

ORGANISATIONSGESTALTUNG:

EINFÜHRUNG VON STELLENBESCHREIBUNGEN

1. Die erfolgreiche Einführung von Stellenbeschreibungen

Die erfolgreiche Einführung von Stellenbeschreibungen in einer Organisation setzt voraus, dass bestimmte Rahmenbedingungen vorhanden sind. Zu diesen zählt auf jeden Fall, dass die Geschäftsführung sich im klaren darüber ist, wie zukünftig im Unternehmen geführt werden soll, wie die Organisation aussehen soll und welche Rechte und Pflichten die Mitarbeiter und Vorgesetzte haben sollen. Antworten auf diese Fragen stehen – in Form einer für alle Betriebsangehörigen verbindlichen Richtlinie – in der „Allgemeine Führungsrichtlinie“. Die folgenden Ausführungen sollen das Grundverständnis einer modernen kooperativen Führung skizzieren und die zum Teil doch recht komplexen Zusammenhänge erhellen. Eine erschöpfende Behandlung aller damit verbundenen Fragen kann aus naheliegenden Gründen allerdings nicht geleistet werden.

Die Einführung von Stellenbeschreibungen ist ein Prozess, der am besten dann begonnen wird, wenn bei den Mitgliedern einer Organisation das Verständnis für größere Zusammenhänge bereits geschaffen worden ist. Die bewährteste Methode, dies zu erreichen, ist die Durchführung innerbetrieblicher Seminare mit einem externen Trainer, der das Zeug hat, die „neuen“ Ideen auch zu verkaufen; da der Prophet im eigenen Haus erfahrungsgemäß weniger gilt, wird er auch weniger erreichen als ein Externer. Diese innerbetrieblichen Seminare sollten so angelegt sein, dass nicht nur Grundlagen vermittelt, sondern von allen Teilnehmern eigene Stellenbeschreibungsentwürfe angefertigt werden, die dann gleich besprochen werden können. Irrationale Ängste vor Neuerungen und der Verdacht, die Stellenbeschreibungen könnten Nachteile für die Betroffenen bringen, lassen sich so erfahrungsgemäß am ehesten ausräumen. Im Anschluss an diese Schulungen sollten die Texte der Stellenbeschreibungsentwürfe in der EDV nach einem einheitlichen Muster erfasst werden. Die weitere Bearbeitung und spätere Pflege dieser Texte ist verhältnismäßig einfach. Bei Bedarf kann nun erneut ein externer Berater hinzugezogen werden, um – gemeinsam mit dem Stelleninhaber und ggf. dem Vorgesetzten – die Schlussredaktion durchzuführen. Bei guter Vorbereitung sollte der hierfür erforderliche Zeitaufwand je Stellenbeschreibung im Durchschnitt zwei Stunden nicht überschreiten.

2. Führen – was ist das?

Überall dort, wo Menschen miteinander leben oder gemeinsam Ziele erreichen wollen oder müssen, ist Führung notwendig. Führen im Sinne von Menschenführung ist kein Akt der Will-

kür, sondern ein notwendiger Teil des geordneten Zusammenlebens zwischen Menschen. Strittig dürfte nicht die Frage nach dem „ob“, sondern nach dem „Wie?“ sein. Führen in einem Organisationen bedeutet, einen Mitarbeiter oder eine Gruppe von Mitarbeitern unter Berücksichtigung der jeweiligen Situation auf die Erreichung von Zielen hin zu beeinflussen. Dabei wird angenommen, dass alles, was sich in der Organisation abspielt, allein der Erreichung der Unternehmensziele zu dienen hat – entweder unmittelbar oder mittelbar. Für die Richtigkeit dieser Feststellung ist es ohne Bedeutung, ob die Unternehmensziele erreichbar sind oder nicht, ob sie moralisch vertretbar sind oder nicht usw. Allein ihre Existenz ist entscheidend. Das gesamte Unternehmen erscheint somit als ein Apparat zur Erreichung der Unternehmensziele, mithin als etwas Instrumentelles, Rationales, Logisches. Dies muss sich sowohl in der Aufbau- und Ablauforganisation, als auch in der Führungsstruktur widerspiegeln.

3. Die schwierige Frage der Ziele

Wenn die Annahme, dass ein Unternehmen nur deshalb und nur so lange existiert, wie es gilt, Unternehmensziele zu erreichen, mit vernünftigen Argumenten nicht zu erschüttern ist, folgt daraus, dass auch das, was sich auf und innerhalb der einzelnen Stellen des Unternehmens abspielt, ausschließlich der Erreichung der Unternehmensziele (in Form der Stellenziele) dienen soll. Die einzelne Stelle im Unternehmen erscheint dann als ein Instrument, dem die Erreichung einer Teilmenge der Unternehmensziele, eben der Stellenziele, übertragen ist. Gäbe es keine Stellenziele (als Teilmenge der Unternehmensziele), wäre die einzelne Stelle im Unternehmen offenbar nicht notwendig. Somit sind nicht die Aufgaben der Dreh- und Angelpunkt für das Verständnis der Zusammenhänge, sondern die Ziele. Die innere Logik des Unternehmens lässt keine andere Folgerung zu. Erst wenn es klare Ziele gibt, lassen sich daraus die Aufgaben ableiten, die zur Erreichung dieser Ziele erledigt werden müssen.

Die Aufgaben an und für sich, also ohne Ziele, denen sie dienen, sind ohne jede Bedeutung für das Unternehmen. Nie soll ein Mitarbeiter für die Erledigung von Aufgaben bezahlt werden, immer aber für die Erreichung von Zielen. Will ein Unternehmen etwas erreichen – und andernfalls gäbe es ja das Unternehmen nicht – muss das, was erreicht werden soll, also die Unternehmensziele, denjenigen, die an ihrer Erreichung arbeiten, bekannt sein. Und wie sieht die Praxis aus? Versuchen Sie doch einmal, die Ziele Ihrer eigenen Stelle schriftlich zu fixieren. Sollten Sie dies nicht mit der gebotenen Klarheit können, bedeutet dies – Sie mögen mir verzeihen –, dass Sie nicht genau sagen können, wofür Sie bezahlt werden. Und falls Sie Führungskraft sind: Wie gut kennen Sie die Stellenziele Ihrer Mitarbeiter? Nicht die Aufgaben, die Ziele!

Führen ist also nur möglich, wenn allen Beteiligten bekannt ist, welche Ziele erreicht werden sollen. Nun wäre aber nichts weniger zutreffend als die Annahme, dass diese Grundvoraussetzung für Führen in der Praxis immer gegeben ist. In ungezählten Führungsseminaren und Unternehmensberatungen musste immer wieder die Erfahrung gemacht werden, dass Unverständnis und Verwirrung die häufigste Reaktion auf die Frage nach den eigenen Stellenzielen und/oder den Zielen des Unternehmens sind.

Das Elend im Führungsbereich deutscher Unternehmen ist darauf zurückzuführen, dass zwar die meisten Beschäftigten wissen (oder zu wissen meinen) welche Aufgaben sie zu erfüllen haben, nicht aber, welche Ziele im einzelnen von ihnen erreicht werden sollen. Die Praxis sieht doch so aus: Es wird die Überstunde bezahlt, nicht die Annäherung an ein Ziel, es wird Anwesenheit gefördert, nicht unternehmerisches zielorientiertes Handeln. Und vorgegeben wird meistens, was im einzelnen zu tun ist, nicht aber, welches der Beitrag dieser Aufgaben zu den Unternehmenszielen zu sein hat.

Viele Managementmodelle (Management by ...) schrumpfen auf die Dimension von Illustriertenbeiträgen, sobald man sich die Mühe macht, die Mechanik dessen zu verstehen, was sich zwischen Menschen abspielt, die zusammengekommen sind (ggf. auch durch die Umstände erzwungen), um gemeinsam ein Wirtschaftsunternehmen von Punkt A nach Punkt B zu bringen.

Menschenführung ist dann erfolgreich, wenn sie zur Erreichung der (Unternehmens-)Ziele beiträgt. Nicht erfolgreich ist Führung dann, wenn sie dies nicht oder nur teilweise tut oder gar die Erreichung der Unternehmensziele aktiv behindert oder verhindert (zum Beispiel durch Demotivation der Mitarbeiter). Diese Feststellung schließt mit ein, dass die Art und Weise, wie in einem Unternehmen geführt wird, von den dort Beschäftigten unterschiedlich empfunden werden kann. Je höher aber die Akzeptanz und die Rationalität des Führungsstils ist, desto größer ist auch die Leistungsbereitschaft der Belegschaft.

Hohe Fehlzeiten, innere Kündigung, aber ebenso hochmotivierte Mitarbeiter sind nur einige Folgen von dem, was man als Führungskultur eines Unternehmens bezeichnen könnte. Diese ist – wie „Kultur“ schlechthin – weder etwas Positives, noch etwas Negatives: Sie ist die Summe und die besondere Ausformung bestimmter Führungsmerkmale eines Unternehmens, sie ist das in den Köpfen der Beschäftigten verankerte Verständnis von der Art und Weise, wofür und wie man zusammenarbeitet.

3.1 Ziele vereinbaren/Ziele setzen

Ziele sind angestrebte, gedanklich vorweggenommene Zustände der Wirklichkeit. Sie sind Messgrößen und damit die Voraussetzung für Planung und Kontrolle. Als solche sind sie nicht Tätigkeiten, sondern der Grund für diese. Ziele sagen aus, was erreicht werden soll.

Erst durch Zielsetzung werden Anstrengungen und Arbeitstechniken effektiv, weil die individuellen Kräfte und andere Ressourcen auf einige wenige Schwerpunkte konzentriert werden können. Ohne klare Zielsetzung befindet sich ein Unternehmen – aber auch jede Organisationseinheit eines Unternehmens – im Zustand ständiger Improvisation. Sollte sich Erfolg überraschenderweise einstellen, dann eben nur zufällig.

Bei autoritärer Führung wird die Zielsetzung durch Anweisungen ersetzt. Bei kooperativer Führung jedoch wird vom Mitarbeiter erwartet, dass er im Rahmen seiner Stelle selbständig handelt und entscheidet; deshalb muss er wissen, auf welche Ziele er seine Tätigkeiten auszurichten hat. Die Stellenziele, also die dauerhaften Ziele einer Stelle, finden ihren Niederschlag in der Stellenbeschreibung. Stellenziele sind jene anzustrebenden Zustände, auf deren Erreichung sich die Tätigkeit des Stelleninhabers ausrichtet. Zugleich liefern sie den Maßstab für die Erfolgskontrolle.

Jeder Mitarbeiter hat demnach einen Anspruch auf klare Ziele! Um diesem Anspruch zu genügen, sollen Ziele so sein: eindeutig und präzise formuliert – realistisch und erfüllbar – möglichst quantifiziert/operationalisiert – in ihrer Bandbreite (Ober- und Untergrenzen) deutlich – kontrollierbar/überprüfbar.

Neben den in der Stellenbeschreibung formulierten dauerhaften, aber nicht immer quantifizierbaren Stellenzielen, kann und muss der Vorgesetzte weitere (Sonder-)Einzelziele für seine Mitarbeiter setzen und – idealerweise – mit diesen vereinbaren. Das ist die Folge von sich verändernden Unternehmenszielen, von eingetretenen Veränderungen im Umfeld des Unternehmens, der Weiterentwicklung von Technologien, von Betriebsmitteln usw. Wurden die Stellenziele in der Stellenbeschreibung richtig formuliert, führt die Vereinbarung von Detailzielen oder zeitlich begrenzten Zielen nicht dazu, dass die Stellenbeschreibung geändert werden muss.

4. Der Führungsstil

Über Führungsstile wurde und wird viel geschrieben; das meiste davon ist obsolet, vieles dummlich. Die Tendenz, über Formen zu reden, statt Inhalte zu analysieren, ist bei dieser Thematik unübersehbar. Will man Führungsstile in Kategorien unterteilen, so bietet sich erst einmal die Einteilung in funktionierende und nicht funktionierende Führungsstile an. Dabei ist eine klare Bestimmung hinsichtlich des Ortes und der Zeit unerlässlich. Wir reden über aktuelle Verhältnisse in Deutschland, und nicht über die Entwicklungen in einer geographisch nicht näher definierten Region in der Mitte des nächsten Jahrtausends! Jede Zeit und jeder Wirtschaftsraum haben eigene Vorstellungen davon, wie man in einer Organisation am zweckmäßigsten miteinander umgeht, was sozial verträglich ist, welches die Rollenverteilung zwischen

Vorgesetzten und Mitarbeiter ist usw. Diesen Gegebenheiten muss jede Führung Rechnung tragen, die darauf aus ist, mittel- und langfristig von allen Beteiligten akzeptiert zu werden. Erreicht sie das, so kann sie in dem Sinne erfolgreich sein, dass sie die Voraussetzungen für die Erreichung der Unternehmensziele verbessert.

Die nicht funktionierenden Führungsstile interessieren uns hier nicht. Bei diesen handelt sich entweder um historisch überholte Modelle (solche, die in vergangenen Zeiten funktioniert haben), um Modelle aus einem uns fremden kulturellen und sozialen Bezugsfeld, oder um theoretische Schreibtischelaborate von Beratern, die sich, völlig unbegründet, Hoffnung machen, ihren Namen mit einem unsterblichen Führungsmodell verknüpfen zu können, häufig aber nur Elemente von Altbekanntem neu kombinieren und umbenennen.

Es gibt noch eine weitere Kategorie von nicht funktionierenden „Führungsstilen“: Nämlich jene, die durch die Hintertür einen Verzicht auf Führung propagieren und damit ihre geistigen Urheber als solche ausweisen, die nicht verstanden haben, um was es hier eigentlich geht. Wenn heute ein geschäftsfähiger Bürger unseres Landes in einem Wirtschaftsunternehmen von seinem Vorgesetzten geführt wird und wenn dies über längere Zeit funktionieren soll, so muss zuallererst eine Bedingung erfüllt werden: Der Mitarbeiter muss die Art und Weise, wie sein Vorgesetzter mit ihm umgeht und wie er selbst mit seinem Vorgesetzten in Kontakt treten kann, akzeptieren. Ist dies der Fall, so wird er dadurch keineswegs automatisch motiviert, sondern betrachtet das Gegebene als eine Selbstverständlichkeit. Akzeptiert der Mitarbeiter den Führungsstil seines Vorgesetzten hingegen nicht, wird dies zu Demotivation und Unzufriedenheit und früher oder später zum Ausscheiden des Mitarbeiters aus dem Unternehmen führen.

Die Frage nach dem Führungsstil ist also keine moralische, die mit „gut“ oder „schlecht“ zu beantworten wäre, sondern eine der Zweckmäßigkeit, die mit „funktioniert“ oder „funktioniert nicht“ zu beantworten ist. Dass auch in Sachen Führung moralische und ethische Positionen existieren, die durch keine Zweckmäßigkeit in Frage gestellt werden dürfen, sei nur der Vollständigkeit halber erwähnt.

Wenn die Annahme gilt, dass jeder Beschäftigte des Unternehmens einen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele zu leisten hat – indem er seine Stellenziele bedient – so muss Führen dies möglich machen und nicht etwa verhindern. Der Vorgesetzte muss seine Mitarbeiter also so behandeln, dass diese bereit sind, dem Unternehmen ihr Wissen und Können, ihre Erfahrung, ihre Kreativität und ihren Fleiß verfügbar zu machen – und das nach Möglichkeit als berechenbare und konstante Größe. Schafft der Vorgesetzte das, ohne gleichzeitig die Erreichung anderer Ziele des Unternehmens zu behindern, so ist er sein Geld wert. Schafft er dies nicht, so ist er – die Logik lässt einen anderen Schluss nicht zu – fehl am Platze. Den Kosten,

die er produziert, steht in diesem Falle kein ausreichender Nutzen für das Unternehmen gegenüber.

Alles, was uns heute in der Praxis als Führungsstil begegnet, lässt sich bei genauer Betrachtung auf zwei Grundtypen reduzieren. Der eine hat eine historische Wurzel, die sich im Nebel der Zeiten verliert: Heute begegnet er uns hauptsächlich in Handwerksbetrieben, in kleineren Familienunternehmen, in Ämtern und Behörden. In größeren Unternehmen mit einer hochqualifizierten Belegschaft erscheint er hingegen allenfalls zeitlich befristet oder situationsbedingt und auch dann meistens nur noch in einer sehr inkonsequenten Form mit zahlreichen Einsprengseln, die seine Natur aufweichen: Es ist die autoritäre Führung. Autoritäre Führung, in welchem Gewande und unter welcher Bezeichnung auch immer, zeichnet sich dadurch aus, dass der Vorgesetzte oder die Unternehmensspitze zumindest theoretisch alle Kompetenzen und Befugnisse behält, die von der Sache her auf nachgeordneten Stellen gebraucht werden, dort nämlich, wo die Aufgaben erledigt werden, die zur Erreichung der Unternehmensziele führen sollen.

Nun ist aber die einzige Quelle für Verantwortung das Vorhandensein eines Handlungsspielraums, und nichts anderes meinen ja die Begriffe „Befugnisse“ und „Kompetenzen“ in diesem Zusammenhang. Wenn also ein direkter Zusammenhang zwischen Kompetenzen/Befugnissen und der Verantwortung eines Menschen besteht, die Mitarbeiter – hier heißen sie dann „Untergebene“ – aber nur Aufgaben übertragen bekommen und keine Entscheidungsspielräume, so ist ihre Verantwortung entsprechend gering. Umso größer ist dann aber die Verantwortung der übergeordneten Stelle, also des Vorgesetzten. Ist aber ein Beschäftigter nicht verantwortlich für das, was er tut, sondern sein Vorgesetzter, wird seine Begeisterung für die Arbeit, seine Identifikation mit dem Unternehmen, seine gefühlsmäßige Bindung an seine Arbeit und letztlich seine Motivation eher gering sein. Dies ist der Grund, weshalb autoritäre Führung heute, wo die Erwartungen der meisten Beschäftigten andere sind als in der Frühzeit der Industrialisierung, in den meisten Fällen als eine unzweckmäßige und unzeitgemäße Art zu führen gelten muss. Oder ganz einfach: Qualifizierte Mitarbeiter leisten auf Dauer mehr, wenn sie eigene Handlungsspielräume haben und das Gefühl entwickeln können, erkennbare eigene Beiträge zur Erreichung der Unternehmensziele erbringen zu können.

Da autoritäre Führung auf dem Prinzip des Befehlens und Gehorchens beruht, und dies nur durch die Ausübung von Druck (in sehr unterschiedlicher Form) möglich ist, besteht das Bedürfnis und eine grundsätzliche Bereitschaft der Mitarbeiter, sich diesem Druck zu entziehen. Zwei Möglichkeiten bieten sich an: der Wechsel in ein anderes Unternehmen oder die innere Kündigung.

Gehen wir einmal davon aus, dass ein Mensch freiwillig nur etwas hergibt oder leistet, wenn er dafür etwas bekommt, was er braucht oder was ihm gut tut. Dann kann seine Leistungsbereitschaft nur in einer Organisation freigesetzt werden, die ihn als mündigen Menschen behandelt, die ihm die Verantwortung für das überträgt, was er tut oder zu tun unterlässt, kurz: Die ihn zum Mitarbeiter macht und nicht zum Untergebenen. Dies gilt jedenfalls für unsere Zeit und beansprucht nicht, auch in der historischen Perspektive immer zutreffend gewesen zu sein.

Eine Betrachtung dessen, was Menschenführung ist, kann nicht getrennt von der Betrachtung der Organisationsstrukturen geschehen, innerhalb derer sie sich vollzieht: Die Verbindung von Aufbauorganisation, Größe des Unternehmens und Führungsgrundsätzen ist eine unauflöslliche. Dies wird besonders deutlich bei der Betrachtung dessen, was man als kooperative Führung bezeichnet und was leider nicht selten missverstanden wird als ein nicht näher beschriebenes Miteinander, abseits von Hierarchien und Dienstwegen.

Die kooperative Führung versteht den Mitarbeiter als jemanden, der nicht nur (und nicht in erster Linie) Aufgaben auf Anweisung seines Vorgesetzten ausführt, vielmehr nun im Rahmen seiner Kompetenzen, die ihm zusammen mit den Zielen seiner Stelle und den Aufgaben übertragen wurden, selbständig handelt und entscheidet. Sie bezweckt also, Handlungsspielräume für den Mitarbeiter zu schaffen, um über diesen Motivator ein unternehmerisches Verhalten des Mitarbeiters zu ermöglichen und zu erreichen. Die Übertragung von Kompetenzen/Befugnissen wertet den Mitarbeiter auf, macht ihn für das, was er tut oder zu tun unterlässt, voll verantwortlich. Dadurch wird normalerweise das Selbstwertgefühl des betroffenen Mitarbeiters gestärkt und seine Motivation erhöht. Diese Verantwortlichkeit, die auch als ein moralisches Einstehen verstanden werden kann, bezieht sich auf das Innenverhältnis und nicht in jedem Falle auf das Außenverhältnis des Unternehmens, da der Gesetzgeber hier regelnd eingreift.

Kooperative Führung – wie Führung überhaupt – beabsichtigt nicht per se dem Mitarbeiter etwas Gutes zu tun. In der Umsetzung ist sie jedoch dazu gezwungen, weil sie sonst das Engagement der Beschäftigten nicht bekommt. Jeder Mensch, der seinen Lebensunterhalt durch eine abhängige Beschäftigung bestreitet, ist darauf angewiesen, dass er nicht nur Geld nach Hause bringt, sondern auch Erfolgserlebnisse, das Gefühl seiner Wichtigkeit, das Gefühl, ernst genommen zu werden, dazu zu gehören, gebraucht zu werden usw. Die Hauptquelle, aus der diese Bedürfnisse befriedigt werden könnten, ist die tägliche, das heißt aber meistens die abhängige Arbeit. Es besteht mithin eine gegenseitige Abhängigkeit zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber: Der Unternehmer braucht von seinen Mitarbeitern etwas, was nur diese ihm geben können: Leistungsbereitschaft und eine unternehmerische Grundhaltung. Und die Mitarbeiter erwarten von ihren Vorgesetzten etwas, was nur diese ihnen in dem erforderlichen Umfang geben können: Die Befriedigung wichtiger sozialer Bedürfnisse, Arbeitszufriedenheit und Ver-

wirklichung in der Arbeit. Selbstredend trifft dies nur auf entwickelte Industrieländer zu; sind Grundbedürfnisse wie Nahrung, Behausung etc. nicht gesichert, so stellt sich die ganze Angelegenheit natürlich anders dar.

5. Die Delegation von Verantwortung als Führungsaufgabe

Von „Delegation von Verantwortung“ spricht man dann, wenn der Vorgesetzte seinem Mitarbeiter nicht nur Aufgaben, sondern zusammen mit diesen auch die Ziele, die er mit diesen Aufgaben erreichen soll sowie die für die Erledigung der Aufgaben erforderlichen Kompetenzen/Befugnisse überträgt. Da der Mitarbeiter nun Handlungsspielräume bei der Erledigung seiner Aufgaben hat – diese ergeben sich aus den übertragenen Kompetenzen –, trägt er für das, was er tut oder zu tun unterlässt die Verantwortung. Je größer die übertragenen Kompetenzen, desto größer auch die Verantwortung des Mitarbeiters. Der Mitarbeiter erhält also einen fest umrissenen Aufgabenbereich mit klaren Zielen und den entsprechenden Kompetenzen, innerhalb dessen er verpflichtet ist, selbständig zu handeln und zu entscheiden.

Verantwortung an und für sich kann man nicht übertragen, sondern nur Kompetenzen oder Befugnisse; sie sind die Quellen, aus denen sich die Verantwortung speist. Delegation – und damit auch Delegation von Verantwortung – ist eine Führungsaufgabe und kann demzufolge nur vom Vorgesetzten gegenüber seinen Mitarbeitern wahrgenommen werden. Wie alle Führungsaufgaben, ist die Delegation an den Dienstweg gebunden.

Delegation kann zeitlich befristet oder zeitlich unbefristet sein. Im ersten Falle handelt es sich um die Erledigung von Einzelaufträgen. Das Wesen der Stelle wird durch eine zeitlich befristete Delegation normalerweise nicht verändert. Die unbefristete Delegation jedoch überträgt auf die nachgeordnete Stelle neue Ziele, Aufgaben und Kompetenzen dauerhaft und kann damit das Wesen der Stelle verändern. Sind diese Eingriffe schwerwiegend, brauchen sie die Zustimmung der Geschäftsführung. Die eingetretenen Änderungen führen dann zu einer entsprechenden Anpassung der schriftlichen Stellenbeschreibung. Wenn der Vorgesetzte Kompetenzen an seinen Mitarbeiter überträgt, so verfügt er über diese Kompetenzen selbst nicht mehr. Delegation führt somit zu einer vertikalen Dezentralisierung von Kompetenzen und Verantwortung. Da Kompetenzen aber auch Macht bedeuten, führt die moderne Delegation auch zu einer Dezentralisierung von Macht im Unternehmen.

5.1 Grundsätze der Delegation von Verantwortung

Der Vorgesetzte darf in den Aufgabenbereich seines Mitarbeiters prinzipiell nicht eingreifen und dort keine Entscheidungen treffen, es sei denn im Ausnahmefall und aus zwingenden Gründen (Fehlverhalten des Mitarbeiters, welches sich anders nicht abstellen

lässt; Gefahr in Verzug u.ä.). Der Bereich des Mitarbeiters ist aus dem Handlungs- und Entscheidungsbereich des Vorgesetzten herausgenommen. Dies ist einer der Wesenszüge kooperativer Führung. Nur klar umrissene und scharf gegeneinander abgegrenzte Aufgabengebiete mit den dazugehörigen Kompetenzen bieten die Voraussetzung für eine erfolgreiche Delegation von Verantwortung. Schriftliche Stellenbeschreibungen sind deshalb sehr nützlich. Mit der Festlegung der Aufgaben, die der Mitarbeiter zu erfüllen hat, und der Bestimmung der dazugehörigen Kompetenzen ist zugleich gesagt, wofür er die Verantwortung zu tragen hat und wofür nicht. Durch die Delegation verlagern sich die unternehmerischen Entscheidungen an den Ort des Ereignisses. Die Entscheidungskompetenzen werden vertikal dezentralisiert. Delegation von Verantwortung ist ein wichtiger Motivator und damit ein essenzieller Teil der kooperativen Führung. Die Delegation schafft autonome Handlungsspielräume auf nachgeordneten Ebenen. Sie verändert die Arbeitsteilung innerhalb der Hierarchie sowohl quantitativ als auch qualitativ. Delegation von Verantwortung setzt einen kooperativen Führungsstil zwingend voraus, ebenso eine klare Aufbauorganisation und eindeutige Stellenbeschreibungen.

5.2 *Die Stellvertretung als Sonderform der Delegation*

Die Stellvertretung ist ein Fall von Delegation auf Zeit. Bei einer nebenamtlichen Stellvertretung werden Stellenziele, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung einer Stelle dem Inhaber einer anderen Stelle zeitlich befristet übertragen. Der Stellvertreter handelt und entscheidet in eigener Verantwortung, jedoch im Sinne oder angenommenen Sinne des Stelleninhabers (des Vertretenen).

5.2.1 Grundsätze für die Stellvertretung

Aktive und passive Stellvertretung sollten schriftlich geregelt sein (in der Stellenbeschreibung). Der Stellvertreter muss das für die zu vertretende Stelle erforderliche Fach- und Führungswissen besitzen. Es muss sichergestellt sein, dass der Stellvertreter die Stellvertretung nicht für eigene Zwecke missbraucht. Der Stelleninhaber muss seinen Stellvertreter stellvertretungsfähig machen. Der Stellvertreter muss dafür sorgen, dass er selbst jederzeit stellvertretungsfähig ist. Die Wahrnehmung einer Stellvertretung schafft grundsätzlich keinen Anspruch auf Nachfolge in der vertretenen Stelle! Dieser Grundsatz ist ggf. in der Allgemeinen Führungsrichtlinie des Unternehmens schriftlich zu verankern.

6. Die Verantwortung im System der kooperativen Führung

Da bei kooperativer Führung Kompetenzen/Befugnisse im Wege der Delegation dorthin verlagert werden, wo sie von der Sache her gebraucht werden, kommt es zu einer Aufteilung der Verantwortung zwischen Delegierendem (Vorgesetzter) und Delegationsempfänger (Mitarbeiter) entsprechend der Aufteilung der Kompetenzen: Die Handlungsverantwortung trägt der Mitarbeiter, die Führungsverantwortung trägt der Vorgesetzte. Begründung: Der Vorgesetzte verfügt über die Führungskompetenzen (Kompetenzen, die erforderlich sind, um führen – also im Sinne einer Zielerreichung der nachgeordneten Bereiche aktiv werden – zu können). Der Mitarbeiter verfügt über die für die Erledigung seiner Aufgaben erforderlichen Handlungskompetenzen. Für Fehler des Mitarbeiters ist der Vorgesetzte dann verantwortlich, wenn er seine Führungspflichten versäumt und seine eigenen Führungskompetenzen nicht oder nicht ausreichend genutzt hat. Der Vorgesetzte trägt ebenfalls nicht die Verantwortung für Fehler der seinen Mitarbeitern unterstellten Kräfte, es sei denn, er selbst hat seine Führungspflichten versäumt.

7. Die Information als Führungsaufgabe

Information ist zweckorientiertes Wissen in Form einer Nachricht, einer Mitteilung von Daten oder von Gedanken, die als Informationsträger fungieren. Dabei unterstellt man, dass erst durch den verwendungsbezogenen Zweck eine Nachricht zur Information wird. Information ist gleichzeitig aber auch ein Einfluss- und Machtfaktor. Information ist immer zielorientiert. Fehlt die Zielorientiertheit, so handelt es sich im Sinne unserer Definition nicht um Information, sondern um eine Nachricht. Die Information ist – wie zum Beispiel auch die Kontrolle – entweder eine Fach- oder eine Führungsaufgabe. Eine Führungsaufgabe ist sie dann, wenn sie dem dient, was wir als Führen bezeichnet haben: Die nachgeordneten Stellen auf die Erreichung von deren Stellenzielen hin zu beeinflussen. Als Führungsaufgabe spielt sich Information ab zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern, also auf dem Dienstweg (Information von oben nach unten). Die Information begegnet uns aber auch als eine Mitarbeiterpflicht, und zwar dann, wenn es um die Information zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem geht (Information von unten nach oben). Als Fachaufgabe ist die Information nicht an den Dienstweg gebunden; sie kann von jeder Stelle des Unternehmens direkt an jede andere Stelle des Unternehmens gehen (Querinformation). Als knappes immaterielles Wirtschaftsgut ist die Information sowohl als Fach- wie auch als Führungsaufgabe ein Produktionsfaktor größter Bedeutung. Merke: Mitdenken setzt Mitwissen voraus! Information ist (auch) eine Bringpflicht (Bringschuld).

8. Kontrolle als Führungsaufgabe

Kontrolle ist immer ein Soll-Ist-Abgleich. Der Sollzustand ist derjenige Zustand, der erreicht werden soll. Der Ist-Zustand ist derjenige Zustand, der erreicht worden ist. Handelt es sich bei Kontrolle um eine Führungsaufgabe, dann beschreibt der Soll-Zustand immer ein Ziel. Das Ergebnis der Führungsaufgabe Kontrolle bezieht sich dementsprechend auf den Grad der Zielerreichung. Wie das Ziel erreicht wird ist – zumindest theoretisch – so lange ohne Bedeutung, wie die Erreichung anderer Ziele dadurch nicht behindert oder verhindert wird. Bei der Kontrolle als Fachaufgabe geht es hingegen um die Art der Ausführung einer Aufgabe, um Mengen, Zeitvorgaben, Qualität, Kosten etc. Hier ist es gerade das Wie, welches interessiert. Als Führungsaufgabe ist Kontrolle nicht delegierbar. Dem Vorgesetzten steht es nicht frei, ob er seine Mitarbeiter hinsichtlich der Erreichung von deren Stellenzielen kontrolliert oder nicht. Im Sinne der an anderer Stelle gegebenen Definition von Führen muss er dies tun. Merke: Keine Zielsetzung ohne Kontrolle – keine Kontrolle ohne Zielsetzung! Die Form der Kontrolle des Vorgesetzten über die ihm unterstellten Kräfte wird durch den Führungsstil bestimmt, innerhalb dessen sie Anwendung findet. Bei kooperativer Führung ist die Delegation von Verantwortung und die dadurch gegebene Übereinstimmung von Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung die Grundlage für Kontrolle.

9. Formen der Aufbauorganisation und ihre Dokumentation

Voraussetzung für eine beständige Organisation ist eine dauerhafte Gesamtaufgabe, die sich in Teilaufgaben zerlegen lässt. Nur was sich wiederholt, was wiederkehrt, kann organisiert werden. Es gibt keine „guten“ und „schlechten“ Organisationsformen, sondern nur solche, die funktionieren und andere, die nicht funktionieren. Dabei ist nicht nur das gemeint, was eine Organisation leistet, sondern auch der Aufwand, der für die Erreichung dieses Ergebnisses betrieben wird. Organisation ist Mittel zum Zweck. Die Funktionalität einer Organisation ist deshalb ihr wichtigstes Merkmal. Weltanschauliche Überlegungen und kurzlebige modernistische Modelle dürfen nicht dazu führen, dass die Organisation das nicht leisten kann, wofür sie einzig und allein da ist: Die Erreichung der Unternehmensziele zu ermöglichen.

Organisation in einem Unternehmen meint immer eine hierarchische Organisation. Es gibt also immer Unter- und Überstellungsverhältnisse, die von der Sache her erforderlich sind. Diese Hierarchie widerspiegelt die Gliederung resp. Staffelung von Zielen, Aufgaben und Kompetenzen. Damit müssen auch diejenigen leben, die meinen, besonders fortschrittlich zu sein, wenn sie sagen – und was noch schlimmer ist: schreiben –, „die Hierarchie ist tot, es lebe das Team!“. Sie wird niemals tot sein die Hierarchie in einer Organisation, und es gibt auch kein einziges Beispiel, dass irgendwann, an irgendeinem Ort, in irgendeiner Industriegesellschaft es so etwas gegeben hätte. Die Erklärung dafür ist so einfach, wie banal: arbeitsteilige Gesell-

schaft, unterschiedliche und oft hochspezialisierte Qualifikationen, damit verbunden eine Trennung von Führen und Durchführen, und nicht zuletzt soziale Grundmuster, die bei allen höheren Säugetieren nachweisbar sind. Nicht ob wir eine Hierarchie brauchen, sondern wie diese Hierarchie auszusehen hat, ist die Frage. Und um es gleich zu sagen: Die Hierarchie hat, wie alles andere im Unternehmen auch, zweckmäßig in dem Sinne zu sein, dass sie die Erreichung der Unternehmensziele unterstützt und nicht etwa behindert. Das heißt, dass nur so viele hierarchische Ebenen existieren sollten, wie unbedingt notwendig. Jede überflüssige Ebene kostet Geld, verlängert die Informationswege, macht Entscheidungen langwieriger und erhöht die Trägheit der Organisation.

Typische Grundformen betrieblicher Aufbauorganisationen sind das Einliniensystem und das Mehrliniensystem. Beim Einliniensystem hat jeder Mitarbeiter nur einen Vorgesetzten, beim Mehrliniensystem (Matrixorganisation) kann ein Mitarbeiter mehrere Vorgesetzte haben. Die Antwort auf die Frage, welches System in der Praxis besser funktionieren wird, überlasse ich gern dem geneigten Leser.

Das Organigramm (Organisationsdiagramm) ist die graphische Darstellung der Aufbauorganisation. Es sagt nichts aus über Ziele, Aufgaben und Kompetenzen, die auf den einzelnen Stellen liegen. Es verdeutlicht lediglich die Unter- und Überstellung im Zusammenhang der Organisationsstruktur. Der Organisationsplan verlangt geradezu nach einer Konkretisierung der Stelleninhalte durch Stellenbeschreibungen.

Das Funktionendiagramm (Aufgabenverteilungsplan) ist ein in Matrixform dargestellter Ausweis von Aufgaben und Kompetenzen der einzelnen Stellen. Den einzelnen Aufgaben werden die Kompetenzen der einzelnen Stellen zugeordnet. Mit dem Funktionendiagramm ist es allerdings nicht möglich, die Aufgaben und/oder Kompetenzen einer Stelle vollständig und in all ihren Ausprägungen zu erfassen. Das Funktionendiagramm äußert sich zu den Stellenzielen überhaupt nicht. Je nach Bedarf kann die Art der Befugnisse (E=Entscheidung, B=Beratung, I=Information, K=Kontrolle, D=Durchführung) qualitativ erweitert und stärker gegliedert werden.

Die Arbeitsplatzbeschreibung ist ein Mittel der analytischen Arbeitsplatzbewertung. Sie dient der Untersuchung von Arbeitsplätzen hinsichtlich ihrer Aufgaben und Ausstattung, der Arbeitsbedingungen, des Arbeitsablaufes, der erforderlichen Qualifikation des Stelleninhabers sowie der auftretenden Belastungen. Die Arbeitsplatzbeschreibung beschreibt, was am Arbeitsplatz geschieht. Damit ist sie die Voraussetzung für eine vergleichende Bewertung der unterschiedlichen Arbeitsplätze und für die Erstellung von Entlohnungsrastern. Die Arbeitsplatzbeschreibung ist nicht mehr als ein erweiterter Pflichtenkatalog. Sie kann deshalb keine Basis für das selbständige Handeln und Entscheiden des Mitarbeiters abgeben. Sie kann allerdings eine wertvolle Ergänzung der Stellenbeschreibung sein. Der Stellenbesetzungsplan ist eine Aufstel-

lung der Inhaber der einzelnen Stellen. Der Stellenbesetzungsplan enthält manchmal auch den Ausweis der hierarchischen Stufe der Stelle, die Stellvertretung des Stelleninhabers und die Zahl der Mitarbeiter.

9.1 Die Stellenbeschreibung

Die Stellenbeschreibung ist ein mächtiges organisatorisches Mittel, um die Ziele, Aufgaben und Kompetenzen zu beschreiben, die auf jeder einzelnen Stelle des Unternehmens liegen. Von allen Organisationsmitteln weist die Stellenbeschreibung den höchsten Detaillierungsgrad hinsichtlich Zielen, Aufgaben und Kompetenzen auf. Sie vermittelt Einsicht in die Einordnung des einzelnen Stelleninhabers in das Gesamtgefüge von Führung und Organisation. Eine unabdingbare Voraussetzung für das Funktionieren von Stellenbeschreibungen ist ein kooperativer Führungsstil! Die Stellenbeschreibung bildet die sachliche Grundlage für das eigenverantwortliche Handeln des Stelleninhabers und gibt ihm nicht nur Pflichten, sondern auch Rechte. Mit ihrer klaren Festschreibung der Kompetenzen/Befugnisse ist die Stellenbeschreibung die einzige unbestechliche und jederzeit überprüfbare Voraussetzung für eine ebenso eindeutige Verantwortungszuweisung des Stelleninhabers.

Die Stellenbeschreibung ...

- konkretisiert den Grundsatz, dass jeder Mitarbeiter verpflichtet ist, im Rahmen seines Delegationsbereichs selbständig zu handeln und zu entscheiden;
- legt die Ziele der Stelle und die Aufgaben im einzelnen fest;
- schreibt die Kompetenzen/Befugnisse des Stelleninhabers fest;
- regelt das Unterstellungs- und Überstellungsverhältnis des Stelleninhabers;
- regelt die Stellvertretungsfrage (aktive und passive Stellvertretung).

Mit „Kästchendenken“ hat dies nichts zu tun. Gegner der Stellenbeschreibung vermögen offensichtlich nicht zu erkennen, dass Klarheit etwas anderes ist als Starrheit. Vielmehr sind das Vorhandensein und das Funktionieren schriftlicher Stellenbeschreibungen in einem kooperativ geführten Unternehmen Indikatoren für eine entwickelte Organisations- und Führungskultur. Dies schlägt sich normalerweise auch in der Motivation der Mitarbeiter, in ihrer Leistung und in der Identifikation der Beschäftigten mit ihrem Unternehmen nieder. Ihre volle Wirkung entfalten Stellenbeschreibungen jedoch erst zusammen mit einer Allgemeinen Führungsrichtlinie und bei einem einheitlichen Führungsstil im ganzen Unternehmen.

9.1.1 Die Vorteile der Stellenbeschreibung für den Vorgesetzten

- Die Stellenbeschreibung liefert kontrollfähige Ziele und ist somit die Grundlage für jede rationale Beurteilung des fachlichen Verhaltens des Mitarbeiters.

- Missverständnisse hinsichtlich Art und Umfang der Arbeiten des Mitarbeiters sind praktisch ausgeschlossen.

Das Führen des nachgeordneten Bereichs durch Einzelaufträge entfällt weitgehend

9.1.2 Die Vorteile der Stellenbeschreibung für den Stelleninhaber

- Der Mitarbeiter weiß genau, wer sein Vorgesetzter ist, wer seine Mitarbeiter und welches seine Ziele, seine Aufgaben und seine Kompetenzen sind.
- Er kann davon ausgehen, dass sein Vorgesetzter oder andere Stellen im Unternehmen sich im Normalfall in seinen Bereich nicht einmischen werden.
- Er kann seine Tätigkeiten optimieren, indem er den Weg zum Ziel (zu seinen Stellenzielen) verkürzt.
- Er trägt die Verantwortung für das, was er tut oder zu tun unterlässt, und zwar auch dann, wenn er besonders erfolgreich war.
- Er hat nicht nur Pflichten, sondern auch Rechte, die sich in seinen Kompetenzen spiegeln.

9.1.3 Der Sachbezug der Stellenbeschreibung

Stellenbeschreibungen müssen sachbezogen sein, dürfen nicht personenbezogen eingerichtet werden. Dadurch wird eine gewisse Stabilität des Betriebsgeschehens, unabhängig vom Wechsel des Stelleninhabers, gewährleistet. Bei einem Wechsel des Stelleninhabers entfällt dann die Notwendigkeit, eine inhaltlich neue Stellenbeschreibung anzufertigen.

9.1.4 Zum inhaltlichen Aufbau der Stellenbeschreibung

- Stellenbeschreibung werden ausschließlich für einzelne Stellen, nicht aber für Bereiche gemacht.
- Die Ziele, Aufgaben und Kompetenzen sind die Ausgangspunkte der Stellenbeschreibung, nicht die Verantwortung des Stelleninhabers.
- In der Stellenbeschreibungen wird keine Unterscheidung zwischen Haupt- und Nebenaufgaben getroffen.
- Hinweise auf nicht zum Delegationsbereich des Stelleninhabers zählende Bereiche gehören nicht in die Stellenbeschreibung.
- Führungsaufgaben gehören nicht in die Stellenbeschreibung, da die Führungsaufgaben für jede Stelle, die Vorgesetztenfunktionen hat, im Grunde dieselben sind;
- Die Festlegung der Kompetenzen muss eindeutig sein, da sonst die Frage der Verantwortung nicht geklärt werden kann.

Besondere Probleme können sich bei der Einordnung der Kontrollaufgaben in die Stellenbeschreibung ergeben: – Kontrolle als Führungsaufgabe (gehört nicht in die Stellenbeschreibung); – Kontrolle als Fachaufgabe gehört in die Stellenbeschreibung.

9.1.5 Irreführende Begriffe und Formulierungen, die nicht in die Stellenbeschreibung gehören

- er ist zuständig für ...
- er ist verantwortlich für ...

- er kümmert sich ...
- er sorgt für ...
- er versucht ...
- er bemüht sich ...

9.1.6 Die Unterstellung und die Überstellung des Stelleninhabers

Geht man von der Annahme aus, dass wir es mit einer klaren Einlinienorganisation zu tun haben, jeder Mitarbeiter also nur einen(!) Vorgesetzten hat, dann erübrigen sich normalerweise die Institutionen des Haupt-, Disziplinar- und Fachvorgesetzten. Die Summe dieser Funktionen vereinigen sich dann und ergeben „den“ Vorgesetzten. In der Stellenbeschreibung wird nun eindeutig aufgeführt, welcher Stelle der Stelleninhaber unterstellt ist. Damit ist auch gesagt, dass alle anderen Stellen gegenüber der beschriebenen Stelle keine Führungsaufgaben wahrzunehmen haben. Durch die Erteilung von Aufträgen oder die Inanspruchnahme von Dienstleistungen dritter Stellen wird keine Über- und Unterstellung begründet. Bei der Überstellung des Stelleninhabers ist darauf zu achten, dass nur Stellen und keine Sachgebiete oder Bereiche unterstellt werden. Es müssen alle Stellen einzeln aufgeführt werden, die dem Stelleninhaber unterstellt sind.

9.1.7 Schwierigkeiten mit dem Ziel der Stelle

Die Formulierung der Stellenziele ist erfahrungsgemäß schwierig. Es ist darauf zu achten, dass keine Aufgaben statt Zielen genannt werden. Hilfreich sind Eselsbrücken der Art „Der Stelleninhaber hat seine Aufgaben so wahrzunehmen, dass ...“, „... hat seinen Bereich so zu organisieren, dass ...“, „... hat Termine so zu vereinbaren, dass ...“ etc. Befristete, einmalige oder projektbezogene Ziele gehören nicht in die Stellenbeschreibung. Die Stellenziele, welche in die Stellenbeschreibung aufgenommen werden, sind jene, welche die langfristige Ausrichtung der Stelle erkennen lassen und als Richtschnur für das Handeln des Stelleninhabers dienen können. Erfolg ist nichts anderes als der Grad der Zielerreichung; insofern wird die Leistung des Stelleninhabers erst mit Hilfe der Stellenziele messbar.

9.1.8 Aufgaben und Kompetenzen

Aufgaben und Kompetenzen können in der verbalen Formulierung nicht voneinander getrennt werden. Um Klarheit zu schaffen, ist es erforderlich, den Sachverhalt in ganzen Sätzen auszudrücken, und nicht in Stichpunkten. Es muss deutlich werden, ob der Stelleninhaber etwas plant, entscheidet, selbst ausführt, oder ob er in einer bestimmten Angelegenheit eine andere Stelle informiert oder berät usw.

Tätigkeitswörter zur Beschreibung der Aufgaben des Stelleninhabers. Eine Auswahl:

Achten Sie auf Klarheit und Eindeutigkeit. Arbeiten Sie zuerst mit den Kategorien „entscheidet“, „berät“, „informiert“, „kontrolliert“. Alles, was in die Kategorie „führt durch“ gehört, lässt sich ggf. mit Hilfe der weiter unten beispielhaft angeführten Verben eindeutig definieren. Benutzen Sie dabei immer Formulierungen der Art „Er/Sie rechnet ab ...“, „... stellt bereit“, „... bearbeitet die Aufträge entsprechend ...“ usw.

- ablegen (welche Schriftstücke?)
- abrechnen (was?)
- analysieren (welche Tatbestände, Ergebnisse, Abläufe?)
- anfertigen (was, auf wessen Anweisung?)
- annehmen (was, von wem, auf wessen Anweisung?)
- anordnen (was, gegenüber wem?)
- anpassen (was, woran?)
- anweisen (welche Zahlungen?)
- assistieren (wem, wobei?)
- aufmessen (was?)
- aufstellen (was, welche Pläne?)
- ausführen (was, wann, auf wessen Anweisung?)
- ausgeben (was, an wen?)
- ausstellen (was, welche Formulare)
- auswerten (was, unter welchen Gesichtspunkten?)
- bedienen (welche Geräte, Kunden etc.?)
- begutachten (was, auf was hin?)
- benachrichtigen (wen, worüber, wann, in welcher Form?)
- beraten (wen, in welchen Angelegenheiten?)
- berechnen (was, für wen?)
- bereitstellen (was, für wen, in welchem Zeitrahmen?)
- Bericht erstatten (worüber, an wen, in welcher Form?)
- berichtigen (was, in welcher Hinsicht?)
- beschaffen (welche Materialien, Informationen, von wem, in welchem Rahmen?)
- bestellen (was, wofür, in welchem Rahmen?)
- beurteilen (was, in welcher Hinsicht?)
- bewerten (was, nach welchem Verfahren?)
- buchen (welche Daten?)
- darstellen (was, wie?)
- demontieren (welche Anlagenteile)
- durchführen (was, welche Maßnahmen, auf wessen Anweisung?)
- einkaufen (was, welche Dienstleistungen, welche Materialien, in welchem Rahmen?)
- einrichten (was, in welcher Weise?)
- einsetzen (welches Personal, welches Kapital, wofür?)
- einspeichern (welche Daten, wo hinein?)
- einteilen (welches Personal, welche Ressourcen, wofür?)
- eintragen (welche Daten, wo hinein?)
- einweisen (wen, worin?)
- entscheiden (was, worüber, in welchen Angelegenheiten, in welchen Fällen?)
- entwerfen (welche Pläne, Modelle, Skizzen, Gedanken?)
- entwickeln (was, zu welchem Zweck?)
- erarbeiten (was, zu welchem Zweck?)
- ermitteln (welche Tatbestände?)
- erstellen (welche Unterlagen?)

- festlegen (was, innerhalb welcher Grenzen?)
- führen (welche Verhandlungen, Gespräche?)
- genehmigen (was, in welchem Rahmen?)
- herstellen (was?)
- informieren (wen, worüber, in welcher Form?)
- instandsetzen (welche Geräte, Maschinen?)
- justieren (welche Geräte?)
- kalkulieren (welche Preise, welche Größen?)
- kommentieren (welche Ereignisse, Schriften, in welcher Form?)
- konsultieren (wen, in welchen Angelegenheiten?)
- kontrollieren (was, wen, in welcher Hinsicht, wie häufig?)
- korrigieren (was, in welcher Hinsicht?)
- melden (was, an wen, in welcher Form?)
- montieren (welche Anlagenteile?)
- pflegen (welche Geräte, Einrichtungsgegenstände, Kontakte?)
- planen (was, mit welchem Ziel?)
- projektieren (welche Anlagen?)
- protokollieren (was, bei welchen Gelegenheiten, in welcher Form?)
- prüfen (was, mit welchem Ziel, in welcher Form?)
- reinigen (welche Geräte, Maschinen, Räume?)
- sammeln (welche Informationen, Belege etc.?)
- sortieren (was, welche Belege, nach welchen Gesichtspunkten?)
- überprüfen (was, wen, in welcher Hinsicht?)
- überwachen (was, welche Anlagen, Maschinen, Projekte, in welcher Hinsicht?)
- unterrichten (wen, worüber, in welcher Form?)
- untersuchen (welche Tatbestände?)
- verfolgen (welche Arbeitsabläufe, in welcher Hinsicht?)
- verhandeln (mit wem, über was, mit welchem Ziel?)
- verkaufen (was, an wen, unter Berücksichtigung welcher Gesichtspunkte?)
- vorbereiten (was, für wen, wofür?)
- vortragen (wem, was, zu welchem Zweck?)
- warten (welche Geräte, Maschinen?)
- zeichnen (was, auf wessen Anweisung?)
- zusammenstellen (was, welche Unterlagen, Daten, auf wessen Anweisung?)
- zusammentragen (was, welche Unterlagen, Daten, auf wessen Anweisung?)

Der Einzelauftrag:

Legitimiert ist der Einzelauftrag des Vorgesetzten an seine Mitarbeiter dann, wenn es sich um eine Reaktion auf eine nicht vorhersehbare, daher auch nicht organisierte Situation handelt. Die Befugnis, Einzelaufträge zu erteilen, bedeutet nicht, dass der Vorgesetzte neben der Stellenbeschreibung nach Belieben mit Einzelaufträgen arbeiten kann! Der Einzelauftrag ist im Rahmen einer kooperativen Führung ein Fall von Delegation ad hoc. Die Rahmenbedingungen (Befugnisse, Richtlinien zur Durchführung etc.) müssen im Einzelfall geregelt werden.

9.1.9 Besondere Befugnisse des Stelleninhabers

Unter Besonderen Befugnissen sind jene Kompetenzen/Befugnisse gemeint, die einer besonderen Erwähnung würdig erscheinen, um ggf. Missverständnisse oder

Überschneidungen zu vermeiden. Hierzu gehören Prokura, Handlungsvollmacht nach § 54 HGB, Postvollmacht, Schlüsselgewalt etc.

9.1.10 Stellenbeschreibungsfremde Sachverhalte

In die Stellenbeschreibung gehören nur Sachverhalte, welche den fachlichen Bereich der Stelle klären und im Sinne der Herstellung von Klarheit erwähnenswert sind. Selbstverständlichkeiten gehören nicht in die Stellenbeschreibung, aber auch keine Angaben zu folgenden Punkten:

- Führungsaufgaben des Stelleninhabers
- Richtlinien der Unternehmensführung u.ä.
- Angaben über den Arbeitsverlauf – die Arbeitsplatzbewertung
- die Qualifikation des Stelleninhabers
- Beurteilungsmaßstäbe für die Leistung des Stelleninhabers.

9.1.11 Inkraftsetzung der Stellenbeschreibungen

Die Stellenbeschreibung wird vom Stelleninhaber und von dem Vorgesetzten der Stelle unterschrieben. Die Inkraftsetzung erfolgt in kleinen und mittleren Unternehmen durch die Geschäftsführung, andernfalls durch den Vorgesetzten oder den Leiter Organisation oder Personalwesen. Mit Inkraftsetzung erhält die Stellenbeschreibung – aber auch die Allgemeine Führungsrichtlinie – den Rang einer Dienstanweisung. Sie wird ab sofort verbindlich. Ein Verstoß dagegen gilt als Pflichtverletzung und kann entsprechend behandelt werden.

9.2 *Die Pflege der Stellenbeschreibungen*

Stellen sind lebendige, dynamische Gebilde; so auch ihr Spiegelbilder, die Stellenbeschreibungen. Diese müssen den eingetretenen Veränderungen angepasst und periodisch aktualisiert werden. Nach Einführung der Stellenbeschreibungen sollte der erste Überarbeitungstermin nach etwa sechs Monaten stattfinden. Später können die Intervalle der Revision auf ein Jahr ausgedehnt werden. Aus gegebenem Anlass können aber sowohl der Stelleninhaber als auch der Vorgesetzte der Stelle jederzeit Änderungen in der Stellenbeschreibung vornehmen. Jede Änderung der Stellenbeschreibung muss vom Vorgesetzten der betroffenen Stelle genehmigt werden.

9.3 *Außerkräftsetzung von Stellenbeschreibungen*

Der Vorgesetzte kann unter bestimmten Bedingungen die Stellenbeschreibung seines Mitarbeiters für einen befristeten Zeitraum ganz oder teilweise außer Kraft setzen. Dies ist immer ein informationspflichtiger Tatbestand des Vorgesetzten gegenüber seinem eigenen Vorgesetzten, da es sich dabei ja um die Aufhebung bzw. befristete Außerkräftsetzung einer Dienstanweisung handelt. Von der Möglichkeit, eine Stellenbeschreibung ganz oder teilweise außer Kraft zu setzen wird der Vorgesetzte normalerweise Gebrauch ma-

chen, wenn die Stelle neu besetzt wird und der neue Stelleninhaber in seinen Aufgabenbereich erst hineinwachsen muss. In diesem Fall wird zwischen Vorgesetztem und Stelleninhaber zu klären sein, wann der Stelleninhaber in welchem Umfang in die Rechte und Pflichten seiner Stelle eintritt und die Stellenbeschreibung wieder in Kraft gesetzt werden soll. Eine teilweise Außerkraftsetzung einer Stellenbeschreibung ist auch denkbar, wenn der Vorgesetzte feststellt, dass der Stelleninhaber nicht in der Lage ist, den Anforderungen seiner Stelle gerecht zu werden. Gleichzeitig muss der Vorgesetzte die erforderlichen Maßnahmen treffen, um diesen Zustand schleunigst zu ändern. Die Außerkraftsetzung einer Stellenbeschreibung löst nicht das Problem, welches zur Außerkraftsetzung der Stellenbeschreibung geführt hat!

10. Stellenbeschreibung und Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur – und dazu gehört auch die Streitkultur – gründet auf einem weitgehenden Konsens in den von den Beschäftigten als wichtig empfundenen und ihre tägliche Arbeit bedingenden Zuständen im Unternehmen. Wird der fachliche Bereich durch gut gemachte Stellenbeschreibungen und der nichtfachliche Bereich durch eine allseits akzeptierte Allgemeine Führungsrichtlinie abgedeckt, sind elementare Voraussetzungen geschaffen, um vermeidbare Störungen in der täglichen Arbeit und im täglichen Miteinander auf ein Minimum zu reduzieren. Dies wird zu einer Reduzierung der Kompetenzstreitigkeiten, zu einer größeren Motivation der Belegschaft, zu einer stärkeren Verbundenheit mit dem Unternehmen und letztlich zu einer Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens führen.

Dr. Konrad Schwan