



Sonja Radatz

Das Kegelorganigramm

Die Aufbau- und Ablauforganisation
neu gedacht

Reihe Research Summaries – Unter der Lupe: Gesammelte Recherchen, Erkenntnisse und Erfahrungen werden kompakt und mit praktischen Beispielen in den Research Summaries vorgestellt.

Copyright © 2009

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt der Verlag systemisches Management.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte der Wiedergabe, auch in Auszügen, in jeder Art (Fotokopie, Übersetzungen, Mikroverfilmung, elektronische Speicherung, Verarbeitung und dergleichen) liegen beim Herausgeber. Zuwiderhandlungen können strafrechtlich verfolgt werden und berechtigen den Herausgeber zu Schadensersatzansprüchen.

Herausgeber und Bestelladresse:

Verlag systemisches Management

Literatur-VSM e.U.

PF 008P, 1050 Wien, Österreich

E-Mail: office@literatur-vsm.at, Homepage: www.literatur-vsm.at

1. Auflage 2009

ISBN 978-3-902155-09-2

Umschlaggestaltung: Bruno Bastardy

Gestaltung des Innenteils: MarS

Der Verlag systemisches Management setzt sich fundiert mit management- und unternehmensbezogenen Themen der Zukunft aus systemisch-konstruktivistischer Sicht auseinander. Bei Interesse an einer aktuellen Übersicht über die lieferbaren Titel oder Bestellung weiterer Exemplare dieses Buches wenden Sie sich bitte an den Verlag.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	5
1. Der lineare Begriff des Organigramms und dessen Angriffsflächen aus systemisch-konstruktivistischer Sicht	7
1.1. Der lineare Begriff des Organigramms	7
1.2. Die Infragestellung der linearen Definition aus systemisch-konstruktivistischer Sicht	8
2. Theoretische Grundlagen einer systemisch-konstruktivistischen Betrachtung	17
2.1. Das Modell der Organisation als System	17
2.2. Die Anforderungen an ein Organigramm und seine Funktionen aus systemisch-konstruktivistischer Sicht	20
3. Das Modell des Kegelorganigramms	25
3.1. Grundlagen des Modells	25
3.2. Das Modell des Kegelorganigramms und seine Funktionen im Detail	26
4. Anwendungsmöglichkeiten des Modells	37
4.1. Reflexion der eigenen Beiträge im System	38
4.2. Reflexion der Ausgewogenheit von Beiträgen im System	39
4.3. Ansätze zur Reflexion der Unternehmens- oder Teamkultur	40

4.4. Wahl des Interventionsfelds bei der Notwendigkeit der Anpassung in Veränderungssituationen.	41
4.5. Klärung von Sichtweisen bei Feedback-Prozessen	42
4.6. Die Auswirkungen der Verwendung des Kegelorganigramms auf das Gesamtsystem Organisation.	43
5. Fazit.	45
Literatur	46
Über die Autorin	48

System haben. Auf diese Weise sind die Beiträge, die von den einzelnen Menschen geliefert werden, unterschiedlich – und nicht etwa unterschiedlich aufgrund deren Stellung/ Funktion/ hierarchischer Ebene, sondern weil diese Menschen in ihrer Geschichte und in ihren bisherigen Erfahrungen einzigartig sind und daher auch einzigartig handeln.

In diesem Sinne können wir also aus systemisch-konstruktivistischer Sicht nicht von „einer Struktur“ oder „einem Organigramm“ sprechen, so als spielten sich die Struktur und das Organigramm irgendwo da draußen unabhängig von uns ab, sondern von „Struktursichtweisen“ oder „Organigramm-Sichtweisen“, die im besten Falle – wenn in diesem System genügend Zeit und Raum für Reflexion geschaffen wird – zwischen den Mitarbeitern ausgetauscht werden und die Zahl der Handlungsmöglichkeiten in diesem System (also das gemeinsame, organisationale Wissen) erhöhen können.

2.2. Die Anforderungen an ein Organigramm und seine Funktionen aus systemisch-konstruktivistischer Sicht

Organigramme sind Konstrukte. Sie sind nicht angreifbar, sodass wir nicht ein Unternehmen besuchen und sagen können: „So, ja, hier haben wir also das Organigramm. Hier läuft praktisch die Informationsbeziehung zwischen Herrn Meier und Frau Müller und dort – sehen Sie – ist die Matrixorganisation, in die Herr Womper und Fräulein Sommer eingebunden sind.“

Konstrukte werden konstruiert – von denjenigen, die das Konstrukt wahrnehmen können: Ein Kunde wird ein anderes Organigramm (im Sinne von Prozessen, Abläufen, Verantwortlichkeiten, Rollen, Funktionen und Aufgaben) wahrnehmen als der Vorstand, und auch dieser wird ein anderes Bild von der Organisation haben als der zweite Vorstand oder ein Mitarbeiter. Diese unterschiedlichen Konstrukte tragen im Idealfall dazu bei, dass neue Möglichkeiten entstehen – wenn die unterschiedlichen Sichtweisen zugelassen werden.

Ich möchte nun die Anforderungen an ein Organigramm präzisieren, die einer systemisch-konstruktivistischen Haltung gerecht werden und eben genau dazu beitragen, dass durch die Verwendung des Organigramms ein Mehrwert für die Organisation entsteht – und so die Handlungsmöglichkeiten vergrößert werden.

1) Die Ausrichtung des Fokus auf die Mitwirkung am Unternehmen (Lieferung von Verhaltensbeiträgen) – anstatt auf Positionen, Hierarchien und Funktionen

Während herkömmliche Organigramme Hierarchiestufen, Funktionen und Positionen (verbunden mit bestimmten Namen von Mitarbeitern) abbilden, geht es aus konstruktivistischer Sicht um Verhaltensbeiträge – und nicht nur darum, sondern auch um eine ausschließliche Betrachtung des Werts dieser Beiträge unter dem Fokus der gemeinsam formulierten Ziele. Letztendlich ist es unerheblich, von wem im Unternehmen diese Beiträge stammen!

Das Organigramm sollte also aus systemisch-konstruktivistischer Sicht nicht Hierarchieunterschiede, sondern Unterschiede in den Verhaltensbeiträgen zeigen.

2) Das Organigramm als Hilfsinstrument zur Reflexion der Struktur eines komplexen, nichttrivialen Systems

Jede Veränderung eines (sozialen) Systems entspricht einer Veränderung von Handlungen bzw. Handlungsabläufen; und jede Veränderung entsteht durch Reflexion (Maturana/Bunnell, 2001: S. 39).

Unternehmen, die sich nicht verändern – die sich also nicht an die jeweils veränderten Umwelt- und Rahmenbedingungen anpassen – können früher oder später nicht mehr im gleichen Bereich erfolgreich tätig sein:

Sie verändern dann entweder ihr Wirkungsfeld (das heißt, sie sind dann zu etwas anderem als bisher fähig) oder sie gehen zugrunde.

Wenn Unternehmen ihr Wirkungsfeld und ihr Überleben sichern wollen, dann steht die Veränderung bzw. die Reflexion als Prozess zur Veränderung im Mittelpunkt ihrer Aufgaben; und idealerweise sollten alle im Unternehmen vorhandenen oder verwendeten Hilfsmittel geeignet sein, diesen Prozess zu erleichtern oder zu ermöglichen – so auch das Organigramm.

Dieses sollte aus systemisch-konstruktivistischer Sicht den strategischen Kernprozess der Reflexion und Anpassung bestmöglich unterstützen.

3) Das Organigramm als Ergebnis einer subjektiven, flexiblen Sichtweise

Ich gehe davon aus, dass es keine objektiven Sichtweisen gibt; daher kann auch das Organigramm nicht Ergebnis einer „objektiven Sichtweise“ sein. Aus systemisch-konstruktivistischer Sicht gibt es daher nicht „ein Organigramm“, sondern vielfältige Organigramme, die aus verschiedenen Sichtweisen resultieren; ganz unterschiedliche Organigramme, die in ihrer Unterschiedlichkeit auch unterschiedliche Erfahrungen repräsentieren und neue Ansatzpunkte für Veränderung und Optimierung in der Organisation bieten.

Ein Unternehmen hat aus systemisch-konstruktivistischer Sicht so viele Blickweisen, wie Menschen in diesem Unternehmen arbeiten.

4) Die Nutzung des Organigramms zur Prozess- beschreibung und damit zur Vergrößerung der Handlungsalternativen eines Unternehmens

Organigramme sollten – wenn sie sinnvolle Hilfsmittel darstellen, also zum Überleben im Unternehmen beitragen wollen – dessen Handlungsalternativen vergrößern (Von Foerster, 1993), den Mitarbeitern also längerfristig ermöglichen, neue Sichtweisen zu gewinnen, um mehr Flexibilität für die Anpassung zu erreichen.

Es geht daher aus systemisch-konstruktivistischer Sicht beim Organigramm nicht um eine Festschreibung eines Ergebnisses,

sondern um die Beschreibung von Handlungen, die zur Reflexion anregen und neue Erkenntnisse entstehen lassen – Erkenntnisse, welche wiederum die Grundlage für neue Veränderungen darstellen.

3. Das Modell des Kegelorganigramms

3.1. Grundlagen des Modells

Mit dem Modell des Kegelorganigramms soll eine Antwort auf die systemisch-konstruktivistischen Anforderungen an das Organigramm entwickelt werden:

- es soll prozessorientiert sein, d.h. auf Verhaltensbeiträge fokussieren
- es soll die Kernprozesse des Unternehmens – Reflexion und Anpassung – optimal unterstützen
- es soll bewusst einladen, vielfältige Sichtweisen zu entwickeln
- es soll ermöglichen, die Handlungsalternativen in einem Unternehmen zu vergrößern

Daraus entsteht ein Modell, das jeweils ein Bild des Augenblicks bietet – aus einer subjektiven Sicht. Es dient nicht der Festschreibung, sondern der Anregung von Reflexion und Entscheidung (ob im Dienste der bestehenden Ziele bzw. Herausforderungen Verhaltensbeiträge verändert oder beibehalten werden sollen).

Jeder Mitarbeiter eines Unternehmens bzw. einer Organisation hat gleichberechtigt die Möglichkeit, seine Sichtweise in diesem Organigramm darzustellen und damit auch etwas über sich selbst – seine eigenen Erfah-

rungen – preiszugeben. Diese verschiedenen Sichtweisen erweitern wiederum die Handlungsmöglichkeiten des Unternehmens.

3.2. Das Modell des Kegelorganigramms und seine Funktionen im Detail

Das von mir entwickelte Kegelorganigramm stellt einen Bezug zwischen den im Relationsmodell vorhandenen Menschen und der Struktur des Systems im weiteren Sinne dar, indem die Menschen in Form ihrer beeinflussenden Verhaltensbeiträge in die Struktur hereingeholt werden und das Organigramm so ein Zusammenfließen aus Verhaltensbeiträgen und Beitragsebenen – nach innen und nach außen – darstellt.

Die für das Unternehmen vorrangig relevanten Unterscheidungen werden dabei in das Modell integriert und bilden so gewissermaßen einen Reflexionsrahmen, in dem Veränderungen angedacht werden können:

- Beiträge auf unterschiedlichen Ebenen
(inhaltlicher Fokus)
- Beiträge nach innen vs. nach außen
(Wirksamkeitsfokus)
- Autoritätshandeln vs. Teamhandeln
(Entstehungs- bzw. Prozessfokus)

Das Kegelorganigramm kann sowohl auf Teamebene (Team- oder Abteilungssystem) als auch auf Organisationsebene (Organisationssystem) verwendet werden.

Das Kegelorganigramm schafft ein subjektives Abbild des Unternehmens und gibt damit auf innovative und vielleicht auch überraschende Weise Antworten auf Fragen wie:

- Inwieweit ist unser Unternehmen unseren Zielen entsprechend nach außen/ innen orientiert?
- Passen unsere Entscheidungsformen zu unserer Strategie?
- Wer konzentriert sich im Unternehmen auf die Arbeit an den Zielen/ Strategien, an den Prozessen, Kommunikationen, konkreten Handlungen?
- Wo müssen wir ansetzen, um eine für uns optimale Balance im unternehmensspezifischen Kegelorganigramm zu erreichen?