

## Stellenbeschreibungen: Pro oder kontra?

Jedes Unternehmen braucht motivierte, mitdenkende Mitarbeiter. Diese wird es auf Dauer aber nur dann haben, wenn bestimmte Rahmenbedingungen existieren. Neben vielem anderen gehört dazu eine aufgeklärte mitarbeiterorientierte Führung, klare Organisationsstrukturen und Stellenbeschreibungen. Die Begründung ist einfach: Ohne Klarheit hinsichtlich Unter- und Überstellung im Unternehmen, hinsichtlich der Stellenziele, der Aufgaben, Befugnisse und der daraus folgenden Verantwortung, fehlt jede Basis, jede Voraussetzung für ein langfristig motiviertes und engagiertes Handeln. Dabei gehen wir davon aus, dass die meisten – gewiss nicht alle! – Mitarbeiter Verantwortung als ein Zeichen der Mündigkeit und des Vertrauens, welches man in sie setzt, verstehen. Verantwortung zu tragen ist für diese Menschen keine Last, sondern ein Teil ihres Selbstverständnisses, ihres Selbstwertgefühls. Sie wachsen mit der Verantwortung, haben Erfolgserlebnisse, werden selbstsicher, ihre Motivation wird größer. Diese simple Erkenntnis gefällt offenbar nicht allen, vor allem jenen nicht, die unter Klarheit Einengung und Starrheit, unter Verantwortung Schikane und Bedrohung und unter Zielorientierung Zumutung verstehen. Dies ist auch der Grund dafür, dass Stellenbeschreibungen in der Öffentlichkeit bisher sehr häufig kontrovers diskutiert wurden.

Stellenbeschreibungen sind ein Instrument der Betriebsorganisation. Diese hat einen einzigen Zweck: Die Erreichung der Unternehmensziele zu ermöglichen und den damit verbundenen Aufwand zu reduzieren. Alles, was diesem Zweck dient und nicht an anderer Stelle Schaden anrichtet, ist aus der Sicht der Unternehmensführung zu befürworten.

Wenn man unter Stellenbeschreibung eine verbindliche Definition der Unter- und Überordnung im Unternehmen, der (dauerhaften) Stellenziele, der dauerhaft zugeordneten Aufgaben und Befugnisse und damit der zugeordneten Verantwortung versteht – es gibt da noch einige Punkte, die wir an diese Stelle überspringen –, dann gab es Stellenbeschreibungen schon immer und wird sie auch immer geben. Versteht man unter Stellenbeschreibung die *schriftliche* Fixierung der genannten Punkte, dann sieht es schon ganz anders aus: Schätzungsweise nur jedes zehnte Unternehmen in Deutschland macht von dieser Möglichkeit Gebrauch, unter diesen wiederum viele, die nur der QM-Zertifizierung wegen, also nur pro forma, sich Stellenbeschreibungen verordnen, die dann in der Regel aber nichts taugen.

Wie ist dieser eklatante Widerspruch zwischen dem möglichen Nutzen und der tatsächlichen Verbreitung von Stellenbeschreibungen zu erklären? Wie kann es denn sein, dass viele Geschäftsführer, die ja bei anderen Gelegenheiten bewiesen haben, dass sie denken können, beim Thema Stellenbeschreibungen fast reflexartig in eine Nein-brauchen-wir-nicht-Haltung verfallen? Wieso hat sich in den Köpfen so vieler Führungskräfte der Unsinn festgesetzt, Stellenbeschreibungen würden zu Starrheit führen und die Mitarbeiter würden (oder könnten) sich auf den Standpunkt zurückziehen: "Steht nicht in meiner Stellenbeschreibung, brauche ich also auch nicht zu tun!"?

Machen wir es kurz: Wer mit dieser Einstellung herumläuft, hat die Zusammenhänge entweder nicht verstanden, oder er hat andere Gründe, die er nicht nennt. Wir können ja auch mal so fragen: Was spricht dagegen, jedem Mitarbeiter klipp und klar zu sagen, wer sein (einziger) Vorgesetzter ist und wem er selbst als Vorgesetzter überstellt ist? Was spricht dagegen, jeden Mitarbeiter auf ein ganzes Bündel von Zielen, die er zu erreichen hat, zu verpflichten? Was spricht dagegen, jedem Mitarbeiter ganz genau mitzuteilen, welches seine Aufgaben sind (und dass er zusätzlich dazu von seinem Vorgesetzten per Delegation/Einzelauftrag auch noch andere Aufgaben erhalten kann)? Wo ist der Nutzen für das Unternehmen, wenn den Mitarbeitern nicht gesagt wird, über welche Befugnisse sie als Stelleninhaber verfügen, also was sie – zum Beispiel entscheiden – dürfen und was nicht?

*Gegen* die Stellenbeschreibung kann man also nur ins Feld führen, dass der Mitarbeiter eben kein Mitarbeiter, sondern ein Untergebener ist, dass er ohnehin nicht fähig ist zu denken oder gar Verantwortung zu tragen, dass man ihn also an der kurzen Leine führen, ihm jeden Handgriff vorgeben muss usw. Außerdem ist er jeder Anstrengung abgeneigt, will ja gar nicht selbständig handeln und entscheiden und ist froh, wenn er sich nicht anstrengen muss. Bravo, kann man da nur sagen, wir haben es mit der Führungskultur ja weit gebracht! Und da ist ja noch die Sache

mit dem Teamgedanken: Die gar nicht so neue Feststellung, dass in bestimmten Bereichen und unter bestimmten Bedingungen auch horizontal strukturierte Gruppen durchaus positive Arbeitsergebnisse liefern können, beflügelt einen Teil unserer Großdenker immer noch zu abenteuerlichen Theorien und grotesk überzeichneten Entwürfen von einem hierarchiefreien Raum, gerade so, als gäbe es so etwas irgendwo auf dieser Welt, oder als sei so etwas überhaupt möglich. Alles, was regelnd wirkt, ist in diesen Visionen von Übel, also natürlich auch die Stellenbeschreibung. In diesen Kreisen hat es sich noch nicht herumgesprochen, dass jeder Mannschaftssport nach festen Regeln verläuft, dass es innerhalb einer Mannschaft klar definierte Bereiche und Befugnisse gibt (und geben muss), dass die Gemeinschaftsleistung abhängig davon ist, inwieweit sich jedes einzelne Team-Mitglied an die vorher definierten Spielregeln hält. Zusammenarbeit ist selbstverständlich gut und förderungswürdig. Das, was dabei herauskommen kann, ist manchmal mehr als die schiere Summe der Einzelleistungen. Das wissen wir ja alles, doch dies bedeutet noch lange nicht, dass wir darauf verzichten können, jedem einzelnen ganz klar zu sagen, was wir von ihm erwarten, was er zu tun hat, welcher Mittel (Befugnisse) er sich bedienen darf. Dies mögen sich unsere Großdenker einmal hinter die Ohren schreiben.

Nun gut, dann wollen wir es eben besser machen: Nicht von "das macht man so..." wollen wir uns leiten lassen, sondern vom Verstand. Das einzige Kriterium, welches uns im Zusammenhang mit der Betriebsorganisation überhaupt nur interessieren darf, ist das der *Zweckmäßigkeit*. Zweckmäßig aber ist etwas nicht an sich, sondern mit Bezug auf irgend etwas anderes, in unserem Falle sind das die Unternehmensziele. Diese Unternehmensziele müssen von Menschen erreicht werden, von unseren Mitarbeitern. Zweckmäßig ist also etwas, was Rahmenbedingungen schafft, in denen Menschen gerne arbeiten, in denen sie die Leistung bringen können, die wir von ihnen erwarten dürfen und erwarten müssen. Und so weiter... Eigentlich alles doch ganz einfach, oder?

Verzweifeln Sie nicht, packen Sie's einfach an. Bei Bedarf helfen wir Ihnen auch mit Beratungen und Schulungen Ihrer Führungsmannschaft und natürlich mit fertigen Stellenbeschreibungen weiter. Schauen Sie sich mal um unter [www.beer-management.de](http://www.beer-management.de).

Zusammen mit dieser Arbeitshilfe erhalten Sie auch einige digitale Präsentationen im PowerPoint-Format, die Ihnen bei der Leitung und Präsentation von Stellenbeschreibungsprojekten behilflich sein sollen.

Viel Erfolg wünscht Ihnen

Ihr  
Klaus P. Beer