

Stellengestaltung und Leistungsbeurteilung

Wenn in der Gestaltung einer Stelle Fehler gemacht werden, hat das gravierenden negativen Einfluss auf die Motivation, die Zufriedenheit und die Produktivität des Mitarbeiters. Ganz besonders in Arbeitsbereichen, die weniger durch manuelle Arbeit als durch Kopfarbeit gekennzeichnet sind, beispielsweise im Fahrradgeschäft.

Immer wieder ist festzustellen, dass Mitarbeiter zu kleine oder zu einfache Aufgaben haben und damit ständig unterfordert sind, was auf Dauer Frustration erzeugt und mangelhafte Produktivität mit sich bringt. Dieser Fehler wird fatalerweise vom Chef nicht bemerkt und damit nicht korrigiert. Wer unterfordert ist, hat keinen Grund, über effektiveres Arbeiten nachzudenken, die Arbeit wird »gedehnt«, damit der Arbeitstag trotzdem ausgefüllt ist.

Die Konsequenz muss sein, Aufgaben und Stellen so zu gestalten, dass sie den Mitarbeiter voll fordern, um das Tagespensum zu schaffen. Das hat nichts mit »Ausbeutung« zu tun, sondern fördert die Entfaltung am Arbeitsplatz und bringt versteckte Fähigkeiten der Mitarbeiter zum Vorschein. Außerdem hält es dazu an, über wirksames Arbeiten nachzudenken (schneller, einfacher, besser, erfolgreicher) und sich weiterzuentwickeln und die notwendige Wandlungsdynamik im Unternehmen sicherzustellen.

selbst nicht erwartet hätten. Das kann man im Sport sehr gut beobachten und auch anhand von Lebensläufen nachvollziehen. Trotzdem gibt es für jeden eine Belastungsgrenze, die dauerhaft überschritten, schädlich für Mitarbeiter und Unternehmen wird. Dieser Fehler ist aber leicht erkennbar. Nämlich dann, wenn der Mitarbeiter wiederholt Termine versäumt, schlampig arbeitet oder Fehler passieren. Was dann unbedingt durch Entlastung oder Umgestaltung der Stelle korrigiert werden muss.

Ein weiterer Fehler ist die Verzettelung in stark unterschiedlichen Aufgaben. Mehrmals täglich zu wechseln vom Reparieren in der Werkstatt, vom Verkauf im Laden und vom Buchen im Büro, zwingt jeden noch so guten Mitarbeiter zur Zersplitterung seiner Kräfte. Dieser Gefahr ist der Chef des Fahrradladens sowieso schon ausgesetzt; er sollte es seinen Mitarbeitern ersparen, weil sie sonst zwar ständig beschäftigt sind, aber unbefriedigende Arbeitsergebnisse erzielen. Also: Großer Job und Konzentration auf wenige Dinge bringen die besten Arbeitsergebnisse.

Stellenbeschreibungen bringen Klarheit

Ob man zur Definition der Stelle und der damit zusammenhängenden Aufgaben eine Stellenbeschreibung braucht, darüber kann man sich streiten. Ich meine ja. Zum einen wird man damit als Chef gezwungen, über die betrieblichen Aufgaben und deren Verteilung intensiv nachzudenken, zum anderen können Chef und Mitarbeiter auch nach einem halben Jahr noch nachlesen, was sie miteinander vereinbart haben. Und eine gute Stellenbeschreibung beinhaltet nicht nur, was zu tun ist, sondern auch mit welchem Ergebnis beziehungsweise in welcher Qualität. Was wiederum wichtig ist, um die Leistung des Mitarbeiters zu beurteilen. Jedenfalls muss größtmögliche Klarheit zwischen Chef und Mitarbeiter über die Aufgaben hergestellt werden. Sehr wichtig ist dies bei der Einstellung eines neuen Mitarbeiters.

Weil wir vorher über Wandlungsdynamik gesprochen haben: Stellengestaltung ist keine statische Angelegenheit. Unternehmen ent-

wickeln sich, sie wachsen, sie haben möglicherweise eine Durststrecke zu bewältigen, sie verändern ihr Sortiment, ihre Serviceleistungen oder ihren Standort. All diese Dinge bedeuten, dass sich die Stellen und die darin enthaltenen Aufgaben zwangsläufig verändern. Entsprechend den geänderten Gesamtprioritäten des Unternehmens sind die Schlüsselaufgaben der Stelle anzupassen. Dies sollte gemeinsam mit den betroffenen Mitarbeitern mindestens einmal im Jahr passieren.

Jeder Mitarbeiter hat das Bedürfnis und auch das Recht, dass seine Leistung anerkannt und gewürdigt wird. Kurz: Er will und soll wissen, wo er im Unternehmen steht; nicht zuletzt hängt davon seine Entlohnung ab. Nur, zur Leistungsbeurteilung besteht bei Chef und Mitarbeitern häufig ein gestörtes Verhältnis. Zum einen, weil keine brauchbaren Kriterien bestehen, an denen man die Leistung festmachen kann, zum Zweiten, weil sich die Gespräche im Allgemeinen und Nichtsagenden bewegen und möglicherweise auf eine Aufzählung von Schwächen und Fehlern hinauslaufen. Frust für beide Seiten und im schlimmsten Fall eine nachhaltig gestörte Zusammenarbeit. Deshalb braucht es ein Anforderungsprofil, das konkret auf die Stelle und die Aufgaben zugeschnitten ist, am besten in Form einer Stellenbeschreibung mit Ergebnis- und Qualitätsdefinition (siehe vorher).

Die Leistungsbeurteilung sollte Folgendes beinhalten:

- Ein Urteil über die Leistung an sich, möglichst unabhängig von der Person (obwohl nicht ganz einfach), möglichst in Zahlen messbar (Umsatz, Reparaturen pro Tag et cetera).
- Werden die in der Stellenbeschreibung genannten Aufgaben vollumfänglich, im definierten Standard und termingerecht erledigt?

- Werden Aufgaben darüber hinaus übernommen?
- Dann die individuellen und spezifischen Stärken des Mitarbeiters. Was kann er besonders gut? Wo liegen noch Stärken, die ausgebaut werden können? Welche anderen oder zusätzlichen Aufgaben lassen sich damit abdecken? Wo liegen kleine Schwächen und woran sieht man diese? Welche Stärken lassen sich gemeinsam ausbauen?

Da eben nicht alles messbar und beweisbar ist, braucht die Führungskraft Urteilsvermögen und Glaubwürdigkeit. Denn das Gespräch über die Leistungsbeurteilung soll im Tenor positiv enden und beiden Beteiligten Perspektiven für eine noch bessere Zusammenarbeit eröffnen.

Natürlich gibt es im Betrieb auch Leute, die sich nicht beurteilen lassen wollen. Es sind in der Regel die, die dem Leistungsgedanken eher ablehnend gegenüberstehen und alle möglichen Erklärungen für ihre schlechte Leistung haben. Gute Leute wollen wissen, wo sie stehen, ob sie besser werden oder nachlassen, und wie sie besser werden können. Nur solche können in Unternehmen, vor allem in Kleinunternehmen wie im Fahrrad-Fachhandel, dauerhaft gebraucht werden. |

H. P. Lakner

RM Kontakt:

Lakner Unternehmensberatung
Tel. 0 77 55/9 10 41
h.p.lakner@lakner.de

Die Fahrradmesse im Ruhrgebiet.



Messe für Fahrrad, Zubehör und Freizeit
8. – 10.02.2008

Die Premiere der **FAHRRAD** in Essen war ein voller Erfolg: über 73.000 Besucher sahen die Messe. Das Fazit der rund 80 Aussteller war eindeutig: Wir sind zum Saisonstart wieder auf der **FAHRRAD ESSEN** vertreten.

Seien auch Sie dabei und erleben Sie ein fahrrad-begeistertes Publikum in Essen.

www.fahrrad-essen.de



Sie wollen mehr wissen? Gerne senden wir Ihnen unsere Ausstellerunterlagen oder beraten Sie persönlich.

Fax-Antwort: 02 01. 72 44-384

Firma

Ansprechpartner

Anschrift

Telefon/Fax

Messe Essen GmbH • Norbertstraße • 45131 Essen
Tel. 02 01. 72 44-832 • nina.ludwig@messe-essen.de

Strategie Marketing Vertrieb Controlling
Leistungsverbesserung Restrukturierung Sanierung Krisenmanagement

Lakner
Unternehmensberatung AG
...wir machen Erfolg!

Fehler in der Stellengestaltung

1. Aufgabe zu klein - Unterforderung, geringe Leistung
2. Aufgabe zu groß - Überforderung, Fehler
3. Aufgaben-Verzettelung - geringe Leistung

Genauso schädlich wie der zu kleine Job ist der zu große Job, wenn also der Mitarbeiter wirklich überfordert ist. Überforderung ist aber gar nicht so einfach hinzukriegen, weil Menschen sich entwickeln, mit ihren Aufgaben wachsen und oft zu Leistungen fähig werden, die sie vorher