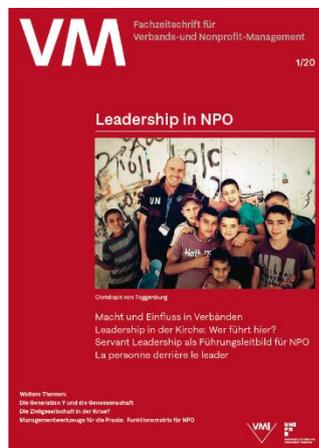


Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 1/20

Philipp Erpf

Funktionsmatrix für Nonprofit-Organisationen

Verbands-Management, 46. Jahrgang, Ausgabe 1 (2020), S. 55-57.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)

Redaktion: Luisa Wagenhöfer

Layout: Luisa Wagenhöfer / Paulusdruckerei, Freiburg/CH

Fotomaterial: Thema «Kompass»: istockphoto.com

ISBN: 978-3-909437-57-3

ISSN: 1424-9189

Kontakt: info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



Managementwerkzeuge für die Praxis – eine neue Beitragsreihe im VM

Zur Erfüllung von Steuerungs-, Planungs- und Kontrollaufgaben auf der normativen, strategischen oder operativen Ebene gibt es in Theorie sowie Praxis eine Vielzahl von Instrumenten und Methoden.

Diese können entlang des Lebenszyklus einer Organisation in allen Phasen Anwendung finden. Sie erscheinen sinnvoll bei Aufgabenstellungen mit zunehmender Dringlichkeit, bei sich einschleichenden steten Ineffizienzen wie auch in kreativen und innovativen Projekten. Kurz, das Management einer Organisation ist geprägt von der Anwendung von Managementinstrumenten und -methoden. Eine Vielzahl dieser haben grosse Popularität erlangt, wie etwa die SWOT-Analyse, die Portfoliotechnik oder die Balanced Scorecard. Grosse und meist international agierende Beratungsfirmen standen in Kundenprojekten mehrfach vor der gleichen Fragestellung und entwickelten in der Folge Problemlösungswerkzeuge, die sie stets verfeinerten.

Der Begriff Werkzeuge passt an dieser Stelle bestens und lässt die Anwendung mittels einer Analogie darstellen. Stellen Sie sich vor, dass Sie vor einer handwerklichen Herausforderung stehen. Die erste Frage ist: Was genau ist die Herausforderung? Haben Sie diese Frage geklärt, müssen Sie nun entscheiden, welches Werkzeug am passendsten ist. Sie fragen sich also: Welches Werkzeug hilft mir, die Herausforderung am besten zu lösen? Im letzten Schritt geht es schliesslich darum, das Werkzeug

richtig zu bedienen. Sie müssen also eine Antwort auf die folgende Frage finden: Wie wende ich das Werkzeug an, damit ich den grössten Nutzen daraus ziehen kann?

Die beiden ersten Fragen unterscheiden sich in der For- und der Not-for-Profit-Welt kaum, in der Beantwortung der letzten Frage jedoch liegt die Motivation und Legitimation dieser neuen Beitragsreihe. Der Hintergrund ist, dass die Instrumente und Methoden aus dem gewinn- und wachstumsorientierten Organisationsverständnis stammen und sich oft nicht telquel auf die Funktionslogik von Verbänden, Stiftungen und Genossenschaften anwenden lassen. Ziel dieser Beiträge ist demzufolge, diverse Managementwerkzeuge vorzustellen und auf die Anwendung in Nonprofit-Organisationen umzudeuten. Die gewählten Werkzeuge sollen Ihnen bei Ihren Steuerungs-, Planungs- und Kontrollaufgaben als Führungskraft einer Nonprofit-Organisation dienen und Sie dabei unterstützen, diese erfolgreich zu managen.

In jedem VM wird fortan eine Methode vorgestellt. Das Sammelsurium dieser Techniken wird in rund drei Jahren in Form eines «How to»-Sammelbandes erscheinen – nach Anwendungsgebiet gegliedert und reich bebildert mit hilfreichen Darstellungen und illustrativen Grafiken. Starten möchten wir die Reihe mit der Funktionsmatrix, oft auch Funktionsdiagramm genannt.

Philipp Erpf

Funktionsmatrix für Nonprofit-Organisationen

Philipp Erpf

Das Wichtigste in Kürze

Die Funktionenmatrix zeigt in übersichtlicher Form, welche Organe, Stellen oder Personen bei der Lösung einzelner Aufgaben und Tätigkeiten funktional mitwirken. Sie ist für Nonprofit-Organisationen besonders geeignet, weil sie die herausfordernde Zusammenarbeit zwischen der ehren- und der hauptamtlichen Führungsebene vereinfacht und ganz generell Kompetenzunklarheiten bei der Aufgabenerfüllung auflöst.

Zum Hintergrund

Organisationale Entscheidungen, sofern nicht von einer einzelnen Person vorbereitet und gefällt, werden in arbeitsteiligen Prozessen unter Mitwirkung mehrerer Stellen bzw. Gremien erarbeitet und festgelegt. Nicht selten stellt dies die Organisation vor erhebliche Herausforderungen, weil Unklarheit drüber herrscht, welche Funktionen die einzelnen Stellen bzw. Organe bei den jeweiligen Aufgaben und Tätigkeiten ausüben. Die Funktionsmatrix kann hier Klärung und Struktur schaffen, denn sie legt die von den unterschiedlichen Stellen zu leistenden Beiträge präzise fest und zeigt das Zustandekommen eines Beschlusses in mehreren Schritten auf. Sie ordnet die einzelnen Aufgaben den beteiligten Stellen und die entsprechende Kompetenz in Form einer zweidimensionalen Matrix zu. Die Funktionsmatrix (auch Funktionendiagramm genannt, engl. activity distribution chart) wurde von Ernst Hijmans¹, einem niederländischen Ingenieur und Organisationsberater, der als einer der Begründer der Organisationsberatung in den Niederlanden bekannt ist, entwickelt und ist in allen Organisationstypen anwendbar. Insbesondere für Nonprofit-Organisationen ist sie besonders geeignet, weil die Führungsstruktur komplex ist. Die Zusammenarbeit der strategischen

Ebene, also beispielsweise des Vorstands oder des Stiftungsrats, mit der operativen Ebene, der Geschäftsführung bedarf nicht selten einer Klärung der Aufgaben und Kompetenzen. Unterschiede im Zeitbudget für die Aufgabe, des Knowhows bezüglich Mission bzw. Sachziel sowie der fachlichen Expertise können zu Spannungen führen. Die Funktionsmatrix als Managementwerkzeug kann diese «Kompetenzunklarheiten» zwischen ehrenamtlichen und hauptamtlichen Organen lösen, indem sie die Strukturen der Aufbauorganisation (z. B. Organigramm) mit den Prozessen der Ablauforganisation verknüpft. Das starre Organigramm erhält mittels der Funktionsmatrix also einen prozessualen Charakter.

Zur Vorgehensweise

Die Erstellung einer Funktionsmatrix ist relativ einfach in fünf Schritten erklärbar. Die beispielhafte Abbildung stellt dies zudem grafisch dar. In einem ersten Schritt geht es darum, das Projektteam für die Erarbeitung zusammenzustellen. Idealerweise besteht dieses aus Vertreterinnen und Vertretern von jeglichen Stellen und Organen, die bei den zentralen Tätigkeiten mitarbeiten. Dieser Aspekt ist erfolgskritisch und es ist essenziell, Personen von der strategischen sowie operationalen Ebene einzubeziehen. In einem zweiten Schritt füllt das Projektteam Aufgaben und Tätigkeiten in die Zeilen der Matrix ab. Der Detaillierungsgrad sollte dabei pragmatisch bestimmt werden und bei Ressourcenknappheit ist der Fokus auf «kritische» Tätigkeiten zu legen. Damit ist gemeint, dass Aufgaben, die gut funktionieren und keiner Klärung bedürfen, nicht diskutiert werden. Das Hauptaugenmerk liegt bei Tätigkeiten, die immer wieder zu Unklarheiten führen. Hier gilt es, den Mut und Willen zu haben, ebendiese anzusprechen, damit die Erarbeitung der Funktionsmatrix nicht zu einer Alibiübung wird.

¹ Hijmans, E. (1929). Une nouvelle méthode d'organisation par les graphiques de liaisons et d'attributions. *Communication, Bulletin du Comité National de l'Organisation Française*, III, (6). S.1-13.

Dann geht es in einem dritten Schritt darum, in den Spalten der Matrix die Organisationsstruktur zu erfassen. Dabei ist wichtig, nur Stellen und Organe in die Matrix mitaufzunehmen, die auch wirklich Tätigkeiten ausüben.

Im vierten Schritt werden die Funktionen in die Zellen abgefüllt. Der Funktionskatalog ist dabei vorgängig zu bestimmen, wobei die Funktionen meist das Entscheiden, Planen, Ausführen und Informieren umfassen und weiter ergänzt werden können. Bei diesem Schritt sind Vorgaben aus übergeordneten Führungsinstrumenten, wie zum Beispiel den Statuten, zu berücksichtigen. Auf Basis der Funktionsmatrix kann die Organisation in einem letzten, fünften Schritt weiter analysiert werden im Sinne von folgenden Fragestellungen: Was haben wir in Bezug auf die Zusammenarbeit gelernt? Welche Rollenklarheit haben wir geschaffen? Wo haben wir Abläufe/Prozesse, die wir noch weiter vereinfachen können? Welche bestehenden Dokumente müssen angepasst werden? Welche weiterführenden Dokumente können erstellt werden? Insbesondere die Beantwortung der letzten Frage kann weitere Pro-

jekte anstossen, wie etwa die Erstellung von Prozessabbildungen, Flussdiagrammen oder Stellenbeschreibungen. Letztere sind nun einfach zu verfassen, da entlang der Spalte die Funktionen der Stellen in Bezug auf die Aufgaben abgelesen werden können.

So gut die Methode der Funktionsmatrix auch ist, es bleibt immer ein «Leerraum», welcher nur durch gegenseitiges Vertrauen, Kooperationsbereitschaft und Goodwill ausgefüllt werden kann. In anderen Worten, mögliche Lücken in der Matrix müssen informell geschlossen werden. Denn wo Menschen gemeinsam auf ein Sachziel hinarbeiten, da bedarf es einer steten und offenen Kommunikationskultur, die im vorgestellten Werkzeug nicht erfasst wird. So ist nach der Erarbeitung die Kommunikation wichtig, damit alle das Funktionendiagramm kennen und leben. Positiv hervorzuheben ist, dass bereits das «Projekt Funktionendiagramm» Verständnis, Klärung und Einigung bringt, ganz nach dem Sprichwort «der Weg ist das Ziel».

	Stelle/Organ 1	Stelle/Organ 2	Stelle/Organ 3	Stelle/Organ 4
Aufgabe A	K	E	P	A
Aufgabe B				
Aufgabe C				

Legende: K=Kontrolle, E=Entscheidung, P=Planung, A=Ausführung

Beispiel: Bei der Aufgabe A plant die Stelle 3, die Stelle 4 führt aus, die Entscheidungskompetenz liegt bei Stelle 2 und Stelle 1 kontrolliert.

Der Autor



Philipp Erpf / philipp.erpf@vmi.ch

Dr. Philipp Erpf ist Vizedirektor des VMI. Seine Forschungsschwerpunkte sind Unternehmerische Orientierung in NPO, Social Entrepreneurship sowie Social Innovation. Vor seiner Dissertation am VMI war er Berater für HR-Organisation und Prozessoptimierung in Bern, Change Management in München und Markenstrategie in Zug.