

# „Mache ich eigentlich einen guten Job?“

von Pascal Kowsky

## Kurzübersicht

- o Gestalten Sie Stellenbeschreibungen auf Grundlage definierter Prozesse – nicht umgekehrt.
- o Nutzen Sie die Anpassung einer Stellenbeschreibung als Anlass zum Führungsdialoq.
- o Überlassen Sie die Arbeit an einer Stellenbeschreibung nicht allein der Personalabteilung.



„Wofür sind Sie verantwortlich?“ – eine Frage, die unserer Erfahrung nach viele Mitarbeiter aus der Reserve lockt. Ein Werkzeug zum Steigern der Verantwortungsklarheit ist die Stellenbeschreibung. In vielen Unternehmen sind diese allerdings nicht gepflegt oder nicht wirksam gestaltet. Die Konsequenz: Die Mitarbeiter erledigen „Dienst nach Vorschrift“, mitunter bleibt das Potenzial der Mitarbeiter verborgen und die Stellenbeschreibung veraltet mit jeder Prozessanpassung. Eine wachstumswirksame Stellenbeschreibung hingegen schafft Klarheit zur eigenen Rolle, ist eine Grundlage zur Leistungsbeurteilung, gibt Anhaltspunkte zur Personalentwicklung und kann bei der Suche neuer Mitarbeiter behilflich sein. Wie sieht also eine wachstumswirksame Stellenbeschreibung aus? Sie beschreibt folgende Facetten:

- o **Verantwortung:** Aus Wachstums-Perspektive empfiehlt sich eine Zusammenstellung von Ergebnissen statt Tätigkeiten – im Idealfall aus den Prozessen abgeleitet. Dies stellt die Wirkung des einzelnen Mitarbeiters in den Mittelpunkt und fordert das Mitdenken, die Initiative des Mitarbeiters anstatt ihn zur ausführenden Kraft zu degradieren. Beispielhaft könnte ein Lagermitarbeiter dafür verantwortlich sein, dass die richtige Ware zur richtigen Zeit am richtigen Ort verfügbar ist, anstatt für den Warentransport. Nicht selten umfasst die Verantwortung dann qualitative Faktoren wie Reibungsfreiheit von Abläufen oder Markenkonformität. Hierzu gilt es klare Messgrößen zu verabreden, anhand derer das Erfüllen der Verantwortung beurteilt werden kann.
- o **Einordnung in die Organisation:** Die formale Verknüpfung zwischen Person und Organisation ist mit

zwei Fragen geklärt: Wem berichtet man? Wer arbeitet einem zu? Ist die beschriebene Stelle eine Führungsfunktion, gilt es auch explizit die Führungsverantwortung zu klären: Was soll durch die Führung erreicht werden? Mögliche Ergebnisse könnten passende Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter sein (zur Erfüllung ihrer jeweiligen Verantwortung), die Umsetzung der Strategie im eigenen Bereich, ein regelkonformes Verhalten im eigenen Bereich und vieles mehr. Hier ist es mitunter sinnvoll, auch obligatorische Aufgaben wie jährliche Personalgespräche zu erwähnen, wenn diese nicht im Ermessen der Führungskraft liegen.

- o **Erforderliche Kompetenzen:** Neben der Verantwortung liegen hier häufig deutliche Defizite in den Stellenbeschreibungen. Wenn Anforderungen genannt sind, dann eher inhaltlicher Natur (z. B. Kenntnis von Normen; Bildungsstand) oder technischer Natur (z. B. Umgang mit ausgewählten IT-Programmen). Seltener genannt, aber ebenso wichtig, sind methodische Kompetenzen (z. B. Entscheidungen unter Druck im besten Sinne des Unternehmens treffen; komplexe Projekte durchdringen, strukturieren und sinnvoll planen) und kommunikative Kompetenzen (z. B. Teams wirksam führen; belastbare Beziehungen zu Geschäftspartnern aufbauen).

Richtig umgesetzt ist eine Stellenbeschreibung ein lohnendes Investment: Statt nur administrativen Ansprüchen zu genügen, verfügen Sie über ein starkes Führungsinstrument und Ihre Mitarbeiter können selbst besser beurteilen: „Mache ich eigentlich einen guten Job?“