



Führungswerkzeug:
FUNKTION - SCHLÜSSELAUFGABE - ROLLE unterscheiden
aus: Führen - Leisten - Leben

▣ **Wie viele Jobs sollte man den Mitarbeitern zuordnen?**

Bei der Funktionszuordnung oder Jobverteilung lauern sehr unterschiedliche Gefahren. Viele Mitarbeiter haben zu **kleine Aufgaben**. Sie werden daher nicht voll gefordert und auch nicht durch die gestellte Aufgabe kontrolliert. Das andere Extrem ist die zu **hohe Anforderung**. Vergleichsweise kommt dies selten vor, ist aber in jedem Fall leicht zu erkennen und daher auch ebenso leicht zu beheben. Eine weitere Gefahr Nummer ist der **Scheinjob**, eine Kombination von großem Einfluss mit geringer Verantwortung. Das nächste Problem stellen die **Multijobs** dar, Bereiche, die ein einzelner Verantwortlicher nicht abdecken kann. Angewiesen auf diese und jene Hilfe, wird dabei Arbeit von Verantwortung getrennt. Das Resultat ist sehr oft Demotivation. Die goldene Regel lautet: **„One man, one job - one big job“**.

▣ **Was sind Schlüsselaufgaben?**

Diese hier beschriebene Funktionszuordnung ist der statische Aspekt des Werkzeugs „Führen“. Die dynamische Seite, der eigentliche Auftrag, kann mit dem Begriff **„Schlüsselaufgabe“** beschrieben werden. Nur wenn diese stimmt, wird Effizienz zu Effektivität, zu Wirksamkeit. Der Unterschied zwischen Funktion und Schlüsselaufgabe wird an einem praktischen Beispiel verdeutlicht. Die Funktion des Direktors oder des Lehrers ist seit Jahrhunderten gleich geblieben, die Schlüsselaufgaben, die zu erfüllen sind, haben dagegen einen ungeheuren Wandel erlebt. Daher machen alte Filme, die sich dem Thema Schule widmen, heute einen komischen Eindruck.

Effizienz heißt übrigens, die Dinge richtig tun,

Effektivität dagegen, die richtigen Dinge tun.

Der Unterschied ist enorm, er entscheidet über Erfolg und Misserfolg, über Anstrengung und Leistung, über Arbeit und Ergebnis.



Führungswerkzeug:
FUNKTION - SCHLÜSSELAUFGABE - ROLLE unterscheiden
aus: Führen - Leisten - Leben

▣ Welche wichtigen Rollenanforderungen sind zu unterscheiden?

Man muss auch bedenken, dass die Ausübung jeder Funktion, die Übernahme von Schlüsselaufgaben, sehr unterschiedliche **Rollenanforderungen** an den Menschen stellt. Vier dieser Rollen zu beherrschen ist absolut unabdingbar, nämlich die des **Experten**, des **Trainers**, des **Coaches** und der **Trostspender**. Der Experte, der bereits alles weiß und dieses Wissen frontal weiter gibt, wird leider in der Schule viel zu stark betont. Manchmal ist er notwendig, meist wird aber viel mehr der Trainer oder der Coach verlangt. Der Trainer arbeitet sehr intensiv und direkt mit dem Jugendlichen zusammen, er unterstützt also mehr oder weniger tatkräftig, im Sinne dieses Wortes, seine Schützlinge. Der Coach dagegen leistet nur kleine Hilfestellung bei der Bewältigung von Aufgaben. Wege zum Ziel werden eher begleitet, als in gemeinsamer Anstrengung mit den Jugendlichen erarbeitet. Dafür werden die eigenen Ressourcen der Lernenden stark gefordert. Zuletzt ist manchmal trotz intensiver Arbeit ein Erreichen des Ziels nicht möglich. Dann ist der Trostspender gefragt, also anders gesagt die Rolle als „**Klagemauer**“.

