

Ein(e) neue(r) „Leiter(in) für die Abteilung Bogenoffsetdruck“ wurde gesucht. In den vergangenen Jahren sind zahlreiche Führungspositionen im Unternehmen neu besetzt worden. Man war mit den bisherigen Stelleninhabern nicht mehr zufrieden gewesen, Strukturwandel und Verdrängungswettbewerb hatten die Anforderungen an die Führungskräfte merklich angehoben. Als der neue Abteilungsleiter schließlich gefunden war, stellte man ihn seinen Kollegen/Kolleginnen aus dem Führungsteam vor und brachte ihn anschließend in seinen Verantwortungsbereich. Danach war für den Geschäftsführer die Sache erst einmal erledigt. Routine eben, oft schon praktiziert und immer mit der Hoffnung verbunden, „der Neue“ möge die Abteilung endlich auf Vordermann bringen.

Doch was beinhaltet „auf Vordermann bringen“ eigentlich konkret? Ist doch klar, wurde doch ausführlich mit ihm besprochen und steht zudem doch detailliert in der mehrseitigen Stellenbeschreibung, die der neue Abteilungsleiter vor Arbeitsbeginn in Empfang genommen hat. Reicht das wirklich? Nein! Zum einen wurde die Stellen-

## INSIDER



**Dr. Jürgen Calmbach** (60) ist Geschäftsführer der Management-Beratungsgesellschaft Dr. Calmbach & Partner GmbH (Karlsruhe), die seit über 20 Jahren Druckereien und Verlage berät. Schwerpunkte liegen in den Bereichen Strategie, Markt und Vertrieb, Produktivitätssteigerung, Restrukturierung und Personal.

## Denn sie wissen oft nicht, was sie wirklich tun sollen


beschreibung lange nicht mehr aktualisiert, zum anderen handelt es sich bei ihr um ein Sammelsurium aller zu verantwortenden Aufgaben ohne inhaltliche Struktur, ohne jegliche Prioritäten, ohne konkrete Zielvorgaben und ohne einen aktuellen Zeitbezug auf die Lage des Unternehmens im Herbst 2014. Im Normalfall wird der neue Abteilungsleiter diese Stellenbeschreibung in seinen Schreibtisch legen und dort wird sie für Jahre in Frieden ruhen. Was wäre die richtige Metho-


dik für die professionelle Einführung des neuen Abteilungsleiters gewesen? Erstens: Die vorliegende Stellenbeschreibung ist zu hinterfragen und auf den neuesten Stand zu bringen. Zweitens (und das halte ich für noch viel wichtiger): Aus dem dort aufgelisteten Aufgaben-Sammelsurium sind die für die nächsten sechs bis zwölf Monate maximal vier bis fünf wichtigsten Aufgaben herauszuziehen, mit Prioritäten zu gewichten und mit ihren konkret zu erreichenden Zielen (immer

quantifiziert und somit messbar) zu versehen. Diese Top-Aufgaben sind mit dem neuen Abteilungsleiter durchzugehen, offiziell zu verabschieden und in Papierform zu unterzeichnen und auszuhändigen. Beim Führungsgespräch alle drei Monate werden die Aufgaben, die Prioritäten und der Grad der Zielerreichung überprüft, ggf. modifiziert und wieder per Unterschrift bestätigt.

Das alles ist Ihnen zu viel Formalismus? Nein, das ist dieses Führungsinstrument – man bezeichnet es als „Job Design“ – keineswegs. Es ist dringend notwendiger Teil einer professionellen und auf Ergebnis ausgerichteten Führung (Wirksamkeit!) und es ist die Garantie dafür, dass die Führungskräfte auch das tun, was aktuell wirklich getan werden muss und somit keine Missverständnisse bei der Interpretation von Führungsaufgaben aufkommen.

Und da das Leben ja bekanntlich voller Missverständnisse steckt, ist es Ihre Aufgabe, dies mittels Job Design in Ihrem Unternehmen zu verhindern.

 **Ihre Meinung?** insider@print.de

 **Im nächsten DD:** Beatrice Klose über die Balance von Digital und Print