**5. Wer macht was?**

Wieso ist die Klärung von Aufgaben und Zuständigkeiten sinnvoll?

Verantworten heißt, auf Aufgaben sachgemäß antworten zu können. Dazu muss ich Interesse und Engagement mitbringen und mich mit dieser Aufgabe intensiv verbinden können. Dafür wiederum ist wichtig zu klären, wer arbeitsteilig welche Aufgaben übernimmt. Sowohl ­ für das Tagesgeschäft, wie auch für interne Entwicklungsaufgaben. Ungeklärte Zuständigkeiten und Nahtstellen führen leicht zu Konflikten. Wenn zum Beispiel die Zuständigkeiten nicht genau geklärt sind, kann das dazu führen, dass die aktiveren Charaktere gerne in den anderen Bereichen mitmischen. So entsteht bei den zurückhaltenden Charakteren sehr leicht Frustration, ich fühle mich als Person mit meinen Fähigkeiten möglicherweise nicht akzeptiert und mich dadurch verletzt. Auch wenn jeder nur das Beste will, besteht bei ungeklärten Zuständigkeiten hohe Konfliktgefahr.

An dieser Stelle soll, aufbauend auf den gemeinsamen Zielen der vorigen Schritte, eine Verantwortungsstruktur aufgebaut werden.

In welchen Situationen ist die Klärung von Aufgaben und Zuständigkeiten empfehlenswert?

Die Klärung von Aufgaben und Zuständigkeiten hat eine sehr hohe Bedeutung. Sie soll zu Beginn einer Gemeinschaftsbildung gemacht werden, und wenn sich personelle Veränderungen ergeben. Dies dient dazu, Spannungen und Konflikten vorzubeugen und das Engagement zu fördern.  
Aber es ist auch ein jährlich zu aktualisierender Prozess, weil sich immer wieder neue Aufgaben ergeben und andere Aufgaben wegfallen. Oder wenn sich Spannungen wegen ungeklärten Zuständigkeiten zeigen.

Arbeitsschritte

1. Benennung aller Tätigkeiten in der Unternehmung
   * Erstellen Sie eine Liste mit allen Aufgaben auf Ihrem Betrieb. Besonders wenn mehrere Personen in einem Arbeitsbereich tätig sind, ist es notwendig dies sehr detailliert zu machen. Auch weil dieser Schritt dazu dient, mit allen Beteiligten des Unternehmens in ein Bewusstsein zu kommen, was alles passiert, ist die Aufstellung nie zu detailliert. Siehe Beispiel „Aufgaben am Hof, Beispiel 2“  
     Auch hier gilt: machen Sie dies unabhängig davon, ob die Aufgabe erledigt wird oder nicht, wer es macht, ob es eine große Aufgabe ist oder eine kleine.  
     Es darf und soll alles aufgeführt werden.
   * Schauen Sie diese Liste gemeinsam an und prüfen, wieweit ein gemeinsames Verständnis zu den einzelnen Punkten vorhanden ist. Evt. korrigieren und präzisieren.
2. Zuordnung von Verantwortung und Ausführung für jede Tätigkeit

* Fügen Sie hinter den Aufgaben zwei Spalten ein (oder verwenden Sie unser Arbeitsblatt), die erste Spalte besagt, wer die Aufgabe erledigt, die zweite wer sie verantwortet. Dies kann, muss aber nicht der/die Gleiche sein.
* Jeder nimmt für sich die Liste und schreibt im ersten Schritt in die erste Spalte hinter die Aufgaben, wer diese auf dem Hof ausführen soll.
* Es geht um die zukünftige Zuordnung
* Es geht um das ganz praktische Tun, das Ausführen.
* Jeder fügt seinen Namen und die Namen der anderen, bzw. der Mitarbeiter, bei den jeweiligen Aufgaben ein
* D.h. nach diesem Schritt haben Sie mehrere Listen mit u. U. unterschiedlichen Angaben, wer was machen soll
* Legen Sie diese Listen nebeneinander und prüfen, ob es Unterschiedlichkeit der Zuordnung gibt. Dann führen Sie sensibel eine Klärung der Zuordnung herbei. Denn:
* In dieser Liste steckt sowohl der Wunsch des Einzelnen als auch die Beauftragung durch die Anderen.
* Es wird auch Aufgaben geben, die ( noch ) niemand ergreift. Auch die wollen verteilt werden
* Ziel ist, dass Sie gemeinsam eine Liste erstellen für die Erledigung aller Aufgaben auf dem Hof
* Erweitern Sie diese Liste nun um die Spalte, wer verantwortlich für diese Aufgaben ist und klären diese Frage ebenfalls gemeinsam.
  + - Tätigkeit und Verantwortung müssen sich nicht decken (Bsp. Mitarbeiter). Der Verantwortliche sorgt dafür, dass die Aufgabe erledigt wird, und kann dies evtl. auch delegieren.
    - Es gibt für jede Tätigkeit nur einen Verantwortlichen! In dieser Spalte darf es keine Doppelnennungen geben

1. Beschreibung der Schnittstellen

* Wenn Maschinen, Waren oder Dienstleistungen von einem Verantwortungsbereich in den anderen übergehen oder von zwei oder mehreren Verantwortungsbereichen gemeinsam benutzt werden, bedarf es einer Beschreibung der Schnittstellen (siehe Beispiel „Aufgaben am Hof, Beispiel 1“).
* Herrscht Klarheit zum Umgang mit den Schnittstellen, ist die Benennung ausreichend. Bei Unklarheit ist eine detaillierte Beschreibung notwendig. Beispielsweise die Festlegung von Zeiten bei gemeinsamer Maschinennutzung, Kriterien für die Bewertung z.B. von Milch an der Schnittstelle zwischen Stall und Käserei.
* Auch bei dieser detaillierten Beschreibung die Verantwortung bzw. Erledigung der Tätigkeitsbereiche genau benennen.

1. In komplexeren Strukturen ist die Zeichnung eines Organigramms sehr hilfreich, möglicherweise mit Schaffung einer mittleren Führungsebene

Die Prinzipien dabei sind:

1. Konsistenz der Arbeitsfelder:  
   Aufgaben und Zuständigkeiten müssen konsistent sein mit den vorigen Arbeitsfeldern, insbesondere „Was leitet uns?“ und „Wie erreichen wir was wir wollen?“. Wichtige Änderungen auf der Aufgabenebene sollten auch zu Änderungen auf diesen Ebenen führen, und anders herum.  
   Bsp: wenn eine Hofgemeinschaft beschließt, Ferienwohnungen anzubieten, muss allen klar sein, dass Menschen sich die Käserei anschauen möchten, und man sich an Gästen freuen sollte. Deshalb könnte ein Satz im Leitbild, dass der Hof für Gäste offen sein möchte, dies zum Ausdruck bringen.   
   Ebenso müssen die Konsequenzen von neuen Ideen und Idealen auch auf der Aufgabenebene und Planungsebene mitbedacht werden.
2. Zuordnung beinhaltet eine Entscheidungsverfügung  
   Mit der gemeinsam vereinbarten Zuordnung von Aufgaben bzw. Verantwortungsbereichen wird der Person die Entscheidungsverfügung über diesen Bereich zugesprochen. Der Entscheidungsrahmen wird im Arbeitsfeld „Wie planen und steuern wir?“ gemeinsam beschlossen.

Mögliche Varianten:  
Vorlage für AKV (Aufgaben-Kompetenzen-Verantwortlichkeiten) als eine Art „Stellenbeschreibung“. Siehe „Weitere Materialien“