



Heinrich Keßler

# Reifegrad der Organisation.

Das Dokument enthält Gliederungen und beispielhafte Merkmale zur fortschreitenden Reifung der Organisation (als Ganzes).

Das Original des Autors basiert auf Konzepten der Transaktionsanalyse aus dem Jahre 1981 und Organisationsentwicklung wurde am 22.08.2017 aktualisiert und in die jetzige Form übertragen.

Autor:

Heinrich Keßler  
Hornisgrindestraße 1  
D-77767 Appenweier

Internet: <https://www.2000ff.de>



# Reifegrad der Organisation.

- |\_| Pionierphase
  
- |\_| Phase des raschen Wachstums
  
- |\_| Phase der Differenzierung, Arbeitsteilung
  
- |\_| Phase der Integration



## Einige Merkmale der Pionierphase:

	trifft voll zu	trifft nicht zu
<input type="checkbox"/> Pionierphase	1   2   3   4   5	
<input type="checkbox"/> direkte Kommunikation wenig formalisierte Information Fehlen von Informationslinien	1   2   3   4   5	
<input type="checkbox"/> personenbezogene Organisation Jeder versucht die Arbeit zu machen, die ihm liegt. Unangenehme Arbeiten werden versucht wegzudrücken	1   2   3   4   5	

## Merkmale des Endes der Pionierphase:

<input type="checkbox"/> Der Gewinn nimmt ab.	1   2   3   4   5	
<input type="checkbox"/> In der Führung zeigen sich Konflikte.	1   2   3   4   5	
<input type="checkbox"/> Die Klagen der Kunden nehmen zu.	1   2   3   4   5	
<input type="checkbox"/> Die Schlagkraft nimmt ab.	1   2   3   4   5	
<input type="checkbox"/> Die Kommunikation ist gestört.	1   2   3   4   5	
<input type="checkbox"/> Die Motivation geht zurück.	1   2   3   4   5	



## Einige Merkmale der Phase der Integration:

- |   |   |                   |
|---|---|-------------------|
| _ | Arbeitsstil ist die Improvisation   | 1   2   3   4   5 |
| _ | „eine große Familie“  | 1   2   3   4   5 |
| _ | Orientierung an Bindung an den Kunden<br>Kein Operieren am anonymen Markt | 1   2   3   4   5 |
| _ | Individuallösungen für die Kunden   | 1   2   3   4   5 |
| _ | Aggressives Hineindrücken in den Markt                                    | 1   2   3   4   5 |
| _ | Arbeiten von Auftrag zu Auftrag<br>(Rechnen mit dem Gesamtgewinn)         | 1   2   3   4   5 |
| _ | Stückproduktion   | 1   2   3   4   5 |
| _ | Prozesskreislauf:<br>Führung – Menschen – Arbeit- Führung – usw.          | 1   2   3   4   5 |



## Einige Merkmale der Phase der Differenzierung

<input type="checkbox"/>	Mechanisierung Menschliche Arbeit wird durch Maschinenarbeit ersetzt.	1   2   3   4   5
<input type="checkbox"/>	Standardisierung Auswechselbarkeit der Personen Standardisierung der Produkte und Abläufe	1   2   3   4   5
<input type="checkbox"/>	Massenproduktion rollt. Kunde muss sich zunehmend dem Standardisierten Angebot anpassen.	1   2   3   4   5
<input type="checkbox"/>	Spezialisierung	1   2   3   4   5
<input type="checkbox"/>	funktionelle Spezialisierung Abteilungsbildung	1   2   3   4   5
<input type="checkbox"/>	Spezialisierung der Führungsebenen  Oben: Konstituierendes Führungsprinzip Mitte: Organisierendes Führungsprinzip Unten: Überwachendes Führungsprinzip	1   2   3   4   5
<input type="checkbox"/>	Spezialisierung der Arbeitsphasen	1   2   3   4   5
<input type="checkbox"/>	Planung	1   2   3   4   5
<input type="checkbox"/>	Ausführung	1   2   3   4   5
<input type="checkbox"/>	Kontrolle	1   2   3   4   5
<input type="checkbox"/>	Schreibtischkanten-Denken Horizont reicht nicht über den Schreibtisch hinaus	1   2   3   4   5
<input type="checkbox"/>	Koordinierung	1   2   3   4   5
<input type="checkbox"/>	Stab- und Linien-Organisation	1   2   3   4   5
<input type="checkbox"/>	Leistungsentlohnung	1   2   3   4   5
<input type="checkbox"/>	Zielgerichtetes Einführungs- und Schulungsprogramm für MA	1   2   3   4   5
<input type="checkbox"/>	Prozesskreislauf: Führung – Arbeit – Menschen – Führung – usw.	1   2   3   4   5



## Einige Symptome des Endes der Phase der Differenzierung

<input type="checkbox"/>	Erstarrung Formalismus, Bürokratismus	1   2   3   4   5
<input type="checkbox"/>	Koordinationsprobleme MA und Abt. sprechen verschiedene Sprachen	1   2   3   4   5
<input type="checkbox"/>	Vertikale Kommunikationsprobleme Oben weiß man immer weniger, was unten geschieht.	1   2   3   4   5
<input type="checkbox"/>	Stab- Linien- Probleme Abteilungsbildung	1   2   3   4   5
<input type="checkbox"/>	Abnehmende Motivation und Abnahme der persönlichen Arbeitsproduktivität	1   2   3   4   5
<input type="checkbox"/>	Zunehmendes Misstrauen seitens der Konsumenten	1   2   3   4   5
<input type="checkbox"/>	Management by drives Versuche des Spitzenmanagements, Probleme durch Spezialaktionen zu lösen, z.B. Kostensenkung, Termintreue, Vereinfachung, Verminderung der Unproduktiven, usw.	1   2   3   4   5



## Einige Merkmale der Phase der Integration

- |   |  |                   |
|---|--|-------------------|
| _ | Kommunikationsprobleme   | 1   2   3   4   5 |
| _ | Intern   | 1   2   3   4   5 |
|   | Langer Befehlsweg  |                   |
|   | Stockende Berichterstattung auf jeder Ebene.                                   |                   |
|   | Spitze weiß nicht mehr, was ein paar Schichten weiter unten passiert.          |                   |
| _ | Extern   | 1   2   3   4   5 |
|   | Der lebendige Kontakt zu Abnehmern / Konsumenten geht verloren                 |                   |
|   | Zunehmende Bedeutung von Behörden und Gewerkschaften                           |                   |
| _ | Probleme der Prozessbeherrschung   | 1   2   3   4   5 |
|   | Nur da befriedigende Prozessbeherrschung, wo eine statische Situation besteht. |                   |
|   | Große Probleme bei einmaligen oder wechselnden Bearbeitungen.                  |                   |
| _ | Problem der Erstarrung und des qualitativen Leerlaufs                          | 1   2   3   4   5 |
|   | - Integriertes Mitunternehmertum ist verloren gegangen,                        |                   |
|   | - dafür Kampf für die jeweilige Interessengruppe, welcher man angehört.        |                   |
|   | - Großer Widerstand gegen Veränderungen  |                   |
|   | - Zunehmende Sabotage und Boykott und des passiven Widerstandes                |                   |
| _ | Menschen können mehr, als sie in der vorgegebenen Arbeit einsetzen dürfen(!)   | 1   2   3   4   5 |