

## FALLBEISPIEL EXPANSION

### Probleme im Unternehmen durch Expansion?

Bereits in mehreren Beratungsprojekten konnten wir feststellen, wie kritisch die Expansion eines Unternehmens, über die Schwelle von 15 Mitarbeitern hinaus, sein kann.

### Der theoretische Background:

Unternehmen verhalten sich wie lebendige Organismen, in denen es zwei grundsätzliche verschiedene Dynamiken gibt. Unter 16 Mitarbeitern herrscht eine Teamdynamik, die durch die Penta-Kraftfelder bestimmt wird. Wächst eine Organisation oder auch eine Abteilung darüber hinaus, ändert sich die Dynamik grundsätzlich, von der **Penta-Dynamik** zu einer **O16-Dynamik**.

Es herrschen dann andere Spielregeln und Personen, die in der Teamstruktur sehr präsent waren, treten dann in ihrer Präsenz in den Hintergrund und andere Personen erhalten mehr Gewicht und Bedeutung.

Besonders kritisch ist dies, wenn die Mitarbeiteranzahl über längere Zeit (Monate oder Jahre) immer wieder in ihrer Größe zwischen z.B. 14 und 18 Mitarbeitern schwankt.

Durch den ständigen Wechsel in der Dynamik entsteht ein Gefühl von **Verwirrung und Chaos**.

### Die praktische Bedeutung:

Manche Menschen können sich in kleineren **Teamstrukturen** besser entfalten, für andere ist die Arbeit in **O16-Strukturen** vorteilhaft. Bei personellen Expansionen, die rund um die Schwelle von 15 Mitarbeitern passieren, stellen wir immer wieder fest, dass es beharrende Kräfte gibt, die eher kleiner bleiben möchten und expansive Kräfte, die ein konstantes Wachstum anstreben und auch bewirken können.

Auch nicht alle Chefs sind für beide Strukturen gleichermaßen geeignet. Ein Chef, der in Teamstrukturen die ideale Führungskraft ist, kann in größeren Strukturen große Probleme bekommen (und umgekehrt).

### Was ist zu tun?

Die PentaDesign-Analyse macht sehr gut sichtbar, welche Größe für eine bestehende Organisation vorteilhaft ist und was beim überschreiten der O16-Schwelle passiert. Diese Informationen können sehr wesentlich sein, um einen Expansionsprozess erfolgreich zu gestalten.

Immer wieder zeigt sich, dass eine personelle Expansion solange aufgeschoben werden sollte, bis die **O16-Schwelle in relativ kurzer Zeit und dann nachhaltig übersprungen** werden kann.

Die veränderte Dynamik kann in solchen Expansionsprozessen zu **erhöhter Fluktuation** führen, was natürlich oft ein Problem darstellt. Dann ist es wichtig den Prozess, auch was das Recruiting der „richtigen“ Kräfte betrifft, zu begleiten.

Für Führungskräfte bedeutet die Änderung der Dynamik oft ein Umdenken. Eine bewusste **Veränderung des Führungsverhaltens** kann in diesem Prozess sehr hilfreich sein. Meistens ist es dann auch empfehlenswert eine **zusätzliche Hierarchieebene** einzuziehen.

Jedenfalls ist es gut darauf vorbereitet zu sein, dass auch eine von Erfolg getragene Expansion zu Reibungsverlusten und neuen Herausforderungen führen kann.