

Klaus P. Beer

**Ordnung im Unternehmen.**  
Arbeitsordnung, Allgemeine Führungsrichtlinie,  
Unterschriftenregelung und  
Richtlinie für den Gebrauch von eMail  
Vollständige Texte mit Erläuterungen



Arbeitshilfen für die Praxis Nr. 4

Klaus P. Beer  
**Ordnung im Unternehmen:**  
**Arbeitsordnung, Allgemeine Führungsrichtlinie, Unterschriftenregelung**  
**und Richtlinie für den Gebrauch von eMail**  
Arbeitshilfe für die Praxis Nr. 4  
Digitale Ausgabe  
Dr. Beer Managemententwicklung & Seminare  
Bad Harzburg, 2011  
Alle Rechte vorbehalten. © Klaus P. Beer  
[www.beer-management.de](http://www.beer-management.de)  
Datum der letzten Überarbeitung: 28. Januar 2011

## Inhaltsverzeichnis

Zum Geleit .....	5
Arbeitsordnung für ein Wirtschaftsunternehmen: Ein vollständiger Text (Muster) .....	6
Allgemeines .....	6
Beginn und Inhalt des Arbeitsverhältnisses .....	6
Arbeitszeit .....	7
Entgeltzahlung .....	7
Urlaub .....	8
Arbeitsversäumnis .....	8
Rechte und Pflichten aus dem Arbeitsverhältnis .....	8
Betriebliches Vorschlagswesen und Erfindungen .....	8
Allgemeine Ordnungsbestimmungen .....	9
Sicherheitsbestimmungen und Gesundheitsschutz .....	11
Freiwillige Sozialleistungen .....	12
Beilegung von Unstimmigkeiten .....	12
Verwarnung .....	12
Beendigung des Arbeitsverhältnisses .....	13
Inkrafttreten, Aktualisierung und Abänderung .....	14
Allgemeine Führungsrichtlinie: Der vollständiger Text (Muster) .....	15
Vorwort (zur Allgemeinen Führungsrichtlinie) .....	15
Unsere Unternehmensziele .....	16
Die Grundlagen der Führung in unserem Unternehmen .....	17
Die Führungsaufgaben .....	17
Die Ausstattung der Stellen: Die Delegation von Verantwortung .....	18
Die Stellenbeschreibung .....	19
Die Pflichten und Rechte des Vorgesetzten .....	20
Die Pflichten und Rechte des Mitarbeiters .....	21
Das Mitarbeitergespräch/Die Mitarbeiterbesprechung .....	23
Die Kontrolle .....	24
Stichprobenkontrolle .....	24
Ergebniskontrolle (Erfolgskontrolle) .....	24
Selbstkontrolle .....	24
Mitarbeiter beurteilen .....	25
Anerkennung und Kritik aussprechen .....	25
Anerkennung: Sagen Sie es, wenn Sie eine Leistung anerkennenswert finden .....	25
Kritik: Sagen Sie es, wenn Sie etwas nicht anerkennen können .....	25
Information und Konsultation .....	26
Information .....	26
Konsultation .....	26
Mitarbeiter fördern .....	26
Anregungen des Vorgesetzten .....	27
Einzelaufträge .....	27
Dienstanweisungen .....	27
Außergewöhnliche Fälle .....	27
Die Regelung der Stellvertretung .....	28
Der Dienstweg .....	28
Das betriebliche Vorschlagswesen .....	29
Das konstruktive »Nein« .....	29

Konfliktsituationen und Beschwerderecht .....	29
Die Aufbauorganisation und das Organisationsdiagramm .....	30
Dienstanweisung zur Unterschriftenregelung (Muster) .....	31
Dienstanweisung zum Gebrauch von eMail im Unternehmen (Muster) .....	33
Kommentare und Erläuterungen .....	38
Zum Thema Arbeitsordnung .....	38
Es geht auch anders: Arbeitsordnung für Angestellte (um 1870) .....	39
Zum Thema Allgemeine Führungsrichtlinie und Führungsstile .....	41
Die Notwendigkeit einer Allgemeinen Führungsrichtlinie .....	43
Die Allgemeinen Führungsrichtlinie als Unternehmensverfassung .....	44
Einführung und Inkraftsetzung der Allgemeinen Führungsrichtlinie .....	45
Übergangs- oder Toleranzzeit bei der Einführung .....	46
Weshalb eine Unterschriftenregelung? .....	47
Weshalb eine Regelung zum innerbetrieblichen Gebrauch von eMail? .....	48
Weiterer Klärungs- und Regelungsbedarf? .....	49

## Zum Geleit

Die vorliegende Arbeitshilfe für die Praxis Nr. 4 enthält eine vollständige und in der Regel sofort einsetzbare Arbeitsordnung für ein Wirtschaftsunternehmen und eine ebenso vollständige wie praxiserprobte Allgemeine Führungsrichtlinie. Im Anschluss an die Muster-Texte finden Sie einige grundsätzliche Überlegungen zum gedanklichen Umfeld dieser organisatorisch so sinnvollen Regelungen. Trotzdem: Dies ist kein Lehrbuch in Sachen Betriebsorganisation und Mitarbeiterführung, sondern eine Praxishilfe, die nach rascher Umsetzung drängt.

Nehmen Sie sich die Zeit, die ganze Arbeitshilfe zu lesen. Und stellen Sie sich dabei immer wieder die Frage: Will ich die hier beschriebenen Zustände in meinem Unternehmen tatsächlich haben? Bin ich bereit, in meinen Mitarbeitern potentielle »Unternehmer« zu sehen, die sich – entsprechende Klarheit und passende Rahmenbedingungen vorausgesetzt – auch wie solche verhalten würden? Wird in den beiden Muster-Texten zu viel oder zu wenig geregelt? Habe ich genügend darüber nachgedacht, habe ich begriffen, dass eine unverzichtbare Voraussetzung dafür, dass in meinem Unternehmen beherrschte Prozesse laufen und die Mitarbeiter ein erwünschtes Verhalten zeigen ist, dass sie wissen, was man von ihnen erwartet?

Da es immer Menschen gibt, die betriebliche Abläufe und Regelungen nur ideologisch und nicht pragmatisch begreifen können, sei hier ausdrücklich gesagt: Ja, ihr täuscht euch nicht. Die vorliegende Arbeitsordnung ist insofern Ausdruck eines Weltverständnisses, als sie dem Arbeitgeber unveräußerliche Handlungsspielräume sichern soll und, wenn man es richtig versteht, gleichzeitig den Arbeitnehmern nützt. Und die Allgemeine Führungsrichtlinie? – Sie ist Ausdruck eines Weltverständnisses, welches den Untergebenen durch den Mitarbeiter ersetzt hat, welches unabhängig von der jeweils vorherrschenden politisch korrekten Meinung den Mensch in seinem Arbeitsumfeld erhöht, ihm nicht nur Pflichten zuweist sondern auch Rechte.

Ein für alle verbindliches »Grundgesetz« für ein Unternehmen muss für alle lesbar und verstehbar sein. Deshalb ist es wichtig, den Umfang und die Komplexität der Strukturen nicht aus dem Blick zu verlieren. Viele Details, die dem Kenner der Materie wichtig sind, werden Sie deshalb etwa im Text der Führungsrichtlinie vermissen. Dies bedeutet aber nicht, dass solche Details und Differenzierungen in Zukunft keine Rolle mehr spielen sollen, sie gehören bloß nicht in den Quelltext, sondern in andere Unterlagen.

Braucht man denn eine Dienstanweisung der Geschäftsführung zur Unterschriftenregelung? Und auch eine zur Regelung des Gebrauchs von eMail im Unternehmen? – Ja, man braucht beide. Man muss zwar nicht so viel regeln wie möglich, sondern gerade so viel wie notwendig ist, um den Betriebsangehörigen Orientierung und klare Maßstäbe zu geben. Aber auch nicht weniger. Daran haben ich mich in gewohnter Manier gehalten. Es war mein Bestreben, nicht einen einzigen Satz in diese Texte aufzunehmen, der deutbar, also missverständlich ist. Wenn wir etwas regeln wollen, dann bitte so klar, dass wir nicht hinterher über die Auslegung der Regelung streiten müssen.

Viele Unternehmen in Deutschland und im deutschsprachigen Ausland scheinen dies ebenso zu sehen und arbeiten seit Jahren mit diesen Regelungen. Sie würden es nicht tun, wenn sie davon keinen Nutzen hätten.

Wenn Sie sich für weitere Details zum Thema Führung und Zusammenarbeit interessieren, sehen Sie sich mal auf unserer Internetseite um. Hier finden Sie Hinweise zu unseren anderen Arbeitshilfen für die Praxis, zu Stellenbeschreibungen, Beurteilungssystemen, Mitarbeitergesprächen usw.

Viel Erfolg!

Klaus P. Beer