

Udo Abel
Dynamische Stellenbeschreibung
führen, steuern, optimieren

Udo Abel

Dynamische Stellen- beschreibung

führen, steuern, optimieren

Dieses Werk will Ihnen Anregungen geben, Tips und Hinweise liefern, die Angaben sind nach bestem Wissen zusammengestellt, jedoch kann weder vom Verlag noch vom Autor irgendeine Haftung für die Richtigkeit des Inhaltes übernommen werden.

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Abel, Udo:

Dynamische Stellenbeschreibung : führen, steuern, optimieren /

Udo Abel. - Ottobrunn : Autohaus-Verl., 1998

ISBN 3-89059-079-9



Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, der Funksendung, der Wiedergabe auf fotomechanischem o. ä. Weg sowie der Speicherung und Auswertung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben auch bei auszugsweiser Verwertung vorbehalten.

© 1998 AUTOHAUS Verlag GmbH, Robert-Bosch-Straße 7, 85521 Ottobrunn
Ein Unternehmen der Bertelsmann Fachinformation

Umschlaggestaltung: Vierthaler & Braun Grafikdesign, München

Satz: Conrad Neumann, München

Druck und Bindung: Wiener Verlag, Himberg

ISBN 3-89059-079-9

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
Einem Dynamiker zur „Dynamischen Stellenbeschreibung“	13
I. Einleitung	14
II. Warum eigentlich Stellenbeschreibungen?	16
1. Kann der Mitarbeiter diese Aufgaben ausführen?	19
2. Will der Mitarbeiter diese Aufgaben ausführen?	20
3. Darf der Mitarbeiter diese Aufgabe ausführen?	21
4. Stellenbeschreibungen und die ISO 9000	22
5. Die Kriterien für eine DYNAMISCHE STELLENBESCHREIBUNG (DSB)	24
6. Was die DYNAMISCHE STELLENBESCHREIBUNG leistet ...	24
7. Die Anwendungsmöglichkeiten der DYNAMISCHEN STELLENBESCHREIBUNG	26
III. Die Entstehung der DYNAMISCHEN STELLENBESCHREIBUNG für Autohäuser	27
IV. Die Aufgabenmatrix: Das Kernstück der DYNAMISCHEN STELLENBESCHREIBUNG	29
1. Aufgabenmatrix Beispiel	30
2. Ganz wichtig: Die Stellvertreterregelung	33
V. Die Einsatzmöglichkeiten der Aufgabenmatrix	35
1. Die Beurteilung von Zuständigkeiten und Auslastung	35
2. Umbesetzungen oder Neueinstellungen	38
3. Versetzungen	43
4. Überwachung funktioneller Zusammenhänge – Schnittstellen-Management	44
VI. Arbeiten mit der Aufgabenmatrix	48
1. Erfassen des Ist-Zustandes	48
2. Ermitteln der Zeit	53
3. Festlegen des Soll-Zustandes	60

VII.	Erstellen der Stellenbeschreibung	62
VIII.	Handbuch zum EDV-Tool	65
1	Installation und Start	65
1.1	Installationsvoraussetzungen	65
1.2	Installation unter Windows95/NT ab 4.0	65
1.3	Installation unter Windows 3.1x.....	66
1.4	Start der DSB unter Windows95/NT ab 4.0	66
1.5	Start der DSB unter Windows 3.1x	67
2	Kompatibilität	68
2.1	Kompatibilität mit verschiedenen Word- und Excel-Versionen ...	68
3	Allgemeine Hinweise	69
3.1	Leistungsumfang der Dynamischen Stellenbeschreibung	69
3.2	Vorgehen bei der Dynamischen Stellenbeschreibung	70
3.3	Hilfe	71
4	Steuerung und Bedienung der Oberfläche	72
4.1	Eingangsblatt „Willkommen“	72
4.2	Navigation und Steuerung der DSB mittels Symbolleiste	72
4.3	Generelle Hinweise zur Bedienung	73
5	Mitarbeiter	73
5.1	Mitarbeiterliste – Bearbeitungshinweis	73
5.2	Anzahl der Mitarbeiter ändern	73
5.3	Eingabe eines Mitarbeiters/Ändern des Namens und der Personalnummer	74
5.4	Festlegen der Stelle eines Mitarbeiters	75
5.5	Eingabe neuer Mitarbeiter	75
5.6	Mitarbeiter löschen	76
5.7	Sortieren der Mitarbeiterliste	77
5.8	Stellenbeschreibung in der Mitarbeiterliste	77
6	Organigramm	78
6.1	Organigramm – Bearbeitungshinweis	78
6.2	Organigramm – Symbolleiste	78
6.3	Mitarbeiter in Position einsetzen.....	79
6.4	Mitarbeiterstellen schaffen	80
6.5	Stabsstellen schaffen	80
6.6	Stellen (Kasten) löschen	80
6.7	Namen löschen	81

6.8	Ganzes Organigramm löschen	81
6.9	Geschäftsführung verschieben	81
6.10	Einfache und doppelte Geschäftsführung	81
6.11	Einstellen der Kastengröße	82
6.12	Druckbereich neu festlegen.....	82
6.13	Neuen Mitarbeiter in die Mitarbeiterliste aufnehmen	84
6.14	Auswertung	85
7	Aufgabenmatrix	85
7.1	Aufgabenmatrix – Bearbeitungshinweis	85
7.2	Aufgabenmatrix – Symbolleiste	85
7.3	Aufgaben zuordnen und Zeit eingeben	86
7.4	Aufgabenzuordnung und Zeiteingabe verändern.....	88
7.5	Aufgabenzuordnung und Zeiteingabe löschen	88
7.6	Aufgaben und Aufgabengebiete umbenennen/überschreiben	88
7.7	Aufgaben und Aufgabengebiete löschen	89
7.8	Neue Aufgaben und Aufgabengebiete schaffen.....	89
7.9	Neue Bereiche schaffen	90
7.10	Bereiche löschen	90
7.11	Einzelnen Mitarbeiter betrachten.....	91
7.12	Alle Mitarbeiter eines Bereichs betrachten	91
7.13	Alle Mitarbeiter einblenden	91
7.14	Einzelnen Bereich betrachten.....	92
7.15	Alle Bereiche einblenden	92
7.16	Einzelne Mitarbeitergruppe betrachten	92
7.17	Mehrere Mitarbeitergruppen betrachten	92
7.18	Aufgabenmatrix Spaltenbreite	93
7.19	Aufgabenmatrix Zeilenhöhe	93
8	Auswertung	93
8.1	Auswertung erstellen.....	93
8.2	Fehler bei der Auswertung	94
9	Stellen	95
9.1	Stellen – Bearbeitungshinweis.....	95
9.2	Stellenbezeichnung ändern	95
9.3	Neue Stelle schaffen.....	96
9.4	Stelle löschen	97
9.5	Neue Abteilung schaffen	97
9.6	Abteilungsbezeichnung ändern	98

9.7	Stellenbeschreibungen in der Stellenübersicht	98
10	Bereiche	99
10.1	Bereiche – Bearbeitungshinweis	99
10.2	Neue Bereiche schaffen	99
10.3	Bereichsbezeichnung ändern oder Bereich löschen	100
11	Stellenbeschreibungen	101
11.1	Stellenbeschreibungen öffnen	101
11.2	Stellenbeschreibungen bearbeiten	101
11.3	Formatvorlagen für Stellenbeschreibungen	101
11.4	Von Stellenbeschreibungen zur DSB zurückkehren	104
11.5	Technische Hinweise zu den Stellenbeschreibungen	105
11.6	Fehler beim Öffnen der Stellenbeschreibung	105
12	Formatierung	106
12.1	Allgemeine Formatierungsmöglichkeiten	106
12.2	Spezielle Formatierungsmöglichkeiten	107
13	Was Sie nicht tun sollten	107
13.1	Speichern unter anderem Namen	107
13.2	Stellenbeschreibungsdatei unter anderem Namen speichern	107
13.3	Gleichzeitig andere Excel-Dateien öffnen	107
13.4	Dateien im DSB-Standardordner umbenennen/löschen	108

Für meine Eltern

Udo Abel

Vorwort

Wie lassen sich in Autohäusern Ergebnisse verbessern? Und wie lassen sich praktische Antworten auf diese Frage finden?

Dies ist seit nunmehr zwölf Jahren das zentrale Thema unserer Beratung und Betreuung von Autohäusern. Und dies ist sicher auch ein zentrales Thema der Arbeit im AUTOHAUS Verlag. Wenn wir mit Mitarbeitern in Ottobrunn sprechen, geht es um dieses Thema. Und da auch Hannes Brachat und sein Team viel mit Menschen in Autohäusern zu tun haben, zeigt sich natürlich, daß dieses Thema die Verantwortlichen in den Autohäusern genauso interessiert.

Vor einiger Zeit erwähnte Hannes Brachat, daß er sein 1990 zusammen mit Marlu Soric herausgebrachtes Buch „Stellenbeschreibung im Autohaus“ überarbeiten möchte. Spontan entstand eine interessante Diskussion zu diesem Vorhaben. Von den vielen besprochenen Punkten waren dies die zwei wichtigsten:

- Wie haben sich die Anforderungen an die Stellen in den vergangenen Jahren eigentlich verändert?
- Wie läßt sich die Aktualisierung von Stellenbeschreibungen in der Zukunft vereinfachen und leichter verwalten? Mit Hilfe der EDV?

Diese Fragen haben uns herausgefordert. Wir haben untersucht, getestet und gehandelt. Das Ergebnis liegt nun vor Ihnen. Sie können nun selber beurteilen, wie wichtig das Fördern der Leistung von Mitarbeitern und deren Steuerung für Ihr Haus ist. Und ob auch Ihnen die Idee der „Aufgabenmatrix“ helfen wird.

Einen wesentlichen Beitrag in der Entwicklung des Konzepts verdanke ich Joachim Berger, der das Konzept in vielen Unternehmensberatungen eingesetzt und vervollständigt hat.

Des weiteren möchten wir uns für die vielfältige Unterstützung beim AUTOHAUS Verlag bedanken. Und wir möchten den Mitarbeitern in den Autohäusern danken, welche die Entwicklung der Aufgabenmatrix mit vielen guten Ideen bereichert haben. Dies gilt in besonderem Maße

für das Autohaus Epple in Rutesheim für den Test mit der ersten EDV-Version und für Matthias Bubach vom Autohaus Bubach in Alzey. Bei ihm konnten wir den letzten, entscheidenden Praxistest durchführen.

Unsere Anerkennung und unseren Dank möchten wir auch Roland Gräf aussprechen, der es mit seinen umfangreichen EDV-Kenntnisse wieder einmal geschafft hat, komplizierte Anforderungen einfach umzusetzen. Und an Chris Reese und Ferdinand Faber, die unsere Arbeit mit Muster-Stellenbeschreibungen ergänzt haben.

Udo Abel

Einem Dynamiker zur „Dynamischen Stellenbeschreibung“

Service-Qualifizierung, und das auf allen Leistungsebenen im Autohaus, Verkauf wie Kundendienst, das ist die strategische Autohaus-Orientierung der Zukunft. Wir produzieren im Autohaus insbesondere Dienstleistungen. Diese Leistung wird von Menschen erbracht und hat viel mit Persönlichkeit, mit Seele, eben mit gelebter Kommunikation zu tun.

Nicht nur das Auto selbst, sondern jede Tätigkeit im Autohaus ist inzwischen auffällig komplex geworden. Zur geforderten Qualität gesellt sich als Dauerhüter der wirtschaftliche Leistungsgrad. Also geht es um die permanente Optimierung. Sie erstreckt sich in der Mitarbeiterqualifikation auf das Fachwissen, die Arbeitsbereitschaft, Arbeitsmethodik, Sorgfalt, Auffassungsgabe, Urteilsfähigkeit, Belastbarkeit, Bereitschaft zur Zusammenarbeit uvm. Diese Kriterien sind eingebettet in das eigentliche Aufgabenfeld, die Art der Tätigkeit. Soll das gemeinschaftliche Wirken Hand in Hand und Herz in Herz gehen, sprich betriebsklimatische Bedingungen integriert werden, dann hat jeder Mitarbeiter seine konkrete Funktion, sein individuelles Aufgabenfeld mit Inhalt zu füllen. Dies soll in der Stellenbeschreibung möglichst konkret beschrieben werden. Das klingt statisch, obwohl wir flexible Einstellung brauchen. Dennoch, jeder Mitarbeiter braucht Orientierung. 90 Prozent Motivation sind klare Ziel- und Aufgabenstellungen.

Udo Abel legt mit seinem Werk mittels CD-ROM die Möglichkeit zur flexiblen Anpassung vor. Die Stellenbeschreibung sollte Bestandteil jeden Arbeitsvertrages sein. Sie ist Basis für das Mitarbeitergespräch, für Personalsuche, Personalauswahl und Maßstab für die Leistungsbeurteilung. Die CD-Version erlaubt darüber hinaus eine fortlaufende aktuelle Anpassung des betrieblichen Organigramms.

Udo Abel hat das bisherige Buch „Stellenbeschreibung im Autohaus“ (Brachat/Soric) auf die Ebene gehoben, die heute der Autohaus-Praxis entspricht: innovativ, flexibel, umfassend, effektiv. Gratulation! Das nenne ich Fortschritt. Das macht nur Freude. Klar, ohne Anstrengung geht nichts. Man muß es tun!

Hannes Brachat
Herausgeber AUTOHAUS

I. Einleitung

Sehr viel hat sich in den letzten Jahren in den Autohäusern verändert. Durch die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen wurden mehr und mehr gewerbliche und private Kunden zum Sparen gezwungen. Gleichzeitig stiegen die Investitionen. Auf der einen Seite waren die Unternehmen selber gezwungen, den Rotstift anzusetzen wo es nur möglich war. Auf der anderen Seite zwang der Kampf um Kunden und Marktanteile, immer besser, attraktiver und kundenorientierter zu werden.

Das Ergebnis ist bekannt: Es entstand ein Verdrängungswettbewerb im Markt. Aber auch im Autohaus.

Im Markt wurde gegen den Wettbewerb mit immer besser ausgestatteten Fahrzeugen zu immer günstigeren Konditionen gekämpft. Und mit immer ausgefeilteren Dienstleistungen zu niedrigeren Preisen.

Im Autohaus wurden Mittel gekürzt und Mitarbeiter entlassen. Doch schon bald erkannten die Führungskräfte der Unternehmen, daß man mit neuen Mitarbeitern zwar sparen, aber nicht unbedingt anspruchsvolle Kunden halten kann. Es wurden wieder Mitarbeiter eingestellt. Die neuen Mitarbeiter waren teilweise noch unerfahren oder für die neuen Anforderungen nicht ausreichend qualifiziert. Denn gleichzeitig erweiterten sich, ausgelöst durch den Wettbewerb und Herstelleranforderungen, die Anforderungen an die Mitarbeiter: Qualitätssicherungssysteme wie beispielsweise die ISO 9000 wurden eingeführt, die Mitarbeiter wurden aktiv in Kundenbindungsprogramme eingebunden und mußten sich mit immer umfangreicheren EDV-Systemen auseinandersetzen. Der Nachteil der fehlenden oder geringen Erfahrung mußte von den anderen Mitarbeitern aufgefangen werden. Es entstanden Spannungen, die schließlich auch von Kunden registriert wurden.

Diese Situation ist dafür mitverantwortlich, daß derzeit im Bezug auf Mitarbeiter ein Umdenken einsetzt. Gebraucht werden Mitarbeiter mit den Einstellungen und Fähigkeiten, welche die Zukunft eines modernen Autohauses sichern können. Das sind leistungsbereite, unternehmerisch denkende Mitarbeiter, die Verantwortung erkennen und übernehmen.

Diese guten Mitarbeiter kosten gutes Geld, denn sie sind wertvoll. Deshalb erhält der gezielte, leistungsorientierte Einsatz jedes einzelnen Mitarbeiters im Autohaus einen ganz neuen Stellenwert. Und in diesem Zusammenhang gewinnt auch die STELLENBESCHREIBUNG eine ganz neue Aufgabe und Bedeutung. Denn sie ist eine der Grundlagen für die Leistungsfähigkeit und Qualität eines Unternehmens.

II. Warum eigentlich Stellenbeschreibungen?

Bei unseren Beratungen in Autohäusern in Deutschland und Österreich werden meine Kollegen und ich immer wieder gefragt: „Haben Sie nicht für die ausgeschriebene Position eine aktuelle Stellenbeschreibung zur Verfügung“? Natürlich haben wir diese Beschreibungen. Doch nachdem ein Autohaus die Stellenbeschreibung in den Händen hatte, konnten wir nur ganz selten eine wesentliche Veränderung im Verhalten der Mitarbeiter oder in der Wirksamkeit der Organisation feststellen. Deshalb beschlossen wir, diesen scheinbaren Widerspruch einmal genauer zu untersuchen.

Das Ergebnis: In der Hauptsache werden Stellenbeschreibungen genutzt, um ein Anforderungsprofil für die Einstellung neuer Mitarbeiter zu haben und um mit diesen neuen Mitarbeitern Gespräche über die Aufgaben in ihrem Verantwortungsgebiet zu führen. Dies betrifft also die neuen Mitarbeiter, die eingestellt werden.

Viel zu selten wird die Stellenbeschreibung für Gespräche mit den Mitarbeitern genutzt, mit denen man schon länger zusammenarbeitet. Das Ziel dieser Gespräche sollte es sein, neben der Beurteilung der Leistung des einzelnen Mitarbeiters, die Aufgaben aller Mitarbeiter im Autohaus so aufeinander abzustimmen, daß ein wirksames Miteinander mit den anderen Kolleginnen und Kollegen geregelt ist.

Allerdings haben wir bei unserer Untersuchung auch erkannt, daß die „Qualität“ dieser Stellenbeschreibungen in der Praxis nicht geeignet ist, derartige Abstimmungen zustande zu bringen. Denn diese Stellenbeschreibungen wurden in der Regel nicht an die Veränderungen im Aufgabengebiet der Mitarbeiter angepaßt. Als Grund dafür wurde uns gesagt, daß der Aufwand für ein ständiges Anpassen vieler Stellenbeschreibungen zu groß sei. Und diesen Grund muß man akzeptieren.

Sicher haben auch Sie schon oft diese oder ähnliche Aussagen von Mitarbeitern gehört: „Was soll ich denn noch tun ...?“ oder „Mehr packe ich wirklich nicht mehr ...!“ Oder Sie haben sich gefragt, ob der eine oder andere Mitarbeiter für das, was er vom Autohaus bekommt, auch ausreichend „zurückgibt“.

Unsere Untersuchungen haben gezeigt, daß mit diesen Aussagen ein Phänomen verbunden ist, das ganz wesentliche Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit und Qualität einzelner Mitarbeiter und somit des gesamten Autohauses haben kann. Wir nennen es die „SCHLEICHENDE VERÄNDERUNG“. Sie ist im wesentlichen dafür verantwortlich, daß viele Führungskräfte den Überblick darüber verlieren mußten, was ihre Mitarbeiter wirklich tun.

Und so funktioniert diese „SCHLEICHENDE VERÄNDERUNG“:

Die erste Stufe: Bei der Gründung des Autohauses kannte jeder Mitarbeiter noch genau seine Aufgaben. Der erfolgreiche Start des jungen Unternehmens war abgeschlossen, die einzelnen Aufgabengebiete waren aufeinander abgestimmt. Alle Mitarbeiter der Gründungsjahre waren stolz auf ihr Werk und hoch motiviert. Dann wuchs das Autohaus und mit ihm die Zahl der Mitarbeiter. Neue Kolleginnen und Kollegen kamen hinzu und übernahmen Aufgaben von anderen. Andere Mitarbeiter schieden aus und übergaben ihre Aufgaben. Mit der Zeit entstand eine unkontrollierte Aufgaben-Neuverteilung.

Die zweite Stufe: Während die erste Stufe in vollem Gange war, kamen Mitarbeiter mit unterschiedlicher Leistungsbereitschaft hinzu. Einige davon waren vielleicht an „so wenig wie möglich tun“ interessiert, andere an ihrer Karriere. Einige gaben gern und freiwillig Arbeit ab, andere übernahmen bereitwillig Arbeit und Verantwortung. Es kam zu einer weiteren „SCHLEICHENDEN VERÄNDERUNG“, zu einer unkontrollierten Verschiebung der Aufgabengebiete. Um Unheil anzurichten, muß diese Verschiebung nicht einmal sehr groß sein. Das Problem liegt an der Masse und an der Klasse.

Auf das Ergebnis dieses Phänomens der „SCHLEICHENDEN VERÄNDERUNG“ treffen wir heute in vielen Unternehmen. Sie beeinflußt Leistung und Qualität wie ein „Killer-Virus“: Sie ist immer da, sie wächst, sie verändert.

Jede Führungskraft kann feststellen, ob und in welchem Ausmaß die „SCHLEICHENDE VERÄNDERUNG“ in Ihrem Haus vorhanden ist. Sie zeigt sich durch Aussagen von Mitarbeitern wie:

„Bis ich lange nach anderen suche, habe ich es doch schon selber getan.“

„Einer muß es doch schließlich tun.“

„Das ist doch nicht meine Aufgabe.“

„Davon hat mir keiner etwas gesagt.“

„Ich dachte, das hätte mein Kollege schon erledigt.“

„Was soll ich denn noch machen?“

„Dafür werde ich nicht bezahlt.“

„Morgen erledige ich es ganz bestimmt.“

Es gibt zwei Möglichkeiten, diesen Killer-Virus zu bekämpfen:

Entweder, man verbietet Mitarbeitern, eigenständig Veränderungen in ihren Aufgabenbereichen vorzunehmen. Sie dürfen nicht weniger machen, als es ihre Stellenbeschreibung vorgibt, aber sie dürfen auch auf keinen Fall mehr machen. Das ist wenig praktisch und kann nicht im Interesse des Unternehmens liegen.

Oder man überprüft die Stellenbeschreibungen regelmäßig, das heißt, die Aufgabenverteilung in den Stellenbeschreibungen, und paßt sie den Veränderungen an. Doch das bedeutet eine regelmäßige Pflege der Stellenbeschreibungen und die kostet, wie wir schon gesehen haben, Zeit. Auch hier haben wir nach einer Lösung gesucht.

Diese Lösung stellen wir mit diesem Buch vor. Sie zeigt, wie die Verwaltung und Nutzung der Stellenbeschreibungen einfach von der EDV gestützt werden kann. Für Umbesetzungen oder Neueinstellungen, für Versetzungen oder für organisatorische Veränderungen. Für Mitarbeitergespräche oder wenn es „nur“ darum geht, eine Urlaubsvertretung zu organisieren. Es geht um die einfache und übersichtliche Zuteilung von Aufgaben an die einzelnen Mitarbeiter des Unternehmens. Es geht um die Sicherung und Steigerung von Leistung und Qualität. Es geht, kurz gesagt darum, daß jeder Mitarbeiter im Unternehmen ganz genau weiß, was er zu tun hat. Auch seine Vorgesetzten und alle Kolleginnen und Kollegen.

Doch alleine mit einer guten Stellenbeschreibung können Qualität und Leistung eines Unternehmens noch nicht garantiert werden.

Ob ein Mitarbeiter die Aufgaben, die in seiner Stellenbeschreibung beschrieben sind, auch wirksam ausführen kann, hängt von einigen weiteren Bedingungen ab.

Diese Bedingungen sind:

- Kann der Mitarbeiter die Aufgaben ausführen?
Ein Hinweis auf seine Fähigkeiten.
- Will der Mitarbeiter diese Aufgaben ausführen?
Hinweise auf Wertvorstellungen und Motivation.
- Darf der Mitarbeiter diese Aufgaben ausführen?
Ein Hinweis auf Kompetenzen.

Sehen wir uns die Bedingungen und ihre Auswirkungen an.

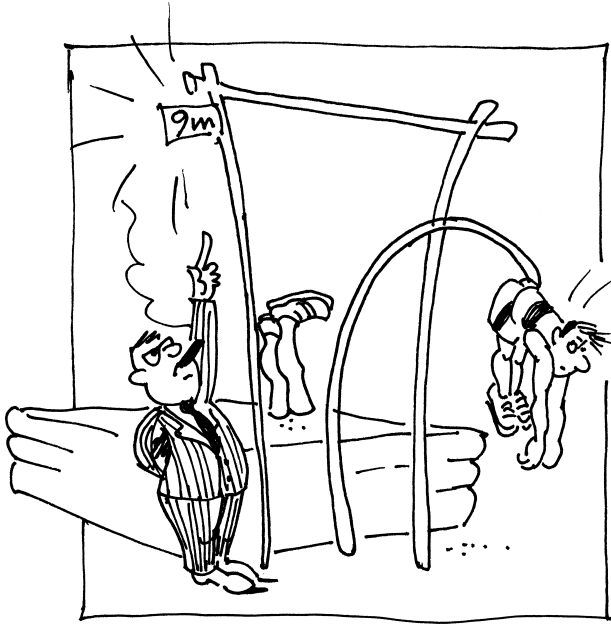
1. Kann der Mitarbeiter diese Aufgaben ausführen?

Hier stellen wir uns die Frage, wie genau die Eignung eines Mitarbeiters für einen Aufgabenbereich eingeschätzt werden kann. Dies gilt für neue Einstellungen ebenso wie für Leistungsbeurteilungen, Versetzungen oder Beförderungen. Sie werden jetzt vielleicht einwenden, daß diese Einschätzung nicht die Aufgabe einer STELLENBESCHREIBUNG ist. Sie haben recht.

Doch wir sind ja davon ausgegangen, daß Stellenbeschreibungen helfen sollen, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu sichern oder zu verbessern. Aus diesem Grund ist es wichtig, daß bei der Zuteilung von Aufgaben auch geprüft wird, ob der Mitarbeiter aufgrund seiner Einstellung, seiner Erfahrung oder seiner Ausbildung in der Lage ist, die ihm übertragenen Aufgaben korrekt und einwandfrei auszuführen. Sie werden nun sicher sagen, daß das selbstverständlich ist. Sie haben recht. Doch in der Praxis wird dieser Grundsatz leider allzu oft nicht eingehalten.

Bei unserer Arbeit in Autohäusern erleben wir immer wieder, daß Mitarbeiter einfach nicht geeignet sind, ihren Aufgaben gerecht zu werden. Oder Mitarbeiter werden mit Aufgaben beauftragt, für die sie noch keine ausreichende Erfahrung besitzen. Hier ist es sicher angebracht, diese Mit-

arbeiter erst einmal einige Zeit einzuarbeiten. Das könnte zum Beispiel im Rahmen einer Stellvertretung geschehen. Mit traurigen und kostspieligen Beispielen über Fehlbesetzungen könnten wir inzwischen Bücher füllen.



Ein weiterer Aspekt ist, ob der Mitarbeiter überhaupt genug Zeit hat, um alle in der Stellenbeschreibung aufgeführten Aufgaben durchzuführen. Dieses Problem ist dann gelöst, wenn für jede Aufgabe Zeitvorgaben vereinbart werden können.

2. Will der Mitarbeiter diese Aufgaben ausführen?

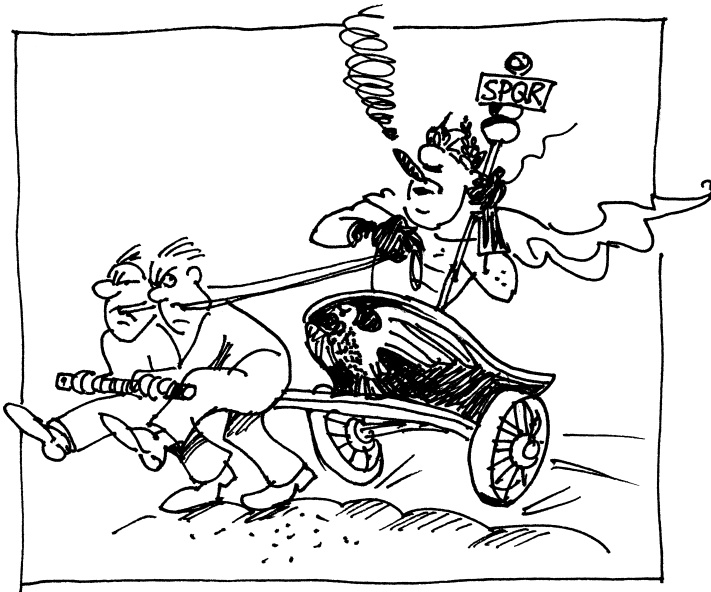
Natürlich kann auch die Motivation eines Mitarbeiters nicht Gegenstand einer Stellenbeschreibung sein. Hier geht es um Arbeitsklima und Mitarbeiterführung.

Auch Sie werden schon ausreichende Erfahrungen mit Menschen gemacht haben, die einen Arbeitsplatz brauchen oder eine Beförderung unbedingt wollen, und bei der Besprechung der neuen Aufgaben keine Probleme haben, allen an sie gestellten Anforderungen fröhlich zuzustimmen.

Doch wenn eine gute Stellenbeschreibung ausreichend detailliert ist, dann können in einem ausführlichen Gespräch alle Aufgaben genau besprochen und hinterfragt werden. Man kann also sagen, daß die Wahrscheinlichkeit, daß der Mitarbeiter eine gute Leistung erbringen wird, dann steigt, wenn die mit ihm besprochene neue Stellenbeschreibung aus möglichst vielen und genau beschriebenen Aufgaben besteht.

3. Darf der Mitarbeiter diese Aufgabe ausführen?

Ich gebe zu, daß diese Frage im ersten Moment – und gerade im Zusammenhang mit Stellenbeschreibungen – seltsam klingen mag. Doch bei der Beratung von Autohäusern erleben wir sehr oft, daß durch Macht- oder Positionskämpfe Mitarbeiter gehindert werden, ihre Aufgaben korrekt zu erfüllen. Gerade neue, engagierte Mitarbeiter können davon „ein Lied singen“. Hier werden Aufgaben und Vorrechte von den „Alten“ oft wie Bastionen verteidigt.



Unsere Untersuchungen haben gezeigt, daß eine wesentliche Ursache für dieses Problem einfach die Tatsache ist, daß nur mit dem neuen Mitar-

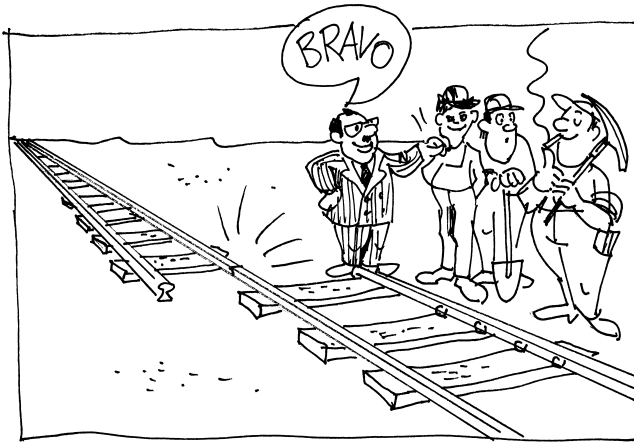
beiter verbindlich besprochen wird, welche Aufgaben er zu übernehmen hat. Den Kolleginnen und Kollegen im Unternehmen wird sehr oft gar nicht, wenn aber doch, dann nur sehr ungenügend gesagt, wie die Aufgaben mit Erscheinen des Neuen neu verteilt werden. Es kann also gar nicht ausbleiben, daß sie bewußt oder unbewußt um ihre Arbeit kämpfen. Und der Grund für diese Unterlassung ist, daß keine oder keine geeigneten, übersichtlichen und aufeinander abgestimmten Stellenbeschreibungen vorliegen.

Da man die Mitarbeiter für die Erledigung ihrer Aufgaben bezahlt, gehört es zu den Aufgaben von Führungskräften, leistungshemmende und deshalb kostspielige Einarbeitungskämpfe zu verhindern. Worauf es ankommt sind eindeutige Abstimmungsgespräche mit allen Beteiligten. Und dazu benötigt man aktuelle Stellenbeschreibungen.

4. Stellenbeschreibungen und die ISO 9000

Doch Autohäuser nutzen Stellenbeschreibungen nicht nur, um Produktivität und Leistung zu sichern oder zu verbessern. Es geht auch um eine Forderung der ISO 9000. Ein Qualitäts-Management-Modell wie die ISO 9000 fordert eine eindeutige Darstellung von organisatorischen Zusammenhängen. Diese Forderung geht über die Möglichkeiten der klassischen Stellenbeschreibung hinaus. Wird in der klassischen Stellenbeschreibung dem Mitarbeiter ein eher allgemein gehaltener Rahmen vorgegeben, den er, entsprechend seinem Verständnis über seine Aufgaben, mehr oder weniger ausfüllen kann, so kommt es bei einem Qualitäts-Management-Modell auf eine genaue Zuordnung an. Denn Qualität und auch Leistung kann eben nur dort entstehen, wo jeder Mitarbeiter genau weiß, was er zu tun hat und dies auch tut.

Und hier kommen wir nun zu einem ganz wesentlichen Punkt. Die ISO 9000 enthält eine Fülle von Anregungen, wie in einem Unternehmen Qualität kontrolliert und systematisch gesteuert werden kann. Doch sie hat, bezogen auf die Effizienz von Prozessen, nur einen empfehlenden Charakter. Was ein Unternehmen aus diesen Anregungen macht, wie diese Anregungen im Unternehmen umgesetzt und genutzt werden, das ist eine ganz andere Sache.



Denn letztendlich genügt es der ISO 9000, wenn die bestehenden Arbeitsabläufe entsprechend ihren Regeln, den 20 Normelementen, in einer Dokumentation beschrieben sind und von den Mitarbeitern befolgt werden. Ein Unternehmen kann also seine bestehenden Arbeitsabläufe dokumentieren, ohne sie kritisch zu durchleuchten oder gar zu verändern. Solange diese Dokumentation den Regeln der ISO 9000 entspricht, muß nichts verändert werden und trotzdem wird es zu einer Zertifizierung des Unternehmens kommen. Dies ist eine Kritik, die der ISO 9000 vorgehalten wird. Es ist unsere persönliche Erfahrung, daß nicht die ISO 9000 in sich ungenügend ist, sondern wie sie von einem Unternehmen genutzt und umgesetzt wird.

Jedoch muß bei der Umsetzung der ISO 9000, ebenso wie bei der Arbeit mit einer Stellenbeschreibung, eines auf jeden Fall geschehen: Es müssen Gespräche mit den Mitarbeitern geführt werden, die sich auf die Inhalte ihrer Aufgaben beziehen. Und bei diesen Gesprächen kommt es ganz automatisch zu neuen, förderlichen Gedanken und Absprachen in Bezug auf die Gestaltung und Verteilung der Aufgaben. So gesehen sind Stellenbeschreibungen ein wichtiger und stützender Faktor bei der Arbeit mit der ISO 9000.

5. Die Kriterien für eine DYNAMISCHE STELLENBESCHREIBUNG (DSB)

Aus dem bisher Beschriebenen können wir nun ein Anforderungsprofil für eine DYNAMISCHE STELLENBESCHREIBUNG erstellen.

Erst einmal für die STELLENBESCHREIBUNG:

1. Sie koordiniert mit einer Aufgabenmatrix die Aufgaben einzelner Mitarbeiter so, daß ein eindeutiges, mit dem Mitarbeiter abgestimmtes und verbindlich vereinbartes Bild über die Zuständigkeiten und die Verteilung von Aufgaben entsteht und so der Gefahr von nicht zugewiesenen Aufgaben oder doppelt zugewiesenen Aufgaben vorgebeugt wird.
2. Sie bietet die Möglichkeit, einzelnen Aufgaben die für ihre Durchführung benötigte Zeit zuzuordnen.

Und weiter, für das „DYNAMISCHE“ in der STELLENBESCHREIBUNG:

1. Sie ermöglicht eine Zeitanalyse für jeden einzelnen Mitarbeiter.
2. Sie ermöglicht für alle Bereiche, Aufgabengebiete oder Mitarbeitergruppen eine genaue Bestimmung von Zuständigkeiten.
3. Sie läßt sich mit wenig Aufwand aktualisieren.
4. Sie ermöglicht, aus den vorhandenen Daten ein Organigramm zu erstellen und zu pflegen.

Da dieses Anforderungsprofil, und hier besonders die Anforderungen an die Dynamik, durch die klassische Stellenbeschreibung nicht geleistet werden kann, suchten wir nach einem neuen Weg. Das Ergebnis ist die „DYNAMISCHE STELLENBESCHREIBUNG“.

6. Was die DYNAMISCHE STELLENBESCHREIBUNG leistet

Im zweiten Teil dieses Buches werden Sie noch genaue Informationen über den Umgang mit der EDV der „Dynamischen STELLENBESCHREI-

BUNG“ finden. An dieser Stelle möchten wir Ihnen schon vorstellen, was Ihnen die DYNAMISCHE STELLENBESCHREIBUNG bietet:

- Sie können bis zu 125 Mitarbeiter anmelden.
- Jeder dieser Mitarbeiter kann neben seiner „Hauptstelle“ noch mit drei zusätzlichen Stellen registriert werden. Dies ist besonders für kleinere Unternehmen sinnvoll, in denen ein Mitarbeiter mehrere Stellen abdecken muß.
- Nach ihrer Anmeldung stehen alle Mitarbeiter automatisch in allen Programmteilen zur Weiterbearbeitung zur Verfügung.
- Die Mitarbeiter können numerisch, alphabetisch oder nach Stellen sortiert werden.
- Einfaches hinzufügen oder löschen von Mitarbeitern sowie verändern von Namen und Stellenzuordnungen.
- Durch die Funktionen „Löschen“ und „Hinzufügen“ ist eine einfache Anpassung der Texte und der Aufgabenmatrix an die Bedingungen jedes individuellen Autohauses möglich. Hier können entweder Unternehmensbereiche, Aufgabenbereiche oder einzelne Aufgaben, die im Autohaus nicht vorhanden sind, gelöscht werden. Oder sie können hinzugefügt werden, falls das Autohaus zusätzliche Unternehmensbereiche, Aufgabenbereiche oder einzelne Aufgaben benötigt.
- Für jede Stelle kann eine Stellenbeschreibung aufgerufen werden. Jede dieser Stellenbeschreibungen kann verändert werden, um sie den Gegebenheiten oder Gepflogenheiten des Autohauses individuell anzupassen. Da einzelne Stellen in jedem Autohaus einen anderen Aufgabenumfang haben können, sind die Stellenbeschreibungen als Empfehlungen gedacht.
- Beim Hinzufügen einer neuen Stelle wird automatisch das Layout für die Stellenbeschreibung eingefügt.
- Einfaches erstellen und drucken eines übersichtlichen Organigramms.
- Einfaches einpflegen von Daten in die Aufgabenmatrix durch voreingestellte Funktionen.
- Einfache Erweiterungs-, Veränderungs- und Löschfunktionen in der Aufgabenmatrix.

- Weitere Funktionen, die einfache Analysen ermöglichen:
 - ◆ Betrachtung einzelner Bereiche
 - ◆ Betrachtung einzelner Mitarbeiter
 - ◆ Betrachtung der Mitarbeiter in einem Bereich
 - ◆ Betrachtung der Mitarbeiter in einer Gruppe
 - ◆ Betrachtung mehrerer Mitarbeitern in einer Gruppe
 - ◆ Analyse der Aufgaben und Auslastung von einzelnen Mitarbeitern
 - ◆ Analyse von organisatorischen Zusammenhängen

7. Die Anwendungsmöglichkeiten der DYNAMISCHEN STELLENBESCHREIBUNG

- Personalplanung
- Personalsuche
- Personalauswahl
- Ausschreibung von Stellen
- Gestaltung des Arbeitsvertrags
- Durchführen von Lohn- und Gehaltsvergleichen
- Leistungsbeurteilungen
- Leistungsvergleiche
- Zeugnisabfassung
- Optimierung der Aufgabenverteilung
- Erkennen von organisatorischen Schwachstellen
- Sichern der Arbeitsqualität
- Erkennen von Maßnahmen bei Personalengpässen
- Regeln von Urlaubs- und Krankheitsvertretungen

III. Die Entstehung der DYNAMISCHEN STELLENBESCHREIBUNG für Autohäuser

Es ereignete sich Mitte des Jahres 1997. Wir waren von einem Autohaus gebeten worden, die Abläufe im Kundendienst zu untersuchen und neu zu ordnen. Das vereinbarte Ergebnis dieses Beratungsauftrags war es, bei gleichbleibendem oder leicht reduziertem Personalbestand die Umsätze um 10 Prozent und die Rendite um 20 Prozent zu steigern.

Nach einer genauen Analyse der Arbeitsabläufe war uns aufgefallen, daß die Schnittstelle zwischen Kundenannahme und Werkstatt – der Leitstand – überhaupt nicht funktionierte. Das Resultat waren unzufriedene Kunden, verärgerte Kundendienstberater, irritierte Werkstattmeister, wütende Mechaniker und eine verzweifelte Geschäftsleitung. Deshalb vereinbarten wir mit der Kundendienstleitung, den Werkstattmeistern und den Mitarbeitern in der Kundenannahme, den Leitstand aufzulösen und die Steuerung der Aufträge und der Monteure in ein Direkt-Aufnahme-System zu integrieren.

Der Leitstandsdirektor fand diese Vereinbarung nicht gut. Er versuchte, sie zu verhindern. Uns war klar, daß dieser Mann, der viele Jahre gute Arbeit geleistet hatte, seinen Arbeitsplatz in Gefahr sah. Wir alle bemühten uns ohne Erfolg, ihn von dem neuen Konzept zu überzeugen. Uns wurde klar, daß dieser Mann den Fortschritt des Projektes in Gefahr bringen konnte. Aus diesem Grund suchten wir nach einem neuen, geeigneten Mann, der die innerbetriebliche Umsetzung des Projektes in der Kundenannahme und Auftragsdisposition sicherstellen würde. Eine Reihe von Personen wurden dazu von der Geschäftsleitung vorgeschlagen. Doch wir waren uns nicht sicher, ob die vorgeschlagenen Personen auch stark genug waren, die zu erwartenden Widerstände zu überwinden und die neuen Arbeitsabläufe so lange zu schützen, bis sie zu einer „neuen Gewohnheit“ geworden waren.

Deshalb erstellten wir einen Aufgabenkatalog für die Aufnahme- und Auftragssteuerung und begannen, im Betrieb die entscheidende Frage zu

stellen: „Welche Mitarbeiter sind bisher für diese verschiedenen Aufgaben zuständig?“. Wir bekamen nur eine Antwort: „Der Leitstanddisponent!“

Uns wurde klar, daß dieser Leitstanddisponent der am besten geeignete Mitarbeiter für die neuen Aufgaben war. Deshalb beschlossen wir, den vermeintlichen Widersacher zum Partner zu gewinnen, um mit ihm gemeinsam seinen alten Leitstand aufzulösen und eine moderne Auftragsdisposition zu schaffen. Wir zeigten ihm den Aufgabenkatalog, wir besprachen mit ihm alle notwendigen Aufgaben und dabei wurde ihm klar, wie sehr er gebraucht wurde, wie wichtig gerade er für den Veränderungsprozeß war. Aus dem Widersacher wurde ein Beteiligter. Das Vorhaben gelang und war schließlich sehr erfolgreich.

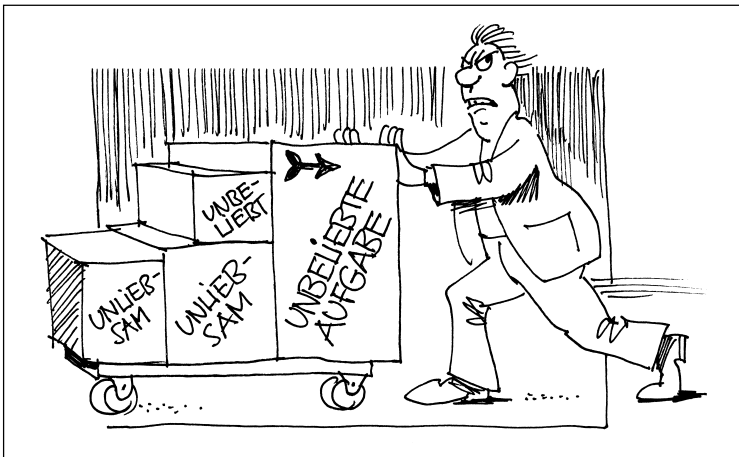
Dieser Vorfall hatte uns wieder einmal etwas sehr Wichtiges bestätigt: Um die Fähigkeiten und die Leistung von Menschen beurteilen zu können, benötigt man ein möglichst genaues Bild aller Aufgaben, die diese Menschen zu erledigen haben. Das ist zwar nicht alles, aber es ist ein sehr wichtiges Kriterium. Und mit dem Aufgabenkatalog hatten wir zum ersten Mal ein Mittel in der Hand, das es uns ermöglichte, auf eine einfache und sehr konstruktive Art und Weise mit den Menschen zu sprechen.

Gemeinsam mit den Mitarbeitern des Autohauses erstellten wir deshalb für jeden Aufgabenbereich in den Bereichen Kundendienst sowie Teile und Zubehör eine genaue Aufstellung aller erforderlichen Aufgaben. Und diesen Aufgaben ordneten wir dann alle verfügbaren Mitarbeiter zu. Die erste Aufgabenmatrix für ein Autohaus war entstanden. Zugegeben, dieser erste Prototyp war noch sehr einfach. Er enthielt noch nicht eine der vielen praktischen Funktionen, die Ihnen mit der DYNAMISCHEN STELLENBESCHREIBUNG zur Verfügung stehen. Doch es war der Anfang.

Danach verbesserten und verfeinerten wir in vielen Beratungen mit anderen Autohäusern die Technik der Aufgabenmatrix, um sie schließlich in ein praktisches, elektronisches Programm umzusetzen.

IV. Die Aufgabenmatrix: Das Kernstück der DYNAMISCHEN STELLENBESCHREIBUNG

Stellen wir uns einmal eine ganz alltägliche Situation vor, die in fast jedem Autohaus passieren kann: Vor dem Geschäftsführer steht ein Kunde, der sich darüber beschwert, daß die Teile, die er bestellt hat, angeblich schon seit einigen Tagen im Autohaus liegen würden, und daß man ihn nicht darüber informiert hätte. Erst durch seinen heutigen Anruf im Autohaus sei er dahinter gekommen.



Der Geschäftsführer erkundigt sich im Lager. Dort wird ihm mitgeteilt, daß der Kundendienst bereits seit Tagen „mit einem Zettel“ informiert worden sei. Im Kundendienst wird versichert, daß man den Zettel nicht erhalten habe, und daß es sowieso die Aufgabe des Lagers sei, den Kunden anzurufen.

Wer hat nun recht? Hätten Sie die Möglichkeit, in einer geeigneten Stellenbeschreibung schnell nachzuschauen, welcher Mitarbeiter für die Information des Kunden verantwortlich gewesen wäre?

Vorfälle dieser Art können sich täglich in jedem Autohaus ereignen. Wer ist für die Ordnung der Parkplätze verantwortlich? Wer holt die drin-

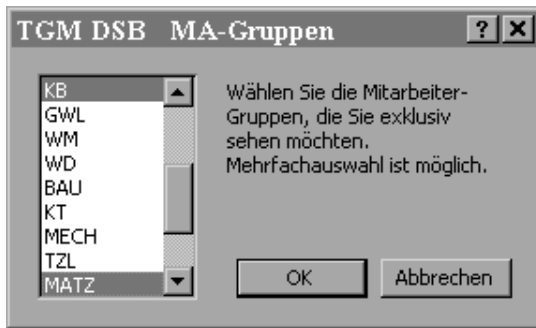
gend benötigten Teile von einem Zulieferer? Wer schraubt die roten Nummernschilder an? Wer fährt einen Kunden nach Hause? Wer muß welche Formulare ausfüllen oder überprüfen? Wer ist dafür verantwortlich, daß die Abfälle in der Werkstatt vorschriftsmäßig entsorgt werden? Wer ist für Ordnung und Sauberkeit in den Kundenbereichen verantwortlich? Wer ist für die Wertschätzung von Gebrauchtwagen verantwortlich? Wer ist dafür verantwortlich, daß nicht nur das Fahrzeug fertig ist, wenn der Kunde kommt, sondern auch die Rechnung? Wer ist dafür verantwortlich, daß die Außenstände auf ein erträgliches Maß reduziert werden? Die Aufzählung kann beliebig fortgesetzt werden. Und selbst wenn die oben beschriebenen Vorfälle in Ihrem Autohaus einwandfrei geregelt sind, fallen Ihnen sicher noch genug Dinge ein, die Sie gerne unter Kontrolle hätten.

Die wirksame Nutzung von Mitarbeitern beginnt genau an dieser Stelle. Unter wirksamer Nutzung verstehen wir, Kunden zufrieden zu stellen und dadurch Geld zu verdienen. Und genau in dieser Reihenfolge. Das gelingt, wenn Zeit und Fähigkeiten aller Mitarbeiter richtig genutzt werden. Die Nutzung der verfügbaren Zeit einzelner Mitarbeiter hängt aber davon ab, wie gut sie mit anderen Kolleginnen oder Kollegen zusammenarbeiten. Hier geht es um das Koordinieren der Zusammenarbeit, also um das Schnittstellen-Management von Aufgaben.

Diese Schnittstellen lassen sich mit einer Aufgabenmatrix wirksam und übersichtlich darstellen. Wie das funktioniert, möchten wir an einem Beispiel zeigen. Dabei gehen wir davon aus, daß die Daten des Autohauses bereits in die Aufgabenmatrix eingegeben wurden.

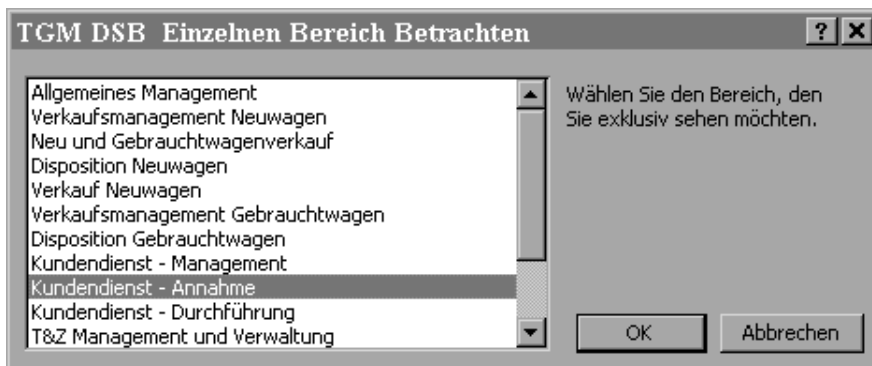
1. Aufgabenmatrix Beispiel

Wir suchen also die Antwort auf die Frage, wer in dem Beispiel am Anfang des Kapitels, in dem es um die Teilebestellung des Kunden ging, für die Information des Kunden verantwortlich gewesen wäre.



1. Betroffene Mitarbeiter aufrufen

Wir verschaffen uns die Übersicht, indem wir in der Aufgabenmatrix die Mitarbeitergruppen auswählen, die von dem Vorgang betroffen sein können. Der Aufruf ist „Mehrere Mitarbeiter-Gruppen betrachten“. In unserem Beispiel den Kundendienstberater (KB) und den Kollegen aus dem Lager (MATZ = Mitarbeiter Teile und Zubehör). Hier ist es wichtig darauf zu achten, daß ein Mitarbeiter nur über seine Hauptaufgabe, unter der er in dem Programm angemeldet wurde, aufgerufen werden kann. Die Stellen 2 bis 4 stehen nur im Organigramm aktiv zur Verfügung.



2. Aufgabenbereich mit der gesuchten Aufgabe aufrufen

Anschließend wählen wir den Aufgabenbereich aus, indem es um die Information des Kunden geht, in dem Beispiel die Kundendienstannahme. Der Aufruf ist „Einzelnen Bereich betrachten“. Für den Fall, daß man den Aufgabenbereich oder die Aufgabe nicht sofort findet, kann man die

gesuchte Stelle auch ermitteln, indem man mit dem Rollbalken nach oben oder unten durch die Aufgabenmatrix fährt.

Aufgabenmatrix				
Stelle	MATZ	MATZ	KB	KB
Name	Lummer, Peter	Lummer, Peter	Fichtenbaum, We	Fichtenbaum, We
MA-Nr.	5	Zeit	6	Zeit
Kundendienst - Annahme				
Externe Kunden				
Kundenanrufe entgegennehmen u. weiterleiten				
Daten des Kunden/KFZ für Vorgang erfassen				
Annahmetermin vergeben				
Annahmetermin einplanen			AP	16
Kundentransport organisieren (Leihwagen, Hol-Bring-Service etc.)				
Teilverfügbarkeit sichern	AP	16	AP	4
Verfügbarkeit von spezialisierten Monteuren	AP	4		
Ggf. Vorpacken von Teilen einleiten			AP	4,2
Bei Teile- oder Zubehörnachbestellung	S1	2	AP	3
Terminvereinbarung mit Kunden				

In dem Bild sehen wir, daß eine klare und eindeutige Aufgabenverteilung schriftlich festgelegt war: Der Kundendienstberater ist für die Information des Kunden verantwortlich. Nur in seiner Abwesenheit muß der Kollege aus dem Lager als sein Stellvertreter diese Aufgabe übernehmen.

Nun kann man ausgehend von dieser Aufgabenzuordnung die entsprechenden Abläufe mit den Mitarbeitern noch einmal durchsprechen.

Für den Fall, daß es sich während dieser Gespräche ergeben sollte, daß eine neue Aufgabenzuteilung sinnvoller ist, kann dies in der Aufgabenmatrix sofort festgehalten werden. Der Ausdruck dieser Seite der Aufgabenmatrix für die betroffenen Mitarbeiter, deren eventuell betroffenen Kollegen und ihre Vorgesetzten, stellt sicher, daß die Organisation über die Veränderung informiert ist.

Zugeteilte Funktionen

Die folgenden Funktionen können Sie einem Mitarbeiter bei einer Aufgabe zuteilen.

AP	Ausführen Produktiv
AU	Ausführen Unproduktiv
G	Genehmigen
K	Kontrollieren
S1	Stellvertreten 1
S2	Stellvertreten 2
U	Unterstützen

Diese Funktionen sind fest vorgegeben.

In der vorletzten Abbildung „Aufgabenmatrix“ haben Sie sicher bemerkt, daß jeder der beiden Mitarbeiter zweimal in der Aufgabenmatrix aufgeführt ist. In der linken Spalte wurde festgelegt, auf welche Art eine zugeteilte Aufgabe funktionell ausgeführt wird. Das AP bei dem Kundendienstberater in unserem Beispiel bedeutet, daß er diese Aufgabe produktiv auszuführen hat, also in unserem Fall den Kunden informieren muß. Die Bezeichnung S1 für den Mitarbeiter aus dem Lager bedeutet, daß dieser eine Stellvertreterfunktion für die Aufgabe zugewiesen bekommen hat. In der rechten Spalte „Zeit“ sind die Stunden pro Monat festgehalten, die ein Mitarbeiter durchschnittlich für die Erledigung dieser Aufgabe benötigt. Doch lassen Sie uns nochmals zum Thema Stellvertretung zurückkommen.

2. Ganz wichtig: Die Stellvertreterregelung

Unsere Untersuchungen haben immer wieder gezeigt, wie wichtig das Thema Stellvertretung ist. Das Ereignis, von dem wir Ihnen berichten, ist wirklich passiert. Ähnliche Ereignisse erleben wir in der Praxis immer wieder.

Ein Mitarbeiter des Autohauses rief bei uns an. Es war zu Schwierigkeiten mit der Bank gekommen, die keine weitere Überziehung der Konten genehmigen wollte. Da wir zu diesem Zeitpunkt wußten, daß das Autohaus keine größeren Schwierigkeiten mit den Umsätzen hatte und die Kosten einigermaßen unter Kontrolle waren, konnte das Problem möglicherweise an den Außenständen liegen.

Bei der Untersuchung fanden wir einige Unregelmäßigkeiten im Verkauf. Die Hauptursache für den Liquiditätsmangel lag jedoch im Kundendienst. Und hier bei der Gewährleistung. Als wir die Sache weiterverfolgten, stellte sich heraus, daß in dem Autohaus die Gewährleistungs-Sachbearbeiterin seit Monaten krank war. Niemand hatte sich verantwortlich gefühlt oder darüber nachgedacht, die Arbeit weiter zu machen oder dafür zu sorgen, daß sie weitergemacht wurde. Niemand hatte ein schlechtes Gewissen, daß Gewährleistungsanträge unbearbeitet liegen geblieben waren. Die Geschäftsleitung hatte sich auf die Mitarbeiter verlassen, und sie war verlassen worden. Eine sehr teure Angelegenheit. Denn eine große Anzahl von Anträgen mußte ausgebucht werden, da sie bereits das „Verfalldatum“ überschritten hatten.

In der Vergangenheit, unter dem alten, inzwischen ausgeschiedenen Kundendienstleiter, hätte so etwas nicht passieren können. Und die Geschäftsleitung hatte sich darauf verlassen, daß der neue Kundendienstleiter die Sache ebenfalls unter Kontrolle hat. Aber dem war nicht so. Der neue Kundendienstleiter war technisch orientiert. Er hatte sich, wie sich später herausstellte, darauf verlassen, daß die Organisation seines Kundendienstes so intakt war, daß Fälle dieser Art automatisch geregelt werden.

Zugegeben, dieses Beispiel ist sehr drastisch. Und Sie werden sicher fragen, warum diese Umstände den Führungskräften des Autohauses nicht aufgefallen war. Nun, es war ihnen nicht aufgefallen.

Das Beispiel zeigt aber, wie wichtig in vielen Bereichen des Autohauses eindeutige Stellvertreter-Regelungen sind. Und es zeigt auch, wie wichtig es ist, daß diese Regelungen schriftlich festgehalten sind. Nur in wenigen Fällen treffen wir bei unseren Beratungen auf funktionierende Stellvertreter-Regelungen. Und nur in ganz wenigen Fällen liegen schriftliche Stellvertreter-Regelungen vor.

Ganz entscheidend für unsere DYNAMISCHE STELLENBESCHREIBUNG ist also die eindeutige Zuordnung von Aufgaben und Mitarbeitern. Und die eindeutige Festlegung von Funktionen. Sie beschreiben, was ein Mitarbeiter bei der Erledigung seiner Aufgabe genau zu tun hat: Etwas auszuführen, etwas zu genehmigen, etwas zu kontrollieren, jemand stellzuvertreten oder etwas zu unterstützen.

V. Die Einsatzmöglichkeiten der Aufgabenmatrix

Wir werden uns nun mit einigen Anwendungen der Aufgabenmatrix beschäftigen. Dabei geht es noch nicht um den Umgang mit dem „EDV – Tool“. Dieser wird im zweiten Teil dieses Buches noch genau beschrieben.

1. Die Beurteilung von Zuständigkeiten und Auslastung

Wie schon erwähnt, kommt der Nutzung von Mitarbeitern heute eine sehr große Bedeutung zu. Und je größer ein Unternehmen oder ein Unternehmensbereich ist, um so schwieriger ist es für den Vorgesetzten zu erkennen, wie sehr einzelne Mitarbeiter unterfordert, ausgelastet oder überfordert sind.

Sicher haben auch Sie schon Aussagen wie diese gehört: „Ich weiß nicht, ob ich das noch schaffe!“, „Könnte das nicht ein anderer Kollegen machen?“, „Ich bin leider nicht mehr dazu gekommen!“

Solche Aussagen können ein Hinweis darauf sein, daß Mitarbeiter wirklich überlastet sind, oder daß sie nur denken, daß sie überlastet sind. Das mit solchen Aussagen verbundene Verhalten kann für ein Unternehmen unter Umständen sehr teuer werden. Eine korrekte Steuerung der Auslastung ist somit ein wichtiger wirtschaftlicher Faktor.

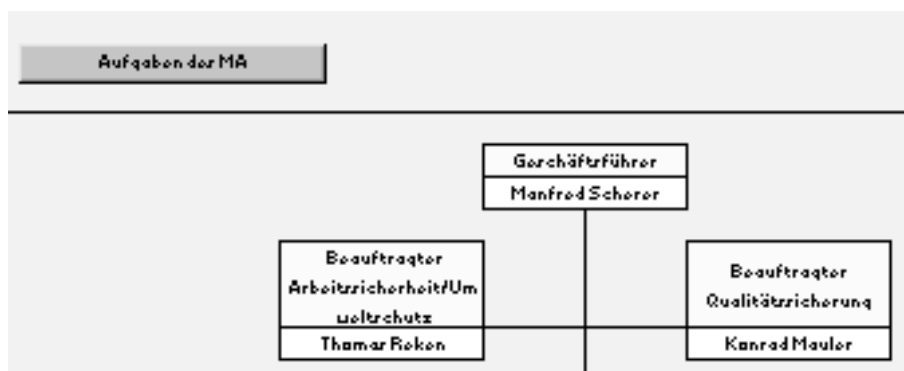
Zum anderen ist die Auslastung aber auch ein Faktor, der in besonderem Maße das Arbeitsklima und damit auch die Leistung beeinflußt.

Vielleicht kennen Sie die Konflikte, die entstehen, wenn Mitarbeiter die von ihnen geforderten Leistungen mit den Leistungen von Kollegen vergleichen und zu dem Schluß kommen, daß von ihnen mehr verlangt wird als von anderen. Vorgesetzte erfahren oft viel zu spät von diesen Gedanken. Und selbst wenn sie von Mitarbeitern angesprochen werden, sind Vorgesetzte oft zu weit von diesen Aufgaben entfernt, um noch genau zu

wissen, wieviel Zeit für die Durchführung benötigt wird. Es fällt ihnen oft schwer, zu einem zufriedenstellenden Ausgleich zu kommen.

Vorausgesetzt, daß die korrekten Zeiten in die Aufgabenmatrix eingegeben sind, kann sie in Fällen wie dem beschriebenen wertvolle Hilfen leisten. Denn über die Fenster „Auswertung“ oder „Organigramm“ läßt sich eine aussagefähige Analyse der Aufgaben von Mitarbeitern und der zu ihrer Durchführung benötigten Zeiten erstellen. Und vorausgesetzt, daß die festgelegten Zeiten auch von den Mitarbeitern akzeptiert werden, ist die Zuständigkeit und die Auslastung eines Mitarbeiters somit eindeutig dokumentiert. Konflikte können dann sachlich geklärt und geregelt werden.

Und so gehen Sie bei der Analyse vor:



Wenn Sie schnell alle Aufgaben, also alle Funktionen sehen wollen, die ein Mitarbeiter ausführt, gehen Sie in das Organigramm, klicken mit dem Mauszeiger auf den grauen Schalter „Aufgaben des MA“ und erhalten das Ergebnis.

The image shows a software dialog box titled "TGM DSB Auswertung". It contains two list boxes. The first, labeled "Mitarbeiter:", lists several names: Scherer, Manfred; Mauler, Konrad; Berger, Michael; Reken, Thomas; Lummer, Peter; Fichtenbaum, Werner; and Kentzler, Ulrike. The second, labeled "Funktion:", lists: Alle Funktionen; Ausführen Produktiv; Ausführen Unproduktiv; Genehmigen; Kontrollieren; Stellvertreten 1; and Stellvertreten 2. Below the list boxes are two input fields: "Tägliche Soll-Stunden des Mitarbeiters" with the value "9" and "Soll-Tage pro Monat" with the value "21". At the bottom of the dialog are two buttons: "OK" and "Abbrechen".

Wenn Sie die monatliche Soll-Arbeitszeit eingeben oder verändern oder wenn zum Beispiel die Zeiten für „Ausführen Unproduktiv“, das heißt für Aufgaben, die ein Stelleninhaber machen muß, weil andere Mitarbeiter ihn zur Zeitverschwendung zwingen, analysiert werden sollen, gehen Sie in das Fenster „Auswertung“ und klicken auf den Schalter „Neue Auswertung“. Es öffnet sich eine Dialogbox, in der Sie

1. den Namen des zu untersuchenden Mitarbeiters markieren,
2. die Funktion wählen, die Sie untersuchen wollen,
3. die täglichen Soll-Arbeitsstunden der Person eingeben, wobei zum Beispiel von einer Führungskraft mehr Stunden als von einem Mitarbeiter erwartet werden können. Oder eine Halbtagskraft weniger Stunden verfügbar ist als eine Volltagskraft,
4. die Soll-Tage pro Monat eingeben, die ein Mitarbeiter im Schnitt verfügbar ist und
5. auf o.K. klicken.

Im oberen Teil der Ansicht sehen Sie den Namen, die ausgewählte Funktion sowie die Analyse der Zeit. Im unteren Teil erscheinen die einzelnen Aufgaben mit den einzelnen Zeitzuteilungen.

Stelle(n): Geschäftsführer, LVF		Funktion:	
Für Mitarbeiter:		Alle Funktionen	
Scherer, Manfred			
Summe des Zeitaufwands aller angezeigten Aufgaben	202		
Monatliche Soll-Stunden des Mitarbeiters	198		
Auslastung des Mitarbeiters durch die angezeigten Aufgaben	102%		
Allgemeines Management			
Personalmanagement			
Mitarbeiter Fort- Weiterbildung	1,25	AU	
Ausbildung kaufmännisch	21	AP	
Finanzmanagement - Verwaltung			
Arbeit mit Banken	6	AP	
Buchhaltung	4	AU	
Fahrzeug-Ablagesysteme	3	AU	
Finanzanalysen	3	AP	
Budgetplanung und Controlling	4	AP	
Qualität			
Qualitätsmanagement	4,2	U	
Kundenzufriedenheit	2	U	
Arbeitssicherheit/Umweltschutz			
Arbeitssicherheit	1	K	
Umweltschutz	0,5	K	
EOV			
Planung und Beschaffung	1	AP	

2. Umbesetzungen oder Neueinstellungen

Auch bei Umbesetzungen oder Neueinstellungen kann die Aufgabenmatrix wertvolle Hilfen leisten.

Bei Umbesetzungen oder Neueinstellungen gibt es grundsätzlich zwei Möglichkeiten. Entweder muß ein ausscheidender Mitarbeiter ersetzt oder ein neuer Mitarbeiter zusätzlich eingestellt werden. Gehen wir Schritt für Schritt durch diesen Prozeß.

Stellenbezeichnungen für die Mitbereiter eingabe

Abteilung	Abkürzung	Stelle
Allgemein	GF	Geschäftsführer
	LVF	Leiter Verwaltung Finanz
	ASGF	Assistent GF
	BQS	Beauftragter Qualitätssicherung
	BUCH	Buchhaltung
Kundendienst	KL	Kundendienstleiter
	KBT	Kundenbetreuung
	KB	Kundendienstberater
	GWL	Gewährleistungsabwicklung
	WM	Werkstattmeister
	WD	Werkstatt-Disponent
	BAU	Beauftragter Arbeitssicherheit/Umweltschutz
	KT	Kundendienst-Techniker
	MECH	Mechaniker
T&Z	TZL	Teile & Zubehör Leiter
	MATZ	Mitarbeiter T&Z
Verkauf	VL	Verkaufsleiter Neu- und Gebrauchtwagen
	FV	Fahrzeugverkäufer
	FD	Fahrzeugdisponent

ERSETZEN EINES AUSSCHIEDENDEN MITARBEITERS

1. Falls Sie planen, daß der neue Mitarbeiter ein neues Aufgabengebiet übernehmen soll, also eine neue, bisher noch nicht vorhandene Stelle, muß diese Stelle zuerst in dem Fenster „Stellen“ hinzugefügt werden. Erst dann können alle verfügbaren Funktionen der DYNAMISCHEN STELLENBESCHREIBUNG genutzt werden.



- Als nächstes wird sichergestellt, daß alle einzelnen Aufgaben, die von dieser Stelle ausgeführt werden, auch in der Aufgabenmatrix vorhanden sind. Ist dies nicht der Fall, müssen die Aufgaben zugefügt werden.



- Danach werden die Aufgaben eingegeben, die der neue Mitarbeiter übernehmen soll und mit welcher zugeteilten Funktion er sie ausführen soll.

MA-Nr.	Name	Vorname
1	Scherer	Manfred
2	Mauler	Konrad
3	Berger	Michael
4	Reken	Thomas
5	Lummer	Peter
6	Fichtenbaum	Werner
7	Kentzler	Ulrike

TGM DSB Mitarbeiter eingeben oder ändern

Alter Name: Reken Alter Vorname: Thomas Alte Personalnummer: 123-69-66

Name: Reken Vorname: Thomas Personalnummer: 123-69-66

OK Abbrechen

- Ist dies geschehen, so gehen Sie in das Fenster für „Auswertungen“ und rufen das Anforderungsprofil für den Bewerber für alle Funktionen auf. Dies können Sie entweder unter dem Namen des bisherigen Stelleninhabers tun, oder Sie wechseln in das Fenster „Mitarbeiter“ und klicken dort auf den Namen des bisherigen Stelleninhabers und weisen ihm die von Ihnen gewünschte geänderte Bezeichnung zu. Da in vielen Fällen der Name des neuen Mitarbeiters noch nicht bekannt sein wird, kann für diesen Fall bei der Anmeldung der Platzhalter eingegeben werden. Später, wenn der Mitarbeiter eingestellt ist, wird dann dieser Platzhalter einfach durch den korrekten Namen ersetzt. Diese Übersicht über die zukünftigen Aufgaben des neuen Mitarbeiters kann Ihnen wertvolle Aufschlüsse geben, nach welchen fachlichen und persönlichen Eigenschaften Sie zu suchen haben.
- Für den Fall, daß Sie einen neuen Mitarbeiter einstellen wollen um Arbeitsüberlastungen anderer Mitarbeiter abzubauen, werden Sie mit der Aufgabenmatrix zuerst einmal genau überprüfen, welche Mitarbeiter überlastet sind. Dann empfiehlt es sich, durch Überprüfung anderer Mitarbeiter zu untersuchen, ob diese eventuell noch zusätzliche Aufga-

ben von ihren Kolleginnen oder Kollegen übernehmen können. Denn es macht sicher keinen Sinn, neues Personal einzustellen, so lange noch freie Kapazitäten vorhanden sind. Voraussetzung für diese Untersuchungen ist natürlich wieder, daß in der Aufgabenmatrix auch die Zeiten für die Erledigung der einzelnen Aufgaben eingepflegt sind.

EINSTELLEN EINES NEUEN MITARBEITERS

für Autohaus Muster in Musterstadt - DSB

gaben Mitarbeiter Format ?

Suchen

Anzahl der Mitarbeiter

Mitarbeiter einfügen

Mitarbeiter löschen

Numerisch sortieren

Alphabetisch sortieren

Nach Funktionen sortieren

Stellenbeschreibung

nur m		nmerr
name		
nfred		rer
grad		
hael	KL	Kundendienstleiter
omas	TZL	Teile & Zubehör Lei

TGM DSB Neuer Mitarbeiter

Nachname

Vorname

Hauptstelle

2. Stelle

3. Stelle

4. Stelle

Personal-Nr.

OK Abbrechen

6. Für den Fall, daß sich herausgestellt hat, daß einzelne Aufgaben nicht von anderen Mitarbeitern übernommen werden können, brauchen Sie einen neuen Mitarbeiter. Dazu muß nun für den neuen Mitarbeiter eine Spalte in der Aufgabenmatrix eingefügt werden. Dies geschieht ganz einfach durch Anmelden des neuen Mitarbeiters in dem Fenster „Mitarbeiter“. Klicken Sie auf „Mitarbeiter“ und dann „Mitarbeiter einfügen“ und füllen Sie die darauf erscheinende Dialogbox aus. In der Aufgabenmatrix erscheint der Mitarbeiter in seinen zwei neuen Spalten. In ihr werden nun die einzelnen Aufgaben durch das Markieren von Funktionen aktiviert. Gleichzeitig können die erforderlichen Stunden pro Monat eingegeben werden.
7. Zusätzlich müssen natürlich die Aufgaben, die der neue Mitarbeiter übernehmen wird, von den Aufgabenbereichen der bisherigen Mitarbeiter in der Aufgabenmatrix entfernt werden.

3. Versetzungen

Der nächste Anwendungsbereich sind innerbetriebliche Versetzungen. Hier lassen Sie sich von der Aufgabenmatrix zeigen, für welche Aufgaben der Mitarbeiter zur Zeit noch verantwortlich ist. Denn diese Aufgaben müssen nun ganz oder teilweise auf andere oder neue Mitarbeiter übertragen werden.

Für den Fall, daß ein Mitarbeiter eine neue, bisher noch nicht vorhandene Stelle übernehmen wird, muß diese neue Stelle wieder, wie beschrieben, zuerst eingegeben werden. Und zwar, indem im Fenster „Stellen“ gegebenenfalls die neue Stellenbezeichnung eingegeben wird. Danach geht es in das Fenster „Mitarbeiter“, um dem Mitarbeiter diese neue Stelle zuzuweisen. Zum Schluß müssen nur noch die neuen Aufgaben in der Aufgabenmatrix gekennzeichnet werden.

Stellen Neue Abteilung

Stellenbezeichnung ... für die Mitarbeiterinnen und ...

Abteilung		
Allgemein		
Kundendienst		
	MECH	Mechaniker
T&Z	TZL	Teile & Zubehör Leiter
	MATZ	Mitarbeiter T&Z
Verkauf	VL	Verkaufsleiter Neu- und Gebrauchtwagen
	FV	Fahrzeugverkäufer
	FD	Fahrzeugdisponent

TGM DSB Stellen ? X

Ausgewählte Stelle/Alter Name Abk.

Neuer Name Abk.

Um die Stelle zu löschen, klicken Sie die Schaltfläche Löschen an. Zum Ändern des Namens klicken Sie nach Eingabe des neuen Namens und der Abkürzung auf OK.

4. Überwachung funktioneller Zusammenhänge – Schnittstellen-Management

Wir möchten Ihnen zuerst einmal kurz beschreiben, was wir unter „funktionellen“ Zusammenhängen verstehen. Dazu ein Beispiel. Nehmen wir an, daß ein Kundendienstberater mit einem Kunden einen Arbeitsauftrag abgestimmt hat. Er plant den Auftrag nun für die Werkstatt ein und bittet gleichzeitig seinen Kollegen im Lager, die für diesen Auftrag notwendigen Teile vorzupacken.

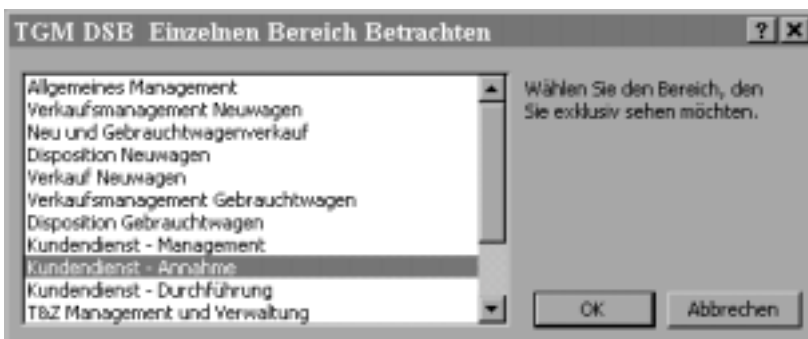
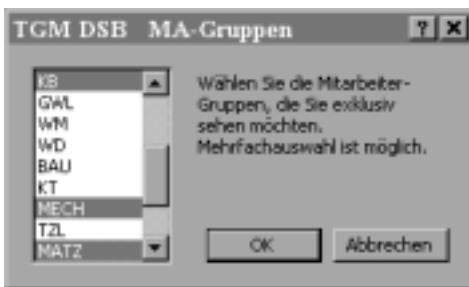
In diesem Beispiel sind zwei funktionelle Zusammenhänge oder Schnittstellen beschrieben. Zum einen die Schnittstelle von der Kundendienst – Annahme zur Werkstatt, zum anderen die Schnittstelle von der Kundendienst – Annahme zum Lager. Für die Qualität und Leistungsfähigkeit des

Kundendienstes ist es nun sehr wichtig, daß beide Schnittstellen einwandfrei funktionieren.

Die Werkstatt muß den abgesprochenen Arbeitsumfang und den versprochenen Termin einhalten. Sonst kann es zu Schwierigkeiten mit dem Kunden kommen. Und das Lager muß die von dem Mechaniker benötigten Teile rechtzeitig vorbereiten. Sonst kann es zu erheblichen Störungen im Arbeitsablauf der Werkstatt kommen, mit allen damit verbundenen Problemen. Vor allem aber wird das Warten auf Teile die Produktivität des Mechanikers nachteilig beeinflussen und den unproduktiven Zeitan teil der Werkstatt erhöhen.

Worauf es ankommt ist, daß das Zusammenspiel aller Bereiche einwandfrei und automatisch funktioniert. Mit der Aufgabenmatrix kann dieses automatische Funktionieren gesteuert und überwacht werden. Die Steuerung erfolgt durch das Zuordnen von Aufgaben und Mitarbeitern. Die Kontrolle kann in dem Fenster „Aufgabenmatrix“ aufgerufen werden.

Dazu werden die vielfältigen Auswahlmöglichkeiten der Aufgabenmatrix genutzt:



In unserem Beispiel haben wir für die Mitarbeitergruppen „Kundendienstberater“ (KB), „Mitarbeiter Teile und Zubehör“ (MATZ) und „Mechaniker“ (MECH) den Bereich „Kundendienst-Annahme“ gewählt, und erhalten das folgende Ergebnis:

Stelle	MATZ	MATZ	KB	KB	MECH	MECH	MECH	MECH	MECH	MECH
Name	Lummer, Peter	Lummer, Peter	Fichtenbaum, W/er	Fichtenbaum, W/er	Pertun, Holger	Pertun, Holger	Fisch, Susanne	Fisch, Susanne	Schnauder, Herbe	Schnauder, Herbe
MA-Nr.	5	Zeit	6	Zeit	10	Zeit	11	Zeit	12	Zeit
Kundendienst - Annahme										
Esterne Kunden										
Kundenanrufe entgegennehmen u. weiterleiten										
Daten des Kunden/KFZ für Vorgang erfassen										
Annahmetermin vergeben										
Annahmetermin einplanen			AP	16						
Kundentransport organisieren (Leihwagen, Hol-Bring-Service etc.)										
Teilverfügbarkeit sichern	AP	16	AP	4						
Verfügbarkeit von spezialisierten Monteuren	AP	4								
Ggf. Vorpacken von Teilen einleiten			AP	4,2						
Bei Teile- oder Zubehörmachbestellung										
Terminvereinbarung mit Kunden	S1	2	AP	3						
Serviceannahme - Intern										
Umfang des Auftrags festlegen										
Termin festlegen										
Teileverfügbarkeit sichern	S1	2								
Einplanen des Auftrags			S1	1						

Wie Sie sehen, hat der Mitarbeiter im Lager, Herr Lummer, eindeutig das Sichern der Teileverfügbarkeit zugeordnet bekommen (AP). Dafür benötigt er im Monat 16 Stunden. Eine Stellvertreter-Regelung wurde hier nicht getroffen, da auch gleichzeitig dem Kundendienstberater, Herrn Fichtenbaum, vier Stunden pro Monat aktiv zugesprochen wurden (AP), um die Teileverfügbarkeit zu sichern. Dies bedeutet das Herr Fichtenbaum sich nicht nur dann um Teile kümmert, wenn sein Kollege im Lager nicht anwesend ist, sondern gemeinsam mit ihm.

Wie dieses einfache Beispiel zeigt, kann die Steuerung von Abläufen und Schnittstellen oft sehr positive Wirkungen haben. Aus diesem Grund kommt ihr zur Sicherung der Qualität und Leistung im Autohaus eine große Bedeutung zu. Doch nur wenn diese Abläufe auch für alle Beteiligten sichtbar und erkennbar sind, lassen sich eindeutige Regelungen abstimmen.

In den vergangenen Jahren haben wir während vieler Beratungen in Autohäusern mit sehr großem Zeitaufwand die Ursachen für Produktivitätsverluste ermittelt. Denn wir benötigten dazu viele Beobachtungen und viele Gespräche. Mit der Aufgabenmatrix sind wir heute sehr viel schneller in der Lage zu erkennen, wo Verluste entstehen und wie sie vermieden werden können. Unsere Untersuchungen haben gezeigt, daß die Verluste aus fehlendem Schnittstellen-Management zwischen 15 und 40 Prozent der Produktivität ausmachen können.

VI. Arbeiten mit der Aufgabenmatrix

1. Erfassen des Ist-Zustandes

Bereits das Erfassen der ersten Daten kann dem Autohaus einen großen Nutzen bringen. Denn es geht ja darum, den logischen Ablauf von Arbeitsschritten und ihren Einfluß auf andere Aufgabenbereiche zu durchleuchten. Dazu werden Fragen gestellt wie:

- „Wer macht hier genau was?“
- „Warum wird es genau so gemacht?“
- „Warum wird es überhaupt gemacht?“
- „Warum wird es nicht gemacht?“
- „Warum wird es gerade von diesem Mitarbeiter gemacht?“

Antworten auf diese Fragen kommen dem gleich, was Hannes Brachat in einem seiner Seminare einmal so treffend „Das Autohaus muß sich wieder einmal richtig baden“ nannte. Diese Erfahrung machen im übrigen auch die Autohäuser, die sich mit der ISO 9000 oder mit dem Kontinuierlichen-Verbesserungs-Prozeß, KVP, intensiv auseinandersetzen.

Ganz praktisch gesehen sollten Sie nach der Installation der DYNAMISCHEN STELLENBESCHREIBUNG auf Ihrem PC Ihre Mitarbeiter in dem Fenster „Mitarbeiter“ anmelden. Dies sieht dann in etwa so wie in unserem Beispiel aus:

Mitarbeiter								
Eingaben und Änderungen sind nur möglich, wenn die Liste nach Nennern sortiert ist.								
Mit.-Nr.	Name	Vorname	Abk.	Hauptstelle	2. Stelle	3. Stelle	4. Stelle	Personalnummer
1	Scherr	Marked	GF	Geschäftsführer	LWF			133.56.98
2	Mauler	Konrad	ASOF	Assistent GF	SOB			133.51.91
3	Birger	Michael	KL	Kundendienstleiter	GM			133.58.88
4	Reben	Thomas	TL	Teile & Zubehör Leiter	BAU			133.68.88
5	Lammner	Peter	MATZ	Mitarbeiter T&Z				133.61.67
6	Fischerbauer	Werner	KB	Kundendienstberater	WM			133.28.71
7	Krotzler	Linke	BUCH	Buchhaltung	KBT			133.44.77
8	Vogel	Hans-Jörg	VL	Verkaufsmann Neu- und Gebrauchtwagen	PK			133.34.22
9	Konrad	Karsten	PK	Fahrzeugverkäufer	PK			133.28.35
10	Perkus	Hilger	MECH	Mechaniker				133.55.00
11	Fisch	Susanne	MECH	Mechaniker				133.55.34
12	Scheuler	Herbert	MECH	Mechaniker				133.55.29

Sie können in Ihrer DYNAMISCHEN STELLENBESCHREIBUNG bis zu 125 Namen eingeben.

Für Ihre spätere, praktische Arbeit mit der DYNAMISCHEN STELLENBESCHREIBUNG und ihrer Aufgabenmatrix empfiehlt es sich, daß Sie Ihre Mitarbeiter nacheinander in den Arbeitsgruppen eingeben, in denen sie auch im Unternehmen zusammenarbeiten. Das Programm bietet Ihnen zwar immer die Möglichkeit, Ihre erste Eingabe später nach verschiedenen Kriterien zu sortieren, doch erleichtert Ihnen diese Art der strukturierten Eingabe später die Übersicht in der Aufgabenmatrix.

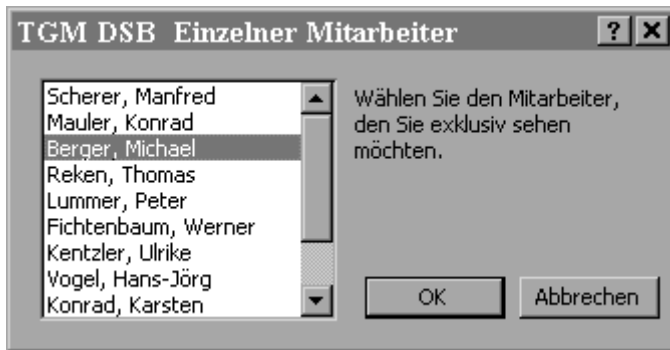
Verkauf Neuwagen	
Bedarfsermittlung	
Bedarfsermittlung beim potentiellen Kunden	
Bestellvorschläge unterbreiten	
Bestandsveränderung bei Vorführwagen, Ersatzfahrzeuge	
Interne Bestellanweisung an Disposition	
Verkauf	
Kunden aktiv ansprechen und Orientierungshilfen geben	
Wartekunden beschäftigen	
Schriftverkehr	
persönlicher Kontakt	
telefonischer Kontakt	
Angebotserstellung, -verfolgung	
Zulassungswunsch und Auslieferungstermin vereinbaren	
Zusammenarbeit mit Disposition, Service, Aufbereitung	
Zusammenarbeit mit Versicherung, Finanzierung	
Fahrzeugendkontrolle und -übergabe	
Kundenkontaktsystem	
Beschwerden bearbeiten, weiterleiten, Ergebnisse dokumentieren	
Kundenbindungssysteme umsetzen	
Kundennachkaufbetreuung zur Steigerung der Kundenzufriedenheit (Kundenbegeisterung) durch persönlichen, schriftlichen, telefonischen Kundenkontakt	
stetige Betreuung von laufenden Verträgen, Lieferverzögerungen, Spezifikationsänderungen	
stetige Betreuung der Kunden und laufenden Verträgen (Finanzierung, Lea-sing, Versicherung)	
Marketingmaßnahmen unterstützen	
Interessentenverfolgung	

Nachdem Ihre Mitarbeiter dem System bekannt sind, können Sie nun in die Aufgabenmatrix wechseln und finden sie dort in der oberen Zeile wieder. In der linken Spalte dieses Fensters sind alle von dem Programm vorgeschlagen Bereiche, Aufgabengebiete und die einzelnen Aufgaben aufgelistet. Sie können sie entweder sofort oder zu einem späteren Zeitpunkt den Bereichen und Aufgaben in Ihrem Unternehmen anpassen. Durch das Ändern, Löschen oder Hinzufügen von Bereichen, Aufgabengebieten oder Aufgaben. Da *löschen* einfacher geht als *hinzufügen*, haben wir Ihnen mit dem Programm vermutlich mehr Aufgaben bereitgestellt, als Sie benötigen. Das Beispiel zeigt für den Bereich Verkauf die Aufgabengebiete Bedarfsermittlung, Verkauf und Kundenkontaktsystem mit ihren zugeordneten Aufgaben.

Für die Zuordnung der Mitarbeiter und Aufgaben gibt es mehrere mögliche Vorgehensweisen.

1. Sie drucken nach dem Anmelden der Mitarbeiter alle Seiten Ihrer Aufgabenmatrix aus. Schneiden und kleben Sie die einzelnen Blätter dann so zusammen, daß sich ein großes und übersichtliches Tableau ergibt, welches Sie idealerweise an einer Wand befestigen. Tragen Sie nun handschriftlich alle erforderlichen Daten jeweils in die Koordinate „Mitarbeiter und Aufgabe“ ein. Diese Übersicht bietet einen idealen Ausgangspunkt für Gespräche mit Ihren Mitarbeitern. Prüfen Sie, ob die von Ihnen angegebenen Daten korrekt sind. Diskutieren Sie mit Ihren Mitarbeitern Verbesserungen und Veränderungen. Und, falls möglich, ermitteln Sie schon hier die für die Erledigung der Aufgaben benötigten Zeiten.

Für dieses Vorgehen benötigten sie eine große Wandfläche und viel Zeit. Es hat jedoch den Vorteil, daß Sie eine großartige Übersicht über das gesamte Unternehmen bekommen. Ich erinnere mich an eine beeindruckende Wand, auf der 74 Mitarbeiter und ihre Aufgaben abgebildet waren! Und ich erinnere mich an eine große Zahl von hervorragenden Gesprächen und heißen Diskussionen. Die Ergebnisse nach etwa vier Monaten konnten sich ebenfalls sehen lassen: Die Auslastung der Werkstatt stieg von 72% auf 91%, der Bruttoertrag von 76% auf 83%.



2. Falls Sie keine große Wand und nicht genug Zeit haben, gibt es eine zweite Möglichkeit, die ich persönlich bevorzuge: Rufen Sie im Programm einen ihrer Mitarbeiter nach dem anderen auf und geben Sie seine Daten ein. Dies können Sie entweder erst einmal alleine oder bereits gemeinsam mit dem entsprechenden Mitarbeiter tun.

An dieser Stelle muß ich Ihnen einen wichtigen Hinweis geben: Stellen Sie sicher, daß noch keine Vorschläge für organisatorische Verbesserungen in die Erfassung der Istaufnahme eingearbeitet werden. Sie würden Gegenwart und Zukunft vermischen und möglicherweise die Übersicht über Ihre Veränderungsmaßnahmen verlieren. Halten Sie Erkenntnisse und Vorschläge schriftlich fest und arbeiten Sie diese später ein.

Achten Sie bei der Erfassung der Daten auf die folgenden Besonderheiten:

- Sind für alle Aufgaben, die für Ihr Unternehmen wichtig sind, Mitarbeiter zuständig?
- Können Sie Aufgaben feststellen, für die mehr Mitarbeiter als notwendig verfügbar sind?
- Gibt es für alle wichtigen Aufgaben eine angemessene Stellvertreterregelung?

Diese Fragen können Sie natürlich erst dann vollständig beantworten, wenn alle Eingaben in dem Programm erfaßt sind. Am Ende dieses Prozesses werden wichtige und wesentliche Erkenntnisse zu Ihrer Verfügung stehen. Je nach Größe Ihres Unternehmens kann die Erfassung der Daten einige Zeit in Anspruch nehmen. Und wir wissen, daß viele Führungskräfte

te diesen Arbeits- und Zeitaufwand scheuen. Doch wir versichern Ihnen, daß dieser Zeitaufwand eine gute Investition sein wird.

Eine einfache Berechnung kann Ihnen zeigen warum:

In einem Autohaus mit 25 Mitarbeitern benötigt der Geschäftsführer etwa eine Stunde pro Tag, um Unstimmigkeiten in den Aufgabengebieten zu regeln, Arbeiten an die Mitarbeiter zu verteilen und Kunden zu beruhigen. Das sind bei 220 Arbeitstagen im Jahr 220 Stunden. Oder bei zehn Stunden pro Arbeitstag 22 Arbeitstage.

Wird nun durch die Aufgabenmatrix der DYNAMISCHEN STELLENBESCHREIBUNG dieser Zeitaufwand nur um die Hälfte reduziert, so würde der Geschäftsführer pro Jahr elf Arbeitstage sparen. Oder er hätte nach zwanzig Jahren ein ganzes Arbeitsjahr eingespart! So gesehen meine ich, zahlt sich der Aufwand von einigen Tagen Erfassungsaufwand für die DYNAMISCHEN STELLENBESCHREIBUNG mehr als aus.

Um die Bereitschaft der Mitarbeiter sicherzustellen, das Projekt „Stellenbeschreibungen und Aufgabenmatrix“ in vollem Umfang zu unterstützen, sollten Sie es mit einem Rundschreiben ankündigen.

(Datum)

Sicherung der Arbeitsqualität

Rundschreiben an unsere Mitarbeiter

Im Rahmen unserer Bemühungen um die Standortsicherung unseres Autohauses hat sich die Unternehmensleitung entschlossen, die bestehenden Stellenbeschreibungen zu überarbeiten und neue Stellenbeschreibungen zu erstellen. Die Stellenbeschreibungen dienen der Verbesserung der Organisation in unseren Unternehmen. Durch die Stellenbeschreibungen werden die Aufgaben und Kompetenzen jeder Stelle eindeutig festgelegt und klar abgegrenzt, sowie der innerbetriebliche Informationsfluß neu geregelt.

Diese Aufgabe wollen wir gemeinsam mit allen Mitarbeitern in den kommenden Wochen durchführen. Für die Durchführung des Projektes ist Frau/Herr (*Name*) verantwortlich.

Wir laden Sie deshalb am (*Tag und Datum*) um (*Uhrzeit*) in (*Ort*) ein, um Ihre Fragen zu beantworten und mit Ihnen den Ablauf des Projektes abzustimmen.

Mit freundlichen Grüßen

Hermann Geschäftsleitung

2. Ermitteln der Zeit

Um von der DYNAMISCHEN STELLENBESCHREIBUNG zu profitieren, ist die Eingabe von Zeiten nicht zwingend notwendig. Denn bereits das Zuordnen von Aufgaben und Mitarbeitern hilft, die Zusammenarbeit im gesamten Unternehmen zu koordinieren und mit einzelnen Mitarbeitern eindeutige Absprachen treffen zu können.

Natürlich lassen sich dann, wenn auch noch die Zeiten erfaßt sind, weitergehende und interessante Auswertungen für das Personalmanagement eines Unternehmens durchführen.

Einige Unternehmen teilen sich den Aufwand für die Erfassung in überschaubare Abschnitte auf. Das heißt, daß Sie nach der Zuteilung von Aufgaben zuerst einmal für die Bereiche oder Aufgabengebiete Zeiten erfassen, die für sie am wichtigsten sind. Schritt für Schritt erweitern sie dann die Datenerfassung, bis sie zum Schluß einen vollständigen Überblick für ihr Unternehmen zur Verfügung haben. Andere, die entweder noch keine Stellenbeschreibungen haben, oder deren Stellenbeschreibungen so veraltet sind, daß sie komplett neu gestaltet werden müssen, ermitteln die Zeiten gleich in den Mitarbeitergesprächen, die zuerst nur für die Abstimmungen der Aufgaben und die Stellenbeschreibungen gedacht waren.

Wie auch immer in den Unternehmen vorgegangen wird, ob schnell oder langsam, sie machen alle eine gemeinsame Erfahrung: Es ist erstaunlich, wieviel unüberschaubarer „Kleinkram“ neben den eigentlichen Kernaufgaben von Mitarbeitern zusätzlich geleistet wird.

Um auch einmal untersuchen zu können, welchen Anteil diese oft nicht zu vermeidenden Nebenaufgaben im Verhältnis zu den wesentlichen Aufgaben haben, haben wir uns entschlossen, die in der DYNAMISCHEN STELLENBESCHREIBUNG zugeordneten Funktionen in „Ausführung produktiv“ und „Ausführung unproduktiv“ zu unterscheiden. Diese Unterscheidung hat nichts mit der im Kundendienst üblichen Betrachtung von produktiven und unproduktiven Zeiten zu tun.

Mit „Ausführung produktiv“ meinen wir die Aufgaben, die zu dem Aufgabengebiet des Mitarbeiters unbedingt gehören. Mit „Ausführung unproduktiv“ bezeichnen wir die verschwendete Zeit, die entsteht wenn

für andere mitgedacht, mitaufgepaßt und mitgearbeitet werden muß. In einem gut geordneten Unternehmen mit Stellvertreterregelungen sollte dieser Zeitanteil nahe Null liegen. Wenn in den Gesprächen mit Mitarbeitern dieser Zeitanteil bei der Istaufnahme erfragt wird, ergeben sich hervorragende Hinweise auf mögliche Verbesserungen der Produktivität.

Und nun zur Erfassung der Zeit. Um den einzelnen Aufgaben in der Aufgabenmatrix sinnvolle Zeitvorgaben zuweisen zu können, gibt es drei verschiedene Möglichkeiten:

1. Erfassen der Zeit
2. Berechnen der Zeit
3. Schätzen der Zeit

Bei der praktischen Umsetzung kommen alle drei Möglichkeiten in Betracht.

Erfassen der Zeit

Der Vorteil ist die Präzision, mit der Zeitanalysen in bezug auf die Aufgaben der Mitarbeiter durchgeführt werden können. Der Nachteil ist der Aufwand, der für diese Art der Zeitbestimmung notwendig ist. Sie werden Zeiten nur dann erfassen wollen, wenn Sie entweder an einer genauen Zeitbestimmung interessiert sind, oder wenn zwischen Ihnen und Ihrem Mitarbeiter keine Einigung über den Zeitumfang für seine Aufgaben erzielt werden kann. Denn das Wichtigste bei der Festlegung von Zeiten ist, daß diese von den Mitarbeitern auch akzeptiert werden.

Doch hier gibt es eine interessante Möglichkeit, Mitarbeiter in die Erfassung der Zeiten einzubinden und dadurch zu erreichen, daß gleichzeitig eine gegenseitige Vereinbarung entsteht.

Zeiterfassung mit einer Multimomentaufnahme

Bei diesem Zeiterfassungsmodell vereinbaren Sie mit ihren Mitarbeitern, daß diese ihre Arbeit über einen vereinbarten Zeitraum beobachten und darüber Aufzeichnungen machen. In der Regel gilt dies für einen Zeitraum von mehreren Tagen bis zu drei Wochen. Der Beobachtungsraum sollte dabei so gewählt werden, daß alle betroffenen Aufgaben in dieser

Zeit mehrfach durchgeführt, also auch erfaßt werden können. Die Aufzeichnungen sollten auf einem standardisierten Formular erfolgen. Ein Formularmuster sehen Sie nachstehend.

Aufgaben und Zeiterfassung

Bereich: Kundendienst Aufgabengebiet: Kundendienst-Anrufer

Code	Einzelaufgaben	Minuten	
A	Anruf von Kunde Meier	10	8 ⁰⁰
B	Übertragen der Kundendate	10	8 ¹⁰
C	Zeitung lesen	20	8 ²⁰
D	Gespräche mit Serviceleiter	12	8 ⁴⁰
A	Anruf von Kunde Schmidt	8	8 ⁵²
B	Übertragen der Daten	5	9 ⁰⁰
E	Statistik „Kunden“	16	9 ⁰⁵
A	Anruf Reklamation	9	9 ²¹
F	Gespräche mit KDB	10	9 ³⁰
G	Frühstüchtpause	30	9 ⁴⁰
A	Anruf Kunde Hoffer	5	10 ¹⁰
B	Daten übertragen	10	10 ¹⁵
E	Statistik „Kunden“	10	10 ²⁵
A	Anruf Reklamation	10	10 ³⁵
F	Gespräch mit KDB	12	10 ⁴⁷
F	Gespräch mit Lager	6	10 ⁵⁸
D	Gespräch mit Chef	30	11 ⁰⁴
A	Anruf Kunde Braun	6	11 ³⁴
B	Übertragen der Daten	5	11 ⁴⁰
H	Post lesen	15	11 ⁴⁸
G	Mittagspause	60	12 ⁰⁰
			13 ⁰⁰

Für die Auswertung, die jeweils am Abend des abgelaufenen Tages erfolgt, wird für jede notierte Tätigkeit ein Code vergeben. Und dieser Code bleibt für den gesamten Beobachtungszeitraum verbindlich bestehen.

- Beispiel:

Telefonieren mit Kunden:	A
Übertragen von Kundendaten:	B
Zeitung lesen:	C
Gespräch mit Vorgesetztem:	D
Statistik führen:	E

usw.

Mit diesen Codes werden die Tätigkeiten gekennzeichnet, dann die entsprechenden Summen für jede Art der Tätigkeit gebildet und der Stunden-schnitt pro Tätigkeit errechnet.

- Beispiel:

Die Zeiten von 6 A's ergeben zusammen	48 Min
das entspricht im Schnitt	8 Min
Die Zeiten von 4 B's ergeben zusammen	30 Min
das entspricht im Schnitt	7,5 Min
Die Zeit von 1 C ergibt	20 Min
das entspricht im Schnitt	20 Min
Die Zeiten von 2 D's ergeben zusammen	42 Min
das entspricht im Schnitt	21 Min
Die Zeiten von 2 E's ergeben zusammen	26 Min
das entspricht im Schnitt	13 Min
Die Zeiten von 3 F's ergeben zusammen	28 Min
das entspricht im Schnitt	9 Min
Die Zeiten von 2 G's ergeben zusammen	90 Min
das entspricht im Schnitt	45 Min
Die Zeit von 1 H ergibt	15 Min
das entspricht im Schnitt	15 Min

Am Ende des beobachteten Zeitraums werden die Ergebnisse der einzelnen Tage noch einmal zusammengefaßt und die durchschnittliche Zeit für jede Tätigkeit endgültig errechnet. Die Ergebnisse können dann in die Aufgabenmatrix eingegeben werden.

Natürlich sollte während der Erfassung und nach der Hochrechnung Gespräche mit den Mitarbeitern geführt werden, falls die Zeiterfassung Fragen aufwirft.

Zwei Voraussetzungen möchte ich an dieser Stelle noch nennen, die für den Erfolg wichtig sind:

1. Machen Sie die erste Zeiterfassung für sich selber. Beobachten Sie sich fünf Tage lang. Mit dieser Selbsterfahrung versehen sind Sie in der Lage, Ihren Mitarbeitern ein guter Coach zu sein. Und sie haben sich das Recht erworben, die Eigenbeobachtung auch von ihren Mitarbeitern einzufordern.
2. Prüfen Sie das Ergebnis der Beobachtungen Ihrer Mitarbeiter täglich. Denn nur dann können Sie früh genug eingreifen, wenn die Eigenbeobachtung von Ihren Mitarbeitern falsch verstanden oder falsch ausgeführt wurde.

Berechnen der Zeit

Diese Methode ist weniger genau als das Erfassen der Zeit durch die Selbstbeobachtung, sie ist jedoch auf jeden Fall genauer als eine Zeitschätzung. Und sie ist wohl die Methode, die in den meisten Fällen genutzt wird. Und zwar dann, wenn es sich um immer wiederkehrende, zeitlich eindeutig abgrenzbare Aufgaben handelt. Sehen wir uns dazu zwei Beispiele an.

Nehmen wir an, wir wollen überschlagen, wieviel Zeit ein Serviceberater pro Monat benötigt, um einen Auftrag korrekt in die EDV einzugeben:

Für das Eröffnen des Auftrags im Computer =	1 Minute
Für das Eingeben aller vom Kunden gewünschten Arbeiten	= 4 Minuten
Dies ergibt bei 15 Kunden pro Tag	= 75 Minuten
Und bei 21 Arbeitstagen pro Monat	= 1575 Minuten
Dies ergibt pro Monat	= 26,25 Stunden

Oder die Zeit für die Ausgabe von Teilen am Werkstatthalter:

Für das Erfassen von Teilen pro Auftrag
 im Durchschnitt = 18 Minuten
 Aufträge pro Tag = 12 Stück
 Das ergibt pro Tag = 216 Minuten
 Und bei 21 Arbeitstagen pro Monat = 4536 Minuten
 Oder = 75,6 Stunden

Nebenbei bemerkt, dieses Beispiel zeigt auch, warum wir im Schnitt einen Mitarbeiter im Lager pro drei Mechaniker benötigen.

Natürlich hängen die berechneten Zeiten von den Verhältnissen im Autohaus ab. Und deshalb sollten Sie auch bei dieser Zeitbestimmung unbedingt die Zusammenarbeit mit Ihren Mitarbeitern suchen. Denn diese haben die beste und genaueste Erfahrung mit ihrer eigenen Arbeit.

Aufgabenmatrix		
Stelle	GF	GF
Name	Scherer, Manfred	Scherer, Manfred
MA-Nr.	1	Zeit
Verkauf Neuwagen		
Bedarfsermittlung		
Bedarfsermittlung beim potentiellen Kunden		
Bestellvorschläge unterbreiten		
Bestandsveränderung bei Vorführwagen, Ersatzfahrzeuge		
Interne Bestellverteilung an Disposition		

TGM DSB Funktion und Zeit eingeben [?] [X]

Funktion <input type="text" value="Ausführen Produktiv"/>	Zeit Stunden pro Vorfall <input type="text" value="0,34"/>
<input type="button" value="OK"/>	Anzahl Vorfälle pro ... <input type="text" value="6"/>
<input type="button" value="Abbrechen"/>	<input checked="" type="radio"/> Tag <input type="radio"/> Monat <input type="radio"/> Jahr

Bei der Berechnung der Zeiten werden Sie außerdem noch von der Software der DYNAMISCHEN STELLENBESCHREIBUNG in dem Fenster „Aufgabenmatrix“ unterstützt. Denn wenn Sie auf ein Feld für die Zuteilung einer Aufgabe klicken, öffnet sich ein Dialog-Fenster, in welches Sie auch die Zeit in Stunden und Minuten pro Vorgang eingeben können, dann die Anzahl der Vorgänge in dem Zeitraum, und zum Schluß den Zeitraum als Tag, Woche oder Monat. Klicken Sie auf o.K., den Rest berechnet das Programm dann automatisch.

Schätzen der Zeit

Wenn die genaue Ermittlung der Zeit zu aufwendig ist oder die Art der zu schätzenden Aufgaben es nicht möglich macht, sie zu berechnen, dann bleibt nur noch die Schätzung. Als ein Beispiel möchte ich hier den Zeitaufwand für ein Verkaufsgespräch anführen. Es gibt viele mehr. Auch und gerade hier sollten Sie auf die Zusammenarbeit mit Ihren Mitarbeitern achten.

Ich muß dieses Gespräch mit Mitarbeitern immer wieder und ganz bewußt erwähnen: Welche Art der Zeitbestimmung Sie auch wählen, suchen Sie in jedem Fall die Abstimmung mit Ihren Mitarbeitern. Denn zum einen erhalten Sie die genaueren Daten, da das Wissen Ihrer Mitarbeiter einbezogen wird, zum anderen vermeiden Sie schon hier spätere Diskussionen.

Natürlich können Sie die Zuordnung von Mitarbeitern und deren Aufgaben erst einmal alleine durchführen, um sie dann später mit den Erfahrungen und Angaben der Mitarbeiter zu vergleichen. Dabei werden Sie entdecken, wie genau Sie Ihre Organisation kennen. Auf keinen Fall aber sollten Sie Ihre Meinung Ihren Mitarbeitern aufdrängen.

Übertragen der Daten in die Aufgabenmatrix

Nun sind wir an dem Punkt angekommen, an dem

- alle Mitarbeiter erfaßt sind,
- diesen Mitarbeitern Aufgaben und Funktionen zugeordnet sind,
- diesen Funktionen und Aufgaben Zeiten zugeordnet sind,
- mögliche Verbesserungen, die bei der Aufnahme des Ist-Zustandes erkannt wurden, schriftlich erfaßt sind.

Falls der Ist-Zustand auf Papier außerhalb des Computers, also an der Wand, erfaßt wurde, kann man nun daran gehen, die Daten und die erkannten Verbesserungen in diese Übersicht einzuarbeiten und sie dann in das Programm eingeben. Bereiche, Aufgabengebiete oder Aufgaben, die im Programm vorgegeben sind, jedoch nicht im Autohaus benötigt werden, können nun gelöscht werden. Und Bereiche, Aufgabengebiete oder Aufgaben, die nicht im Programm vorgegeben sind, jedoch vom Autohaus benötigt werden, müssen zusätzlich hinzugefügt werden.

Ebenso können vom Programm vorgegebene Bezeichnungen verändert werden. Falls also an Stelle des Begriffs Kundendienstberater der Begriff Serviceberater gewünscht wird, kann diese Änderung sofort durchgeführt werden. Was Sie dabei tun müssen, können Sie im 2. Teil des Buches erfahren, der sich mit der technischen Bedienung des EDV – Tools beschäftigt.

Für den Fall, daß der Ist-Zustand direkt im Computer erfaßt wurde, empfehle ich zuerst einen Ausdruck dieser Daten auf Papier, um das Ergebnis später mit den Daten des Soll-Zustandes vergleichen zu können.

3. Festlegen des Soll-Zustandes

Auch an diesem Punkt sind einige wichtige Fragen zu stellen:

- Sind alle für das Autohaus wichtigen Funktionen und Aufgaben in der Aufgabenmatrix erfaßt?
- Sind allen Funktionen und Aufgaben eindeutig Mitarbeitern zugeordnet?
- Sind alle Stellvertreterregelungen eindeutig und korrekt abgebildet?
- Ist sichergestellt, daß für die Aufgaben und Funktionen keine ungewollten Doppelungen auftreten?

Nachdem diese Fragen geklärt und alle Angaben eingegeben sind, verfügt das Autohaus nun über eine klar definierte Organisationsstruktur mit eindeutig abgestimmter Aufgabenverteilung.

Die Aufgabenmatrix einschließlich des Organigramms kann nun gedruckt und an alle Mitarbeiter verteilt werden. Dieses hat den Vorteil, daß jeder Mitarbeiter im Zweifel schnell überprüfen kann, wer für welche Aufgaben verantwortlich ist. Zusätzlich kann für jeden Mitarbeiter noch eine individuelle Liste seiner Aufgaben ausgedruckt werden.

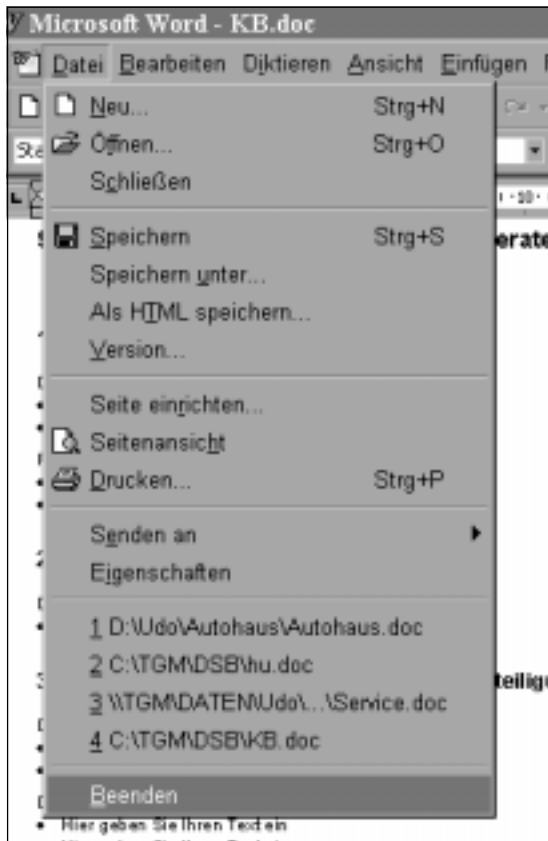
VII. Erstellen der Stellenbeschreibung

Abteilung	Abkürzung	Stelle
Allgemein	GF	Geschäftsführer
	LVF	Leiter Verwaltung Finanz
	ASGF	Assistent GF
	BQS	Beauftragter Qualitätssicherung
	BUCH	Buchhaltung
Kundendienst	KL	Kundendienstleiter
	KBT	Kundenbetreuung
	KB	Kundendienstberater
	GWL	Gewährleistungsabwicklung
	WM	Werkstattmeister
	WD	Werkstatt-Disponent
	BAU	Beauftragter Arbeitssicherheit/Umweltschutz
	KT	Kundendienst-Techniker
	MECH	Mechaniker
T&Z	TZL	Teile & Zubehör Leiter
	MATZ	Mitarbeiter T&Z
Verkauf	VL	Verkaufsleiter Neu- und Gebrauchtwagen
	FV	Fahrzeugverkäufer
	FD	Fahrzeugdisponent

Nach all dieser Vorarbeit ist nun das Erstellen einer Stellenbeschreibung sehr einfach geworden. In dem Fenster „Stellen“ der DYNAMISCHEN STELLENBESCHREIBUNG ist für jede in dem Originalprogramm angezeigte Stelle eine Stellenbeschreibung hinterlegt. Sie wird nach dem Markieren durch Klicken auf den entsprechenden Schalter geöffnet und kann dann verändert, erweitert oder gekürzt werden.



Nach dem Klicken erscheint dieser Hinweis. Er bedeutet, daß Sie nun das Exel-Programm verlassen und in das Word-Programm wechseln.



Um später in das Exel-Programm zurückzukehren, muß Word beendet werden. Bitte haben Sie etwas Geduld, bis sich die Stellenbeschreibung öffnet. Dieses kann, je nach Konfiguration ihres Rechners, einige Zeit in Anspruch nehmen.

Das folgende Beispiel zeigt einen Ausschnitt aus einer Stellenbeschreibung.

Stellenbeschreibung für Verkaufsleiter Neu- und Gebrauchtwagen (VL)

1 Einordnung in die Hierarchie

Der Stelleninhaber berichtet an

- Geschäftsführer (disziplinarisch)

Folgende zugeordnete Stellen berichten an die Stelle:

- Fahrzeugdisposition (disziplinarisch)
- Neuwagenverkauf (disziplinarisch)
- Gebrauchtwageneinkauf (disziplinarisch)
- Gebrauchtwagenverkauf (disziplinarisch)
- Schätzstelle (disziplinarisch)
- Leasing-Beauftragter (Großkundengeschäft) (disziplinarisch)
- Finanzdienstleistung (disziplinarisch)

2 Stellvertretung

Die Stelle wird vertreten durch

-

3 Kommunikationsbeziehung und Prozeßbeteiligung

Diese Stelle ist für folgende Prozesse verantwortlich

- Management Neu- und Gebrauchtwagen
- Neuwagen: Übergabe an den Kunden
- Gebrauchtwagen: Einkauf
- Gebrauchtwagen: Verkauf und Übergabe an den Kunden
- Neuwagen: Einkauf
- Neuwagen: Verkauf
- Probefahrt Kaufinteressent (NW und GW)

Die Verkaufsleitung wirkt an folgenden Prozessen mit:

- Gebrauchtwagen: Einkauf
- Gebrauchtwagen: Verkauf und Übergabe an den Kunden
- Sortiments- und Bestandspflege (für Neuwagen, Vorführwagen, Gebrauchtwagen)
- Neuwagen: Einkauf
- Neuwagen: Verkauf
- Probefahrt Kaufinteressent (NW und GW)
- Sonderbehandlung NW-Kunden zur Kasse

Die Vertretung des Unternehmens nach außen erfolgt gegenüber:

- Hersteller
- Lieferanten
- Behörden
- Großkunden
- Kunden

- Interne Kommunikation mit:
 - Gebrauchtwagenverkauf
 - Gebrauchtwageneinkauf
 - Fahrzeugdisposition
 - Neuwagenverkauf
 - Leiter Teile und Zubehör
 - Leiter Kundendienst

Und nun wünsche ich Ihnen viel Freude und Erfolg bei Ihrer Arbeit mit der DYNAMISCHEN STELLENBESCHREIBUNG.

Wir würden uns freuen, auch von Ihnen Hinweise und neue Anregungen zur Erweiterung des Tools zu erhalten.

Falls Sie interessiert sind, auf einem Workshop mehr über den Umgang mit der DYNAMISCHEN STELLENBESCHREIBUNG zu erfahren, können Sie sich gerne an die AUTOHAUS AKADEMIE wenden.

VIII. Handbuch zum EDV-Tool

1 Installation und Start

1.1 Installationsvoraussetzungen

Sie benötigen:

- Windows ab Version 3.1
- Excel ab Version 5.0
- Für die Stellenbeschreibungen: Word ab Version 6.0

Wir empfehlen:

- Windows95 oder höher
- Excel Version 7.0 (Office 95) oder höher
- Für die Stellenbeschreibungen: Word 7.0 (Office 95) oder höher

Bei nichtdeutschen Versionen von Excel und Word kann es insbesondere mit älteren Versionen (Excel 5.0 englisch) zu Schwierigkeiten kommen. Deutsche und englische neuere Versionen arbeiten fehlerfrei mit der DSB. Bei Verwendung eines englischen Word 6.0 oder 7.0 (Office95-Paket) siehe den Abschnitt Kompatibilität.

1.2 Installation unter Windows95/NT ab 4.0

1. Legen Sie die CD ein.
2. Öffnen Sie den Arbeitsplatz durch Doppelklick.
3. Öffnen Sie im Arbeitsplatz das CD-Laufwerk durch Doppelklick.
4. Starten Sie die Installation durch Doppelklick auf die Datei SETUP.EXE.

Nach einer kurzen Wartezeit erscheint das TGM Installationsprogramm.

5. Folgen Sie den Anweisungen.

Übernehmen Sie die Vorschläge des Installationsprogramms, wenn es keinen besonderen Grund gibt, davon abzuweichen.

6. Nach Beendigung des Installationsprogramms erscheint ein Hinweisfenster mit Informationen zum Start der DSB
7. Schließen Sie dieses Fenster.
8. Die Installation ist abgeschlossen.

1.3 Installation unter Windows 3.1x

1. Legen Sie die CD ein.
2. Öffnen Sie den Datei-Manager in der Hauptgruppe des Programm-Managers durch Doppelklick.
3. Öffnen Sie im Datei-Manager das CD-Laufwerk durch Einfach- oder Doppelklick auf das entsprechende Symbol.
4. Starten Sie die Installation durch Doppelklick auf die Datei SETUP.EXE.
Nach einer kurzen Wartezeit erscheint das TGM Installationsprogramm.
5. Folgen Sie den Anweisungen.
Übernehmen Sie die Vorschläge des Installationsprogramms, wenn es keinen besonderen Grund gibt, davon abzuweichen.
6. Nach Beendigung des Installationsprogramms erscheint ein Hinweisfenster mit Informationen zum Start der DSB.
7. Schließen Sie dieses Fenster.
8. Die Installation ist abgeschlossen.

1.4 Start der DSB unter Windows95/NT ab 4.0

Sie haben zwei Möglichkeiten:

- Doppelklicken Sie das Symbol der DSB auf dem Desktop. (Bei manchen Windows-NT-Systemen kann es sein, daß dieses Symbol nicht existiert. Greifen Sie dann zur zweiten Möglichkeit.)
- Gehen Sie über das Startmenü, dort in Programme und dort weiter in TGM. Hier finden Sie ebenfalls das Symbol der DSB. Klicken Sie einfach darauf.

Das Kennwort für den Start lautet Clint (Groß- und Kleinschreibung beachten).

Sie können das Kennwort ändern im Menü Datei Kennwort ändern. Beachten Sie aber, daß bei verlorenem oder vergessenem Kennwort kein Zugriff mehr auf die Daten möglich ist. Es gibt keinerlei Möglichkeit, an das Kennwort zu gelangen. Es wird Ihnen niemand helfen können.

Hinweis zum Speichern: Die DSB speichert nicht automatisch. Sie sollten von Zeit zu Zeit speichern. Dazu dient das Menü Datei Speichern oder die entsprechende Schaltfläche in der Symbolleiste. Bei Excel 8.0 (97) dauert der Speichervorgang relativ lange.

Hinweis zum Starten mit Excel 5.0: Der Start der DSB unter Excel 5.0 dauert sehr lange. Der Rechner ist nicht abgestürzt und das Programm läuft nach dem Start entsprechend Ihrer Hardwareausstattung völlig normal.

Hinweis zum Starten mit Excel 8.0 (97): Wählen Sie beim Start immer Makros aktivieren, falls Sie von Excel danach gefragt werden, sonst funktioniert Ihre DSB nicht. Beim ersten Start wird eine Konvertierung in die Excel-Version 8.0 vorgenommen. Bestätigen Sie die entsprechende Dialogbox mit OK. Danach startet der Konvertierungsvorgang. Dieser kann sehr lange dauern. Er tritt nur beim ersten Start auf.

1.5 Start der DSB unter Windows 3.1x

Doppelklicken Sie das Programmsymbol der DSB in der Programmgruppe TGM des Programm-Managers.

Das Kennwort für den Start lautet Clint. (Groß- und Kleinschreibung beachten)

Sie können das Kennwort ändern im Menü Datei Kennwort ändern. Beachten Sie aber, daß bei verlorenem oder vergessenem Kennwort kein Zugriff mehr auf die Daten möglich. Es gibt keinerlei Möglichkeit, an das Kennwort zu gelangen. Es wird Ihnen niemand helfen können.

Hinweis zum Speichern: Die DSB speichert nicht automatisch. Sie sollten von Zeit zu Zeit speichern. Dazu dient das Menü Datei Speichern oder die entsprechende Schaltfläche in der Symbolleiste.

Hinweis zum Starten mit Excel 5.0: Der Start der DSB unter Excel 5.0 dauert sehr lange. Der Rechner ist nicht abgestürzt und das Programm läuft nach dem Start entsprechend Ihrer Hardwareausstattung völlig normal.

2 Kompatibilität

2.1 Kompatibilität mit verschiedenen Word- und Excel-Versionen

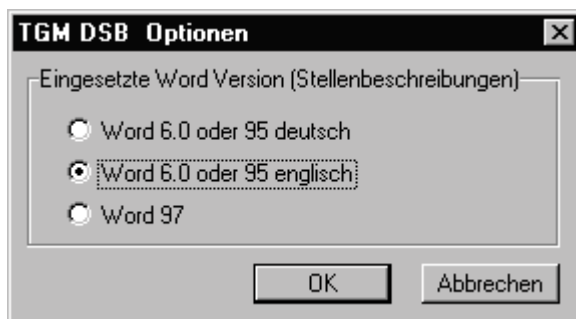
Die DSB ist bekanntermaßen kompatibel zu folgenden Excel-Versionen: (Excel 6.0 gibt es nicht)

- Excel 5.0 deutsch
- Excel 7.0 (Office95) deutsch und englisch
- Excel 8.0 (Office97) deutsch und englisch

Die DSB ist bekanntermaßen kompatibel zu folgenden Word-Versionen

- Word 6.0 deutsch (und wahrscheinlich englisch, aber nicht getestet)
- Word 7.0 (Office95) deutsch und englisch
- Word 8.0 (Office95) deutsch und englisch

Beachten Sie, daß bei Einsatz einer englischen Word 6.0/7.0-Version dieser Umstand der DSB mitgeteilt werden muß. Rufen Sie dazu in der DSB das Menü Datei Optionen auf und nehmen Sie die entsprechende Einstellung vor.



Einstellung für eine englische 6.0 oder 7.0 (95) Word-Version

Eine besondere Behandlung ist nötig bei folgenden Versionen:

- Excel 5.0 englisch

Hier gibt es Schwierigkeiten bei der Auswertung, die Sie aber leicht beheben können. Wir haben dafür ein Werkzeug bereitgestellt. Stellen Sie sich in das Blatt Auswertung und drücken Sie die folgende Tastenkombination [Strg][Shift]+[Q]. Daraufhin erscheint eine Frage.



Beantworten Sie die Frage mit Ja. Nehmen Sie danach eine neue Auswertung vor. Ab jetzt sollten keine Probleme mehr mit der Auswertung auftreten.

Prinzipiell sollte eine Kompatibilität zu allen Sprachversionen von Excel ab Version 5.0 und Word ab Version 8.0 bestehen. Im Einzelfall ist dies zu prüfen.

Keine Kompatibilität besteht zu Word-Versionen vor 8.0, die nicht deutsch oder englisch sind, und generell zu Excel- und Word-Versionen vor 5.0 bzw. 6.0.

Sie können Ihre Landesversion feststellen, indem Sie in der DSB den Dialog unter dem ? Info aufrufen. Hinter der Excel-Versionsnummer erscheint LC für Ländercode und eine Landesnummer. Sie entspricht der Telefonvorwahl des Landes (49 für deutsch, 1 für USA/englisch).

3 Allgemeine Hinweise

3.1 Leistungsumfang der Dynamischen Stellenbeschreibung

- Eingabe von bis zu maximal 125 Mitarbeitern
- Mitarbeiter können nach Nummer, Alphabet oder Hauptstelle sortiert angezeigt werden.

- Stellen für die Mitarbeiter sind vorgegeben, können aber nach Belieben gelöscht, erweitert und geändert werden, neue Abteilungen können erstellt werden.
- Dialoggesteuerter Aufbau eines Organigramms im Rahmen der maximal möglichen Mitarbeiter und einer »normalen« Organisationsstruktur in Breite und Tiefe
- Direkter Aufruf einer Auswertung aus dem Organigramm heraus
- Zuordnung von Aufgaben zu Mitarbeitern mit Zeitangabe und Art der Zuordnung (verschiedene Arten der Zuordnung sind vorgegeben)
- Beliebige Änderung, Löschung und Neuerstellung von Aufgaben, Aufgabengebieten und Bereichen
- Umfangreiche Auswahlmöglichkeiten bei der Anzeige der Zuordnung von Mitarbeitern und Aufgaben
- Auswertung der Aufgabenzuordnung auf Mitarbeiterbasis bis maximal ca. 400 Aufgaben pro Mitarbeiter, gesonderte Auswertung für Zuordnungstypen möglich, automatische Berechnung der Zeitauslastung eines Mitarbeiter.
- Für jede Stelle kann eine Stellenbeschreibung in Textform hinterlegt werden. (unter Verwendung von Microsoft Word)
- Ausdruck aller Anzeigen und Auswertungen möglich

Weitere Merkmale sind in den vorangehenden Kapiteln des Buches beschrieben.

3.2 Vorgehen bei der Dynamischen Stellenbeschreibung

- Zunächst Mitarbeiter eingeben und Stellen der Mitarbeiter auswählen (in der Mitarbeiterliste). Ggf. Stellen löschen, ändern und neue erstellen oder auch neue Abteilungen erstellen (auf Blatt Stellen)
- Bei Bedarf ein Organigramm erstellen (auf Blatt Organigramm)
- Aufgaben den Mitarbeitern zuordnen unter Angabe der Zuordnungsart, z.B. Ausführer, und Eingabe eines Zeitbedarfs, wenn gewünscht (in der Aufgabenmatrix). Ggf. Aufgaben und Aufgabengebiete ändern, löschen oder neu erstellen (in der Aufgabenmatrix), ebenso Bereiche

(Erstellen in der Aufgabenmatrix oder auf dem Blatt Bereiche, Löschen und Ändern nur auf Blatt Bereiche)

- Ein- und ausblenden von Mitarbeitern, Mitarbeitergruppen, Bereichen, Mitarbeitern eines Bereichs usw. als erste Auswertung (in der Aufgabenmatrix)
- Auswertung der Aufgabenzuordnung mit automatischer Auslastungsberechnung des Mitarbeiters (auf Blatt Auswertung, auch vom Blatt Organigramm aus aufrufbar)
- Bei Bedarf Stellenbeschreibungen für die Stellen hinterlegen (auf Blatt Stellen oder Blatt Mitarbeiter)

3.3 Hilfe

Zur DSB gibt es eine Hilfefunktion, die Sie über das Fragezeichen-Menü aufrufen können. Dort finden Sie zu den jeweiligen Themen die Erläuterung wie hier im Buch.

Menü ? DSB Hilfethemen

Führt zur Themenübersicht der DSB-Hilfe

Menü ? Hilfe verwenden

Führt zu diesem Text.

Menü ? Hilfe zum Blatt oder Taste [F1] oder 

Kontextsensitive Hilfe: Führt Sie zum Anfang der Hilfe des Blattes, in dem Sie gerade stehen.

Achtung: Wenn Sie die kontextsensitive Hilfe aufgerufen haben, gelangen Sie über den dortigen Button »Hilfethemen« nicht in die Übersicht der DSB-Hilfe, sondern der Excel-Hilfe. Schließen Sie die Hilfe und rufen Sie die Themenübersicht der DSB-Hilfe über das Menü ? DSB Hilfethemen auf.

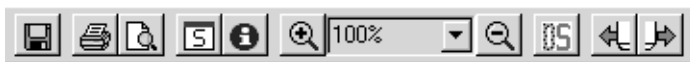
4 Steuerung und Bedienung der Oberfläche












4.1 Eingangsblatt „Willkommen“

Hier geben Sie den Namen Ihres Autohauses ein und verzweigen zu allen übrigen Blättern durch Anklicken der grauen Buttons.

4.2 Navigation und Steuerung der DSB mittels Symbolleiste

Die Dynamische Stellenbeschreibung hat insgesamt 8 Blätter, die mit Hilfe der Symbolleiste und der Buttons auf dem Startblatt »Willkommen« ausgewählt werden können.



Symbol	Bedeutung
	Speichern
	Drucken des aktiven Blatts
	Seitenansicht
	Wiederherstellen der Bildschirmstandardeinstellungen der DSB
	Kontextsensitive Hilfe aufrufen
	Einzoomen der Ansicht
	Freier Zoom der Ansicht
	Auszoomen der Ansicht
	Zum Startblatt (von dort aus Sprungmöglichkeit zu allen Blättern)
	Zum vorigen Blatt springen
	Zum nächsten Blatt springen

4.3 Generelle Hinweise zur Bedienung

Zur Bedienung sind die Symbolleisten, die Menüleiste und zum Teil Buttons direkt auf den Blättern vorgesehen.

Voraussetzung für das Funktionieren vieler Befehle ist das vorherige Anklicken eines bestimmten Bereichs auf dem Blatt.

Viele Funktionen sind nur durch Doppelklick auf einen bestimmten Bereich des Bildschirms aufrufbar, dabei handelt es sich meistens um weiße oder gelbe Bereiche des Bildschirms

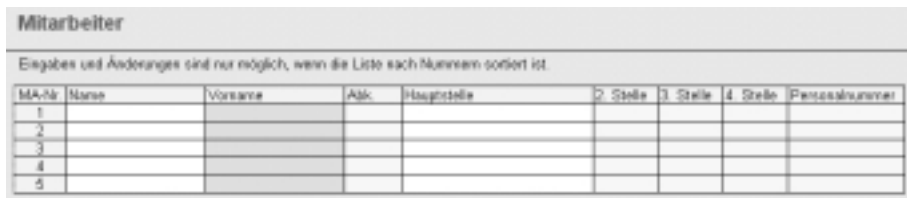
Bei vielen Dialogboxen muß in ein bestimmtes Feld etwas eingegeben werden, damit der Befehl überhaupt ausgeführt wird.

5 Mitarbeiter

5.1 Mitarbeiterliste – Bearbeitungshinweis

Eingaben und Änderungen sind nur möglich, wenn die Liste nach Nummern sortiert ist.

Zum Umgang mit der Mitarbeiterliste existiert ein eigenes Hauptmenü, das immer dann aktiviert ist, wenn Sie in der Mitarbeiterliste stehen.



MA-Nr	Name	Vorname	Abk.	Hauptstelle	2. Stelle	3. Stelle	4. Stelle	Personalnummer
1								
2								
3								
4								
5								

Die Mitarbeiterliste auf dem Blatt Mitarbeiter

5.2 Anzahl der Mitarbeiter ändern

Menü Mitarbeiter Anzahl der Mitarbeiter

Legen Sie die Anzahl der Mitarbeiter fest. Möglich sind 5 bis 125 Mitarbeiter. Die Anzahl kann jederzeit erweitert oder vermindert werden.

Wenn Sie die Anzahl verringern, obwohl bereits mehr Mitarbeiter mit Namen eingetragen wurden, werden die entsprechenden Mitarbeiter nicht gelöscht, sondern nur ausgeblendet.

5.3 Eingabe eines Mitarbeiters/Ändern des Namens und der Personalnummer

MA-Nr.	Name	
1	Gatsby	W
2	Mayer	W

Doppelklicken Sie dazu in das weiße Namensfeld (Nachname) der entsprechenden Position.

In einer Dialogbox haben Sie die Möglichkeit Nachname, Vorname und Personalnummer einzugeben bzw. zu ändern.

The dialog box 'TGM DSB Mitarbeiter eingeben oder ändern' features the following layout:

- Row 1: 'Alter Name' (input field), 'Alter Vorname' (input field), 'Alte Personalnummer' (input field)
- Row 2: 'Nachname' (input field), 'Vorname' (input field), 'Personalnummer' (input field)
- Buttons: 'OK' and 'Abbrechen' at the bottom.

Bitte beachten Sie, daß für den Nachnamen etwas eingegeben werden muß, sonst wird der Befehl nicht ausgeführt.

Die in der ersten Spalte der Mitarbeiterliste angezeigte MA-Nr. ist programmtechnisch vorgegeben und nicht veränderbar. Die Mitarbeiternummer Ihres Betriebes können Sie als Personalnummer eingeben.

5.4 Festlegen der Stelle eines Mitarbeiters

Abk.	Hauptstelle	2. Stelle	3

Doppelklicken Sie in das weiße Feld für die Hauptstelle, um dem Mitarbeiter eine Stelle zu geben.



TGM DSB Stellen wählen

Hauptstelle:

2. Stelle:

3. Stelle:

4. Stelle:

Sie erhalten eine Dialogbox, in der Sie die Stelle auswählen können. Sie können insgesamt bis zu vier Stellen einem Mitarbeiter zuweisen. Die Stellen müssen in absteigender Reihenfolge gefüllt sein. Das bedeutet: Es darf z.B. nicht die dritte Stelle belegt sein, während die zweite leer (»ohne«) ist.

Sollte keine passende Stelle vorhanden sein, brechen Sie ab und gehen Sie auf das Blatt Stellen. Dort können Sie neue Stellen definieren, alte verändern und löschen.

5.5 Eingabe neuer Mitarbeiter

Sie haben zwei Möglichkeiten, neue Mitarbeiter einzutragen:

1. Durch Schaffung neuer zunächst leerer Mitarbeiterpositionen über den Menüpunkt „Mitarbeiter Anzahl Mitarbeiter“ und anschließender Eingabe von Namen und Stelle wie im vorigen Gliederungspunkt besprochen.

2. Durch den Menübefehl Mitarbeiter einfügen, wie im folgenden beschrieben.

Menü Mitarbeiter Mitarbeiter einfügen

Nach Anklicken des Menübefehls erscheint eine Dialogbox, in der Sie Namen und Vornamen eingeben und Stellen auswählen können.



The image shows a dialog box titled "TGM DSB Neuer Mitarbeiter". It has a standard Windows-style title bar with a close button. The dialog contains the following fields and controls:

- Nachname: Text input field.
- Vorname: Text input field.
- Hauptstelle: Dropdown menu with "Geschäftsführer" selected.
- 2. Stelle: Dropdown menu with "Ohne" selected.
- 3. Stelle: Dropdown menu with "Ohne" selected.
- 4. Stelle: Dropdown menu with "Ohne" selected.
- Personal-Nr.: Text input field.
- Buttons: "OK" and "Abbrechen" (Cancel).

Der neue Mitarbeiter wird immer am Ende der Liste eingefügt, auch wenn die letzten Stellen noch frei sind. Leere Stellen können über Mitarbeiter löschen entfernt werden. Sie müssen allerdings zuvor dem leeren Mitarbeiter einen Dummy-Namen geben, da sich gänzlich leere Mitarbeiter nicht löschen lassen.

5.6 Mitarbeiter löschen

Menü Mitarbeiter Mitarbeiter löschen

Sie werden in einer Dialogbox gefragt, welchen Mitarbeiter Sie löschen wollen.

Überlegen Sie jedoch, ob es sinnvoll ist, einen Mitarbeiter zu löschen. Sie verlieren alle Aufgabenzuweisungen für dessen Position. Vielleicht ist es günstiger, einen »Ersatz«-Mitarbeiter oder vorübergehend einen Platzhalter an seine Stelle zu setzen. Ändern Sie dazu nur den Namen des Mitarbeiters wie oben beschrieben.

Dies ist besonders bei Weggang eines Mitarbeiters und Einstellung eines neuen auf die Position des alten wichtig. Hier macht eine Löschung i.d.R. keinen Sinn.

Auch bei Versetzung von Mitarbeitern ist der einfache Namensaus-tausch i.d.R. sinnvoller.

5.7 Sortieren der Mitarbeiterliste

Menü Mitarbeiter

Numerisch Sortieren

Alphabetisch Sortieren

Nach Hauptstelle sortieren

Sortieren Sie die Mitarbeiter wie gewünscht. Die Sortierung wirkt auch auf die Anordnung der Mitarbeiter in der Aufgabenmatrix.

Bitte beachten Sie: Änderungen an der Mitarbeiterliste sind nur mög-lich, wenn die Liste numerisch sortiert angezeigt wird.

5.8 Stellenbeschreibung in der Mitarbeiterliste

Menü Mitarbeiter Stellenbeschreibung

Zuerst klicken Sie eine Stellenbezeichnung in der Liste an und dann rufen Sie das Menü auf. Word wird gestartet und die Stellenbeschreibung wird geöffnet.

Sollte noch keine Stellenbeschreibung für die gewählte Stelle existieren, wird nach Abfrage eine neue leere erstellt.

Zur Bearbeitung der Stellenbeschreibung siehe unten den Abschnitt 11.2 Stellenbeschreibungen bearbeiten.

6 Organigramm








6.1 Organigramm – Bearbeitungshinweis

Das Organigramm hat eine eigene Symbolleiste und ein eigenes Menü, die wahlweise benutzt werden können. Die Symbolleiste für das Organigramm wird automatisch eingeblendet, wenn Sie auf dieses Blatt gehen. Sonst läßt sie sich im Menü Ansicht ein- und ausblenden. Das Menü wird automatisch nur auf dem Blatt Organigramm freigegeben.

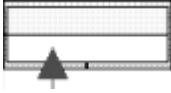
6.2 Organigramm – Symbolleiste

Die gebräuchlichsten Funktionen sind über die Symbolleiste für das Organigramm erreichbar. Die Funktionen werden im folgenden beschrieben.



Symbol	Bedeutung
	Neue Mitarbeiterstelle (Linienstelle)
	Neue Stabsstelle
	Geschäftsleitung nach links verschieben
	Geschäftsleitung nach rechts verschieben
	Kasten löschen
	Ganzes Organigramm löschen und neu aufbauen
	Druckbereich neu festlegen

6.3 Mitarbeiter in Position einsetzen



Doppelklicken Sie in das weiße Namensfeld eines Kästchens. Eine Dialogbox öffnet sich, in der Sie einen der vorher eingegebenen Mitarbeiter auswählen können.



Die Mitarbeiter werden mit den Abkürzungen ihrer Stellen angezeigt. Falls einem Mitarbeiter mehrere Stellen zugeordnet sind, können sie festlegen, ob er mit der ersten, zweiten, dritten oder vierten Stelle in den gewählten Kasten eingesetzt wird. Sie können darüber hinaus wählen, ob die volle Stellenbezeichnung oder nur die Abkürzung in das gelbe Feld geschrieben werden soll.

Für Mitarbeiter der vierten Ebene wird automatisch die gewählte Abkürzung in Klammern hinter dem Namen eingesetzt. Alternativ können Sie an Stelle einzelner Mitarbeiter auf der vierten Ebene auch nur eine Sammelbezeichnung (z.B. Alle Mechaniker) eingeben.



6.4 Mitarbeiterstellen schaffen



Menü Organigramm Neue Mitarbeiterstelle

Klicken Sie zuerst das weiße Namensfeld der übergeordneten Position an und dann das Symbol bzw. das Menü, um eine neue Mitarbeiterstelle zu schaffen.

Maximal sind vier Ebenen möglich.

6.5 Stabsstellen schaffen



Menü Organigramm Neue Stabsstelle

Wählen Sie zunächst aus, zu wem Sie eine Stabsstelle schaffen wollen. Möglich sind die Geschäftsführung und die Stellen der zweiten Ebene. Klicken Sie in den weißen Bereich eines Kastens dieser Ebenen.

Klicken Sie anschließend das Symbol oder das Menü an, um eine neue Stabsstelle zu schaffen. Stabsstellen sind nur auf Geschäftsleitungsebene und der zweiten Ebene vorgesehen. Maximal sind auf Geschäftsleitungsebene sechs Stabsstellen und auf der 2. Ebene je eine Stabsstelle möglich.

6.6 Stellen (Kasten) löschen



Menü Organigramm Stelle löschen

Klicken Sie zuerst das weiße Namensfeld einer Stelle und dann das Symbol oder das Menü an, um sie zu löschen.

6.7 Namen löschen

Menü Organigramm Namen löschen

Klicken Sie zuerst das weiße Namensfeld einer Stelle und dann das Menü an, um den Namen aus dem Kasten zu löschen. Die Stellenbezeichnung bleibt erhalten.

6.8 Ganzes Organigramm löschen



Menü Organigramm Ganzes Organigramm löschen

Klicken das Symbol oder das Menü an, um das gesamte Organigramm zu löschen. Sie müssen zwei Sicherheitsabfragen mit Ja beantworten.

Sie erhalten dann ein neues leeres Organigramm, das Sie neu aufbauen und ausfüllen können.

6.9 Geschäftsführung verschieben



Menü Organigramm

GF nach links verschieben

GF nach rechts verschieben

Durch die Schaffung neuer Stellen oder das Löschen alter Stellen auf der zweiten Ebene steht der Geschäftsführer u.U. nicht mehr in der Mitte. Mit Hilfe der Buttons oder der Menüpunkte können Sie die Geschäftsleitung in die mittlere Positionen verschieben.

6.10 Einfache und doppelte Geschäftsführung

Menü Organigramm

Einfache Geschäftsführung

Doppelte Geschäftsführung

Durch Auswahl des jeweiligen Menüpunkts können Sie eine oder zwei Geschäftsführerstellen einrichten. Die Stellen sind nach Aufruf des Befehls jeweils leer.

6.11 Einstellen der Kastengröße

Menü Organigramm Organigramm formatieren

Der Aufruf des Menübefehls zeigt die folgende Dialogbox, in der Sie Breite und Höhe der Kästen sowie die Schriftgröße in den vorgegebenen Grenzen einstellen können.



Im allgemeinen empfiehlt sich die Einstellung »automatisch« für die Höhe.

Zu Standardeinstellung kehren Sie zurück, indem Sie auf Standardwerte und anschließend auf OK klicken.

6.12 Druckbereich neu festlegen



Menü Organigramm Druckbereich neu festlegen

Automatisch

Manuell

Durch Vergrößerung oder Verkleinerung paßt das Organigramm vielleicht nicht mehr auf die Druckseite und wird unvollständig ausgedruckt. Hiermit passen Sie das Organigramm so an, daß es genau auf eine Seite im Querformat paßt.

Hinweis: Falls Sie Veränderungen am Organigramm vorgenommen haben, sollten Sie vor dem Drucken unbedingt eine Neuberechnung des Druckbereichs durchführen, sonst wird das Organigramm u.U. unvollständig gedruckt.

Tip: Wenn Sie über einen A3-Drucker verfügen, können Sie im Menü Datei Seiteneinrichtung das Format auf A3 ändern, was besonders bei umfangreichen Organigrammen nützlich ist.

Beim Anklicken des Symbols in der Symbolleiste können Sie in einer Dialogbox wählen, ob Sie eine automatische oder manuelle Festlegung des Druckbereichs wünschen. Im Menü wählen Sie den entsprechenden Untermenüpunkt.

Automatisch

Sie erhalten eine Dialogbox, die Sie mit OK bestätigen. Danach startet die automatische Festlegung.

Bitte bringen Sie etwas Geduld mit, da die Neuberechnung des Druckbereichs einige Zeit beanspruchen kann.

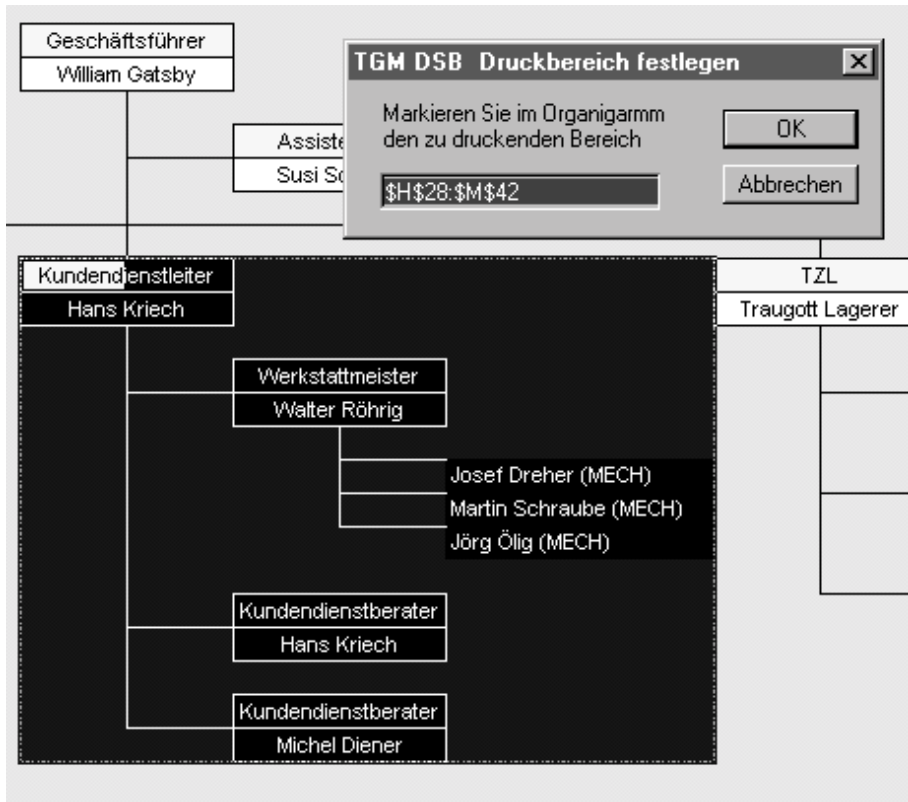
Manuell

Sie erhalten eine Dialogbox und haben Gelegenheit bei geöffneter Dialogbox den Druckbereich im Organigramm durch Markieren mit der Maus neu festzulegen.

Dieses Verfahren bietet zwei Vorteile:

1. Es geht schneller als das automatische Festlegen.
2. Sie können bei Bedarf nur einen Teilbereich, vielleicht einen bestimmten Ast des Organigramms als Druckbereich festlegen.

In diesem Beispiel wird nur ein Teilbereich des Organigramms ausgewählt:



6.13 Neuen Mitarbeiter in die Mitarbeiterliste aufnehmen

Menü Organigramm Neuen Mitarbeiter einfügen

Sie können auch vom Organigramm aus durch Auswahl des Menübefehls einen neuen Mitarbeiter eingeben. Dieser wird dann in die Mitarbeiterliste eingesetzt und steht ab sofort zum Einsetzen in einen Kasten zur Verfügung.

Bei Aufruf des Befehls erscheint die gleiche Dialogbox wie auf dem Blatt Mitarbeiter. Das entsprechende Verfahren ist oben im Abschnitt Eingabe eines neuen Mitarbeiters beschrieben.

6.14 Auswertung

Aufgaben des MA

Klicken Sie zunächst das weiße Namensfeld eines Mitarbeiters und dann die Schaltfläche »Aufgaben des MA« an. Das Programm wertet die Aufgaben des Mitarbeiters aus und wechselt zum Blatt Auswertung. Von dort können Sie mit einem Button zum Organigramm zurückkehren.

Achtung: Sie müssen vorher diesem Mitarbeiter Aufgaben in der Aufgabenmatrix zugewiesen haben, sonst bleibt die Auswertung leer.

Weitere Informationen finden Sie unten im Abschnitt Auswertung erstellen.

7 Aufgabenmatrix










7.1 Aufgabenmatrix – Bearbeitungshinweis

Die Aufgabenmatrix hat eine eigene Symbolleiste und ein eigenes Menü, die wahlweise benutzt werden können. Die Symbolleiste für die Aufgabenmatrix wird automatisch eingeblendet, wenn Sie auf dieses Blatt gehen. Sonst läßt sie sich im Menü Ansicht ein- und ausblenden. Das Menü wird automatisch nur auf dem Blatt Aufgabenmatrix freigegeben.

7.2 Aufgabenmatrix – Symbolleiste

Die gebräuchlichsten Funktionen sind über die Symbolleiste für die Aufgabenmatrix erreichbar und im folgenden erläutert.



Symbol	Bedeutung
	Aufgabe oder Aufgabengebiet hinzufügen
	Aufgabe oder Aufgabengebiet löschen
	Einzelnen Bereich betrachten
	Alle Bereiche einblenden
	Einzelnen Mitarbeiter anzeigen
	Alle Mitarbeiter eines Bereichs betrachten
	Alle Mitarbeiter einblenden
	Eine Mitarbeitergruppe betrachten
	Mehrere Mitarbeitergruppen betrachten

7.3 Aufgaben zuordnen und Zeit eingeben

Die Zuordnung von Aufgaben und die Eingabe der Zeit kann über eine Dialogbox oder direkt in die Zellen geschehen.

Eingabe über Dialogbox

Gatsby, W	Gatsby, W
1	Zeit
G	2
	

Doppelklicken Sie in eine weiße Zelle. (Alternativ können Sie die Tastenkombination `[Strg][Shift]+[A]` drücken, wenn die Markierung auf einer weißen Zelle steht.) Daraufhin erscheint eine Dialogbox.

The dialog box is titled "TGM DSB Funktion und Zeit eingeben". It is divided into two main sections: "Funktion" and "Zeit".

- Funktion:** A dropdown menu is currently set to "Ausführen Produktiv". Below it are two buttons: "OK" and "Abbrechen".
- Zeit:** This section contains:
 - "Pro Vorfall": Two input fields for "Std." (Hours) and "Min." (Minutes).
 - "Anzahl Vorfälle pro ...": An input field containing the number "1".
 - Frequency selection: Three radio buttons labeled "Tag", "Monat", and "Jahr". The "Monat" radio button is selected.

Hier wählen Sie im linken Teil die Funktion.

Im rechten Teil geben Sie die Zeit pro Vorfall ein. Dabei haben Sie mehrere Möglichkeiten. Wenn Sie die Dezimalstunden wissen, können Sie sie im Feld Stunden eingeben und das Feld für Minuten frei lassen. Sie können auch die Zeit in Stunden und Minuten oder nur in Minuten eingeben. Auch die Eingabe von mehr als 60 Minuten ist möglich.

Sie geben weiter ein, wieviele solcher Vorfälle sich ereignen. Den Zeitraum legen Sie als Tag, Monat oder Jahr fest. Das Programm rechnet die Eingaben auf Stunden pro Monat um und trägt den errechneten Wert ein. (Dabei geht das Programm von durchschnittlich 21 Arbeitstagen pro Monat aus.) Der Wert wird in jedem Fall auf zwei Stellen hinter dem Komma gerundet und in der Matrix mit der Genauigkeit angezeigt, die die Breite der Spalte erlaubt.

Wenn Sie den Zeitaufwand pro Monat bereits wissen, brauchen sie ihn nur bei Stunden pro Vorfall im Feld für Stunden einzutragen und lassen die Voreinstellungen für Vorfall auf eins und als Zeitraum den Monat.

Hinweis: Rufen Sie die Dialogbox für eine Aufgabe erneut auf, so erscheint hier u.U. nicht ihre ursprüngliche Eingabe, sondern der errechnete Wert in Dezimalstunden pro Monat mit der Einstellung: ein Vorfall monatlich.

Direkte Eingabe

Dazu klicken Sie eine weiße (Aufgabe) bzw. graue (Zeit) Zelle an. Für die Aufgabe geben Sie die Abkürzung gemäß der Liste auf dem Blatt Aufgaben-Funktionen ein. Auf eine korrekte Eingabe mit Beachtung von Groß- und Kleinschreibung muß geachtet werden, da sonst bei der Auswertung

Aufgaben fehlen. Die Zeit geben Sie in die grauen Zellen als Dezimalstunden pro Monat ein.

7.4 Aufgabenzuordnung und Zeiteingabe verändern

Die Veränderung von Aufgabenzuordnung und Zeiteingabe geschieht genau wie bei der Neueingabe, die im unmittelbar vorangehenden Abschnitt beschrieben ist.

7.5 Aufgabenzuordnung und Zeiteingabe löschen

Klicken Sie die zu löschende Zelle an, auch mehrere zusammenhängende können gleichzeitig markiert werden, und drücken Sie die [Entf]-Taste.

Achtung: Benutzen Sie niemals die Leertaste zum Löschen, sondern immer die [Entf]-Taste.

7.6 Aufgaben und Aufgabengebiete umbenennen/überschreiben



Klicken Sie die zu ändernden Aufgaben bzw. das Aufgabengebiet an.

Achtung: Beim Aufgabengebiet ist darauf zu achten, einen der ersten Buchstaben vor dem grauen Bereich der darunterstehenden Aufgaben anzuklicken, da sonst keine Eingabe oder Änderung möglich ist.

Überschreiben

Klicken Sie die entsprechende Bezeichnung an, und geben Sie eine neue ein. Schließen Sie ihre Eingabe mit [Return] ab.

Ändern

Zum Ändern klicken Sie die entsprechende Bezeichnung an und drücken die Taste [F2]. Sie können sich nun mit den Cursortasten oder der Maus

im Text der Aufgabe bewegen und die aus der Textverarbeitung bekannten Bearbeitungstasten verwenden. Schließen Sie ihre Eingaben und Änderungen mit [Return] ab.

7.7 Aufgaben und Aufgabengebiete löschen



Menü Aufgaben Aufgaben(gebiet) löschen

Klicken Sie das Symbol oder den Menübefehl an.

Klicken Sie dann, während die Dialogbox geöffnet ist, die Bezeichnung der Aufgabe oder des Aufgabengebiets im Blatt an. Wenn Sie die Aufgabe oder das Aufgabengebiet bereits vorher angeklickt hatten, können Sie diesen Schritt auslassen. Klicken Sie nun auf OK in der Dialogbox.

Hinweis: Beim Löschen eines Aufgabengebiets wird nur die Überschrift gelöscht. Die zugehörigen Aufgaben bleiben zunächst erhalten und fallen unter das darüber stehende Aufgabengebiet.

Hinweis: Die erste Aufgabe eines Aufgabengebiets und das erste Aufgabengebiet eines Bereichs können nie gelöscht werden. Sie können jedoch verändert werden.

7.8 Neue Aufgaben und Aufgabengebiete schaffen



Menü Aufgaben Aufgaben(gebiet) hinzufügen

Klicken Sie das Symbol oder den Menübefehl an.

Klicken Sie dann, während die Dialogbox geöffnet ist, die Aufgabe oder das Aufgabengebiet im Blatt an, vor dem eine neue Aufgabe eingefügt werden soll. Wenn Sie die Aufgabe oder das Aufgabengebiet bereits vorher angeklickt hatten, können Sie diesen Schritt auslassen.

Wählen Sie jetzt in der Dialogbox, ob Sie eine Aufgabe (voreingestellt) oder ein Aufgabengebiet einfügen wollen. Klicken Sie dann auf OK in der Dialogbox.

Hinweis: Vor der ersten Aufgabe eines Aufgabengebiets oder dem ersten Aufgabengebiet eines Bereichs ist kein Einfügen möglich.

Hinweis: Wollen Sie hinter der letzten Aufgabe etwas einfügen, so klicken Sie bei geöffneter Dialogbox die grüne Zelle direkt unter der letzten Aufgabe an.

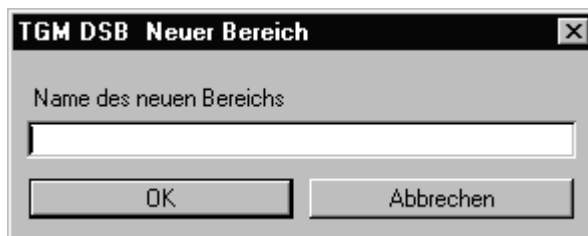
Tip: Wenn Sie mehrere Aufgaben auf einmal einfügen wollen, markieren Sie mehrere Aufgaben. Vor der obersten markierten Aufgabe werden dann soviel Aufgaben eingefügt, wie sie Aufgaben markiert haben.

7.9 Neue Bereiche schaffen

Menü Aufgaben Bereich hinzufügen

Klicken Sie den Menübefehl an.

Eine Dialogbox erscheint. Geben Sie dort den Namen des neuen Bereichs ein.



Der neue Bereich wird immer am Ende der Auflistung der Aufgaben unter dem letzten Bereich eingefügt. Der Bildschirm zeigt nach dem Einfügen den neuen Bereich am Ende der Aufgabenmatrix.

7.10 Bereiche löschen

Menü Aufgaben Bereich löschen

Klicken Sie den Menübefehl an.

Eine direktes Löschen auf dem Blatt Aufgaben ist nicht möglich.

Das Programm wechselt zum Blatt Bereiche. Folgen Sie den Anweisungen der Dialogbox oder sehen Sie im Abschnitt Bereich löschen nach.

Kehren Sie anschließend zum Blatt Aufgaben zurück über die Startseite (Symbolleiste: Zum Hauptmenü) oder mehrfaches Anklicken des Zurück-Buttons in der Symbolleiste.

7.11 Einzelnen Mitarbeiter betrachten



Menü Aufgaben Einzelnen Mitarbeiter betrachten

Klicken Sie das Symbol oder den Menübefehl an und folgen Sie der Anweisung.

Sie können alle Mitarbeiter wieder einblenden über den entsprechenden Button oder das Menü. Siehe Alle Mitarbeiter einblenden.

7.12 Alle Mitarbeiter eines Bereichs betrachten



Menü Aufgaben Mitarbeiter eines Bereichs betrachten

Klicken Sie das Symbol oder den Menübefehl an und folgen Sie der Anweisung.

Es werden nur der gewählte Bereich und nur die Mitarbeiter, die dort Aufgaben haben, angezeigt.

Sie können alle Mitarbeiter und alle Bereiche wieder einblenden über die entsprechenden Buttons oder das Menü.

7.13 Alle Mitarbeiter einblenden



Menü Aufgaben Alle Mitarbeiter betrachten

Klicken Sie das Symbol oder den Menübefehl an. Der Befehl wird sofort ausgeführt.

7.14 Einzelnen Bereich betrachten



Menü Aufgaben Einzelnen Bereich betrachten

Klicken Sie das Symbol oder den Menübefehl an und folgen Sie der Anweisung.

Sie können alle Bereiche wieder einblenden über den entsprechenden Button oder das Menü.

7.15 Alle Bereiche einblenden



Menü Aufgaben Alle Bereiche betrachten

Klicken Sie das Symbol oder den Menübefehl an. Der Befehl wird sofort ausgeführt.

7.16 Einzelne Mitarbeitergruppe betrachten



Menü Aufgaben Eine Mitarbeitergruppe betrachten

Klicken Sie das Symbol oder den Menübefehl an und folgen Sie der Anweisung. Alle Mitarbeiter der gewählten Hauptstelle werden angezeigt.

Sie können alle Mitarbeiter wieder einblenden über den entsprechenden Button oder das Menü.

7.17 Mehrere Mitarbeitergruppen betrachten



Menü Aufgaben Mehrere Mitarbeitergruppen betrachten

Klicken Sie das Symbol oder den Menübefehl an und folgen Sie der Anweisung. Durch Anklicken der Bezeichnungen in der Dialogbox können

Sie Gruppen an- und auch wieder abwählen. Alle Mitarbeiter der gewählten Hauptstellen werden angezeigt.

Sie können alle Mitarbeiter wieder einblenden über den entsprechenden Button oder das Menü.

7.18 Aufgabenmatrix Spaltenbreite

Sie können die Spaltenbreite aller Aufgaben anpassen, um z.B. mehr Mitarbeiterspalten auf einem Blatt ausgeben zu können. Insbesondere wenn die Mitarbeiterspalte mit den Funktionen von denen mit der Zeit abgetrennt wird, empfiehlt sich eine Änderung der Spaltenbreite der Aufgaben.

Verwenden Sie hierzu das Menü Format Spalte.

7.19 Aufgabenmatrix Zeilenhöhe

Wenn Sie Text für eine Aufgabe eingeben, wird nach Abschluß der Eingabe (mit Return oder Tabulator-Taste) die Zeilenhöhe normalerweise automatisch angepaßt. Manchmal berechnet Excel die Höhe allerdings falsch (zumindest für den Bildschirm). Sie haben zwei Möglichkeiten die Zeilenhöhe anzupassen:

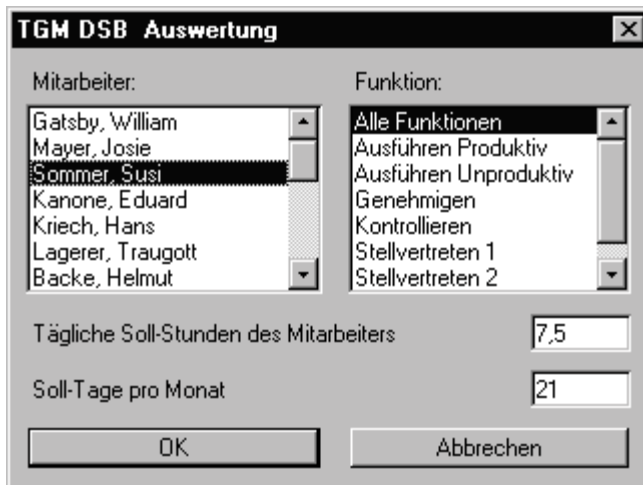
- Automatisch: Wählen Sie den Menüpunkt Aufgaben Zeilenhöhe anpassen. Die Zeilenhöhe wird automatisch auf eine ausreichende Höhe eingestellt. Wenn die Zeilenhöhe dennoch nicht korrekt ist, ändern Sie die Zeilenhöhe manuell.
- Manuell: In diesem Fall können Sie die Zeilenhöhe mit dem Befehl Format Zeile anpassen.

8 Auswertung

8.1 Auswertung erstellen



Klicken Sie den Button »Neue Auswertung« an, um eine neue Auswertung zu erstellen.



In der Dialogbox wählen Sie den Mitarbeiter und die Funktion, für die Aufgaben angezeigt werden sollen. Wenn Sie alle Aufgaben des Mitarbeiters sehen wollen, klicken Sie in der Auswahl »Alle Funktionen« an.

In weiteren Eingabefeldern können Sie die Soll-Arbeitszeit pro Tag und die Soll-Tage pro Monat für den Mitarbeiter eingeben. Das Programm errechnet daraus die Soll-Stunden pro Monat und vergleicht Sie mit den Zeiteingaben der Aufgaben, so daß Sie die Auslastung des Mitarbeiters überprüfen können.

8.2 Fehler bei der Auswertung

Programmfehler

Wenn bei der Auswertung Programmfehler auftreten, liegt dies vermutlich daran, daß Sie eine nicht einwandfrei mit der DSB kompatible Version von Excel benutzen.

Sehen Sie hierzu oben unter Kompatibilität mit verschiedenen Word- und Excel-Versionen nach, wie Sie den Fehler beheben können.

Fehlende Aufgaben

Die Auswertung ist auf 800 Zeilen limitiert, das entspricht je nach Auswahl und Struktur der Aufgabenmatrix etwa 400 einzelnen Aufgaben für eine Auswertung. Sollten Sie in der Aufgabenmatrix mehr als ca. 1500

Zeilen definiert haben (was sehr unwahrscheinlich ist), kann es dazu kommen, daß die Aufgaben der letzten Bereiche nicht mehr mit ausgewertet bzw. angezeigt werden. Vorgegeben sind etwa 530 Zeilen in der Aufgabenmatrix. Sie können also ohne Schwierigkeiten noch etwa 1000 Aufgabenzeilen einrichten.

9 Stellen

9.1 Stellen – Bearbeitungshinweis

Alle Funktionen mit Ausnahme der Stellenbeschreibung sind durch Doppelklick in einen bestimmten Bildschirmbereich aufrufbar.

Abkürzung	Stelle
GF	Geschäftsführer
LVF	Leiter Verwaltung Finanz
ASGF	Assistent
RNS	Beauftragte
	Buchhaltung
KL	Kundendienstleiter
KBT	Kundenbetreuung

Doppelklickbereiche

9.2 Stellenbezeichnung ändern

Doppelklicken Sie in eine Stellenbezeichnung (nicht in die Abkürzung). Eine Dialogbox erscheint.

Um die Stellenbezeichnung zu ändern, geben Sie in der Dialogbox einen neuen Namen und eine neue Abkürzung ein und klicken auf OK.

TGM DSB Stellen [X]

Ausgewählte Stelle/Alter Name Abk.

Leiter Verwaltung Finanz LVF

Neuer Name Abk.

Leiter Verwaltung Finanz LVF

Um die Stelle zu löschen, klicken Sie die Schaltfläche Löschen an. Zum Ändern des Namens klicken Sie nach Eingabe des neuen Namens und der Abkürzung auf OK.

Löschen OK

Nur Stellenbeschreibung löschen Abbrechen

Achtung: Wenn sie das Feld für den neuen Namen oder die neue Abkürzung frei lassen, wird der Befehl nicht ausgeführt. Sie müssen beide Felder ausfüllen.

Hinweis: Die Abkürzung darf maximal 4 Zeichen lang sein und keine für Dateinamen ungültigen Zeichen enthalten. Das Programm wird Sie warnen, falls Sie diese Regeln nicht beachten.

Hinweis: Speichern Sie die DSB unmittelbar nach Abschluß der Umbenennungen, die Sie vornehmen wollen. So sichern Sie die Zuordnung der Stellenbezeichnung und Abkürzungen zu den Stellenbeschreibungsdateien, die sonst bei einem vorzeitigen Programmabsturz (unwahrscheinlich) verlorengehen würden. Sollte dies tatsächlich geschehen, können Sie durch eine Wiederholung der Änderungen die Zuordnung problemlos wiederherstellen.

Um die Stelle zu löschen, klicken Sie auf die Schaltfläche Löschen in der Dialogbox. Nach einer Sicherheitsabfrage wird die Stelle gelöscht.

9.3 Neue Stelle schaffen

Doppelklicken in der Spalte Abteilung in eine beliebige Zeile, so wird direkt nach dieser Zeile eine neue, leere Zeile eingefügt. Sie können auch in den Abteilungsnamen doppelklicken. Der Befehl wird sofort ausgeführt.

Diese leere Zeile können Sie dann über »Stellenbezeichnung ändern« füllen, wie im unmittelbar vorangehenden Abschnitt beschrieben.

9.4 Stelle löschen

Doppelklicken Sie in eine Stellenbezeichnung (nicht in die Abkürzung). Eine Dialogbox erscheint.

TGM DSB Stellen [X]

Ausgewählte Stelle/Alter Name Abk.
Leiter Verwaltung Finanz LVF

Neuer Name Abk.
Leiter Verwaltung Finanz LVF

Um die Stelle zu löschen, klicken Sie die Schaltfläche Löschen an. Zum Ändern des Namens klicken Sie nach Eingabe des neuen Namens und der Abkürzung auf OK.

Löschen OK

Nur Stellenbeschreibung löschen Abbrechen

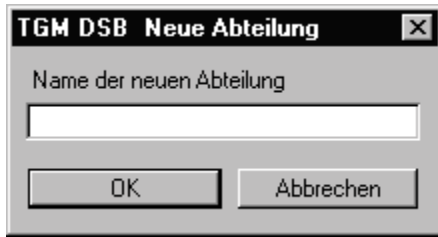
Um die Stelle zu löschen, klicken Sie auf Schaltfläche Löschen in der Dialogbox. Nach einer Sicherheitsabfrage werden die Stelle und die zugehörige Stellenbeschreibung gelöscht.

Durch Anklicken der Schaltfläche »Nur Stellenbeschreibung löschen« wird nach einer Sicherheitsabfrage nur die Stellenbeschreibungsdatei gelöscht.

9.5 Neue Abteilung schaffen

Neue Abteilung

Klicken Sie die Schaltfläche »Neue Abteilung« an oder doppelklicken Sie in den Spaltenkopf der Abteilungen. Eine Dialogbox erscheint.



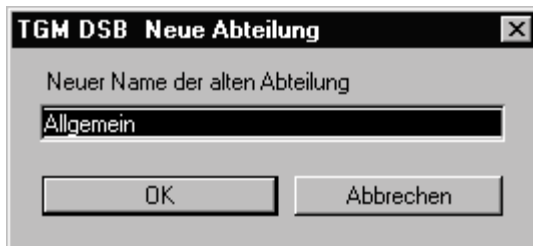
In der erscheinenden Dialogbox tragen Sie den Namen der neuen Abteilung ein.

Die neue Abteilung erscheint immer unterhalb der bisher letzten mit zunächst drei leeren Stellen. Sie können die Stellen wie oben beschrieben füllen.

Achtung: Wenn Sie keinen Namen eingeben, wird der Befehl nicht ausgeführt.

9.6 Abteilungsbezeichnung ändern

Doppelklicken Sie in den grünen Bereich direkt neben einer Abteilungsbezeichnung. Eine Dialogbox erscheint.



In der Dialogbox tragen Sie den neuen Namen ein.

9.7 Stellenbeschreibungen in der Stellenübersicht



Zuerst klicken Sie eine Stellenbezeichnung in der Liste an und dann klicken Sie die Schaltfläche »Stellenbeschreibung« an. Word wird gestartet und die Stellenbeschreibung wird geöffnet.

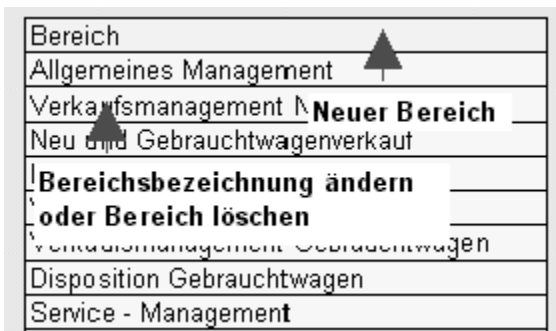
Sollte noch keine Stellenbeschreibung für die gewählte Stelle existieren, wird nach Abfrage eine neue leere erstellt.

Zur Bearbeitung der Stellenbeschreibung siehe Stellenbeschreibungen bearbeiten.

10 Bereiche

10.1 Bereiche – Bearbeitungshinweis

Alle Funktionen sind durch Doppelklick in einen bestimmten Bildschirmbereich aufrufbar.

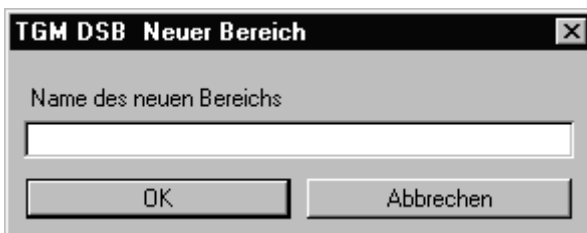


Doppelklickbereiche

10.2 Neue Bereiche schaffen



Klicken Sie die Schaltfläche »Neuer Bereich« an oder doppelklicken Sie in den Spaltenkopf der Bereiche. Eine Dialogbox erscheint.



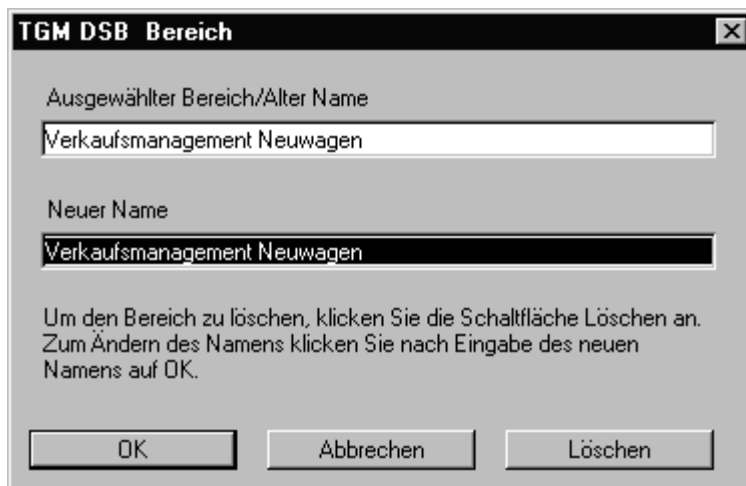
In der Dialogbox tragen Sie den Namen des neuen Bereichs ein.

Achtung: Wenn Sie keinen Namen eingeben, wird der Befehl nicht ausgeführt.

Der neue Bereich erscheint immer unterhalb des bisher letzten in der Liste. In der Aufgabenmatrix wird er ebenfalls unterhalb des bisher letzten Bereichs eingefügt. Wechseln Sie zur Aufgabenmatrix und gehen dort ganz nach unten, um ihn zu bearbeiten.

10.3 Bereichsbezeichnung ändern oder Bereich löschen

Doppelklicken Sie in eine Bereichsbezeichnung. Eine Dialogbox erscheint.



Um die Bereichsbezeichnung zu ändern, geben Sie in der Dialogbox einen neuen Namen und eine neue Abkürzung ein und klicken auf OK.

Achtung: Wenn sie das Feld für den neuen Namen freilassen, wird der Befehl nicht ausgeführt.

Um den Bereich zu löschen, klicken Sie auf Schaltfläche Löschen in der Dialogbox. Nach einer Sicherheitsabfrage wird der Bereich gelöscht.

11 Stellenbeschreibungen

11.1 Stellenbeschreibungen öffnen

Die Stellenbeschreibungen können aus der Mitarbeiterliste und dem Blatt Stellen heraus aufgerufen werden. Klicken Sie dort eine Stellenbezeichnung an. In der Mitarbeiterliste wählen Sie dann den Menüpunkt Mitarbeiter Stellenbeschreibung. Auf dem Blatt Stellen klicken Sie die Schaltfläche Stellenbeschreibung einmal an.

Wenn noch keine Stellenbeschreibung existiert, fragt Sie das Programm, ob Sie eine neue erstellen möchten. Falls Sie mit Ja antworten, wird eine neue Beschreibung erstellt und dafür ein vordefiniertes Standardformat verwendet, das ein Gerüst für den Text und Standardelemente enthält. Word wird gestartet und die Stellenbeschreibung geöffnet. Sie können den Text bearbeiten wie unten beschrieben.

Beenden Sie Word, um zur DSB zurückzugelangen.

Sollten Fehler beim Öffnen auftreten, sehen Sie im Abschnitt 11.6 Fehler beim Öffnen der Stellenbeschreibung nach.

11.2 Stellenbeschreibungen bearbeiten

Die Stellenbeschreibungen können in Word mit allen Möglichkeiten des Programms bearbeitet werden.

Speichern Sie Ihre Änderungen mit dem Menü Datei Speichern. Beenden Sie Word, um zur DSB zurückzugelangen.

Hinweis: Speichern Sie die Stellenbeschreibungsdatei nicht unter einem neuen Namen, da Sie sonst die Zuordnung der Stellenbeschreibung zur Stelle verlieren und immer wieder die alte ungeänderte Beschreibung erhalten.

11.3 Formatvorlagen für Stellenbeschreibungen

Um Ihnen die Arbeit leichter zu machen und die Gestaltung Ihrer Stellenbeschreibungen zu vereinheitlichen, haben wir einige Formatvorlagen bereitgestellt. Damit bekommen Ihre Stellenbeschreibungen ohne großen Aufwand schnell ein einheitliches Aussehen. Wenn Sie mit der Anwen-

derung von Formatvorlagen vertraut sind, können Sie den ersten Punkt überspringen.

Anwendung der Formatvorlagen



Word 7.0 (95), in Word 97 leicht abweichende Darstellung

Stellen Sie den Cursor in den Absatz, der die Formatvorlage erhalten soll. Sie können auch mehrere Absätze markieren, falls sie Ihnen die gleiche Vorlage zuweisen wollen.

Klappen Sie danach das Formatvorlagenfeld in der Symbolleiste Format aus und suchen sie darin die gewünschte Formatvorlage. Klicken Sie die Formatvorlage an.

Der Absatz erhält alle Formatierungseigenschaften der Vorlage.

Vorhandene Formatvorlagen

Formatvorlage	Einsatz
<i>Hauptüberschrift</i>	ausschließlich für die erste Zeile mit der Stellenbezeichnung
<i>Überschrift 1</i>	für Überschriften erster Ebene (z.B. »Einordnung in die Hierarchie«)
<i>Überschrift 2</i>	für Überschriften zweiter Ebene
<i>Überschrift 3</i>	für Überschriften dritter Ebene
<i>Standard</i>	für normale Textabsätze
<i>Aufzählung 1</i>	für Aufzählungen erster Ebene mit Punkten
<i>Aufzählung 2</i>	für Aufzählungen zweiter Ebene mit Gedankenstrichen
<i>Letzter Satz</i>	nur für den Abschlusssatz »Diese Stellenbeschreibung und die mitgeltende Aufgabenmatrix ...«
<i>Datum</i>	nur für das Datum
<i>Unterschrift</i>	nur für die Unterschrift

Wo die Formatvorlagen im Text eingesetzt werden

In der folgenden Abbildung sehen Sie die Formatvorlagenbezeichnungen links neben den entsprechenden Textteilen.

Hauptüberschrift	Stellenbeschreibung für Leiter Verwaltung/Finan:
Überschrift 1	1 Einordnung in die Hierarchie
Standard	Diese Stelle berichtet an:
Aufzählung 1	<ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsführer (disziplinarisch)
Standard	Folgende zugeordnete Stellen berichten an diese Stelle:
Aufzählung 1	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenzentrum / Zentrale (disziplinarisch)
Überschrift 1	2 Stellvertretung
Standard	Die Stelle wird vertreten durch:
Aufzählung 1	<ul style="list-style-type: none"> • Geschäftsführer
Überschrift 1	3 Kommunikationsbeziehungen und Prozeßbeteiligunge
Standard	Diese Stelle ist für folgende Prozesse verantwortlich:
Aufzählung 1	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzbuchhaltung
Aufzählung 1	<ul style="list-style-type: none"> • Lohn- und Gehaltsbuchhaltung
Überschrift 1	4 Allgemeine Aufgabenstellung
Aufzählung 1	<ul style="list-style-type: none"> • Der Stelleninhaber bereitet durch sorgfältige betriebswirtschaftliche Arbeit unternehmerischen Entscheidungen vor.
Aufzählung 1	<ul style="list-style-type: none"> • Er berät die einzelnen Abteilungen bei der Aufstellung der jeweiligen Bu
Überschrift 2	4.1 Buchhaltung
Aufzählung 1	<ul style="list-style-type: none"> • Er bestimmt die Finanz- und Betriebsbuchhaltung nach den vorgegebenen Mahnwesen sowie die Lohnbuchhaltung.
Aufzählung 2	<ul style="list-style-type: none"> – Listenpunkt zweite Ebene
Aufzählung 2	<ul style="list-style-type: none"> – Listenpunkt zweite Ebene
Aufzählung 1	<ul style="list-style-type: none"> • Er überwacht die Ein- und Ausgänge von Zahlungen und informiert die jeweiligen Kontostand.
Aufzählung 1	Er erstellt die Bilanz und GuV, er stellt die GuV und GuV-Fußnoten

Einsatz der Formatvorlagen in den Stellenbeschreibungen (Beispiel für einige Vorlagen)

11.4 Von Stellenbeschreibungen zur DSB zurückkehren

Beenden Sie Microsoft Word und Sie gelangen automatisch zur DSB zurück.

Weiterführender Hinweis: Wenn Sie auf anderem Wege zur DSB zurückkehren (Task-Leiste, Task-Manager, Alt-Tabulator-Umschaltung),

bedenken Sie, daß Word weiterhin im Hintergrund läuft. Bei Word97 wird für jeden Aufruf einer Stellenbeschreibung eine neue Word-Instanz gestartet. Bei Word95 werden weitere Stellenbeschreibungen im gleichen Word-Programmfenster geöffnet.

11.5 Technische Hinweise zu den Stellenbeschreibungen

Die Stellenbeschreibungen werden unter dem Namen der Abkürzung für die Stelle mit der Erweiterung .DOC jeweils als eigene Datei im Standardordner der DSB (bei einer Standardinstallation C:\TGM\DSB, sonst in dem von Ihnen festgelegten Ordner) gespeichert.

Sie bleiben auch bei einer Deinstallation der DSB erhalten und werden nicht gelöscht.

Die Stellenbeschreibungsdateien liegen zunächst im Format von Microsoft Word-Version 6.0/7.0(95) vor und werden bei Verwendung einer höheren Word-Version automatisch umgewandelt. Sie sind mit einer niedrigeren Word-Version dann i.d.R. nicht mehr lesbar.

Die Stellenbeschreibungsdateien können auch unabhängig von der DSB-Anwendung mit Word bearbeitet werden, nicht jedoch mit einem anderen Textverarbeitungsprogramm. Die Dateien dürfen aber keinesfalls umbenannt werden, da sonst die Zuordnung zu den Stellenbezeichnungen in der DSB verlorengeht.

11.6 Fehler beim Öffnen der Stellenbeschreibung

Wenn beim Öffnen der Stellenbeschreibung ein Fehler auftritt, gibt es i.d.R. folgende mögliche Ursachen:

- Die Installation von Word auf Ihrem System ist nicht in Ordnung. Word ist im System nicht registriert.
- Im Menü Datei Optionen der DSB ist die falsche Word-Version eingestellt.
- Sie verwenden eine nicht kompatible Word-Version.

Zur Behebung der Schwierigkeiten siehe oben den Abschnitt Kompatibilität mit verschiedenen Word- und Excel-Versionen.

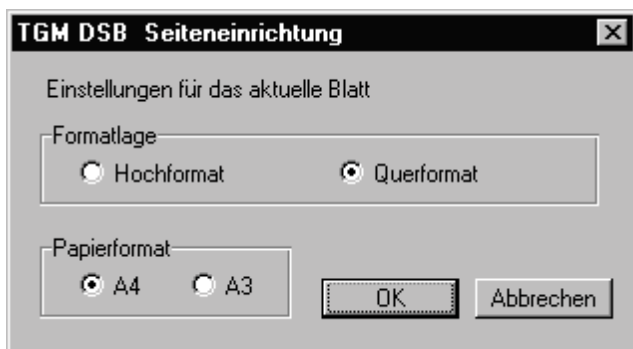
12 Formatierung

12.1 Allgemeine Formatierungsmöglichkeiten

Die normalen Excel-Formatierungsmöglichkeiten sind auf die wesentlichen Elemente reduziert.

Seiteneinstellungen

Menü Datei Seiteneinrichtung



Sie können beim Papierformat zwischen A4 und A3 wählen und die Formatlage festlegen.

Hinweis: Ihr Drucker muß die den Einstellungen entsprechenden Möglichkeiten bieten, sonst erhalten Sie eine Fehlermeldung.

Spaltenbreite

Menü Format Spalte

Hier können Sie die Spalten breiter oder schmaler machen. Klicken Sie vor Aufruf des Menüs eine Zelle der entsprechenden Spalte an.

Zeilenhöhe

Menü Format Zeile

Hier können Sie die Zeilenhöhe vergrößern oder vermindern. Klicken Sie vor Aufruf des Menüs eine Zelle der entsprechenden Zeile an.

Weitergehende Formatierung

Sie können über das Menü Ansicht die Standardmenüleiste von Excel einblenden und dort weitere Formatierungen vornehmen. Die meisten Einstellungsmöglichkeiten sind aus programmtechnischen Gründen allerdings nicht verfügbar. Nur versierte Excel-Anwender sollten von weitergehenden Formatierungsmöglichkeiten Gebrauch machen.

12.2 Spezielle Formatierungsmöglichkeiten

Für das Organigramm gibt es eine eigene Formatierungsmöglichkeit, die die Veränderung der Kasten- und Schriftgröße ermöglicht und im Abschnitt Organigramm beschrieben ist.

In der Aufgabenmatrix können Sie mit dem Menüpunkt Aufgaben Zeilenhöhe anpassen die Zeilenhöhe automatisch auf eine ausreichende Höhe bringen.

13 Was Sie nicht tun sollten

13.1 Speichern unter anderem Namen

Speichern Sie die DSB nicht unter einem anderen Namen. Sie können Sie dann nicht mehr über das Startmenü öffnen und haben nun zwei verschiedene Datenbestände, die Sie gesondert pflegen müssen. Einen in der ursprünglichen Datei DSB.XLS und einen weiteren in der von Ihnen gespeicherten Datei.

13.2 Stellenbeschreibungsdatei unter anderem Namen speichern

Wenn Sie die Stellenbeschreibungsdatei unter anderem Namen speichern, gibt es keine Verbindung dieser neuen Datei zur DSB. Ändern Sie die Namen in der DSB auf dem Blatt Stellen, indem Sie eine andere Abkürzung verwenden.

13.3 Gleichzeitig andere Excel-Dateien öffnen

Obwohl prinzipiell andere Excel-Dateien geöffnet werden können und im Normalfall auch keine Störungen zwischen der DSB und anderen geöffneten

ten Excel-Dateien zu erwarten sind, raten wir davon ab, um möglichen Programmabstürzen oder Datenverlusten durch eventuell dennoch auftretende Unverträglichkeiten vorzubeugen.

13.4 Dateien im DSB-Standardordner umbenennen/löschen

Benennen Sie keine Dateien im Standardordner der DSB um (bei einer Standardinstallation C:\TGM\DSB, sonst in dem von Ihnen festgelegten Ordner), löschen Sie dort nichts und verschieben Sie nichts aus diesem Ordner. Sonst ist die Funktionsweise Ihrer DSB nicht mehr sichergestellt.