

Allgemeine Führungsanweisung

Die vorliegenden Stellenbeschreibungen, Stand 15. September 1969, dienen der Entwicklung einer klaren Organisation im Hause Werner & Ehlers. Es soll damit folgendes erreicht werden:

- a) Abgrenzung von Aufgabengebieten,
- b) Zuordnung von Befugnissen,
- c) Entlastung der Geschäftsleitung.

Die Basis für den Erfolg von Stellenbeschreibungen sind folgende Prinzipien, an die sich Geschäftsführung und Mitarbeiter zu halten haben:

1. Pflichten der Mitarbeiter)<sup>x</sup>

Der Mitarbeiter hat im Rahmen seines Delegationsbereiches selbständig aus eigener Initiative zu handeln und zu entscheiden. Dabei muß er sich an die allgemeingültigen Richtlinien und Zielsetzungen des Unternehmens halten.

Alle Fälle, die in seinem Delegationsbereich auftreten, zu deren Entscheidung jedoch seine Befugnisse nicht ausreichen, hat er seinem Vorgesetzten zur Entscheidung vorzulegen und ihn entsprechend zu beraten (außergewöhnliche Fälle).

Ebenso ist er verpflichtet, seinen Vorgesetzten in allen Fällen verantwortlich zu beraten, in denen dieser sich seines Rates bedienen will.

Der Mitarbeiter ist verpflichtet, seinen Delegationsbereich zu intensivieren, d.h. ständig darüber nachzudenken, wie das, was heute besteht, morgen verbessert werden kann, um optimale Ergebnisse zu erzielen. Er muß sich also in seinem eigenen Delegationsbereich unternehmerisch verhalten.

Liegt die Verwirklichung seiner Ideen im Rahmen seiner Kompetenzen, so hat er die Durchführung von sich aus zu veranlassen und den Vorgesetzten darüber zu informieren.

Reichen seine Befugnisse dafür nicht aus, so hat er das beabsichtigte Vorhaben als außergewöhnlichen Fall dem Vorgesetzten vorzutragen.

Der Mitarbeiter hat seinen Vorgesetzten unaufgefordert über den ihm delegierten Bereich so weit zu informieren, daß dieser den Gesamtüberblick behält, die für seine Entscheidungen wichtigen Tatbestände kennt und somit auch seinen Vorgesetzten wiederum über Lage und Entwicklung dieses Bereiches orientieren kann.

Der Mitarbeiter ist verpflichtet, von sich aus, also ohne besondere Weisung seines Vorgesetzten, seine Kollegen unmittelbar über diejenigen Tatbestände aus seinem Bereich zu informieren, die für sie zur Bewältigung ihrer eigenen Aufgaben wichtig sind.

<sup>x</sup> Die folgenden Ausführungen finden sich weitgehend in Höhn "Stellenbeschreibung und Führungsanweisung", Bad Harzburg, 1967.



Desgleichen hat er die fachlich für seinen Bereich zuständigen Stabsabteilungen unaufgefordert ordnungsgemäß zu informieren. Er muß also die Querinformation in der richtigen Weise vornehmen.

Der Mitarbeiter ist verpflichtet, sich über die Entwicklung auf Gebieten, die seinen Delegationsbereich betreffen, auf dem laufenden zu halten. Er muß also ständig an seiner Weiterbildung arbeiten, um Wissen und Können auf den neuesten Stand zu bringen und in seiner Leistung nicht abzusinken.

## 2. Pflichten der Vorgesetzten

Der Vorgesetzte muß die richtigen Mitarbeiter haben. Er hat also dafür zu sorgen, daß die ihm unterstellten Delegationsbereiche mit Persönlichkeiten besetzt sind, die diese Bereiche fachlich und führungsmäßig wahrzunehmen vermögen.

Wo er feststellt, daß dies nicht der Fall ist, ist er verpflichtet, die notwendige Umbesetzung vorzunehmen oder, soweit dies seine Kompetenzen überschreitet, sie bei der zuständigen Stelle zu veranlassen.

Der Vorgesetzte darf im Delegationsbereich seiner Mitarbeiter - außer in Notfällen - keine Entscheidungen treffen.

Notfälle sind alle diejenigen Tatbestände, bei denen Gefahr im Verzug ist, so daß das Unternehmen ohne sofortigen Eingriff schweren Schaden erleiden würde.

Der Vorgesetzte hat im Rahmen der Zielsetzung der Stelle die Einzelziele festzulegen, die die Mitarbeiter in einem gewissen Zeitraum zu erfüllen haben, und die Schwerpunkte für ihre Arbeit zu bestimmen.

Der Vorgesetzte hat die Tätigkeit seiner Mitarbeiter im Sinne der Zielsetzung, die die Unternehmensführung für seinen Delegationsbereich gegeben hat, zu koordinieren.

Der Vorgesetzte hat alle Fälle, die im Delegationsbereich der Mitarbeiter anfallen, aber über deren Kompetenzen hinausgehen (außergewöhnliche Fälle), mit den betreffenden Mitarbeitern zu erörtern und erst dann zu entscheiden.

Fälle, deren Entscheidung zwar zum Delegationsbereich des Vorgesetzten gehört, deren Auswirkung auf die Delegationsbereiche der Mitarbeiter jedoch außergewöhnlich groß ist und die sich durch ihre Gesamtbedeutung vom normalen Betriebsgeschehen abheben, muß der Vorgesetzte vor seiner Entscheidung in einem Mitarbeitergespräch oder einer Mitarbeiterbesprechung mit seinen Mitarbeitern erörtern.

Der Vorgesetzte ist verpflichtet, seine Mitarbeiter über alles zu informieren, was sie wissen müssen, um die ihnen übertragenen Aufgaben ordnungsgemäß wahrnehmen zu können.



Gegenüber den Delegationsbereichen seiner Mitarbeiter übt der Vorgesetzte Dienstaufsicht und Erfolgskontrolle aus. Diese Kontrollfunktionen erstrecken sich sowohl darauf, ob die Mitarbeiter die ihnen übertragenen Aufgaben fachlich erfolgreich erledigt haben, als auch darauf, ob die für eine Führung mit Delegation von Verantwortung geltenden Grundsätze dabei beachtet worden sind.

Stellt der Vorgesetzte Mängel fachlicher oder führungsmäßiger Art bei den ihm unterstellten Mitarbeitern fest, so hat er den Tatbestand eingehend mit ihnen durchzusprechen und für Abänderung zu sorgen, gegebenenfalls unter Hinweis auf die bestehenden Richtlinien.

Die Kritik hat er dabei so zu gestalten, daß Initiative, Mithandeln und Mithandeln der Mitarbeiter nicht gestört werden, sondern eine weitere positive Zusammenarbeit gewährleistet bleibt.

Erfolgt trotzdem keine Änderung im Verhalten des Mitarbeiters, so muß der Vorgesetzte nach wiederholten Kritikgesprächen daraus die Konsequenzen ziehen und die Versetzung oder Kündigung veranlassen. Im Einzelfall ist der Vorgesetzte berechtigt, bei Weigerung des Mitarbeiters, seine Anordnung durchzuführen, selbst in dessen Delegationsbereich zu handeln bzw. die entsprechenden Anweisungen an dessen Mitarbeiter zu geben (Ersatzvornahme).

Ebenso wie es Pflicht des Vorgesetzten ist, Kritik zu üben, hat er andererseits auch die Pflicht, Anerkennung auszusprechen, wenn sie der Mitarbeiter verdient hat.

Der Vorgesetzte hat seine Mitarbeiter in jeder Weise zu fördern und für eine angemessene, leistungsgerechte Bezahlung einzutreten, gegebenenfalls durch Vorschläge an die zuständige Stelle

Zusammenfassend kann also gesagt werden, daß der Mitarbeiter die Handlungsverantwortung trägt, d.h. er ist für alles verantwortlich, was er in seinem Delegationsbereich tut oder zu tun unterläßt.

Der Vorgesetzte trägt Handlungs- und Führungsverantwortung; Handlungsverantwortung jedoch nur, wenn der Mitarbeiter nicht zur Vornahme der Tätigkeit verpflichtet ist. Im Rahmen der Führungsverantwortung ist der Vorgesetzte für folgendes zur Rechenschaft zu ziehen:

- a) Mangelhafte Kontrolle und Beaufsichtigung seiner Mitarbeiter
- b) Mangelhafte Information seiner Mitarbeiter
- c) Fehlerhafte Zielsetzungen
- d) Fehlerhafte Stellenbesetzungen
- e) Vernachlässigung der sonstigen Pflichten eines Vorgesetzten.

Seine Handlungsverantwortung erstreckt sich außerdem auf die ihm evtl. zugeordneten speziellen Sachaufgaben.