

Unique Contributions

Dr. Dieter Windischbaur,

GPM Management Consulting Ges.m.b.H, Wien

Beratung bei Veränderung von strategiekonformen Unternehmenskulturen zur Steigerung von Unternehmensergebnissen mit allen dazu notwendigen Systemen und Maßnahmen Mitglied im Strategie-Netzwerk Friedag/Schmidt

windischbaur@gpm-consulting.at



Unique Contributions

– die Beiträge jedes Einzelnen zum Unternehmenserfolg

Die Unique Contributions (UC's; einzigartige Beiträge) sind eine Methode, mit der in wenigen Worten die Verantwortungsbereiche und Erfolgskriterien eines Stelleninhabers beschrieben und fixiert werden. Es wird sichergestellt, dass es im Arbeitsteam keine Doppelgleisigkeiten und kein Zuständigkeitsvakuum gibt und somit alle für das Erreichen der Teamziele nötigen Verantwortungen effizient wahrgenommen werden können. Zwischen den Verantwortungsbereichen und Erfolgskriterien wird der Übergang zu den Kompetenzen und Rahmenbedingungen sichergestellt.

Der Einzigartige Beitrag spiegelt die gesamte Verantwortungsbreite und sämtlichen Output einer Funktion wider und schafft den Rahmen für das Setzen von Zielen.

Im Gegensatz zu Stellenbeschreibungen fokussieren die UC's auf Outputs, für die ausschließlich der Stelleninhaber verantwortlich ist und die er beeinflussen kann. Es wird jener Zustand besprochen, wie er sein sollte, um die übergeordneten Teamziele zu erreichen. Die Diskussion im Team schafft Transparenz, die Vorstellungen der Teammitglieder werden eingebracht und eine gemeinsame Lösung erarbeitet („Wir-Gefühl“, Schweigen bedeutet Zustimmung, Teamentwicklung). Es werden dadurch die Erwartungshaltungen aller Teammitglieder gemanagt. UC's können für eine Person, eine Funktion und einen Bereich erstellt werden.

Die Säulen der UC's

- Outputorientierung

Die Fokussierung auf den Output ist das wichtigste Merkmal des Einzigartigen Beitrags: Interessant sind die Ergebnisse, nicht jene Tätigkeiten, die für das Erreichen dieser Ergebnisse notwendig sind.

- Messbarkeit der Ergebnisse/Outputs

Anhand von klar formulierten UC's lassen sich überprüfbare Ziele ableiten und der Funktionsinhaber erkennt daraus selbst seinen Erfolg.

Testkriterium: Weiß ich, ohne dass es mir jemand anderer sagen muss, ob ich meinen Job gut gemacht habe: Ja oder Nein?
--

- Fokussierung auf den Soll-Zustand – Kontinuierliches Verbessern

Bei der Erarbeitung der UC's wird nicht der – eventuell nicht ideale - Ist-Zustand abgebildet, sondern die Verantwortungen und Erfolgskriterien so definiert, wie es (ergebnisorientiert) sein **sollte**. Es ist somit ein dynamisches Entwicklungselement enthalten und zeigt den Handlungsbedarf gegenüber dem Ist-Zustand auf.

Unique Contributions

- Mehrwert für das Unternehmen – Reengineering / Veränderungen

Durch die Erstellung der UC's im Team werden ggf. in den Arbeitsabläufen der Gruppe vorhandene, verborgene Kompetenz-, Vertretungs- bzw. Zuständigkeitsdefizite (Vakuum) bzw. unnötige Doppelgleisigkeiten sichtbar und einer sofortigen Lösung zugeführt. Dies steigert die Effizienz des Teams. Die von den Mitarbeitern selbst erarbeitete Lösung wird in höchstem Maße akzeptiert und damit getragen. Es wird somit seitens des Teams „Besitztum“ übernommen.

- Managen der Erwartungshaltung

Zu den jeweiligen Verantwortungsbereichen passende Erfolgskriterien, die gemeinsam im Arbeitsteam erarbeitet wurden, zeigen jedem Mitarbeiter genau, wonach seine Leistung bemessen wird und worauf es seinem Vorgesetzten ankommt. Die Erwartungshaltung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem wird auf diese Weise transparent.

Damit in Teams wirklich gut zusammengearbeitet wird, müssen sich die Ergebnisse aus jeder Position ergänzen. Die Funktionen sollten sowohl in sinnvoller Verbindung zur nächst höheren Führungsebene stehen als auch zu den Funktionen der Kollegen und nachgeordneter Mitarbeiter. Weiterhin wird das gegenseitige Verständnis in Bezug auf die mit jeder Tätigkeit verbundenen arbeitsbezogenen Probleme gefördert, die gegenseitige Akzeptanz gesteigert und dadurch das Teamklima verbessert.

Zudem wird gesichert, dass persönliche Stärken und Schwächen und Vorstellungen des Funktionsinhabers bei der Definition des Verantwortungsbereiches und der Kompetenzen berücksichtigt werden.

Vorgangsweise bei der Erstellung

Die Erstellung erfolgt Top - Down, d.h. beginnend mit der Unternehmensleitung werden im Vorstand bzw. Top-Team die UC's fixiert und in der Folge im Wasserfallprinzip in den jeweiligen Gesellschaften bis zum einzelnen Mitarbeiter weiter heruntergebrochen. Durch diese Vorgehensweise wird sichergestellt, dass die übergeordneten Ziele systematisch in den Verantwortungsbereichen und Erfolgskriterien berücksichtigt werden. Die jeweilige Führungskraft hat sicherzustellen, dass jeder Mitarbeiter über seine UC's verfügt.

- Erstellung der UC's im Arbeitsteam

Das Arbeitsteam wird vor der Erarbeitung der UC's über Sinn, Ziel, Ablauf und Methodik instruiert. Mit Unterstützung eines externen oder internen Beraters, der neutral und in der Technik geschult ist, aus seiner Erfahrung Ideen und Inputs liefert sowie die richtigen Fragen stellen kann, werden dann die UC's jedes Jobs in Zusammenarbeit zwischen dem jeweiligen Funktionsinhaber, seinem unmittelbaren Vorgesetzten und anderen Teammitgliedern erarbeitet.

- Schnittstellen zu anderen Arbeitsteams

Neben dem Fixieren der Verantwortungen und Erfolgskriterien im jeweiligen Arbeitsteam sind die Schnittstellen mit den anderen Abteilungen / Gesellschaften zu klären – aufeinander abgestimmte Verantwortungen und Erfolgskriterien sowie Spielregeln der Zusammenarbeit. Jede Führungskraft ist für die Klärung der Schnittstellen des eigenen Arbeitsteams zu anderen Arbeitsteams verantwortlich.

- Weiterentwicklung

Im Zuge des jährlich stattfindenden Mitarbeiter - Zielsetzungs- und -entwicklungs - Gesprächs werden die Verantwortungen und Erfolgskriterien überprüft (in der Vorbereitung jeweils durch Führungskraft und Mitarbeiter separat) und im Rahmen des gemeinsamen Gesprächs den geänderten Anforderungen angepasst.

Unique Contributions

Achtung: Bei der Veränderung der UC's sind die Änderungen der Schnittstellen zu berücksichtigen, sowohl im Team als auch abteilungsübergreifend. Diese Änderungen müssen in den jeweiligen Teams transparent gemacht werden. Sie sind durch gemeinsame Vereinbarungen zu dokumentieren.

Abgrenzung zum alternativen System der Stellenbeschreibung

Die klassische Stellenbeschreibung listet alle jene Aktivitäten, seltener auch Ergebnisse auf, für die ein Jobinhaber verantwortlich ist. Nachteil der Stellenbeschreibung ist, dass der Fokus nicht auf den erwarteten Resultaten liegt und die Erstellung der Stellenbeschreibungen normalerweise nicht im Team erfolgt. Dadurch werden die Erwartungshaltungen nicht gemanagt. Und die Verantwortungsbereiche und Erfolgskriterien werden nicht durchgehend fixiert.

