

7 Elemente eines Anweisungs- und Nachweissystems

7.1 Allgemeine Anforderungen

Als Anweisungs- und Nachweissystem bezeichnet man die Summe aller Anweisungen und Regelungen in einer Organisation oder in einem Teilbereich einer Organisation verbunden mit schriftlichen Nachweisen (Beweismitteln) darüber, dass die Anweisungen und Regelungen bei den jeweiligen Empfängern angekommen sind und von ihnen befolgt und eingehalten werden. Ein Anweisungs- und Nachweissystem besteht also aus einer Vielzahl von Dokumenten, aus denen man im Idealfall folgende Informationen entnehmen kann: Wer hat wen angewiesen, was zu tun oder zu unterlassen? Hat der Anweisungsempfänger die Anweisung erhalten? Bestätigt der Anweisungsempfänger die Befolgung der Anweisung? Bestätigt der Anweisende, dass er sich durch eine Kontrolle – ggf. stichpunktartig – davon überzeugt hat, dass der Anweisungsempfänger die Anweisung befolgt? Um die Beantwortung dieser Fragen ranken sich letztendlich alle im Folgenden beschriebenen Elemente eines Anweisungs- und Nachweissystems, wenngleich der Themenschwerpunkt jeweils ein anderer ist. In **Bild 7.1** ist das Idealprinzip einer Anweisungserteilung mit den erforderlichen Nachweisen schematisch skizziert.

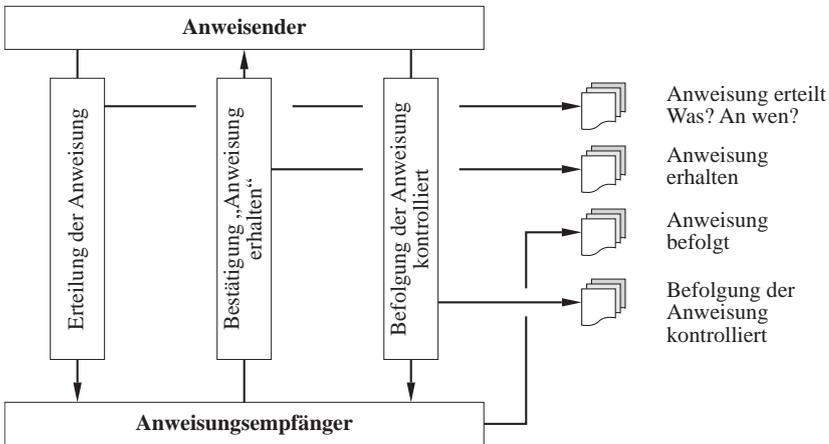


Bild 7.1 Prinzip eines Anweisungs- und Nachweissystems

Ein Anweisungs- und Nachweissystem ermöglicht einem externen Gutachter (Auditor, Zertifizierer, Staatsanwalt, Richter) nachzuvollziehen, inwieweit die

festgelegte Aufbau- und Ablauforganisation tatsächlich gelebt wird. Der externe Gutachter kann anhand der erzeugten Belege überprüfen, ob die Führungspflichten ordnungsgemäß wahrgenommen wurden. Insofern ist ein funktionierendes Anweisungs- und Nachweissystem zwingende Voraussetzung für eine „gerichtsfeste Organisation“.

Wichtig dabei ist, dass die im Rahmen eines Anweisungs- und Nachweissystems erzeugten Belege aktuell sind und von den Mitarbeitern akzeptiert werden. Dies geht in der Regel nur, wenn die Belege einfach gehalten sind, die Erzeugung der Belege mit möglichst geringer Mehrarbeit verbunden ist und insgesamt der bürokratische Aufwand klein gehalten wird.

Alle Elemente eines Anweisungs- und Nachweissystems, die ja Belege im oben beschriebenen Sinne sind, sollten regelmäßig überprüft werden, ob sie noch **aktuell, akzeptiert und unbürokratisch** sind.

Dazu zwei Beispiele:

Negativbeispiel: Eine mehrseitige Stellenbeschreibung, in der die Stelleninhaber einschließlich der Über- und Unterstellungen ausschließlich durch Stellennummern adressiert sind und die vom Stelleninhaber, seinem Vorgesetzten, dem Abteilungsleiter, dem Hauptabteilungsleiter und dem Personalleiter unterzeichnet werden muss, erfüllt die Anforderungen nicht. Änderungen sind durch die vielen Unterschriften mit hohem bürokratischem Aufwand verbunden. Die Nennung von Stellennummern statt konkreter Namen erschwert das Verständnis und ist dadurch der Akzeptanz abträglich. Durch die mangelnde Akzeptanz und den hohen bürokratischen Aktualisierungsaufwand wird eine derartig konzipierte Stellenbeschreibung wahrscheinlich einmal erstellt und auf Jahre ohne Aktualisierung in der Personalakte des Mitarbeiters abgelegt. Als Bestandteil eines funktionierenden Anweisungs- und Nachweissystems eignet sie sich in der – zugegebenermaßen etwas übertrieben – dargestellten Form nicht.

Positivbeispiel: Ein kurzer schriftlicher Arbeitsauftrag (eine Seite) hingegen, auf dem der Vorgesetzte (z. B. als Anlagenverantwortlicher) seinen Mitarbeitern eine Arbeitsaufgabe beschreibt, die Zusammensetzung der Arbeitsgruppe und den Arbeitsverantwortlichen namentlich festlegt, die Arbeitsmethode festschreibt, erfüllt die Anforderungen nach geringem bürokratischem Aufwand, Aktualität und Akzeptanz. Wenn der Arbeitsverantwortliche den Erhalt der Arbeitsaufgabe mit Unterschrift quittiert und auf dem Formular noch Raum für Kontrollvermerke des Vorgesetzten ist, kann ein solches Schriftstück wertvoller Bestandteil eines Anweisungs- und Nachweissystems sein.

Im Folgenden werden einige Schriftstücke erläutert, die man üblicherweise zu den Nachweisen im Rahmen eines Anweisungs- und Nachweissystems zählt.

7.2 Stellenbeschreibungen

7.2.1 Ziel und Regelungsumfang

Die Stellenbeschreibung – manchmal auch Arbeitsplatz-, Tätigkeits- oder Positionsbeschreibung genannt – ist ein Dokument zur Beschreibung der Aufbauorganisation. In einer Stellenbeschreibung werden der Aufgaben- und Verantwortungsbereich sowie die hierarchische Einbindung des Stelleninhabers festgelegt. Eine weitere, vielleicht sogar die wichtigste, Funktion einer Stellenbeschreibung ist die Fixierung der Anforderungen an den Stelleninhaber im Hinblick auf seine Qualifikation und Erfahrung. Üblicherweise besteht eine Stellenbeschreibung aus folgenden Einzelpositionen:

Bezeichnung der Stelle: Neben der Klartextbezeichnung der Stelle wird oft ein Nummernsystem verwendet, aus dem verschiedene Informationen ablesbar sind, z. B. Abteilungszugehörigkeit, Lohngruppe usw.

Anforderungen an den Stelleninhaber: Neben den formalen Qualifikationsvoraussetzungen (z. B. „*Abschluss als Elektromeister*“, „*Führerschein Klasse ...*“) werden oft auch Erfahrungen auf einem bestimmten Arbeitsgebiet (z. B. „*mindestens dreijährige Erfahrung in der Instandhaltung elektrischer Maschinen*“) genannt. Daneben tauchen manchmal auch gewünschte, persönliche weiche Eigenschaften wie „*Lernbereitschaft*“, „*hohes Verantwortungsbewusstsein*“ und dergleichen auf.

Hierarchische Einordnung der Stelle: Hier werden die übergeordnete Stelle und die untergeordneten Stellen genannt, oft auch wieder als Klartext oder Stellennummern.

Stellvertretungen: Wer den Stelleninhaber vertritt bei Abwesenheit und wen er bei Abwesenheit eines Dritten vertritt, ist meist auch Bestandteil einer Stellenbeschreibung.

Ziele der Stelle: Unter dieser Position finden sich meistens allgemeine qualitative Aussagen zum Zweck der Stelle. Es können aber auch messbare Ziele angegeben werden, die möglicherweise zur Beurteilung des Stelleninhabers herangezogen werden können.

Aufgaben und Verantwortung der Stelle: Sofern es sich um dauernde Aufgaben handelt, sollten diese detailliert beschrieben werden. Sofern der Stelleninhaber besondere Verantwortung trägt, ist auch diese detailliert zu benennen.

Befugnisse der Stelle: Eng mit den Aufgaben und der Verantwortung sind die Befugnisse des Stelleninhabers verbunden. Es sollten an dieser Stelle nicht nur kaufmännische Sondervollmachten, wie Handlungsvollmacht oder Prokura, genannt werden, sondern auch besondere Weisungsbefugnisse. Solche besonderen Weisungsbefugnisse können z. B. elektrofachliche Weisungen in andere Abteilungen sein, in denen es keine Elektrofachkraft gibt.

Wenn Stellenbeschreibungen zum Ziel haben, Bestandteil eines Anweisungs- und Nachweissystems zu sein, müssen sie kontinuierlich angepasst werden, da sie ansonsten schon nach kurzer Zeit veraltet sind. Wenn dieser Änderungsdienst aber

tatsächlich sichergestellt ist, haben Stellenbeschreibungen viele Vorteile: Die Organisationsstruktur wird transparent, der Mitarbeiter kennt Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse, die Über- und Unterstellungsverhältnisse sind klar, die Lohn- und Gehaltsfindung wird erleichtert.

Nachteilig ist allerdings der erhebliche bürokratische Aufwand für den Änderungsdienst, was zu einem Verlust an Flexibilität führt oder zu einer Abweichung von Stellenbeschreibung und Ist-Zustand. Beispielsweise kann schon die Versetzung eines einzigen Mitarbeiters in eine andere Abteilung zu einem Änderungsbedarf in einer Vielzahl anderer Stellenbeschreibungen führen, da die Beschreibungen der Über- und Unterstellungen und der Aufgaben angepasst werden müssen. Nachteilig ist außerdem, dass der Inhalt einer Stellenbeschreibung als „Besitzstand“ interpretiert werden kann, was ebenfalls zu starken Einbußen an Flexibilität des Mitarbeitereinsatzes führt.⁶¹

*„Der zunehmende Zwang zur Anpassung der Stellenbeschreibung an die sich rasch wandelnden Umstände und die vermehrte Delegation von Aufgaben an Arbeitsgruppen, die ihre Aufgabenverteilung selbst vornehmen und bei Bedarf auch anpassen, hat dazu geführt, dass die Bedeutung der Stellenbeschreibung in den letzten Jahren deutlich zurückgegangen ist [...]“*⁶²

Oft wird eine Stellenbeschreibung vor der Besetzung der Stelle erstellt, die danach auf Jahre unverändert in der Personalakte abgelegt wird und dadurch schon nach manchmal nur einem Jahr die tatsächlichen Verhältnisse der Stelle nicht mehr korrekt abbildet. Diese Vorgehensweise deckt sich nicht mit den Anforderungen an ein funktionierendes Anweisungs- und Nachweissystem, aktuell, akzeptiert und unbürokratisch zu sein. Vor dem Hintergrund dieser in vielen Organisationen aber üblichen Praxis kann daher nur gelten:

Ziel einer Stellenbeschreibung ist in erster Linie die Festlegung der Qualifikation des (zukünftigen) Stelleninhabers und die entsprechende Lohn- und Gehaltsfindung. Eine Stellenbeschreibung ist Teil der Personalakte.

7.2.2 Beispiel

Das folgende Beispiel ist zwar frei erfunden, spiegelt aber durchaus die Realität in Firmen und anderen Organisationen wider:

- Stellenbezeichnung: Leiter des Teams „Instandhaltung Elektrotechnik“;
- Stellennummer: xx-xxxx-xx-b1;

⁶¹ Vgl. Olfert/Rahn 2002, S. 127 f.

⁶² Quelle: Vahs 2012, S. 123

- Stelleninhaber: Hr. *Mustermann*;
- übergeordnete Stelle: *xx-xxxx-xx-a1* (Abteilungsleiter Technik und Produktion);
- untergeordnete Stellen: *xx-xxxx-xx-c1*, *xx-xxxx-xx-c2*, *xx-xxxx-xx-c3*, *xx-xxxx-xx-c4*;
- Vertretung durch: *xx-xxxx-xx-c1*;
- Stelleninhaber vertritt: *xx-xxxx-xx-a1*;
- Qualifikation: Meister (Elektrotechnik) oder staatlich geprüfter Techniker;
- staatlich anerkannte Zusatzqualifikationen: keine;
- sonstige Fähigkeiten: PC-Kenntnisse: Office-Paket, SAP-Kenntnisse, Führerschein Klasse ...;
- Berufserfahrungen: mehrjährige Erfahrung in der Instandhaltung von elektrischen Anlagen und Maschinen der Spannungsebene 400 V und 10 kV;
- persönliche Voraussetzungen: selbstständige Arbeitsweise, Durchsetzungsvermögen, Kooperationsfähigkeit im Team, gutes Ausdrucksvermögen in Wort und Schrift;
- Ziel der Stelle: Werterhaltung und Erhalt des ordnungsgemäßen Zustands sämtlicher elektrischer Anlagen und Maschinen des Produktionsbereichs unter Berücksichtigung der allgemeinen Regeln der Technik (z. B. VDE-Bestimmungen, DIN-Normen, Unfallverhütungsvorschriften usw.);
- Aufgabe: Führung der Betriebsmitteldatei, Erteilung und Überwachung von Instandhaltungsaufträgen an eigenes Personal und Fremdfirmen, Terminierung und Dokumentation der Instandhaltungsmaßnahmen, Koordinierung der Maßnahmen mit dem Leiter des Teams Produktion, Mitwirkung bei der Beschaffung elektrischer Anlagen und Maschinen, Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen, Durchführung der erforderlichen Sicherheitsunterweisungen für die unterstellten Mitarbeiter, Urlaubsplanung für die unterstellten Mitarbeiter;
- Verantwortlichkeit: Der Stelleninhaber fungiert als verantwortliche Elektrofachkraft für die unterstellten Mitarbeiter, er ist verantwortlich für die Zurverfügungstellung der notwendigen PSA für die ihm unterstellten Mitarbeiter, er ist ferner verantwortlich für den ordnungsgemäßen Zustand und sicheren Betrieb der elektrischen Anlagen und Maschinen des Produktionsbereichs;
- Befugnisse: Der Stelleninhaber unterzeichnet externen Schriftverkehr gemeinsam mit dem Abteilungsleiter und dem Zusatz „i. A.“, er ist befugt eigenverantwortlich und auch ohne Rücksprache mit einem Vorgesetzten für Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes jährlich über ein Budget von 10000 € zu verfügen;
- Unterschriften: Abteilungsleiter, Stelleninhaber, Personalleiter.