

Zielstellung und Grundkonzept

Diese „Methodische Hilfe“ stellt Unternehmen, Behörden oder sonstigen Organisationen **1** das Konzept und einen systematischen Vorgehensprozess zur Verfügung, um das Regelungswesen im Unternehmen im Interesse der wirtschaftlichen Ziele des Unternehmens zu ordnen.

Sie hilft mehrere **Ziele** zu erfüllen:

- **Kompendium** zur systematischen Information über alle beachtenswerten Aspekte dieses Themas.
- Durchführung von **Schulungen** mit einem mit der Erarbeitung von Regelungen betrauten Personenkreis.
- Unmittelbare **Handlungsanleitung** im Prozess der Erarbeitung von Regelungen, auch durch vielfältige praktische **Tipps**.

Für die wesentlichen Begriffe gibt es in allen Abschnitten zahlreiche dokumenteninterne Querverweise, um auf zusammenhängende Aspekte hinzuweisen und so stets eine ganzheitliche Sichtweise bewahren zu können.

Nutzungshinweise

Das gesamte Dokument ist zweispaltig aufgebaut:

Die linke Spalte enthält die Texte und Beschreibungen von Dr.Cramer/Orgware online, die rechte Spalte ist leer. Sie ist dafür gedacht, dass Sie dort bezogen auf Ihren Anwendungsfall Notizen, Verweise und Ideen an den richtigen Stellen eintragen können.

Tipp:

Nutzen Sie diese Möglichkeit, aber nicht auf dem Original. Kopieren Sie das Dokument und verwenden Sie die Kopie auf diese Weise!

Bei elektronischer Nutzung sind die dokumenteninternen Verweise nutzbar.

Tipp:

Um bequem mit Mausclick im Dokument springen zu können müssen Sie die Web-Symboleiste im Textbearbeitungsprogramm aktivieren.

Muster für ein [Regelungsformular](#) und für den Aufbau eines [Regelungsverzeichnisses](#) sind dieser „Methodischen Hilfe“ beigefügt.

Tipp:

Kopieren Sie diese Dateien und passen Sie sie dann für Ihre konkrete Anwendung an.

1 Nachfolgend wird diese Aufzählung mit dem Begriff „Unternehmen“ zusammengefasst bezeichnet.

Inhaltsverzeichnis

1	Regelungen und Regelungssysteme.....	4
1.1	Begriff und Zweck der "Organisationsregelung"	4
1.2	Regelungssysteme.....	4
1.3	Ordnung der Regelungssysteme	5
2	Systematik von Regelungen.....	7
2.1	Zweck einer Systematik.....	7
2.2	Übersicht zu den Systematisierungsaspekten	7
2.3	Generelle Regelungen	8
2.4	Gliederung nach dem Wertschöpfungsprozess	9
2.5	Gliederung nach der Zweckbestimmung	10
2.6	Gliederung nach Regelungsarten	11
3	Vorgehensprozess	14
3.1	Übersicht.....	14
3.2	Phase 1 - Organisatorische Vorbereitung	15
3.2.1	Projektorganisation	15
3.2.2	Aktivitätenplanung.....	16
3.2.3	Kommunikation im Workshop.....	17
3.3	Phase 2 – Bestandsaufnahme und Systematisierung des IMS	18
3.4	Phase 3 - Verantwortlichkeiten und Regelungsarten.....	21
3.4.1	Fachverantwortung	21
3.4.2	Koordinationsverantwortung.....	24
3.4.3	Festlegung der Regelungsarten	25
3.5	Phase 4 – Organisatorische Regelungen.....	26
3.5.1	Nachweisführung	26
3.5.2	Formulare	29
3.5.3	Veröffentlichung	30
3.5.4	Festlegung der Erarbeitungs- und Abstimmungsprozeduren	31
3.6	Phase 5 - Qualitätsstandards für den Aufbau von Regelungen	32
3.6.1	Gliederung	32
3.6.2	Darstellungsformen der Inhalte	34
3.6.3	Sprachliche Gestaltung	35
3.7	Phase 6 – Wirksamkeitsrevisionen, Endredaktion, „Meta“-Regelung	36
3.8	Phase 7 – Implementierungsmaßnahmen	37
3.9	Phase 8 – Freigabe und Implementierung	37
	Anlage 1: Muster-Mindmap zur Bestandsaufnahme und Systematisierung der Regelungen	39
	Anlage 2: Tabellenmuster für Regelungsverzeichnisse.....	40
	Anlage 3: Formularmuster für Regelungen.....	41

1 Regelungen und Regelungssysteme

1.1 Begriff und Zweck der "Organisationsregelung"

Unter dem **Begriff** einer „Organisationsregelung“ ist eine das Arbeitsverhalten der Mitglieder eines Unternehmens verbindlich regelnde Handlungsvorschrift zu verstehen, die

- die Art und Weise ihres Zusammenwirkens mehr oder weniger detailliert bestimmt,
- meist auf wiederkehrende gleiche Situationen abstellt oder mit der
- generelle Rahmenbedingungen festgelegt werden, unter denen spezielle Handlungsvorschriften zu erarbeiten sind und wirken.

Zweck von organisatorischen Regelungen ist es, das Zusammenwirken der Mitglieder des Unternehmens, aller Führungskräfte und Mitarbeiter, über die aufbauorganisatorisch bestimmten Grenzen von Organisationseinheiten hinweg so zu gestalten, dass die Kooperation zwischen ihnen rationell erfolgt und somit die Anforderungen an einen ordnungsgemäßen Geschäftsbetrieb effektiv, einheitlich und dauerhaft erfüllt werden können.

Sie sind insbesondere dann notwendig, wenn dieser Zweck infolge der

- Komplexität des Regelungsgegenstandes,
- Tragweite des betreffenden Geschäftsprozesses,
- Häufigkeit der Geschäftsvorfälle,
- Anzahl der beteiligten Organisationseinheiten und Mitarbeiter

auf andere Weise, z.B. durch situationsbezogene Vereinbarungen zwischen den Beteiligten, nicht dauerhaft erreicht werden kann.

In den Unternehmen sind für solche Vorschriften sehr unterschiedliche Bezeichnungen gebräuchlich, für die aber alle die Merkmale dieser Definition zutreffen. Man findet die Bezeichnungen Dienstsanweisungen, Anweisungen oder Beschlüsse des Vorstands bzw. der Geschäftsführung, Richtlinien, Organisationsanweisung, Anweisung, Weisung, Standard, Prozessregelung, Hausmitteilung, Rundschreiben u.a.m. vor.

1.2 Regelungssysteme

Mit den genannten Begriffen soll **ein** unternehmens(gruppen)internes System verbunden sein, welches nach definierten Formalien Entscheidungen der Unternehmensleitung oder auch nachgeordneter Führungskräfte dokumentiert.

Nicht selten findet man aber auch **mehrere** solcher Systeme nebeneinander, die zwar alle für sich die Kriterien erfüllen, aber wegen unterschiedlicher Zweckbestimmung getrennt voneinander bestehen. So gibt es neben einem System mit Regelungen für die allgemeine Ordnung im Unternehmen weitere für

- das Qualitätsmanagement - Umsetzung der internationalen Norm DIN EN ISO 9001:2000
- die Arbeitssicherheit - Umsetzung der Gesetzgebung sowie der Normen der Berufsgenossenschaften
- den Umweltschutz insbesondere Gefahrstoffbereich - Umsetzung der Gesetzgebung, Aufbau und Zertifizierung eines Umweltmanagementsystems gemäß EU-Öko-Audit-Verordnung und der internationalen Norm DIN EN ISO 14001
- das Sicherheitsmanagement (gemäß Störfallverordnung (12. BImSchV) vom 26. April 2000), zur
- Risiko-Früherkennung und Abwehr entstehender existenzbedrohender Gefahren aus allen Funktionsbereichen für das Gesamtunternehmen (Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmen vom 27.4.1998 – KonTraG, geltend für AG, KGaA und GmbH mit Aufsichtsrat),
- den Umgang mit Technologien und die technisch bestimmte Bedienung von Maschinen und Geräten,
- die Anwendung von DV-Lösungen,
- mitbestimmungspflichtige Sachverhalte (Betriebsvereinbarungen mit der Personalvertretung), die häufig auch organisatorische Ausführungsvorschriften enthalten,
- die Abwicklung von Geschäfts- und Serviceprozessen auf Unternehmensebene und in den Unternehmensbereichen,
- die Ausgestaltung von Kooperationsbeziehungen zwischen Teil-Gesellschaften eines Gesellschaftsverbundes in Form von Verträgen,
- eine einzelne Unternehmensfunktion, z.B. als Einkaufshandbuch, Vertriebshandbuch und dgl.,
- ...

1.3 Ordnung der Regelungssysteme

Die Vielfalt und die Zweckerfüllung von Organisationsregelungen erfordert koordinatives Handeln in den Unternehmen, damit die Funktion jeder einzelnen Regelung nicht in Widerspruch zu anderen gerät. Das organisatorische Regelwerk als Ganzes darf keine Widersprüchlichkeiten und Unstimmigkeiten enthalten und muss die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens durch effiziente, kostengünstige, prozess- und kundenorientierte Verfahren und Abläufe stärken.

Unterbleibt die Koordination oder ist sie unzureichend ausgeprägt, führt dies regelmäßig zu nicht unerheblichen Effektivitätsverlusten:

- Das entstehende Regelwerk ist lückenhaft. Regelungsschwerpunkte sind nicht abgedeckt. Dagegen gibt es für nachrangige Themen häufig ein Zuviel an Regelung, also Bürokratie. Grund: Organisationsregelungen entstehen eher ad hoc und nicht systematisch.
- Das Fehlen von Qualitätsstandards für Regelungen bewirkt Intransparenz, mangelnde Verständlichkeit, Unübersichtlichkeit, inhaltliche Lücken durch einen unlogischen Aufbau, ausschweifende Texte mit schwammigen Formulierungen,

0401a-VPR: Entwicklung eines integrierten Managementsystems

- fehlende grafische Veranschaulichung insbesondere von komplexen Sachverhalten.
- Koordinationsmängel bewirken Doppelarbeit bei der Erstellung von Organisationsregelungen, Mehrgleisigkeiten von Regelungssachverhalten für gleiche oder ähnliche Objekte und Geschäftsvorfälle, Einseitigkeit in der Betrachtung von Geschäftsabläufen, Widersprüche zwischen Regelungen zu gleichen Sachverhalten.
 - Die für das Kerngeschäft operativ verantwortlichen Leistungsbereiche des Unternehmens, die als Adressaten von Organisationsregelungen mit den Folgen dieser Defizite zu recht kommen müssen, werden zusätzlich mit unproduktiven Aufgaben belastet.²

Integrierte Managementsysteme, ein Konzept, mit dem häufig insbesondere Qualitätsmanagement-, Umweltschutz- und auch Arbeitssicherheitssysteme miteinander verknüpft und aufeinander abgestimmt werden, sollen die Koordination sicherstellen. Vollständig sind solche Systeme allerdings erst dadurch, wenn sie **ganzheitlich** angelegt sind. Das sind sie dann, wenn sie über die Komponenten des Qualitätsmanagements, des Arbeits- und Umweltschutzes hinaus

- alle [oben genannten](#) Regelungsnotwendigkeiten umfassen,
- auch Organisationsdokumente zur Gestaltung der Aufbauorganisation (Organigramme, Aufgabenverteilungspläne, Stellenbeschreibungen,...) enthalten und es dazu Standards gibt,
- das Projektmanagement im Unternehmen durch Definition verbindlicher Standards geordnet ist,

sowie wenn

- gewährleistet ist, dass alle Komponenten aufeinander abgestimmt sind und Veränderungen einzelner Teile in ihrer Wirkung auf das Gesamtsystem bearbeitet werden,
- das System in Personalentwicklung und Führung integriert ist,
- die Implementierung in den Unternehmensalltag gelungen ist.

In solchen Systemen ist eine sogen. „**Meta**“-Regelung ein ganz wesentlicher Baustein:

Das ist die Organisationsregelung, mit der die unterschiedlichsten Regelungsbedarfe über alle Regelungsnotwendigkeiten und speziellen Zweckbestimmungen hinweg geordnet werden und die damit ein integriertes Managementsystem maßgeblich organisatorisch bestimmt.

Hierzu regelt eine solche Richtlinie

- die Kompetenzen und Pflichten der involvierten Organisationseinheiten,

² Indem unproduktive Aufgaben wie Erarbeitung eigener Handlungsstrategien, Berichterstattungspflichten, Rechtfertigung für vermeintlich nicht regelungskonformes Verhalten usw. Arbeitskapazität binden, Zeit und Geld kosten.

- die Aufgaben von Koordinationsinstanzen im Unternehmen,
- die Standards zur Qualitätssicherung von Organisationsregelungen, darunter für das Vorgehen bei der Erarbeitung von Regelungen,
- Formalien wie Registratur, äußere Form und dgl..

Die Pflicht und die Befugnis nachgeordneter Führungskräfte in den Unternehmen und für die Teil-Gesellschaften eines Unternehmensverbundes, den internen Geschäftsbetrieb ihrer Organisationseinheit zu regeln, ist in eine solche „Meta“-Regelung aufzunehmen.

2 Systematik von Regelungen

2.1 Zweck einer Systematik

Die Definition einer unternehmensspezifischen Regelungssystematik ist eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg der Implementierung eines integrierten Managementsystems mit Hilfe einer Meta-Regelung.

Denn mit der Systematik wird

- eine planmäßige Gestaltung des Regelwerks möglich,
- allen Absichten, zu bestimmten Themen Regelungen zu erlassen, der Rahmen gegeben,
- Transparenz geschaffen – wichtig für die Kommunikation des Regelwerks zu den jeweiligen Adressaten, für seine Akzeptanz und praktische Wirksamkeit,
- letztlich Koordination erst möglich, denn die Systematik definiert die Teile eines Managementsystems, die zu integrieren sind.

Zur Entwicklung einer sinnvollen Systematik ist es zunächst erforderlich, sich der unternehmensspezifischen Gliederungsmöglichkeiten von Organisationsregelungen bewusst zu werden.

2.2 Übersicht zu den Systematisierungsaspekten

Nachstehende grafische Gesamtübersicht bringt alle Systematisierungsaspekte (generelle oder funktionsbezogene, zeitliche Phasen, Regelungsarten und Zweckbestimmung) in einen anschaulichen Zusammenhang. Auf sie wird in den nächsten Abschnitten näher eingegangen.

Sie dient dazu, die Entwicklung einer unternehmensspezifischen Systematik zu befördern.

Bei Betrachtung der Zusammenhänge in dieser Grafik fällt zunächst auf, dass alle Gliederungsaspekte von Interesse sind. Denn man muss davon ausgehen, dass sowohl die thematische Planung als auch der Zugriff auf bestehende Organisationsregelungen von unterschiedlichen Intentionen und Sichtweisen der Anwender, je nach gegebener Arbeits- und Entscheidungssituation und Problembewertung, abhängt.

Aber welchem der beschriebenen und dargestellten Gliederungsaspekte ist für die **Systematisierung** eines komplexen Regelwerks der

Vorzug zu geben? Die Antwort werden Sie sich pragmatisch als Ergebnis der [Phase 2](#) im Vorgehensprozess erarbeiten.

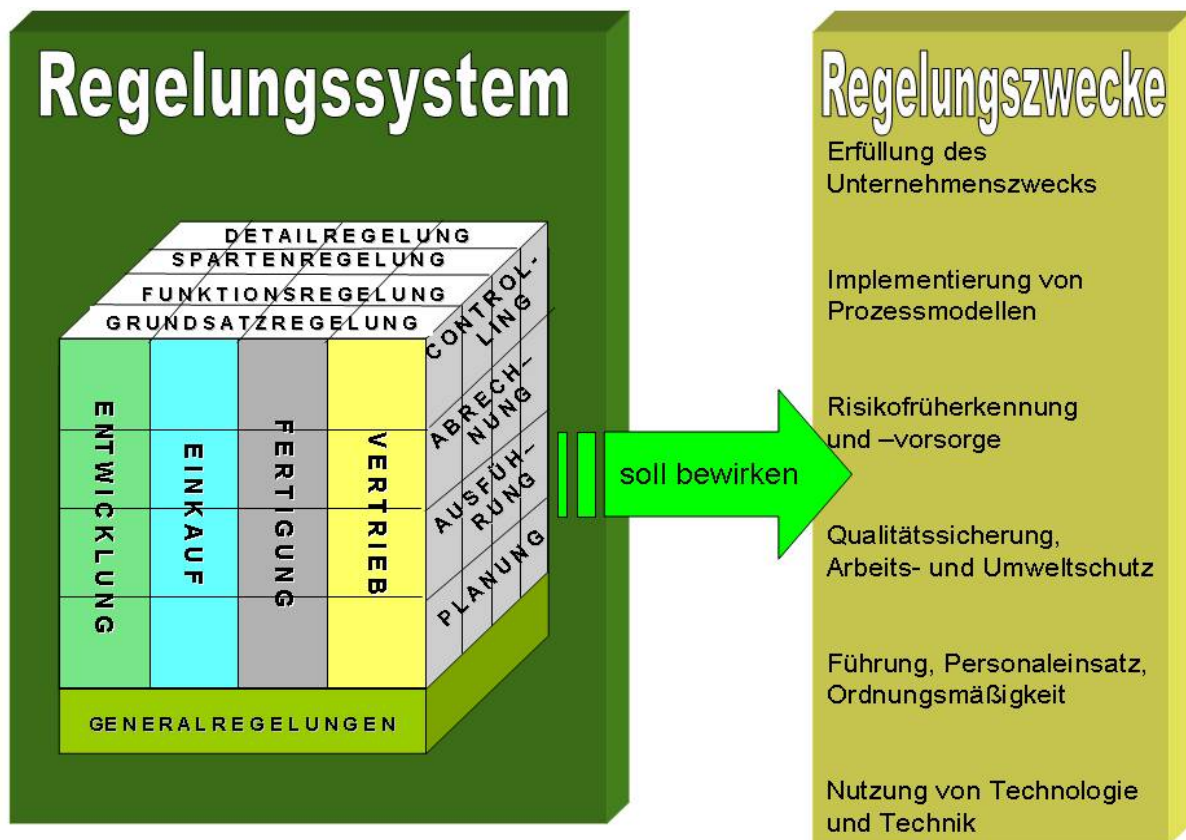


Abbildung 1: Regelelementsystematik und Regelungszweck

2.3 Generelle Regelungen

Diese Gruppe von Organisationsregelungen ist keiner der nachfolgenden Gruppen direkt zuzuordnen, wenn gleich natürlich auch sie bestimmten Zwecken folgen.

Sie sind übergreifender Natur, betreffen das ganze Unternehmen und stellen für alle Regelungen im Unternehmen gewissermaßen das unternehmensphilosophische und das grundsätzliche Verhaltensfundament dar, nach denen alle anderen Regelungen auszugestaltet sind. Dazu zählen:

- die Unternehmenssatzung, in der der Unternehmensgegenstand, die generelle Zielstellung des Unternehmens beschrieben ist,
- die Unternehmensleitlinien bzw. das Unternehmensleitbild,
- die grundlegenden Regelungen bezüglich allgemeiner Ordnungsfunktionen,

- die grundlegenden Regelungen für ein QSS³ (Aufbau und Zertifizierung eines Qualitätsmanagementsystems - Umsetzung der internationalen Norm DIN EN ISO 9001:2000),
- die grundlegenden Regelungen für ein Arbeitssicherheitsystem - Umsetzung der Gesetzgebung,
- die grundlegenden Regelungen für ein Umweltschutzsystem - Aufbau und Zertifizierung eines Umweltmanagementsystems gemäß EU-Öko-Audit-Verordnung und der internationalen Norm DIN EN ISO 14001,
- die grundlegenden Regelungen der Planung, Abrechnung und des Controllings.

2.4 Gliederung nach dem Wertschöpfungsprozess

Diese Einteilung ist sowohl nach den

1. inhaltlichen Funktionen als auch
2. zeitlichen Phasen

möglich.

Nach den inhaltlichen Funktionen im **Wertschöpfungsprozess** gibt es diese Untergliederung:

- Entwicklung⁴
- Einkauf⁵
- Produktion⁶
- Vertrieb⁷

Eine in Teilen tiefere Gliederung, z.B. statt Produktion die beiden Phasen „Fertigung“ und „Montage“, ist unternehmensspezifisch wie auch die gewünschten Bezeichnungen festzulegen.

Nach den **zeitlichen Phasen** gibt es in den Unternehmensfunktionen diese weitere Einteilung:

- Planung
- Ausführung
- Rechnungswesen
- Controlling

Dafür gibt es sowohl funktionsübergreifende⁸ Regelungsnotwendigkeiten für das Gesamtunternehmen als auch solche für eine einzelne⁹ Unternehmensfunktion.

³ Beispiele: Standards für spezielle QSS-Regelungen der Funktionsbereiche im Unternehmen, Durchführung von Audits

⁴ Beispiel: Arbeit auf dem Lizenzgebiet

⁵ Beispiel: Einkaufshandbuch

⁶ Beispiele: Ordnung über die Schmierungstechnik, Wasser- und Abwasserordnung.

⁷ Beispiel: Rahmenbedingungen zur Durchführung von Marketingkampagnen

⁸ Beispiel: Termine und Zuständigkeiten im Prozess der jährlichen Unternehmensplanung, Richtlinie zur Inventurdurchführung

2.5 Gliederung nach der Zweckbestimmung

Für die Gliederungsmöglichkeit von Regelungen nach der Zweckbestimmung, die für eine bestimmte Unternehmensfunktion oder das ganze Unternehmen wirken soll, gibt es übergreifend für alle Unternehmensfunktionen die gleichen Kategorisierungsaspekte:

Die **erste** zweckbestimmte Gruppe von Organisationsregelungen umfasst die **Regelungen zur Implementierung von Prozessmodellen, Teilprozessen und Einzellösungen** für bestimmte Arbeitsschritte, unternehmensübergreifend oder auch nur wenige Arbeitsplätze in einer Betriebsabteilung betreffend:

- Konventionell in organisatorischen Handlungsvorschriften
- Automatisiert in DV-Anwendungen, Workflow-Systemen und deren Nutzungsvorschriften

Hierzu gehören auch die **übergreifenden Unternehmensprozesse**.

Diese Organisationsregelungen sind das prozessorganisatorische Gegenstück zu divisionalen Unternehmensstrukturen mit Sparten bzw. Tochtergesellschaften.

Die Sparten als aufbauorganisatorischer Ausdruck von Geschäftsfeldern und von Geschäftsprozessen – gesteuert von Kundenwünschen und -aufträgen - sind in ihrer Eigenschaft als „Process Owner“ bestrebt, durchgängige Prozessketten z.B. vom Auftragseingang bis zur Abrechnung zu gestalten. Dies muss ganzheitlich auch über jene Unternehmensfunktionen und Planungsphasen hinweg erfolgen, die nicht in der Sparte, sondern in der Unternehmenszentrale organisiert sind.

Die **zweite** zweckbestimmte Gruppe von Organisationsregelungen umfasst die Implementierung eines speziellen **Managementinformationssystems zur Risiko-Früherkennung und -vorsorge**. Es basiert auf einem Auftrag des Gesetzgebers (Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmen vom 27.4.1998 – KonTraG), mit der Schaffung eines solchen Managementinformationssystems zur Risiko-Früherkennung existenzbedrohende Gefahren aus allen Funktionsbereichen für das Gesamtunternehmen rechtzeitig zu erkennen und abwehren zu können.

Die **dritte** zweckbestimmte Gruppe von Organisationsregelungen umfasst die Umsetzung **normierter Verhaltens- und Arbeitsvorschriften des Gesetzgebers**:

- spezielle QSS-Regelungen der Funktionsbereiche und Sparten im Unternehmen (Ausgestaltung eines Qualitätsmanagementsystems - Umsetzung der internationalen Norm DIN EN ISO 9001:2000)
- Arbeitssicherheitssystem¹⁰ - Umsetzung der Gesetzgebung sowie der Normen der Berufsgenossenschaften,

⁹ Beispiel: Planung von Marketingkampagnen

¹⁰ Beispiele: Persönliche Schutzausrüstungen, Gefahrstoffe, Brandschutz, Elektrische Anlagen und Betriebsmittel, Überwachungsbedürftige Anlagen der Dampf- und Drucktechnik, Gesundheitsschutz und Arbeitshygiene, Nachweis der Arbeitssicherheit beim Errichten und Betreiben von Anlagen und Geräten, Handha-

0401a-VPR: Entwicklung eines integrierten Managementsystems

- spezielle Regelungen der Funktionsbereiche und Sparten im Unternehmen (Ausgestaltung eines Umweltschutzsystems insbesondere Gefahrstoffbereich - Umsetzung der Gesetzgebung, Aufbau und Zertifizierung eines Umweltmanagementsystems gemäß EU-Öko-Audit-Verordnung und der internationalen Norm DIN EN ISO 14001

Die **vierte** zweckbestimmte Gruppe von Organisationsregelungen umfasst **allgemeine Ordnungsfunktionen**:

- Führungstätigkeit¹¹
- Personal¹²
- Ordnung und Geheimnisschutz¹³

Die **fünfte** zweckbestimmte Gruppe von Organisationsregelungen umfasst **technologisch und technisch bestimmte Verhaltensvorschriften**:

- Umsetzung eines Sicherheitsmanagementsystem gemäß Störfallverordnung (12. BImSchV) vom 26. April 2000
- Produktionstechnologische Verfahrensregelungen für Anlagen und Anlagensysteme
- Technische Bedienvorschriften von Maschinen und Geräten, im Maße unternehmensspezifischer Konkretisierungen von den Vorgaben des Herstellers.

In der Praxis der Unternehmen gibt es zwischen diesen fünf Gruppen häufig Überschneidungen, da es aus Gründen der Transparenz für die Anwender sinnvoll ist, mit einer Regelung verschiedene Zweckbestimmungen anzustreben. Diesen Überschneidungsnotwendigkeiten muss eine zu erarbeitende [Regelungssystematik](#) und ein darauf basierendes [Nachweissystem](#) gerecht werden.

2.6 Gliederung nach Regelungsarten

Diese Gliederungsart von Regelungen orientiert sich zunächst daran, ob die Inhalte durch

1. normativen **Direktivakt** einer dazu befugten Führungskraft bzw. einer zusammengehörigen Gruppe von Führungskräften (Vorstand, Geschäftsführung) oder
2. **Vereinbarung** zwischen zwei gleichberechtigten Seiten (Verträge zwischen Teil-Gesellschaften eines Gesellschaftsver-

bung der Sicherheitsscheine, Bearbeitung von Unfallmeldungen und Meldung von Berufskrankheiten, Strahlenschutzordnung

¹¹ Beispiele: Projektleiterordnung, Operative Leitung des Unternehmens im 24-Stunden-Zeitraum, Führungs-Leitlinien

¹² Beispiele: Stellenplanordnung, Rechte von Teams, Arbeitsplatzbeschreibungen, Sicherung der Eingliederung Schwerbehinderter..., Zahlung der Jahresleistung“ für das jew. Jahr, Besuch außerbetrieblicher Fortbildungsveranstaltungen, Gewährung von Vertretungszulagen, Reiseordnung, Dienstwagenordnung, Umgang mit Bewirtungskosten

¹³ Beispiele: Ein- und Ausgang von Gütern, Waren und Materialien an den Werksgrenzen, Einfahrgenehmigungen für Privat-PKW, Verschluss- und Schlüsselordnung, Ausweisordnung, Unterschriftsrichtlinie, Richtlinie für den Datenschutz, Archivwesen

bundes¹⁴, Betriebsvereinbarungen¹⁵ mit der Personalvertretung¹⁶)

Geltung bekommen.

Der Begriff der Regelungsart steht in unmittelbarer Beziehung zum **Detailliertheitsgrad** von Regelungen, die eine große Bandbreite von Rahmenregelungen für ein ganzes Unternehmen bis hin zu detaillierten technischen Arbeitsvorschriften für einen Arbeitsplatz umfassen.

So gibt es übergreifend für alle Unternehmensfunktionen, Zweckbestimmungen und Regelungsarten die gleichen Kategorisierungsaspekte:

Die **erste** Detaillierungsebene umfasst Organisationsregelungen **grundsätzlicher Natur** für die Unternehmensführung und das Zusammenwirken von Organisationseinheiten sowohl im Außen- als auch im Innenverhältnis und betreffen meist das ganze Unternehmen.¹⁷

Sie werden von den Unternehmensleitungen erlassen und für diese Regelungsgruppe ist eine gesonderte Bezeichnung üblich. Zu dieser Gruppe dürften auch die meisten Kooperationsverträge im Gesellschaftsverbund und Betriebsvereinbarungen gehören.

Die **zweite** Gruppierung umfasst Organisationsregelungen zu Themen der ersten Gruppe und zu weiteren Themen, die detaillierter Handlungsvorschriften beinhalten.¹⁸

¹⁴ Der in der Wirtschaft, aber auch im öffentlichen Raum zu beobachtende Trend zu recht kleinteiligen Gesellschaftsstrukturen, in denen die Teil-Gesellschaften häufig nur eine Unternehmensfunktion oder eine Komponente davon umfassen, erfordert, bei der Entwicklung einer Systematik auch diese Verträge zu berücksichtigen, sofern darin die Art und Weise der Kooperation geregelt wird.

¹⁵ Betriebsvereinbarungen beinhalten häufig aus Gründen der Transparenz und Übersichtlichkeit auch nicht-vereinbarungspflichtige Sachverhalte, so Arbeitsabläufe, Prozessschritte, Formulare und dgl. Deshalb dürfen sie bei Überlegungen zur Systematik nicht fehlen.

¹⁶ Beispiele: Betriebliches Vorschlagswesen, Arbeitsordnung, Einzelarbeitsplätze, Entlohnungsgrundsätze, Gewährung von Erschwerniszulagen, Vergütung von Rufbereitschaft, Festlegung und Vergütung von Schichtübergabezeiten, Erarbeitung von Arbeitszeugnissen, Auswahlrichtlinien bei Einstellung, Versetzung und Entlassung, Stellenausschreibungen, Urlaubsgrundsätze, Regelung der Waschzeiten, Jubiläumsordnung, Errichtung und Arbeitsweise eines Ordnungsausschusses

¹⁷ Beispiel: Die Unternehmensleitung legt die grundsätzliche Aufgabenverteilung und Kompetenzzuweisung für den Einkauf/die Beschaffung zwischen den bedarfstragenden Organisationseinheiten und der funktionalen Organisationseinheit "Einkauf" fest.

¹⁸ Fortsetzung des Beispiels: Der Einkaufsleiter regelt - zum Teil im Einvernehmen mit den bedarfstragenden Organisationseinheiten - eigenverantwortlich Verfahrensfragen, wie die Verwendung von Bedarfsanforderungen, die Unterzeichnung von Bestellungen, die Archivierung des Schriftverkehrs zu den Einkaufsvorgängen usw.

Sie werden i.d.R. von den Leitern der **Unternehmensfunktionen**¹⁹ herausgegeben und sind verbindlich in den Organisationseinheiten der betreffenden Unternehmensfunktion, aber auch für Aufgaben dieser Funktion im ganzen Unternehmen. Die Fachzuständigkeit ergibt sich dabei aus dem Aufgaben-/Geschäftsverteilungsplan²⁰ des Unternehmens, aber auch aus speziellen Festlegungen der Unternehmensleitung.

Jene Kooperationsverträge in einem Gesellschaftsverbund gehören in diese Gruppe, wenn sie zwischen Teil-Gesellschaften abgeschlossen wurden, Betriebsvereinbarungen dann, wenn es einen Betriebsrat in der Teilgesellschaft gibt.

In **divisionalen** Organisationsstrukturen können diese Regelungen auch unter Regie der Sparten selbst entstehen, wenn es nämlich keine entsprechende Zentralfunktion auf Unternehmensebene gibt. So ist eine Kommission aus den Sparten denkbar, in der die besten Arbeitserfahrungen in einer Regelung zusammengefasst werden, die dann jede Sparte anwendet.²¹

Die **dritte** Gruppierung umfasst Regelungen, die in einer **Spartenorganisation** (divisionale Organisationsstruktur) von den Leitern der Sparten bzw. der rechtlich selbständigen Tochtergesellschaften erlassen werden.

Diese Gruppe betrifft jene Funktionen und Phasen, für die mit **internem Geltungsbereich in der Sparte** Regelungen entweder für die Konkretisierung von Unternehmensregelungen der ersten und der zweiten geltungsbereichsbestimmte Gruppe erlassen werden oder eigenständig Spartenregelungen erlassen werden, z.B. weil der Regelungsgegenstand nur dort existiert, für das Unternehmen als Ganzes von geringer Bedeutung ist oder die Sparte von der Unternehmensleitung entsprechend beauftragt wurde.

¹⁹ Meist in direkter Unterstellung zur Unternehmensleitung in der 2. Hierarchieebene. Dies trifft auch dann zu, wenn die betreffende Unternehmensfunktion als Tochtergesellschaft in einem Unternehmensverbund organisiert ist. Natürlich in einem dann durch Satzungen und Verträge bestimmten Rahmen.

²⁰ Ist ein betriebliches Dokument, das nach Organisationseinheiten gegliedert Ziel und Hauptaufgaben beschreibt und damit deren Verantwortungsprofile darstellt. Inhalt und die Grenzen der Sachverantwortung der Führungskräfte der jeweiligen Organisationseinheit sind damit beschrieben.

Damit wird die Aufgliederung der aus dem Unternehmenszweck abgeleiteten Unternehmensaufgabe, wie sie im Ergebnis der Gestaltung der Organisationsstruktur in 1. Näherung erfolgt und im Organigramm des Unternehmens abgebildet ist, fortgeführt. Der Aufbau soll mehrstufig erfolgen und möglichst die Organisationseinheiten aller Hierarchieebenen umfassen.

Das Dokument ist vor allem in größeren Unternehmen gebräuchlich.

²¹ Es ist nicht sinnvoll - auch für einzelne Themen nicht -, auf dergleichen zu verzichten. Z.B. wenn sich Sparten zueinander in einer Wettbewerbsposition befinden. Denn organisatorische Regelungen betreffen Arbeitsverfahren und niemals die Daten konkreter Geschäftsvorfälle. Die Unternehmensleitungen sind hier gefordert, damit Defizite aus einer solchen Denkhaltung vermieden werden.

0401a-VPR: Entwicklung eines integrierten Managementsystems

Wenn Sparten als Tochtergesellschaften organisiert sind zählen natürlich wie oben bereits angeführt auch Kooperationsverträge und Betriebsvereinbarungen zu dieser Gruppe.

Die **vierte** Detaillierungsebene umfasst jene **Detail-Regelungen**, die für eine bestimmte Organisationseinheit von der betreffenden Führungskraft in Ausführung ihres Rechts und ihrer Verpflichtung erlassen werden, die Arbeitsprozesse ihres Verantwortungsbereichs zu ordnen.

Hierzu gehören aber auch Vereinbarungen, die Teams in einer durch Gruppenarbeit geprägten Unternehmensorganisation für sich treffen. Damit wird regelmäßig die Aufgabenverteilung zwischen den Teammitgliedern geregelt.