

## Die Phasen einer Organisation nach Friedrich Glasl (Glasl/Lievegoed, Dynamische Unternehmensentwicklung)

Organisationen entwickeln sich in vier Phasen:

Zu Beginn steht die **Pionierphase**, in der die Organisation als verschworene Gemeinschaft funktioniert. In dieser Phase wird weniger geplant, sondern viel improvisiert. Es gibt viel spontanen und direkten Kontakt unter den MitarbeiterInnen wie auch zu den KundInnen. In dieser Phase sind Organisationen meist sehr flexibel und effizient. Im Mittelpunkt gibt es meist eine charismatische Person, die die Fäden in der Hand hält und die Organisation und ihre MitarbeiterInnen lenkt. Oft wird nach dem Motto gedacht: „Was der Kunde braucht, das machen wir“.

Gefahren dieser Phase sind: Personenkult, Nachfolge- und Machtkämpfe, Chaos, Undurchschaubarkeit, abhängige und unselbständige MitarbeiterInnen.

Gefolgt wird die Pionierphase von der **Differenzierungsphase**, in der sich die Organisation zu einem rationalen Apparat entwickelt. Hier bemüht sich die Organisation um Transparenz, Systematik, Logik und Steuerbarkeit und bedient sich mit den Mitteln einer technokratischen Organisationslehre, um das Unternehmen rational durchzukonstruieren. Es entstehen Standardisierungen, Spezialisierungen und Koordination, Formalisierungen und es gibt eine Trennung in verschiedene Abteilungen. Es gibt eine Konzentration auf die so genannten „Sachzwänge“.

Die Gefahr ist, dass sich in dieser Phase die einzelnen Abteilungen weit voneinander entfernen, eigene Denk- und Arbeitsweisen entwickeln und dann eine „andere Sprache“ sprechen. Dann wird mehr geregelt, organisiert und geplant als vielleicht notwendig ist. Bürokratie nimmt zu und das gemeinsame Erleben der MitarbeiterInnen geht verloren.

Nach den Differenzierungsphase kommt die **Integrationsphase**, in der sozusagen versucht wird die Kraft der Pionierphase mit der Rationalität der Differenzierungsphase zu kombinieren, die Organisation wächst zu einem Organismus. Hier werden oftmals kleinere überschaubare Arbeitseinheiten gebildet, womit die Organisation wieder flexibler wird. Die kleineren Einheiten übernehmen auch wieder ganzheitliche Aufgaben und können weitgehend selber planen, organisieren und Selbstkontrolle ausüben. Eine zentrale Stelle steuert und reglementiert nicht, sondern bietet unterstützende und beratende Dienstleistungen an.

Die Gefahr in dieser Phase liegt u. a. darin, dass sich die Organisation zu sehr auf ihre eigene Welt und deren Funktionieren konzentriert, so dass das Außen (KundInnen, PartnerInnen) aus dem Blick geraten.

Die Integrationsphase wird gefolgt von der **Assoziationsphase**, die jedoch wissenschaftlich noch am wenigsten erforscht ist. In der Assoziationsphase geht die Organisation intensive Beziehungen mit anderen Organisationen ein, mit denen dann auch gemeinsame Strategien entwickelt werden können, mit denen man sich in schwierigen Situationen konstruktiv austauscht und ein reger Erfahrungsaustausch herrscht.

Als Gefahr drohen hier Mach-Netzwerke, die Monopolstellungen anstreben.