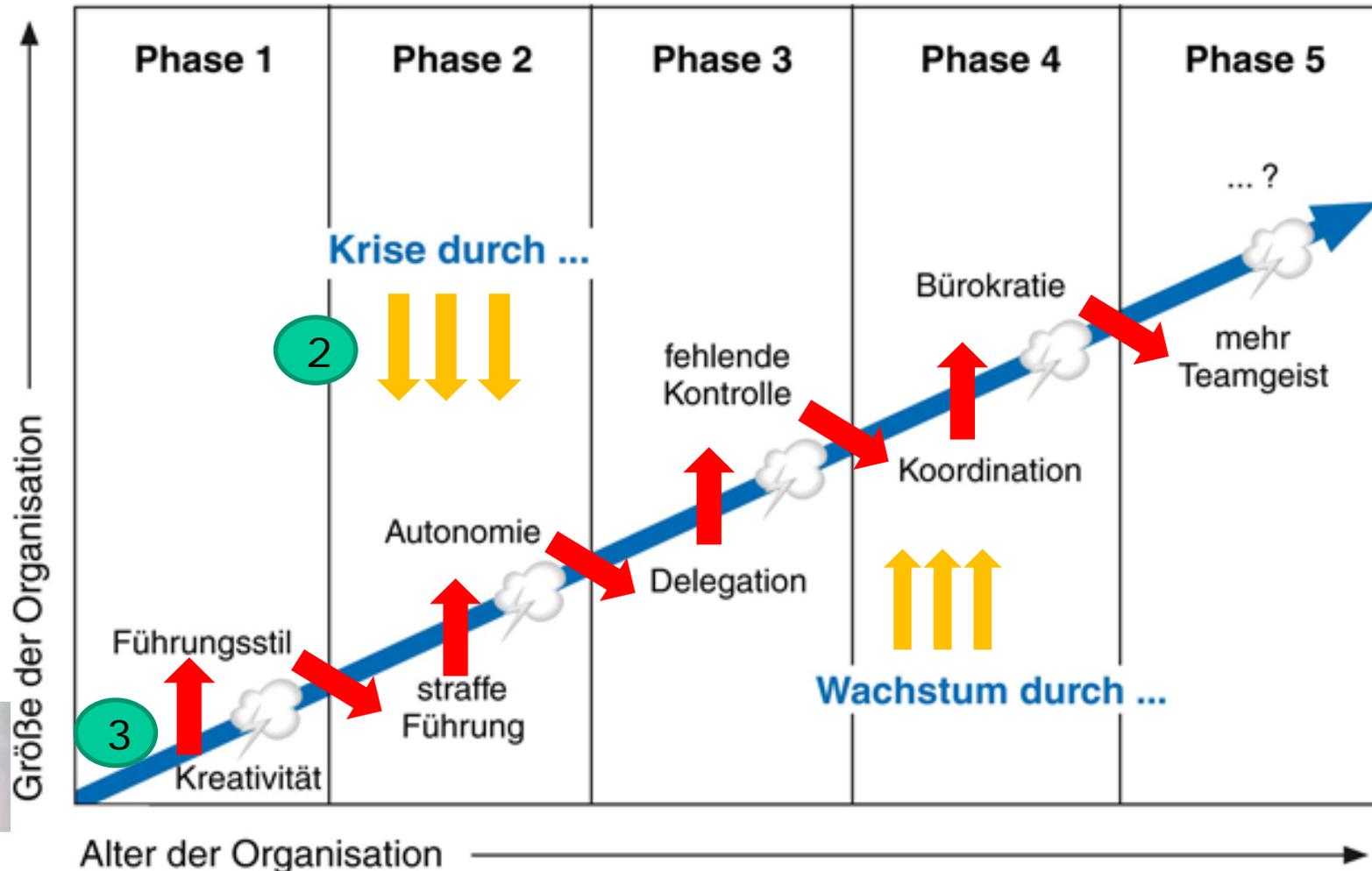


4. Modelle des Wandels

Wachstumsmodell von Greiner (1972)



Informationen anreichern / ordnen

Um sich das Wachstumsmodell von Greiner zu merken, setzt man an drei Punkten an (grün markierte Kreise).

1

Zunächst merkt man sich die beiden Achsen (Grösse/Alter). Dass die «Grösse» auf der Y-Achse abgetragen wird, kann man sich mit dem Bild der immer grösser werdenden Kinder merken. Zudem steigt der blaue Pfeil ja auch über alle fünf Phasen hinweg. «Grösse» und «Alter» hängen auch zusammen (je grösser, desto älter).

2

Wodurch wird die Entwicklung des blauen Pfeils beeinflusst? Greiner meint, durch «Wachstum» und «Krisen». Was steht wo? «Krisen» dämpfen die Entwicklung des blauen Pfeils (und damit das Wachstum), drücken ihn nach unten (dargestellt mit den gelben Pfeilen beim Schlüsselwort «Krise»). Das Umgekehrte gilt beim Schlüsselwort «Wachstum».

3

Wie merkt man sich die neun Stichworte entlang des blauen Pfeils, zur Erklärung des Modells?

Am besten, indem man sich erste Schritte bei einer Unternehmensgründung vorstellt, und die Argumentation von Greiner entlang der rot eingetragenen Pfeile damit verknüpft.

Bis es zu einer Unternehmensgründung kommt, braucht es viele **creative** Ideen. In der ersten Phase versteht man sich im Gründerteam (3 – 4 Personen) bestens. Man führt sich im Team selber. Sobald das Startup zu wachsen beginnt, 10 – 20 Leute beschäftigt, muss auch der **Führungsstil** angepasst werden. Am besten **strafft** man die **Führung**, indem man Führungskräfte bestimmt, die erste Funktionsbereiche und die Mitarbeitenden darin leiten. Logisch, dass sich die Mitarbeitenden dadurch in ihrer **Autonomie** eingeschränkt fühlen. Diesem Empfinden kann man entgegenwirken, indem man den Mitarbeitenden mehr Aufgaben/Verantwortung/Kompetenzen **delegiert**. Vielleicht ist es auch schon möglich, von der funktionalen zur einer divisionalen Organisation zu wechseln. Sobald ich delegiere, muss ich dann aber als Führungskraft auch ausreichend kontrollieren. Sonst kommt es zur Krise wegen **fehlender Kontrolle**. Überhaupt müssen die Arbeiten, je mehr Leute man beschäftigt, gut koordiniert werden. In der guten **Koordination** liegt in dieser Phase der Schlüssel zum Wachstum. Koordination heisst aber auch viel Sitzungen, viele Absprachen, viele Formulare fürs Reporting etc. Viele empfinden solche Arbeiten als **Bürokratie** und wünschen sich wieder mehr **Teamgeist**...