

**Newsletter.****Stellen- und Aufgabenbilder – Kraftvolle Instrumente im Change**

17.03.2017

Sie kennen Stellenbeschreibungen und haben sie unter Umständen auch in Ihrem Unternehmen eingeführt – vor langer Zeit und mit nicht zu unterschätzendem Zeit- und Organisationsaufwand. Wurden diese in der Zwischenzeit aktualisiert? Wer arbeitet eigentlich mit Stellenbeschreibungen und welche Funktion haben sie? Haben sie Relevanz für die tägliche Führungsarbeit?



Als Führungsinstrument taugen Stellenbeschreibungen eher weniger. Dass sie eine stabile Unternehmensumwelt und vor allem die Existenz von Routineaufgaben voraussetzen, ließe sich vielleicht noch verschmerzen, obwohl das heutzutage häufig an der Realität vorbeigeht. Negativ ist auch, dass angesichts der vielfach in den Unternehmen stattfindenden Restrukturierungen die Gefahr besteht, dass sie veraltet und damit ohne Aussagekraft sind. Nur eine aufwändige ständige Aktualisierung könnte das heilen.



Entscheidender Kritikpunkt ist, dass Stellenbeschreibungen das Führen nicht unterstützen. Sie fokussieren vor allem auf die Tätigkeiten und Aufgaben des Stelleninhabers. Eine sinnvolle Ausgangsgröße für ein Führen mit Zielen bieten sie damit nicht. Hier geht es darum, die wesentlichen Stelleninhalte zwischen Mitarbeiter und Führungskraft zu definieren und zu vereinbaren. Nur auf dieser Basis lassen sich Leistungsstandards und Ziele für eine anschließende Ergebnisbeurteilung vereinbaren. Nicht Aufgaben und Tätigkeiten lassen sich sinnvoll beurteilen, jedoch die zu erreichenden Ergebnisse. Der Hofkehrer wird nicht dafür bezahlt, dass er den Hof kehrt. Entscheidend ist, dass der Hof sauber ist. Das lässt sich auch beurteilen, und wie er das erreicht, ist seine Sache.



Stellenbilder bieten eine bessere Alternative. Sie bringen Erkenntnisse, die weit über die der Stellenbeschreibungen hinausgehen. Sie definieren den Zweck einer Stelle genauso wie den Umfang und die Grenzen der Verantwortung eines Stelleninhabers. Unabdingbar, aber in den klassischen Stellenbeschreibungsformularen nicht zu finden. Gleiches gilt für die Leistungskriterien einer Stelle. Nur auf ihrer Grundlage lassen sich Leistungsstandards und Ziele vereinbaren, was ein wesentlicher Teil der Führungsverantwortung ist.

Stellenbilder haben vier wesentliche Bestandteile und geben damit Antworten auf die vier entscheidenden Fragen zum Charakter einer Stelle – hier in aller Kürze:

- **Der Stellenzweck** – Wozu besteht die Stelle?  
Hier finden wir eine Zusammenfassung der (langfristigen) Themen, die innerhalb der Stelle zu bearbeiten sind. Hier findet sich die Antwort auf die Frage, wozu das Unternehmen diese Stelle überhaupt geschaffen hat.
- **Die Hauptverantwortungsbereiche** – Was sind die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten um den Stellenzweck zu erfüllen?  
Hier findet sich auch ein wesentlicher Unterschied zur Stellenbeschreibung: Hauptverantwortungsbereiche bestimmen, was zu verantworten und zu bearbeiten ist. Tätigkeiten beschreiben, wie zu arbeiten ist. Für eine ergebnisorientierte Führung sollten wir das WAS und nicht das WIE definieren.
- **Die Grenzen der Handlungsfreiheiten** – Was sind die Rechte, Entscheidungsmöglichkeiten und der Gestaltungsrahmen einer Stelle (ggü. Kollegen und Vorgesetzten)?  
Jeder Stelleninhaber muss wissen, wie weit die eigene Handlungsfreiheit geht und wo die Grenzen des Handelns liegen. Mitarbeiter sind verunsichert und können keine guten Leistungen erbringen, wenn sie ihren Entscheidungsspielraum nicht kennen. Wenn sie ständig fürchten müssen, ihre Kompetenzen zu überschreiten, können sie nicht effizient arbeiten. Die ständige „Über-Kontrolle“ hemmt jegliche Kreativität.
- **Die Leistungskriterien** – Woran lassen sich die Leistungen des Stelleninhabers erkennen und wie werden sie beurteilt?  
Menschen können ihre Arbeit nicht gut oder exzellent ausüben, wenn sie nicht exakt wissen, wie gut oder exzellent definiert ist. Mitarbeiter brauchen einen Konsens darüber, was von ihnen erwartet wird. Sie brauchen Transparenz über Leistungskriterien und -standards.



Im Gegensatz zur formalen Stellenbeschreibung handelt es sich beim Stellenbild um ein Produkt, das...

- Führungskräfte und auch Mitarbeiter in der täglichen Praxis auch tatsächlich nutzen können. Es bietet einen perfekten Rahmen für die Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Beide machen sich Gedanken über den Inhalt des Stellenbildes der Mitarbeiter und auf dieser Basis treten beide in die Kommunikation miteinander. Mit dem Ziel, am Ende ein Stellenbild erstellt zu haben, das die Sicht beider „Parteien“ widerspiegelt.
- von beiden Parteien gleichermaßen verstanden und akzeptiert wird,
- mit nur einer Seite Umfang prägnant ist, aber dennoch ein vollständiges Bild einer Stelle wiedergibt und
- vor allem eine Aussagekraft über Leistung und Ziele und damit die Ergebnisbeurteilung bietet.

Es hat sich als sinnvoll erwiesen, das Stellenbild unternehmensweit quer durch alle Hierarchieebenen einzuführen. Damit sprechen, ausgehend von der Geschäftsführung, alle die gleiche Sprache, wenn es um Stelleninhalte geht. In einem strukturierten Prozess ermitteln alle, beginnend bei der Geschäftsleitung, den Inhalt ihrer Stellen selber und definieren ihn im Konsens mit der jeweiligen Führungskraft. Somit ist sichergestellt, dass alle wissen, welche „Rolle“ sie im Unternehmen einnehmen. Das Format des Stellenbildes ist prägnant sowie übersichtlich und nimmt eine Seite in Anspruch. Die fertigen Stellenbilder sollten im Intranet eines Unternehmens für alle zugänglich veröffentlicht werden. Das hat zwei wichtige Gründe.



Wichtigster Grund ist, dass der Inhalt einer Stelle nicht mehr veralten darf. Stelleninhaber und Führungskraft müssen das Stellenbild à jour halten – IT-dokumentiert. Und zweiter Grund: Jeder kann nachsehen, wofür eine Stelle im Unternehmen verantwortlich ist. Hiermit wird ein Meilenstein zur Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation erreicht. Dieses Ausmaß an Transparenz ist vor allem bei Veränderungsprozessen von hoher Bedeutung. Gerade in Zeiten des Wandels schätzen Mitarbeiter die Bedeutung von Maßnahmen, die Orientierung geben.



Genau das ist der sehr angenehme „Nebeneffekt“ von Stellenbildern: Sie geben Orientierung. Einmal denen, die im Zusammenhang eines Veränderungsprozesses vor neuen Aufgaben stehen. Diese werden im Stellenbild dokumentiert. Und allen anderen im Unternehmen: Jeder weiß um die Zuständigkeiten der anderen.



Das gleiche Konzept lässt sich übrigens als „Aufgabenbild“ auch auf Abteilungen oder Unternehmensbereiche übertragen. Im Zusammenhang von z.B. einer Unternehmensfusion macht es Sinn die Fragen nach Zweck, Hauptverantwortungsbereichen, Grenzen der Handlungsfreiheiten und auch der Leistungskriterien für Organisationseinheiten zu beantworten. Allein die Beschäftigung mit diesen Themen bringt Menschen in neuen Teams konstruktiv zusammen.



Im partizipativen Prozess der Erstellung von Aufgabenbildern lernen Menschen in neuen Teams einander kennen, und das bringt sie als Team zusammen. Gleichzeitig lassen sich persönliche Erwartungshaltungen wechselseitig klären. Im fertigen Aufgabenbild einer Abteilung oder eines Bereichs dokumentiert sich das Aufgaben- und Prozessverständnis der beteiligten Mitarbeiter dieser Organisationseinheit. Was wieder Definition und Bearbeitung der übergreifenden Schnittstellen deutlich erleichtert.



Wie dieser Prozess im Detail aussieht, was damit verbunden ist und welche Vorteile für Sie sich hieraus ergeben, stellen wir Ihnen gerne in einem persönlichen Gespräch vor. Dabei können wir auch besprechen, welche Kräfte ein solcher Prozess bei Veränderungsprojekten entfalten kann.

Frank Weber, Gründer von **weber.advisory** und Hochschuldozent an der Fresenius Hochschule sowie Preisträger...



DEUTSCHER PREIS  
FÜR WIRTSCHAFTS  
KOMMUNIKATION



GEWINNER

**weber.advisory** ist eine Unternehmensberatung, die sich auf organisatorische und persönliche Entwicklungs- und Veränderungsprozesse konzentriert. Dabei kombiniert **weber.advisory** klassische Beratungsansätze mit kommunikativen und verhaltensbasierten Perspektiven zu einem Gesamtansatz. Zu den Kunden von **weber.advisory** zählen Geschäftsführer, Vorstände und Führungskräfte mit ihren Herausforderungen rund um die Themenfelder von Führung, Kommunikation und Change Management.

## weber.advisory

Black & Decker Straße 17C

65510 Idstein im Taunus

Tel +49 (0) 6126-95 971 05

Mobil +49 (0) 151 240 200 70

Mail [fw@weber-advisory.com](mailto:fw@weber-advisory.com)

Web [www.weber-advisory.com](http://www.weber-advisory.com)