

## 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