

STELLENBESCHREIBUNG UND FÜHRUNGSANWEISUNG

Die organisatorische Aufgabe moderner Unternehmensführung

von

Professor Dr. Reinhard Höhn

unter Mitarbeit von

Gisela Böhme

vertag wwt bad harzburg

1976

Inhaltsübersicht

Seite

Vorwort

V-X

Erster Abschnitt

Die Allgemeine Führungsanweisung

1 - 4 9

Erstes Kapitel

Die geistige Situation

1 — 2 0

Die autoritäre Führung — Der überkommene Führungsstil der Wirtschaft — Autoritäre Führung und Führungsanweisung — Das heutige Obergangsstadium — Neben- und Durcheinander alter und neuer Führungsformen — Dadurch bedingt: Erhebliche Spannungen und Reibungen

A. Das Wesen der autoritären Führung

2 — 5

Das Befehls- und Gehorsamsprinzip — Seine Gültigkeit in allen Lebensbereichen — Der Fabrikherr Abbild des souveränen Fürsten — Die Übernahme des hierarchischen Aufbaus von Staat und Heer — Der Widerspruch zwischen Staatsverfassung und Betriebsverfassung im 19. Jahrhundert

B. Wandlungen im autoritären Führungsstil

5 — 8

Die Fabrik als Erweiterung des patriarchalisch geführten Handwerksbetriebes — Die Bedeutung des Wachstums des Unternehmens für seinen Führungsstil — Führung von innen und Führung von außen — Die Grenzen der autoritären Führung — Die Bedeutung der Spezialisten für die Abwandlung der autoritären Führungsformen — Der Einfluß der Größe des Unternehmens auf den Führungsstil — Kein geistiger Kampf um einen neuen Führungsstil

C Das Wesen der Führung im Mitarbeiterverhältnis

8 - 1 2

Die heutige Ablehnung der patriarchalischen Führung — Die Führung im Mitarbeiterverhältnis als neues Führungsprinzip — Die Delegation von Verantwortung als Kernstück der Führung im Mitarbeiterverhältnis — Ihr Inhalt — Handlungsverantwortung und Führungsverantwortung — Die Wandlung im Bild des Vorgesetzten

D. Fehldeutungen der Führung im Mitarbeiterverhältnis 12 — 20

Verwechslung mit dem demokratischen Führungsstil — Angebliche Ablösung der Befehlsführung durch die Gesprächsführung — Befehlen und Überzeugen — Die angeblich nur beratende Funktion des Vorgesetzten — Das kollegiale Verhältnis zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter als angebliches Zeichen des neuen Führungsstils — Einigung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem typisch für den neuen Führungsstil? — Der Vorgesetzte als Nur-Koordinator — Der Absolutismus mit Charme — Falsche Leitbilder — Ethische Appelle ohne praktischen Wert — Fälschliche Gleichsetzung der Führung im Mitarbeiterverhältnis mit der Verbesserung der Human Relations — Der Begriff Mitarbeiter als bloßes Etikett — Team und Führung im Mitarbeiterverhältnis

Zweites Kapitel

Die auf der Führung im Mitarbeiterverhältnis beruhende „Allgemeine Führungsanweisung“ 21 — 41

A. Die Notwendigkeit einer „Allgemeinen Führungsanweisung“ 21 — 22

Die „Allgemeine Führungsanweisung“ als organisatorischer Rahmen für die Führung im Mitarbeiterverhältnis — Ihre Bedeutung für den neuen Führungsstil

B. Der Inhalt der „Allgemeinen Führungsanweisung“ 22 — 41

Darstellung des Wesens der Führung im Mitarbeiterverhältnis — Die Delegation von Verantwortung — Die Pflichten von Mitarbeitern und Vorgesetzten — Das Wesen der Verantwortung — Dienstaufsicht und Erfolgskontrolle — Information, Querinformation und Selbstinformation — Das Mitarbeitergespräch und die Mitarbeiterbesprechung — Das Dienstgespräch und die Dienstbesprechung — Kritik und Anerkennung — Verhältnis von Linie und Stab — Zusammenspiel zwischen Stellvertreter und Stelleninhaber — Zusammenspiel zwischen Platzhalter und Stelleninhaber — Der Einzelauftrag — Der Dienstweg — Der Fachvorgesetzte — Der Disziplinarvorgesetzte — Die Beschwerde

Die Ergänzung der „Allgemeinen Führungsanweisung“ durch eine „Spezielle Führungsanweisung“ — Ihr Inhalt

Drittes Kapitel

Die Inkraftsetzung der „Allgemeinen Führungsanweisung“ und ihre Auswirkungen 42 — 49

A. Die Inkraftsetzung 42-46

Die „Allgemeine Führungsanweisung“ als Schlußstein der geistigen Umstellung des Unternehmens — Bereichs- und stufenweise Inkraftsetzung — Inkraftsetzung vor Fertigstellung der Stellenbeschreibungen — Verteilung der „Allgemeinen Führungsanweisung“ — Kompetenzen zur Änderung der „Allgemeinen Führungsanweisung“ — „Allgemeine Führungsanweisung“ und Mitbestimmung des Betriebsrates

B. Die Auswirkungen

46 - 49

Einheitliche Sprache in allen Führungsfragen — Die „Allgemeine Führungsanweisung“ als Norm für Mitarbeiter und Vorgesetzte — Ihre Bedeutung für die Kontrolle der Mitarbeiter — Gleiche Bewertung von fachlichen Fehlern und von Führungsfehlern — Konsequenzen aus den Führungsfehlern — Grundlage für die Gesamtbeurteilung der Mitarbeiter — Die „Allgemeine Führungsanweisung“ Grundlage des neuen Führungsstils — Karenzzeit für den Übergang mit zeitlicher Begrenzung — Verhältnis von Stellenbeschreibung und „Allgemeiner Führungsanweisung“

Zweiter Abschnitt**Die Stellenbeschreibung**

50 -261

Erstes Kapitel**Wesen und Ziel der Stellenbeschreibung**

50 — 85

Mündliche und schriftliche Festlegung von Stellenbeschreibungen — Die Stellenbeschreibung im absoluten Staat — Einzelbeispiele — Autoritär ausgeübte Fabrikherrschaft und persönliches Regiment des Herrschers im absoluten Staat

A. Die Stellenbeschreibung im Rahmen einer autoritären Führung

54 — 59

Stellenbeschreibung und absolutistische Führung — Keine Beschränkung der absolutistischen Führung durch die Stellenbeschreibung — Ständige Eingriffsmöglichkeiten des Vorgesetzten trotz festgelegter Kompetenzen — Möglichkeit der Aufhebung der Stellenbeschreibung durch den Vorgesetzten — Eingriffsmöglichkeiten höherer Vorgesetzter — Keine Änderung in der Verantwortung des Vorgesetzten — Die Stellenbeschreibung als organisatorisches Hilfsmittel zur Durchsetzung der autoritären Führung

B. Die Stellenbeschreibung als Führungsinstrument bei einer Führung im Mitarbeiterverhältnis

59 - 63

Die Prägung der Stellenbeschreibung durch die Führung im Mitarbeiterverhältnis — Die Stellenbeschreibung als Führungsinstrument — Konsequenzen für Vorgesetzte und Mitarbeiter — Stellenbeschreibung und Pflichtenheft — Stellenbeschreibung und elektronische Datenverarbeitung — Die Bereinigung des Vorfelds für die elektronische Datenverarbeitung auf organisatorischem Gebiet — Höhere Anforderungen an die Präzisierung der Stellenbeschreibung

	Seite
C Sach- oder personenbezogene Stellenbeschreibung?	63 — 85
I. Die Notwendigkeit einer sachbezogenen Stellenbeschreibung	64 — 69
Die Sicherung der Kontinuität des Betriebsgeschehens durch die Stellenbeschreibung — Der Unsicherheitsfaktor bei personenbezogener Stellenbeschreibung — Auswirkung auf die angrenzenden Stellen — Falsche Maßstäbe bei Neubesetzung der Stellen — Erhebung einer objektiv mangelhaften Leistung zur Norm — Legalisierung eines abänderungsbedürftigen Zustands	
II. Abneigung gegen die sachbezogene Stellenbeschreibung in der Praxis	69 - 71
Sachbezogene Stellenbeschreibung in Staat und Heer — Gründe für die Abneigung gegen eine sachbezogene Stellenbeschreibung in der Wirtschaft — Mangel an geeigneten Mitarbeitern — Rücksichtnahme auf vorhandene Mitarbeiter — Abschreckung künftiger Mitarbeiter — Notwendigkeit scharfer Unterscheidung zwischen den Anforderungen der Stelle und der Frage nach den vorhandenen Mitarbeitern	
III. Die Skepsis gegenüber einer sachbezogenen Stellenbeschreibung in der Literatur	71 — 85
Definitionen des Begriffs der Stelle in der Literatur — Weitgehende Einheitlichkeit in der Auffassung vom Wesen der Stelle	
1. Rücksichtnahme auf die verfügbaren Kräfte als Organisationsprinzip bei Sdunalenbach	72 — 73
Abhängigkeit von den verfügbaren Kräften als Prinzip jeder betrieblichen Organisation — Anfechtbare Beispiele	
2. Persönliche und sachliche Verteilung von Aufgaben unter Berücksichtigung der jeweiligen Unternehmensebene bei Kosiol	73 — 75
Deutlicher Gegensatz zu der von Kosiol gegebenen Definition der Stelle als versachlichtem Aufgabenkomplex — Widerlegung seiner These — Bruch in der Organisation des Unternehmens	
3. Die Sowohl-Als-Auch-Lösung bei Ulrich-Staerke	76 — 79
Die Ausgangsposition — Auseinandersetzung mit der Sowohl-Als-Auch-Lösung	
<i>i.</i> Kompromiß zwischen formaler und informaler Organisation bei Allen	79 - 81
Formale und informale Organisation — Die Außerkraftsetzung der formalen durch die informale Organisation — Schwerwiegende Konsequenzen — Verwirrende Verwendung der Begriffe „formale“ und „informale“ Organisation	
5. Anpassungsmöglichkeiten und Kompromisse bei sachbezogener Organisation	81 — 85
Übertragung von nicht unbedingt mit einer bestimmten Stelle verbundenen Aufgaben auf eine andere Stelle der gleichen Ebene — Heranziehung zusätzlicher Kräfte — Wahrnehmung von zwei Stellen in Personalunion — Betrauung mit Sonderaufgaben —	

Notwendigkeit von zeitlich begrenzten Kompromissen — Dadurch Abweichung vom sachbezogenen organisatorischen Optimum — Dauerengpässe und ihre Bedeutung für organisatorische Entscheidungen — Sachbezogene Organisation als Maßstab für das anzustrebende Optimum

Zweites Kapitel

Die Vorteile der Stellenbeschreibung 85 — 96

A. Die Vorteile für den Mitarbeiter 85 - 89

Festlegung seines Ermessensspielraumes — Handlungsfreiheit gegenüber dem Vorgesetzten — Festlegung der Verantwortung des Mitarbeiters — Handlungsfreiheit gegenüber den Kollegen — Basis für die Selbstkontrolle des Mitarbeiters — Grundlage für seine Entwicklung im Unternehmen — Grundlage für die Beurteilung seiner fachlichen Leistung sowie für seine Lohn- und Gehaltseinstufung — Grundlage für die Einstellung wie die Einarbeitung des neuen Mitarbeiters

B. Die Vorteile für den Vorgesetzten 89 - 90

Möglichkeiten zum Erkennen der Rückdelegation von Verantwortung auf selten des Mitarbeiters — Grundlage für die Dienstaufsicht und Erfolgskontrolle — Wichtiges Hilfsmittel für die Beurteilung des Mitarbeiters in fachlicher Hinsicht — Gewinnung von Zeit für die Führungsaufgaben

C Die Vorteile für die Unternehmensführung 91 - 93

Transparenz des Unternehmens — Rückgang der improvisierten Einzelentscheidungen — Sicherheit und Ruhe in der Spitze *— Starke Entlastung der Unternehmensführung — Möglichkeiten der Konzentrierung auf die eigentlichen Unternehmensaufgaben — Zeit für die Ausnutzung der geistigen Kapazität der Stäbe — Zeit für ordnungsgemäße Ausübung von Dienstaufsicht und Erfolgskontrolle

D. Die Vorteile der Stellenbesdireibung für das Unternehmen als Ganzes 93 - 96

Aktivierung der menschlichen Reserven auf allen Ebenen — Hervortreten des Führungsnachwuchses — Versachlichung der gegenseitigen Beziehungen im Unternehmen — Vermeidung von Doppelarbeit — Konstruktiver Beitrag zur Verbesserung des Betriebsklimas — Verminderung der Fluktuation — Starke Anziehungskraft auf neue Mitarbeiter — Auswirkungen auf die innerbetriebliche Aus- und Weiterbildung — Rationalisierungsfaktor von hohem Rang

Drittes Kapitel

Die Widerstände gegen die Stellenbeschreibung 96 - 109

A. Widerstände gegen die Stellenbeschreibung von selten der Unternehmensführung 97 - 103

Ablehnung der Delegation von Verantwortung als Führungsprinzip — Widerstände gegen die Begrenzung von Eingriffsmöglichkeiten — Abneigung gegen die „gläserne Tasche“ im Bereich von Führung und Organisation — Angst vor Aufdeckung bestimmter Tabus — Abneigung gegen unangenehme und unbequeme Entscheidungen — Ablehnung gegenüber der Versachlichung des Verhältnisses zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern — Befürchtung eines Einflusses der Stellenbeschreibung auf die Gehaltsstruktur — Angebliche Behinderung der schöpferischen Initiative des einzelnen — Argument der Einengung der Dynamik des Unternehmens — Ähnliche Bedenken wie gegen das Akkordsystem — Furcht vor Bürokratismus und beamtenmäßigem Denken — Furcht vor Unruhe im Unternehmen — Zu großer Aufwand

B. Die Ablehnung der Stellenbeschreibung auf selten der Vorgesetzten und ihre Gründe 103-106

Widerstände aus der menschlich-gesellschaftlichen Sphäre — Ablehnung aus autoritären und handwerksmeisterlichen Vorstellungen — Offenlegung des falschen Glorienscheins der Vorgesetzten — Aufblähung des Apparates — Geringere Möglichkeiten, qualifizierte Mitarbeiter an sich zu binden — Mißtrauen gegen die Fähigkeiten der Mitarbeiter — Widerstand gegen die Klarlegung der Verantwortung — Angst vor Lücken in der Stellenbeschreibung — Offene und verdeckte Argumente — Das Fehlen richtiger Mitarbeiter als verdecktes Argument

C Die Ablehnung der Stellenbeschreibung durch die Mitarbeiter und ihre Gründe 106-109

Angst vor der Entdeckung der eigenen Unfähigkeit — Die autoritäre Führung als beste Lebensversicherung — Ablehnung von Verantwortung — Kompetenzräuber als ausgesprochene Gegner — Zerstörung des Mythos der Stelle — Angst vor einer härter werdenden Führung — Unsicherheit älterer Mitarbeiter gegenüber dem neuen Führungsstil — Verdeckte Argumente auf Seiten der Mitarbeiter — Einigkeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern in der Ablehnung der Stellenbeschreibung

Viertes Kapitel

Voraussetzungen für die Einführung der Stellenbeschreibung 109-120

A. Die geistigen Voraussetzungen für die Einführung der Stellenbeschreibung 110-111

Grundsatzentscheidung von selten der Unternehmensführung über die neue Form der Führung und Organisation — Unterrichtung aller

Vorgesetzten und Mitarbeiter über die Prinzipien der Führung im Mitarbeiterverhältnis — Information über Sinn und Zweck der Stellenbeschreibung im Rahmen dieser Führung — Eindeutige positive Haltung der Unternehmensführung gegenüber der Stellenbeschreibung — Verwirklichung der Stellenbeschreibung in Teilbereichen oder auf einzelnen Stufen

B. Die geistige Inventur des Unternehmens 111-120

Genauere Überprüfung der Zielsetzung des Unternehmens — Überprüfung des Zieles jeder Stelle — Überprüfung der Aufgaben der Unternehmensführung sowie jeder Stelle — Kongruenz von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung — Überprüfung der Zweckmäßigkeit der Stabs- und Linienorganisation — Überlastung einzelner Stelleninhaber — Nichtauslastung einzelner Stellen — Richtige Regelung der Vorgesetztenverhältnisse — Schwerfälligkeit des Dienstweges — Richtige Regelung für kürzere oder längere Abwesenheit des Stelleninhabers — Unterorganisation oder Überorganisation des Unternehmens — Stellengliederung und Stellenbeschreibung — Folgen der geistigen Inventur des Unternehmens — Überraschende Resultate

Fünftes Kapitel

Der Weg zur Stellenbeschreibung 120—227

Einschaltung des Betriebsrates — Aufgrund des Mitbestimmungsrechts in personellen Angelegenheiten? — Aufgrund der Mitwirkung in sozialen Angelegenheiten? — Notwendigkeit seiner Information im Sinne einer vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat

A. Die an der Erarbeitung der Stellenbeschreibung beteiligten Kräfte 122—134

I. Überblick 122-123

Die Unternehmensführung — Die Organisationsabteilung — Der Stelleninhaber — Der Vorgesetzte des Stelleninhabers — Sonstige Stellen, Stabsstellen, Fachvorgesetzte oder Kollegen

II. Beschaffenheit und Aufgaben der von der Unternehmensführung mit der Aktion Stellenbeschreibung beauftragten Organisationsstelle 123—134

Die Organisationsabteilung im Großunternehmen — Fehlen von Organisationsabteilungen in mittleren und kleineren Unternehmen — Notwendigkeit der Schaffung von Organisationsstellen ad hoc — Übersicht über ihre Aufgaben

1. Aufgabe und Befugnis der Organisationsabteilung 124—127

Notwendigkeit einer Stellenbeschreibung — Exakte Festlegung von Ziel und Aufgabe — Stabs- oder Linienstelle? — Regelung des Unterstellungsverhältnisses — Festlegung der Aufgaben des Leiters und weiterer Mitarbeiter — Keine Beschäftigung mit anderen Aufgaben

	Seite
2. Die Qualifikation des Leiters der Organisationsabteilung für die Aktion Stellenbeschreibung	127-132
Sinn und Neigung für die Lösung organisatorischer Probleme — Kenntnis der Grundprinzipien der Führung im Mitarbeiterverhältnis — Bejahung dieses Führungsstils — Kenntnis der mit der Stellenbeschreibung verbundenen Probleme — Kenntnis der innerbetrieblichen Zusammenhänge — Qualifikation zur Stabsarbeit	
3. Die Aufgaben der Organisationsabteilung bei der Vorbereitung der Aktion Stellenbeschreibung	132-134
Vorschläge der Maßnahmen zur geistigen Vorbereitung der Stellenbeschreibung — Aufstellung eines Gesamtplanes für den Ablauf der Aktion Stellenbeschreibung — Falscher Einsatz der Organisationsabteilung — Schulung von Mitarbeitern und Vorgesetzten nicht ihre Aufgabe — Gründe	
B. Der Ablaufplan für die Erarbeitung der Stellenbeschreibung — Seine einzelnen Stadien	134-139
I. Überblick über den Ablaufplan zur Erarbeitung der Stellenbeschreibung	135-137
Erhebung des Ist-Zustandes — Erhebung des Wunsch-Solls — Auswertung des Ist-Zustandes und des Wunsch-Solls — Notwendige Grundsatzentscheidungen der Unternehmensführung — Erstentwurf der Stellenbeschreibung durch die Organisationsabteilung — Endgültige Entscheidung der Unternehmensführung über die Festlegung der Delegationsbereiche in den Stellenbeschreibungen — Abfassung der endgültigen Stellenbeschreibungen durch die Organisationsabteilung — Inkraftsetzung und Verteilung der Stellenbeschreibungen durch die Unternehmensführung	
II. Der zur Durchführung der Aktion Stellenbeschreibung notwendige Zeitaufwand	137-139
Abhängig von der Güte der bisherigen Organisation — Ferner abhängig von der Abweichung der künftigen Organisation vom Ist-Zustand — Größerer Zeitaufwand bei zahlreichen unterschiedlichen Positionen als bei Stellen mit gleichgerichteten Aufgaben — Reichweite der Stellenbeschreibung — Stärke der Besetzung der Organisationsabteilung, wichtiger Faktor für die Durchführung des Vorhabens	
C. Die Erhebung des Ist-Zustandes	139-173
I. Notwendigkeit der Erhebung des Ist-Zustandes	139-141
Vielfach fehlende Übereinstimmung zwischen wirklichem Geschehen und den bestehenden Anordnungen und Richtlinien — Kennzeichnung dieses Zustandes in der Spitze des Unternehmens sowie den ihr unterstellten Ebenen	
II. Die Einschaltung des Stelleninhabers bei der Ermittlung des Ist-Zustandes	141

Der Stelleninhaber als die beste Auskunftsstelle über das Geschehen in seinem Bereich — Einschaltung eines Ausschusses von Stelleninhabern anstelle des einzelnen Stelleninhabers?

1. Hemmungen auf Seiten der Stelleninhaber gegen die Klarlegung des Ist-Zustandes und ihre Überwindung

142-146

Furcht vor einer Auswertung des Mitgeteilten gegen den einzelnen Stelleninhaber — Furcht vor der Störung des guten Verhältnisses zu Vorgesetzten und Kollegen — Autoritäre Führung, des Vorgesetzten größtes Hemmnis — Maßnahmen der Unternehmensführung zur Überwindung der Hemmungen — Genaue Information über den Zweck der Ermittlung des Ist-Zustandes — Darlegung der Bedeutung der Mitarbeit des Stelleninhabers — Keine Kontrolle oder Qualifikation der bisherigen Leistungen des Stelleninhabers — Keine Verbindung der Arbeitsplatzbewertung mit der Erhebung des Ist-Zustandes — Gewinnung der Stelleninhaber als echte Partner entscheidendes Ziel — Das gute Beispiel der Unternehmensführung

2. Die Technik der Ermittlung des Ist-Zustandes durch den Stelleninhaber

146-160

Aufstellung eines Fragebogens — Sein Inhalt — Die Frage nach dem Ziel der Stelle — Mißverständliche Antworten — Die Frage nach der Tätigkeit des Stelleninhabers — Hilfen für die Beantwortung dieser Frage — Unbrauchbare Antworten — Verwendung von nicht aussagekräftigen Begriffen — Die Frage nach den Befugnissen zur Erfüllung der Aufgaben — Die Frage nach den Vorgesetztenverhältnissen — Bedeutung der richtigen Formulierung der Frage für die Erfassung aller Anweisungsberechtigten — Die Frage nach der Zusammenarbeit mit Stabsstellen — Schwierigkeiten bei der Beantwortung — Klärung der Überstellungsverhältnisse — Die Frage nach dem Funktionieren des Informationssystems — Die Frage zur Klärung der Sachlage bei kürzerer oder längerer Abwesenheit des Stelleninhabers — Die eigene Vertretfertätigkeit des Stelleninhabers — Die Teilnahme des Stelleninhabers an inner- und außerbetrieblichen Ausschüssen — Die Mitwirkung bei Ausbildungsmaßnahmen

3. Besonderheiten bei der Erfassung des Ist-Zustandes für Stabsstellen

160—161

Ergänzende Fragen zur Erfassung des Ist-Zustandes für Stabsstellen — Sinn dieser Fragen — Unbrauchbare Antworten

4. Überprüfung von Unklarheiten in den Ausführungen des Stelleninhabers durch die Organisationsabteilung

161-169

Die Mithilfe der Organisationsabteilung bei der Klärung des Ist-Zustandes — Typische Fehler der Stelleninhaber bei der Schilderung des Ist-Zustandes — Begriffe statt Tatsachen-Schilderung — Vieldeutige Formulierungen — Widersprüche bei der Schilderung der Stelleninhaber hinsichtlich ihrer Stabs- bzw. Linienfunktionen — Statt Schilderung eigener Aufgaben Darlegung der Aufgaben des Gesamtbereiches — Darlegung der Verantwortung statt der Aufgaben und Kompetenzen — Vorgehen der Organisationsabteilung zur Klärung und Erfassung des richtigen Sachverhaltes

5. Die Grundsätze für die Gesprächsführung der Organisationsabteilung mit den Stelleninhabern

169-172

	Seite
Die Organisationsabteilung als neutraler Mittler — Richtige und falsche Technik der Fragestellung — Keine Suggestivfragen — Völlige Zurückhaltung der eigenen Meinung — Die Organisationsabteilung als Treuhänderin der geäußerten Meinungen	
6. Die Interviewer-Tätigkeit der Organisationsabteilung zur Ermittlung des Ist-Zustandes	172-173
Notwendigkeit der Interviewer-Tätigkeit — Stellung der Organisationsabteilung bei ihrer Interviewer-Tätigkeit — Fachliche und persönliche Fähigkeiten des Interviewers	
III. Die Ermittlung des Wunsch-Solls	173-191
1. Die Einschaltung des Stelleninhabers bei der Erhebung des Wunsch-Solls	173-186
Zweck der Erhebung des Wunsch-Solls — Der Stelleninhaber als Berater der Unternehmensführung bei der Festlegung seines Delegationsbereiches — Wichtiger Beitrag zur künftigen Regelung in der Stellenbeschreibung — Einwände gegen die Erhebung des Wunsch-Solls und ihre Widerlegung	
a) Die vorbereitende Information des Stelleninhabers	175
Notwendigkeit der geistigen Vorbereitung — Berichtigung falscher Vorstellungen hinsichtlich des Wunsch-Solls	
b) Die Technik zur Ermittlung des Wunsch-Solls durch den Stelleninhaber	176-184
Der Fragenkatalog — Haupt- und Zusatzfragen — Änderung am Umfang des Aufgabenbereiches — Änderungswünsche hinsichtlich der Anweisungsbefugnis sowie der unterstellten Bereiche — Wünsche hinsichtlich der Änderung des Informationssystems — Forderungen hinsichtlich einer neuen Regelung der Stellvertretungsverhältnisse — Wünsche hinsichtlich einer Änderung der bisherigen Tätigkeit in inner- bzw. außerbetrieblichen Gremien — Unabdingbare Fragen — Zusätzliche, dem Wesen der Stelle entsprechende Fragen	
c) Besonderheiten bei der Erfassung des Wunsch-Solls für Stabsstellen	184-186
Änderungswünsche hinsichtlich der Aufgabe und Stellung der Stabsstelle gegenüber der Linie — Vorschläge hinsichtlich der Zusammenarbeit mit den übrigen Stabsstellen des Unternehmens	
2. Die Aufgabe der Organisationsabteilung bei der Klärung von Unstimmigkeiten in der Schilderung des Wunsch-Solls durch den Stelleninhaber	186-191
Fehler bei der Schilderung des Wunsch-Solls durch den Stelleninhaber — Keine Angabe von Gründen für die Änderungswünsche — Verdeckte Argumente zur Begründung eines Änderungswunsches — Mangelnde Klarheit in der Angabe des Wunsch-Solls — Fehlende Änderungswünsche — Das jeweilige Verhalten der Organisationsabteilung	
IV. Keine Einschaltung des Vorgesetzten bei der Schilderung des Ist-Zustandes bzw. Wunsch-Solls durch den Stelleninhaber	191-199
1. Die Folgen einer zu frühen Einschaltung des Vorgesetzten bei der Darlegung des Ist-Zustandes durch den Stelleninhaber	191-193

Einwirkung des Vorgesetzten bei einer ihm unangenehmen Schilderung des Ist-Zustandes — Schilderung des Ist-Zustandes aus der Sicht des Vorgesetzten — Nachteile dieses Verfahrens	
2. Die Folgen einer zu frühen Einschaltung des Vorgesetzten bei der Darlegung des Wunsch-Solls durch den Stelleninhaber	193—194
Änderungsvorschläge als Kritik an den Maßnahmen des Vorgesetzten — Peinliche Situation bei einer bereits früher erfolgten Ablehnung solcher Vorschläge durch den Vorgesetzten — Das unter dem Blickpunkt des Vorgesetzten betrachtete Wunsch-Soll des Mitarbeiters	
3. Einwände gegen eine Ausschaltung des Vorgesetzten bei der Darlegung des Ist-Zustandes durch den Stelleninhaber	195—199
Störung des Vertrauensverhältnisses durch die vorläufige Ausschaltung des Vorgesetzten — Notwendigkeit der Überprüfung des vom Mitarbeiter geschilderten Ist-Zustandes durch den Vorgesetzten unter übergeordneten Gesichtspunkten — Erfassung des Ist-Zustandes und des Wunsch-Solls eine Sache des friedlichen Aushandelns zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern? — Widerlegung dieser Ansicht — Kompromißvorschlag — Stellungnahme dazu	
V. Die Einschaltung des Vorgesetzten bei der endgültigen Klärung des Ist-Zustandes und des Wunsch-Solls	200—203
Keine Gefahr einer Einflußnahme des Vorgesetzten auf den Ist-Zustand bzw. das Wunsch-Soll mehr — Möglichkeiten zur Einschaltung des Vorgesetzten	
1. Die Übergabe der Gesamtausführungen des Mitarbeiters an seinen Vorgesetzten	200—201
Vorteile — Beseitigung von etwaigem Mißtrauen — Korrektur unrichtiger Feststellungen des Mitarbeiters — Vorsichtiges Vorgehen des Mitarbeiters bei Schilderung des Ist-Zustandes und des Wunsch-Solls — Vorherige Abstimmung mit dem Vorgesetzten — Überflüssige Belastung des Vorgesetzten durch inzwischen von der Organisationsabteilung geklärte Fragen — Unnötige Spannungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern	
2. Die Besprechung von Unklarheiten oder Unstimmigkeiten in den Ausführungen des Mitarbeiters mit dem Vorgesetzten	201—203
Vorteile — Keine Spannungen zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter — Keine Stellungnahme zu bereits von der Organisationsabteilung geklärten Fragen — Keine Hemmungen der Mitarbeiter bei ihren Ausarbeitungen — Nachteile — Mißtrauen beim Vorgesetzten — Versuch des Einblicks auf anderem Wege — Keine Klärung bestimmter von der Organisationsabteilung nicht als wichtig erkannter Probleme — Ergebnis	
VI. Die Gesprächsführung der Organisationsabteilung mit dem Vorgesetzten bei der Klärung von Ist-Zustand und Wunsch-Soll des Mitarbeiters	203—209
Anwendung der bisher aufgestellten Regeln für die Gesprächsführung der Organisationsabteilung — Besonderheiten bei der	

	Besprechung von Unklarheiten oder Unstimmigkeiten in den Ausführungen des Mitarbeiters mit dem Vorgesetzten — Richtiges und falsches Vorgehen	
VII.	Besprechungen zur Klärung des Ist-Zustandes und des Wunsch-Solls der Stelleninhaber zwischen allen Beteiligten unter Leitung der Organisationsabteilung	209—211
	Ablehnung eines derartigen gemeinsamen Gesprächs — Gründe hierfür — Vor- und Nachteile von Repräsentativbesprechungen	
VIII.	Der Bericht der Organisationsabteilung an die Unternehmensführung	211-219
	Vermittlung eines klaren Bildes vom Ist-Zustand der einzelnen Stellen — Grundsätze für die Abfassung dieses Berichtes — Weitere Prüfung der noch nicht geklärten Fragen — Orientierung über das Wunsch-Soll der Stelleninhaber — Dabei keinerlei eigene Wertung — Herausstellung der eine Entscheidung erfordernden Punkte	
IX.	Die gutachtliche Stellungnahme der Organisationsabteilung zu den möglichen Entscheidungen der Unternehmensführung	219—222
	Strenge Trennung von Bericht und Gutachten — Keine Wertung	
X.	Die Entscheidung der Unternehmensführung	222—227
	Vielfach Fehlen der notwendigen Entschlußfreudigkeit — Gründe hierfür — Auswirkung auf die Gesamttaktion — Notwendige Mitteilung an die Stelleninhaber bei Verzögerung der Entscheidung	

Sechstes Kapitel

	Inhalt und Gliederung der Stellenbeschreibung	227—266
A.	Der Aufbau der Stellenbeschreibung	227-261
	Stellenbezeichnung — Rang — Unterstellung — Berücksichtigung von Fach- und Disziplinarvorgesetzten — Überstellung in Linien-, Stabs- und Dienstleistungsfunktion — Ziel der Stelle — Trennung von Aufgabe und Ziel — Stellvertretungsverhältnisse — Der Aufgabenbereich im einzelnen — Ausgangspunkt die Aufgabe und nicht die Verantwortung — Unterscheidung von Linien-, Stabs- oder Dienstleistungsfunktion — Linienberatung und Stabsberatung — Linieninformation und Stabsinformation — Stellenbeschreibung für mehrere Positionen mit entsprechender Aufgabengliederung — Irreführende Formulierungen bei der Darlegung der fachlichen Aufgaben — Keine Führungsaufgaben von Vorgesetzten und Mitarbeitern in der Stellenbeschreibung — Fehl am Platz auch das Zusammenspiel zwischen Stab und Linie sowie zwischen Stellvertreter und Stelleninhaber — Der Einzelauftrag und seine Verankerung in der Stellenbeschreibung — Die Bedeutung der Rubrik „Sonstige Aufgaben“ — Befugnisse — Stellenbeschreibungs-	

fremde Tatbestände — Allgemeine Richtlinien der Unternehmensführung — Arbeitsabläufe — Arbeitsplatzbewertung — Qualifikation des Stelleninhabers — Beziehungen zu anderen Stellen

- B. Die Diskussion über den Erst-Entwurf der Stellenbeschreibung und ihre Auswertung** 261-265

Übergabe des Entwurfs an alle davon betroffenen Stellen zur Stellungnahme — Kein „Überfahren“ der Mitarbeiter — Absolute Fairneß oberstes Gesetz — Entsprechende Gesprächsführung der Organisationsabteilung — Eventuelle schriftliche Stellungnahmen — Ergebnisbericht der Organisationsabteilung an die Unternehmensführung — Kein Perfektionismus bei der Anfertigung von Stellenbeschreibungen

- C Die Reichweite der Stellenbeschreibung** 265-266

Stellenbeschreibungen für alle Vorgesetzten — Für alle fachlich qualifizierten Positionen — Wirtschaftlichkeit oberstes Gesetz — Stellenbeschreibungen bis zur untersten Stelle nur da, wo dringend notwendig — Keine Stellenbeschreibungen bei autoritär geführten Stellen

Siebttes Kapitel

- Die Inkraftsetzung der Stellenbeschreibung und ihre Folgen 266-284

- A. Bereichs- bzw. stufenweise Inkraftsetzung von Stellenbeschreibungen** 266-268

Derartiges Vorgehen durchaus sinnvoll — Vorteil — Ordnung in Teilbereichen — Keine unnötige Verzögerung des Gesamtvorhabens — Abgeschlossener Bereich jedoch Voraussetzung — Unterschrift des Vorgesetzten des Stelleninhabers unter Stellenbeschreibung nicht notwendig — Bedeutung der Unterschrift des Stelleninhabers

- B. Die Verteilung der Stellenbeschreibung** 268-269

Verteilung an alle Betroffenen — Zusammenfassung der Stellenbeschreibungen in einem Handbuch — Zweckmäßigskeitsfrage

- C Folgen der Inkraftsetzung der Stellenbeschreibung** 269-271

Folgen für den Stelleninhaber — Situation bei Nicht-Einverständnis des Stelleninhabers — Änderungskündigung — Geringfügige Änderungen kein Kündigungsgrund — Folgen für den künftigen Mitarbeiter — Die Stellenbeschreibung Inhalt des Anstellungsvertrages — Verbindliche Anweisungen — Keine einseitige Änderung der Stellenbeschreibung von Seiten des Mitarbeiters oder Vorgesetzten

D. Ständige Überprüfung der Stellenbeschreibung nach ihrer Inkraftsetzung	271-277
I. Die laufende Überprüfung der Stellenbeschreibung	271-273
Die zur laufenden Überprüfung der Stellenbeschreibung verpflichteten Stellen — Der Stelleninhaber — Der Vorgesetzte des Stelleninhabers — Dritte von der Stellenbeschreibung betroffene Stellen im Unternehmen — Die Unternehmensführung	
II. Die Mitwirkung der Organisationsabteilung an der laufenden Überprüfung der Stellenbeschreibungen	273-277
1. Laufende Kontrolle auf Einhaltung der Stellenbeschreibungen — Dies in Stabsfunktion — Keine Anweisungsbefugnis	
2. Laufende Kontrolle der Stellenbeschreibung auf Übereinstimmung mit den betrieblichen Erfordernissen	
Keine ständigen Erhebungen — Bericht an die Unternehmensführung — Eventuell verbunden mit Gutachten	
E Die turnusmäßige Gesamtüberprüfung der Stellenbeschreibungen	277—280
Zentrale Überprüfung alle 2—3 Jahre — Kein unnützer Aufwand — Keinerlei Beunruhigung bei richtigem Verfahren — Verlauf der Aktion	
F. Die Einschaltung der Organisationsabteilung vor organisatorischen Entscheidungen der Unternehmensführung	280-284
Einschaltung bei Änderung des Delegationsbereiches eines Mitarbeiters — Schaffung neuer Stellen — Keine Einstellung einer neuen Kraft vor Erfassung des betreffenden Delegationsbereiches durch eine Stellenbeschreibung — Vorbeugende Maßnahmen gegen willkürliche Ausweitung des Personalbestandes — Stellung der Organisationsabteilung nach Einführung der Stellenbeschreibungen	

