

Organigramm

Definition:

Ein Organigramm (oder auch: Strukturplan, Organisationsplan, -schaubild, -skulptur) stellt den organisatorischen Aufbau in seinen Einheiten, Hierarchieebenen, Positionen, Aufgaben- und Auftragsverteilungen grafisch dar. Es ist quasi eine „Landkarte“ des Unternehmens.

Aufbau und Inhalt:

Organigramme können die vertikale Struktur, also die verschiedenen Führungsebenen, oder die horizontale Struktur, also die einzelnen Fachbereiche und –abteilungen, darstellen. Meistens wird eine Mischform gewählt, in der beide Strukturen gemeinsam dargestellt werden. Die grafische Darstellung erfolgt durch Symbole für jeweilige Funktionen (siehe Gestaltung).

Folgende Informationen sind enthalten:

- Hierarchische und/oder fachliche Struktur der Organisation
- Personelle Besetzung (Position, Abteilung, Funktion)
- Struktur der jeweiligen Weisungsbeziehungen
- Verteilung der inhaltlichen Aufgaben auf einzelne Stellen und Abteilungen
- Positionierung von Assistenz- und Zuarbeitsstellen

Ziel:

Mit dieser Darstellung sollen Beziehungen und (implizite) Spielregeln der Organisation für alle greifbar gemacht werden. Diese Offenlegung von sichtbaren und unbewussten Strukturen kann eine starke Innenwirkung entfalten, da insbesondere Themen und Kontakte, die zuvor unter der Oberfläche lagen, bewusst gemacht werden.

Daher ist es wichtig, dass zuvor Klarheit über die Ausführlichkeit und Detailliertheit hergestellt wird:

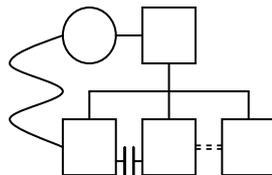
- Sollen die Mitarbeiter einzeln oder in Gruppen abgebildet werden?
- Sollen auch Kommunikations- und Informationswege deutlich gemacht werden?
- Welche Stelle erhalten die Kunden im Organigramm?
- Sollen auch Ziele, Aufträge, Konflikte oder Nicht-Erfülltes eingetragen werden?

Gestaltung:

Es gibt keine einheitlich festgelegte Regelung für die grafische Darstellung von Organigrammen. In der praktischen Anwendung haben sich beispielsweise folgende Darstellungen bewährt:

-  Leitungsposition / ausführende Stelle
-  Assistenzposition / unterstützende Stelle
-  Beziehung mit Vollkompetenz der Weisungsbefugnis
-  Beziehung mit Fachkompetenzen
-  Konflikt
-  Implizite / inoffizielle Weisungsbeziehung
-  Besonders enge Beziehung

Beispiel:



Allgemein sind der Kreativität bei der Erstellung eines Organigramms keine Grenzen gesetzt. Je nach Zielsetzung, können die unterschiedlichsten Strukturen, Beziehung und Inhalte mit in die Darstellung aufgenommen werden.

Beispielorganigramm Ihrer Organisation/Abteilung/Arbeitsgruppe:

Vor- und Nachteile:

Organigramme ermöglichen viele neue Perspektiven auf die Struktur und Aufgabenverteilung in einem Unternehmen, bergen zugleich allerdings auch Risiken und Probleme.

Vorteile:

- Die hierarchische und horizontale Struktur der Organisation werden sichtbar.
- Dadurch können Zuständigkeiten, Verantwortungsbereiche und Aufgabenzuteilungen deutlicher zugewiesen werden, sowie Informationen effizienter ausgetauscht werden.
- Entscheidungen insbesondere in kritischen oder konfliktreichen Situationen können durch aktuelle Organigramme unterstützt werden.
- Neu- oder Umstrukturierungen können durch die Verbildlichung leichter vorausgedacht werden.
- Softwareprogramme zur schnelleren Umsetzung haben inzwischen auch den hohen zeitlichen Aufwand für die Erstellung teilweise verringert.

Nachteile:

- Organigramme sind auch bei äußerst detaillierter Ausführung stets stark vereinfachend, da nie alle Beteiligten und Prozesse in ihrer gesamten Struktur dargestellt werden können.
- Dementsprechend haben die diversen Darstellungstechniken ihre Grenzen. Je nachdem, welche gewählt wird, werden entweder Übersichtlichkeit oder Ausführlichkeit nicht ausführlich genug umgesetzt.
- Die Vorarbeiten sind zeit-, kosten- und personalintensiv.
- Es gibt (noch) keine einheitlichen Normen, so dass organisations- oder länderübergreifende Vergleiche relativ schwierig sind.

3-Phasen-Modell der Organisationsveränderung nach Lewin:

In den 1950er Jahren entwickelte Kurt Lewin eines der ersten Modelle, das den Ablauf von (expliziten wie impliziten) Veränderungsprozessen in Organisationen beschreibt. Sein 3-Phasen-Modell strukturiert in groben Zügen einzelne Phasen der Veränderung:

1. Phase – Unfreezing / Auftauen:

Die bestehende organisatorische Struktur der Organisation wird durch verschiedene sozial-wirksame Prozesse „aufgetaut“. Durch ein Ausbleiben von Bestätigung für die einzelnen Positionen oder Aufgabenprozesse, einseitige Schuldzuschreibungen, induzierte Angstreaktionen oder auch die Schaffung eines Gefühls der Sicherheit für einen bevorstehenden „Change-Prozess“ soll die Motivation für eine Veränderung ermöglicht und erhöht werden. Ziele werden reflektiert und erste Schritte geplant.

2. Phase – Moving / Verändern:

Die aktive Phase der Veränderung. In dieser werden die in der ersten Phase angestrebten Ziele genau festgelegt, konkrete Zielvereinbarungen formuliert und der Weg zu diesen Zielen bestritten.

3. Phase – Refreezing / Erneut einfrieren:

Die erreichten strukturellen, inhaltlichen und personellen Veränderungen werden stabilisiert und etabliert.

Durch diese Strukturierung wird eine gewisse Ambivalenz deutlich: Organisationen sollten einerseits für Veränderungsprozesse offen sein, Ziele immer wieder neu bedenken und Prozesse hinterfragen. Andererseits sollte eine Organisation sich nicht selbst lähmen, indem sie sich zu wenig auf funktionierende Strukturen verlässt („Never change a running Team“).