



VOM ORGANIGRAMM BIS ZUM MITARBEITERGESPRÄCH

Viele Handwerksbetriebe, insbesondere Holzbaubetriebe, sind in den letzten zehn Jahren überproportional gewachsen. Die Aufträge werden grösser, Technologien implementiert und Maschinenparks entsprechend erweitert. Doch die interne Organisation bleibt oft auf der Strecke. TEXT UND GRAFIK ECOHOLZ GMBH

Wenn die interne Organisation nicht mit dem Unternehmen wächst, bleiben nicht selten veraltete Organisationsstrukturen, historisch gewachsene Aufgabenverteilungen und unklare Kompetenzen öfters bestehen. Solche Systeme funktionieren, haben jedoch ihre Grenzen und können wichtige Entwicklungen sowohl bei den Mitarbeitenden als auch in der gesamten Unternehmung einschränken oder ganz verhindern.

Das Organigramm

Ein Organigramm ist die grafische Darstellung einer Organisationsstruktur. Es zeigt, wie Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Hierarchien innerhalb eines Unternehmens geregelt sind. Es gibt verschiedene Formen von Organigrammen wie zum Beispiel die klassische vertikale Darstellung mit der Führung oben und den Mitarbeitenden unten, das Matrix-Organigramm, welches funktionale und projektbezogene Strukturen kombiniert, oder auch die kreisförmige Variante, die oft als alternative Darstellung in kreativen und agilen Organisationen

verwendet wird. In handwerklichen Unternehmen ist meist die vertikale Variante anzutreffen, da diese sowohl die Organisation als auch die Beziehungen zueinander klar darstellt.

Häufig werden dabei jedoch Organisation und Aufgaben vermischt. Deshalb ist es entscheidend, sich beim Aufbau einer Struktur immer wieder zu fragen, ob es sich um eine Organisationseinheit, der Mitarbeitende zugeordnet sind, oder lediglich um ein Aufgabengebiet handelt. Falls es sich um ein Aufgabengebiet dreht, wird dieses über «Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung» (AKV) geregelt und der Organisationseinheit zugeteilt, nicht umgekehrt.

Strukturelle Probleme

Organisationen, die auf Einzelpersonen zugeschnitten sind, verursachen kurzfristig weniger Reibung, langfristig aber strukturelle Probleme. Diese Sachlage muss frühzeitig angegangen werden, denn ungelöste Probleme verschwinden

nicht, sie werden nur vertagt. Ein richtiges Organigramm allein reicht jedoch nicht aus für eine effiziente Organisation, es braucht für jede Funktion einen abgestimmten Rollenbeschrieb mit den entsprechenden AKV.

Merkmale eines guten Organigramms

- Klare Darstellung: Eindeutige Zuordnung jeder Person
- Hierarchische Ebenen: Von der Geschäftsleitung bis zu den einzelnen Abteilungen
- Verbindungslinien: Zeigen die Beziehungen und Kommunikationswege zwischen den Positionen
- Positionen und Rollen: Jede Box steht für eine Funktion oder eine Person, inklusive Stellvertretung
- Abteilungen: Gruppierungen von Funktionsträgerinnen und -trägern mit ähnlichen Aufgaben
- Flexibel und erweiterbar: Entsprechende Entwicklungen können ergänzend abgebildet werden

Zweck und Nutzen

- Klarheit über Zuständigkeiten und Entscheidungswege
- Unterstützung bei der Einarbeitung neuer Mitarbeitender
- Grundlage für strategische Planung und mögliche Umstrukturierung
- Transparenz für interne und externe Stakeholder
- Abbildung von Tatsachen und Funktionen

Das Peter-Prinzip

Das Peter-Prinzip (eine These von Laurence J. Peter) besagt, dass die besten Mitarbeitenden in der Hierarchie eines Unternehmens meistens so lange befördert werden, bis sie ihre Stufe der Inkompetenz erreicht haben. Dies kann zu Demotivation und Leistungsabfall führen, denn Führung ist nicht automatisch die nächste Karrierestufe, sondern eine eigene Disziplin. Um entsprechende Fehler zu vermeiden, sollten potenzielle Führungskräfte frühzeitig vorbereitet, geschult und begleitet werden. Nicht erst dann, wenn sie bereits in der Funktion sind und die volle Verantwortung tragen.

Stellvertretung

Häufig übernehmen die besten Mitarbeitenden oder die Geschäftsleitung Stellvertretungen, was schnell zu Überlastung führt. Deshalb sollten Stellvertretungen klar geregelt und im Organigramm sichtbar gemacht werden. Ziel ist es, die Aufgaben auf mehrere Schultern zu verteilen, ohne unnötige Doppelbelastungen zu schaffen. Nur so bleibt Raum für Strategie und Weiterentwicklung des Unternehmens.

Das AKV-Prinzip

AKV, kurz für Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung, ist eine Methode zur klaren Regelung von Zuständigkeiten in Organisationen. Sie hilft dabei, Rollen und Verantwortlichkeiten eindeutig zu definieren, um effiziente Arbeitsabläufe zu gewährleisten. Folgende Aspekte sind dabei zu berücksichtigen:

- Aufgabe: Welche Tätigkeiten müssen erledigt werden?
- Kompetenz: Welche Entscheidungsbefugnisse hat die Person?
- Verantwortung: Wofür wird die Person zur Rechenschaft gezogen?

Warum ist das AKV-Prinzip wichtig?

Ein Gleichgewicht zwischen diesen drei Faktoren ist entscheidend für eine funktionierende Organisation. Wenn eine Person eine Aufgabe erhält, jedoch nicht die nötigen Kompetenzen zu deren Umsetzung hat, entstehen Ineffizienzen. Ebenso ist es problematisch, wenn jemand Verantwortung trägt, aber keine Entscheidungsbefugnis besitzt. Eine klare Zuweisung der AKV vereinfacht Abläufe, stärkt Eigenverantwortung und eliminiert Doppelspurigkeit. Personen in jeder Funktion kennen ihre Rolle, sinnvoll abgestimmt auf andere. So können Mitarbeitende ihre Stärken entfalten, während Führungspersonen Rahmenbedingungen schaffen. Dies fördert Eigeninitiative und stärkt die gesamte Organisation nachhaltig. Das Prinzip kann auch in der Führung von Projekten eingesetzt werden.

Mitarbeiterentwicklung

Der Fachkräftemangel betrifft auch den Holzbau – dies wird sich in Zukunft noch weiter verschärfen. Umso wichtiger ist es, auf die eigenen Leute zu setzen: Ausbildung beginnt mit der Lehre, endet aber nicht mit dem Qualifikationsverfahren (QV). Individuelle Entwicklungswege, abgestimmt auf Stärken, Interessen und Fähigkeiten, schaffen Perspektiven und binden Talente langfristig. Ein realistischer Karriereplan, welcher vom Organigramm abgeleitet werden kann, hilft dabei. Führungskräfte müssen aktiv fördern und Potenziale erkennen, auch wenn Mitarbeitende selbst noch keine Vision für ihre Zukunft haben. Oft genügt schon ein kleiner Anstoss. Wenn gut ausgebildete Fachkräfte mit 35 Jahren abspringen, ist das nicht nur ein grosser Verlust, sondern auch ein Hinweis auf fehlende Entwicklungsperspektiven. Die Führung braucht darum nicht nur Übersicht, sondern auch Einfühlungsvermögen und die Bereitschaft, Potenziale gezielt zu fördern.

Mitarbeitergespräche

Mitarbeitergespräche sind ein zentrales Führungsinstrument. Sie bieten Raum für Wertschätzung, Feedback und Perspektivenentwicklung. Trotzdem finden sie oft zu selten oder unter Zeitdruck statt, zum Beispiel kurz vor Weihnachten. Gespräche sollten gut vorbereitet, strukturiert und regelmässig geführt werden. Zielver-

einbarungen sind hilfreich, müssen aber auch überprüft und angepasst werden. Ein gutes Gespräch motiviert, ein schlechtes schadet. Wenn eine Führungskraft 15 bis 30 Mitarbeitergespräche führen muss, ist das kaum machbar, die Qualität leidet. Besser ist es, wenn die jeweilige Leitung oder Stellvertretung der Organisationseinheit verantwortlich ist. Sie kennt die Mitarbeitenden und ihre Leistungen und kann ihr Entwicklungspotenzial sinnvoll fördern. Ein funktionierendes Organigramm hilft dabei zu definieren, wer welche Mitarbeitergespräche führt. Auch Führungspersonen selbst brauchen Schulung: Wirkungsvolle Gespräche zu führen, will gelernt sein. Es gibt Methoden und Werkzeuge, die dabei helfen.

Der Kreis schliesst sich: Ein funktionierendes Organigramm ist die Basis für eine klare Struktur, gezielte Mitarbeiterentwicklung und erfolgreiche Mitarbeitergespräche. Alles hängt zusammen. Ein Organigramm ist nicht nur eine statische Darstellung, sondern das Rückgrat der Organisation – Grundlage für Strategie, Führung und Weiterentwicklung. Wer hier investiert, stärkt nicht nur die Strukturen, sondern schafft echte Perspektiven für Mitarbeitende und das Unternehmen. ■



DER AUTOR

Organisation ist wie ein Baum: mit Wurzeln, Stamm und Ästen. Jeder Teil hat seine Aufgabe und Verantwortung. Nur wenn alles zusammenspielt, kann der Baum wachsen und gedeihen. Mit gezielten organisatorischen Massnahmen konnte bereits in vielen Betrieben nachhaltiger Mehrwert geschaffen werden. Marco Filli von der Ecoholz GmbH begleitet diese Prozesse als Sparringpartner mit Erfahrung, einem Blick von aussen und dem nötigen Fingerspitzengefühl. ecoholz.ch