

Führungsgrundsätze der Firma XY AG / GmbH

Vorwort

Die Führungsgrundsätze, die sich unser Unternehmen gegeben hat, sind Ausdruck unserer Grundeinstellung, und sie sind Richtschnur, wo immer wir geschäftliche Ziele formulieren und in die Praxis umsetzen. Ihre Aktualität wird deutlich, wenn man diese Grundsätze an den Anforderungen mißt, die die heutige Gesellschaft an ein Wirtschaftsunternehmen stellt.

Die Führungsgrundsätze umfassen die Unternehmensgrundsätze, die Unternehmensziele, einen Katalog grundlegender Führungspflichten und die Grundsätze der Organisation. Die Unternehmensgrundsätze und die Unternehmensziele legen die ethischen Normen (Leitung, Verantwortung, Fairness) sowie die wirtschaftliche Ausrichtung unseres Unternehmens fest. Hieraus leiten sich - als praktische Konsequenz - die Führungspflichten und die Grundsätze der Organisation ab. In ihrer Gesamtheit bilden sie den Handlungsrahmen, in dem wir uns bei allen unseren geschäftlichen Tätigkeiten bewegen.

Diese Grundsätze bestimmen unsere Führungspraxis.

Unternehmensgrundsätze der Firma XY AG / GmbH

Ein Unternehmen, das Bestand haben und auch im Wandel erfolgreich bleiben will, muß auf Grundsätzen aufgebaut sein. Es muß seine Geschäfte nach diesen Grundsätzen führen. Jede Führungskraft ist verpflichtet, diesen Grundsätzen entsprechend zu entscheiden und zu handeln.

Unser Unternehmen läßt sich von folgenden Grundsätzen leiten:

1. Achtung vor dem Einzelnen

Wir bekennen uns zur Achtung vor den Rechten und der Würde jedes einzelnen Mitarbeiters.

Darum will das Unternehmen

- seinen Mitarbeitern helfen, ihre Anlagen zu entwickeln und ihre Fähigkeiten optimal einzusetzen;
- nach Leistung bezahlen und fördern;
- für eine Arbeitsbeziehung zwischen den Führungskräften und ihren Mitarbeitern eintreten, die auf Gegenseitigkeit aufgebaut ist und damit
- sicherstellen, daß jeder in fairer Weise gehört wird und Meinungsverschiedenheiten gerecht gelöst werden.

2. Dienst am Kunden

Wir halten es für unsere Pflicht, unseren Kunden den bestmöglichen Service zu bieten. Mit unseren Erzeugnissen und Dienstleistungen werden wir nur dann im Markt bestehen, wenn sie den Bedürfnissen unserer Kunden entsprechen.

Das erfordert, daß wir

- die aktuellen Bedürfnisse unserer Kunden kennen und mit ihnen gemeinsam künftige Erfordernisse erkennen;
- unseren Kunden helfen, unsere Erzeugnisse und Dienstleistungen auf bestmögliche Weise zu nutzen;
- hervorragende Wartung und Unterstützung bieten.

3. Spitzenleistungen - unser Leitmotiv

Wir wollen, daß die XY AG / GmbH für Spitzenleistungen steht. Darum hat jeder seine Aufgaben in bestmöglicher Weise zu erfüllen. In diesem Bemühen um höchste Qualität darf nichts dem Zufall überlassen werden.

Darum müssen wir

- bei neuen Entwicklungen führend sein;
- Fortschritte anderer zur Kenntnis nehmen, diese Fortschritte gegebenenfalls weiterentwickeln und bereit sein, sie zu übernehmen, wenn sie unseren Erfordernissen entsprechen;
- Qualitätserzeugnisse in zukunftsweisender Konzeption zu möglichst niedrigen Kosten herstellen.

4. Effektive Führung

Unser Erfolg hängt von einem intelligenten, unternehmerisch denkenden Management ab, das die Notwendigkeit erkennt, jeden Mitarbeiter als begeisterten Partner des Unternehmens zu gewinnen.

Dies erfordert, daß unsere Führungskräfte

- ein Führungsverhalten zeigen, daß jeden Mitarbeiter motiviert, seine Aufgaben in hervorragender Weise zu erfüllen;
- zu ihren Mitarbeitern engen Kontakt halten;
- den Mut haben, Entscheidungen und Richtlinien - wenn nötig - in Frage zu stellen;
- den Überblick über die Erfordernisse des Unternehmens ebenso wie des Bereichs und der eigenen Abteilung besitzen;
- zukunftsorientiert planen und neuen Ideen zugänglich sind.

5. Verpflichtung gegenüber den Aktionären

Die XY AG / GmbH ist ihren Aktionären verpflichtet, deren Investitionen unser wirtschaftliches Handeln ermöglichen.

Deshalb sind wir gehalten

- mit dem uns anvertrauten Kapital sorgfältig umzugehen;
- eine angemessene Rendite zu erwirtschaften;
- alle Gelegenheiten für ein stetiges und ertragreiches Wachstum wahrzunehmen.

6. Faires Verhalten gegenüber Lieferanten

Wir wollen faire und unvoreingenommene Beziehungen zu Lieferanten von Gütern und Dienstleistungen.

Das heißt:

- Auswahl der Lieferanten nach der Qualität ihrer Erzeugnisse und Dienstleistungen, nach ihrer Zuverlässigkeit und der Wettbewerbsfähigkeit ihrer Preise;
- Berücksichtigung der legitimen Interessen sowohl der Lieferanten als auch der XY AG / GmbH beim Abschluß von Verträgen;

- Abwicklung der Verträge nach dem Prinzip von Treu und Glauben;
- Vermeidung unangemessener Abhängigkeit der Lieferanten von uns.

7. Verantwortung des Unternehmens gegenüber der Öffentlichkeit

Wir akzeptieren die staatsbürgerliche Verantwortung, die wir als Unternehmen im gesellschaftlichen Umfeld auf nationaler und internationaler Ebene haben.

Mit der Wahrnehmung unserer Verpflichtung gegenüber der Öffentlichkeit dienen wir auch unseren eigenen Interessen.

Wir sind überzeugt, daß heute und in Zukunft der freie Wettbewerb zwischen den Unternehmen unseren gesellschaftlichen Grundwerten am besten entspricht. Daher beteiligen wir uns mit unserer ganzen Kraft an diesem Wettbewerb. In Achtung vor unseren Mitbewerbern und vor dem Gesetz wollen wir, daß er stets fair geführt wird.

Im Einzugsbereich unserer Niederlassungen wollen wir nach besten Kräften an der Gestaltung von Bedingungen mitwirken, unter denen Menschen gerne leben und arbeiten.

Wir anerkennen unsere Verpflichtung als Wirtschaftsunternehmen, unseren Teil zur Entwicklung der Gesellschaft beizutragen. Chancengleichheit für alle - ohne Rücksicht auf Rasse, Hautfarbe, Religion, Nationalität, Alter oder Geschlecht - ist uns Anliegen und Richtschnur bei allen unseren geschäftlichen Unternehmungen.

Aktuelle Unternehmensziele

Auf der Basis dieser Unternehmensgrundsätze hat sich unser Unternehmen für die nächsten Jahre folgende Ziele gesetzt:

a) Wirtschaftliche Ziele:

- Eine Wachstumsrate von jährlich 8 %;
- eine Umsatzrentabilität von 10 %;
- eine Kapitalrendite von 25 %;
- führend zu sein bei allen Produkten im Hinblick auf Technologie, Wert und Qualität;
- die Reduzierung der Gewährleistungskosten um jährlich 5 %;
- die Reduzierung der arbeitsbedingten Ausschußkosten um jährlich 5 %.

b) Bilanztechnische Ziele:

- Reduzierung der Materialaufwandsquote auf mittelfristig 40 %;
- Erreichung einer Abschreibungsquote von 2 %;
- höhere Investitionen als Abschreibungen;
- Beibehaltung eines positiven Zinsergebnisses;
- Lagerbestand kleiner als 15 % des Umsatzes;
- Eigenkapitalquote größer als 80 %;
- Senkung der Personalaufwandsquote auf 40 % durch entsprechende Umsatzerhöhung.

c) Organisatorische Ziele:

- Erreichung einer maximal vier Ebenen beinhaltenden Führungsstruktur;
- klare Trennung von Stabs- und Linienfunktionen;
- Sicherstellung einer einheitlichen Softwareaufrüstung aller PC`s sowie größtmögliche Vernetzung aller PC`s untereinander, gruppenweit und mit den Hauptlieferanten;

- Etablierung von E-Mail zur internen Kommunikation innerhalb des Unternehmens und der Gruppe sowie Einrichtung von elektronischen Konferenzräumen und Nutzung der Möglichkeit von Videokonferenzen;
 - verstärkte Kundenorientierung der Abteilungen untereinander;
 - stärkere Beteiligung und Partizipation der Betroffenen;
 - Einführung neuer Personalentwicklungsinstrumente und Durchführung entsprechender Schulungsmaßnahmen für alle Vorgesetzten;
 - verstärkte Nutzung und Einführung von Projektmanagement.
- d) Soziale Ziele:
- Erreichung einer Ausbildungsquote von 8 % des Personalstands, wobei die Hälfte der Auszubildenden weiblich sein soll;
 - Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen auf 15 % sowie die Durchsetzung einer analogen Entlohnung, verglichen mit männlichen Kollegen;
 - Erstellung einer betrieblichen Sozial-Bilanz;
 - Etablierung einer betrieblichen Altersversorgung;
 - Senkung der arbeitsunfallbedingten Ausfalltage um 10 % jährlich;
 - Erhöhung der Ausgaben für Qualifizierung und Weiterbildung auf 2 % des Umsatzes;
 - Ausweitung des innerbetrieblichen Aus- und Weiterbildungsangebotes auf alle Mitarbeiter, vor allem bezüglich Fremdsprachen und IT-Qualifizierung.
- e) Ökologische Ziele:
- Einführung eines Umweltmanagementsystems sowie eines Öko-Audits und die Erstellung einer Öko-Bilanz;
 - Reduzierung des Abfallaufkommens um jährlich mindestens 5 %;
 - Reduzierung des Entsorgungsaufwands um jährlich mindestens 10 %;
 - Reduzierung des Energie- und Wasserverbrauchs um jährlich 5 %;
 - Reduzierung des Sonderabfalls um jährlich mindestens 10 %;
 - Reduzierung der Schadstoffemissionen um jährlich mindestens 10 %;
 - Reduzierung der eingesetzten Gefahrstoffe um jährlich mindestens 5 %;
 - kostenlose Rücknahme von Pumpen zur Ersatzteilverwertung einerseits und zur Recycling-Zuführung andererseits.

Allgemeine Führungspflichten

Zur grundsätzlichen Verantwortung jeder Führungskraft gehört

- sich stets vom Gesamtinteresse des Unternehmens leiten zu lassen;
- im Rahmen der Unternehmensgrundsätze zu handeln;
- in der Zusammenarbeit auch die Ziele und Aufgaben anderer Funktionen zu berücksichtigen.

Im Rahmen der Führungsaufgabe unterscheiden wir zwischen Personalverantwortung und Fachverantwortung.

1. Personalverantwortung

Der Unternehmensgrundsatz der Achtung vor dem einzelnen ist die Basis der Personalführung im Unternehmen. In diesem Zusammenhang entstehen die folgenden Aufgaben.

1.1 Mitarbeiterereinsatz

Dazu gehört

- die Besetzung offener Stellen mit fähigen Mitarbeitern;
- die Planung der beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter nach Leistungsgesichtspunkten und unter Berücksichtigung zukünftiger Qualifikationsanforderungen;
- die Freigabe von Mitarbeitern für die Übernahme anderer Aufgaben.

1.2 Mitarbeiterentwicklung

Dazu gehört

- das Bewußtsein, daß in unserem Unternehmen technologischer Wandel und ständige berufliche Weiterbildung untrennbar miteinander verbunden sind;
- die aufgabengerechte und zukunftsorientierte Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter;
- die Unterstützung der Mitarbeiter bei der Entwicklung ihrer Fähigkeiten und ihres Selbstvertrauens sowie bei der Wahrnehmung beruflicher Entwicklungschancen;
- die Auswahl und Förderung von Mitarbeitern mit Entwicklungspotential und die Entwicklung eines Nachfolgers für die eigene Position;
- die eigene Entwicklung und laufende Weiterbildung für die Durchführung der Führungsaufgaben in personeller und fachlicher Hinsicht.

1.3 Motivation

Dazu gehört

- die Vereinbarung sinnvoller persönlicher Arbeitsziele, so daß jeder Mitarbeiter weiß, was von ihm erwartet und nach welchen Maßstäben er bewertet wird;
- eine angemessene Anleitung und Unterstützung der Mitarbeiter, um sicherzustellen, daß ihre Leistungsfähigkeit voll genutzt wird;
- die regelmäßige Bewertung der Leistung anhand der vereinbarten Ziele;
- der Vorschlag zur Beförderung von Mitarbeitern, die ihre Eignung und Bereitschaft zur Übernahme höherer Verantwortung bewiesen haben;
- Bezahlung nach Leistung;
- die Gestaltung eines Arbeitsklimas, das Mitarbeiter zu ausgezeichneter Leistung anspornt;
- Anerkennung und Belohnung von Initiative, Einfallsreichtum und herausragender Leistung unter Einbeziehung des betrieblichen Verbesserungsvorschlagswesens sowie etwaiger Qualitätszirkel und KVP-Gruppen;
- vorbildliches Verhalten als Vorgesetzter.

1.4 Delegation

Dazu gehört

- die Übertragung aller Befugnisse, die zur Erledigung der Aufgaben notwendig sind;
- ein Gleichgewicht zwischen Verantwortung, Ressourcen und Kompetenzen für übertragene Aufgaben (Empowerment).

1.5 Gestaltung von Mitarbeiterbeziehungen

Dazu gehört

- eine wirksame Kommunikation, die auf dem Verständnis der Anliegen und Interessen der Mitarbeiter beruht;
- die Information des höheren Managements über Einstellung und Erwartung der Mitarbeiter;

- die Gestaltung der Beziehungen zu den Mitarbeitern nach dem Grundsatz gleicher Rechte und Pflichten für alle Mitarbeiter;
- die Beachtung von Gesetzen und Regelungen über die Verwendung personenbezogener Daten;
- die Empfehlung, Richtlinien und Methoden zu ändern, wenn sie den Bedürfnissen von Mitarbeitern und Unternehmen nicht mehr gerecht werden;
- Chancengleichheit für alle - ohne Ansehen von Rasse, Hautfarbe, Religion, Nationalität, Alter, Geschlecht, Familienstand;
- Behinderten adäquate Aufgaben und Leistungsziele zu geben und bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen dafür zu sorgen, daß die besonderen Bedürfnisse dieser Mitarbeiter berücksichtigt werden.

1.6 Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat

Dazu gehört

- Berücksichtigung der gesetzlich gegebenen Rechte des Betriebsrates;
- Beachtung aller einschlägigen gesetzlichen, tariflichen und betrieblichen Regelungen bei der Durchführung von Personalmaßnahmen;
- Sicherstellung einer vertrauensvollen Zusammenarbeit zum Wohle der Mitarbeiter und des Unternehmens.

1.7 Arbeitsschutz

Dazu gehört

- Sicherheit am Arbeitsplatz durch Ausschaltung von Gefahrenquellen;
- Unterrichtung der Mitarbeiter über unfallsicheres Arbeiten und Verhalten;
- regelmäßige Überprüfung der Arbeitsweisen und Einrichtungen am Arbeitsplatz.

1.8 Eigentumsschutz

Dazu gehört

- die eindeutige Festlegung der Verantwortung für die im Verantwortungsbereich vorhandenen Unternehmenswerte einschließlich des geistigen Eigentums;
- dafür zu sorgen, daß sich jeder Mitarbeiter seiner Verantwortung zum Schutz des Unternehmenseigentums bewußt ist und die betreffenden Bestimmungen beachtet.

1.9 Stellvertretung

Dazu gehört

- die Benennung eines oder mehrerer Stellvertreter für den eigenen Verantwortungsbereich im Einvernehmen mit dem Vorgesetzten;
- die Information der Vertreter über die Aufgabe bei der Vertretung;
- die Bekanntgabe der Regelung über die Stellvertretung.

2. Fachverantwortung

Die fachlichen Führungsaufgaben umfassen:

2.1 Planung

Dazu gehört

- die Entwicklung von kurz- und mittelfristigen Ziel- und Durchführungsplänen, mit denen im übertragenen Verantwortungsbereich die besten Ergebnisse erzielt werden können;

- eine kostenbewußte, realistische Budgetplanung;
- die laufende Berücksichtigung von Vorgängen und Faktoren, die Pläne beeinflussen können, sowie die Korrektur dieser Pläne, wenn geboten.

2.2 Organisation

Dazu gehört

- die Sicherstellung einer leistungsfähigen Organisation von Arbeit und Arbeitsabläufen und deren Anpassung an sich verändernde Gegebenheiten;
- die Festlegung klarer Beziehungsstrukturen und eindeutiger Berichtswege.

2.3 Ausführung

Dazu gehört

- die Steuerung der Tagesarbeit unter Beachtung von Unternehmensgrundsätzen und Richtlinien zur Erreichung der kurz- und langfristigen Ziele;
- die Koordinierung der Mitarbeitertätigkeiten zu einer Gesamtleistung, die das vorhandene Leistungspotential voll nutzt;
- ein Führungsverhalten bei der Tagesarbeit, welches das Vertrauen der Mitarbeiter zum Unternehmen und seinen Grundsätzen wie auch zum Management als Ganzem fördert.

2.4 Kontrolle

Dazu gehört

- die laufende Überwachung des Leistungsfortschritts anhand der verabschiedeten Pläne, die Ergebnis- und Budgetkontrolle und gegebenenfalls die Einleitung von Korrekturmaßnahmen.

2.5 Zusammenarbeit

Dazu gehört

- ein aktiver und enger Kontakt zu allen beteiligten Stellen in Linie und Stab;
- konstruktive Teamarbeit zur Erreichung der gemeinsamen Ziele;
- Unterrichtung des Vorgesetzten über wichtige Angelegenheiten, getroffene Maßnahmen und notwendige Entscheidungen.

Diese allgemeinen Führungspflichten sind – auch ohne besondere Erwähnung – Bestandteil jeder Stellenbeschreibung für Führungspositionen.

Organisation

1. Aufgabe der Organisation

Die Organisation, die sich ein Unternehmen gibt, soll die Arbeit im Unternehmen so verteilen und die Handlungen von einzelnen und Gruppen bei der Ausübung ihrer Tätigkeit so koordinieren, daß die Ziele des Unternehmens erreicht werden.

Organisation hat demnach zwei grundlegende Aufgaben:

- Die Schaffung einer formalen Struktur durch die Definition organisatorischer Einheiten, ihrer Verantwortlichkeiten und ihrer Verknüpfung zur Erfüllung der übergeordneten Unternehmensziele. Diese Aufbau-Organisation wird im Organisationsplan dargestellt.

- Die formale Regelung der gegenseitigen Beziehungen. Dazu gehören die Delegation von Verantwortlichkeiten und Befugnissen, die Verteilung der Kompetenzen zwischen Linie und Stab sowie auch die Aufstellung von Regeln für Entscheidungsprozesse und die Behandlung von Konfliktfällen. Ihre Festlegung erfolgt in Stellenbeschreibungen, Zielsetzungen und in den entsprechenden Plänen, Richtlinien und Verfahrensanweisungen.

2. Organisationsgrundsätze

Zur Erreichung der Ziele des Gesamtunternehmens basiert die Organisation der XY AG / GmbH auf folgenden Grundsätzen:

- Errichtung von organisatorischen Einheiten für Produkte und Dienstleistungen oder für geographische Bereiche, die – soweit möglich – Gewinnverantwortung haben.
- Dezentralisierung von Verantwortung auf der operierenden Ebene durch Delegation wichtiger Befugnisse möglichst nahe an den Orten des Geschehens.
- Zentralisierung der Verantwortung für die Gesamtplanung, -koordination und -kontrolle, um sicherzustellen, daß alle Unternehmenseinheiten den von ihnen erwarteten Beitrag zur Erreichung der Ziele leisten. Dazu gehören Entscheidungen über angemessene Ziele, die Einführung einheitlicher Verfahren, die Genehmigung von Plänen, die Koordinierung delegierter Aufgaben und die Überwachung der Gesamtleistung des Unternehmens.

3. Organisationsregeln

Es gibt keine allgemein gültigen Organisationsregeln, deshalb müssen sich Organisationskonzepte stets am Zweck und den Zielen des Unternehmens, an den Bedürfnissen seiner Mitarbeiter und gegebenenfalls an äußeren Einflußfaktoren orientieren. Die Führungskräfte der XY AG / GmbH sind deshalb gehalten, folgende Organisationsregeln nach verantwortlichem Ermessen und Urteil anzuwenden:

- Ziele und Verantwortlichkeiten sind klar und eindeutig festzulegen. Überschneidungen und Duplizierungen sind zu vermeiden.
- Der Verantwortung soll durch angemessene und klar festgelegte Befugnisse entsprochen werden.
- Entscheidungsbefugnisse sollen so nahe wie möglich an den Ort des Geschehens delegiert werden. Einschränkungen sind ausdrücklich als Entscheidungsvorbehalte auszuweisen.
- Im Interesse kurzer Kommunikationswege soll die Zahl der Führungsebenen möglichst gering gehalten werden.
- Berichtswege müssen eindeutig festgelegt werden. Dabei können personelle und fachliche Berichtswege unterschiedlich sein.
- An eine Führungskraft sollen nicht mehr Mitarbeiter berichten, als die Führungskraft erfolgreich steuern kann.
- Die Strukturen innerhalb der einzelnen Organisationseinheiten sollen ähnlich gebildet und somit vergleichbar sein.

4. Konzept von Linie und Stab

Linie und Stab bezeichnen Teile der Organisation, die durch ihre Arbeit, Befugnisse und Beziehungen definiert sind:

Linie: Linienfunktionen tragen die Verantwortung für die Erreichung der Unternehmensziele und Unternehmensergebnisse. Dazu gehört das Erzielen von Umsatz und Gewinn. Linienfunktionen sind Entwicklung und Forschung, die Produktion, der Vertrieb sowie der Technische Außendienst.

Linienführungskräfte haben die zur Erfüllung ihres geschäftlichen Auftrages notwendigen Befugnisse. Sie sind dafür verantwortlich, die ihnen vorgegebenen Ziele zu erreichen, im Rahmen des betrieblichen Kontrollsystems über Abweichungen von genehmigten Plänen und Zielen zu berichten sowie die Erstellung von Korrekturprogrammen und deren Durchführung sicherzustellen.

Stab: Die Stabsfunktionen unterstützen die Linie bei der Erreichung ihrer Ziele. Zu den Stabsaufgaben gehören Empfehlung, Beratung, Anleitung und Unterstützung, die Bereitstellung zentraler Dienstleistungen, Mitarbeit bei der Planung und Programmentwicklung, Beurteilung der erbrachten Leistungen und Hinweise auf besondere Situationen.

Die Führungskräfte der Linie können die Empfehlungen des Stabes annehmen, abändern oder zurückweisen; auf jeden Fall haben sie den Stab über ihre Entscheidung zu informieren. Wurde die Empfehlung des Stabmanagers nicht angenommen, besteht aber ausreichender Grund zur Besorgnis, kann sich der Stab gemäß den Richtlinien für Konflikte an eine höhere Führungsebene wenden.

Regeln für die Beilegung von Konflikten

Es ist von größter Bedeutung, daß im Konfliktfall alle Beteiligten die Meinungsverschiedenheiten auf eine Weise lösen, die den Interessen des Unternehmens dient. Dabei ist wie folgt zu verfahren:

... im Konflikt zwischen Linie und Stab

Da der Stab nicht berechtigt ist, Entscheidungen zu treffen, gilt eine Linienentscheidung so lange, bis sie durch die Linie revidiert wird. Ist der Stab jedoch der Meinung, daß ein Vorschlag oder eine Linienentscheidung noch einmal überprüft werden sollte, kann er wie folgt verfahren:

- a) Nachdem er alle Anstrengungen unternommen hat, den Konflikt zu lösen, wendet er sich an den nächsthöheren Stab.
- b) Führt dieser Weg nicht zum Erfolg, kann sich die Führungskraft des betreffenden Stabes an den Vorgesetzten der Linienführungskraft wenden.
- c) Dieses Verfahren kann so lange fortgesetzt werden, bis der Entscheidungsbefugte über beide Beteiligte eine endgültige Entscheidung trifft.

... im Konflikt zwischen Stäben

- a) Wenn alle Anstrengungen zur Lösung des Konflikts erfolglos geblieben sind, wendet sich einer der Beteiligten an seinen Vorgesetzten.
- b) Führt das zu keiner Lösung, kann sich die Führungskraft an den Vorgesetzten der Führungskraft des anderen Beteiligten wenden.
- c) Dieses Verfahren kann so lange fortgesetzt werden, bis der Entscheidungsbefugte über beide Beteiligte eine endgültige Entscheidung trifft.

... im Konflikt zwischen Linie und Linie

- a) Wenn alle Anstrengungen zur Lösung des Konflikts erfolglos geblieben sind, wendet sich einer der Beteiligten an seinen direkten Vorgesetzten.
- b) Führt das zu keiner Lösung, kann sich die Führungskraft des einen Beteiligten an den Vorgesetzten des anderen Beteiligten wenden. Jeder Beteiligte kann sich von dem für ihn zuständigen Stab beraten lassen. Wenn es bei dem Konflikt um Fra-

gen geht, die unter Entscheidungsvorbehalt stehen, muß sich der nicht einverständene Beteiligte immer an die zuständige Stabsführungskraft wenden.

- c) Dieses Verfahren kann so lange fortgesetzt werden, bis der Entscheidungsbefugte über beide Beteiligte eine endgültige Entscheidung trifft. Dabei hat der nicht einverständene Beteiligte sicherzustellen, daß dem Entscheidungsbefugten sämtliche Empfehlungen des für Entscheidungsvorbehalte zuständigen Stabes vorliegen.

Geschäftsführer der XY AG / GmbH

01.10.2002