

GUT ORGANISIERT

Klasse Einzelspieler ergeben noch keine Klasse Mannschaft. Erst wenn jeder die optimale Position gefunden und die Laufwege automatisiert hat, läuft der Ball fast wie von selbst durch die Reihen. Es dauert, bis es soweit ist. Doch die Leichtigkeit, von der das Publikum begeistert und der Gegner schockiert ist, ist aller Mühen wert!

Wenn von einer Organisation die Rede ist, kann sowohl eine Einrichtung (ein Unternehmen, ein Verband, etc.) als auch ihr Aufbau samt Strukturen und Prozessen gemeint sein. Doch in vielen Organisationen ist es mit der Organisation so eine Sache. Statt gezielt gestaltet ist sie gar nicht so selten „historisch gewachsen“. Von einem gepflegten Spielsystem kann dann natürlich nicht die Rede sein. Manche Regelungen waren vielleicht früher einmal sinnvoll, andere von Anfang an nur Stückwerk. Dass sie „ungestört“ historisch wachsen konnten, liegt gewöhnlich daran, dass es niemanden in der Organisation gibt, der fürs Organisieren verantwortlich ist.

Solch einen Verantwortlichen braucht aber jede Organisation, um das Optimum aus sich herauszuholen – auch ein Verein. Was Sie wissen sollten, um das Aufgabenfeld zu strukturieren und die Hebel dort anzusetzen, wo sie Wirkung zeigen, erläutert Ihnen dieser Baustein. Er rückt statt der „Hardware“, also den Elementen der Aufbau- und Ablauforganisation, die „Software“ in den Mittelpunkt: Welches methodische Vorgehen bringt Sie der Lösung organisatorischer Probleme näher? Denn an Lektüre zur Hardware herrscht kein Mangel, wohingegen von Methoden eher selten und nur kurz die Rede ist.

Ohne Trainer, der sich um die Aufstellung und Abläufe kümmert, wäre eine Mannschaft aufgeschmissen. Solche Trainer brauchen auch Vereine: Organisatoren, die Strukturen und Abläufe durchleuchten und Vorschläge für Verbesserungen entwickeln.

INHALTSVERZEICHNIS

1. Organisation: Ein Begriff – viele Bedeutungen
2. Mit Methode: Wie Organisatoren Ordnung schaffen
3. Aufbauorganisation: Die Mannschaft in Form bringen!
4. Ablauforganisation: Die Dinge in Fluss bringen!

1. ORGANISATION: EIN BEGRIFF – VIELE BEDEUTUNGEN

Besitzt ein Trainer Talent, ist er auf einem guten Weg. Doch damit allein ist es natürlich nicht getan. Zu den grundlegenden Voraussetzungen gehört das Verständnis des Spiels: Nach welchen Prinzipien und Regeln läuft es? Ähnliches gilt für ein Organisationstalent: Ohne das „Spiel“ studiert zu haben, wird kein Meister aus ihm. Was zum Basiswissen zählt, erläutert dieses Kapitel.

ORGANISATIONEN ORGANISIEREN IHRE ORGANISATION

Eine verwirrende Überschrift, nicht wahr? Aber sie hat ihre Berechtigung. Denn der Begriff Organisation hat gleich drei unterschiedliche Anknüpfungspunkte, die man auseinanderhalten muss, nämlich die Organisation ...

- **als System**
Ob eine Mannschaft, ein Unternehmen oder ein Verein: Sie alle bilden abgrenzbare Systeme von Personen. Meist sind sie darauf angelegt, durch die Zusammenarbeit bestimmte Ziele zu erreichen. Dieser Zweck verbindet sie über ihre gemeinsamen Werte, Beziehungen und Regeln zu einer organisatorischen Einheit (Einrichtung).
- **als Ordnung**
Die Strukturen und Prozesse, Regelungen und Beziehung, die einen Personenverbund zu einer Art Organismus formen, bilden die organisatorische Ordnung einer Einrichtung.
- **als Gestaltungsaufgabe**
Um Ordnung zu schaffen, muss man etwas unternehmen, nämlich organisieren. Die Aufgabe besteht insbesondere darin, die bestehenden Strukturen und Prozesse zu durchleuchten (Analyse) und an veränderte Bedingungen anzupassen (Planung und Gestaltung).

DAUER- UND SONDERAUFGABEN

Die meisten organisatorischen Regelungen beziehen sich auf Daueraufgaben, all das also, was tägliche Routine ist. Sonderaufgaben hingegen erfassen sie meist nicht. Es hat sich nämlich als unzweckmäßig erwiesen, Aufgaben, die darauf ausgerichtet sind, in einem vorgegebenen Zeitraum ein spezielles Ziel zu erreichen, „irgendwie“ in die Alltagsabläufe zu quetschen; es funktioniert nicht. Stattdessen werden sie in Form von Projekten organisiert. Und weil wir in Zeiten ständigen Wandels leben, der schnelles, konzentriertes Handeln verlangt, sind Projekte im vergangenen Jahrzehnt fast schon zur Routine geworden. Trotzdem knirscht es oft im Getriebe, wenn sie „angeworfen“ werden. Denn auch sie funktionieren nicht von selbst. Vereine, die auf Projektarbeit setzen, sollten sich also auch mit den Herausforderungen des Projektmanagements befassen – die in diesem Baustein außen vorbleiben können, da sie schon an anderer Stelle erläutert werden: Über die wichtigsten Weichenstellungen informiert Sie unter Rat & Tat / Der Vereinsberater der Baustein „Projektarbeit“ – mit ausführlichem Praxisfall.

AUFBAU- UND ABLAUFORGANISATION

Organisatorische Entscheidungen lassen sich in zwei Handlungsfelder unterteilen, die Aufbau- und die Ablauforganisation:

- Mit der Ablauforganisation sind im Wesentlichen die Arbeitsprozesse und Beziehungen gemeint, die eine Einrichtung benötigt, um ihre Aufgaben zu erledigen. Nehmen wir die ablauforganisatorische Regelung einer Beanstandung: Sie setzt ein, wenn ein Kunde sich äußert, und gibt beispielsweise vor, wer die Beschwerde aufnimmt, wie er sie protokolliert, an wen er das Protokoll weiterleitet usw.
- Mit der Aufbauorganisation sind an erster Stelle die Strukturen gemeint, in denen die Prozesse ablaufen: die Bildung von Stellen (Arbeitsplätzen), die Hierarchie (Über- und Unterordnung der Stellen) und die Bildung von „Mannschaftsteilen“, zum Beispiel Abteilungen (funktionale Ordnung).

Hinzu kommt die Bereitstellung der Arbeitsmittel und die Steuerung der Kommunikationsflüsse. Ob sie der Aufbau- und der Ablauforganisation zuzurechnen sind, ist eine eher akademische Frage: Entscheidend ist, dass die jeweiligen Voraussetzungen geschaffen werden, um vorgegebene Ziele zu verwirklichen.

2. MIT METHODE: WIE ORGANISATOREN ORDNUNG SCHAFFEN

Wenn ein Trainer sein Team auf ein neuartiges Spielsystem umstellen will, stellt er es vor eine große Herausforderung. Anfangs erscheint die Sache oft verworren und schwer umsetzbar. Was dann meist hilft, ist die Konzentration auf das Wesentliche. Wenn das Prinzip erst einmal verstanden und verinnerlicht ist, gelingen schließlich auch die feineren Kniffe. Dieses Rezept empfiehlt sich ebenso beim Thema Organisation: Statt sich sofort auf die Details zu stürzen, sollten Sie zunächst die Dimensionen erfassen – von den Zielen über die Handlungsebenen bis zu den Methoden.

DIE HERAUSFORDERUNG: VERWIRRENDES ENTWIRREN

Wer sich mit Organisationsaufgaben befasst, dem kann es passieren, dass er bald den Überblick verliert, statt Klarheit zu gewinnen. Daran sind vor allem folgende zwei Gründe „schuld“:

- Die Darstellungen in der Fachliteratur sind häufig theorielastig. Für Wissenschaftler mag es interessant sein, jedes Kriterium bis ins letzte Detail zu definieren. Oder ausgiebig zu diskutieren, ob beispielsweise die Organisation der „Durchsetzung von Planungsentscheidungen“ oder der „Gewährleistung eines zweckmäßigen Betriebsablaufs“ dient. Für den Praktiker stellt es eher eine Gefahr dar: Wenn er nicht selektiv liest, also sich auf das – für ihn! – Wichtige beschränkt, hat er sich bald verzettelt.

- Zu organisieren ist auch in praktischer Hinsicht eine schwierige Aufgabe. Denn selbst kleine Organisationen bilden ziemlich komplexe Strukturen aus. Da gibt es die *formelle Organisation*, die auf bewusst getroffenen Regelungen beruht, zum Beispiel Stellenbeschreibungen und Verfahrensanweisungen. Dahinter verbirgt sich aber eine weitere, die *informelle Organisation*, die gewissermaßen von selbst gewachsen und durch tausendfache Wiederholung verfestigt ist. Häufig sind beide Ebenen so eng verflochten, dass es an ein Wollknäuel erinnert. In dem sich obendrein weitere lose Fäden befinden: Improvisationen zur Lösung spontan auftretender Probleme. Die Herausforderung besteht also darin, dem Verlauf der Fäden zu folgen und sie ggf. neu zu ordnen. Was dadurch erschwert wird, dass man organisatorische Regelungen nicht einfach Arbeitsplatz für Arbeitsplatz oder Bereich für Bereich abarbeiten kann. Denn die Prozesse und ihre Auswirkungen reichen oft darüber hinaus. So könnte die Mitgliederverwaltung unmittelbar auch die Buchhaltung betreffen und mittelbar auch zum Beispiel die Vereinskommunikation. Diese Verknüpfungen zu untersuchen und zu gestalten, ist einerseits besonders knifflig, andererseits aber besonders wichtig: Gerade hier gibt es viele Ansatzpunkte für organisatorische Verbesserungen.

ZIELSICHER DURCHS DICKICHT

Was also tun? Eine Schneise durchs Dickicht schlagen, um auf den richtigen Weg zu gelangen! Und wie eine Machete sollten auch hier die Hilfsmittel schlank und scharf sein. Statt zu versuchen, mit „schwerem Gerät“ große Teile auf einmal zu lichten, sollten Sie sich daher Schlag auf Schlag und Schritt für Schritt den Weg bahnen.

Auftragsklärung: Gestaltungsgebiete und Grenzen

Auslöser für den Auftrag, die Organisation umzugestalten, sind meist Probleme. Und Probleme zeigen sich daran, dass Ziele verfehlt werden. Aber welche? Klären Sie mit dem Auftraggeber (zum Beispiel dem Vorstand), welche Probleme er sieht und welche Ziele er erreichen will. Lassen Sie ihn auch festlegen, ...

- welcher Bereich umgestaltet werden darf, und wo die „Tabuzone“ beginnt;
- welche Mittel Ihnen zur Verfügung stehen (z. B. Zeit, Mitarbeiter, Arbeitsmittel)
- woran genau er messen will, ob Ihr Gestaltungsvorschlag zielführend ist;
- welche Gestaltungsspielräume Sie haben:
 - Was muss (neu) geregelt werden?
 - Was könnte ggf. verändert werden?
 - Was darf nicht angetastet werden?
 - Welche Rahmenbedingungen sind einzuhalten? Zum Beispiel die Beibehaltung der Öffnungszeiten in der Verwaltung.
 - Welche Beschränkungen (Restriktionen) sind zu beachten? Dazu gehören nicht zuletzt das maximal verfügbare Umsetzungsbudget (z.B. für die Anschaffung von Arbeitsmitteln) oder verbindliche gesetzliche Vorschriften.

Recherche: Was ist bereits wie geregelt?

Auch wenn der Auftraggeber alle Fragen beantwortet hat, sollten Sie selbst Nachforschungen anstellen – denn es ist schwierig, alle Konsequenzen zu kalkulieren, die sich aus verbindlichen Regelwerken des Vereins oder aus externen Verpflichtungen ergeben. Zwei Beispiele:

- **Interne Vorgaben:** Nehmen wir an, in der Satzung (oder im Leitbild) verpflichtet sich der Verein, die Chancengleichheit und Gleichberechtigung von Frauen und Männern (Gender Mainstreaming) zu fördern. Das könnte beispielsweise Folgen für das Anforderungsprofil von Führungsstellen haben: Neben dem fachlichen Know-how braucht der Stelleninhaber auch spezielle Führungskompetenzen, um das Leitbild zu verwirklichen. (Mehr zum Thema Stellenbildung im dritten Kapitel.)
- **Externe Verpflichtungen:** Denken Sie insbesondere an Verträge, zum Beispiel den Pachtvertrag für das Vereinslokal: Die dort gewährten Rechte dürfen natürlich nicht beschnitten werden.

Tipp: Über Ziele und Maßnahmen für ein gleichberechtigtes Miteinander im Verein informiert Sie unter Rat & Tat / Der Vereinsberater der Baustein „Gender Mainstreaming und Chancengleichheit“.

Zielorientiertes Vorgehen: Eine messerscharfe Frage

Das vielleicht wichtigste Hilfsmittel besteht aus einer schlichten Frage:

WOZU NÜTZT DIE ORGANISATORISCHE REGELUNG UND HANDHABUNG UNSEREM VEREIN?

Sie mag Ihnen auf den ersten Blick banal erscheinen. Doch sie kann als Korrektiv Wunder wirken, zum Beispiel wenn in Gesprächen mit Mitarbeitern (s. nachfolgender Punkt) Unklarheiten auftreten oder sich Ihre eigenen Gedanken verheddern. Zwar gibt es auch auf die kurze Frage lange Antworten. Doch sie lassen sich stark vereinfachen und in wenigen, übergreifenden Aspekten bündeln. Denn es herrscht weitgehend Einigkeit darüber, dass die Organisation einer Einrichtung vor allem folgende Ziele fördern sollte:

- Minimierung der Kosten
- Vermeidung von Fehlern
- Beschleunigung der Abläufe
- Erhöhung der Flexibilität
- Steigerung der Motivation der Mitarbeiter

Die Frage aller Fragen: Wofür gibt es den Verein?

Jedes dieser Ziele ist plausibel. Und auch in ihrer Summe sind sie noch praktikabel. Gleichwohl fehlt hier ein Ziel, von dem überraschend selten zu lesen ist: die Zufriedenheit der Kunden. Dieses Ziel den anderen – als Ziel der Ziele – überzuordnen, ist aber sinnvoll:

- Es schärft einerseits die Frage, wozu eine Regelung oder Handhabung dem Verein dient: Jede bestehende oder künftige Regelung muss vom Kunden her begründet werden – was zum Beispiel hilft, Konflikte zwischen den Einzelzielen zu lösen.
- Andererseits setzt es auch in der Sache die richtige Priorität. Denn ohne Kunden laufen selbst die größten Anstrengungen einer Organisation ins Leere. Fangfrage: Gilt das auch für einen – gemeinnützigen – Verein? Hier handelt es sich natürlich nicht um eine gewöhnliche, vorrangig von Produkten, Preisen und Prozentsätzen geprägte Beziehung. Es geht nicht um ein bloßes Kosten-Nutzen-Verhältnis. Von Konsumenten darf deshalb nicht die Rede sein. Aber als Kunden könnte man die Mitglieder vielleicht doch bezeichnen. Was vor allem dafür spricht: Vereine hängen die Messlatte höher, wenn sie ihre Mitglieder sowohl als Kunden betrachten, wie auch als Teil einer Gemeinschaft, in der alle aufgerufen sind, mit anzupacken. Sie bringen zum Ausdruck, dass sie sich auch als Dienstleister verstehen, und dass sie diese Dienste so gut wie möglich leisten wollen. Was nicht den Stellenwert der Kameradschaft im Verein mindert: Kundschaft und Kameradschaft sind zwei Seiten, die ein moderner Verein auf einen Nenner bringen sollte. Wenn beides begeistert, kann er selbst gewerbliche Wettbewerber ausstechen. Teilen Sie diese Sichtweise? Dann sollten Sie die Organisation Ihres Vereins mit Blick auf die Kunden ausrichten – und jede organisatorische Entscheidung daran messen, ob sie den Kundennutzen mehrt oder nicht.

Tipp: Wie Sie Ziele definieren und umsetzen, zeigt Ihnen unter Rat & Tat / Der Vereinsberater der Baustein „Ziele bestimmen – Erfolg planen“.

Vorort-Gespräche: Fragen Sie die Verantwortlichen

Was der Auftraggeber als Problem ansieht und sich als Ziel vorstellt, könnten die zuständigen Mitarbeiter ganz anders sehen. Lassen Sie sich also von ihnen ihr Vorgehen erklären – und fragen Sie, ob sie Verbesserungsideen haben. Haken Sie nach, wenn Ihnen eine Vorgehensweise nicht plausibel ist, und nutzen Sie die (oben genannten) Ziele als Maßstab. Diskutieren Sie schließlich ihre Lösungsansätze frühzeitig mit den Betroffenen, denn sie kennen ihren Arbeitsplatz am besten.

Tipp: Gehen Sie behutsam vor, denn „bohrende“ Fragen werden nicht selten als Kritik (miss)verstanden – und die Gesprächspartner machen dicht.

Schritt für Schritt: Vom Groben zum Detail

Versuchen Sie nicht, zu viel auf einmal zu berücksichtigen. Wenn Sie zu früh zu tief eintauchen, haben Sie bald die Übersicht verloren. Deshalb: Nehmen Sie es in Kauf, wenn Fragen fürs Erste offen bleiben, weil die Klärung zu kompliziert wird. Später, wenn Ihnen die Strukturen, in denen das Problem angesiedelt ist, klar geworden sind, können Sie die Lücken (leichter) schließen.

Integrationsfähigkeit sichern: Es zählt das große Ganze

Wo man immer wieder landet, wenn es in der Organisation hakt, sind „Insellösungen“. Der Begriff ist genau genommen ein Widerspruch in sich. Denn es handelt es sich um eine „Lösung“, die insgesamt mehr schadet als nützt. Was daran liegt, dass ein Ablauf für sich betrachtet zwar funktioniert, sich aber nicht richtig in die Prozesskette einfügt. Meistens verursacht er Folgeprobleme in anderen Bereichen – beispielsweise, wenn eine maßgeschneiderte Software eine bestimmte Aufgabe zwar tadellos löst, sich aber nicht in das EDV-Netzwerk einbinden lässt.

Erst isolieren, dann integrieren. Insellösungen aufzudecken ist die eine Sache, sie nicht selbst zu fabrizieren, eine andere. Es passiert nur allzu leicht. Sie sollten deshalb Ihre Lösungsansätze erst konzipieren, nachdem Sie Wechselwirkungen und Abhängigkeiten im Problemfeld untersucht haben. Dabei hat es sich als nützlich erwiesen, zunächst einzelne Bereiche aus dem Gesamtbereich herauszulösen. Allerdings erfordert die Isolierung bereits ein gewisses Verständnis des Prozesses. Denn es gilt, Teilbereiche herauszuziehen, die innerhalb des Gesamtablaufs eine Art Einheit bilden. So erhalten Sie überschaubarere Gestaltungselemente, die sich zudem später leichter (neu) zusammenfügen lassen.

Entsprechend der Unterteilung in Aufbau- und Ablauforganisation gibt es zwei Ansatzpunkte: Die Zerlegung in kleinere Organisationseinheiten (Untersysteme) und in abgrenzbare Abläufe (Teilsysteme). Nehmen wir als Beispiel einen Verein, der folgendes Verfahren organisiert hat: Um die Wünsche der Mitglieder besser bei der Zukunftsplanung zu berücksichtigen, soll ihr Feedback eingeholt werden. Zu diesem Zweck liegen an den Sportstätten Feedbackzettel aus. Es ist Sache der Übungsleiter, sie an die Teilnehmer mit der Bitte weiterzugeben, sich zu vorgegebenen Punkten zu äußern. Die Rückmeldungen sollen die Übungsleiter an die Verwaltung weiterreichen, wo sie in Excel-Tabellen erfasst und ausgewertet werden. Der Vorstand kann sie über das Datennetzwerk abrufen. So war es gedacht, aber es funktioniert nicht. Und nun sollen Sie den Fehler finden und beseitigen. Um Ordnung in Ihre Analyse zu bringen, könnten Sie folgende Bereiche voneinander abgrenzen:

- als organisatorische Untersysteme: die Kursteilnehmer, die Übungsleiter, die betroffenen Mitarbeiter in der Verwaltung, den Vorstand
- als prozessuale Teilsysteme: die Gestaltung der Feedbackzettel, ihre Bereitstellung vor Ort, die Kommunikation zwischen Übungsleitern und Mitgliedern, den Rückfluss der Zettel, die Datenerfassung per Excel, die Bereitstellung und Abrufung der Daten

Damit ist zwar das Problem noch nicht gelöst, aber die Diagnose fällt leichter. Es könnte sich beispielsweise herausstellen, dass ...

- die Mitglieder von den Feedbackzetteln keinen Gebrauch machen, weil sie unverständlich sind oder weil die Übungsleiter den Nutzen nicht kommunizieren – vielleicht, weil er ihnen nicht richtig erläutert wurde;
- die Datenaufbereitung in Excel zu aufwendig ist, weshalb die Verwaltung die Daten nicht rechtzeitig liefert.

Sie werden also insbesondere leichter erkennen, ob dem Problem (wie häufig) Schnittstellenfehler zugrunde liegen, also schlecht organisierte Übergänge zwischen Unter- und/oder Teilsystemen. Vor allem bei großen Gestaltungsaufgaben mit schwer zu überblickendem Spielfeld lohnt sich dieses Analyseverfahren – trotz des Aufwands.

Aspekte der Analyse. Die Isolierung von Unter- und Teilsystemen ist eine wichtige Methode, bedarf aber der Ergänzung. Ob Problemanalyse oder Konzeptentwicklung: Denken Sie auch an folgende Faktoren, die für eine funktionierende Organisation mitentscheidend sind:

- *Beziehungen:* Jeder Vorgang ist in Aufbau- und Ablaufbeziehungen eingebettet, wie das vorherige Beispiel gezeigt hat. Probleme treten vor allem dann auf, wenn beide Beziehungsebenen nicht harmonieren. Zum Beispiel, weil ein Mitarbeiter, der in einen Ablauf eingebunden ist, nicht der Abteilung angehört, die ihn steuert. Der Vorgesetzte hat also einen „externen“ Mitarbeiter, was die Kommunikation erschwert und seine Weisungsbefugnisse einschränkt.
- *Elemente:* Ein Vorgang lässt sich in folgende Bestandteile zerlegen, die aufeinander abgestimmt sein müssen: Aufgabe, Aufgabenträger, Sachmittel und Informationen.
- *Dimensionen:* Die Beziehungen und Elemente lassen sich unter verschiedenen Blickwinkeln betrachten, nämlich Zeit, Raum, Menge. So werden beispielsweise Informationen an bestimmten Orten zu bestimmten Zeiten und in einer bestimmten Menge benötigt. Prüfen Sie, ob jede der Voraussetzungen vorliegt.

Den Faktor Verhalten nicht vergessen

Wo Prozesse strukturiert werden, werden auch Menschen „organisiert“. Irgendwer muss die Arbeit schließlich später verrichten. Wenn die betroffenen Mitarbeiter aber nicht mitspielen, weil ihre Bedürfnisse übergangen wurden, ist selbst das technisch raffinierteste Lösungskonzept zum Scheitern verurteilt. Holen Sie deshalb frühzeitig (und wiederkehrend) eine Rückmeldung der Mitarbeiter ein und besprechen Sie ggf. mit ihnen, wo der Schuh (noch) drückt.

Projektarbeit: Die Organisationsform des Organisierens

Das Vorhaben, die Organisation zu gestalten oder umzugestalten, ist eine typische Sonderaufgabe. Sie lässt sich am besten in Projektstrukturen meistern, denn sie schaffen einen stabilen Rahmen, der zügiges und zielsicheres Vorankommen gewährleistet.

Tipp: Wie Sie Projekte organisieren, erläutert Ihnen unter Rat & Tat / Der Vereinsberater der Baustein „Projektarbeit“.

Qualitätssicherung: Kontrollieren und korrigieren

Strukturen und Abläufe zu gestalten, ist ein anspruchsvolles Unterfangen. Was auf dem Papier plausibel ist, muss den Realitätstest erst noch bestehen. Dabei zeigt sich häufig, dass zwar die Richtung stimmt, gleichwohl gewisse Kurskorrekturen nötig sind. Deshalb endet das Spiel nicht mit der Umsetzung: Studieren Sie den Spielverlauf und bessern Sie nach, wenn sich Schwachpunkte zeigen.

Tipp: Bei dieser Aufgabe hilft Ihnen unter Rat & Tat / Der Vereinsberater der Baustein „Kontinuierlicher Verbesserungsprozess“.

Gesamtlösung: Nur der Zweck heiligt die Mittel

Methodisches Vorgehen ist unverzichtbar, um organisatorische Probleme zu analysieren und Lösungen zu konzipieren. Achten Sie aber darauf, vor lauter Technik und Einzelbetrachtungen nicht das Wichtigste aus dem Blick zu verlieren – den Zweck Ihrer Arbeit: Ihr Verein will durch die organisatorische (Um)Gestaltung bestimmte Ziele erreichen, die ihn als Ganzes voranbringen und die Zufriedenheit der Mitglieder steigern!

Tipp: Eine Zusammenfassung der wichtigsten Denkschritte finden Sie unter Rat & Tat / Checklisten in der Checkliste 5.1.04 „Mit Methode: Tipps für Organisatoren“.

3. AUFBAUORGANISATION: DIE MANNSCHAFT IN FORM BRINGEN!

Was eine Mannschaft und ein Verein gemeinsam haben: Sie arbeiten als arbeitsteilige Organisation. Ob Kapitän oder Vorstand, Torwart oder Kassenswart: Jeder Mitspieler übernimmt spezielle Aufgaben, die er gut beherrscht, und erhält die erforderlichen Kompetenzen – wie auch die nötige Ausstattung: Ohne Handschuhe tut sich selbst ein toller Torwart schwer.

AUFSTELLUNG UND ABLÄUFE: ZWEI SEITEN EINER MEDAILLE

Die Aufbauorganisation und die Ablauforganisation hängen zusammen wie die Aufstellung einer Mannschaft mit ihrer Spielweise. Nur wenn sie sinnvoll ineinandergreifen und auf dieselben Ziele ausgerichtet sind, hat die Sache Hand und Fuß. Dass sie nun in zwei getrennten Kapiteln behandelt werden, dient lediglich dazu, die jeweiligen Schwerpunkte der Gestaltungsaufgaben zu markieren und Ihnen das Verständnis zu erleichtern.

Tipp: Dieses und das folgende Kapitel geben Ihnen eine Übersicht über wichtige organisatorische Weichenstellungen. Ergänzende Checklisten zu einzelnen Fragen und Aufgaben finden Sie (unter Rat & Tat / Checkliste) hier:

- 5. Organisation: Vereinsorganisation, Sitzungen, Veranstaltungen, Arbeitsorganisation, Datenverarbeitung
- 4. Personal: Stellenbeschreibung, Zielvereinbarung, Mitarbeitergespräch und -beurteilung, Zeugniserstellung und mehr

DIE ECKPUNKTE: DAS KOMPETENZ- UND DAS KOMMUNIKATIONSGEFÜGE

Die Ablauforganisation lässt sich in zwei Handlungsfelder unterteilen: die Stellenbildung mit dem dazugehörigen Leitungssystem und die Gestaltung der Kommunikationsstrukturen einschließlich der benötigten Medien. Es geht hier also um das (äußere) Gefüge für die Abläufe einer Organisation. Es gibt vor, ...

- wer für welche Tätigkeit bzw. welchen Ablauf verantwortlich ist und entsprechende Befugnisse erhält (Kompetenzgefüge), und
- wem er Bericht erstattet, um trotz der Arbeitsteilung einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten (Kommunikationsgefüge).

KOMPETENZGEFÜGE: STELLENBILDUNG UND LEITUNG

Lange Zeit spielten britische Fußballmannschaften „kick and rush“: Der Ball wurde „blind“ nach vorn geschlagen und alle rannten ihm hinterher – irgendeiner würde ihn schon erreichen. Diese Spielweise machte den Zufall zum Regisseur. Von einer Ordnung, in der jeder sich auf bestimmte Aufgaben konzentriert, konnte keine Rede sein. Im Fußball hat sich diese „Strategie“ nicht bewährt und schon gar nicht in Arbeitsorganisationen: Der „Hansdampf in allen Gassen“ mag sich die Beine aus dem Leib rennen, er kommt dem Ball doch nicht hinterher. Deshalb arbeiten Organisationen, vor allem Unternehmen, schon seit einer kleinen Ewigkeit nach dem Prinzip der Arbeitsteilung:

- Es gibt für jeden Aufgabenbereich spezialisierte Mitarbeiter.
- Die Stellen werden zu funktionalen Einheiten verknüpft, zum Beispiel Abteilungen.
- Die Stellen werden hierarchisch geordnet, von der obersten Entscheidungsebene über die mittlere Führungsebene bis zu den ausführenden Mitarbeitern.

Insoweit herrscht Übereinstimmung. Bei der konkreten Gestaltung der arbeitsteiligen Organisation sind aber erhebliche Unterschiede zu verzeichnen.

1. Stellenbildung: Arbeitsteilung – aber wie?

Für die Zuweisung von Aufgaben an Aufgabenträger (Stellen) gibt es verschiedene Ansatzpunkte:

- **Spezialisierung nach Funktionen.** Dies ist die klassische Zuordnung, bei der sich Mitarbeiter auf eine bestimmte Tätigkeit spezialisieren – zum Beispiel das Sekretariat auf alle Schreibaufgaben. Was allerdings schnell zur demotivierenden Monotonie führen kann, weil selbst interessante Aufgaben durch die dauernde Wiederholung zur Fließbandarbeit werden. Deshalb hat man die Spezialisierung in vielen Unternehmen etwas zurückgefahren. Beispielsweise durch die Erweiterung von Aufgabenfeldern („Job Enlargement“) oder die Gewährung von Entscheidungsbefugnissen („Job Enrichment“).
- **Spezialisierung nach Objekten.** Bei diesem Modell bildet der Arbeitsgegenstand das Ordnungskriterium: Innerhalb eines engeren Tätigkeitsfeldes hat

der Mitarbeiter ein weiteres Aufgabenfeld. Statt beispielsweise einem Mitarbeiter alle Schreibarbeiten zuzuweisen und einem anderen die Betreuung aller Kunden, übernimmt ein Mitarbeiter beide Aufgaben – aber nur für ein einzelnes Produkt bzw. eine Dienstleistung oder einen Kundenkreis. Ähnlich wie die Projektarbeit bietet sich das Modell besonders für Aufgaben an, die im Team besser zu bewältigen sind: Die Mitglieder übernehmen im Rahmen ihrer Aufgaben (mehr) Mitverantwortung für die Erreichung eines bestimmten Ziels.

- **Spezialisierung nach Entscheidungsbefugnissen.** Bei diesem Modell sind verschiedene Personen für die Planung einerseits und die Durchführung andererseits verantwortlich. So sollen unterschiedliche individuelle Stärken und fachliche Kompetenzen gezielt genutzt werden. Zum Beispiel konzeptionelles Denken für die Planungsphase und Organisationstalent für die Umsetzung.

Entscheidungskriterien für die Stellenbildung. Vorab: Jedes Modell der Stellenbildung zeigt einen idealisierten Zustand. Die Realität sieht meist etwas anders aus. Es geht deshalb nicht darum, sie in Reinform zu verwirklichen, sondern sich herauszupicken, was – unter den konkreten Bedingungen – gut zusammenpasst. Folgende Merkmale helfen Ihnen zu entscheiden, wie Bereiche Ihres Vereins organisiert werden sollen:

- **Kompetenzprofile:** Insbesondere ehrenamtlich besetzte Stellen – und das sind wahrscheinlich die meisten – müssen sich am Können der Ehrenamtlichen orientieren. Ihr Verein kann ja nicht einfach Mitarbeiter „einkaufen“, die zu den Stellen passen. Also sollten Sie die Stellen so formen, dass sie den Fähigkeiten der Mitarbeiter (ggf. nach vereins- und verbandsinternen Schulungen) entsprechen.
- **Prozessorientierung:** Wie im vorigen Kapitel erläutert, sind die Übergänge von einem Verantwortungsbereich zum nächsten (Schnittstellen) besonders kritische Faktoren. Achten Sie deshalb bei der Stellenbildung darauf, dass die Aufgabenbereiche die Abläufe nicht unterbrechen: Der Ball muss wie von selbst durch die Reihen laufen!
- **Mitarbeiterzufriedenheit:** Auch dieser Gesichtspunkt ist in ehrenamtlich organisierten Vereinen von überdurchschnittlicher Bedeutung. Die Arbeit muss Spaß machen, wenn es schon kein Gehalt dafür gibt! Ein echter Motivationskiller ist übrigens die Übertragung von Aufgaben ohne entsprechende Entscheidungsbefugnisse: Wer zum Handlager gemacht wird, macht sich bald aus dem Staub!

Tipp: Weiterführende Informationen finden Sie unter Rat & Tat / Der Vereinsberater in den Bausteinen „Personalmanagement“ und „Delegieren“.

2. Leitungssystem: Wer hat was zu sagen?

Eine Mannschaft, in der jeder eine Kapitänsbinde trägt, würde höchstens Meister im Diskutieren. Einer muss sagen, wo es auf dem Platz langgeht. Aber auch der Kapitän ist nicht die letzte Entscheidungsinstanz: Über ihm steht der Trainer und darüber die Vereinsführung. Wir haben hier eine Verantwortungskette mit entsprechenden Weisungsbefugnissen, die von oben nach unten strukturiert ist – die klassische Linienorganisation. Ihre Stärke ist die Klarheit: Jeder weiß, woran er ist. Aber sie hat auch Schwächen. Dazu zählen nicht zuletzt lange Dienstwege (durch alle Hierarchieebenen) und die Gefahr, dass diejenigen, die das letzte Wort haben, die Bedingungen vor Ort nicht kennen. Die Linienorganisation ist zwar das immer noch vorherrschende Hierarchiemodell, doch es gibt Alternativen, zum Beispiel:

- **die funktionale Organisation.** Bei diesem Modell teilen sich mehrere gleichrangige Vorgesetzte die Entscheidungsbefugnisse – und zwar nach ihren jeweiligen Aufgabengebieten (Funktionen). Während beim Linienmodell also jede Stelle nur eine direkt übergeordnete Instanz hat, können es hier gleich mehrere sein. Solch eine Zuordnung liegt zum Beispiel bei der Aufgabenverteilung zwischen Jogi Löw und Oliver Bierhoff vor: Beide sind gleichrangig für die Fußballnationalmannschaft verantwortlich, ersterer als Trainer, letzterer als Manager. Der Vorteil gegenüber dem Liniensystem ist die größere Sachnähe der spezialisierten Entscheider. Nachteilig ist das Konfliktpotenzial: Viele Aufgaben lassen sich nicht eindeutig abgrenzen, so dass Streit über die Zuständigkeit ausbrechen könnte.

Tipp: Falls Sie dieses Thema an anderer Stelle vertiefen möchten, könnten Sie dort auch unter den Stichworten Mehrliniensystem (statt funktionale Organisation) und Einliniensystem (statt Liniensystem) fündig werden.

- **die Matrixorganisation.** Es handelt sich um einen Unterfall der funktionalen Organisation: Zwei oder mehr Stellen sind für ein Aufgabengebiet zuständig, aber jede nur unter einem bestimmten Aspekt. Es laufen hier also nicht zwei Weisungslinien nebeneinander, sondern überschneiden sich. Eine Matrixstruktur läge zum Beispiel vor, wenn ein Verein die Verantwortung für die Mitgliedergewinnung folgendermaßen aufteilen würde: Eine Stelle ist für die Marketingplanung des ganzen Vereins verantwortlich – eine andere speziell für Maßnahmen der Mitgliedergewinnung in einer bestimmten Sportsparte. In dieser Sparte überschneiden sich also die Zuständigkeiten. Ziel ist natürlich, dass sich die Planungskompetenzen des Marketingleiters und die operativen Kompetenzen des Spartenverantwortlichen ergänzen. Aber ohne akribische Definition der jeweiligen Aufgabenbereiche drohen auch hier Zuständigkeitskonflikte.

KOMMUNIKATIONSGEFÜGE: VORSCHRIFTEN FÜR NACHRICHTEN

Geredet wird viel und nicht alles lohnt das Weitersagen. Bestimmte Informationen *müssen* aber von Stelle zu Stelle transportiert werden. Übergeordnete Instanzen brauchen sie, um die richtigen Entscheidungen zu treffen, andere Mitarbeiter, um ihre Aufgaben zu erfüllen. Die Klärung, wer welche Nachrichten in welcher Form an wen weiterleitet, ist deshalb unverzichtbar. Zumal die großzügige Weitergabe keine Selbstverständlichkeit ist: Dass Wissen Macht bedeutet, weiß jeder, aber nicht jeder

mag sie teilen. Zudem herrscht oft Unklarheit, welche Informationen überhaupt für wen wichtig sind. Die Folgen sind entweder Wissensdefizite oder eine Informationsflut. Eindeutige Regelungen sind also im Interesse aller. Sie aufzustellen, um die Kommunikationsflüsse sinnvoll zu steuern, setzt natürlich die Analyse der Abläufe voraus.

4. ABLAUFORGANISATION: DIE DINGE IN FLUSS BRINGEN

Mit der richtigen Mannschaftsaufstellung ist viel gewonnen, aber noch nicht alles. Hinzukommen müssen gut geplante Spielzüge. Die Herausforderung besteht darin, mit Drang zum Tor und kontrolliertem Passspiel voranzukommen. Vor ähnliche Herausforderungen stellt Sie die Gestaltung der Ablauforganisation: Das Ziel sind schlanke, gut beherrschbare Prozesse.

WENN PROZESSE PROBLEME MACHEN

Um die Arbeitsprozesse zu strukturieren, benötigen Sie vor allem einen kühlen Kopf. Sie werden nämlich feststellen, dass selbst vermeintlich übersichtliche Prozesse, die leicht zu bearbeiten scheinen, ziemlich verwickelt sein können. Denn häufig zeigen sich bei näherem Hinsehen Schnittstellen zu vor- oder nachgeschalteten oder nebengeordneten Prozessen. Alles hängt irgendwie zusammen, sodass es schwierig wird, einen Bereich aus der Prozesskette herauszulösen. Der nachfolgende Katalog "handlicher" Analyse-Fragen hilft Ihnen (neben den im zweiten Kapitel erläuterten Methoden), die Komplexität in den Griff zu bekommen.

Nur eines steht außer Frage: Fragen führen weiter!

Gleich, ob es sich (noch) um die Analyse des Istzustandes oder (schon) um die Planung eines neuen, verbesserten Ablaufs handelt: Prüfen Sie die Effizienz anhand einfacher Fragen. Ausgangspunkt sind die einzelnen Arbeitsschritte (Verrichtungen), aus denen sich ein Ablauf zusammensetzt.

- Kann man den Teilprozess mit anderen (Teil)Prozessen verbinden, um ihn zu vereinfachen, beschleunigen oder die Fehlerquote zu senken?
- Kommen einzelne Arbeitsschritte so häufig vor, dass man sie an einem Arbeitsplatz bündeln sollte?
- Sind die Arbeitsschritte so geordnet, dass keine Wartezeiten entstehen?
- Liegt die Durchlaufzeit, d.h. die Dauer von einem Arbeitsschritt zum nächsten, deutlich über der reinen Bearbeitungszeit? Beruht die Verzögerung auf einem Prozessmangel, der sich abstellen lässt?
- Könnten aufeinander folgende Arbeitsschritte parallel verrichtet werden, um den Gesamtablauf zu beschleunigen?

- Sind die Arbeitsschritte so geordnet, dass der Arbeitsgegenstand nicht unnötig vor und zurück wandert und deswegen von Mitarbeitern doppelt bearbeitet werden muss?
- Könnten vorgeschaltete Arbeitsschritte den Erfordernissen der nachfolgenden besser Rechnung tragen? Würde trotz eventuell nötiger Mehrarbeit der Vorinstanz der Gesamtaufwand sinken?
- Welche Auswirkungen hätte die Veränderung des Ablaufs (beispielsweise die Reihenfolge der einzelnen Verrichtungen) auf andere Abläufe, mit denen er in Verbindung steht – überwiegen in der Summe die Vor- oder Nachteile?
- Werden Prozesse, die verschiedene Verantwortungsbereiche durchlaufen, von allen nach übereinstimmenden Leitlinien und Methoden bearbeitet oder treten Brüche auf, die zu Problemen führen?
- Werden ähnliche Verrichtungen in anderen Bereichen des Vereins ähnlich gehandhabt? Oder lässt sich von ihnen ein effektiverer Ablauf abschauen?
- Ist (unter Berücksichtigung der vorangegangenen Fragen und Antworten) der Ablauf dem richtigen Verantwortungsbereich/Arbeitsplatz zugewiesen?

METHODEN DER DATENERMITTLUNG

Die Fragen lassen sich natürlich nicht aus dem Stegreif beantworten. Sie benötigen Informationen, um den Status quo zu analysieren und Verbesserungskonzepte zu entwickeln. Folgende Quellen sollten Sie nach Möglichkeit nutzen:

- **Organisatorische Dokumentationen**

Vielleicht gibt es bereits schriftliche Regelungen über Zuständigkeiten und Verfahren. Das sollten Sie vorab recherchieren, insbesondere

- Organigramm, Stellenbeschreibungen
- Arbeitsanweisungen, Zielvereinbarungen
- Ablaufpläne, Verfahrensrichtlinien
- Organisationshandbuch
- Dokumentation früherer Prozessanalysen

Wenn Sie fündig werden, gilt es zu klären, ob die Vorgaben eingehalten werden, und zu analysieren, ob sie sinnvoll sind. Selbst wenn nicht, könnten sie Ihnen helfen, eine Lösung zu finden – denn aus Fehlern wird man bekanntlich klug.

- **Arbeitsformulare**

Aus Formularen könnte sich mehr ablesen lassen, als man auf den ersten Blick sieht. Zwar regeln sie das Verfahren meist nicht ausdrücklichen. Doch häufig zeichnen sie die Vorgehensweise vor, weil sich aus ihnen die Reihenfolge der Bearbeitungsschritte (und der zuständigen Stellen) ergibt.

- **Mitarbeiterinterviews**

Lassen Sie sich von den am Prozess beteiligten Mitarbeitern erläutern, wie sie vorgehen – und warum sie so vorgehen. Befragen Sie neben den Sachbearbeitern auch die Vorgesetzten. Nicht zuletzt, wenn viele Personen beteiligt sind, sollten Sie (alternativ oder ergänzend) Fragebögen einsetzen. Achten Sie darauf, dass die Fragen verständlich und leicht zu beantworten sind. Erstreckt sich der Prozess über unterschiedliche Verantwortungsbereiche, könnten auch Gruppengespräche nützlich sein, zum Beispiel um Schnittstellen zu klären.

- **Beobachtung**

Manches wird erst verständlich, wenn man es mit eigenen Augen sieht. Beobachtungen am Arbeitsplatz sind daher ein wichtiges Analyseinstrument. Bei komplexen Vorgängen, an denen nur eine überschaubare Zahl an Mitarbeitern beteiligt ist, lohnt es sich, die Arbeit über einen längeren Zeitraum zu begleiten – bis Sie sich ein klares Bild gemacht haben. Sind hingegen viele Mitarbeiter beteiligt, könnten Stichprobenbeobachtungen praktikabler sein.

Tipp: Holen Sie die Zustimmung des/der Vorgesetzten ein, bevor Sie Befragungen und Beobachtungen starten. Erläutern Sie Mitarbeitern und Vorgesetzten, dass nicht sie, sondern (ausschließlich) die Organisation auf dem Prüfstand steht. Und: Gehen Sie behutsam vor – die Beobachtung darf nicht wie eine Überwachung erscheinen!

EIN ANFANG – KEIN ENDE

Dieser Baustein sollte Ihnen den Einstieg in die Organisationsarbeit erleichtern. Die vermittelten (Er)Kenntnisse reichen aber natürlich noch nicht, um gleich ans Werk zu gehen. Sie sollten also an anderer Stelle weiterlesen. Leider gibt es kein Standardwerk für Praktiker, das sich hier empfehlen ließe. Viele Darstellungen liefern theoretischen Ballast mit, der eher vom Wesentlichen ablenkt. Prüfen Sie deshalb, bevor Sie sich Lektüre anschaffen, ob sie für Ihre Zwecke taugt.

Tipp: Einige nützliche Links finden Sie unter Magazin / Newsletter im Newsletter des Monats Februar. In der rechten Spalte der Rubrik finden Sie auch einen Link, um den Newsletter kostenlos zu abonnieren.