universität innsbruck
Universitäts- und Landesbibliothek Tirol

Universitäts- und Landesbibliothek Tirol

Motivierende Gestaltung des inner- und außersportlichen Umfeldes

Hug, Otto

Frankfurt am Main, 1986

Die A-O-F-Methode - Hilfsmittel zur Organisation im Sport (Aufgabenanalyse, Organigramm, Funktionendiagramm, Stellenbeschreibung), Klaus Ulbrich

urn:nbn:at:at-ubi:2-4348

Klaus Ulbrich

DIE A-O-F-METHODE - HILFSMITTEL ZUR ORGANISATION IM SPORT (AUFGABENANALYSE, ORGANIGRAMM, FUNKTIONENDIAGRAMM, STELLENBESCHREIBUNG)

1. VORBEMERKUNG

Im folgenden wird versucht, ein systematisches Modell darzustellen, das beginnend mit Aufgabenanalyse (A) und Organigramm (O) über das Funktionendiagramm (F) zur Stellenbeschreibung führt; diese Vorgehensmethode sei daher A-O-F-Methode genannt. Jede der genannten Techniken (Aufgabenanalyse, Organigramm und Funktionendiagramm) ist auch für sich alleine geeignet, organisatorische Probleme transparent zu machen, bzw. lösen zu helfen.

2. NOTWENDIGKEIT SYSTEMATISCHER ORGANISATION IM SPORT - REDUKTION VON KONFLIKTEN

Auch in Sportorganisationen sind arbeitsteilig Aufgaben zu erbringen. Die Erarbeitung der eigenen Stelle, die Gestaltung bzw. Konzeption organisatorischer Zusammenhänge gehören zu den wesentlichsten Funktionen von Sportmanagern. Diese Aussagen gelten für die vielfältigen Aufgaben im Sport, sei es im Sportverein oder -verband, bei Behörden, bei Leistungszentren oder Sportveranstaltungen.

Oft genug ist gerade bei derartigen Institutionen die Transparenz organisatorischer Verhältnisse erschwert. Die Strukturen sind "historisch gewachsen", "irgendwie wird's schon laufen", "in der Satzung steht...". Meist ist es schließlich die überragende Persönlichkeit(en), die intuitiv Innovationen erbringt und so verhindert, daß die gewachsenen Strukturen ganz verkrusten. Diese "personenorientierte" Organisation spielt im Sport sicherlich eine große Rolle, das ist gelegentlich auch gut so. Trotzdem sollte eine derartige Organisation mindestens ergänzt (unterstützt) werden durch sachliche Organisation bzw. entsprechende Hilfsmittel.

Sportliche Organisationen sind auch immer (mindestens sollten sie es in der BRD sein) demokratische Gebilde und auch so gesehen sollten die Strukturen, Entscheidungs- und Kontrollprozesse erst recht transparent sein. Dies gilt vor allem auch dann, wenn bei vielen Aufgaben unterschiedliche Institutionen zusammenwirken müssen.

Die Problematik "Ehrenamt - Hauptamt" fordert ebenfalls klare Kompetenzen und Aufgabenteilungen.

Organisation ist grundsätzlich auf eine Reduktion von Konflikten ausgerichtet. Klare Zuständigkeiten sind ein wesentlicher Weg hierzu.

3. ORGANISATION, MANAGEMENT UND ZEITGEMÄSSE FÜHRUNG

Im Sinne der deutschsprachigen Organisationslehre versteht man unter Organisation u.a. ein "dauerhaftes Ordnen". Auch die angloamerikanische Managementlehre erkennt die Bedeutung der Organisation. In dem bekannten Management-Kreis-Modell ist u.a. von "Realisation" die Rede, und Realisation ist danach "Organisation" und "aktuelles Einwirken". So gesehen, soll die Organisation Rahmenbedingungen schaffen und nicht versuchen, Details in den Griff zu bekommen, oder gar durch Überorganisation starre, bürokratische Verhältnisse schaffen.

Auch zeitgemäße Führung, i.S. von kooperativem Führungsstil, erfordert einen gewissen organisatorischen Rahmen.

Organisation an sich ist weder autoritär noch kooperativ. Es kommt darauf an, wie man die Dinge ordnet. So ist es ein großer Unterschied, ob eine Stellenbeschreibung die Ziele und Rahmenbedingungen vorgibt, oder zum Pflichtenheft wird. Schon bei der Erarbeitung ergeben sich wesentliche Unterschiede: eine kooperative Erarbeitung kann durchaus motivierend wirken; eine vorgegebene Stellenbeschreibung wird wohl immer als "autoritär - bürokratisch" angesehen werden müssen.

4. THEORETISCHE EINORDNUNG DES MODELLS

Das hier vorgestellte A-O-F-Modell hat seinen Ansatz in der klassischen deutschen Organisationslehre. Vor allem war es NORDSIECK, der das Funktionsdiagramm in den Mittelpunkt eines "wissenschaftlichen Organisationssystems" stellte (NORDSIECK 1962).

Auch moderne Ansätze, wie System Engineering (DAENZER 1976/77; SCHMIDT 19) greifen diese Ideen wieder auf. Die neueren Ansätze betonen vor allem wieder eine systematische Aufgabenanalyse (Aufgabengliederung), wie sie vor allem auch von JORDT/GSCHEIDLE herausgearbeitet wurde.

Insbesondere die "Schweizer Schule" (ULRICH/STAERKLE 1974) gibt dem Funktionendiagramm die Form eines Entscheidungsdiagramms, und setzten damit neue Schwerpunkte.

Selbst der neue - sozialpsychologisch fundierte - OE-Ansatz, (Organisationsentwicklung) kommt ohne diese Techniken, etwa in der Diagnosephase (sammeln/aufbereiten von Daten) noch in der Entscheidungsphase nicht aus, Techniken, die in diesem Falle der OE-Betrater (charge agent) zu vermitteln hätte.

5. AUFGABENANALYSE (AUFGABENGLIEDERUNG)

Diese Technik gilt als eine der wichtigsten Techniken zur systematischen Aufgabenfindung, sie stellt allerdings einige Anforderungen an Logik und Sprachvermögen.

Ausgehend von der Zielsetzung wird versucht, diese als Aufgabe zu definieren (im Sinne der Aufgabenanalyse) und zwar als "Verrichtung am Objekt".

Derartige Aufgabendefinitionen könnten beispielsweise sein:

- Veranstalten (Verrichtung) eines Tennisturniers (Objekt)
- Vorbereiten eines Tennisturniers
- Durchführen eines Tennisturniers
- Bau einer Gaderobe
- Herausgabe einer Jubiläumsschrift

- Bildung einer Olympiamannschaft
- Durchführen eines Leistungstests
- Vorbereiten eines Lehrganges
- Erstellen der Kaderliste
- Erarbeiten der Trainingsplanung
- Reisekosten abrechnen
- Schreiben des Jahresberichtes

"Idealtypisch" unterscheidet man vier verschiedene Analysesysteme:

Objekt - Oder
Objekt - Und
Verrichtung - Und
Verrichtung - Oder

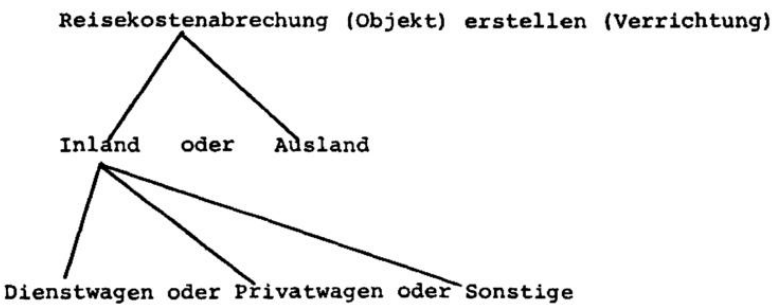
Die folgenden Analysen sind beispielhaft zu verstehen, sie sollen der Veranschaulichung dienen, bzw. dem Verständnis der besagten Analysesysteme dienen. Eine konkrete Analyse würde eine wesentlich größere Menge von Teilaufgaben umfassen.

5.1 Objektanalyse

Allgemein sollte man versuchen, eine Aufgabe zunächst mit Hilfe einer Objekt - Oder - Analyse zu zerlegen. Es ist aber denkbar, daß diese Technik keinen Sinn ergibt, dann würde man die nächste anwenden usw.

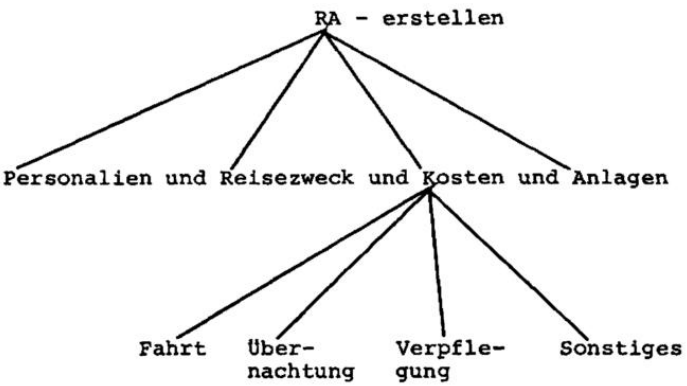
Objekte können grundsätzlich materieller aber auch immaterieller Art sein.

5.1.1 Objekt - Oder - Analyse



Man geht also von der Frage aus: Gibt es verschiedene Reisekostenabrechnungen (Objekte)? Man erhält also sachlich selbständige Objekte.

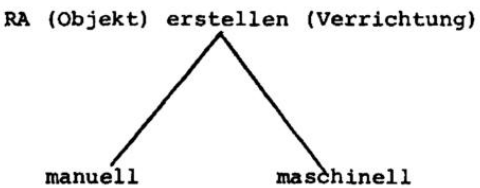
5.1.2 Objekt - Und



Bei dieser Analyse wird gefragt, ob sich das Objekt in Teilobjekte zerlegen läßt (die zusammengefaßt ein ganzes ergeben).

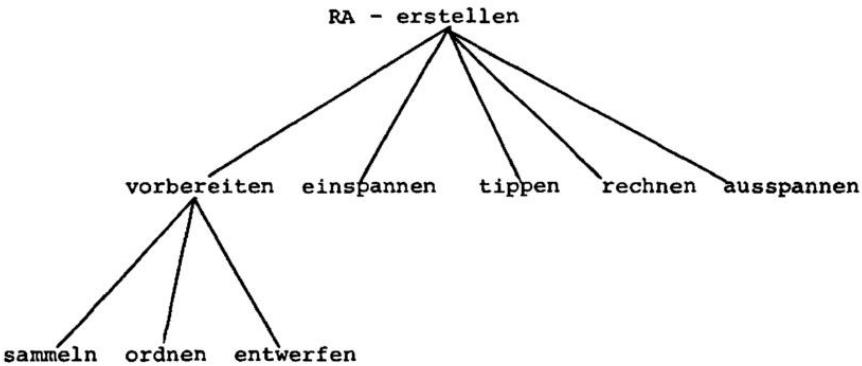
5.2 Verrichtungsanalyse

5.2.1 Verrichtung - Oder



Hier wird die Analyse nicht am Objekt, sondern an der Verrichtung angesetzt; in diesem Falle wird gefragt: auf welche Arten kann man die Reisekostenabrechnung erstellen?

5.2.2 Verrichtung - Und



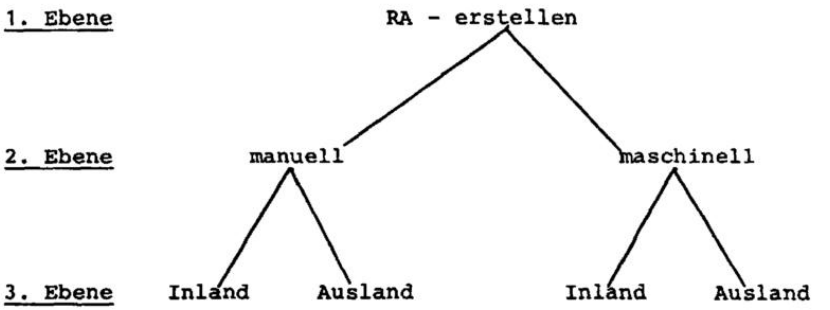
Bei dieser Analyse erkennt man: alle Verrichtungen sind erforderlich!

Beachte: Im allgemeinen empfiehlt sich also folgendes Verfahren/ Vorgehen:

Frage	Analyseart
1. Gibt es verschiedene Objekt?	Objekt - Oder
2. Gliedert sich das Objekt in mehrere Teilobjekte?	Objekt - Und
3. Auf welche verschiedene Weisen (Alternativen) kann die Aufgabe erfüllt werden?	Verrichtung - Oder
4. Welche Teilaufgaben müssen erfüllt werden, um die Oberaufgabe zu erfüllen?	Verrichtung - Und

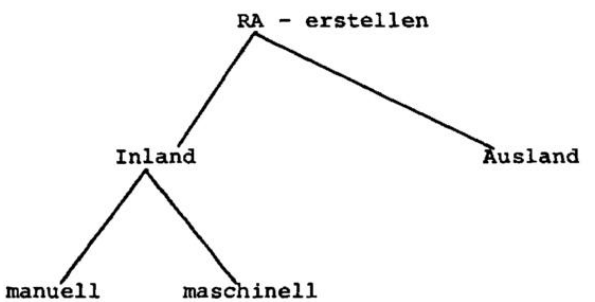
5.3 Kombination

Für ein praktikables Vorgehen empfiehlt es sich, diese Prinzipien innerhalb einer Analyse kombiniert anzuwenden, und zwar nach der Regel "bei einem Gliederungspunkt jeweils nur ein Prinzip" anwenden.



Man erkennt auf der 2. Ebene Aufgaben nach dem "Verrichtungs - Oder -" Prinzip, auf der 3. Ebene Aufgaben nach dem "Objekt - Oder -" Prinzip.

Übrigens: Man kann die Reihenfolge mühelos "verschrieben", wie das folgende Beispiel zeigt:



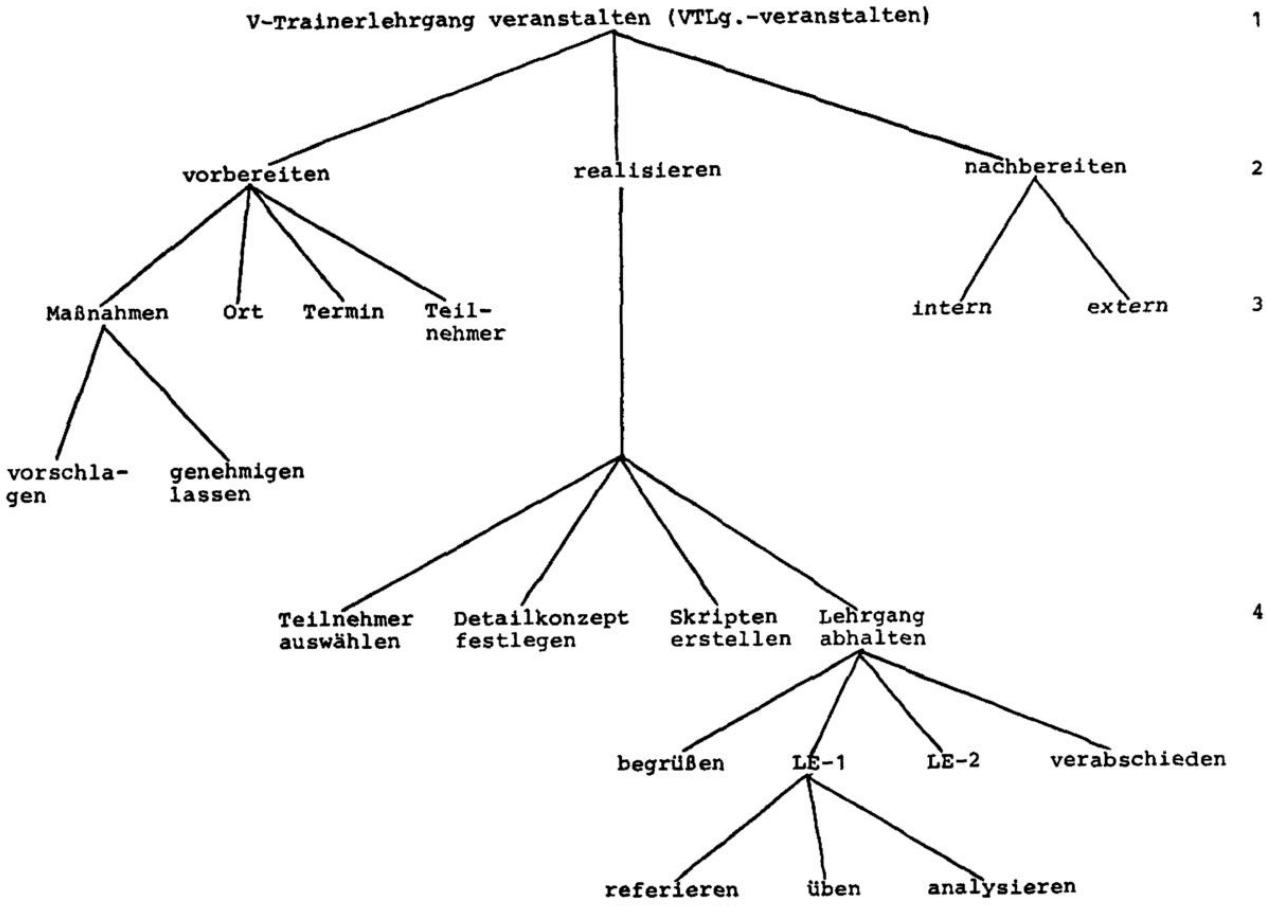
Eine konkrete Analyse (Gliederung) der Aufgabe "Vereins-Trainer-Lehrgang veranstalten" könnte etwa wie folgt aussehen:

Beachte: Aufbauorganisatorisch genügt meist eine 3 - 6 stufige Gliederungstiefe!

Aufgabengliederungen enden oft mit den Verrichtungen "planen", "realisieren", "kontrollieren"!

Wichtig ist im allgemeinen eine <u>einigermaßene</u> Logik und Systematik, d.h. eine hundertprozentige Logik ist nicht unbedingt erforderlich.

Hauptvorteil: Die Übersicht bleibt erhalten!


V-Trainerlehrgang veranstalten (VTLg.-veranstalten)
1
vorbereiten
realisieren
nachbereiten
2
Maßnahmen
Ort
Termin
Teil-
nehmer
intern
extern
3
vorschla-
gen
genehmigen
lassen
Teilnehmer
auswählen
Detailkonzept
festlegen
Skripten
erstellen
Lehrgang
abhalten
4
begrüßen
LE-1
LE-2
verabschieden
referieren
üben
analysieren

5.4 Verwaltungs-/Leistungsaufgaben

Eine weitere Unterscheidung erscheint wichtig, und zwar die Unterscheidung in Verwaltungs- und Leistungsaufgaben. Was sind nun "Verwaltungsaufgaben"? Organisatorisch gesehen sind sie Voraussetzung und Folge der Leistungsaufgaben. Leistungsaufgaben sind die Aufgaben, für die unsere Organisation im eigentlichen Sinne zuständig ist, man könnte sagen, Leistungsaufgaben sind diejenigen Aufgaben, die nach außen hin, an die Umwelt, abgegeben werden.

z.B. "VTLg-veranstalten", diese Gesamtaufgabe würde aus der Sicht eines Bundes- bzw. eines Landestrainers, der diese Veranstaltung durchführen soll, sich etwa dergestalt darstellen:

Leistungsaufgaben	referieren, üben, analysieren, diskutieren
Verwaltungsaufgaben	einladen, Skripte schreiben, abrechnen, Quartier besorgen u.a.

Man hat also zwischen Leistungsaufgaben und Verwaltungsaufgaben zu unterscheiden, man spricht auch von primären und sekundären Aufgaben (auch originäre und derivative Aufgaben).

Die Zuordnung der Verwaltungsaufgaben, bei einer späteren Synthese, bzw. Stellenbildung, ist grundsätzlich offen; d.h. sie ist im Verwaltungs- oder Leistungsbereich denkbar (Verwaltungskraft oder Bundestrainer)

Typische Verwaltungsaufgaben sind z.B.:

1. "Faktoren" beschaffen; wie
   - Rechtliche Voraussetzungen
   - Geldmittel
   - Sachmittel
   - Personal/Mitarbeiter
   - Information
2. Teilnehmer laden
3. Organisation schaffen
4. Information beschaffen
5. Öffentlichkeitsarbeit leisten ggfs. weitere!

Diese Verwaltungsaufgaben wiederholen sich im Prinzip immer wieder, d.h. bei der Erfüllung der verschiedensten Leistungsaufgaben.

Auch diese Aufgaben sollte man einer möglichst systematischen Analyse aussetzen.

6. ORGANIGRAMM

Das Organigramm ist ein grobes Darstellungsmittel aufbauorganisatorischer Zusammenhänge, als solche gelten der Aufgabenzusammenhang, auch der Leitungs-, Stabs-, und Kollegialzusammenhang.

Ein typisch "klassisches" Organigramm stellt sich etwa wie folgt dar:

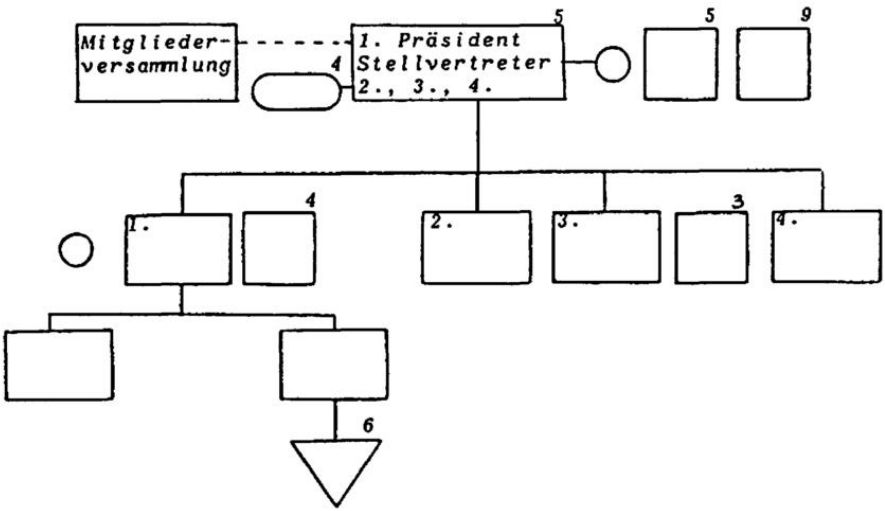
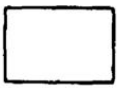


Abb.: Modell eines Organigramms: hier traditionelles Stab-Linien-Modell mit Ausschüssen; an der Spitze; Pluralinstanz (Präsident und 3 Vizepräsidenten (2., 3. und 4.), die jeweils ein Ressort leiten. Die Hochzahlen geben jeweils die Zahl der Mitarbeiter/Mitglieder an.

Darstellungstechnische Elemente des Organigramms:

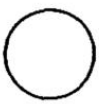
Mehrpersonen-Stelle
(Instanz; Leitungsstelle)



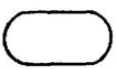
Einzelperson-Stelle

Ausschuß

Mitarbeiter (Mitglieder)
(unterste Ebene)



Stab



Stab (Mehrpersonen)

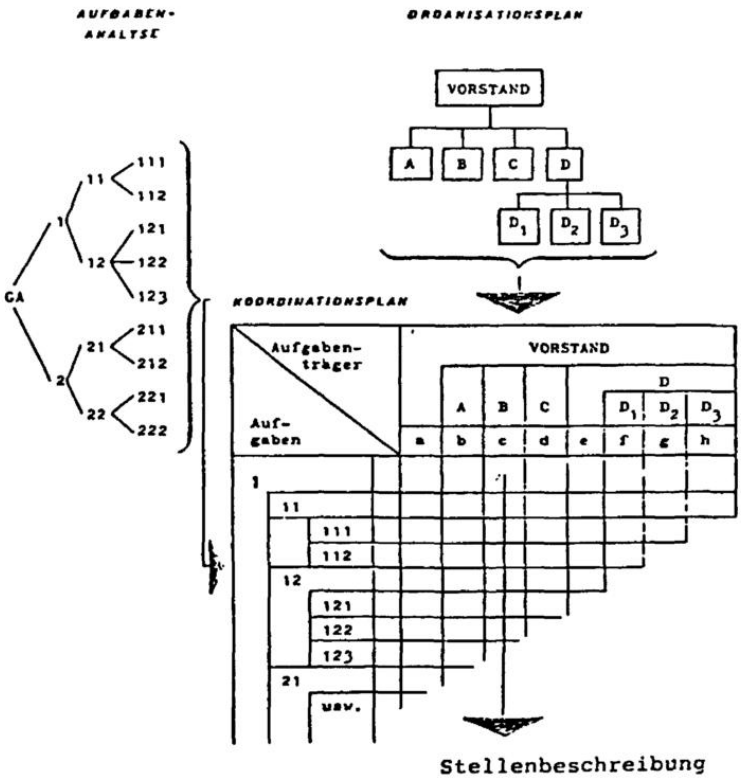
Leitungs-Linie

Beauftragungs-Linie

7. F - FUNKTIONENDIAGRAMM

Grundmodell

Auch im Sprachgebrauch wird zwischen Aufgabe und Funktion unterschieden, insbesondere, wenn es sich um arbeitsteilig zu erledigende Aufgaben handelt. Die Aufgaben (Teilaufgaben) werden in ihre Funktionen zerlegt und unterschiedlichen Aufgabenträgern zugeordnet. Ein hervorragendes Darstellungsmittel ist das Funktionendiagramm.



Schema zur Entwicklung eines Koordinationsplanes (Funktionendiagramms) aus Aufgabengliederung und Organisationsplan.

Als Funktionen ergeben sich z.B. Initiativen, Planung, Entscheidung, Realisierung, Kontrolle.

Funktionsplan: Vereinstrainer-Lehrgang Landesfachverband

zu erledigende Aufgaben	an der Aufgabenerledigung beteiligte Kräfte, Stellen usw.		PRÄSIDIUM: PRÄSIDENT (a)	VP SPORT (b)	VP FIN (c)	REF. LSPORT (d)	TR-RAT (e)	GESCHÄST. (f)	L-TRAINER (g)	GERÄTEW. (h)	REFERENTEN (i)	TEILNEHMER (k)
VORBEREITEN	Budget erstellen	1			C				C			
	Rahmenbedingungen ausschreiben/festlegen	2		←		C			C			
	Beschaffung: Lehrgangstätte	3										
	Beschaffung: Referenten	4										
	Beschaffung: Geräte	5										
	TEILNEHMER: voreinladen	6										
	TEILNEHMER: auswählen	7										
	TEILNEHMER: endgültig einlad.	8				←			→			
Detailkonzept		9							C		C	
Skripten u. ä.		10										
VT-LEHRGANG	Leitung	11										
	Referate usw.	12							◇			
	Protokolle	13							◇			
	Begrüßung/Verabschiedung	14										
	Geräte	15										
NACHBERTG.	verbands intern: Protokoll-Teiln.	16										
	verbands intern: abrechnen	17			◇							
	verbands intern: berichten	18	←						→			
	verbands extern: X-Sport	19							→			
	verbands extern: Tageszeitung	20							→			

ad. Funktionsplan

Erläuterung der Symbole (Funktionen)

Initiative (-recht/-pflicht; Anregung, Vorschlag, Hinweis)

Entscheidungsvorbereitung

Entscheidung

Hilfs- und Nebenarbeiten

verantwortliche Ausführung

Informationspflicht

Informationsrecht

Gruppenarbeit; gemeinsam; Ausschuß

Nachprüfung

Beachte: 1. Auch andere Symbole sind denkbar!
(ggfs. neu festlegen)

2. Es werden auch Buchstaben verwendet, zum Beispiel

P Planung
E Entscheidung
A Ausführung
K Kontrolle u.a.

in den Kästchen stehen oft Buchstabenkombinationen.

3. In der einfachsten Form kann man mit zwei Symbolen auskommen; zum Beispiel

o Hauptverantwortlicher/Leiter
x Mitarbeiter/Helfer

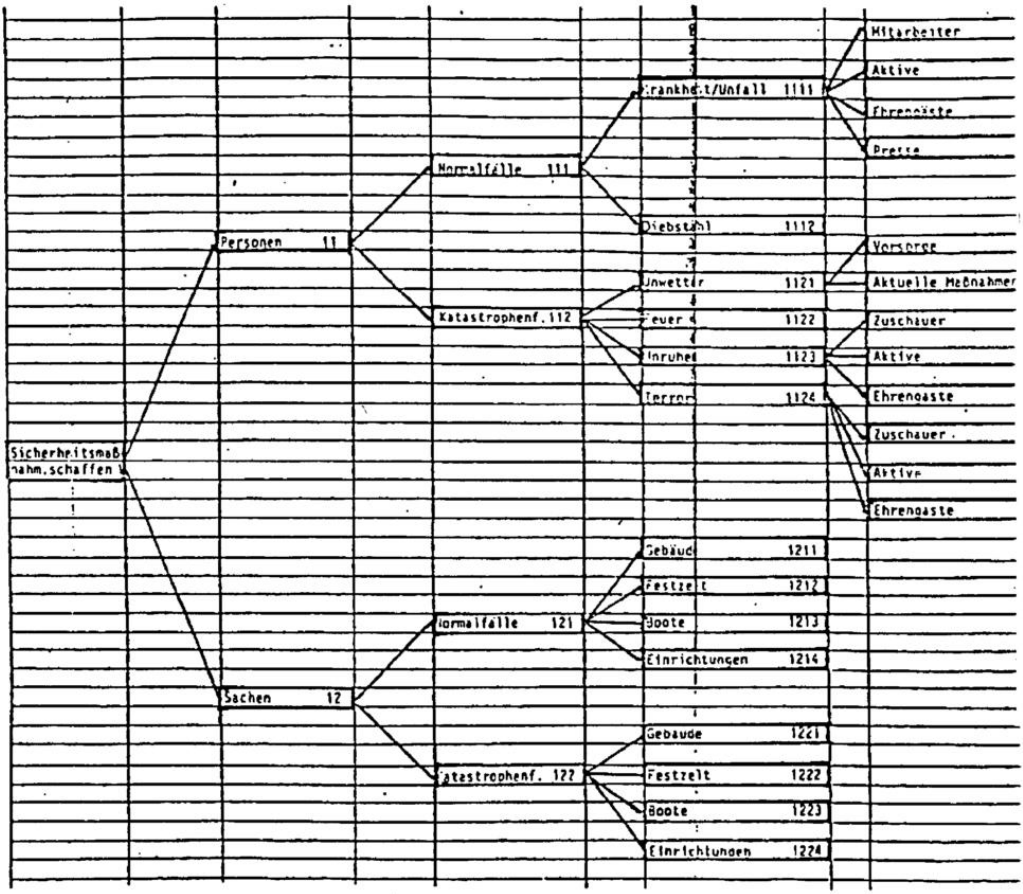
4. Das "Funktionendiagramm" wird auch "Koordinationsplan" bzw. "Entscheidungsdiagramm" genannt.

5. Im "Funktionendiagramm" kann nur eine grobe Darstellung erfolgen, Details müssen auf andere Weise erläutert werden, vor allem in der Stellenbeschreibung.

Liest man die einzelnen Spalten des Funktionendiagramms von oben nach unten, erhält man die Grundfunktionen der Stellenbeschreibung der jeweiligen Stelle.

Abschließend sei noch betont, daß die beschriebenen Instrumente (Aufgabenanalyse, Organigramm, Funktionendiagramm) auch ohne gegenseitige Verknüpfung zur Analyse und Beschreibung organisatorischer Tatbestände geeignet sind.

Auf den folgenden Seiten sind noch einige Beispiele zu den genannten Instrumenten aufgeführt.



Beispiel einer Aufgabengliederung; Gesamtaufgabe: "Sicherheitsmaßnahmen schaffen" im Rahmen einer Großveranstaltung. Denkbar als "1. Entwurf"; reine Objekt-Gliederung.

Veranstaltung X oder Aktion Y

FUNKTIONSPLAN

O = Hauptverantw., Leiter
X = Mitarbeiter, Helfer, Mitverantwortlicher

Einfaches Sportfest
Denk-Modell

Zahl	AUFGABEN	Obmann	Jugendleiter	Kassier	Kulturwart	Schriftführer	Josef Fuchs	Inge Rainer	Gerhard Müller	Organisationsverantwortlicher	Kontaktperson Öffentl. Stelle.	Pressereferent	Techniker	Otto Müller	usw
1	Begrüßung, Siegerehrung, Kontakt mit Ehrengästen	O			X										
2	Sportliche Leitung		X				O		X	X					
3	Materialsicherung und Ausgabe / Kontrolle							O							
4	Nenngeld-Inkasso, Versicherung			O											
5	Rahmenprogramm / Musik usw		X		O										
6	Transport, Zeitplan u. dgl.									O					
7	Subventionen, Spenden	X		O		X									
8	Siegerlisten, Urkunden, Preise	X				O									
9	Pressewesen										X	O			
10	Technische Angelegenheiten, Lautsprecher usw.							X		X			O		
11	Platz- und Saaldekoration				X									O	
12	Einladungen, Kontaktnahmen mit Mannschaften usw.		O			X									
13	Fotografieren, Filmen, Auswertung für die Öffentlichkeitarbeit				X							O			

usw.

Beispiel eines einfachen Funktionsplanes (Kleinveranstaltung/ Aktion)
(nach HASIBEDER/KAPUSTIN, Der zeitgemäße Sportverein, 1979; ISBN 3-85214-202-4)

Auf der folgenden Seite ist ein Beispiel eines differenzierten Funktionendiagrammes abgebildet, wie es bei den "Ruderweltmeisterschaften 1981" vom OK verwendet wurde.

FUNKTIONENDIAGRAMM (STAND 7/80) RWM 1981

RS 8 / REGATTAORGANISATION

STELLEN / AUFGABEN		NUMMER DER STELLENBESCHREIBUNG	ORGANISATIONSKOMITEE													
				KOORDINATION												
				PRASIDENT	GESCHAFTS-STELLE	FINANZEN	VERKEHR UND SICHERHEIT	BETREUUNG TEILN.-GASTE	PR UND PRESSE		TECHNIK	REGATTA-ORGANISATION	MEDIZIN	FISA	DRV	VMG
PERSONALAUFGABEN FUR DAS RESSORT	PLANUNG DES PERSONALBEDARFS	1.1														
	BESCHAFFUNG DES PERSONALS	1.2														
	EINSATZ DES PERSONALS	1.3														
	PERSONALVERWALTUNG	1.4		3												
	VORLAUFIGE PERSONALKOSTEN FUR DAS RESSORT ERMITTELN	1.5														
	PERSONALKOSTENABRECHNUNG	1.6														
RAUMPLANUNG		2														
VORLAUFIGE SACHKOSTEN ERMITTELN		3														
SACHKOSTENABRECHNUNG		4														
LEITUNG DER BEREICHE REGATTAORGANISATION	REGATTABORO/WETTKAMPFSEKRETA.	5.1														
	PROTOKOLLE/KONTAKT JURY	5.2														
	DRUCKEREI	5.3														
	EINRICHTUNG REGATTASTRECKE	5.4														
	GEBAUDE, JURY UND BOOTSHALLEN	5.5														
	TEST DER NEUANLAGEN UND DEREN VERBESSERUNGEN	5.6														
	OBERNAHME UND ROCKGABE	5.7														
VERTRAGE SCHLIESSEN		6	C			C										
ORGANISATIONSAUFGABEN																
REGELN DER ZUSAMMENARBEIT/SONSTIGES																

ERLÄUTERUNG DER SYMBOLE

- LEITUNG, LENKEN, STEUERN
- BESONDERE ENTSCHEIDUNG
- INITIATIVE, ANSTOSS, VERANLASSUNG
- VERANTWORTLICHE AUSFUHRUNG
- HILFS- UND NEBENARBEITEN
- UBERWACHUNG
- NACHPRUFUNG
- SPEZIALKONTROLLE
- BERICHTEN
- RATERTEILUNG - AUSKUNFT
- FORMLICHE KENNTNISNAHME
- C GRUPPENARBEIT AUSSCHUSS

Sachaufgaben \ Stellen		Leitung												
		Unternehmungs-	Vertriebs- Leitung											
				Inland	Verkaufsgebiet A	Verkaufsgebiet B	Verkaufsgebiet C	Ausland	Ländergruppe A	Ländergruppe B	Techn. u. Verk. Fördersystem	Kundendienst	Versand	LKW
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
Verkaufspolitik	1	E_G	E_M	B				B			B	B		
Verkaufsförderung	2	E_W	E_N	E_M	A	A	A	E_M	A	A				
Werbung	3	E_G	E_N	E_M				E_M						
Kundenbetreuung	4		E_N	E_M	A	A	A	E_M	A	A	A	A		
Reklamationen	5	E_W	E_W	E_N				E_N			B	A		
Korrespondenz	6	E_W	E_N	E_N				E_N						
Verkaufsstatistik	7		E_N	K	A	A	A	K	A	A				
Preispolitik	8	E_G	E_N											
Auftragsabwicklung	9			E_N				E_N					A	A
Versand	10												E_N	A
Fakturierung	11			E_N				E_N						
	12													
	13													
	14													
	15													
	16													

E_G = Entscheidung in Grundsatzfragen
E_M = Mitentscheidungsrecht
E_N = Entscheidung im Normalfall
E_W = Entscheidungsvorbehalt für wichtige Fälle
A = Ausführung (Sachbearbeitung)
K = Kontrolle u. Auswertung
B = Beratungs- u. Vorschlagsrecht

Weitere mögliche Funktionen.
E_A = Entscheidung im Ausnahmefall
P = Planung
V = Vorschlagsrecht

Beispiel eines Entscheidungsdiagrammes nach ULRICH, H./STAERKLE, R., Verbesserung der Organisationsstruktur in Unternehmungen 3. Auflage, Bern 1969, S. 42