

DAS VEREINBAREN VON STELLEN

KLÄREN UND DEFINIEREN VON STELLENINHALTEN

1. Der Prozess " Klären und Definieren von Stellen " umfasst zwei Teile:

1.1 Klärung der Stelle und definieren des Stelleninhalts

Dies ist der Führungsprozess, um Stelleninhalte zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern zu vereinbaren und ein gemeinsames Verstehen zu erzielen im Hinblick auf "wer erwartet was von wem?"

- und zwar heute und tatsächlich, nicht theoretisch und formal
- zwanglos ohne bürokratischen Aufwand
- klar und mit System
- flexibel
- im Team wie einzeln

1.2 Darstellen der Definition?

Nicht durch eine formale Stellenbeschreibung, sondern im Rahmen einer Darstellung, die

- Vorgesetzte und Mitarbeiter tatsächlich benützen
- von Vorgesetzten und Mitarbeitern gleichermaßen wird
- kurz gefasst ist, aber dennoch ein vollständiges Bild der Schwerpunkte der Stelle beinhaltet

2. Was ist zu klären und zu definieren?

Die "Bestandteile" einer Stelle

2.1 Zwecke

- Wozu besteht die Stelle? Nicht warum?!
Die Ergebnisbeiträge, die von der Stelle zu leisten sind.

2.2 Die Verantwortlichkeiten, bzw. Zuständigkeiten

Die Hauptbetätigungsgebiete, wo der Erfolg der Stelle erwartet wird.

Welche Leistung soll woran beurteilt werden.

Die Mittel und Wege, um die Ergebnisbeiträge zu erreichen.

2.3 Die Kompetenzen, die Vollmachten, die Handlungsfreiheit

Die Grenzen des Entscheidungsspielraumes.

2.4 Die Leistungsstandards

Das erwartete Leistungsniveau.

Wie die Leistung beurteilt wird.

3. Erläuterungen zu den Bestandteilen

3.1 Erster Bestandteil einer Stelle: Zwecke

Stellenzwecke definieren die erwarteten Ergebnisse der Stelle.

Stellenzwecke legen fest, wozu die Stelle existiert.

Um zu den Zwecken und weniger zu den Mitteln der Stelle zu gelangen, fragen Sie bitte:

"Wozu besteht die Stelle?"

Und die Antwort beginnt mit:

"um zu erreichen" oder "um zu erreichen, dass"

und mit zukunftsorientierten Aussagen, mit Ergebnissen, Vorteilen, Zielen – den Zwecken.

Fragen Sie nicht:

"Warum besteht die Stelle?"

Die Antwort hierauf wird wahrscheinlich beginnen mit:

"weil"

d.h. eine vergangenheitsorientierte Antwort eine Entscheidung, ein Ergebnis, ein Vorgang, vielleicht auch "weil wir dies schon immer so hatten."

Dies ist eine Begründung, kein Zweck!

Eine Stelle kann einen oder mehrere Zwecke mit unterschiedlichen Prioritäten haben.

3.2 Zweiter Bestandteil einer Stelle: Verantwortlichkeiten

Nach der Festlegung der Stellenzwecke stellen wir die Frage "Was sind die Hauptbetätigungsgebiete in denen wir erfolgreich agieren müssen, um die Stellenzwecke zu erreichen?"

Wir sprechen von Verantwortlichkeiten oder Verantwortungsbereichen. Wir sprechen, und halten Sie dies besonders fest, nicht von Zielen.

3.21 Gruppierungen Zusammenfassen

Unser Ziel ist nicht die Auflistung aller Tätigkeiten, sondern zu zeigen, wofür Sie verantwortlich sind, d.h. die wesentlichen Aufgabengebiete, die Sie selbst betreuen oder betreuen lassen. Fassen Sie z.B unter Mitarbeiterführung die Aktivitäten Training und Information der Mitarbeiter, Delegation, Ziele Setzen und Beurteilen etc. zusammen.

Das Zusammenfassen und Konzentrieren auf das Wesentliche vermeidet das völlige Untertauchen im Detail und den Aufbau von Grenzzäunen zwischen Stellen.

3.22 Erfolg für das Erreichen der Stellenzwecke

Stellen Sie sich selbst die Frage: Was sind die kritischen, besonders schwierigen Bereiche der Stelle, in denen ich erfolgreich sein muss, um die Zwecke zu erreichen?

Dies ist der Grund, warum wir die Stellenzwecke zuerst dargestellt haben.

3.23 Schwerpunkte und nicht Details

Kurzgefasste Schwerpunkte Stichworte sind ausreichend.

Es gibt keine Mindest- oder Maximalzahl an Verantwortlichkeiten für eine Stelle. Der Durchschnitt liegt bei ca. 6 bis 7 Verantwortungsbereichen.

3.24 Wichtig genug, um zur Beurteilung herangezogen zu werden

Dies ist die "Gretchenfrage":

Welche Verantwortungsbereiche sind wichtig genug, um zur Leistungsbeurteilung herangezogen zu werden?

Ohne vereinbarte Verantwortlichkeiten hat der Vorgesetzte keine Basis zur Beurteilung seiner Mitarbeiter!

3.25 Berücksichtigen Sie auch die Führungsverantwortungen

Führungsverantwortlichkeiten sind häufig weniger klar definiert als technische Aufgabengebiete und benötigen deshalb besondere Aufmerksamkeit.

3.26 Setzen Sie Prioritäten

Legen Sie die Hauptbereiche fest, die auch tatsächlich Ihrer Hauptanstrengungen bedürfen.

Prüfen Sie von Zeit zu Zeit, wie Sie Ihre Arbeitszeit auf die Hauptbereiche verteilen.

3.27 Team – übergreifend

Vergleichen Sie die Verantwortlichkeiten der Team Mitglieder, um

- Überschneidungen
- Mehrfachverantwortung für ein und dieselbe Aufgabe
- Lücken in wesentlichen Verantwortungsbereichen

zu vermeiden. Dienstleistungsverantwortlichkeiten sollten von den Verantwortungsbereichen der Linie klar getrennt sein.

3.3 Dritter Bestandteil einer Stelle: Kompetenzen

Kompetenz bedeutet die der Stelle zugrundeliegenden "Rechte" und Entscheidungsmöglichkeiten. Jeder Stelleninhaber muss wissen, wie weit sein Kompetenzbereich geht, wie er ausgestattet ist und wo die Begrenzungen liegen.

3.31 Definieren Sie die Grenze Ihres Kompetenzbereichs

Wir müssen sehr sorgfältig die Begrenzungen definieren und festhalten, wie weit der Kompetenz bzw. Entscheidungsspielraum reicht und wo er tatsächlich aufhört.

3.32 Entscheidungen

Kompetenz betrifft unmittelbar Entscheidungen. Klären Sie, welche Arten von Entscheidungen Sie durchführen können:

- Treffen und Umsetzen von Entscheidungen ohne Einflussnahme anderer Stellen.
- Die Entscheidung in Abstimmung mit dem Vorgesetzten oder einer anderen Stelle treffen und erst dann kann sie realisiert werden.
- Die Entscheidung kann von Ihnen nicht getroffen werden; sie fällt nicht in Ihren Kompetenzbereich, sondern muss von Ihrem Vorgesetzten oder Kollegen verantwortet werden.

Nicht jede Entscheidung kann in dieser Weise kategorisiert werden; dennoch sollten der Vorgesetzte und seine Mitarbeiter in der Festlegung dieser 3 Entscheidungstypen übereinstimmen.

Stellen Sie sicher, dass die zu treffenden Entscheidungen bekannt sind und verstanden werden.

Bezeichnen Sie Ihre Mitarbeiter nicht als entscheidungsschwach oder -unwillig, wenn Sie nicht sichergestellt haben, dass sie ihren Entscheidungsspielraum kennen.

Die Mitarbeiter können keine gute Arbeit leisten, wenn sie in ihrem Entscheidungsspielraum verunsichert sind und nicht wissen, wo sie stehen.

Es reicht auch nicht, wenn der Vorgesetzte dem Mitarbeiter das Angebot macht, dass er bei jeder Frage zu ihm kommen kann, wenn er seinen Kompetenzbereich nicht kennt. Diese Methode ist für beide Seiten eine Zeitvergeudung. Mitarbeiter, die in ihrem Handlungsspielraum unsicher sind und die ständig fürchten müssen, über die "Stränge" zu schlagen, können nicht effizient arbeiten. Und Mitarbeiter, die ständig mit einer "Über Kontrolle" seitens des Vorgesetzten rechnen müssen, können erfahrungsgemäss keine Kreativität entfalten.

Sie können mit Ihren Mitarbeitern klären und festlegen, wann sie regelmässig berichten sollen. Der Austausch wichtiger Informationen zu bestimmten Zeitabschnitten ist ein wesentlicher Bestandteil eines funktionierenden Kommunikationssystems. Aber wenn Sie ein Berichtsverfahren anlässlich der Lösung eines speziellen Problems etabliert haben, schaffen Sie diese ab, sobald das Problem gelöst ist. Pflegen Sie nicht Berichtssysteme für gelöste Fragen.

So wie wir die Begrenzung des Kompetenzbereichs gegenüber dem Vorgesetzten klären und festlegen müssen, haben wir auch die Grenzen zu den Kollegen zu definieren. Vermeiden Sie auch hier Ausdrücke wie Zusammenarbeit. Es mag durchaus eine Begrenzung dadurch geben, dass Sie sich mit Kollegen vor der Entscheidung abzustimmen haben. Die entscheidende Frage ist jedoch: "Wer hat das Sagen und das letzte Wort?"

3.33 Legen Sie den Kompetenzbereich für jede Verantwortlichkeit fest

Bei unterschiedlichen Verantwortungsbereichen können die Kompetenzen durchaus unterschiedlich sein.

Die Trennung ist aus mehreren Gründen empfehlenswert:

- Eine enge Begrenzung in der einen Verantwortlichkeit ist keine Entschuldigung für eine schlechte Leistung in einer anderen.
- Eine enge Begrenzung in einem Bereich kann frustrierend wirken: durch Gewährung relativ grosser Entscheidungsspielräume bei Nachbarfunktionen innerhalb einer Stelle kann diese Frustration überwunden werden.

3.34 Genauigkeit

Stellen Sie sicher, dass Vorgesetzter und Mitarbeiter die Kompetenzbereiche in gleiche Weise interpretieren.

3.4 Vierter Bestandteil einer Stelle: Leistungsstandards

Die Leistungsstandards sind der "gefürchtetste" Teil der Stellendefinition, da sie generell als am schwierigsten zu definieren empfunden werden. Aber dies muss nicht unbedingt zutreffen, insbesondere dann nicht, wenn Sie den nachstehenden Leitlinien folgen:

3.41 Mitarbeiter haben einen Anspruch auf Leistungsstandards

Sie können von Ihren Mitarbeitern nicht erwarten, dass sie ihre Arbeit gut oder exzellent wahrnehmen, wenn Sie ihnen nicht exakt mitteilen, was Sie unter gut oder ausgezeichnet verstehen.

Sie haben ein Recht, von ihrem Vorgesetzten klare Standards zu erwarten. Die Mitarbeiter wollen wissen, was von ihnen erwartet wird. Ihnen lediglich zu sagen, sie sollten Initiative entwickeln, ist sicher nicht ausreichend.

3.42 Der Vorgesetzte ist für die Festlegung von Leistungsstandards verantwortlich

Aber legen Sie diese Standards nicht ausschliesslich allein fest. Frage Sie Ihre Mitarbeiter, denn sie kennen sehr wahrscheinlich ihre Stelle besser und es liegt in ihrem Interesse Standards zu etablieren. Einmal als Selbstschutz gegen unfaire Behandlungen und zum zweiten, um sich selbst beurteilen zu können.

Machen Sie das Festlegen von Leistungsstandards zu einer gemeinsamen Aufgabe, wie alles übrige auch im Rahmen der Stellenklärung. Entwickeln Sie gemeinsame Ideen, tauschen Sie Vorschläge aus.

3.43 Leistungsstandards legen fest, wonach wir beurteilt werden

Die Verantwortungsbereiche stellen den Gegenstand der Beurteilung dar; die Leistungsstandards definieren, wonach die Leistung beurteilt wird.

Es ist wenig empfehlenswert, einen Verantwortungsbereich zu definieren, ohne die Kriterien der Beurteilung festzulegen. Wenn die Aufgabe für einen Verantwortungsbereich wichtig genug ist, sollten auch die Leistungsstandards definiert werden.

3.44 Leistungsstandards für jeden Verantwortungsbereich

Wir haben bereits die Verantwortungsbereiche festgelegt und für jeden Bereich sollte zumindest ein Leistungsstandard vorliegen.

Definieren Sie zuerst die drei anderen Aspekte:

Zwecke, Verantwortungsbereich, Kompetenz.

Die Definition der Leistungsstandards fällt dann nicht mehr so schwer.

3.45 Leistungsstandards sind der Rahmen für das Setzen von Zielen

Standards haben etwas damit zu tun, wie gut Sie Ihre Aufgaben wahrnehmen: Ziele beinhalten zukünftige Ergebnisse; Ziele müssen zeitlich definiert werden, Leistungsstandards gelten nicht vorübergehend, sondern solange, bis sie bewusst verändert werden.

3.46 Die Leistung ist erfolgreich, wenn

Das klare Formulieren von Standards muss nicht unbedingt problematisch sein.

Versuchen Sie diese "Formel" bei der Definition von Leistungsstandards anzuwenden:

Die Leistung im Verantwortungsbereich ist erfolgreich, wenn

A, B oder C zutrifft.

Definieren Sie A/B/C oder D/E/F

Es ist die natürlichste Denkweise. Sie wenden sie täglich an, ohne es zu merken.

3.47 Die Leistungsstandards müssen mit den Kompetenzbereichen übereinstimmen

Die Leistungsstandards müssen klar und fair sein. Kompetenzbereiche legen fest, was der Stelleninhaber entscheiden kann und wozu er nicht befugt ist.

Wenn die Leistungsstandards im Hinblick auf die Kompetenzbereiche nicht erreichbar sind, sollten entweder die Begrenzungen des Entscheidungsspielraums erweitert oder die Standards "reduziert" werden. Andernfalls empfinden die Mitarbeiter, dass der Vorgesetzte die Schwierigkeit ihrer Aufgaben nicht würdigt.

Man kann die Mitarbeiter wegen der Nichterreichung von Zielen nicht kritisieren, wenn sie hierzu nicht den nötigen Handlungs- und Entscheidungsspielraum besitzen. Ohne Übereinstimmung von Verantwortung, Kompetenz und Leistungsstandards kann der Mitarbeiter die gestellten Aufgaben bzw. Ziele nicht erreichen. Die Diskussion über die individuelle Verantwortung allein bringt wenig.

4. Die Struktur der Stelle, das "Stellenbild"

Im vorangegangenen Abschnitt haben wir die vier zu definierenden Bestandteile einer Stelle dargestellt. Als nächstes fügen wir die Einzelbestandteile zu einem "Stellenbild" zusammen.

Wir benutzen kurze Überschriften, um die gemeinsamen Nenner der Stelle zusammenzufassen. Die übermäßigen Ausführungen vieler Stellenbeschreibungen verbergen häufig die echten Fragen und verdecken den Mangel der gemeinsamen Vereinbarung.