

Rollen verhandeln mit MitarbeiterInnen (Heidi Schmidt, Geschäftsführerin PKS Software GmbH)

1. Vorstellung

Mein Name ist Heidi Schmidt. Ich bin geschäftsführende Gesellschafterin bei der PKS Software GmbH in Ravensburg. Wir sind ein solides Softwareunternehmen und befassen uns mit der Softwareentwicklung von Kernsysteme auf IBM-Technologie. Zu unseren Kunden zählen in diesem Umfeld z.B. BMW, Bausparkasse Schwäbisch Hall, Unicef oder DACHSER. Mein Vertriebs- und Marketingteam, für das ich als GF die personelle Verantwortung trage, besteht aus 3 Mitarbeitern und einer Auszubildenden.

1. Abgrenzung Stellenbeschreibung:

- Schwerpunkte in der Realität verändern sich, gerade in der IT-Branche, immer sehr sehr schnell, daher Verantwortlichkeitsabgrenzung nötig
- Andere Verhaltensweisen/Eigenschaften der Mitarbeiter sind gefordert

2. Erstes Mal habe ich das bewusst unter Führung von Anna gemacht - das war sehr sehr gut

3. Was war der Anlass der dazu führte, dass ich mich mit dem Thema "Abgrenzung von Verantwortlichkeiten" beschäftigt habe?

In meinem Team gab es innerhalb von 12 Monaten einen kompletten Personalwechsel - nur einer der 4 Mitarbeiter ist geblieben, alle anderen haben neue Rollen übernommen oder das Unternehmen zum Studium verlassen. Außerdem wurden zwei der Stellen (Marketing und Junior-Vertrieb) komplett neu auf Basis der Skills der neuen Mitarbeiter strukturiert und mit Inhalt gefüllt.

Da sowohl mir als auch den Mitarbeitern an vielen Stellen nicht klar war, wer was macht, wer für was Verantwortung trägt, gab es vermehrt Unruhe und ständige Rückfragen zu "an sich klaren" Dingen. Dies war für mich wie auch die Mitarbeiter unzufriedenstellend - keiner konnte eigenverantwortlich arbeiten - ständig mussten Abstimmungsgespräche geführt werden. Dinge wurden vergessen, andere doppelt erledigt. Alle hatten das Gefühl, dass nix "rund läuft", der Frust stieg ...

4. Was habe ich gemacht? Wie lief die Verantwortlichkeitsabsprache ab?

Jeder der Mitarbeiter (bis auf den Azubi) bekam die Aufgabe, folgende Fragen für sich aufzuschreiben und mit Antworten zu versehen:

Wo ist der MA eigenverantwortlich tätig und leitet sich selbst?	Wo braucht der MA Rückhalt, Beratung und Absprachen mit Heidi?	Wo will der MA keine Verantwortung übernehmen sondern von Heidi geleitet werden?
---	--	--

Auch ich habe diese Fragen aus meiner Sicht je Mitarbeiter aufnotiert.

Dann bin ich jeweils im Einzelgespräch mit jedem MA die Tabelle durchgegangen, habe Unterschiede besprochen und wir haben eine klare Tabelle am Ende vorliegen gehabt.

Am Ende haben wir dann alle 4 in einem Meeting untereinander die Tabellen vorgestellt, abgeglichen und somit eine einheitliche Sicht auf die Verantwortlichkeiten erarbeitet

5. Was bringt's? Ergebnis?
 - Mehr Sicherheit für den Einzelnen führt zu mehr Eigenverantwortlichkeit in der täglichen Arbeit
 - Die Eigenverantwortlichkeit ist motivierend für die Mitarbeiter
 - Ich bin entlastet von vielen Rückfragen und "Entscheidungen" - denn die sind aufgrund der Verantwortlichkeiten häufig klar oder können von den MA selbst getroffen werden
 - Bei Dingen, die vergessen werden oder schief laufen ist schneller klar, wer die Verantwortung trägt
 - Es wird weniger "verschleppt", weil jeder weiß und selbst mitdefiniert hat, was er in Eigenverantwortung zu tun hat
 - Die Mitarbeiter haben weniger Scheu, sich bei konkreten Fragen oder Unterstützungsbedarf an mich zu wenden