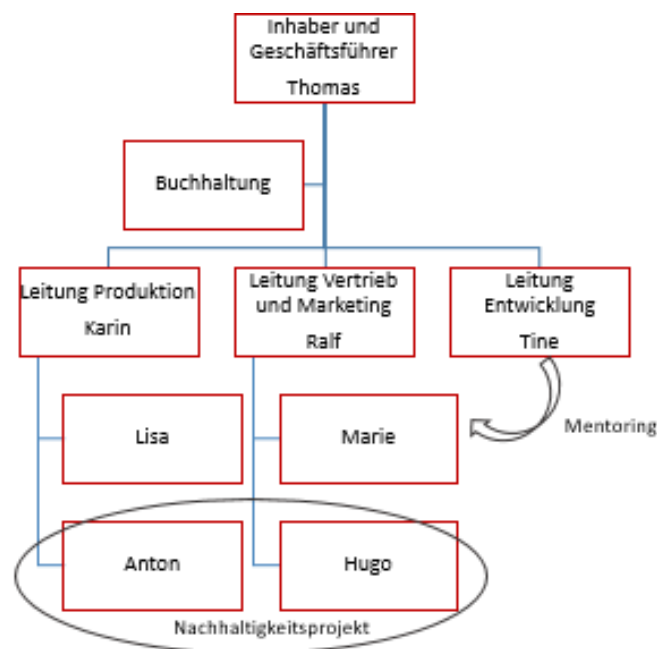


## Gemeinsam im Team ein Organigramm erstellen

### Das Organigramm [1, 4, 5]

Ein Organigramm ist eine bildliche Darstellung der Struktur eines Unternehmens. Durch ein Organigramm sollen Verbindungen zwischen Mitarbeitenden und Hierarchien zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden übersichtlich präsentiert werden. Mithilfe eines Organigramms können Sie sich verdeutlichen, welche Mitarbeitenden wem unterstellt sind, welche Mitarbeitenden eventuell noch von anderen Personen Anweisungen bekommen oder welche Mitarbeitenden enger zusammenarbeiten.

Ein Organigramm eines kleinen Betriebes kann beispielsweise so aussehen:



Das Organigramm verdeutlicht die hierarchischen Strukturen zwischen den verschiedenen Mitarbeitenden. Die Person mit den meisten Befugnissen steht ganz oben; die Linien zu den darunter stehenden Kästen bedeutet, dass hier die obere Person Anweisungen an die untere Person gibt. So bekommt zum Beispiel Lisa Anweisungen von Karin (Karin ist Lisas direkte Vorgesetzte), sie könnte aber auch Anweisungen von Thomas bekommen (Vorgesetzter von Karin und Lisa). Neben der einfachen Darstellung der Hierarchie kann man durch Kreise und Pfeile ergänzen, wo Teams bestehen oder wo zusätzliche Aufgaben anfallen. Zum Beispiel kümmern sich Anton und Hugo, um ein neues Nachhaltigkeitsprojekt. Bei diesem Projekt fallen viele zusätzliche Absprachen an, die nicht in ihren Routineaufgaben verankert sind. Nach Bedarf können in einem Organigramm auch Aufgabenbereiche für jede Person ergänzt werden.

Diese Darstellung des Organigramms kann man für die gesamte Organisation oder nur für einzelne Abteilungen erstellen, um es übersichtlicher zu gestalten. In Ihrem Fall würde sich eine Darstellung Ihres Teams anbieten.



## Präventa

→ Die Darstellung Ihres Teams mithilfe eines Organigramms kann Ihnen als Führungskraft und dem Team dabei helfen, die Abhängigkeitsstrukturen zwischen Ihren Mitarbeitenden zu reflektieren. Dadurch können Sie einfacher feststellen, wo widersprüchliche Anforderungen entstehen können und an welchen Schnittstellen der Informationsfluss unterbrochen werden könnte. Darüber hinaus können Sie gemeinsam erarbeiten, welche Mitarbeitenden von Ressourcen anderer Mitarbeitenden profitieren könnten.

### Erstellen Ihres Organigramms [1, 4, 5]

Nun sind Sie selbst gefragt: Erstellen Sie ein Organigramm gemeinsam mit Ihrem Team. Sie können das Organigramm entweder auf ein großes Papier oder Poster zeichnen oder es in Excel gestalten.

- Eine mögliche Anleitung zur Erstellung in Excel finden Sie unter <https://support.office.com/de-de/article/erstellen-eines-organigramms-9b51f667-11b7-4971-a757-a08a36684ee6>
- Wenn Sie das Organigramm auf einem Poster erstellen, lassen Sie bei der Abarbeitung der Leitfragen viel Platz für Ergänzungen. Als Beispiel können Sie sich das Organigramm auf der ersten Seite dieses Arbeitsblattes noch einmal anschauen.

Vor der Erstellung des Organigramms sollten Sie sich nochmal das Ziel des Organigramms vor Augen führen: **Es geht darum anhand des Organigramms mögliche Widersprüche in Anforderungen bei den Mitarbeitenden aufzudecken, zum Beispiel, weil Mitarbeitende im Alltag von zwei Führungskräften betreut werden oder weil sie in verschiedenen Projekten gleichzeitig arbeiten. Darüber hinaus wollen Sie gemeinsam erarbeiten, an welchen Stellen im Organigramm Mitarbeitende voneinander profitieren und sich unterstützen können.** Bei der Erstellung des Organigramms soll es nicht darum gehen, Mitarbeitende in Ihrem Arbeitspensum zu vergleichen.

Während der Organigramm-Erstellung können entweder Sie oder Mitarbeitende die moderierende Rolle übernehmen und Dinge verschriftlichen.

1. Beginnen Sie zunächst mit den formalen Bereichen:
  - Welche Aufgabenbereiche im Unternehmen gibt es? Wie teilen Sie sich auf?
  - Welche Funktion hat der jeweilige Bereich?
  - Wie sind die Bereiche untergliedert? Wer ist wem unterstellt?
  - Welche Bereiche hängen miteinander zusammen?

*Die Aufgabenbereiche Ihres Teams, die Sie abbilden möchten, können Sie durch Rechtecke darstellen, in die, wie oben beispielhaft gezeigt, Funktionen der Bereiche eingetragen werden können. Ziehen Sie Striche, wenn Bereiche anderen Bereichen unterstellt sind oder eng zusammenarbeiten*

2. Ergänzen Sie das Organigramm, indem Sie alle Personen Ihres Teams eintragen.
  - Welche Mitarbeitenden gehören zu welchem Bereich?
  - Sind die Mitarbeitenden innerhalb eines Bereichs auf einer Hierarchieebene oder gibt es Unterschiede?
  - Wo gibt es Untergruppen?
  - Wer ist wem unterstellt? Wer ist direkte/r Vorgesetzte/r?

*Ergänzen Sie unterhalb der Rechtecke, welche Personen in dem jeweiligen Bereich arbeiten. Verbildlichen Sie Hierarchien, indem Sie die Mitarbeitenden untereinander schreiben (z.B. Vorgesetzte nach oben) und Linien ziehen. Untergruppen können Sie darstellen, indem Sie Kreise um Personengruppen ziehen.*

3. Ergänzen Sie Verbindungen zwischen Mitarbeitenden über die formelle Struktur hinweg
  - Welche Mitarbeitenden arbeiten parallel zum Tagesgeschäft in weiteren Projekten zusammen?
  - Wer betreut welchen Mitarbeitenden als Mentor?
  - Welche Mitarbeitenden werden von wem angeleitet oder neu eingeführt?
  - Wer arbeitet innerhalb eines Bereichs enger miteinander?

*Neben der klassischen Hierarchie können Sie nun ergänzen, welche Mitarbeitenden anderweitig viel miteinander in Kontakt stehen. Ziehen Sie Linien zwischen diesen Personen oder nutzen Sie Symbole.*

Nachdem Sie nun gemeinsam ein Grundgerüst erstellt haben, geht es darum die Reflektion Ihrer Mitarbeitenden (Maßnahme 2) einzubeziehen, um mögliche Widersprüche aufzudecken. Zudem sollen Möglichkeiten zur Zusammenarbeit und Unterstützung anhand des Organigramms ausgelotet werden.

Zur Erarbeitung können Sie entweder im Plenum bleiben oder sich in Kleingruppen aufteilen. Beantworten Sie gemeinsam folgende Fragen:

- Wo haben Mitarbeitende Linien zu mehreren Personen, die ihnen Anweisungen geben?
- An welcher Stelle sind Mitarbeitende besonders abhängig voneinander in der Erledigung ihrer Aufgaben?
- Welche Mitarbeitenden arbeiten parallel in mehreren Projekten oder bekommen mehrere Aufträge gleichzeitig?

*Markieren Sie Widersprüche durch Symbole im Organigramm.*



## Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen im Team

Nachdem Sie Widersprüche im Team identifiziert haben, sollten Sie sich überlegen, wie sie gemeinsam Rollenklarheit schaffen oder Mitarbeitende bei Widersprüchen unterstützen können. Hier zu können Sie:

→ Entweder versuchen Widersprüche zu lösen, indem Sie:

- Gemeinsam die Reflektion der Mitarbeitenden aus Maßnahme 2 „Mitarbeitenden Rollenklarheit ermöglichen“ ausarbeiten. Hier wurden die Mitarbeitenden bereits aufgefordert, Wünsche und Maßnahmen zu formulieren. Es kann sich anbieten die Ausarbeitung gemeinsam im Plenum zu besprechen oder es in separaten Gesprächen zu thematisieren.
- Regelmäßige Treffen zwischen allen Beteiligten der Widersprüche vereinbaren, um permanenten Austausch zu ermöglichen
- Nach dem Handout „Parteien an einen Tisch bekommen“ aus Maßnahme 3, Dokumente oder E-Maillisten erstellen, die für einen besseren Informationsfluss zwischen den Beteiligten sorgen [2].

→ Oder Sie erarbeiten einen besseren Umgang mit Widersprüchen, indem Sie:

- Identifizieren, wo Mitarbeitenden bestimmte Ressourcen, wie Zeit oder Wissen, fehlen und erarbeiten, wo Mitarbeitende Unterstützung durch andere Mitarbeitende erhalten könnten. So können zum Beispiel erfahrene Mitarbeitende jüngeren Kollegen/innen Unterstützung bieten [3].
- Sie können das Organigramm ergänzen, um Ressourcen und Fähigkeiten, die jeder Mitarbeitende mitbringt und von denen andere Mitarbeitende profitieren könnten.

Wichtig: Fixieren Sie gemeinsame Absprachen schriftlich und verpflichten Sie alle Beteiligten sich an die Absprachen zu halten! Sie können die folgende Vorlage nutzen.



## Präventa

### Festhalten der Ergebnisse

Folgenden Widerspruch haben wir aufgedeckt....

Zwischen folgenden Personen...

Wir wollen in Zukunft...

Das müssen wir dafür tun...

Bis dahin wollen wir es umgesetzt haben....

Daran merken wir, dass die Maßnahme ein Erfolg ist...

Wir ermöglichen regelmäßigen Austausch, indem wir...

Quellen:

[1] Fleig, J. (2020, 17. Januar). Organigramm gemeinsam im Team entwickeln. Abgerufen am 30.01.2020. von <https://www.business-wissen.de/hb/organigramm-gemeinsam-im-team-entwickeln/>

[2] Gallo, A. (2011, 18. August). Managing multiple bosses. Abgerufen am 30.01.2020 von <https://hbr.org/2011/08/managing-multiple-bosses.html>

[3] Kuhnert, S. (o.J.). Aufgaben und Rollenklarheit. Abgerufen am 28.01.2020 von <https://www.gda-psyche.de/DE/Arbeit-und-Psyche-von-A-Z/Aufgaben-und-Rollenklarheit/inhalt.html>

[4] Schewe, G. (o.J.). Organigramm. Zugriff am 25.09, von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/organigramm-44460>

[5] Nicolai, C. (2020). *Betriebliche Organisation*. München: UVK Verlag.