

## Der praktische Fall

### Personalmanagement in Fällen

#### Der praktische Fall (8): »Die Arbeit im Team ist ungerecht verteilt und zudem falsch bewertet!«

Prof. Dr. Hanns-Eberhard Meixner

Klagen über zu viel Arbeit oder aber Klagen, dass die Arbeit nicht richtig verteilt ist, gehören offensichtlich zum beruflichen Alltag. Herr *Gingold* wollte daher in der zweiten Teambesprechung als neuer Teamleiter mehr Transparenz schaffen (vgl. Fall Dezember 2008). Jedes Teammitglied hat in dieser Teambesprechung die Schwerpunkte seines Arbeitsbereiches auf der Grundlage der Systematik der ABC-Analyse vorgestellt.<sup>1</sup> Die Präsentationen der Teammitglieder wichen in Qualität und Quantität krass voneinander ab. Da gibt es für das Team insgesamt, vor allem aber für einige Kolleginnen und Kollegen noch viel zu tun. Gerade die, die ansonsten durch großes Klagen auffallen, hatten in dieser Besprechung erstaunlich wenig zu bieten. Ein vermuteter Zusammenhang fand eine erste Bestätigung! Doch was für Herrn *Gingold* vor allem entscheidend ist: Jeder hat sich in dieser Besprechung über die Ziele, konkreten Inhalte, die Gewichtung der einzelnen Tätigkeiten und die Bedeutung seines Arbeitsplatzes im Gesamtkontext des Teams Gedanken gemacht. Viele mussten sich in der anschließenden Diskussion detaillierter erklären. Damit wurde eine erste Stufe der Transparenz erreicht. Bei Herrn *Gingold* hat sich durch die Präsentationen in der Teambesprechung eine weitere Vermutung bestätigt: Die Arbeit ist im Team nicht optimal verteilt und wahrscheinlich auch nicht schlüssig in der Bewertung. Das könnte erheblichen Ärger geben. Denn nach einem aktuellen Leitungsbeschluss sollen alle Arbeitsplätze, sowohl der Beschäftigten wie auch der Beamten von einer externen Beratungsgruppe überprüft und neu bewertet werden, – die Beschäftigten nach den noch gültigen summarischen Verfahren des BAT und die Beamten nach dem Stufenwertzahlverfahren. Herr *Gingold* hatte gehofft, dass die Leitung die im TVöD angekündigten neuen Bewertungskriterien noch abwarten würde. Das hätte ihm die Chance gegeben, die Aufgabenzuweisung in seinem Team neu auszurichten.

#### Damit stellt sich eine entscheidende Frage für Herrn *Gingold*: Abwarten was die externe Organisationsüberprüfung bringt oder aber im Vorfeld aktiv werden?

Aus Gesprächen mit Kolleginnen und Kollegen aus anderen Verwaltungen kennt Herr *Gingold* die Gefahren für sein Team, wenn externe Experten die Arbeitsplätze überprüfen. Das Vorgehen ist immer wieder das gleiche: Es beginnt mit einer Dokumentenanalyse (Stellenbeschreibung, Geschäftsverteilungsplan, Selbstaufzeichnung der Arbeitsplatzinhaber). Mit Blick auf die Erfahrungswerte anderer Verwaltungen und Benchmarking-Daten werden dann Ergänzungen vorgeschlagen und die Zeitrichtwerte für die mittleren Bearbeitungszeiten vorgegeben. Ist dieses Verfahren abgeschlossen und die Organisation auf das externe Gutachten hin neu ausgerichtet, dann sind häufig die Weichen über Jahre gestellt und geradezu »einbetoniert«. Herr *Gingold* will sich auf diese Zufälligkeiten nicht einlassen und die Initiative in der Hand behalten. Nicht er will sich sagen lassen, was zu tun ist, sondern er will die Eckwerte setzen, an denen sich das Analyseteam orientieren kann. Daher wird er nicht abwarten, was andere ihm vorschreiben. Andererseits ist er nicht beratungsresistent. Im Gegenteil: Er ist für diese externe Beratung dankbar, wenn sie fair, kompetent und ohne sachfremden Hintergrundgedanken abläuft. In jedem Fall will er auf gleicher fachlicher Augenhöhe diskutieren können und sich nicht – weil neu in dieser Funktion – überrumpeln lassen. Dabei muss der Arbeitsaufwand für ihn und sein Team überschaubar bleiben. Doppelarbeiten sollte es nicht geben. In jedem Fall versteht er seine Aufgabe als Teamleiter so, dass all diese Fragen zu seinen Kernaufgaben als Teamleitung gehören.

Um die Aufgaben seines Sachgebietes aussteuern zu können, stehen Herrn *Gingold* Führungsinstrumente zur Verfügung wie:

- ein – völlig veralteter – Geschäftsverteilungsplan
- Stellenbeschreibungen, die nicht fortgeschrieben wurden und von daher wenig aktuell sind
- aktuelle und sehr interessante Produktsteckbriefe
- Vordrucke, Checklisten und Formulare zu Arbeitsabläufen
- Dienstanweisungen
- Ergebnisprotokolle von Stellenbewertungen
- Zielvereinbarungsgespräche
- Statistiken

Herr *Gingold* sieht in der Stellenbeschreibung das Flaggschiff seiner Führungshilfen. Hieran will er sich neben dem Produktsteckbrief orientieren, wenn er in

<sup>1</sup> Vgl. Hintergrundinformation: ABC-Analyse.

den nächsten Wochen die Zielvereinbarungsgespräche mit seinen Teammitgliedern führt. Herr *Gingold* schätzt die Stellenbeschreibung als wichtige Hilfe, wenn es etwa um die Auswahl neuer Teammitglieder geht (z. B. Anforderungsprofil), die Einführung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ansteht oder die Neuen eine Orientierung für ihren neuen Arbeitsplatz suchen. Leider sind diese Vorteile bei seinem Vorgänger nicht angekommen. Als er sich beispielsweise als neuer Teamleiter einen Überblick verschaffen wollte, da konnte er mit der Stellenbeschreibung seines Vorgängers nicht viel anfangen. Sicherlich ist das nicht nur ein Fehler seines Vorgängers! Hier scheint etwas in der Führungskette nicht richtig zu laufen. Allerdings hat sich Herr *Gingold* in der Vergangenheit auch nicht um seine eigene Stellenbeschreibung gekümmert. So ist auch die Stellenbeschreibung seiner vorherigen Tätigkeit in die Jahre gekommen. Das ist bei einem anderen Kollegen im Sachgebiet anders. Als Beschäftigter wurde er in den letzten Jahren zweimal höher gruppiert. Dazu wurde die Stellenbeschreibung jedes Mal an einigen Stellen absichtsvoll aktualisiert. Man kann auch sagen: Die Stellenbeschreibung wurde auf die neue Bewertung hin zugeschnitten. All dies hatte wenig mit einer Stellenbeschreibung als Führungsinstrument zu tun. Daher ist dieses Führungsinstrument wohl eher zu einem Legitimationsinstrument für die Bewertung in seiner Verwaltung abgestuft worden. In seiner Verwaltung wohl offensichtlich eine übliche Praxis! Herr *Gingold* erinnert sich noch, als dieser Kollege neu von der Ausbildung ins Team kam. Er zeigte viel Ehrgeiz, war fleißig und packte zu, während ein älterer Kollege seiner Pensionierung entgegendämmerte. Der junge Kollege übernahm inoffiziell mehr und mehr aus dem Aufgabenpaket, was der ältere nicht mehr schulterte. Dann kam der Tag, wo neue Fakten geschaffen werden mussten. Ein Kompromiss wurde geboren. Der ältere Kollege erhielt Bestandsschutz in seiner Bewertung. Sein Arbeitsplatz stand nicht zur Disposition, was eine Neubewertung anbetrifft. So fiel es offiziell nicht auf, dass die anspruchsvollen Aufgaben von dem einen Arbeitsplatz auf den Arbeitsplatz des jüngeren verschoben wurden. Das war die Voraussetzung, um den jungen Kollegen den verdienten Weg nach oben zu öffnen. Herr *Gingold* mag nicht daran denken, bei welchen anderen Arbeitsplätzen in seinem Sachgebiet sich im Laufe der Jahre eine ähnliche Dynamik entwickelte. Herr *Gingold* macht sich in dieser Frage nichts vor: Bei der anstehenden Bewertung der Arbeitsplätze stehen ihm und dem Team noch einige Überraschungen bevor.

Zunächst wird Herr *Gingold* Voraussetzungen schaffen, um die Stellenbeschreibungen im Sachgebiet zu überarbeiten. Dabei sieht er fünf Aspekte, die es aus seiner Sicht in diesem Kontext zu klären gibt:

1. Die formale und individuelle Arbeitsverteilung,
2. die objektive Auslastung im Abgleich mit der Stellenbeschreibung jedes einzelnen Teammitgliedes,
3. der subjektive Auslastungs- und Belastungsgrad jedes Teammitgliedes,
4. die Aufgabenstruktur
5. die Optimierung der Geschäftsprozesse mit Blick auf einer Stärken- und Schwächenanalyse der Teammitglieder.

#### 1. Schritt: Sammeln der wichtigsten aktuell ausgeführten Tätigkeiten:

Eine wichtige Grundlage hierzu wurde in der letzten Teambesprechung geschaffen. Zur Vorbereitung hatte jedes Teammitglied die 5–10 wichtigsten Tätigkeiten, die weit über 80 Prozent des Arbeitsvolumens ausmachen, zusammengestellt. Diesen Schritt will er in den nächsten Wochen durch Einzelgespräche und Abstimmungen weiter vertiefen.

#### 2. Schritt: Abgleich des IST mit den in der Stellenbeschreibung ausgewiesenen SOLL-Aufgaben.

Aus den Abgleich zwischen dem tatsächlichen Geschehen und den Vorgaben der Stellenbeschreibung sollen die aktuellen Arbeiten des Arbeitsplatzes entwickelt werden.

Fragen, die Herr *Gingold* mit jedem Teammitglied in diesem Kontext klären wird, sind:

- Deckt sich die Stellenbeschreibung mit dem ausgewiesenen Ist?
- Trifft die Beschreibung das, was getan werden muss?
- Was wird tatsächlich getan? (vgl. hierzu Notprogramme: Ausfälle, etc.)
- Was sollte getan werden? (Was muss unbedingt getan werden, was kann zunächst einmal entfallen ... Prioritäten setzen!)
- Wie wird es getan?
- Wie sollte es getan werden?
- Was kann aufgrund der zeitlichen und sachlichen Ressourcen getan werden? (In diesem Kontext geht es um den Auslastungsgrad)
- Wo liegen die Prioritäten des Teams bzw. des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin?

#### 3. Schritt: Analyse der subjektiven Auslastungs- und Belastungsgrades

Neben objektiven Kriterien (Beanspruchung) wird der Schwierigkeitsgrad eines Arbeitsplatzes auch von individuellen Befindlichkeiten (Belastung) bestimmt.

- Was macht das Arbeitsfeld des Mitarbeiters aus der Sicht der Führungskraft aus?
- Wo sieht der Mitarbeiter die Schwerpunkte des Arbeitsplatzes?

- Wo sieht die Führungskraft die besonderen Herausforderungen des Arbeitsplatzes?
- Wie schätzt der Mitarbeiter die Schwierigkeiten und Belastungen des Arbeitsplatzes sowie der einzelnen Aufgabenbereiche ein?
- Was müsste der Mitarbeiter aus der Sicht der Führung tun?
- Was glaubt der Mitarbeiter, was zu tun ist?
- Was macht der Mitarbeiter tatsächlich?
- Wie führt der Mitarbeiter die Arbeiten aus?
- Wie müsste er sie aus der Sicht der Führung ausführen?
- Welche organisatorischen Möglichkeiten können genutzt werden?

#### 4. Bewertung der Aufgabenstruktur

Jeder Arbeitsplatz hat sein eigenes Profil. Dieses Profil lässt sich anhand von Merkmalen beschreiben. Dieses Profil will Herr *Gingold* mit jedem Teammitglied erarbeiten. Das kann dann eine Grundlage für eine stärkere anforderungs- und eignungsrechte Zuweisungen von Aufgaben sein

1. Routineaufgaben	oder	wechselnde Aufgaben
2. relativ einfach, abgrenzt	oder	komplex
3. klar strukturiert	oder	unstrukturiert
4. kaum interne Arbeitsbeziehungen	oder	viele interne
5. kaum Bürgerkontakte	oder	viele Bürgerkontakte
6. spezialisiert	oder	breites Aufgabengebiet
7. stark fremdbestimmt	oder	selbstbestimmt
8. politisch wenig auffallend	oder	politisch brisant
9. vorgegebene Ablaufstrukturen	oder	wechselnde Prioritäten
10. kaum Risiken bei Fehlern	oder	haftungsrechtliche Risiken

#### 5. Schritt: Optimierung der Abläufe

Herrn *Gingold* geht es um einen einheitlichen Auslastungsgrad bezogen auf die Menge und bezogen auf die Qualität. Dabei hat er sich an der Stellenbewertung (objektiver Bezug) und an der individuellen Potentialen und den subjektiv empfundenen Belastungen zu orientieren.

- Welche Sonderaufträge sollten welchen Teammitgliedern übertragen werden?
- Sind im Team Arbeiten einzelnen Teammitgliedern übertragen worden, die andere besser lösen könnten?

- Kann der Belastungsgrad der Teammitglieder oder einzelner Teammitglieder durch Aufgabenumschichtungen entschärft bzw. abgebaut werden?
- Kann der Belastungsgrad durch Qualifizierungsmaßnahmen des Team bzw. einzelner Teammitglieder reduziert werden?
- Welche Stärken und Schwächen sind im Arbeitsablauf der Teammitglieder zu erkennen?
- Was können die Schwächen zu Stärken werden?
- Welche weiteren individuell zugeschnittenen Hilfen sind erforderlich, um ggf. Überlastungen entgegenzuwirken? (Coaching)

Herr *Gingold* ist sich sicher: Gelingt ihm dieser Analyse, dann werden berechtigte Klagen über eine ungleiche Verteilung der Arbeit wenn auch nicht seltener, in jedem Falle aber kalkulierbarer. Auf diese Weise kann er das »Lasteselphänomen« und den »Immer ich Effekt« in den Griff bekommen. Diese Analyse gibt ihm auch einen guten Einblick in die Aufgabenstruktur jeden einzelnen Arbeitsplatzes. Das ist eine unverzichtbare Grundlage, um die leistungsorientierte Bezahlung auf eine gesicherte Basis zu stellen. Dann wird es ihm auch besser als seinem Vorgänger gelingen, Ziele mit einem vergleichbaren Schwierigkeitsgrad zu vereinbaren.

Für den nächsten Tag hat sich Herr *Gingold* um 17.00 Uhr mit seiner Führung zu einem Grundsatzgespräch verabredet. Es geht um die Frage: Was erwartet seine Führung von ihm als untergeordnete Führungskraft? In dieses Gespräch geht Herr *Gingold* mit großer Spannung. Hiervon verspricht er sich viele Anregungen. Als erstes will er daher heute noch seine Erwartungen zu Papier bringen. Diese schriftliche Form zwingt ihn zu einer klaren Gedankenführung. In einem weiteren Schritt wird er seine eigenen Gedanken entwickeln. Dabei spielt sicherlich auch die Frage eine Rolle, wie er in dieser Sandwich -Funktion steht: Auf der einen Seite die Erwartungen der Leitung an ihn als Führungskraft und auf der anderen Seite die Erwartungen des Teams an ihn. Ob sich diese beiden Rollen konfliktfrei entwickeln können? Darauf sucht er heute Abend eine Antwort.