**Arbeitsmaterial: Beschreibungen der Abteilungsleiter**

Suzan Leos, Abteilungsleitung „Verwaltung“

Ach, bei uns läuft ja so ziemlich alles zusammen, was nicht klar einer der betrieblichen Grundfunktionen zugeordnet werden kann. Zu den Prozessen der Personalverwaltung befragen Sie am besten die dortige Abteilungsleitung, Frau Christa Egeling. Und Herr Diethold der Unterabteilung „Recht“ befragen Sie bitte auch separat, da er zum 01.10. aus meiner Abteilung ausgegliedert und reorganisiert wird. Ich beginne mit zwei Prozessen aus meiner Abteilung, die sie dann später noch um weitere Prozesse meiner Abteilung ergänzen können.

Da hätten wir zunächst im Controlling den Prozess „Budgetplanung“. Der Controller erhält einen Geschäftsprozess oder auch ein Projekt von der Geschäftsleitung zugewiesen, das heißt er erhält einen internen Auftrag. Daraufhin beschafft sich der Controller den Projektauftrag bzw. für den Geschäftsprozess die eEPK. Im selben Teil-Prozess beschafft der Controller die zugehörigen Zahlen aus dem Rechnungswesen. Danach erfasst der Controller die nur die notwendigen Daten und führt sie zu einer Auswertung zusammen. Dann prüft er die kummulierten Daten auf Auffälligkeiten. Findet er solche, dann erarbeitet er deren mögliche Folgen sowie Handlungsalternativen, außerdem die Chancen und Risiken dieser Handlungsalternativen. Daraus leitet er eine begründete Entscheidungsempfehlung für die Geschäftsleitung ab. Diese legt der Controller abschließend der Geschäftsleitung vor.

Neben dem Controlling möchte ich Ihnen noch einen Geschäftsprozess der Finanzbuchhaltung beschreiben. Nehmen wir den Prozess „Bilanz erstellen“. Der Finanzbuchhalter erhält von niemandem einen Auftrag, da die Termine gesetzlich vorgeschrieben sind. Als ersten Prozessschritt sammelt der Finanzbuchhalter die Daten aus dem Rechnungswesen ein. Danach stimmt er die Konten ab. Erst dann führt er die Zahlen in einer speziellen Software zusammen. Diese erstellt vollautomatisch eine Monats- oder Jahresbilanz. Damit ist der Prozess für den Finanzbuchhalter aber keinesfalls schon abgeschlossen. Als nächstes muss er ausführliche Statistiken aus der Bilanz ableiten. Wenn er damit fertig ist, dann muss er noch die Statistiken in Reportings erklären. Zuletzt gibt er die fertigen Reportings an unsere Fremdsprachensekretärinnen zur Übersetzung weiter.

Reiner Diethold, Abteilungsleitung „Recht“

Unsere Kernkompetenzen sind das Formulieren von Verträgen, das Prüfen bestehender Verträge auf den Umfang unserer Leistungspflicht oder den Umfang der Leistungspflicht der Gegenseite. Außerdem beraten wir die eigenen Abteilungen zu Rechtsfragen, die sich in ihren Abteilungen auftun können, z. B. die Personalabteilung zu Kündigungsschutzfragen oder die Verwaltung zu Fragen bezüglich der Rechtsform oder der Besteuerung unseres Unternehmens.

In jedem Fall läuft der Prozess immer gleich ab:

Wir erhalten einen internen Auftrag aus einer anderen Abteilung. Für den Auftrag prüfen wir zunächst im System, ob es dazu bereits eine Akte gibt. Ist eine solche vorhanden bestellen wir sie. Haben wir die Akte erhalten bzw. gibt es zu dem Auftrag noch keine Akte, dann teilen wir den Auftrag entsprechend unserer juristischen Spezialgebiete unter uns Mitarbeitern der Rechtsabteilung auf. Dieser Mitarbeiter gibt dann die Daten zu diesem Fall ins System ein. Anschließend prüft er den Auftrag, indem er die passenden Gesetzesstellen und Urteile dazu nachliest. Anschließend verfasst er eine Empfehlung für den Auftraggeber. Besteht der Auftrag im Formulieren eines neuen Vertragsmusters oder einer neuen Textstelle für den Vertrag, dann fertigt er an dieser Stelle auch das neue Vertragsmuster an. Als Letztes leitet er die Akte und ggf. das neue Vertragsmuster an die auftraggebende Abteilung.

Christa Egeling, Abteilungsleitung „Personal“

Ja, für uns gibt es nicht den einen Ablauf unserer Arbeit. Unsere Kernprozesse laufen ganz unterschiedlich ab. Das fängt schon mit dem Auslöser an. Am einfachsten ist der Prozess der Personalbeschaffung. Wir erhalten einen Auftrag einer internen Abteilung. Das kann die Geschäftsleitung sein, die einen neuen Bereich eröffnen will. In der Regel aber sind es Aufträge aus den Fachabteilungen, wenn dort ein Mitarbeiter in Rente geht, kündigt oder für längere Zeit erkrankt bzw. in Elternzeit geht. Auf den Auftrag hin prüfen wir zunächst die Stellenbeschreibung auf ihre Aktualität hin. Danach verfassen wir eine interne Stellenausschreibung und veröffentlichen diese über das Schwarze Brett und online im Mitarbeiter-Kiosk. Ist die interne Bewerbungsfrist abgelaufen, prüfen wir die internen schriftlichen Bewerbungen auf Qualifikation und persönliche Eignung. Danach führen wir mit den besten internen Bewerbern ein Bewerbungsgespräch durch. Wenn ein passender interner Bewerber dabei ist, dann hören wir den Betriebsrat. Stimmt dieser zu, dann fertigen wir den neuen Vertrag für den Mitarbeiter, lassen diesen unterschreiben und händigen dem Mitarbeiter seine neue Stellenbeschreibung aus. Abschließend geben wir die neue Stelle sowie die neue Gehaltsabrechnung ins System ein.

Sollte allerdings kein geeigneter interner Bewerber gefunden worden sein, so verzweigt sich der Prozess nach dem Aushang der Stellenausschreibung. Dann müssen wir nach der internen Bewerbungsfrist eine zweite Stellenausschreibung anfertigen und in einem für diese Stelle passenden Medium inserieren. Nach Ablauf der Bewerbungsfrist werden dann wieder die Bewerbungen nach Qualifikation geprüft, danach Bewerbungsgespräche geführt, dann anschließend der Betriebsrat gehört und danach dem neuen Mitarbeiter ein Vertrag ausgefertigt sowie die Stellenbeschreibung übergeben. Auch in diesem Fall müssen wir die Daten im System erfassen, allerdings müssen wir in diesem Fall nicht nur Stelle und Gehaltsabrechnung anpassen. Stattdessen müssen wir diesen neuen Mitarbeiter komplett neu erfassen. Abschließend müssen wir die Gehaltsabrechnung anstoßen, indem wir der Kollegin für die Gehaltsabrechnung alle notwendigen Unterlagen zukommen lassen.

Ja, diese beiden Prozesse zur Personalbeschaffung laufen sehr ähnlich ab und unterscheiden sich nur in einzelnen Teilprozessen. Ähnlich läuft auch die Freisetzung von Personal ab: Wir erhalten einen Auftrag aus der Fachabteilung, nur selten von der Geschäftsleitung. Nach dem Auftrag prüfen wir, ob rechtliche Einschränkungen wie z. B. die Sozialauswahl berücksichtigt sind. Anschließend berechnen wir die Kündigungsfrist und auch eine ggf. anfallende Abfindung. Danach hören wir den Betriebsrat. Anschließend setzen wir das Kündigungsscheiben auf und senden es an den Mitarbeiter. Zuletzt geben wir die Daten ins System ein und informieren die Gehaltsabrechnung.

[. . .]

Karl Heinz Winkler, Abteilungsleitung „Beschaffung“

Bei uns in der Beschaffung sieht die Prozesslandkarte sehr übersichtlich aus: Wir erhalten einen Auftrag durch eine der anderen Abteilungen. Diesen fügen wir in SAP in unsere Liste mit Bestellaufträgen ein. Jetzt müssen wir prüfen, zum einen, ob es sich um ein Produkt handelt, welches sofort bestellt werden muss oder eines, welches mit anderen Aufträgen gesammelt wird. Trifft keines von beidem zu, dann melden wir an die Abteilung, dass die Bestellung aufgenommen ist und zu gegebener Zeit ausgeliefert werden wird. Handelt es sich um ein Produkt, das sofort bestellt werden muss oder sind nun ausreichend Teil-Bestellungen aus den Abteilungen zusammengekommen, dann recherchieren wir geeignete Lieferanten und informieren die Abteilungen, dass der Bestellvorgang angestoßen ist. Danach senden wir den geeigneten Lieferanten eine Anfrage. Zur Angebotsfrist prüfen wir die fristgerecht eingetroffenen Angebote quantitativ und qualitativ. Als nächstes beauftragen wir den Lieferanten mit dem besten Angebot. Danach warten wir auf die Eingangsbestätigung unseres Eingangslagers. Erst wenn wir diese erhalten nehmen wir den letzten Teil-Prozess vor und veranlassen das Eingangslager, die Teilbestellungen zu den entsprechenden Abteilungen auszuliefern.

Elke Schmidt, Abteilungsleitung „Verkauf“

Ein Geschäftsprozess unserer Abteilung ist der Help Desk des Kundendienstes. Die First-Level-Mitarbeiter erhalten einen Auftrag durch den Kunden, indem der Kunde anruft oder eine E-Mail sendet oder unser Web-Formular ausfüllt. Der First-Level-Mitarbeiter nimmt zunächst die Kundendaten auf. Danach prüft er den Vertrag für das reklamierte Produkt. Bei Standardfragen nach Versand, Lieferzeiten, Merkmale eines Produkts und ähnliches gibt der First-Level-Mitarbeiter im nächsten Schritt selbst Auskunft. Aber handelt es sich bei der Frage des Kunden um fachspezifische Fragen wie Spezifikationen oder Montageprobleme, dann bezieht er stattdessen einen Second-Level-Mitarbeiter hinzu, indem er den Kunden am Telefon bzw. dessen E-Mail/Web-Formular an diesen weiterleitet.

Ein anderer Geschäftsprozess unserer Abteilung ist der Versand. Wenn die Kundenbetreuung einen Kaufvertrag abgeschlossen hat, erhält der Mitarbeiter im Versand eine Nachricht. Das löst für ihn den Versand-Prozess aus. Als nächstes erstellt der Mitarbeiter einen Produktionsauftrag, den er an die Fertigung leitet. Den Vorgang legt er erst einmal auf Wiedervorlage. Wenn die Fertigung meldet, dass die Ware produziert ist und an das Ausgangslager übergeben wurde, dann erstellt der Versand einen Lieferschein und eine Rechnung. Den Lieferschein übergibt der Versand dem Ausgangslager und wartet die Versandbestätigung des Ausgangslagers ab. Sobald er die Ausgangsbestätigung des Lagers erhält, gibt der Versand die Rechnung zur Post auf und setzt eine Frist im System zur Überprüfung, ob der Kunde bezahlt hat.

[. . .]

Rudolf Harping, Abteilungsleitung „IT & Orga“

Unsere Kernkompetenz ist zum Einen das Bereitstellen und das Warten von IT-Systemen. Zum Anderen ist auch die Organisationsplanung und Organisationsdokumentation eine Kernaufgabe von uns. Diese beiden Aufgabenbereiche wurden in einer Abteilung zusammengefasst, damit die IT-Systeme optimal durch Workflows die Geschäftsabläufe überall im Unternehmen unterstützen kann. Egal, ob es um IT-Systeme oder um Organisationsplanung geht, wir erhalten für beide Arbeitsprozesse unseren Auftrag von einer internen Abteilung oder von der Geschäftsleitung. Daraufhin fangen wir an, den Bedarf zu analysieren, danach entwerfen wir einen Plan, der anschließend in einer passenden Sprache bzw. Hardware-Installation realisiert wird. Nach der Installation zeigen wir das vorläufige Ergebnis unserem Auftraggeber. Ist dieser zufrieden und die Software/Hardware bzw. der Organisationsplan entspricht seinen Vorstellungen, dann gehen wir in die Testphase, in der wir mit dem Auftraggeber gemeinsam die Sonderfälle und die Grenzwerte testen. Ist der Test erfolgreich abgeschlossen, dann erfolgt der Teilprozess der Abnahme durch den Auftraggeber.

Michaela Simonis, Abteilungsleitung „F&E“

In meiner Abteilung arbeiten die „Querdenker“ und die „Spielkinder“ dieses Unternehmens. Alle meine Mitarbeiter sind Spezialisten auf ihrem Fachgebiet und haben Freude daran, immer noch ein bisschen mehr herauszuholen.

Es kommt so gut wie nie vor, dass die Geschäftsleitung uns vorgibt, in welcher Technologie wir weiterforschen sollen oder welchen Produktbereich wir entwickeln sollen.

Bei uns beginnt der Kernprozess meistens mit dem Ausprobieren bzw. Anwenden unserer Produkte im Arbeitsalltag unserer F&E-Mitarbeiter. Unsere Mitarbeiter erfassen dann, welche Eigenschaften sie als Anwender gerne anders hätten. Danach suchen sie nach technischen Möglichkeiten, die sie alternativ oder anders als bisher einsetzen könnten. Haben sie eine vielversprechende Technik ausfindig gemacht, dann erstellen sie damit einen Prototypen. Dieser Prototyp geht zunächst ins Labor, wo er mechanischen Belastungstests und Sicherheitsprüfungen unterzogen wird. Durchläuft der Prototyp einwandfrei diese Testphase, dann geht er auf Anfang in die erste Prozessphase: Der Prototyp wird von unseren eigenen Mitarbeitern, allen voran den F&E-Mitarbeitern, in ihrem Arbeitsalltag eingesetzt.