

6. Organisation

6.1 Weisungs- und Verantwortungsbereiche

Handlungshilfen – wie es getan werden kann

> 1. Arbeitsorganisation – Nutzen & Hürden (Checkliste)

(Vgl. Bertelsmann Stiftung/Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ): Mittelstand und Familie – Internetplattform mit Praxisinformationen zu Nutzen und Hürden einer systematischen Arbeitsorganisation sowie Maßnahmen zu Arbeitsinhalten und –abläufen, Arbeitszeitmodellen, persönliches Zeitmanagement, Team und Führung, Information und Kommunikation sowie Qualifizierung unter www.mittelstand-und-familie.de/arbeitsorganisation-nutzen-huerden/)

Nutzen

Optimierung der Arbeitsabläufe und der Aufgaben

Bessere Ausnutzung der Arbeitszeit, interessengerechterer Arbeitseinsatz

Effizienterer Ressourceneinsatz

Besseres persönliches Zeitmanagement

Vorausschauende Planung und Information

Transparente, aktuelle Informationen für kurzfristige Reaktionsmöglichkeiten

Entlastung der Beschäftigten durch Reduktion

Hürden

Aufwand für Arbeitsanfall-Analysen und für fortlaufende Priorisierung der Arbeitsaufgaben

Selbstkritische Auseinandersetzung mit der Arbeitsbelastung zeigt evtl. Führungsschwächen auf

Anfängliche (zeit)intensive Auseinandersetzung mit einer besseren Planung

Aufwand und Kosten für Informations-, Planungs- und Steuerungstools für die Führungskraft und das Team

Angst vor Machtverlust bei den Führungskräften aufgrund der Delegation an das Team

Mangelndes Vertrauen der Führungskräfte in das Team

Aufwand für begleitende Qualifizierung

ungeplanter Arbeitseinsätze

Reduktion von Stress durch Stellvertreterregelung und Delegation an das Team

Zeitbindung durch Umstrukturierung

Abflachung der Hierarchien durch verstärkte Delegation

Erhöhung der Produktivität und Mitarbeiterleistung

> 2. Aufgaben zur Erreichung der Unternehmensziele festlegen (Checkliste „Zielbestimmung“)

▪ **Geschäftsleitung**

1. Unternehmensziele
2. Unternehmenspolitik
3. Unternehmensstrategien intern/extern
4. Projektstrategie
5. Organisation
6. Geschäftsplan/Businessplan
7. Soll/Ist-Vergleiche
8. Innovation/kontinuierliche Verbesserung

▪ **Finanzen**

1. Rechnungswesen
2. Kreditoren – Verbindlichkeiten gegenüber Lieferanten
3. Debitoren – Forderungen an Kunden
4. Lohnbuchhaltung
5. Budget
6. Steuern
7. Abgaben
8. GuV – Gewinn- und Verlustrechnung
9. Kapitalrendite – Return on Investment

10. Rechtswesen

11. Berichtswesen Behörden

▪ **Qualitätssicherung**

1. Qualitätsmanagementsystem

2. Qualitätsprüfung

3. Corporate Identity

▪ **Personal**

1. Lohn-/Gehaltsgestaltung

2. Fortbildung

3. Arbeitssicherheit

4. Gesundheitsschutz

5. Umweltschutz

6. Public Relations

▪ **Entwicklung**

1. Design

2. Planung

3. Konstruktion

▪ **Fertigung**

1. Betriebsmittelplanung

2. Arbeitsvorbereitung

3. Herstellung

4. Zeitwirtschaft

▪ **Vertrieb**

1. Marketing

2. Verkauf

3. Kundenbetreuung

▪ **Unterstützende Einheiten**

1. Beschaffung
2. Logistik
3. IT/EDV/Datensicherheit
4. Ver-/Entsorgung
5. Instandhaltung

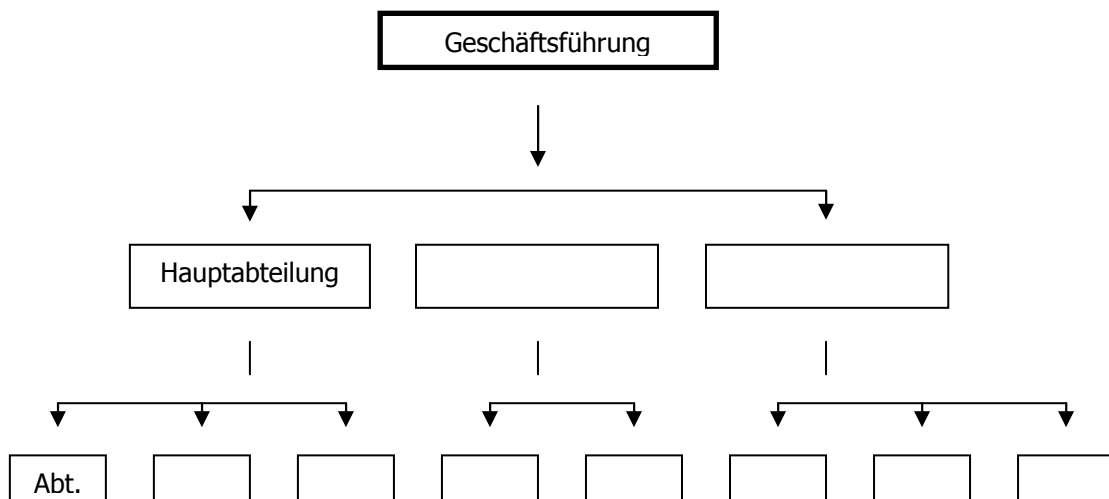
Bei kleinen Betrieben sind diese Aufgaben auf wenige Verantwortliche zu verteilen, in Kleinst-Betrieben entfallen alle Aufgaben in der Regel auf den Einzel-Unternehmer. In diesen Fällen ist eine prozessorientierte Vorgehensweise mit einem standardisierten Führungsprozess extrem sinnvoll, damit möglichst fehlerfrei gearbeitet werden kann.

> 3. Organisationsplan (Organigramm) erstellen (Mustervorlage)

Die Aufbau-Organisation wird in KMU in der Regel als Einliniensystem dargestellt. Bei einem Einliniensystem hat jeder Mitarbeiter nur einen weisungsbefugten Vorgesetzten (vgl. hierzu die folgende Grafik).

Bei einer Matrix-Organisation sind die operativen Vorgesetzten und die Stabsstellen weisungsbefugt. Diese Organisationsform eignet sich für größere Unternehmen, wenn Vorgaben von Zentralstellen direkt umgesetzt werden sollen.

Ein Organisationsplan für das Einliniensystem lässt sich mit Microsoft Office Word vereinfacht darstellen. Die „Kästen“ enthalten die Funktion der Stelle (z.B. Qualitätssicherung) und die Namen der Stelleninhaber.



> 4. Stellenbeschreibung/ Arbeitsplatzbeschreibung (Mustervorlage)

Eine zentrale Voraussetzung für die richtige – und passgenaue – Besetzung der vorhandenen Arbeitsplätze ist eine genaue Kenntnis der Anforderungen des jeweiligen Arbeitsplatzes an die Stelleninhaber. Hierzu müssen geeignete Stellenbeschreibungen – als detaillierte Dokumentation der im Unternehmen vorhandenen Arbeitsplätze – erarbeitet und regelmäßig aktualisiert werden. Bei der Formulierung der Stellenbeschreibungen sind folgende Arbeitsschritte erforderlich:

1. Vorbereitende Maßnahmen

Zielklärung: Ziele, die mit der Stellenbeschreibung erreicht werden sollen

- Grundlage für Neu- und/oder Ersteinstellungen
- (Stellen-) Kompetenzen deutlich darstellen und Kompetenzüberschneidungen erkennen und/oder vermeiden
- Personalplanung verbessern
- Zielvorgaben erstellen bzw. regeln (vgl. hierzu die Handlungshilfe „Mitarbeitergespräch“)
- Basis für eine Qualifikationsbedarfsermittlung schaffen (vgl. hierzu die Handlungshilfe „Qualifizierungsbedarfsanalyse“)
- Arbeits- und Einsatzplanung auf Grundlage einer Stellenbeschreibung flexibler gestalten
- Grundlage für weitere Qualitätssicherungsmaßnahmen im Unternehmen

2. Festlegung derjenigen Stellen bzw. Arbeitsplätze im Unternehmen, die beschrieben werden sollen

Bei der Festlegung ist die folgende Vorgehensweise hilfreich:

1. Stellenbeschreibungen für bereits bestehende Stellen sollten in enger Zusammenarbeit mit dem aktuellen Stelleninhaber erarbeitet werden.
2. Die Stellenbeschreibungen sollten in regelmäßigen Abständen überprüft (z.B. einmal pro Jahr) und bei Bedarf aktualisiert werden.
3. Die Stellenbeschreibungen sollten allen Beschäftigten des jeweiligen Bereiches sowie Beschäftigten, die Schnittstellen zu der jeweiligen Position haben bekannt gemacht werden.

Für welche Stellen sollen im Unternehmen detaillierte Beschreibungen erstellt werden?

3. Festlegung der Inhalte der Stellenbeschreibung

Folgende Positionen sollte eine Stellenbeschreibung zumindest umfassen:

1. Name des Unternehmens
2. Abteilung
3. Stellen- bzw. Positionsbeschreibung
4. Name des Stelleninhabers/der Stelleninhaberin
5. Arbeitsbereich
6. Arbeitszeit
7. direkt übergeordnete Stelle
8. direkt nachgeordnete Stelle
9. gleichgestellte Stellen
10. Weisungsbefugnis
11. Stellvertretung
12. Hauptaufgaben
13. Kompetenzen (fachlich)
14. Kompetenzen (persönlich)
15. Kompetenzen (sozial)
16. weitere Regelungen (Inkrafttreten der Stellenbeschreibung am; Unterschriften Stelleninhaber, Vorgesetzter und ggf. Geschäftsleitung)

> 5. Stellenbeschreibung (Praxisbeispiel „Glaserei“)

Stellenbezeichnung		Projektleitung Glaserei
Arbeitszeit		Vollzeit
Stelleninhaber		
Abteilung		Glaserei, Glasbau
Ziele und Funktion der Stelle		Selbständige Abwicklung von Aufträgen und Projekten im Bereich Glaserei und Glasbau
Organisatorische Einordnung	Übergeordnete Stelle	Direkt der Geschäftsführung unterstellt
	Untergeordnete Stelle:	Keine
	Stellvertretung von	Projektleiter Außenverglasungen
	Wird vertreten von	Projektleiter Außenverglasungen
Hauptaufgaben		<p><u>Auftragsbearbeitung Glaserei von A - Z:</u></p> <p>Angebotserstellung per Fax, Brief, E-Mail</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erfassung von Aufträgen - Erstellen der erforderlichen Arbeitsunterlagen - Bestellung von projektbezogenen Zusatzmaterialien, Gläser, Fremdleistungen - Terminabklärungen mit Lieferanten <p><u>Projektabwicklung Glasbau von A - Z:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Selbständige Betreuung von Projekten im Bereich Glasbau (z.B. Glasabschlüsse, Trennwände, Glasduschen, Küchenrückwände etc.) - Aufmaß vor Ort beim Kunden - Lösungsfindung im Team - Planung der Projekte mittels CAD - Bestellungen von projektbezogenen Zusatzmaterialien, Gläser, Bearbeitungen und Fremdleistungen - Montage gemeinsam mit eigenen und fremden Monteuren

		<u>Zusatzaufgaben:</u> - Beratung von Architekten, Schreibern, Privatkunden am Telefon oder im den Ausstellungsräumen - Bei entsprechender Eignung Beratung von Interessenten und Kunden vor Ort - Montagen im Bereich der Außenverglasung - Unterstützung der Geschäftsleitung bei Spezialprojekten
Beziehung zu anderen Stellen (Zuordnung)		Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung und/oder der Projektleitung Außenverglasungen sowie Eigen- und Fremdmonteuren
Erforderliche Kompetenzen	Fachlich	Der Stelleninhaber ist für die selbständige Durchführung der Aufgaben in seinem Tätigkeitsbereich unter Beachtung der bestehenden Standards und Checklisten zuständig.
	Persönlich	
	Sozial	
Unterschriftenregelung		Jeder Beschäftigte unterzeichnet seine Korrespondenz selbst. Eine Unterschriftenregelung für Bankgeschäfte besteht zur Zeit nicht.
Gehaltsregelung		Vgl. gesonderte Vereinbarung bzw. Arbeitsvertrag
Eintrittsdatum		
Unterschriften		_____ Mitarbeiter/in _____ Geschäftsführung

> Querverweise – welche weiterführenden Informationen und Unterstützungsangebote es gibt

INQA-Unternehmenscheck

1.2 Interne Unternehmensziele, 4.4 Handlungsspielräume, 6.2 Organisation und Flexibilität

Literatur

Bertelsmann Stiftung/Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ): Mittelstand und Familie – Internetplattform (Praxisinformationen zu Nutzen und Hürden einer systematischen Arbeitsorganisation sowie Maßnahmen zu Arbeitsinhalten und –abläufen, Arbeitszeitmodellen, persönliches Zeitmanagement, Team und Führung, Information und Kommunikation sowie Qualifizierung unter www.mittelstand-und-familie.de/arbeitsorganisation-nutzen-huerden/)

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi): nexxt – Check: Gesellschaftervertrag (Checkliste zu den Anforderungen an einen Gesellschaftervertrag)

Nolden, R.-G./Körner, P./Bizer, E./Pesch, H. (2014): Management im Industriebetrieb – Geschäftsprozesse – ISBN 978-3-8237-15

Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG): Übertragung von Unternehmerpflichten (Mustervorlage zur Übertragung von Arbeitsschutzpflichten)

Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG): Verantwortlichkeiten im Betrieb (Organisationshilfe zur Festlegung von Verantwortlichkeiten)

Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG): Planungshilfe Arbeitsgestaltung (Organisationshilfe zur Gestaltung von Arbeitsprozessen)

Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG): Bestellung des Koordinators (Mustervorlage/ Formular zur Bestellung eines Koordinators)

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:

b a u a :
Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin