

Edoardo Ghidelli

STELLENBESCHREIBUNG VS. FUNKTIONSBILD

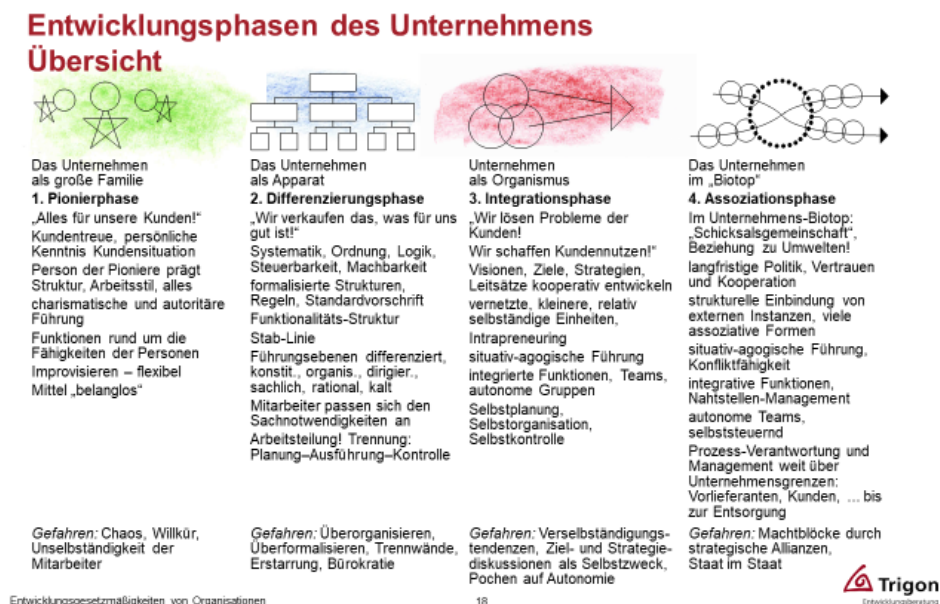
Was geschieht während der Arbeit am Funktionsbild

AUSGANGSLAGE

In der letzten Zeit hatte ich verschiedentlich die Möglichkeit, in Organisationen sogenannte Funktionsbilder zu erarbeiten. Die Bandbreite der Organisationen reichte von Berufsverbänden über Produktionsorganisationen bis zu Bildungseinrichtungen. Die Fragen bzw. Phänomene, die zu den Anfragen führten, waren jedes Mal ähnlich: «Wie schaffen wir es, dass unsere Mitarbeitenden mehr Verantwortung übernehmen?» oder «Es wird immer wieder alles an uns rückdelegiert?».

All diese Organisationen hatten in irgendeiner Form Stellenbeschreibungen, und sei es auch nur eine Auflistung der Aufgaben im Stelleninserat oder als Beilage zum Arbeitsvertrag.

Sie zeigten Muster der Pionier- / Differenzierungsphase (Glas/Lievegoed 2021).



(Abbildung Trigon Entwicklungsberatung)

Es war aber auch eine Organisation dabei, die Muster der Integrationsphase zeigt.

Meistens kam die Anfrage von der Organisationsleitung und war die Folge einer Klausur, in der über Strategie, Team oder Vision gesprochen wurde. Unklare Verantwortlichkeiten bzw. Verschiebungen der Verantwortung ist ein im Führungs- und Arbeitsalltag häufiges Thema.

THEORIE

Das ganzheitliche Funktionsbild (Glasl/von Sassen) basiert auf dem ganzheitlichen Systemkonzept der 7 Wesenselemente (Glasl, Kalcher, Piber 2020). Darin wird das Wesenselement Funktionen als Teil des sozialen Subsystems – in dem das Zusammenwirken der Menschen in einer Organisation betrachtet und gestaltet wird – verstanden. Das soziale Subsystem steht mit den anderen Subsystemen – dem kulturellen und technischen – der jeweiligen Organisation in Wechselwirkungen, so dass eine Änderung bei den Funktionen immer auch Auswirkungen auf die anderen Subsysteme, ja Wesenselemente zur Folge hat. Wenn also an den Funktionen gearbeitet wird, findet demnach bereits eine Organisationsentwicklung im Kleinen statt.



(Abbildung von Julia Andersch)

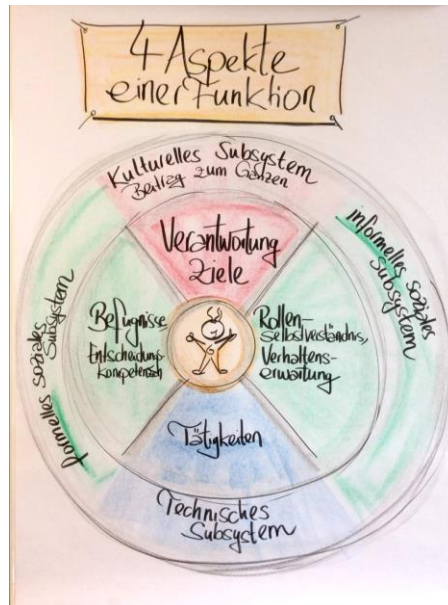
Beim Funktionsbild sind die Aufgaben nur ein Element des Ganzen.

Diese werden nicht im Sinne einer Aufgabenteilung auf die Funktion übertragen (was gibt es alles zu tun und wer macht es). Viel mehr leiten sich die Aufgaben aus den Verantwortungen ab, die ein Mensch in der Organisation übernimmt oder übernehmen soll. Also aus Ihrem/seinem Beitrag zu den Zielen und zum Zweck der Organisationen (Identität, Strategie).

Um diese Verantwortungen zu übernehmen, braucht die/der Mitarbeiter:in entsprechende Befugnisse, was wiederum verbunden ist mit der formellen Struktur der Organisation.

Auch wird sie/er diese Funktion mit seiner Persönlichkeit, seinem Wissen und seinem Weltbild erfüllen. Wir sprechen dabei von der Rolle – einem Aspekt des Wesenselements Menschen/Gruppen/Klima.

So gesehen sind die eigentlichen Tätigkeiten, die oft als zentrales Element von Stellenbeschreibungen vorkommen (und Teil der Abläufe und Prozesse sind), lediglich ein Teilaspekt des Funktionsbildes mit den vier Bereichen Verantwortung, Befugnisse, Rolle und Aufgaben.



(Abbildung von Julia Andersch)

VORGEHEN

In den von mir begleiteten Organisationen hat es sich angeboten, von oben nach unten vorzugehen – angefangen bei der Geschäftsleitung als Gremium. Dabei habe ich das Vorgehen so gewählt, dass vorab die Verantwortungen des Gremiums erarbeitet wurden und dann die der jeweiligen Mitglieder.

Die Erarbeitung eines Funktionsbildes braucht, unabhängig von der Funktion ca. einen halben Tag. Dieses Zeitbudget ist aus meiner Erfahrung auch unabhängig von der Vorbereitung der Beteiligten.

Nach der Erarbeitung der individuellen Funktionsbilder ist ein Abgleich im ganzen Gremium notwendig. Dabei werden die einzelnen Funktionsbilder anhand folgender Aspekte nebeneinander gestellt:

1. Sind alle Verantwortlichkeiten abgedeckt, die übernommen werden müssen, damit das Gremium und seine Mitglieder im Sinne des Ganzen wirksam sind? Hierbei wird auf das kulturelle Subsystem – auf die Identität und die Strategie – fokussiert.
2. Welche Überschneidungen gibt es – und sind sie notwendig? Sind sie hilfreich im Sinne produktiver Wechselwirkungen oder Quelle von unnötigen Spannungen? Zudem wird auch darauf Bezug genommen, ob die notwendigen Befugnisse vorhanden sind (formelles soziales Subsystem – Aufbau-Struktur).
3. Weiter kann überlegt werden, ob die damit verbundenen Arbeiten gerecht (im Sinne der Arbeitslast) verteilt sind. Gibt es dazu Handlungsbedarf, ist es hilfreich, Verantwortlichkeiten und damit verbundene Aufgaben/Tätigkeiten zu verschieben. Dies fokussiert auf das

technisch-instrumentelle Subsystem. Prozesse können überdacht werden und die Zuteilung von Ressourcen bewusst entschieden werden.

4. Besonders die Erläuterung und der Dialog über die Rolle – die Art und Weise, wie die einzelnen ihre Verantwortlichkeiten in ihrem Handeln wahrnehmen – klärt gegenseitige Erwartungen und legt Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Verantwortungsauffassung offen. Dies ist ein Moment, in dem Teamentwicklung stattfindet. Sind große Unterschiede vorhanden, können gegenseitige Erwartungen und Angebote für die Zusammenarbeit ausgehandelt werden (z. B. über das Rollen verhandeln nach Harrison (Burke und Hornstein 1972)). Hier werden häufig geheime Spielregeln sowie Glaubenssätze deutlich (informelles soziales Subsystem – Menschen/Gruppen/Klima).

Das ganze Vorgehen bringt ein Bewusstsein und einen Dialog in das jeweilige Gremium, was zu einer Reifung des Teams führt. Gut begleitet erhöht es meistens die Gesprächskultur im Team. Zugleich wird auf alle drei Subsysteme geschaut und Spannungsfelder werden deutlich. Diese können genutzt (wenn sie Schwung und Energie in die Organisation bringen) oder abgeschwächt (wenn sie unnötige Spannungen und Lähmungen erzeugen) werden.

Nach der Geschäftsleitung werden jeweils für die nächsten Hierarchiestufen prototypische Funktionsbilder für eine Gruppe von Menschen mit einer ähnlichen Funktion erarbeitet. Dies geschieht im Dialog der jeweiligen Vorgesetzten mit einer repräsentativen Gruppe von Mitarbeitenden. Diese Ergebnisse werden dann den nicht am Prozess beteiligten Kolleg:innen zur Resonanz vorgelegt und wo nötig verfeinert. Der ganze Prozess wird durch ein Gremium – Führungskräfte oder Projektgruppen – koordiniert und die Ergebnisse aufeinander abgestimmt.

Diese Arbeit an den Funktionsbildern wird, soweit wie es notwendig ist, in der ganzen Organisation geführt, so dass nötige Klärung von Verantwortlichkeiten, Befugnissen, Aufgabenteilung und Rollenverständnis möglichst für alle Mitarbeitenden stattfindet.

Es gibt verschiedene Einstiegsszenarien in die Erarbeitung des jeweiligen Funktionsbilds:

- Eine Möglichkeit ist, die jeweilige „Kundengruppe“ (in einer Schule z.B. Schüler:innen, Lehrer:innen, Mitarbeitende, Behörden etc.) zu bestimmen, also jene, welche von der Funktion beeinflusst werden, und dann die jeweilige Verantwortung gegenüber den Kundengruppen herauszuarbeiten.
- Ein anderer Einstieg kann das vorhandene Funktionsdiagramm oder der vorhandene Stellebeschrieb sein. Hier besteht der Mehrwert darin, Verantwortungen zu formulieren ergänzend zu den Aufgaben. Dies führt zu einem Denken weg von Tätigkeiten und hin zum eigenen Beitrag für das Ganze. Für Kundensysteme ist der Unterschied zwischen Verantwortung und Tätigkeiten zu Beginn häufig schwammig, und es braucht eine Zeit, bis das Denken in Verantwortungen sich entwickelt.
- Manchmal ist es am einfachsten, in einem Dialog mit den Personen auf die Suche nach deren Verantwortungen zu gehen. Dabei ist zu beobachten, wie Verkrampfungen abnehmen und ein ganzheitlicheres Denken sich entwickelt.

ERFAHRUNGEN MIT DEM MODELL

Vor allem bei Organisationen, die Krisenerscheinungen der Pionierphase zeigen (unklare Verantwortlichkeiten und Prozesse, Intransparenz) eignet sich das Instrument, um den Übergang in eine wohltuende, strukturierende und transparente Differenzierung der Organisation zu impulsieren.

Bei Organisationen die stark differenziert sind, und in der die Menschen „Dienst nach Vorschrift“ leisten und den Sinn bzw. Zusammenhang ihrer Arbeit mit der Organisation als Ganzes nicht mehr sehen, stärkt die Diskussion über die jeweilige Verantwortung die Erfüllung des Bedürfnisses nach Sinn und Zugehörigkeit. Der Fokus wird von der eigenen Arbeit auf das gemeinsame Ziel verschoben, was ein Erleben von Kohärenz fördert und Orientierung gibt. Auch können die Gesprächspartner:innen erkennen, ob das nötige Wissen und die nötigen Fähigkeiten bei ihnen vorhanden sind. Diese Sichtweise ermöglicht dann eine salutogene Arbeitsgestaltung (Antonovsky et al. 1997).

Bei Organisationen in der Integrationsphase haben die Menschen die Orientierung auf das Ganze schon deutlich stärker und denken bereits in Verantwortungen statt in Aufgaben. Gleichzeitig kann der Dialog über Funktionen dabei helfen, sich weiterzuentwickeln, Funktionen zu erweitern bzw. den Erfordernissen flexibel anzupassen und immer mehr selbstverantwortlich zum Gesamterfolg beizutragen.

Besonders zielführend bei der Arbeit an den Funktionsbildern ist die Beschäftigung mit und das Unterscheiden der drei Ebenen (Individuum, Team und Organisation) einer Organisation.

In der Erarbeitung des Funktionsbildes mit dem Individuum ist die Frage wichtig, ob es die Verantwortung des Individuums oder die kollektive Antwort des Gremiums ist. Bei der Erkundung des individuellen Funktionsbildes geht es in der Erarbeitung der Verantwortung und der Rolle um die Klärung des persönlichen Beitrags, der vorhandenen Ressourcen und Bedürfnisse. So gesehen kann ein solches Gespräch als Coaching verstanden werden.

Bei der Erarbeitung des Funktionsbildes des Teams und dem Abgleich der individuellen Bilder wird das Team gestärkt und das soziale Gefüge – unterschiedliche Rollenverständnisse, Persönlichkeiten, Glaubenssätze und Bilder der Organisation – kommen zur Sprache. Dies hat häufig Aspekte einer Teamentwicklung.

Auf allen Ebenen muss immer wieder das Grosse und Ganze im Auge behalten werden: In welcher Phase befindet sich die Organisation, mit welchem Umfeld interagiert sie? Passt es zur Strategie und ist es zukunftsgerichtet? Hier ist demnach das Denken in der Dimension „Organisation“ gefragt, was in der Auseinandersetzung gefördert wird.

Und nicht zuletzt: Das Denken in Verantwortungen ist viel näher beim Menschen als das Denken in Aufgaben. Aufgaben können durch eine Maschine übernommen werden, Verantwortungen können nur Menschen übernehmen.

LEBENDIG HALTEN

Entwicklung ist immer ein laufender und weiterführender Prozess. Das gilt auch für die Arbeit an den Funktionen. Sollen sie nicht verstauben und das gleichen Schicksal erleiden wie die meisten Stellenbeschriebe – erstellt, klassiert und archiviert – müssen die Führungskräfte ihre Funktionsbilder und jene der Mitarbeiter:innen von Zeit zu Zeit auf ihre Aktualität hin überprüfen.

Bei der Anpassung einer Strategie, sollte überprüft werden, ob die erarbeiteten Verantwortungen und Aufgaben immer noch ziieldienlich sind oder an die neue Strategie angepasst werden müssen.

Bei strukturellen Weiterentwicklungen muss die Kohärenz der verschiedenen Bilder mit der neuen Struktur und zwischen den einzelnen Funktionen überprüft und gegebenenfalls angepasst werden.

Auch bei Personalwechseln kann es Sinn machen, die bisherigen Funktionen zu überprüfen. Es kann geschaut werden, ob die Verantwortungen neu und ziieldienlicher verteilt werden können. Dies auch im Sinne von Personalentwicklung, Talentförderung und dem Aufbau von zukünftigen Funktionsträgern. Vor allem aber muss die/der neue Mitarbeiter:in sich Überlegungen zum eigenen Rollenverständnis machen, dieses ausformulieren und mit den Nahtstellen abstimmen.

Entfällt die Funktion sollte darauf geachtet werden, dass damit keine wichtigen Verantwortungen verweisen.

Beim Redesign von Prozessen ist darauf zu achten, welche Funktionen betroffen sind, und deren Bild sollte auf Stimmigkeit überprüft und gegebenenfalls angepasst werden.

LITERATURVERZEICHNIS

Burke, Wyatt W.; Hornstein, Harvey A. (1972): The social technology of organization development. La Jolla, Calif.: Univ. Assoc.

Glasl F; Kalcher T; Piber H. (Hrsg.) (2020): Professionelle Prozessberatung. Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse. Bern (Haupt), 4. Aufl.

Glasl F./Lievegoed B. (2021): Dynamische Unternehmensentwicklung. Bern (Haupt), 6. Aufl.

Glasl F. ; Sassen H. von: Gestaltung von Funktionen. Unterlagen im CAS OE-Kompakt. Trigon Entwicklungsberatung. Luzern, zuletzt geprüft am 9.3.23.