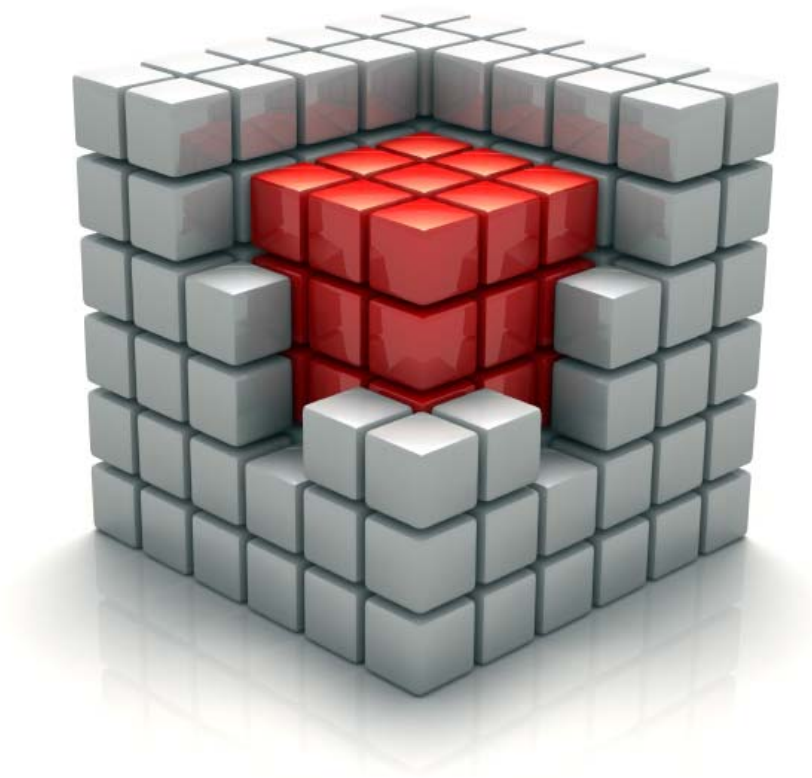


Klaus P. Beer

Arbeitsbuch Stellenbeschreibungen

Leitfaden für die Erstellung, Einführung und Aktualisierung von
Stellenbeschreibungen



Arbeitshilfen für die Praxis Nr. 2



Klaus P. Beer

Arbeitsbuch Stellenbeschreibungen

Arbeitshilfen für die Praxis Nr. 2

Bad Harzburg 2015

Alle Rechte vorbehalten. © Klaus P. Beer

www.beer-management.de

Datum der letzten Überarbeitung: 17. April 2015

Inhaltsverzeichnis

Stellenbeschreibungen: Pro oder kontra?	6
Thesen zum Thema Stellenbeschreibungen im Unternehmen	8
Formen der Aufbauorganisation und ihre Dokumentation	9
Einliniensystem	9
Mehrliniensystem	9
Matrixorganisation	9
Hierarchie	9
Organigramm	10
Funktionendiagramm	10
Arbeitsplatzbeschreibung	10
Aufgabenbeschreibung	10
Tätigkeitsbeschreibung	10
Stellenbesetzungsplan	10
Stab und Linie	10
Weshalb Stellenbeschreibungen?	11
Was ist eine Stellenbeschreibung?	12
Die Vorteile der Stellenbeschreibung	12
Aus der Sicht des Vorgesetzten	12
Für den Stelleninhaber	12
Für das Unternehmen	13
Sachbezug und logische Gliederung der Stellenbeschreibungen	13
Stellenbeschreibungsfremde Sachverhalte	14
Stellenbeschreibungen und Unterschriftenregelung	14
Empfehlung für eine klare Unterschriftenregelung im Unternehmen	14
Stelle, Funktion, Rolle: die Unterscheidungsmerkmale	17
Stellenbeschreibungen und Qualitätsmanagement	18
Das Stellenbeschreibungsformular	
mit typischen Eintragungen für eine Stelle <u>mit Vorgesetztenfunktion</u>	20
Das Stellenbeschreibungsformular	
mit typischen Eintragungen für eine Stelle eines <u>Nur-Mitarbeiters</u>	27
Zum inhaltlichen Aufbau der Stellenbeschreibung	33
Unter- und Überstellung des Stelleninhabers	33
Schwierigkeiten mit den Zielen der Stelle	33
Aufgaben und Kompetenzen (Befugnisse)	33
Tätigkeitswörter, die sich zur Aufschlüsselung von "Er führt durch..." eignen	34
Der Einzelauftrag	35

Besondere Befugnisse des Stelleninhabers	35
Regelung der Stellvertretung	36
Stellenbeschreibungen und Führungsstil	37
Die Stellenbeschreibung bei autoritärer Führung	37
Die Stellenbeschreibung bei kooperativer/partizipativer Führung	37
Sind Stellenbeschreibungen mitbestimmungspflichtig?	38
Das Direktionsrecht des Arbeitgebers	39
Die Einführung von Stellenbeschreibungen im Unternehmen	40
Die Einführung von Stellenbeschreibungen als Phasenprozess	40
Systematik der Einführung von Stellenbeschreibungen im Unternehmen (graphische Übersicht) ...	42
Die Erhebung des Ist-Zustands	43
Die Erhebung des Wunsch-Solls	45
Inkraftsetzung der Stellenbeschreibungen	48
Stellenbeschreibungen und Organigramm	48
Stellenbeschreibung und Einzelauftrag	49
Stellenbeschreibungen sind innerhalb des Unternehmens “öffentlich”	49
Stellenbeschreibung und Arbeitsvertrag	50
Stellenbeschreibung und “Handlungsvollmacht”	50
Außerkraftsetzung von Stellenbeschreibungen	51
Die Pflege und Aktualisierung der Stellenbeschreibungen	52
Stellenbeschreibungen und Leistungsbeurteilung	52
Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil	52
Stellenbeschreibungen und Stellenausschreibungen	53
Kontroll-Tips und Korrekturhinweise für Ihre Stellenbeschreibungen	54
Stellenbeschreibungen: Was sie bewirken und was sie nicht bewirken – eine Übersicht	56
Projektskizze: Einführung von Stellenbeschreibungen in einem Krankenhaus	58
Professionelle Muster-Stellenbeschreibungen machen die Sache einfacher	59
Fazit	59
Quellen	59

Anhang	60
Muster-Stellenbeschreibung: Produktionsleiter	60
Muster-Stellenbeschreibung: Leiter Personalwesen	63
Muster-Stellenbeschreibung: Verkäufer im Außendienst	66
Muster-Stellenbeschreibung: Assistent der Geschäftsführung	68
Ein Negativ-Beispiel: Wie Stellenbeschreibungen <u>nicht</u> sein sollten	70
Kritik des Negativ-Beispiels	72
Polemik: Stellenbeschreibungen sind überflüssig und unterdrücken die Initiative der Mitarbeiter ..	74
Sachregister	76
Die Präsentationen im Lieferumfang dieser Arbeitshilfe (Ausdruck)	80
PowerPoint®-Präsentation: Das Stellenbeschreibungsformular	80
PowerPoint®-Präsentation: Vorteile von Stellenbeschreibungen	82
PowerPoint®-Präsentation: Die Einführung von Stellenbeschreibungen im Unternehmen	83