

**MCC**

**Mastering-ConceptConsult**

*Fit für die Marktdynamik!*

## Human Resource Management erfolgreich aktivieren



## Inhaltsverzeichnis:

<b>1 EINLEITUNG</b> .....	<b>3</b>
<b>2 FÜHRUNGSPROFILE</b> .....	<b>4</b>
<b>3 DELEGATIONSMANAGEMENT</b> .....	<b>7</b>
3.1 Richtig delegieren.....	9
3.2 Das Briefing.....	11
<b>4 MITARBEITERFÜHRUNG</b> .....	<b>12</b>
4.1 Mitarbeiteraufgaben.....	13
4.2 Führungsverantwortung.....	15
4.3 Führungsprobleme.....	17
<b>5 MITARBEITERBEURTEILUNG</b> .....	<b>18</b>
5.1 Reifegrade.....	20
5.2 Delegieren.....	21
<b>6 KOMPETENZMANAGEMENT</b> .....	<b>25</b>
6.1 Ergebnisverantwortung.....	26
6.2 Entscheidungsbefugnis.....	26
6.3 Pflichtenheft.....	27
<b>7 ZIELVEREINBARUNG</b> .....	<b>32</b>
<b>8 LEISTUNGSSTANDARDS</b> .....	<b>42</b>
8.1 Zielpräzisierung .....	43
<b>9 MITARBEITERMOTIVATION</b> .....	<b>49</b>
9.1 Demotivation.....	55
<b>10 MITARBEITERENTWICKLUNG</b> .....	<b>62</b>
<b>11 MITARBEITERFÖRDERUNG</b> .....	<b>65</b>

# 1 EINLEITUNG

Beim Human Resource Management sollte am Anfang der Bemühungen stehen, Führungsprofile herausarbeiten und unverwechselbare Kernkompetenzen zu schaffen.

Möglicherweise gibt es aber dafür keine „*Best Practices*“. Was richtig ist und was nicht, hängt in hohem Maße von den Unternehmensstrategien ab. Manche Unternehmen bevorzugen die interne, organisationsspezifische Personalentwicklung, andere, die flexibel und schnell auf Marktchancen reagieren müssen, kaufen Kompetenzen außerhalb des Unternehmens ein. Von der internen zur externen Entwicklung zu wechseln, ist wahrscheinlich einfacher als umgekehrt.

Steigen die Anforderungen an die Flexibilität weiter, sinkt möglicherweise die Bereitschaft der Unternehmen, in spezifische Kompetenzen zu investieren. Anders als Technologien oder neue Designs sind Human Resource Praktiken nur schwer zu reproduzieren. Es ist deshalb vielleicht einfacher, eine neue Strategie zu finden, die zu den bestehenden Fähigkeiten und Praktiken passt, als umgekehrt.

Human Resource Management geht traditionell vor dem Hintergrund der Unternehmensstrategien auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter ein.

Es gibt verschiedene Bereiche, in denen zielorientierte Entscheidungen getroffen werden müssen, dazu gehören Einstellungspraxis, Schulung, Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung, Vergütung und Mitbestimmung.

Der weiterentwickelte Arbeitsplatz ist durch starke Mitarbeiterbeteiligung, geringe Statusunterschiede, breiter angelegte Arbeitsbereiche, Verpflichtung zur Weiterbildung und teilweise leistungsbezogene Vergütung geprägt. Viele Unternehmen haben diese Praktiken nur teilweise oder gar nicht eingeführt.

Ein Grund dafür ist, dass Investitionen im HR-Bereich oft im Widerspruch zu anderen Zielen stehen, z.B. der Kostenreduzierung. Die Kosten für einen Arbeitsplatz sind oft leichter zu erkennen als der Nutzen. Und einige Unternehmen trennen bewusst einzelne Aspekte des Human Resource Management für verschieden Segmente der Belegschaft oder für verschiedene Unternehmensziele.

## 2 FÜHRUNGSPROFILE

Als Führungskraft sollten Sie wissen, was Sie sich zutrauen können und wo es brenzlich wird, wo Ihre Stärken liegen und Ihre Schwachpunkte. Ohne ein halbwegs realistisches Selbstbild laufen Sie Gefahr:

- Aufgaben zu übernehmen, für die andere besser geeignet wären als Sie
- schlecht zu planen und in Zeitdruck zu geraten, weil Sie Ihren Bedarf falsch eingeschätzt haben
- ein hohes Maß an Energie in Aufgaben zu investieren, in denen Sie nur mittelmäßige Ergebnisse erbringen
- Ihre eigentlichen Stärken zu vernachlässigen anstatt sie auszubauen.

### **Wir schätzen uns selbst meist nicht richtig ein**

Die eigenen Stärken und Schwächen herauszufinden, ist keine leichte Aufgabe. Es ist nämlich nicht damit getan, dass Sie einfach nur mal in sich gehen und darüber nachdenken, was Sie ganz gut können und was Ihnen weniger liegt.

Es ist eine psychologische Tatsache, dass Menschen sich selbst nur sehr selten zutreffend einschätzen. Viele sind sich über eklatante Schwächen keineswegs im Klaren, während sie andererseits ihre eigentlichen Stärken übersehen, weil sie ihnen selbstverständlich erscheinen.

### **Für unsere Schwächen gibt es immer eine Entschuldigung**

Wir neigen dazu unsere Schwächen zu ignorieren. Wenn irgendetwas nicht funktioniert, gibt es dafür immer eine gute Erklärung: Die Umstände sind schuld, der Zufall, die Unfähigkeit der anderen. In unseren Gedanken erscheint unser Verhalten häufig sehr schlüssig. Wir konnten gar nicht anders.

Die anderen aber nehmen unsere Gedanken nicht wahr, sondern nur unsere Taten. Im Ergebnis führt dies zu dem interessanten Effekt, dass aufmerksame Mitmenschen unser Verhalten oftmals viel besser vorhersagen können als wir selbst.

## **Warum wir uns über unsere Stärken täuschen**

Wir sind uns aber nicht nur über unsere Schwächen im Unklaren, sondern auch über unsere eigentlichen Stärken. Dafür gibt es zwei Gründe:

- Wir übersehen unsere Stärke, weil uns die damit verbundene Tätigkeit besonders leicht fällt. Wir halten unsere Leistung für selbstverständlich.
- Wir verwechseln unsere Stärken mit Fähigkeiten, die wir gerne hätten, für die wir aber gar nicht so begabt sind. Tatsächlich investieren wir sehr viel Energie und erreichen nur mittelmäßige Resultate.

## **Wie Sie zu einem realistischen Selbstbild gelangen**

Im Prinzip gibt es nur einen Weg zu einem realistischen Selbstbild:

Der neutrale Blick von außen.

Dazu stehen Ihnen drei Möglichkeiten offen:

- Coaching: Sie lassen sich von einer vertrauenswürdigen, neutralen Person beobachten und befragen sie anschließend.
- Bewertung: Sie lassen sich von Ihren Mitarbeitern, Vorgesetzten, Kollegen oder Kunden beurteilen. Die Ergebnisse sollten Sie sorgfältig interpretieren, eventuell in einem Feedback-Gespräch.
- Protokoll: Sie zeichnen auf, was wichtig ist, und analysieren sich selbst - allerdings mit zeitlichem Abstand.

## **Die Feedback-Analyse**

Experten empfehlen die dritte Methode, die „Feedback-Analyse“.

„Sobald Sie eine Schlüsselentscheidung treffen oder etwas Entscheidendes unternehmen, sollten Sie sich notieren, mit welchen Auswirkungen Sie rechnen. Einige Monate später sollten Sie vergleichen, was tatsächlich eingetreten ist.

Der zeitliche Abstand hilft Ihnen, die Dinge nüchterner und zutreffender zu beurteilen. Bedingung ist allerdings, dass Sie Ihre Einschätzung schriftlich festgehalten haben. Wenn Sie später versuchen im Gedächtnis zu rekonstruieren, wie ein bestimmtes Projekt abgelaufen ist, funktioniert die Methode nicht.

## **Wie erkennen Sie Ihre Stärken und Ihre Schwächen?**

### **Einige Hinweise für Ihre Stärken-Schwächen-Analyse:**

- *Nehmen Sie nur solche Eigenschaften unter die Lupe, die für Ihre Führungsaufgabe relevant sind.*
- *Trennen Sie zwischen Meinungen und Tatsachen, Wenn Sie glauben, dass Ihre Stärke darin besteht, andere mitzureißen, dann fragen Sie sich, worauf sich diese Annahme gründet.*
  - *Gab es solche Situationen?*
  - *Was ist genau geschehen?*
  - *Wodurch ist es Ihnen gelungen, andere zu begeistern?*
  - *Wen haben Sie begeistern können?*
- *Achten Sie auf Dinge, die Ihnen leicht fallen. Sehr oft verbirgt sich hier eine Stärke, die Sie ohne großen Aufwand weiter ausbauen können.*

### 3 DELEGATIONSMANAGEMENT

Als Führungskraft haben Sie dafür zu sorgen, dass die richtigen Leute die richtigen Dinge tun. Diese verantwortungsvolle Aufgabe wird an Bedeutung weiter zunehmen, denn der Gestaltungsspielraum wird in den meisten Organisationen größer.

Dafür gibt es drei Gründe:

- Die Zahl der Aufgaben, bei denen die klassische Arbeitsteilung nicht mehr greift, nimmt stetig zu. Die Stellenbeschreibungen, die traditionellerweise festlegen, wer wofür zuständig ist, geben allenfalls einen Anhaltspunkt.
- Die Mitarbeiter verfügen über vielfältige „Skills“, sie sind damit flexibler und vielfältiger einsetzbar.
- In vielen Bereichen hat die Bedeutung von freien Mitarbeitern, Kooperationspartnern oder selbstständigen Betriebseinheiten stark zugenommen. Sie müssen entscheiden, ob Sie eine bestimmte Leistung selbst erbringen oder „auslagern“ wollen, und wenn Sie „auslagern“, wohin?  
Sie entscheiden: Wer macht was?

Sie müssen die komplexe Aufgabe, für die Sie zuständig sind, auf Ihre Mitarbeiter oder externe Ressourcen verteilen. Ihr Gestaltungsspielraum wird dabei durch zwei Faktoren begrenzt: Funktion und Tradition.  
Wer ist dafür zuständig?

Jeder Mitarbeiter in einer Organisation hat eine bestimmte Funktion, die gewöhnlich in der Stellenbeschreibung zum Ausdruck kommt. Er muss über bestimmte Fertigkeiten verfügen und spezielle Kenntnisse besitzen.

#### **Wer hat sich bereits bewährt?**

Sobald ein Mitarbeiter irgendwann einmal eine bestimmte Aufgabe übernimmt, kann sich eine „Tradition“ bilden. Ist später eine ähnliche Aufgabe zu übernehmen, so liegt es nahe, den „bewährten“ Mitarbeiter damit zu beauftragen. In vielen Fällen wird er das auch erwarten und wäre enttäuscht, wenn er plötzlich „übergangen“ würde.