

# Veränderungsprozesse durch »Job-Design« aktiv steuern

**MITARBEITER EFFEKTIV EINSETZEN.** Der fortschreitende Strukturwandel unserer Branche bringt in immer kürzeren Zyklen ständig neue und veränderte Aufgabenstellungen für das Druckereimanagement mit sich. Die qualitativen Anforderungen an die Personalführung und -entwicklung im Unternehmen steigen aufgrund permanenter Veränderungsprozesse stetig an.

**DYNAMISCH STEuern.** Heute ist jede Führungskraft im Unternehmen ist aufgefordert, die Aufgaben ihrer Mitarbeiter aktiv zu gestalten. Hier stellt sich die Frage: »Mit welchen konkreten Werkzeugen können die Mitarbeiter in veränderten Situationen effektiv eingesetzt und gesteuert werden?«

Allein mittels einer statischen Stellenbeschreibung – die gewöhnlich neben den formalen Aspekten ein umfangreiches Zielbündel ohne Prioritäten enthält – und mit informellem Gedankenaustausch in Einzel- und Gruppengesprächen ist diese Aufgabe nicht zu bewältigen. Für eine erfolgreiche Unternehmenszukunft wird entscheidend sein, Führungskräften und Mitarbeitern konkrete Aufgaben mit Prioritäten bewusst zu machen. Wichtigstes Ziel dabei ist die dynamische Einsatzsteuerung, also die aktive Führung der Mitarbeiter. Ein effektives Werkzeug dafür ist das sogenannte Job Design.

**FORMALE FOKUSSIERUNG.** Unter Job Design wird die systematische schriftliche Auflistung von Aufgaben für wichtige Mitarbeiter, ihre aktuelle Gewichtung und daraus ableitend ihre Bewertung mit Prioritäten und die konsequente Steuerung und Kontrolle ihrer Umsetzung durch die jeweilige Führungskraft verstanden. Viele Mitarbeiter im Unternehmen brauchen diese formale Fokussierung, um konkrete Resultate erzielen zu können. Fehlerhaftes, nicht gründlich durchdachtes Job Design ist eine der Haupt-

quellen für Demotivation, Unzufriedenheit und schlechter Produktivität. Im Unternehmensalltag reicht es nicht aus »effizient« zu arbeiten (die Dinge richtig tun) – sondern es muss »Effektivität« vorhanden sein (die richtigen Dinge tun).

**NICHT DEM ZUFALL ÜBERLASSEN.**

Das Job Design gliedert sich in einen formalen und einen ziel- bzw. aufgabenbezogenen Teil. Im formalen Teil finden sich, ähnlich der Stellenbeschreibung, übergreifende Angaben zur Stelle. Hierzu gehört auch die generelle Zielsetzung. Idealerweise leitet sich diese aus einem Unternehmensleitbild bzw. übergreifenden Unternehmenszielen ab. Da diese meist nicht schriftlich vorhanden sind, werden hier häufig sehr allgemeinverbindliche Formulierungen verwendet. Dies ist schade, da die Gestaltung der Organisation somit dem Zufall überlassen wird. Es mangelt meist an einer vernünftigen Aufgabenabgrenzung insbesondere innerhalb der Führungsmannschaft.

Im zweiten Teil des Job Designs geht es dann um konkrete Aufgaben, Ziele und Prioritäten. Hier ist weniger oft mehr - vier bis fünf griffige Formulierungen schaffen Klarheit und Transparenz über die gestellte Aufgabe und das damit angestrebte Ziel. Das Setzen von Prioritäten hilft, dass die wirklich wichtigen Aufgaben auch mit der größten Intensität bearbeitet werden. Zu den Zielen können in Einzelfällen auch konkrete Leistungs-



Jürgen Calmbach

Otto Kühn

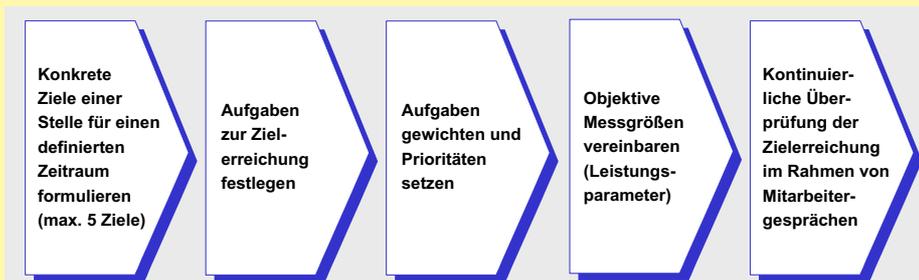
vorgaben festgehalten werden. Im Job Design eines Abteilungsleiters Druck könnte so zum Beispiel die Reduktion der Hilfszeit aufgrund organisatorischer Störungen in seiner Abteilung ein konkretes Leistungsziel sein. Wichtig ist, dass die Ziele nur denjenigen Mitarbeitern zugewiesen werden, die direkten Einfluss auf die Zielerreichung nehmen können.

Ergänzend zur Festlegung der wichtigsten Ziele und Aufgaben muss ein Regelkreis zur ihrer Überprüfung und Korrektur geschaffen werden. Idealerweise dient hierzu ein periodisch angesetztes Mitarbeitergespräch.

**KRÄFTE KONZENTRIEREN.** Die Einführung eines Job Designs im Unternehmen führt zunächst dazu, dass sich die Führungsmannschaft aktiv mit den wirklich wichtigen Aufgaben beschäftigt und somit eine Konzentration der Kräfte auf gemeinsam abgestimmte Ziele stattfindet. In der ersten Phase sollte das Job Design für die oberste Führungsebene des Unternehmens erstellt werden. Anschließend kann der Anwendungsbereich auf Abteilungsleiter und Bereichsleiter ausgedehnt werden..

Vereinbarte Leistungsziele können auch als Grundlage für eine leistungsorientierte Vergütung (speziell im Führungsbereich) eingesetzt werden. Der Erfolg eines Job Designs hängt von seiner Klarheit, Einfachheit, Konsequenz und Praktikabilität ab. Unter keinen Umständen darf das Verfahren zu einem zusätzlichen bürokratischen Aufwand werden. Wenige aber sehr konkrete Aufgabendefinitionen und systematische Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter sichern den Erfolg dieses Werkzeuges und helfen, Veränderungsprozesse im Unternehmen aktiv zu steuern.

*Dr. Jürgen Calmbach und Dipl.-Ing Druck (FH) Otto Kühn sind die geschäftsführenden Gesellschafter der Dr. Calmbach & Partner GmbH in Karlsruhe*



Die fünf Phasen der Job Design-Einführung in der Druckindustrie nach Dr. Calmbach & Partner.