu verändern. Willi Wende griff diese Idee wieder auf und entwickelte daraus eine eigene Methode. Seine Forschungen verdeutlichen das Kernproblem der Organisationen: Sie kennen in der Regel ihre Ziele, aber nicht ihren Standort im Lebenszyklus. Aber nur mit dem Wissen der genauen Position lässt sich das Verhalten einer Organisation proaktiv beeinflussen.

## Lebenszyklus-Phasen und Strategieimpulse

Ein Forschungsprojekt an der Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen der Hochschule Kempten ist diesem Thema nachgegangen mit dem Ziel herauszufinden, welches die charakteristischen Merkmale der einzelnen Phasen des Lebenszyklus sind und wie Organisationen ihren eigenen Standort im Lebenszyklus bestimmen können.

Der Lebenszyklus wird durch zehn typische Phasen gekennzeichnet, die vom „Visionär“ über den „Manager“ bis hin zum „Insolvenzverwalter“ reichen.



Bild 2. Die Phasen im Lebenszyklus eines Unternehmens

Die Berücksichtigung der eigenen Stellung im Lebenszyklus kann einem Unternehmen praktische Impulse liefern, um nicht nur die „Dinge richtig zu tun“, sondern vor allem die „richtigen Dinge zu tun“. Diese Strategieimpulse beschreiben die geeigneten Vorgehensweisen für Unternehmen in den einzelnen Phasen (Tabelle 1).

Phase	Eigenschaft	Handlungsimpulse
<b>Visionär</b>	<p>Vorhandene Vision</p> <p>Realistische Idee</p> <p>Überzeugung des Gründers von Idee</p> <p>Dauerhaftes Engagement trotz Risiken</p> <p>Viele Gespräche ohne Handlungen</p> <p>Befriedigung des Marktbedarfs als Motivation</p> <p>Experimente mit Idee</p> <p>Noch kein Produkt</p> <p>Fokus auf Kunden</p>	<p>Realitätstest der Idee</p> <p>Simulation der Wirklichkeit</p> <p>Unternehmertum</p> <p>äußeren Manipulationsversuchen widerstehen</p> <p>Überzeugung mit handfesten Argumenten belegen</p> <p>positive Einstellung und Entschlossenheit</p>
<b>Existenzgründer</b>	<p>Voller Tatendrang</p> <p>Umsetzung der Ideen zu Resultaten</p> <p>Umsatz ist wichtig</p> <p>Harte Arbeit („24 Stunden, 7 Tage die Woche“)</p> <p>Keine Hierarchie</p> <p>Die Organisation verlangt die ständige Aufmerksamkeit des Gründers</p> <p>Wenig Grundsätze und Systeme</p> <p>Der Gründer wird ständig mit neuen Problemen konfrontiert</p> <p>Der Gründer braucht ein unterstützendes, familiäres Umfeld</p> <p>Entscheidungen werden ohne große Planung getroffen</p> <p>Fehlende Delegation von Verantwortung</p> <p>Häufig Unterkapitalisierung</p> <p>Erste Kunden und erste Ergebnisse</p>	<p>Die Organisation muss ihre Funktion erfüllen</p> <p>Gründer muss Krankheitsausfällen vorbeugen</p> <p>Perfektionismus vermeiden</p> <p>Cashflow beobachten</p>

<b>Kind</b>	<p>Erste Fortschritte</p> <p>Vertrauen in weitere Entwicklung</p> <p>Es fängt an, Spaß zu machen</p> <p>Optimierung der Kernprozesse</p> <p>Mindestmaß an Regeln und Grundsätzen</p> <p>Nachhaltig wachsende Kundenorientierung und Ergebnisse</p> <p>Die ersten Systeme sind etabliert</p> <p>Steigende Integration</p> <p>Orientierung in Richtung vieler Branchen</p> <p>Unklare Verantwortungsbereiche</p> <p>Überlappende Aufgaben der Mitarbeiter</p> <p>Aufgabenverteilung nach Verfügbarkeit der Mitarbeiter und nicht nach Kompetenz</p> <p>Fehlende Delegation</p> <p>Geringe Liquidität</p> <p>Noch wenig Aufträge</p>	<p>Akquise als Hauptaufgabe</p> <p>kurz- und langfristige Ergebnisorientierung</p> <p>Notwendige Zentralisierungen umsetzen</p> <p>Beratung durch ältere, erfahrene Belegschaft</p> <p>Die Organisation muss Authentizität und Stimmigkeit beweisen</p>
<b>Teenager</b>	<p>Aufbruchstimmung</p> <p>Die Integration ist fast voll entwickelt</p> <p>Begeisterung</p> <p>Gute Kernprozesse</p> <p>Der Cash Flow steigt</p> <p>Reingewinn noch klein</p> <p>Finanzbedarf für Personalentwicklung und Investitionen etc.</p> <p>Wechsel der Organisationsziele</p> <p>Führungswechsel</p> <p>Konflikte in der Belegschaft</p> <p>Anhaltende Probleme mit Behörden</p>	<p>Personalentwicklung</p> <p>Delegieren</p> <p>Investitionen</p> <p>Unterstützung durch Berater und Coaches</p> <p>Gewinnung von erfahrenem Personal</p> <p>Trennung von Mitarbeitern aus der Aufbauphase</p> <p>Wachstumstempo drosseln</p> <p>Systematisierung</p> <p>Optimierung der Geschäfts- und Produktionsabläufe</p> <p>Respekt und Vertrauen untereinander bewahren</p>

<b>Manager</b>	<p>Viele Ideen</p> <p>Lebende Vision</p> <p>Kreativität</p> <p>Alle sind gut drauf</p> <p>Abläufe sind vorbildlich</p> <p>Die Ergebnisse stimmen</p> <p>Gewinne werden reinvestiert</p> <p>Marktanteile nehmen zu</p> <p>funktionsgerechte Systeme und Strukturen</p> <p>exzellente Leistungen</p> <p>Umsatzwachstum mit Rentabilitätssteigerung</p>	<p>Gefahr der Selbstgefälligkeit</p> <p>Firma vom Chef unabhängig machen</p> <p>Dezentralisierung als Weiterentwicklung</p> <p>Wachsamkeit für Missmanagement</p> <p>Verzögerung des Alterns</p> <p>Gleichgewicht von Selbststeuerung - Flexibilität</p>
<b>Selbstgefällige</b>	<p>Alterungsprozess beginnt</p> <p>Verringerung der Flexibilität</p> <p>Vertrauen in bestehende Produkte</p> <p>Fokus auf vergangene Erfolge</p> <p>Liquidität, Eigenkapital und Erlöse stimmen</p> <p>Der Kunde ist Umsatzvehikel</p> <p>Geringe Zukunftserwartungen</p> <p>Belohnung treuer Mitarbeiter</p> <p>Gefahr der bloßen Selbsterhaltung</p> <p>Risikoscheue</p> <p>Künstliche Harmonie untereinander</p> <p>Erlöse und Konsum für eigene Zwecke wichtiger als Investitionen in neue Projekte und Ideen</p>	<p>Personalentwicklung</p> <p>Coaching Führungskräfte</p> <p>Vision und Integration stärken</p> <p>Mut</p> <p>Innovation</p> <p>Offenheit für Veränderungen</p> <p>innere Haltung ändern</p> <p>Demut</p> <p>"Weisheit"</p>

<b>Eminenz</b>	<p>Organisation bleibt kapitalträchtig</p> <p>Systematisierung zeigt volles Potenzial</p> <p>Finanzen passen noch</p> <p>Fokus = Shareholder Value</p> <p>VIP-Gehabe</p> <p>Leistungen für Mitarbeiter werden reduziert</p> <p>Visions- und Innovationskraft sinken stark</p> <p>Potenzielles Ziel für Übernahme</p> <p>Schweigen über aktuelle Probleme</p> <p>Produkte veralten</p> <p>Mitarbeitervertrauen nimmt ab</p> <p>wenig Engagement</p> <p>Fokus auf kurzfristige sichere Ergebnisse</p> <p>Verlass auf externe Faktoren nimmt zu</p> <p>Gefahr von Dekadenz</p> <p>Form wird wichtiger als Funktion</p> <p>Imagepflege durch Position als Marktführer oder große Organisation</p>	<p>Coaching Führungskräfte</p> <p>Vision und Integration stärken</p> <p>umfassende Organisationsanalyse</p> <p>Fokus auf Funktion</p> <p>Mitarbeiter respektieren</p> <p>Kommunikation</p> <p>Selbstvertrauen stärken</p>
<b>Bürokrat</b>	<p>Verantwortungslosigkeit</p> <p>Gegenseitige Verdächtigungen und Beschuldigungen</p> <p>Interne Schlammschlachten</p> <p>Starke Systeme und Regeln haben das Unternehmen im Griff</p> <p>Kundenorientierung erloschen</p> <p>Entlassungen</p> <p>Spitzenkräfte fliehen</p> <p>Verschärfung der Energie für Regeln und Kontrolle</p> <p>vorübergehende Bilanzverschönerung durch Organisationsanalysen</p>	<p>Coaching Führungskräfte</p> <p>Vision und Integration stärken</p> <p>Innovation</p> <p>Probleme angehen</p> <p>Engpass-Management</p> <p>Schlammschlachten unterbinden</p> <p>Innovationskraft erkennen</p> <p>Kybernetisches Management</p>

<b>Verwalter</b>	Bemühungen, die Vision zu stärken, scheitern Mangelhafte Steuerungsfähigkeit Verwaltung der bestehenden Ressourcen Minimale Liquidität System kontrolliert alles Perfektes System täuscht Sicherheit vor Abkopplung von der Außenwelt Angst vor Innovation und Veränderungen Kein Geld mehr für Vision und Innovation vorhanden Fokus = Unternehmen und Vorschriften Der Kunde ist weit aus dem Fokus	günstiger Aufkauf eines Investors staatliche Zuschüsse helfen nur vorübergehend
<b>Insolvenz- verwalter</b>	System frisst die kaum noch vorhandene Liquidität politisches Engagement verschwunden Commitment erloschen	Insolvenz oder Aufkauf durch einen Investor, wenn Kernkompetenzen, Marke und Fachkräfte attraktiv

Tabelle 1. Lebenszyklus-Phasen und Strategieimpulse

## Praktische Anwendung als Management-Check

Die Praxistauglichkeit der Lebenszyklus-Bewertung wurde im Ausbildungsbetrieb eines großen deutschen Dienstleisters getestet. Dieser nutzt seit vielen Jahren ein ganzheitliches Managementsystem für eine kontinuierliche Entwicklung.

Im Rahmen des jährlichen Planungsprozesses wurde zusätzlich die Selbstbewertung anhand des Lebenszyklus herangezogen, um Handlungsimpulse zu erhalten. Die Schwerpunkte aus der Selbsteinschätzung sind in Tabelle 2 hervorgehoben und zeigen, dass sich das Unternehmen größtenteils in den Phasen „Teenager“ und „Manager“ befindet.

<b>Teenager</b>	Aufbruchstimmung
	<b><i>Die Integration ist fast voll entwickelt</i></b>
	<b><i>Begeisterung</i></b>
	<b><i>Gute Kernprozesse</i></b>
	Kleine Konflikte in der Belegschaft
	Anhaltende Probleme mit Behörden
<b>Manager</b>	<b><i>Viele Ideen</i></b>
	<b><i>Lebende Vision</i></b>
	Kreativität
	<b><i>Alle sind gut drauf</i></b>
	Abläufe sind vorbildlich
	<b><i>Die Ergebnisse stimmen weitestgehend</i></b>
	Gewinne werden reinvestiert
	Marktanteile nehmen zu
	<b><i>Funktionsgerechte Systeme und Strukturen</i></b>
	exzellente Leistungen
Umsatzwachstum mit Rentabilitätssteigerung	

Tabelle 2. Auswertung der Einschätzung in Bezug auf die Lebenszyklus-Phase

Durch die Betrachtung der Lebenszyklus-Phasen konnte sich das Unternehmen klar in den entsprechenden Phasen wiedererkennen: Es bestehen noch strukturelle Probleme in der Aufgabenverteilung der Mitarbeiter. Die Integration ist besonders stark ausgeprägt und erzeugt gute Laune. Viele Ideen charakterisieren das weitere Wachstumspotenzial. Es zeigt sich, dass das Unternehmen bei guten Kernprozessen bald den Wechsel vom „Teenager“ in die begehrte Phase „Manager“ vollziehen kann.

## Eindeutige Handlungsimpulse

Durch die Kenntnis der Stellung im Lebenszyklus lassen sich bestimmte Handlungsimpulse erkennen, die für das Unternehmen wichtig sind. Sowohl von den Mitarbeitern als auch vom Management wurden folgende Schwerpunkte identifiziert, die in Tabelle 3 hervorgehoben sind:

- Aufgrund der vielen Arbeit ist die Entwicklung der Mitarbeiter ein primäres Ziel.
- Der akute Zeitmangel zwingt die Führung dazu, Verantwortungsbereiche zu delegieren.
- Zusätzlich bedarf es neuen Personals mit viel Know-how, das das Unternehmen in die nächste Phase führen soll.
- Die wichtige Systematisierung ist nur durch ein gedrosseltes Wachstumstempo in die Tat umzusetzen.
- Eine Optimierung der Geschäftsabläufe bringt das Unternehmen noch einen Schritt näher an die Phase „Manager“.
- Eine gute interne Zusammenarbeit ist weiterhin wichtig und Erfolgsvoraussetzung. Es gilt, den Respekt und das Vertrauen untereinander auf jeden Fall zu bewahren.

Phase	Handlungsimpulse (Sichtweise Mitarbeiter)	Handlungsimpulse (Sichtweise Management)
<b>Teenager</b>	<p><b>Personalentwicklung</b></p> <p>Delegieren</p> <p><b>Investitionen</b></p> <p><b>Unterstützung durch Berater und Coaches</b></p> <p><b>Gewinnung von erfahrenem Personal</b></p> <p>Trennung von Mitarbeitern aus der Aufbauphase</p> <p><b>Wachstumstempo drosseln</b></p> <p>Systematisierung</p> <p><b>Optimierung der Geschäfts- und Produktionsabläufe</b></p> <p><b>Respekt und Vertrauen untereinander bewahren</b></p>	<p><b>Personalentwicklung</b></p> <p>Delegieren</p> <p>Investitionen</p> <p><b>Unterstützung durch Berater und Coaches</b></p> <p><b>Gewinnung von erfahrenem Personal</b></p> <p>Trennung von Mitarbeitern aus der Aufbauphase</p> <p><b>Wachstumstempo drosseln</b></p> <p>Systematisierung</p> <p><b>Optimierung der Geschäfts- und Produktionsabläufe</b></p> <p><b>Respekt und Vertrauen untereinander bewahren</b></p>

<b>Manager</b>	<p><b><i>Gefahr der Selbstgefälligkeit</i></b></p> <p><b><i>Firma vom Chef unabhängig machen</i></b></p> <p>Dezentralisierung als Weiterentwicklung</p> <p><b><i>Wachsamkeit für Missmanagement</i></b></p> <p>Verzögerung des Alterns</p> <p><b><i>Gleichgewicht von Selbststeuerung - Flexibilität</i></b></p>	<p>Gefahr der Selbstgefälligkeit</p> <p><b><i>Firma vom Chef unabhängig machen</i></b></p> <p>Dezentralisierung als Weiterentwicklung</p> <p><b><i>Wachsamkeit für Missmanagement</i></b></p> <p>Verzögerung des Alterns</p> <p><b><i>Gleichgewicht von Selbststeuerung - Flexibilität</i></b></p>
----------------	--	--

Tabelle 3. Handlungsimpulse aus Sicht der Mitarbeiter und des Managements

## Vorteile für Unternehmen

Die Bestimmung des eigenen Standorts im Lebenszyklus hat für Unternehmen folgende Vorteile:

- Anwendung einer einfachen und praktischen Methodik zum Umgang mit Komplexität;
- Erkennen des Status quo auf Basis eines gemeinsamen Verständnisses;
- Fokussierung auf die Herausforderungen im gegenwärtigen Stadium des Lebenszyklus;
- Verdeutlichung der Kernprobleme der Organisation;
- Identifizierung praktischer Lösungen und proaktiver Maßnahmen;
- richtiges Reagieren auf die Probleme in den jeweils aktuellen Phasen;
- Erhöhung der organisatorischen Steuerbarkeit;
- Ausbau der Flexibilität;
- Erzeugung eines ausgewogenen Wachstums oder einer Verjüngung;
- Erreichen oder Erhalten der Reife-/Blütephase.

## Autoren

*Felix Willi* ist Diplomand im Bereich Wirtschaftsingenieurwesen an der Hochschule Kempten.

*Dr. Jürgen Freisl* ist selbstständiger Unternehmensberater und Management-Coach.

## **Literaturhinweise**

Adizes, Ichak: Die Adizes-Methode  
Wirtschaftsverlag Langen Müller/Herbig, München 1995

Bandte, Henning: Komplexität in Organisationen.  
Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2007

Malik, Fredmund: Strategie des Managements komplexer Systeme  
Haupt Verlag, Bern, 10. Aufl. 2008

Vester, Frederic: Die Kunst vernetzt zu denken  
Deutscher Taschenbuch Verlag, München 2002

Wende, Willi: Ewige Jugend für ihr Unternehmen  
Edition Albatros/AZ Druck und Datentechnik, Berlin 2012

## **Kontakt**

Dr. Jürgen Freisl  
T 08862 932222  
[juergen@freisl.com](mailto:juergen@freisl.com)  
[www.freisl.com](http://www.freisl.com)