

Checkliste:

MITARBEITERFÜHRUNG: Pflichten und Aufgaben klar regeln

Autorin: Barbara Seidl

IMMER AUF DER SICHEREN SEITE



Von unserer Fachredaktion geprüft. Die Inhalte dieses Downloads sind nach bestem Wissen und gründlicher Recherche entstanden. Für eventuell enthaltene Fehler übernehmen jedoch Autor/in, Chefredakteur sowie die Holzmann Medien GmbH & Co. KG keine rechtliche Verantwortung.

Checkliste **MITARBEITERFÜHRUNG**

AUFGABEN UND KOMPETENZEN EINDEUTIG BESTIMMEN

Bei Ihnen im Betrieb gibt es oft Stress, weil die Mitarbeiter nicht das tun, was Sie als Chef von Ihnen erwarten? Das liegt, wie unsere erfahrene Personalexpertin Barbara Seidl (München) aus langjähriger Praxiserfahrung weiß, nicht zwingend am Willen und der Motivation des Mitarbeiters. Sondern oft sind es einfach unterschiedliche Erwartungshaltungen, die aufeinanderprallen. Um Aufgaben und Verantwortlichkeiten unmißverständlich zuordnen zu können, rät die Personalexpertin, die folgenden fünf Punkte zu prüfen.

GIBT ES EINE SCHRIFTLICH FIXIERTE STELLENBESCHREIBUNG?

Die Ziele und Aufgaben müssen in klarer Sprache und detailliert beschrieben werden. Sie müssen eindeutig

- einer Person (z.B. eine Person ist für die Reinigung verantwortlich)
- einem Ort (z.B. der Aufenthaltsraum)
- bestimmten Zeiten (z.B. zum Dienstschluss, bestimmter Wochentag, Datum)
- einer Situation (z.B. bei einer Kundenreklamation)
- zugeordnet werden. Die 4 Kriterien gelten sowohl einzeln als auch in Kombination

Betriebliche Aufgaben:

- Erstellen Sie für jede Stelle/Aufgabenbereich eine schriftliche Beschreibung. Bedenken Sie auch Ausfall- und Urlaubszeiten. Wer übernimmt dann diese Aufgaben (Stellvertretung)?
- Definieren Sie konkret, was zu erledigen ist.
- Geben Sie klare Ziele vor – d. h. innerhalb welcher Zeit, mit welchen Kosten, in welcher Qualität und mit welchen Hilfsmitteln, alleine oder mit welchen Kollegen die Aufgaben zu erledigen sind.

WEISS DER/DIE MITARBEITER/IN, WELCHE AUFGABEN ER/SIE ZU ERLEDIGEN HAT?

Auch wenn eine Aufgabenbeschreibung existiert, ist noch nicht sichergestellt, dass jede/r Mitarbeiter/in diese kennt, inhaltlich erfasst hat und danach handelt.

- Neue Mitarbeiter: Wichtig ist, dass der/die neue Mitarbeiter/in die Aufgabenfelder schriftlich erhält und ein Mitarbeiter und/oder die Führungskraft die Einarbeitung mit strukturiertem Einarbeitungsplan verantwortlich durchführt.
- Bestehendes Personal: Auch wenn Mitarbeiter schon lange die Aufgaben erledigen, ergeben sich im Lauf der Zeit Abweichungen und Veränderungen z.B. durch Veränderungen der Kundenanforderungen, andere Teamzusammenstellung, interner Kostendruck, Umstrukturierung, persönliche Veränderung beim Mitarbeiter wie z.B. nachlassende Leistungskraft oder Motivation.

Betriebliche Aufgaben:

- Erstellen Sie konkrete Einarbeitungspläne – was muss wann gelernt und durch wen und wie vermittelt werden.
- Benennen Sie einen Ausbilder oder Paten.
- Machen Sie sich als Inhaber oder Führungskraft in regelmäßigen Abständen ein Bild (Augenschein, Kundenbefragung, Feedback von Vorgesetzten, Kennzahlen), ob die Standards und Zielvorgaben(noch) eingehalten werden.

Checkliste **MITARBEITERFÜHRUNG**

- Legen Sie im Einzelgespräch und/oder in einer Teamsitzung die Aufgabenverteilung fest. Sprechen Sie klar an, womit Sie zufrieden sind und womit noch nicht. Benennen Sie die Abweichungen, erörtern Sie gemeinsam die Gründe und erarbeiten Sie neue Handlungsmöglichkeiten.
- Wenn sich Aufgabenbereiche verändern, Aufgaben anders verteilt werden oder neue Aufgaben hinzukommen, nehmen Sie sich Zeit für die Besprechung und Erläuterung.
- Bei hoher Fehlerquote z.B. bei mangelnder Qualifikation, bei Über- oder Unterforderung können Umfang und Ziele in den Arbeitsbereichen verändert werden.

HAT DER/DIE MITARBEITER/IN DAS NÖTIGE WISSEN UND FÄHIGKEITEN FÜR DIE ZU ERLEDIGENDEN AUFGABEN?

Prüfen Sie für jede/n Mitarbeiter/in, ob er bzw. sie die entsprechenden Kenntnisse und Fertigkeiten besitzt, wie die Aufgaben erledigt werden sollen (strukturierte, geplante Durchführung, angemessener Einsatz von Hilfsmittel und Werkzeuge, Lern- und Lösungsstrategien). Kann der Mitarbeiter die Aufgaben im vorgegebenen Rahmen schaffen d.h. passen die entsprechenden Zielvereinbarungen oder ist der Mitarbeiter unterfordert oder überfordert?

Besonders sorgfältig sollten Sie dies bei folgenden Personengruppen überprüfen:

- Neue – vor allem branchenfremde – Mitarbeiter/innen
- Auszubildende – Überprüfung je Lernabschnitt. Berücksichtigen Sie die individuellen Unterschiede nach Alter, Entwicklungs- und Bildungsstand, soziale Einbindung in der Familie, Herkunft und Zufriedenheit mit der Berufswahl.
- Mitarbeiter/innen, die nach langen Pausen wieder an den Arbeitsplatz bzw. die Branche zurückkehren (unbezahlter Urlaub, Elternzeit, Erkrankung, Wiedereinstieg in den erlernten Beruf).
- Mitarbeiter/innen, die starke Veränderungen im beruflichen und/oder persönlichen Umfeld erleben (z.B. Ende der Lehrzeit, bevorstehendes Ausscheiden aus dem Betrieb/Arbeitsleben, Beförderung, Umzug, Heirat, Todesfall im Umfeld, private Schwierigkeiten).

Betriebliche Aufgaben:

- Beurteilen Sie – ggf. zusammen mit dem Vorgesetzten – die Fähigkeiten des Mitarbeiters. Vergleichen Sie diese mit den Anforderungen an die Aufgaben.
- Hinterfragen und erkunden Sie die Gründe für Abweichungen.
- Legen Sie Qualifizierungsmaßnahmen fest (Schulung, Gespräche, Infomaterial).
- Unterstützen Sie Mitarbeiter bei persönlichen Problemen (Auszeiten, Gespräche, Coaching, ggf. Versetzung, zeitweise Entbindung von einzelnen Aufgaben).

ANALYSIEREN SIE DIE FIRMEN- UND TEAMKULTUR.

Stellen Sie sich die Frage, ob Sie als Inhaber oder Führungskraft alles für die effiziente Aufgabenerfüllung Ihrer Mitarbeiter/innen und gutes Teamklima getan haben. Stimmen die Rahmenbedingungen? Ist die Verteilung der Aufgaben fair und angemessen? Können die Mitarbeiter die Verteilung nachvollziehen, sind die Beurteilungskriterien transparent?

Setzen Sie die systemische Brille auf. Betrachten Sie Ihren Betrieb wie ein externer Beobachter oder Berater. Untersuchen Sie, wie das Team zusammenarbeitet und kommuniziert. Welche Spannungen und Konflikte sind erkennbar? Welche Rolle übernehmen die

Checkliste **MITARBEITERFÜHRUNG**

Teammitglieder, sind diese angemessen?

Betriebliche Aufgaben:

- Geben Sie im Einzelgespräch den beteiligten Teammitgliedern ein Feedback über Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit. Benennen Sie klar, womit Sie zufrieden sind und womit noch nicht. Erarbeiten Sie individuelle, konkrete Verhaltensoptionen.
- Führen Sie in regelmäßigen Abständen Teamsitzungen durch und besprechen Sie die Art und Weise der gewünschten Zusammenarbeit. Stellen Sie auch den Bezug zu der Erledigung der Aufgaben und Zielerreichung her. Diskutieren Sie, wer die Aufgabe zu erledigen hatte und welche Gründe es für die Nichterledigung oder Ausführung durch einen Kollegen gab.
- Stärken Sie den Teamzusammenhalt und fördern Sie die Teambildung z.B. gemeinsame Projekte, Ausflüge, Feiern und Messebesuche.
- Sprechen Sie Konflikte offen an. Erarbeiten Sie gemeinsam mit Ihrem Team Konfliktlösungen.
- Überprüfen Sie, ob sich in den individuellen Aufgabenfeldern der Mitarbeiter Überschneidungen oder Widersprüche ergeben, die die Ursache für die Nichterledigung sein könnten.
- Für gemeinschaftliche oder überschneidende Arbeiten (z.B. Reinigung des Pausenraums) erstellen Sie schriftliche Pläne (z.B. rotulierende Erledigung) oder lassen Sie das Team selbst Vorschläge für die Erledigung/Durchführung machen (Stärkung der Eigenverantwortung).
- Nehmen Sie Ihre Führungskräfte in die Pflicht. Sie sind für die Führung und die Aufgabenerledigung verantwortlich. Ggf. brauchen die Führungskräfte dabei Unterstützung (Gespräche, Weiterbildung, Coaching).

ÜBERPRÜFEN SIE IHRE PERSÖNLICHE ROLLE ALS INHABER/IN ODER FÜHRUNGSKRAFT.

Analysieren folgende Sachverhalte:

- Sind Sie zu kritisch? Ist Ihr Blick zu sehr auf die (ggf. geringe Zahl der) Fehler gerichtet, sehen Sie zu wenig, was gut erledigt wird bzw. die Fortschritte?
- Sind Ihre Ansprüche angemessen ggf. zu hoch? Kann Ihr Mitarbeiter es Ihnen überhaupt Recht machen? Woran messen Sie die Ausführung ggf. an eigenen Fähigkeiten (die ev. kaum ein Mitarbeiter hat/haben kann)?
- Nehmen Sie dem Mitarbeiter die Aufgabe weg, etwa, weil er es nicht richtig macht oder zu lange braucht?
- Lassen Sie Rückdelegation an Sie zu? Gibt es Konsequenzen, wenn die Aufgaben unrechtmäßig an Kollegen delegiert werden oder liegen bleibt. Nicht passendes Verhalten darf nicht belohnt werden, indem ein Mitarbeiter sich von der Arbeit und deren Einschätzung drücken kann.
- Gibt es Raum und Gehör für Rückmeldungen, Verbesserungsvorschläge und Lösungsansätze aus der Belegschaft.

Betriebliche bzw persönliche Aufgaben:

- Überprüfen Sie Ihre Ansprüche.
- Legen Sie realistische Ziele und erreichbaren Qualitätsstandard für Mitarbeiter fest (Ihr Qualitätsstandard für Ihre Rolle/Aufgaben kann weiterhin hoch sein).
- Geben Sie den Mitarbeitern Gelegenheit, die Aufgaben eigenverantwortlich zu erledigen. Mischen Sie sich nicht ein, geben Sie Freiräume und lassen unterschiedliche Wege zum Ziel zu.

Checkliste **MITARBEITERFÜHRUNG**

- Erledigen Sie Mitarbeiteraufgaben nicht selbst. Werden Sie sensibel für Rückdelegation. Erkennen Sie Drückeberger!
- Zeigen Sie sachlich die Konsequenzen auf, wenn Aufgaben nicht erledigt oder unrechtmäßig ins Team delegiert werden.
- Geben Sie nicht gleich auf, wenn es nicht gleich klappt. Bleiben Sie dran und kontrollieren engmaschig.
- Überprüfen Sie Ihr Verhalten in Bezug auf Lob und Kritik.
- Verstärken Sie durch positive Rückmeldung – Lob und Anerkennung - richtiges Verhalten.
- Wenn Sie berechtigte Kritik (um der Harmonie willen) nicht ansprechen, kann der Mitarbeiter seine Leistung nicht einschätzen, erkennt er nicht, welche Aufgaben er erledigen muss. Angemessene, dosierte konstruktive Kritik ermöglicht Lernen. Zu viel (ggf. überzogene) Kritik veranlasst Mitarbeiter es gleich ganz zu lassen. (Nach dem Motto „Wer nichts macht, macht auch keine Fehler bzw. dann bin ich auch nicht schuld“.)
- Überprüfen Sie die Wege für einen sachlichen Austausch mit Mitarbeitern, hören Sie die Einwände und Kritik der Mitarbeiter und schaffen Sie Möglichkeiten (z.B. zeitlich befristet Test), dass Neues ausprobiert werden kann. Gute Ideen entstehen häufig im Dialog von Chef und Mitarbeiter.