

4. Führung

4.1 Arbeitsaufträge und Erwartungen

Handlungshilfen – wie es getan werden kann

> 1. Führungsgrundsätze/ –leitsätze (Praxisbeispiel)

Führungsleitsätze

- sollten einfach und einprägsam sein,
- 4 Statements nicht überschreiten,
- in einfacher Form schriftlich kommuniziert werden sowie
- vom Chef vorgelebt und eingehalten werden.

Beispiel für Führungsleitsätze:

1. Wir erarbeiten gemeinsam mit unseren Mitarbeitern klare, erreichbare und verständliche Beschreibungen der Aufgaben und Ziele zur Unternehmenszielerreichung.
2. Wir befähigen unsere Mitarbeiter zum selbständigen Handeln zur Erreichung der vereinbarten Ziele.
3. Wir konzentrieren uns auf Zielabweichungen und erarbeiten mit unseren Mitarbeitern Wege zur Einhaltung oder Korrektur der Vereinbarungen.
4. Wir fördern unsere Mitarbeiter zur Erzielung kontinuierlicher Verbesserungen.

> 2. Zehn Unternehmensleitsätze (Praxisbeispiel)

1. Wir erfüllen die Erwartungen und Anforderungen unserer Kunden besser als der Wettbewerb.
2. Wir handeln in allen Bereichen unseres Unternehmens durchgehend kundenorientiert.
3. Wir schaffen exzellente Leistungen durch hohes Engagement und Kompetenz.
4. Wir handeln stets konsequent und verlässlich.
5. Wir denken über Bereichsgrenzen hinaus. Fairness, Respekt und Vertrauen sind der Maßstab unserer Zusammenarbeit.
6. Wir fordern und fördern unsere Mitarbeiter. Unsere Führungskräfte führen klar, verständlich und zielorientiert zum Erfolg.
7. Wir sichern unseren Erfolg durch ständige Verbesserungen und Entwicklungsprozesse.
8. Wir sind Vordenker und Wegbereiter für innovatives Handeln in unserer Branche und/oder Region.
9. Wir pflegen zum gegenseitigen Vorteil Partnerschaften und Kooperationen mit unseren Kunden und/oder Lieferanten.
10. Wir handeln vorausschauend im Bewusstsein unserer besonderen Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft.

> 3. Grundsätze einer Führungskraft(Checkliste)

(Vgl. Mittelstand und Familie – Internetplattform der Bertelsmann Stiftung und des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), Autorin: Angela Fauth-Herkner)

Grundsätze einer Führungskraft:

... kein Suchvorgang darf länger als eine Minute dauern,...

... keine Besprechung darf länger als eine Stunde dauern...

Arbeit muss heute in zunehmendem Maße organisiert werden. Zwar wird durch Handys und E-Mail eine permanente Erreichbarkeit erzeugt, diese birgt jedoch die Gefahr, genau deshalb auf die Organisation und Planung von Arbeitsaufgaben zu verzichten. In der Folge schleichen sich häufig „Zeitfresser“ in die Arbeitsabläufe ein. Eine Entwicklung, die in Kombination mit der Fülle von Aufgaben, ihrer steigenden Komplexität und dem Anspruch, diese kurzfristig zu erfüllen, umso schwerer wiegt. Die Arbeit zu organisieren und Ressourcen effizient einzusetzen bedeutet deshalb, die Beschäftigten zu entlasten, Stress zu reduzieren und Ergebnisorientierung besser umzusetzen. In der Folge verbessert sich auch die Möglichkeit, Beruf und Familie miteinander zu vereinbaren deutlich.

Leitfragen

1. Wie kann der Aufgabenzuschnitt / Arbeitsablauf optimiert werden?
2. Wie können gleichzeitig die Interessen der Beschäftigten besser berücksichtigt werden?
3. Wie können Aufgaben so priorisiert werden, dass Stress reduziert wird und eine bessere Vereinbarkeit erzielt werden kann?
4. Wie kann die zeitliche Abfolge je nach Wichtigkeit optimiert werden, um meine Beschäftigten/mich weiter zu entlasten?
5. Wie kann mit einer verbesserten Organisation die Qualität gesteigert werden?
6. Wie können in gewissen Lebensphasen Aufgabeninhalte neu zugeteilt werden?
7. Wie können Aufgaben delegiert werden?
8. Wie lassen sich Arbeitsinhalte detailliert(er) planen? Wie wird damit die Einsatzplanung für die Beschäftigten verbessert?
9. In welchen Führungsrunden können Arbeitsumfang und -inhalte im Hinblick auf familiäre Belange erörtert und beschlossen werden?
10. Welche Mitarbeitergruppen sind bei einer Reorganisation von Arbeitsabläufen zu beteiligen?
11. Wie können Beschäftigte, die ihre Arbeit den familiären Bedürfnissen entsprechend selbst organisieren wollen, durch den Betrieb unterstützt werden?
12. Welche Vertretungsregelungen sind erforderlich?
13. Sollten Teams umstrukturiert oder vergrößert werden, um die Vertretungsmöglichkeiten auszuweiten?

14. Wer kann wen und wie qualifizieren, damit auf kurzfristige, familiär bedingte Veränderung der Arbeitszeit besser reagiert werden kann?
15. Sind geeignete Mittel und Wege zur Information der Beschäftigten und zur Kommunikation untereinander vorgesehen?

> 4. Mitarbeitergespräch (Checkliste „Zielklärung“)

Klärung der Ziele, die mit dem Mitarbeitergespräch erreicht werden sollen:

1. Die Sichtweise der Beschäftigten auf das Unternehmen sowie ihre Einstellung zum Unternehmen (besser) kennen lernen.
2. Informationen über Kunden, Aufträge und/oder Projekte erfragen, die in der Regel nur einzelne Beschäftigte kennen.
3. Die Erhebung von (Kern-) Kompetenzen der Beschäftigten.
4. Die Identifikation von vorhandenem Fortbildungsbedarf (Personalentwicklung, Qualifizierungsplanung).
5. Das Aufzeigen von Karrierechancen (Mitarbeiterbindung).
6. Das Umsetzen der Unternehmensleitsätze bzw. das persönliche Handeln entsprechend der Unternehmenskultur.
7. Die Lösung bestehender Konflikte und Krisen innerhalb der Mitarbeiterschaft.

Im Vorfeld eines Mitarbeitergesprächs ist zudem zu klären

- wer das Gespräch führt,
- welche Rahmenbedingungen für mögliche Vereinbarungen sowie Weiterbildungsmaßnahmen bestehen (Kosten, Zeitbedarf) sowie
- ob das Gespräch wiederholt werden bzw. regelmäßig stattfinden soll.

> 5. Mitarbeitergespräch (Checkliste „Durchführung“)

Themenbereiche, die in einem Mitarbeitergespräch berücksichtigt werden können:

Arbeitsaufgaben

1. Arbeitsziele
2. Arbeitsschwerpunkte
3. Quantität der Arbeit (Arbeitsstunden, individuelle Belastungssituation)
4. Qualität der Arbeit
5. Stellenbeschreibung
6. Arbeitsabläufe
7. Handlungs- und Entscheidungsspielräume
8. Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen
9. Zusammenarbeit mit Dritten
10. Führungsaufgaben und –verantwortung der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters

Arbeitsabläufe

1. Einarbeitung und Erklärung der Aufgaben und Tätigkeiten
2. Arbeitsanweisungen (Stellenbeschreibung)
3. Delegation von Aufgaben
4. Informationsfluss (zwischen den Beschäftigten; zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten)
5. Mitsprache bei Entscheidungen (Beteiligung)
6. Kontrolle und Rückmeldung

Kultur

1. Rückhalt und Unterstützung durch Kollegen/innen bzw. Vorgesetzte
2. Anerkennung und Kritik (Fehlerkultur)
3. Verhalten der Vorgesetzten (Führungsverhalten)

Rückblick

1. Was hat in den vergangenen 6 / 12 Monaten gut funktioniert?
2. Was ist aufgrund der zurückliegenden Erfahrungen verbesserungsbedürftig?
3. Welche persönlichen Ziele des Beschäftigten wurden erreicht?

Entwicklungen / Zielvorstellungen

1. Wünsche und Erwartungen des Beschäftigten im Rahmen der aktuellen Aufgabenstellung
2. Qualifizierungsbedarfe und Weiterbildungswünsche
3. Wünsche, Erwartungen und Ziele hinsichtlich der weiteren beruflichen Entwicklung
4. Zielvereinbarungen für das aktuelle/kommende Jahr
5. sonstige Entwicklungs- und Veränderungswünsche

Weitere Themen sowie eigene Notizen

> 6. Teamgespräch (Checkliste „Leitfragen“)

Besprechungen „im Team“ sollen u.a. dazu dienen Arbeitsabläufe zu klären, Stellungnahmen und Rückmeldungen der Mitarbeiter/innen einzuholen, Konflikte oder Missverständnisse anzusprechen sowie die Beschäftigten über aktuelle Entwicklungen zu informieren. Grundsätzliche Überlegungen zur Durchführung eines Teamgesprächs sind:

1. Warum soll ein Teamgespräch durchgeführt werden? Gibt es einen konkreten Anlass?
2. Welche Beschäftigten sollen an dem Gespräch teilnehmen?
3. Welche Themen sollen angesprochen werden?
4. Welche Ergebnisse sollen mit dem Gespräch erreicht werden?
5. Information der Mitarbeiter/innen,
6. gemeinsame Entwicklung von neuen Ideen und/oder Verbesserungsvorschlägen,
7. Um- oder Neuverteilung von Aufgaben bzw. Zuständigkeitsbereichen,
8. Diskussion (arbeits-) organisatorischer Fragen,
9. Besprechung von Missverständnissen, Lösung von Konflikten
10. Wer leitet und moderiert das Gespräch? Wer schreibt das Protokoll?
11. Soll das Teamgespräch regelmäßig durchgeführt werden (Terminfestlegung) oder nur bei gegebenem Anlass angesetzt werden?

> 7. Teamgespräch (Checkliste „Durchführung“)

1. Festlegung eines Moderators. Sammlung der zu besprechenden Themen.
2. Alle Teilnehmer werden rechtzeitig und schriftlich über die Gesprächsinhalte informiert.
3. Die Teilnehmer müssen im Gespräch gleichberechtigt zu Wort kommen . Der Moderator achtet auf die Redezeiten.
4. Niemand darf persönlich angegriffen werden.
5. Probleme sind konkret zu benennen – keine pauschalen Vorwürfe. Besser ist die Formulierung konstruktiver Verbesserungsvorschläge statt bloßer Kritik an Missständen.
6. Änderungsvorschläge zunächst kommentarlos sammeln und nicht vorschnell kritisieren oder ablehnen.
7. Wird bei bestimmten Themen keine Einigung erzielt nicht in „Endlos-Diskussionen“ verfallen. Besser das umstrittene Thema auf einen anderen Zeitpunkt/die nächste Sitzung vertagen.
8. Verantwortlichkeiten (Wer?) und Termine (Bis wann?) für die Umsetzung von Entscheidungen festlegen.
9. Die Besprechungsergebnisse und Entschlüsse sind in einem Ergebnisprotokoll festzuhalten. Das Protokoll muss allen Gesprächsteilnehmer/innen zur Verfügung gestellt werden.

> 8. Stellenbeschreibung/ Arbeitsplatzbeschreibung (Mustervorlage)

Eine zentrale Voraussetzung für die richtige – und passgenaue – Besetzung der vorhandenen Arbeitsplätze ist eine genaue Kenntnis der Anforderungen des jeweiligen Arbeitsplatzes an die Stelleninhaber. Hierzu müssen geeignete Stellenbeschreibungen – als detaillierte Dokumentation der im Unternehmen vorhandenen Arbeitsplätze – erarbeitet und regelmäßig aktualisiert werden. Bei der Formulierung der Stellenbeschreibungen sind folgende Arbeitsschritte erforderlich:

1. Vorbereitende Maßnahmen

Zielklärung: Ziele, die mit der Stellenbeschreibung erreicht werden sollen

- Grundlage für Neu- und/oder Ersteinstellungen
- (Stellen-) Kompetenzen deutlich darstellen und Kompetenzüberschneidungen erkennen und/oder vermeiden
- Personalplanung verbessern
- Zielvorgaben erstellen bzw. regeln (vgl. hierzu die Handlungshilfe „Mitarbeitergespräch“)
- Basis für eine Qualifikationsbedarfsermittlung schaffen (vgl. hierzu die Handlungshilfe „Qualifizierungsbedarfsanalyse“)
- Arbeits- und Einsatzplanung auf Grundlage einer Stellenbeschreibung flexibler gestalten
- Grundlage für weitere Qualitätssicherungsmaßnahmen im Unternehmen

2. Festlegung derjenigen Stellen bzw. Arbeitsplätze im Unternehmen, die beschrieben werden sollen

Bei der Festlegung ist die folgende Vorgehensweise hilfreich:

- 1.** Stellenbeschreibungen für bereits bestehende Stellen sollten in enger Zusammenarbeit mit dem aktuellen Stelleninhaber erarbeitet werden.
- 2.** Die Stellenbeschreibungen sollten in regelmäßigen Abständen überprüft (z.B. einmal pro Jahr) und bei Bedarf aktualisiert werden.
- 3.** Die Stellenbeschreibungen sollten allen Beschäftigten des jeweiligen Bereiches sowie Beschäftigten, die Schnittstellen zu der jeweiligen Position haben bekannt gemacht werden.

Für welche Stellen sollen im Unternehmen detaillierte Beschreibungen erstellt werden?

3. Festlegung der Inhalte der Stellenbeschreibung

Folgende Positionen sollte eine Stellenbeschreibung zumindest umfassen:

1. Name des Unternehmens
2. Abteilung
3. Stellen- bzw. Positionsbeschreibung
4. Name des Stelleninhabers / der Stelleninhaberin
5. Arbeitsbereich
6. Arbeitszeit
7. direkt übergeordnete Stelle
8. direkt nachgeordnete Stelle
9. gleichgestellte Stellen
10. Weisungsbefugnis
11. Stellvertretung
12. Hauptaufgaben
13. Kompetenzen (fachlich)
14. Kompetenzen (persönlich)
15. Kompetenzen (sozial)
16. weitere Regelungen (Inkrafttreten der Stellenbeschreibung am; Unterschriften Stelleninhaber, Vorgesetzter und ggf. Geschäftsleitung)

> 9. Stellenbeschreibung (Praxisbeispiel „Glaserei“)

Stellenbezeichnung		Projektleitung, Glaserei
Arbeitszeit		Vollzeit
Stelleninhaber		
Abteilung		Glaserei, Glasbau
Ziele und Funktion der Stelle		Selbständige Abwicklung von Aufträgen und Projekten im Bereich Glaserei und Glasbau
Organisatorische Einordnung	Übergeordnete Stelle	Direkt der Geschäftsführung unterstellt
	Untergeordnete Stelle:	Keine
	Stellvertretung von	Projektleiter Außenverglasungen
	Wird vertreten von	Projektleiter Außenverglasungen
Hauptaufgaben		<p><u>Auftragsbearbeitung Glaserei von A - Z:</u></p> <p>Angebotserstellung per Fax, Brief, E-Mail</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erfassung von Aufträgen - Erstellen der erforderlichen Arbeitsunterlagen - Bestellung von projektbezogenen Zusatzmaterialien, Gläser, Fremdleistungen - Terminabklärungen mit Lieferanten <p><u>Projektentwicklung Glasbau von A - Z:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Selbständige Betreuung von Projekten im Bereich Glasbau (z.B. Glasabschlüsse, Trennwände, Glasduschen, Küchenrückwände etc.) - Aufmaß vor Ort beim Kunden - Lösungsfindung im Team - Planung der Projekte mittels CAD - Bestellungen von projektbezogenen Zusatzmaterialien, Gläser, Bearbeitungen und Fremdleistungen - Montage gemeinsam mit eigenen und

		fremden Monteuren <u>Zusatzaufgaben:</u> - Beratung von Architekten, Schreibern, Privatkunden am Telefon oder im den Ausstellungsräumen - Bei entsprechender Eignung Beratung von Interessenten und Kunden vor Ort - Montagen im Bereich der Außenverglasung - Unterstützung der Geschäftsleitung bei Spezialprojekten
	Beziehung zu anderen Stellen (Zuordnung)	Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung und/oder der Projektleitung Außenverglasungen sowie Eigen- und Fremdmonteuren
Erforderliche Kompetenzen	Fachlich	Der Stelleninhaber ist für die selbständige Durchführung der Aufgaben in seinem Tätigkeitsbereich unter Beachtung der bestehenden Standards und Checklisten zuständig.
	Persönlich	
	Sozial	
Unterschriftenregelung		Jeder Beschäftigte unterzeichnet seine Korrespondenz selbst. Eine Unterschriftenregelung für Bankgeschäfte besteht zur Zeit nicht.
Gehaltsregelung		Vgl. gesonderte Vereinbarung bzw. Arbeitsvertrag
Eintrittsdatum		
Unterschriften		Mitarbeiter/in: Geschäftsführung:

> 10. Was eine Personalplanung bringt (Checkliste)

1. Die Handlungsfähigkeit sowie der Erfolg des Unternehmens werden auf der Basis einer Personalplanung dauerhaft sichergestellt.
2. Es werden Personalengpässe und -überhänge vermieden und somit Unter- bzw. Überkapazitäten reduziert.
3. Eine frühzeitige Personalbedarfsplanung und-rekrutierung ermöglicht eine verlässliche Kostenplanung.
4. Eine möglichst konkrete Personalbedarfsplanung ist Grundlage für ein zielsicheres Personalmarketing.
5. Die Planung ermöglicht eine gezielte(re) Nutzung der im Unternehmen bereits vorhandenen Personalressourcen und-potenziale.

Wie kann hierbei vorgegangen werden?

1. Erstellung von Wissens-, Kompetenz- und Anforderungsprofilen ausgewählter Beschäftigter (vgl. Handlungshilfe Wissens-, Kompetenz- und Anforderungsprofil).
2. Durchführung einer Altersstrukturanalyse (vgl. Handlungshilfe Altersstrukturanalyse).
3. Festlegung des internen Planungshorizontes (kurz-, mittel- oder langfristige Personalplanung).
4. Bezugnahme auf die aktuelle Unternehmensstrategie oder – sofern diese noch nicht ausformuliert vorliegt – Durchführung eines Strategie-Workshops (vgl. Handlungshilfe Workshoporganisation und –durchführung).
5. Ermittlung des aktuellen und zukünftigen (Brutto-) Personalbedarfs (vgl. Excel-Tabelle unter www.fachkraefte-toolbox.de/fachkraefte-gewinnen/personalbedarfsplanung/6-nettopersonalbedarf).

> Querverweise – welche weiterführenden Informationen und Unterstützungsangebote es gibt

INQA-Unternehmenscheck

4.3. Beschäftigte einbeziehen, 6.1 Weisungs- und Verantwortungsbereiche, 8.1 Einsatzbedingungen und Ressourcen, 9.2 Planung der Prozesse/ Arbeitsvorbereitung

INQA-Check Personalführung

Gutes Bauen Unternehmenscheck

GDA-ORGCheck Arbeitsschutz mit Methode

Literatur

Arbeitsschutzverwaltung Sachsen (2011): Handbuch Arbeits- und Gesundheitsschutz in kleinen Unternehmen (Praxishilfen und Dokumente für einen systematischen Arbeitsschutz)

Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie (BG RCI): Praxishilfen Arbeit. Gesundheit. Leben. (Praxishilfen und Dokumente für einen systematischen Arbeitsschutz unter <http://www.bgrci.de/praevention/praxishilfen/>)

Gesellschaft für Technologieberatung und Systementwicklung mbH: Checkliste Führungsverhalten (Checkliste mit online Auswertung zum Führungsverhalten unter <http://www.tse.de/Extras/tests/Fuehrung.html>)

Hohlbaum/Olesch (2008): Human Resources – Modernes Personalwesen (das Kompendium) – ISBN 978-3812006033

Steinmann/Schreyögg (2005): Management – Grundlagen der Unternehmensführung – ISBN 3-409-63312-X

Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG): Arbeitshilfen der VBG für Führungskräfte (Checklisten, Organisationshilfen und Formulare für eine präventive Arbeitsgestaltung)

Wöhe/Döring (2010): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre - ISBN 978 3 8006 3795 9

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:

b a u a :

Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin