

Zielstellung und Grundkonzept

Diese „Methodische Hilfe“ soll mehrere **Ziele** erfüllen helfen:

Zum einen soll sie Anwendern, die in ihrem Unternehmen, ihrer Behörde oder ihrer sonstigen Organisation¹ Stellenbeschreibungen einführen oder die Situation auf diesem Gebiet grundlegend verbessern möchten, als **umfassendes Kompendium**² dienen, in dem sie sich systematisch über alle beachtenswerten Aspekte dieses Themas informieren können.

Eng damit verbunden ist die Möglichkeit, innerhalb des jeweiligen Unternehmens gestützt auf dieses Dokument **Schulungen** mit dem Personenkreis durchzuführen, der Stellenbeschreibungen erarbeiten soll oder für den es aufgrund seiner Stellung anderweitig von Bedeutung ist, die Methodik zu kennen und zu verstehen, wie z.B. die Mitglieder der Personalvertretung.

Diesen Zielen dienen die 5 Hauptabschnitte der „Methodischen Arbeitshilfe“ in spezifischer Weise:

- Mit dem Abschnitt [„2 Warum Stellenbeschreibungen“](#) wird die „Methodische Hilfe“ begonnen, um Sinn, Zweck und Nutzen von Stellenbeschreibungen in enger Verbindung mit den praktischen Hinweisen der anderen Kapitel geschlossen in einem Dokument darzustellen.
- Im Abschnitt [„3 Grundsätzliche Anforderungen“](#) erfahren Sie näheres über die Auswahl der „richtigen“ Stellenbeschreibung (verfahrens- oder ergebnisorientiert). Der Abschnitt enthält viele Hinweise über den Detailliertheitsgrad, zur Formulierung, zur Einbeziehung der Personalvertretung, zur Erarbeitungsverantwortung u.a.
- Der Abschnitt [„4 Gliederung und Inhalt“](#) erläutert die einzelnen Abschnitte einer Stellenbeschreibung, zu der ein [Formular](#) als Anlage beigefügt ist.
- Der Abschnitt [„5 Vorgehensprozess“](#) enthält eine Handlungs-anleitung über die notwendigen Schritte einer systematischen Vorgehensweise. Hier sind Hinweise für die Erarbeitung eines betrieblichen [Aufgabenverteilungsplans](#)³ enthalten.
- Der Abschnitt [„6 Definitionen“](#) dient als Nachschlageteil zur Bedeutung einzelner Begriffe.

Die Abschnitte 3-6 enthalten vielfältige praktische **Tipps**, deren Verwendung die Nutzung der „Methodische Hilfe“ in einem konkreten Anwendungsfall maßgeblich bestimmen soll.

Nutzungshinweise

Das gesamte Dokument ist zweispaltig aufgebaut:

Die linke Spalte enthält die Texte und Beschreibungen von Dr.Cramer/Orgware online, die rechte Spalte ist leer. Sie ist dafür gedacht, dass Sie dort bezogen auf Ihren Anwendungsfall Notizen, Verweise und Ideen an den richtigen Stellen eintragen können.

Tipps:

Nutzen Sie diese Möglichkeit in einer Kopie dieses Organisationsprozesses!

Für die wesentlichen Begriffe gibt es in allen Abschnitten zahlreiche dokumenteninterne Querverweise, um den Anwender auf zusammen-hängende Aspekte an möglichst vielen Stellen aufmerksam zu machen und stets die ganzheitliche Sicht der wesentlichen Aspekte im Blick haben zu können.

Tipps:

Zur „Blättern“ zwischen den Links aktivieren Sie die Web-Symboleiste im MS-Word.

¹ Nachfolgend wird diese Aufzählung mit dem Begriff „Unternehmen“ zusammengefasst bezeichnet.

² Zur Erreichung dieser Ziele ist es sinnvoll, die Methodischen Arbeitshilfen zur „Systematische Aufgabenbildung (Aufgabenanalyse)“ (0309-OPR) und zur „Stellenbildung“ (0308-OPR) einzubeziehen, denn darauf wird in den [Phasen des Vorgehensprozesses](#) verwiesen.


³ Vielfach wird dafür auch der Begriff „Geschäftsverteilungsplan“ verwendet.

**0306-VPR: Erarbeitung von Stellenbeschreibungen.
Begriffe - Tipps – Formulare.**

Ein in der Praxis vielfach bewährtes [Formular](#) einer Stellenbeschreibung ist in dieser „Methodischen Hilfe“ beigefügt.

Inhaltsverzeichnis

1	Warum Stellenbeschreibungen	5
1.1	Begriff der Stellenbeschreibung	5
1.2	Wann und wo sind Stellenbeschreibungen sinnvoll?	5
1.3	Effekte und Anwendung von Stellenbeschreibungen	6
2	Grundsätzliche Anforderungen	7
2.1	Nachteile vermeiden	7
2.2	Ergebnis- oder Verfahrenorientierung?	8
2.3	Detailliertheitsgrad	9
2.4	Umfang	9
2.5	Personenneutralität	10
2.6	Übersichtlichkeit und Einheitlichkeit. Formulierungsregeln	10
2.7	Erarbeitung und Inkraftsetzung, Verteilung und Kommunikation	11
2.8	Erhaltung der Aktualität	12
2.9	Einbeziehung der Personalvertretung	13
3	Gliederung und Inhalt	14
3.1	Gliederungspunkte	14
3.1.1	Stellenbezeichnung	14
3.1.2	Organisatorische Einordnung	15
3.1.3	Eingruppierungsentscheidung	16
3.1.4	Verantwortungsprofil	17
3.1.4.1	Ziel der Stelle	17
3.1.4.2	Aufgaben	17
3.1.4.3	Befugnisse	19
3.1.5	Tätigkeitsprofil	20
3.1.6	Ordnungsdaten	20
3.2	Verzichtbare Punkte	21
3.3	Anforderungsprofil und Kompetenzen	21
4	Vorgehensprozess	21
4.1	Übersicht	21
4.2	Phase 1 - Organisatorische Vorbereitung	23
4.2.1	Auftragsklärung	23
4.2.2	Aktivitätenplanung	24
4.2.3	Projektorganisation	25
4.2.4	Kommunikation im Workshop	26
4.3	Phase 2 - Verantwortungsprofil der OE	26
4.3.1	Ausgangspunkt – Zugewiesene Betriebsaufgabe	26
4.3.2	1.Schritt – Ermittlung bzw. Verifizierung des Verantwortungsprofils der OE	27
4.4	Phase 3 - Stellenbildung (qualitativ)	28
4.4.1	Ausgangspunkt - Verantwortungsprofil der OE	28

 Nachfolgend wird in den Fußnoten auf im jeweiligen Sachzusammenhang relevante andere Werkzeuge verwiesen. Diese sind im E-Shop von Dr. Cramer/Orgware online bestellbar.

**0306-VPR: Erarbeitung von Stellenbeschreibungen.
Begriffe - Tipps – Formulare.**

4.4.2	Ermittlung bzw. Verifizierung der qualitativen Stellenstruktur der OE.....	29
4.5	Phase 4 - Verantwortungsprofile der Stellen	29
4.5.1	Ausgangspunkte – Verantwortungsprofil der OE und Stellenstruktur.....	29
4.5.2	1. Schritt: Stellenkonkrete Zuordnung der OE-Aufgaben in Mindmaps	29
4.5.3	2. Schritt: Stellenspezifische Konkretisierungen der OE-Aufgaben in Mindmaps	30
4.5.4	3. Schritt: Arbeit im Formular Stellenbeschreibung.....	31
4.6	Phase 5 - Tätigkeitsprofile der Stellen	31
4.6.1	Ausgangspunkt – Verantwortungsprofile der Stellen	31
4.6.2	Verfahren der Ableitung von Tätigkeitsprofilen	31
4.7	Phase 6 – Inkraftsetzung und Implementierung	32
4.8	Phase 7 – Nachbereitung	34
Anlage 1: Definitionen.....		35
A - “Ausführen“		35
Anleitende, koordinierende Tätigkeit.....		36
Anordnungs-/Weisungsbefugnisse		36
Aufgaben.....		37
Aufgaben-/Geschäftsverteilungsplan		38
Aufträge.....		38
Befugnisse		39
Durchführungsbefugnisse		39
E - “Entscheiden“		39
Entscheidungsvorbereitung		41
Führungsbefugnisse.....		42
Informationsbefugnisse		43
K - “Kontrollieren“		44
Konzeptionelle Tätigkeit.....		45
Mitarbeiten		45
Objektbegriff in der Aufgabenformulierung		45
O – „Organisieren“.....		45
Operative Tätigkeit.....		46
P - “Planen“		46
Stelle.....		47
Stelleninhaber.....		48
Überwachen.....		48
Unternehmenszweck		48
Vertretungsbefugnisse		49
Verrichtungs-Begriff in der Aufgabenformulierung - Typisierung durch Begriffsstandards ..		50
Zielformulierung		51
Anlage 2: Formular Stellenbeschreibung		52

Tabellen:

Tabelle 1: Vorgehensprozess zur Erarbeitung von Stellenbeschreibungen	22
Tabelle 2: Aufgabenabhängige Abstufung der Befugnisdelegation	40