

ARBEITSPLATZ- BESCHREIBUNGEN

VON
PROFESSOR
DR. HORST SCHWARZ
UND MITARBEITERN

7., veränderte Auflage



RUDOLF HAUFE VERLAG

Inhalt

Vorworte	7
A. Grundlegung	13
• I. Begriffsklärungen	13
1. Begriffe des Problemkomplexes in der Literatur	13
2. Der Begriff der Stellenbeschreibung im besonderen	16
II. Die Aufgaben der Stellenbeschreibung	18
i. 1. Aufgaben im Rahmen der Gesamtorganisation	18
a) Hilfsmittel der Stellenbildung und -besetzung	18
b) Relativ detaillierte Festlegung der Organisationsstruktur	19
c) Anregung weitestmöglicher Delegation von Kompetenzen und Vermeidung der Rückdelegation	21
d) Unterlage für Rationalisierungsmaßnahmen im besonderen	24
2. Spezialaufgaben im Rahmen betrieblicher Teilbereiche	27
a) Vorbemerkungen	27
b) Arbeitshilfe im Personalwesen	27
c) Arbeitshilfe für Kostenrechnung und Betriebsstatistik	30
d) Arbeitshilfe für Innen- und Außenrevision	31
3. Sonstige (außerbetriebliche) Aufgaben	33
III. Sachliche Abgrenzungen	34
1. Vorbemerkungen	34
2. Spezielles Ziel der Untersuchung	34
3. Umfang der Untersuchung	35
IV. Der Standort der Stellenbeschreibung im Gesamtzusammenhang von Hilfsmitteln der Festlegung organisatorischer Regelungen	36
1. Vorbemerkungen	36
2. Einordnung in materialer Hinsicht	37
3. Einordnung in formaler Hinsicht	38
B. Stellenbeschreibung und Rangstufen (Hierarchie) in der Unternehmung	41
I. Vorbemerkungen	41
1. Problemstellung und Methodik der Untersuchung	41
2. Unterscheidung zwischen formaler und „informaler“ Organisation	42
II. Formale Rangstufen in der Unternehmung	47
1. Inhalt und Bezeichnungen von Rangstufen	47
2. Beispiele aus der Praxis	50
3. Rangebenen als Grundlage dieser Arbeit	59
III. Beitrag der Stellenbeschreibung zur Lösung organisatorischer und personalpolitischer Probleme unter Berücksichtigung informaler Erscheinungen	65
1. Überblick über informale Erscheinungen in der Organisation	65
2. Vermeidung von Kompetenzstreitigkeiten	69
3. Verbesserung der Information und Kommunikation	74
4. Objektivierung der Leistungskontrolle, Personalbeurteilung und Aufstiegswege	84
5. Regelung der Stellvertretung und Bestimmung des Nachfolgers des Stelleninhabers	91
IV. Grundsätzliche Folgerungen für die Anwendungsmöglichkeiten der Stellenbeschreibung auf den Rangstufen der Unternehmung	94
1. Stellenbeschreibungen für ausführende Mitarbeiter, soweit sie nicht Leitungsgehilfen sind	94
2. Stellenbeschreibungen für Leitungspersonen der unteren und mittleren Ebene	96
3. Stellenbeschreibungen für Leitungsgehilfen	99

4. Zur Frage der Brauchbarkeit von Stellenbeschreibungen für die Tätigkeit der zur obersten Leitung (Unternehmensleitung) gehörenden Personen.

C. Gestaltung der Stellenbeschreibungen unter Berücksichtigung der Eigenarten der hierarchischen Ebenen in der Unternehmung.

I. Allgemeines über den Inhalt und Aufbau von Stellenbeschreibungen

II. Aufbau und Inhalt der Stellenbeschreibungen für im Prinzip lediglich ausführende Personen (Linienstellen ohne Untergebene).

1. Vorbemerkungen.

- a) Notwendigkeit einer differenzierten Betrachtung dieser Rangebene (Dienststellungsebene).
- b) Art und zahlenmäßige Bedeutung der prinzipiell lediglich ausführenden Stellen.

2. Grundlegende Aufbaugesichtspunkte.

- a) Die sachlichen Besonderheiten der Stellenbeschreibungen für derartige Stellen.
- b) Die Form der Stellenbeschreibungen für derartige Stellen.

3. Die einzelnen Bestandteile der Stellenbeschreibung für im Prinzip lediglich ausführende Personen.

- a) Bezeichnung der Stelle.
- b) Angaben über die Einordnung der Stelle und die Stellvertretung.
- c) Kurze Kennzeichnung der Hauptaufgabe.
- d) Technisch-organisatorische Angaben über die jeweilige Stellenbeschreibung selbst.
- e) Aufgaben, Befugnisse und Verantwortlichkeiten im einzelnen.
- f) Anforderungen und besondere Belastungen.
- g) Beurteilungsmaßstäbe für die Leistung des Stelleninhabers.

4. Beispiele

- a) Stellenbeschreibung für einen Rechnungsprüfer.
- b) Stellenbeschreibung für einen Einkaufssachbearbeiter.

III. Aufbau und Inhalt der Stellenbeschreibungen für untere und mittlere Leitungskräfte sowie für Leitungsgehilfen.

1. Begründung der zusammenfassenden Behandlung

- a) Untere und mittlere Leitungspersonen.
- b) Leitungsgehilfen und Leitungspersonen.

2. Grundlegende Aufbaugesichtspunkte

3. Inhalt im einzelnen.

- a) Stellen- und Rangbezeichnung.
- b) Angabe über die Einordnung der Stelle und die Stellvertretung.
 - (aa) Einordnung und Unterstellungsverhältnisse.
 - (bb) Stellvertretung.
- c) Ziel oder Hauptaufgaben der Stelle.
- d) Technisch-organisatorische Angaben über die Stellenbeschreibung selbst.
- e) Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im einzelnen.
- f) Anforderungen an den Stelleninhaber.
- g) Beurteilungsmaßstäbe für die Leistung des Stelleninhabers.

4. Beispiele

- a) Grundsätzliche Hinweise für Mitarbeiter der mittleren und unteren Leitungsebene.
- b) Grundsätzliche Hinweise für alle Mitarbeiter in Stabsstellen.
- c) Stellenbeschreibung für einen Gruppenleiter.
- d) Stellenbeschreibung für einen Abteilungsleiter.
- e) Stellenbeschreibung für einen Hauptabteilungsleiter.

D. Erstellung und Inkraftsetzung von Stellenbeschreibungen	212
I. Grundsätzliche Voraussetzungen für die erfolgreiche Einführung von Stellenbeschreibungen	212
1. Vorbemerkungen	212
2. Ausreichende Unternehmungsgröße	212
3. Unterstützung durch die oberste Leitung	216
II. Der Erstellung vorgeschaltete Entscheidungen und Maßnahmen	218
1. Klärung der mit den Stellenbeschreibungen verfolgten Zwecke	218
2. Wahl des Zeitpunktes der Einführung von Stellenbeschreibungen	219
3. Festlegung der Träger der Stellenbeschreibungsaktion	220
4. Einschaltung des Betriebsrates	223
5. Information der Mitarbeiter	225
III. Erarbeitung der Stellenbeschreibungen	229
1. Stufen- oder bereichsweises Vorgehen	229
2. Der Ist-Zustand und die Anregungen der Stelleninhaber als Ausgangspunkt	232
a) Die Problematik des Ist-Zustandes und seiner Analyse	232
b) Erfassung von Ist-Zustand und Änderungsvorschlägen	232
c) Analyse der Erhebungsunterlagen	243
3. Vom Entwurf zur endgültigen Stellenbeschreibung	252
IV. Einführung und Kontrolle der Stellenbeschreibungen	258
1. Verteilung der Stellenbeschreibungen	258
a) Inkraftsetzung und Grundsätze für die Verteilung	258
b) Zusammenfassung im Organisationshandbuch mit anderen Unterlagen	261
2. Laufende Überarbeitung der Stellenbeschreibungen	266
E. Kritische Betrachtung bereits in der Praxis vorhandener Stellenbeschreibungen	270
I. Die Ausgangssituation	270
II. Beispiele für Organisationshilfsmittel als Vorstufe der Stellenbeschreibungen	272
1. Pflichtenblatt eines Verkehrsbetriebes	273
2. Aufgabenbeschreibung einer Unternehmung der metallverarbeitenden Industrie	275
3. Arbeitsplatzbeschreibung mit Bearbeitungsablauf in einem Handelsbetrieb	277
III. Beispiele für Stellenbeschreibungen im eigentlichen Sinne	282
1. Stellenbeschreibung für die obere Leitungsebene einer Unternehmung der Grundstoffindustrie	283
2. Stellenbeschreibung für die mittlere Leitungsebene einer Unternehmung der Elektroindustrie	286
3. Stellenbeschreibungen verschiedener Unternehmungen für die untere Leitungsebene	288
a) Stellenbeschreibung im Fertigungsbereich	288
b) Stellenbeschreibung im Einkaufsbereich	292
IV. Graphische und verbale Hilfsmittel, insbesondere Stellenbeschreibungen als Instrument der Werbung von Personal (zwei Beispiele)	297
V. Zu einer neueren Erhebung über die Verbreitung und die Zielsetzung von Stellenbeschreibungen in der Wirtschaftspraxis	301
VI. Schlußbetrachtung	306
Literaturverzeichnis	307
Sachregister	315