

Das Funktionendiagramm

Autorin Gaby Belz, Organisationsberaterin, Coach und Supervisorin IAP

Datum Januar 2010

Wie sind in einem Verein die wichtigsten Aufgaben verteilt? Wer hat welche Kompetenzen? Diese Fragen lassen sich mit einem Funktionendiagramm, das einen raschen Überblick verschafft, effizient beantworten. Seine Erarbeitung bietet eine erstklassige Gelegenheit, unklare Verantwortlichkeiten zu regeln, Schnittstellen zwischen verschiedenen Ebenen und Chargen ziel- und sachgerecht einzurichten sowie Rechte und Pflichten festzulegen, mit dem willkommenen Ergebnis einer flüssigeren Zusammenarbeit.

Die Wahl der Begriffe

Die englische Bezeichnung „activity distribution chart“, also „Aktivitäten-Verteilungs-Übersicht“, umschreibt genau worum es hier geht. Aufgrund seiner guten Einführung wird hier der Begriff „Funktionendiagramm“ verwendet. Die Unterbezeichnungen sind wie folgt definiert:

Stelle	z.B. Vorstand	Stelle	für unterschiedliche Ebenen oder Orte im Organigramm, die bezüglich einer spezifischen Aufgabe ihre ganz spezielle, im Reglement oder Stellenbeschrieb festgelegte Rolle übernehmen sollen. Für diesen Teil des Funktionendiagramms wird in anderen Zusammenhängen auch der Begriff „Funktion“ („in meiner Funktion als Präsidentin...“) verwendet. Dies führt jedoch im hier besprochenen Zusammenhang zu Verwirrungen.
Aufgabe	z.B. Jahresplanung	Aufgabe	für sämtliche Tätigkeiten, die eine Organisation entfaltet, um ihrem Kernauftrag gerecht zu werden.
	z.B. Entscheid	Funktion	für die spezifische Rolle, die der angesprochenen „Stelle“ bezüglich der „Aufgabe“ in der linken Spalte zukommt, damit diese Aufgabe richtig und vollständig ausgeführt werden kann. Bei der Funktion kann es sich um eine Pflicht, eine Entscheidungskompetenz oder ein Recht handeln.

Die Grundlagen

Jede strukturelle Regelung in einem Verein bewegt sich innerhalb eines Rahmens. Diesen definiert zum Ersten das Gesetz (Artikel 60 – 79 ZGB) mit minimalen Zuschreibungen von einzelnen Pflichten und Rechten und damit einem Bekenntnis zum demokratischen Charakter von Vereinen. Zum Zweiten legen die Statuten Genaueres dazu fest, wie innerhalb des Gesamtgefüges die Zuständigkeiten geregelt sind. Je nach Tätigkeitsbereich, Grösse und Alter eines Vereins sind die Statuten sehr unterschiedlich im Umfang und in den gewählten Regelungen. Statuten können auch als Abbild des Selbstverständnisses der Vereinsmitglieder gelesen werden und dienen wiederum als Vorgabe für die Feinaufgliederung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im Funktionendiagramm. Dieses einfache Instrument, das Aufbau- mit Ablauforganisation verknüpft, wurde 1929 von einem englischen Paar entwickelt und erfreut sich bis heute grosser Beliebtheit.

Die Elemente

Das Funktionendiagramm ordnet in Form einer zweidimensionalen Matrix die einzelnen Aufgaben sowie die dazu notwendigen Kompetenzen den beteiligten Stellen im Organigramm zu. Das können Einzelpersonen, Gremien oder Teams sein. Es verknüpft so auf übersichtliche Weise die Prozesse der Ablauforganisation mit den Strukturen der Aufbauorganisation.

Die Funktionen

Jede strukturierte Tätigkeit lässt sich anhand der folgenden Funktionen mit einem Abkürzungsbuchstaben erfassen und umschreiben. Dabei handelt es sich entweder um Rechte (auf Information, auf Anhörung), um Kompetenzen (Entscheiden, Kontrollieren), um Aufgaben (Ausführen, Planen) oder um eine Mischung von allen dreien (die Kompetenz zu entscheiden ist gleichzeitig auch eine Aufgabe und ein Recht).

Die drei wichtigsten Funktionen:

- E Entscheiden (kann bei Bedarf weiter unterteilt werden in E1 für den strategischen und E2 für den operativen Bereich)
- A Antrag stellen
- I Informiert werden

Zusätzlich können eingetragen werden:

In	Initiativ werden, ein Thema aufgreifen
P	Planen, etwas entscheidungsreif vorbereiten
M	Mitsprache, Recht auf Anhörung
Au	Ausführen
K	Kontrollieren

Man findet in verschiedenen Abhandlungen zum Thema Funktionendiagramm unterschiedliche Buchstaben zu denselben Tätigkeiten (z.B. „D“ für Durchführen statt „Au“ für Ausführen). Wichtig ist einzig, dass in einer Organisation Einigkeit über die Verwendung der Abkürzungen und ihre Bedeutung besteht.

► Achtung: Zu viele Zeichen verwirren und machen das Funktionendiagramm unübersichtlich. Deshalb: Beschränken Sie sich auf die wichtigsten Teile des Entscheidungs-Handlungs-Kontrollzyklus. Feinheiten können entweder im Reglement oder im Pflichtenheft festgehalten werden.

Die vertikale Dimension im Funktionendiagramm: Aufgaben

Sie entspricht der Ablauforganisation. Es werden alle Tätigkeitsgebiete einer Organisation in einzelne logische Schritte aufgeteilt und nacheinander aufgeführt. Die Logik kann sich nach betrieblichen Situationen richten, oder an der Ressortaufteilung im Vorstand orientieren. Im Ressort Personelles gibt es z.B. eine Zeile für „Personalauswahl“, eine für „Anstellungsvertrag“, eine für „Mitarbeiter/innen-Gespräch (MAG)“, etc. bis zu „Kündigung“ und „Zeugnis“.

Es ist wichtig, darauf zu achten, dass in einem Aufgabenfeld (z.B. dem Personalwesen) ein sinnvoller Zusammenhang entsteht zwischen den einzelnen Verantwortlichkeiten. So macht es wenig Sinn, dem Vorstand die Anstellung und Kündigung von fest angestellten Mitarbeitenden zuzuteilen, ohne dass geregelt ist wie die Ergebnisse des Probezeitgespräches und späterer MAG an den Vorstand rapportiert werden, sodass er im Fall einer anstehenden Kündigung über das dafür erforderliche Wissen verfügt.

Ebenso muss darauf geachtet werden, dass die strategische und die operative Ebene (falls die operativen Tätigkeiten durch angestelltes Personal verantwortet und versehen werden) sauber und durch alle Aufgabenfelder hindurch konsistent zugeteilt werden, sodass der Vorstand fürs Strategische, das Personal fürs Operative zuständig sind und eine allenfalls eingerichtete Betriebskommission sich als Relais zwischen den beiden Bereichen versteht und betätigt. Die Verknüpfung dieser beiden Ebenen geschieht durch die Zuteilung von A, M, P, Au und I zu den operativ Verantwortlichen, sowie E und K, allenfalls auch A und P zu den strategischen Chargen. Diese Zuteilung kann in einzelnen Fällen auch etwas anders aussehen. Zur Überprüfung der Vollständigkeit und Logik innerhalb des Funktionendiagramms kann man einen Aufgabenstrang (z.B. Budgetprozess bis Bilanz, Revision und Abnahme) Schritt für Schritt durchgehen und sicherstellen dass die einzelnen zugeordneten Funktionen aneinander richtig anschliessen und keine fehlt.

Die horizontale Dimension im Funktionendiagramm: handelnde Stelle im Organigramm

Sie entspricht der Aufbaustruktur, die im Organigramm dargestellt werden kann. In kleinen Organisationen kann sich die Anzahl Stellen auf wenige beschränken (VV, VO, PR, RS 1 – X). Angestelltes Personal muss im Funktionendiagramm mit seinen operativen Aufgaben und Kompetenzen abgebildet sein. Zeigt sich nach dem Ausfüllen der Funktionen, dass eine Spalte nie benutzt wurde, so verfügt die betreffende Stelle über keine spezifischen Aufgaben oder Kompetenzen. Oft gilt das z.B. für die Geschäftsleitung, die als Gremium keine präzise beschreibbaren Aufgaben oder Kompetenzen erhält. In einem solchen Fall kann diese Spalte weggelassen werden.

Je nach Aufbaustruktur der Organisation können folgende Spalten eingesetzt werden:

- MV Mitgliederversammlung (hier ist allerdings schon das meiste durch die Statuten geregelt. Um einen Prozess in seiner Vollständigkeit sichtbar zu machen (z.B. Budgetprozess), kann es aber sinnvoll sein, die VV mit aufzuführen.)
- VO Vorstand
- PR Präsidium
- RS X Vorstands-Ressort X (z.B. Finanzen, Qualitätssicherung, PR, Fundraising, Personelles)
- BK Betriebskommission, falls vorhanden
- KO weitere Kommissionen oder Ausschüsse (Finanz-, Bau-, Personal-, PR-Kommission etc.)
- GF Geschäftsführer/in
- GL Geschäftsleitung (Team bestehend aus GF und z.B. Bereichsleitenden)
- MA Die Gesamtheit der Mitarbeitenden

T 1 – x Hier können je nach betrieblicher Situation und Grösse mehrere Abteilungen oder Teams aufgeführt und mit Zahlen unterschieden werden

SE Sekretariat, allenfalls weitere Stellen im Betrieb mit ausscheidbaren, hier wichtigen Aufgaben.

TR Treuhand- oder Revisionsstelle (falls beides vorhanden ist braucht es zwei Spalten: TR und RE)

X z.B. für die outgesourcte Buchhaltungsstelle

In einem vor allem auf den Vorstand ausgerichteten Funktionendiagramm können operative Aufgaben auch alle der Geschäftsführung zugeteilt werden. Die Aufgabendelegation an einzelne Stellen im Betrieb ist dann wiederum geregelt in einem zweiten, dem operativen Funktionendiagramm, bzw. in den Pflichtenheften oder dem Betriebsreglement. Damit wird betont, dass letztlich alle operativen Aufgaben, die im Betrieb verteilt sind, als Aufgabendelegation durch die Geschäftsführung verstanden werden.

Das Funktionendiagramm in einem Beispiel

Der folgende Ausschnitt aus einem Funktionendiagramm zeigt die Aufgliederung eines Aufgabenbereichs in einer Organisation mit einer professionellen Geschäftsstelle.

<i>Zuständige Stelle</i>	<i>MV</i>	<i>VO</i>	<i>PR</i>	<i>RS 1</i>	<i>RS 2</i>	<i>RS 3</i>	<i>BK</i>	<i>GF</i>	<i>GL</i>	<i>MA oder T</i>	<i>SE</i>	<i>TR</i>	<i>X</i>	<i>Bemerkungen, Kommentar</i>
<i>Aufgaben</i>														
Vereinsführung														
Statutenerstellung	In P E Au	Au										I		Statuten werden i.d.R. vor der Gründung eines Vereins erstellt, also bevor Vorstand und andere Chargen besetzt wurden.
Statutenänderung	In E	In P A Au						In P M Au						Verschiedene Stellen können initiativ werden.
Leitbild	E Au	P A Au	In					In P M Au	M Au	M Au	M Au	I		Das Leitbild prägt die Organisationskultur, somit sind alle Teile der Organisation angesprochen.
Mitgliederversammlung: Traktandensetzung, Rahmenprogramm, Einladung zur MV	A I	E	P								Au			Muss mindestens 1 Mal jährlich stattfinden, Fristen, Aufgaben und Kompetenzen sind im Gesetz und in den Statuten festgehalten. A: Einreichen bis X Wochen vor MV, Au: Einladungsversand bis Y Wochen vor MV
Mitgliederversammlung: Durchführung	E		Au 1								Au 2			Au 1: Leitung, Au 2: Protokoll (kann auch durch Quästor/in verfasst werden)
Jahresbericht Inhalt	E	A Au	In P			P	M	In Au		M		I		RS 3 = Ressort Öffentlichkeitsarbeit Mitarbeitende und BK können Beiträge verfassen und Bilder beitragen. Die Mitgliederversammlung erteilt mit der Genehmigung des Jahresberichts und der Jahresrechnung Décharge an den Vorstand.
Jahresbericht Produktion						I		(E)			(E) Au			Entscheid über Timing und Lieferanten kann bei SE oder bei GF liegen.

Zuständige Stelle	MV	VO	PR	RS 1	RS 2	RS 3	BK	GF	GL	MA oder T	SE	TR	X	Bemerkungen, Kommentar
Aufgaben														
Bilanz, Rechnung	E	A		P				In Au				I		RS 1 = Kassier/in, Finanzverwaltung
Revision, Revisionsbericht an die Mitgliederversammlung	I	I		(P)				P				Au		
Mitgliederbeiträge und Adressverwaltung	E	A		K							P Au	I	Au	Beitragshöhe wird je nach Statuten durch MV festgesetzt. X = externe Buchhaltung
Vorstandsführung	E I K	M	Au P					M I						Das E bei MV steht für die Wahl der Vorstandsmitglieder. Entsprechend braucht es auch K für Kontrolle. Diese geschieht an der Jahresversammlung durch den Jahresbericht, die Rechnung und die Décharge-Erteilung. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der Vorstandsressorts sind im Vorstands-Reglement festgehalten.
Vorstandssitzungen		M E	In P Au					P M Au						Information je nach getroffenen Entscheiden an unterschiedliche Stellen.
Strategische Planung	(M) I	E K	In P				M Au K	M Au	M Au	(M) Au	(M) Au			
Finanzen														
Langfristige Finanzplanung	I	E K		In A K	In A Au K			P M Au						RS 1 = Ressort Finanzen (Finanzverwaltung) RS 2 = Ressort Finanzierung, Fundraising
Jahresbudget mit vierteljährlichen Controllingberichten	I	E I K		A K				In P M Au			Au	K	Au	Im Sekretariat wird der Zahlungsverkehr abgewickelt und werden Belege kontiert. X steht hier für die externe oder interne Buchhaltungsstelle. Der Vorstand erhält die vierteljährlichen Controllingberichte. Das „E“ bezieht sich auf allenfalls notwendige Korrekturen des Budgets.
Zuständige Stelle	MV	VO	PR	RS 1	RS 2	RS 3	BK	GF	GL	MA	SE	TR	X	Bemerkungen, Kommentar

Aufgaben										oder T				
Finanzierung, Fundraising	I Au	E Au	Au		In P A Au K			P M Au	M Au	I	I	I		Für einen maximalen Zugang zu Finanzquellen wie z.B. Stiftungen sollten alle dafür geeigneten Personen im Verein aktiviert werden. Darum ist das Au für Ausführung breit verteilt.
Unterschriftenregelung, Ausgabenkompetenz		E		Au K				Au		I Au	I Au	I Au K		Ausgabenkompetenzen und Unterschriften sind einerseits im Stellenbeschrieb, andererseits im Betriebs- und im Vorstandsreglement, ev. sogar in den Statuten festgehalten.
Anlagepolitik	I	E K		A Au				Au				(A)		
Personelles														
Grundlagen Anstellungsbedingungen, Versicherungen, Personalbeurteilungssystem, Weiterbildung, Urlaube, Ombudsstelle, Führungs-Philosophie		E				In A I K		M Au	M Au	I (1)	I (2)	I (3)		Hier steht RS3 für das Ressort Personelles. Grundsätzliches wie Anstellungsbedingungen wird durch den Vorstand entschieden. I (1) betrifft z.B. Führungsgrundsätze I (2) betrifft z.B. Versicherungen I (3) betrifft alle finanziellen Aspekte
Personalführung				I(A)		I EK	I K E	E A Au	E A Au					Anstellungskompetenz jeweils für die nächst-tiefere Stufe. Entlassungen für übernächst tiefere Stufe. Lohnbudget fliesst in Jahresbudget ein, darum Lohnerhöhungen E bei RS3 mit I bei RS1.
Weitere Ressorts														

Gradmesser für geklärte Grundlagen der Zusammenarbeit

Die Entwicklung eines Funktionendiagramms im (Vorstands)Team gibt Auskunft darüber, ob alle Beteiligten ähnliche Vorstellungen von Rollen, Aufgaben und Zusammenarbeit mitbringen. Falls Sie dabei auf fundamentale Gegensätze stossen, empfehlen wir eine vorgezogene Klärung, z.B. in Form einer eintägigen Klausur, am besten mithilfe externer Beratung. Sind einmal diese grundlegenden Sichtweisen auf einen Nenner gebracht, so dürfte danach die eigentliche Funktionsklärung flüssig vor sich gehen.

Die Anwendung entscheidet

Ein Funktionendiagramm nützt so viel, wie es im Alltag zur Anwendung kommt. Herangezogen werden sollte es bei Kompetenzunklarheiten; bei der – hoffentlich – jährlichen Standortbestimmung des Vorstandes sollte seine Aktualität überprüft und gegebenenfalls angepasst werden.

Weiterführende Informationen

Eine gute Einführung bietet die Vereinsführungs-Unterlage von www.swissolympic.ch, dort unter „Ausbildung/Schule“, „Vereinsmanagement“.

Wenn Sie bei www.google.ch den Begriff „Funktionendiagramm“ eingeben, erhalten Sie eine bunte Mischung von Informationen. Es lohnt sich, einige davon genauer anzuschauen und zu überprüfen, welche für Ihre Fragestellung am besten passen.