

Das verkannte Instrument

Samstag, 29. Mai 2010

Stellenbeschreibungen

Das für Personalexperten gängige Instrument der Stellenbeschreibung polarisiert regelmässig beim Linien-Management. Leistungssteigernd wirkt das Instrument dann, wenn es kurz, klar und offen formuliert, kontinuierlich aufdatiert und in der Führung verankert ist.



von Stefan Hofer, Master HRM (*)

In der Praxis sehen die einen in der Stellenbeschreibung ein nützliches Hilfsmittel, um Teams und deren Verantwortlichkeiten systematisch zu erfassen und die Aufgabenbereiche sinnvoll zu verteilen. Diesen Leuten ist in der Regel auch der weiterreichende Nutzen dieses Tools bewusst und sie pflegen diese Dokumente entsprechend. Die anderen halten diese Art von Führungsinstrument für überflüssig oder sogar für schädlich. Für sie ist es mehr eine Fessel, die «von oben verkündet» mehr «Dienst nach Vorschrift» hervorruft, als dass Mitarbeitende zu Eigeninitiative motiviert werden. Ich habe gar Mitarbeiter angetroffen, die sich geweigert haben, irgendwelche Aufgaben auszuführen, die nicht ausdrücklich in der Job Description aufgeführt waren oder dies nur dann taten, wenn das Salär dem «grösseren» Job entsprechend angepasst wurde.

Bedingungsloses Entstehen

In den Siebzigerjahren waren umfangreiche Stellenbeschreibungen von fünf bis zehn Seiten üblich, vor allem in Deutschland. Diese hatten aber bei der allgemeinen Dynamisierung der Geschäftsaktivitäten den Nachteil, dass sie nur schwer auf dem aktuellen Stand gehalten werden konnten und so schnell an Relevanz verloren. In der Folge entwickelten sich daraus knappe Funktionsbeschreibungen mit zwei bis drei Seiten Umfang. Ein solches Dokument wird dann auch in anderen, wichtigen Personalmanagement-Disziplinen herbeigezogen: Mitarbeiterprofil, Inserate, Interviews, Einarbeitungsprogramm, Rollenklärung, Definition von Schnittstellen, Performance-Management oder Nachfolgeplanung. Wenn immer aber ein Unternehmen sich für Stellenbeschreibungen entschieden hat, ist es unerlässlich, dass die oberste Geschäftsleitung nachdrücklich hinter diesem Beschluss steht. Die involvierten Führungskräfte müssen wissen und spüren, dass es sich nicht um unnötigen Aktionismus der Personalabteilung handelt, sondern um das Erarbeiten eines strategischen Organisations- und Führungsinstrumentes, das von der Geschäftsleitung gewünscht und in Auftrag gegeben wurde.

Denn die Akzeptanz für solche arbeitsintensiven Projekte ist in der Linie oft nicht sehr hoch. Mitarbeitende haben selber genug zu tun und die Projektleiter stossen mithin auf versteckten oder sogar offenen Widerstand. Vor allem wenn der Nutzen nicht einleuchtend kommuniziert wurde. Oft habe ich von leicht genervten Führungskräften Einwände gehört, wie: «Macht das doch bitte ohne mich. Lasst mich doch einfach meinen Job machen, dann können wir nämlich am Ende des Tages solche HR-Ideen auch bezahlen.» Gerade im tendenziell sehr pragmatischen Bereich «Verkauf» sind Prioritäten verständlicherweise völlig anders gesetzt.

Abschreckend kommt hinzu, dass es bei der Evaluation einzelner Stellen durchaus vorkommen kann, dass plötzlich Fragezeichen über den Sinn bestimmter Funktionen auftauchen. Deren Korrekturen können sowohl beim Stelleninhaber wie auch beim Linien-Management auf Widerstand stossen. Solche Entscheidungen fallen der Geschäftsleitung in der Regel denn auch leichter, wenn von Anfang an das Signal klar zu erkennen war, dass sie das gesamte Projekt vollumfänglich unterstützt und man bei Veranlassung gewillt ist, auch unpopuläre Konsequenzen unverzüglich zu ziehen.

Erfolgsmerkmale

In der Personalwirtschaftslehre wird der Begriff «Stelle» unterschiedlich definiert. Am zweckmässigsten erscheint mir die Umschreibung von Peter Hungerbühler: «Eine Stelle ist das einzelne, handlungsfähige Organ der Unternehmung, die kleinste, organisatorisch noch bedeutsame Leistungsquelle der Unternehmung.» Es ist bei dieser Definition vor allem einleuchtend, dass hier eine geschlossene Leistungseinheit beschrieben wird. Diese kann durchaus auch von mehreren Personen ausgefüllt werden. Typisches Beispiel aus der Praxis: Drei Vollzeitstellen in der Telefonzentrale, besetzt mit zwei 70%- und zwei 80%-Mitarbeitenden, jeweils mit identischer Job Description. Einige wesentliche Merkmale entscheiden darüber, ob der Einsatz der Stellenbeschreibung ein Erfolg wird oder nicht, nämlich: Aufbau, Inhalt, Umfang, Prozess und Pflege. Die Stellenbeschreibung sollte dabei nach folgenden fünf Sektoren in relevante Informationsblöcke gegliedert sein:

- Sektor A: Namen und Daten
- Sektor B: Kennzahlen der Position
- Sektor C: Gefordertes Know-how
- Sektor D: Einbindung
- Sektor E: Aufgaben und Verantwortlichkeiten

In Sektor E sollten die Aufgabenblöcke inhaltlich ein offen gehaltenes, zielgerichtetes Verantwortungsspektrum widerspiegeln, aber nicht die Planungs-, Entscheidungs- und Durchführungsaufgaben im Detail vorschreiben. Gerade bei Kaderstellen ist es naheliegend, dass der Stelleninhaber nicht unnötig eingeschränkt werden sollte. Ihm sind nur die zu erreichenden Ergebnisse und Ziele vorzugeben. Er muss den Handlungsfreiraum haben, über Wege und Instrumente, Methoden und Konzepte selber zu entscheiden. Solche Stellen werden massgeblich von der Persönlichkeit des Stelleninhabers geprägt. Der Umfang einer Stellenbeschreibung sollte idealerweise drei bis vier Seiten nicht überschreiten, damit sie von den Führungskräften als leicht handhabbar empfunden wird. Knappe, prägnante Dokumente werden eher regelmässig gepflegt und aufdatiert.

Der Aktualität angepasst

Wie erwähnt ist ein entscheidendes Merkmal des Prozesses, dass die Geschäftsleitung die Idee vorbehaltlos unterstützt. Ihr fällt auch die Aufgabe zu, die Beteiligten über Zielsetzung und Durchführung zu informieren. Die Vor- und auch die Nachteile sollten dabei offen dargelegt werden. Oft macht der Beizug einer externen Fachberatung Sinn, die viel weniger Rücksicht auf Fallstricke oder persönliche Befindlichkeiten nehmen muss. Bei der Pflege geht es darum, dass Fortentwicklungen und laufende Veränderungen im Unternehmen und in den Märkten, die sich auf den Job auswirken, berücksichtigt werden. Der Inhalt muss laufend auf Aktualität überprüft werden. Die Gefahr ist sonst gross, dass die mit viel Aufwand und Kosten geschaffenen Beschreibungen sehr schnell veralten. Persönlich halte ich gut gemachte und regelmässig aktualisierte Stellenbeschreibungen für ein sehr taugliches Hilfsmittel, umso mehr, wenn man sich des vielfältigen Nutzens des Tools bewusst ist.

(*) Stefan Hofer (s.hofer@stantonchase.com) ist Partner und Mitinhaber beim Executive Search Spezialisten Stanton Chase Zürich. Er war zuvor in leitenden, internationalen HR-Positionen bei Swatch und weiteren Unternehmen tätig