

# Inhalt

<b>Vorworte</b> .....	7
<b>A. Grundlegung</b> .....	13
<b>I. Begriffsklärungen</b> .....	13
1. Begriffe des Problemkomplexes in der Literatur .....	13
2. Der Begriff der Stellenbeschreibung im besonderen .....	16
<b>II. Die Aufgaben der Stellenbeschreibung</b> .....	18
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
<b>III. Sachliche Abgrenzungen</b> .....	34
1. Vorbemerkungen .....	34
2. Spezielles Ziel der Untersuchung .....	34
3. Umfang der Untersuchung .....	35
<b>IV. Der Standort der Stellenbeschreibung im Gesamtzusammenhang von Hilfsmitteln der Festlegung organisatorischer Regelungen</b> .....	36
1. Vorbemerkungen .....	36
2. Einordnung in sachlicher Hinsicht .....	37
3. Einordnung in formaler Hinsicht .....	38
<b>B. Stellenbeschreibung und Rangstufen (Hierarchie) in der Unternehmung</b> ..	41
<b>I. Vorbemerkungen</b> .....	41
1. Problemstellung und Methodik der Untersuchung .....	41
2. Unterscheidung zwischen formaler und „informaler“ Organisation .....	42
<b>II. Formale Rangstufen in der Unternehmung</b> .....	47
1. Inhalt und Bezeichnungen von Rangstufen .....	47
2. Beispiele aus der Praxis .....	50
3. Rängebenen als Grundlage dieser Arbeit .....	59
<b>III. Beitrag der Stellenbeschreibung zur Lösung organisatorischer und personalpolitischer Probleme unter Berücksichtigung informaler Erscheinungen</b> .....	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
<b>IV. Grundsätzliche Folgerungen für die Anwendungsmöglichkeiten der Stellenbeschreibung auf den Rangstufen der Unternehmung</b> .....	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 .....	101

<b>C. Gestaltung der Stellenbeschreibungen unter Berücksichtigung der Eigenarten der hierarchischen Ebenen in der Unternehmung</b>	105
<b>I. Allgemeines über den Inhalt und Aufbau von Stellenbeschreibungen</b>	105
<b>II. Aufbau und Inhalt der Stellenbeschreibungen für im Prinzip lediglich ausführende Personen (Linienstellen ohne Untergebene)</b>	113
1. Vorbemerkungen	113
a) Notwendigkeit einer differenzierten Betrachtung dieser Rangebene (Dienststellungsebene)	113
b) Art und zahlenmäßige Bedeutung der prinzipiell lediglich ausführenden Stellen	125
2. Grundlegende Aufbaugesichtspunkte	129
a) Die sachlichen Besonderheiten der Stellenbeschreibungen für derartige Stellen	129
b) Die Form der Stellenbeschreibungen für derartige Stellen	132
3. Die einzelnen Bestandteile der Stellenbeschreibung für im Prinzip lediglich ausführende Personen	134
a) Bezeichnung der Stelle	134
b) Angaben über die Einordnung der Stelle und die Stellvertretung	136
c) Kurze Kennzeichnung der Hauptaufgabe	137
d) Technisch-organisatorische Angaben über die jeweilige Stellenbeschreibung selbst	138
e) Aufgaben, Befugnisse und Verantwortlichkeiten im einzelnen	138
f) Anforderungen und besondere Belastungen	141
g) Beurteilungsmaßstäbe für die Leistung des Stelleninhabers	142
4. Beispiele	143
a) Stellenbeschreibung für einen Rechnungsprüfer	143
b) Stellenbeschreibung für einen Einkaufssachbearbeiter	149
<b>III. Aufbau und Inhalt der Stellenbeschreibungen für untere und mittlere Leitungskräfte sowie für Leitungsgehilfen</b>	155
1. Begründung der zusammenfassenden Behandlung	155
a) Untere und mittlere Leitungspersonen	155
b) Leitungsgehilfen und Leitungspersonen	156
2. Grundlegende Aufbaugesichtspunkte	158
3. Inhalt im einzelnen	161
a) Stellen- und Rangbezeichnung	161
b) Angabe über die Einordnung der Stelle und die Stellvertretung	163
(aa) Einordnung und Unterstellungsverhältnisse	163
(bb) Stellvertretung	170
c) Ziel oder Hauptaufgaben der Stelle	172
d) Technisch-organisatorische Angaben über die Stellenbeschreibung selbst	174
e) Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im einzelnen	176
f) Anforderungen an den Stelleninhaber	183
g) Beurteilungsmaßstäbe für die Leistung des Stelleninhabers	185
4. Beispiele	188
a) Grundsätzliche Hinweise für Mitarbeiter der mittleren und unteren Leitungsebene	188
b) Grundsätzliche Hinweise für alle Mitarbeiter in Stabsstellen	191
c) Stellenbeschreibung für einen Gruppenleiter	193
d) Stellenbeschreibung für einen Abteilungsleiter	196
e) Stellenbeschreibung für einen Hauptabteilungsleiter	204
<b>D. Erstellung und Inkraftsetzung von Stellenbeschreibungen</b>	212
<b>I. Grundsätzliche Voraussetzungen für die erfolgreiche Einführung von Stellenbeschreibungen</b>	212
1. Vorbemerkungen	212
2. Ausreichende Unternehmungsgröße	212
3. Unterstützung durch die oberste Leitung	216

<b>II. Der Erstellung vorgeschaltete Entscheidungen und Maßnahmen</b> . . . . .	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
<b>III. Erarbeitung der Stellenbeschreibungen</b> . . . . .	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
<b>IV. Einführung und Kontrolle der Stellenbeschreibungen</b> . . . . .	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
<b>E. Kritische Betrachtung bereits in der Praxis vorhandener Stellenbeschreibungen</b> . . . . .	270
<b>I. Die Ausgangssituation</b> . . . . .	270
<b>II. Beispiele für Organisationshilfsmittel als Vorstufe der Stellenbeschreibungen</b> . . . . .	272
1. Pflichtenblatt eines Verkehrsbetriebes . . . . .	273
2. Aufgabenbeschreibung einer Unternehmung der metallverarbeitenden Industrie . . . . .	275
3. Arbeitsplatzbeschreibung mit Bearbeitungsablauf in einem Handelsbetrieb . . . . .	277
<b>III. Beispiele für Stellenbeschreibungen im eigentlichen Sinne</b> . . . . .	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
<b>IV. Graphische und verbale Hilfsmittel, insbesondere Stellenbeschreibungen als Instrument der Werbung von Personal (drei Beispiele)</b> . . . . .	297
<b>V. Erhebung über die Verbreitung und die Zielsetzung von Stellenbeschreibungen in der Wirtschaftspraxis</b> . . . . .	301
<b>VI. Schlußbetrachtung</b> . . . . .	306
<b>Literaturverzeichnis</b> . . . . .	307
<b>Sachregister</b> . . . . .	315