



## Die Entwicklungsgesetzmäßigkeiten von Organisationen

Jede Organisation ist in Bewegung, bleibt nie unverändert und hängt sehr von Umwelt, Gesellschaft und Marktverhältnissen ab.

 know.learn&lead

### Organisationen sind von...

- Zielsetzung,
- Struktur,
- Organisationsklima,
- technischen Einrichtungen,
- Beziehungen und
- vor allem von Menschen geprägt.



Beispiel: Bildungseinrichtung

 know.learn&lead

Paul Kral

2

## Jede Organisation kann auf eine eigene „Biographie“ verweisen

und folgt diesen charakteristischen Phasen:

- 1. Pionierphase
- 2. Differenzierungs- und Organisationsphase
- 3. Integrationsphase
- 4. Assoziationsphase

## Die „Idee“ der Organisation

- Die Kraft der „Idee“ (Gesetz) trägt die Entwicklung.
- Pionier/ Führungsperson: persönliche Beziehungen zu Mitarbeiter/innen,
- Konzentration auf „Kund/innen“ – Studierende, Lehrer/innen u.a.,
- Führung: autokratisch, patriarchalisch,
- Organisation: große Beweglichkeit, Flexibilität, keine bis wenig Organisationsfunktionen, wenig Planungssicherheit,
- Arbeitsteilung: Personen übernehmen Bereiche, auch jene, für die sie nicht ausgewählt wurden.

## 1. Pionierphase

Die Organisation als verschworene  
Aktionsgemeinschaft bzw. große Familie

- Prägung durch Pionierpersönlichkeiten - alles ist rund um Personen und persönliches Funktionieren gebaut.
- Pionierpersönlichkeiten sind akzeptierte Vorbildpersonen mit denen man sich identifizieren kann.

## Pionierphase - Fortsetzung

- Die *Führung* ist charismatisch-autokratisch, es wird sehr direktiv geführt, kaum geplant, sondern meist improvisiert. Das bewirkt Flexibilität und Effizienz.
- *Krise*:  
In der „überreifen“ Pionierphase können sich daraus vielfältige Probleme ergeben - Machtkämpfe, Willkür, Chaos, Undurchschaubarkeit, abhängige und unselbständige Mitarbeiter/innen.

## Krisenerscheinungen in Phase1

- Überschaubarkeit?
- Machtkämpfe?
- Kommunikation?
- Wachstum, geplant und ungeplant
- Keine fixen Arbeitsbereiche, Grenzüberschreitungen bzw. blinde Flecken
- Massive Störungen in der Kommunikation, da viele implizit gedacht und vorausgesetzt wird, keine Zielvereinbarungen, kein geregelten Feedback, Reagieren

## 2. Differenzierungsphase

Die Organisation als rationales Konstrukt bzw. als Apparat:

- Bemühen um Transparenz, Systematik, Logik und Steuerbarkeit - daraus ergeben sich Standardisierung, Spezialisierung, Koordination und Formalisierung.
- Die *Führung* ist rational und sachlich, sie konzentriert sich auf die technischen und wirtschaftlichen Notwendigkeiten, auf sogenannte „Sachzwänge“.

## Differenzierungsphase - Fortsetzung

In dieser Phase muss innerhalb der Organisation Übersicht geschaffen werden.

- Vorstellung über die Organisation: Organisation ist steuerbar, beherrschbar, kontrollierbar.
- ☞ Daher wird die Organisation logisch strukturiert, durchkonstruiert, in Aufgabenfelder aufgeteilt:
  - Standardisierung
  - Formalisierung
  - Automatisierung
  - Koordinierung

## In dieser Phase entwickeln (auszuhandeln) sich...

- Funktionsbeschreibungen bzw. Stellenbeschreibungen – Führungsebenen entstehen,
- Organigramme (formale/ informelle Strukturen darstellend) – funktionale Spezialisierungen bilden sich heraus,
- Systeme zur Bewertung, Beurteilung, Führung, Feedback – Planung – Durchführung – Evaluierung.

## Krisenerscheinungen in Phase 2

- *Krise*: Diese Phase kann bei Übertreibung und bei zu langem Beharren dahin führen, dass die verschiedenen Gruppierungen (Abteilungen) ihre eigenen Denk- und Arbeitsweisen entwickeln und unterschiedliche Sprachen sprechen.
- Es wird mehr geregelt, organisiert und geplant als vielleicht notwendig ist.
- Die Organisation wird bürokratisch und starr, das Gemeinsame geht im Erleben der Mitarbeiter/innen verloren.

## Krisenerscheinungen in Phase 2, d.h. im Detail...

- Koordinationsprobleme
- Stab-/ Linien-Differenzen
- Kompetenzschwierigkeiten
- Zunahme interner Reibungsverluste
- Unzureichende horizontale Kommunikation
- Überlastung vertikaler Kommunikation
- Überlastung horizontaler Kommunikation
- Organisation wird kopflastig,
  - „Papierkrieg“, Abteilungs-Egoismen entstehen, Überorganisation, Überkontrolle und Verfahren werden wichtiger als Ziele

### 3. Integrationsphase

- Die *Führung* begünstigt Teamarbeit sowie hohe Mitarbeiter/innenbeteiligung.
- Schulungs- und Entwicklungsmaßnahmen ermöglichen die Entfaltung der Mitarbeiter/innen.
- *Krise*:  
Zu starke Konzentration auf die eigene Welt und auf Strategie-Konstrukte.

### 3. Integrationsphase - Fortsetzung

Die Organisation als offener, dynamischer ganzheitlicher Organismus:

- Gemeinsame Ausrichtung auf den Zweck, die „Mission“ - gemeinsame Gespräche zur Klärung und Vereinbarung der Ziele, alle Funktionen und Strukturen sollen eine zügige Prozessorganisation ermöglichen.
- Selbstkontrolle und Eigenverantwortung nehmen zu.

## 4. Assoziationsphase

### Die Organisation als Teil im „Biotop“

- Öffnung zu den Umfeldern und Einbeziehen der Umwelt in die Gestaltung, z.B. Nahtstellen intern und extern.
- Permanente Verbesserung und Personalentwicklung werden als Voraussetzung für eine lernende Organisation gefördert.
- Die *Führung* agiert situationsgerecht und konfliktfähig.
- *Krise*:  
Als Gefahr droht die Bildung von Machtblöcken.



Paul Kral

15

**Dr. Paul Kral**  
**Know.learn&lead**  
Competence Management for Leadership,  
Coaching, Knowledge  
Communication and Education

e. [know@learnandlead.org](mailto:know@learnandlead.org)  
h. <http://www.learnandlead.org>  
b. <http://www.learnandlead.at>  
l. <http://linkedin.com>  
x. <http://www.xing.com>  
y. <http://www.yasni.de>  
t. <http://www.twitter.com/knowlearnlead>  
t. <http://www.twitter.com/knowlearnCOACH>  
p. <http://knowlearnlead.posterous.com/>

t-Zeitung: <http://paper.li/knowlearnlead>

Gesellschafter der KM-A  
h. <http://www.km-a.net>



Lizenziertes Profil für  
I-E-Profil   
Das Ich-Entwicklungs-Profil™

**know.learn&lead**  
COMPETENCE MANAGEMENT

