ARTIKEL 1 · HARTE GRENZEN

Fünf Regeln, über die nicht verhandelt wird

Harte Grenzen gibt es nur dort, wo ein Schaden schwer oder nicht umkehrbar wäre. Sie gelten für alle, auch für die Geschäftsführung.

	Grenze	warum	gilt
1.1	Kein Liefertermin wird zugesagt, den die Arbeitsvorbereitung nicht bestätigt hat.	Eine Zusage, die die Fertigung nicht halten kann, kostet den Kunden und die eigenen Leute.	auch die Geschäftsführung
1.2	Sicherheitsprüfungen an Maschinen und Bauteilen werden für keinen Termin übersprungen.	Der Schaden wäre schwer oder nicht umkehrbar.	alle, ohne Ausnahme
1.3	Über Einstellung, Bewertung und Trennung entscheidet ein Mensch, kein Programm.	Wer betroffen ist, muss wissen, wer entschieden hat, und widersprechen können.	auch für Programme, die vorsortieren
1.4	Wer einen Fehler meldet, wird dafür nicht benachteiligt, auch nicht für den eigenen.	Fehler, die niemand meldet, kehren als Reklamation zurück.	alle Führungskräfte
1.5	Was sich nicht zurückholen lässt, geschieht erst, wenn ein Rückweg feststeht oder die Geschäftsführung zugestimmt hat.	Etwa ein Programmwechsel, eine Abkündigung beim Lieferanten, eine Datenlöschung.	alle Bereiche

Grenze 1.1 stammt direkt aus dem Organisationsdesign. Dort hat der Führungskreis beschlossen, dass ein Auftrag erst übergeben ist, wenn die Arbeitsvorbereitung den Termin bestätigt hat. In der Verfassung steht diese Regel jetzt auch für den Fall, dass ein wichtiger Kunde direkt bei der Geschäftsführung anruft.

Eine harte Grenze lässt sich nur über Artikel 6 ändern, mit Zustimmung der Gesellschafter und nach Anhörung der Belegschaftssprecher. Im Alltag verhandelt niemand über sie, auch nicht unter Termindruck.

> Die Grenze gilt auch für den, der sie gesetzt hat. Sonst ist sie eine Empfehlung.

ARTIKEL 2 · RANGFOLGE

Was vorgeht, wenn Ziele gegeneinander stehen

Das Höhere geht in der Regel vor. Das Tiefere bleibt im Gewicht und wird nicht zum bloßen Stichentscheid.

1	**Sicherheit und Gesetz**	Menschen, Maschinen, Umwelt; was Gesetz und Vertrag verlangen
2	**Zusagen an Kunden**	bestätigte Liefertermine und vereinbarte Qualität
3	**Die eigenen Leute**	Belastung, die sich halten lässt, und Zeit zum Lernen
4	**Wirtschaftlichkeit des Auftrags**	Deckungsbeitrag des einzelnen Auftrags
5	**Auslastung**	Maschinen und Schichten gleichmäßig belegt

So wird damit entschieden

Der Fall. Ein Großkunde will einen Eilauftrag in zwei Wochen. Dafür müsste ein bestätigter Auftrag eines anderen Kunden eine Woche warten. Der Eilauftrag hat den besseren Deckungsbeitrag.

Die Rangfolge. Der bestätigte Termin des anderen Kunden steht auf Rang 2, der Deckungsbeitrag auf Rang 4. Der Eilauftrag geht nur vor, wenn der andere Kunde der Verschiebung zustimmt oder die Fertigung beide Termine halten kann, ohne Rang 3 zu verletzen.

Wer entscheidet. Die Fertigungsleitung in der Auftragsrunde am Dienstag. Der Vertrieb fragt vorher beim anderen Kunden nach. Die Geschäftsführung wird informiert, entscheidet aber nicht mit.

Die Probe. Der doppelte Zeitungstest: Wie sähe die Entscheidung in einem Bericht über eine rücksichtslose Firma aus, und wie in einem über eine ängstliche, die jeden großen Auftrag ablehnt?

> Bisher hat entschieden, wer am lautesten war. Jetzt entscheidet die Auftragsrunde nach einer Reihenfolge, die alle kennen.

ARTIKEL 6 · ÄNDERUNGSWEG

Wie sich diese Verfassung ändern lässt

Eine Verfassung, die sich nicht ändern lässt, wird umgangen. Deshalb steht der Weg für Änderungen in ihr selbst.

1
Vorschlagen
Jede Führungskraft, jeder Belegschaftssprecher oder fünf Beschäftigte gemeinsam können eine Änderung schriftlich vorschlagen.

2
Antworten
Der Führungskreis antwortet binnen vier Wochen, mit Gründen. Schweigen gilt nicht als Ablehnung.

3
Entscheiden
Über Artikel 3 bis 5 entscheidet der Führungskreis. Über Artikel 1, 2 und 6 die Geschäftsführung mit den Gesellschaftern, nach Anhörung der Sprecher.

4
Erproben
Eine Änderung gilt zuerst drei Monate auf Probe und wird dann bestätigt oder zurückgenommen.

Widerspruch oder Änderung. Wer im Einzelfall widerspricht, wendet sich an seine Bereichsleitung. Bis zur Klärung gilt die Rangfolge. Kommt derselbe Widerspruch dreimal, wird daraus ein Änderungsvorschlag.

Vier Prüfwerkzeuge für den Alltag

Kollege-Test
Wie würde eine erfahrene Kollegin auf gleicher Ebene die Entscheidung beurteilen?

Doppelter Zeitungstest
Wie sähe die Entscheidung in einem Bericht über eine rücksichtslose und in einem über eine ängstliche Firma aus?

Legitimitätstest
Ist eine Machtposition offen, rechenschaftspflichtig und auf geordnetem Weg entstanden?

Sozialpartner-Test
Würde ein Betriebsrat hier mitreden wollen, und ist die Stimme der Belegschaft eingeholt?

Alle Angaben in diesem Beispiel sind erfunden. Eine Organisationsverfassung ersetzt weder Gesellschaftsvertrag noch Betriebsvereinbarung und ist keine Rechtsberatung.