

## Stellenbeschreibung

Michael Reiß

[s. a.: Arbeitsanforderungen; Arbeitsbedingungen; Arbeitsbewertung; Arbeitsplatzgestaltung; Methoden der Personalplanung; Personalbeurteilung; Personaleinsatz und Personaleinsatzplanung; Personalinformationssysteme.]

*I. Positionierung; II. Komponenten; III. Funktionen; IV. Anwendungskontext; V. Vor- und Nachteile; VI. Varianten, VII. Methodisches Umfeld; VIII. Handhabung von Stellenbeschreibungen.*

### *I. Positionierung*

Eine Stellenbeschreibung (Funktions-, Positions-, Dienstposten- bzw. Arbeitsplatzbeschreibung) gibt einen Überblick über das Arbeitsgebiet einer Person im Rahmen einer organisatorisch strukturierten Institution. Sowohl das Personalwesen als auch die Organisationsgestaltung setzen die Stellenbeschreibung als Führungsinstrument ein. Zusammen mit dem Geschäftsverteilungsplan bzw. Organigramm einerseits und den Richtlinien für die → *Personalbeurteilung* und -entlohnung andererseits ist sie den „klassischen“ Führungsinstrumenten zuzurechnen.

Mit der Stellenbeschreibung will man nicht die tatsächlichen Verhaltensweisen von Stelleninhabern beschreiben, sondern betrieblich erwünschte Verhaltensweisen *vorschreiben*. Eine Stellenbeschreibung fungiert folglich als *Regelung* zur Verhaltenssteuerung. Derartige Regelungen entfalten ihre verhaltenssteuernde Wirkung bei der Formulierung von Stellenzielen, bei der Planung von zielerreichenden Stellenaktivitäten sowie bei der Kontrolle und Diagnose der Zielerreichung. Die verhaltenssteuernde Funktion von Stellenbeschreibungen ist nicht auf die Interaktion von Stelleninhabern beschränkt. Stellenbeschreibungen liefern auch wichtige Anhaltspunkte für Führungsaktivitäten von Personalmanagern und Organisatoren.

Die Stellenbeschreibung bildet einen Prototyp für Regelungen der *Verhaltensstandardisierung bzw. -programmierung*. Verantwortlich hierfür ist die Tatsache, daß Stellenbeschreibungen das Verhalten nicht situationspezifisch und einzelfallbezogen steuern, sondern allgemeine Regelungen darstellen. Als solche gelten sie für wiederkehrende Tätigkeiten (dauerhafte Aufgaben) in einer (mikro-)organisatorischen Einheit.

Schließlich ist die Stellenbeschreibung der Inbegriff einer *formalisierten Regelung*: Stellenbeschreibungen treten meist als schriftlich fixierte Darstellungen einer Stelle in Erscheinung. Dabei wird das Arbeitsgebiet mit Hilfe einer verbalen Auflistung von Stellenkomponenten abgebildet. Graphische oder tabellarische Dar-

stellungsmittel (wie etwa bei den Organisationsschaubildern) sind nur selten anzutreffen.

## II. Komponenten

Eine Stellenbeschreibung informiert mindestens über folgende Komponenten einer Stelle:

Im *Aufgabenbild* sind die Ziele und Pflichten der Stelle bzw. des Stelleninhabers erfasst. Einen Einblick in die Aufgaben gewahren zum einen *Tätigkeitsbilder*. Hier ist eine Unterscheidung zwischen Regelaufgaben und Sonderaufgaben üblich. Zum anderen geben auch *Zielbilder* (z. B. Leistungsstandards für Außendienstmitarbeiter, Qualitätsstandards in der Fertigung) Auskunft über die Stellenaufgaben.

*Kompetenzbilder* klären die Verfügungs- und Einflußrechte des Stelleninhabers. Differenziert wird hier meist zwischen Regel- und Sonderkompetenzen (etwa zum Eingriff im Ausnahmefall beim Management by Exception) sowie zwischen Verfügungsrechten über Geld- und Sachmittel einerseits und Einflußrechte auf Personen bzw. andere Stellen andererseits.

Das *Instanzenbild* informiert über die organisatorische Eingliederung der Stelle: Es enthält die Stellenbezeichnung sowie die Bezeichnung der umfassenden organisatorischen Einheit, Angaben zu den untergeordneten Stellen (Abklärung der Leitungsspanne) und den übergeordneten Stellen (Abklärung von Ein- oder Mehrfachunterstellung).

Ergänzend enthalten Stellenbeschreibungen folgende Komponenten:

In *Anforderungsbildern* (→ *Arbeitsanforderungen*) sind diejenigen körperlichen und mentalen Eigenschaften zusammengestellt, die der Stelleninhaber besitzen muß, um die Stellenaufgaben erfolgreich bewältigen zu können.

Aus dem *Budgetbild* kann man ersehen, wie eine Stelle als Planstelle in einem Haushaltsplan oder einem Entgeltkatalog (als Voll- bzw. Teilzeitstelle, permanent bzw. temporär eingerichtete Stelle, hinsichtlich der Vergütungsgruppe usw.) eingruppiert und dotiert ist.

*Besetzungsbilder* geben Auskunft über den Stelleninhaber und dessen Stellvertreter. Über den Stelleninhaber wird ausgesagt, in welchen anderen organisatorischen Einheiten er (neben-)tätig ist. Dies vermittelt einen Einblick in die Stellenvertretertatigkeit, die Mitarbeit in Ausschüssen (Projekt- und Integrationsarbeit) sowie ggf. in weitere innerbetriebliche Beschäftigungen (etwa im Falle von Teilzeitstellen).

## III. Funktionen

Stellenbeschreibungen bilden zwar einen traditionsreichen, aber keineswegs einen unverzichtbaren und damit selbstverständlichen Bestandteil der betrieblichen Personal- und Organisationsarbeit. Von Ausnahmen abgesehen, wird ihre Formulierung etwa nicht durch rechtliche Regelungen erzwungen (sondern lediglich durch die arbeitsplatzbezogenen Unterrichtungspflichten des Arbeitgebers gegenüber dem Arbeitnehmer bzw. dem Betriebsrat gemäß §§ 81, 90 BetrVG nahegelegt) oder gar durch diese vorgenommen (wie bei gesetzlich vorgeschriebenen Stellen, etwa dem Datenschutzbeauftragten). Bestimmte Entwicklungen schranken sogar das Einsatzgebiet der Stellenbeschreibungen ein. So werden sie tendenziell überflüssig, wenn man etwa mit der Einrichtung von teilautonomen Gruppen bewußt auf eine gruppeninterne organisatorische Differenzierung in einzelne Stellen verzichtet. Zu einem gleichgelagerten Bedeutungsverlust kann es kommen, wenn das Einsatzgebiet der anforderungsgerechten Entlohnung zugunsten einer personenorientierten Entlohnung eingeschränkt wird. Für den Einsatz von Stellenbeschreibungen kann folglich nur die Tatsache sprechen, daß diese bestimmte Funktionen erfüllen, die zur Wahrnehmung von Führungsaufgaben dienlich sind.

Grundsätzlich bilden Stellenbeschreibungen ein wichtiges *Dokumentations- und Kommunikationsinstrument*. Zur Erfüllung dieser Funktion werden Stellenbeschreibungen in Organisationshandbüchern bzw. (computerisierten) → *Personalinformationssystemen* (Arbeitsplatzdatenbanken) gesammelt. Sie dienen als Grundlage für Stellenausschreibungen, Personalbeurteilungen, Arbeitszeugnisse und -verträge, für die bewerber- bzw. mitarbeiterseitige Informationspolitik und die Handhabung arbeitsbezogener Konflikte.

Des Weiteren steht den Personalmanagern und Organisatoren mit Stellenbeschreibungen ein vielseitiges *Kontroll- und Diagnoseinstrument* zur Verfügung. Hierbei geht es um die Ermittlung der unterschiedlichsten Handlungsbedarfe. Zu erwähnen sind Reorganisationsbedarfe im Zusammenhang mit der Aufdeckung von Stellendefekten (etwa infolge einer Verletzung des Kongruenzprinzips) oder von Rationalisierungsmöglichkeiten im Rahmen eines Gemeinkostenmanagements, die Ermittlung des qualitativen Personalbeschaffungs-, -freisetzungs- und -entwicklungsbedarfs sowie des Bedarfs an (anforderungsbezogen) kompensatorischen Anreizen. Führungsinstanzen nutzen Stellenbeschreibungen schließlich auch als *Planungsinstrument* im Rahmen der Personaleinsatz-, Nachfolge-, Personaleinführungs- und Laufbahnplanung sowie der → *Arbeitsplatzgestaltung*, wenn etwa die Eignung von Stellen als Lernorte einer Personalentwicklung am Arbeitsplatz zu ermitteln ist.



#### IV. Anwendungskontext

Stellenbeschreibungen erfüllen ihre Funktionen innerhalb bestimmter organisatorischer und personalpolitischer Rahmenbedingungen. Grundsätzlich gilt, daß jede Stelle in jedem Kontext beschreibungsfähig und -bedürftig ist, unabhängig von der hierarchischen Ebene, Abteilung, Betriebsgröße, Branche, der Professionalität der Stelleninhaber usw. Der jeweilige Anwendungskontext beeinflusst jedoch die graduelle Bedeutung von Stellenbeschreibungen: So ist zum einen davon auszugehen, daß die Notwendigkeit von Stellenbeschreibungen mit dem *Grad der Arbeitsteilung* zunimmt. Demzufolge besitzen Stellenbeschreibungen eine eher geringe Bedeutung in einfachen, zentralisierten ebenso wie in flexibel-dezentralisierten Organisationsstrukturen.

Zweitrangige Bedeutung kommt Stellenbeschreibungen zum anderen in den „extremen“ Ausprägungen von → *Führungsmodellen* zu: Bei extrem direktiven Führungskonzepten beschränken sie als konzeptinkompatible „Fremdkörper“ den Direktionspielraum des Vorgesetzten (vor allem durch das Verbot des ad hoc-Eingriffs), bei betont nicht-direktiven Führungsmodellen hingegen den Handlungsspielraum der Untergebenen. Demgegenüber ist die Verwendung in „moderaten“ Führungskonzepten verbreitet, wie etwa die enge Kopplung von Harzburger Modell (Management by Delegation) und Stellenbeschreibung verdeutlicht.

#### V. Vor- und Nachteile

Für das betriebliche Führungssystem ergeben sich aus der Anwendung von Stellenbeschreibungen grundsätzlich folgende *Vorteile*:

Vorteilhaft ist zunächst die explizite (schriftliche) Fixierung der Stellenkomponenten. Diese *Transparenz* kommt nicht nur der Selbststeuerung des Stelleninhabers zugute. Sie kanalisiert auch die Fremdeinflüsse anderer Stellen. Als objektiviert-entpersonalisierte Führungsgrundlage begrenzt eine Stellenbeschreibung insbesondere die persönliche Willkür des Vorgesetzten, nicht zuletzt die Neigung zum „Hineinregieren“.

Die Führungsinstanzen werden außerdem weitgehend von der Notwendigkeit des situativen Einzelfalleingriffs dadurch *entlastet*, daß sie auf allgemeine Regelungen als eine Art Substitut für personale (interaktionelle) Führung zurückgreifen können.

Eine einheitliche und flächendeckende Anwendung von Stellenbeschreibungen unterstützt weiterhin die Bemühungen um eine Verwirklichung des *Gleichbehandlungsgrundsatzes*.

Die erzielte Vergleichbarkeit unterschiedlicher Stellen ermöglicht darüber hinaus die *komplexitätsredu-*

*zierende Aufbereitung* des stellenbezogenen Datenmaterials. Diesem Zweck dient die Stellenklassifikation (etwa in Linien-, Leistungs- und Stabsstellen), die Extraktion und Zusammenstellung gemeinsamer Bausteine mehrerer Stellenbeschreibungen (etwa der gleichlautenden Pflichten aller Führungskräfte) sowie die Aggregation (Konsolidierung) mehrerer Stellenbeschreibungen zu einer Abteilungsbeschreibung.

Der Einsatz von Stellenbeschreibungen ist nicht nur mit Kosten der Handhabung (vgl. Abschnitt VIII.), sondern in aller Regel auch mit den folgenden Nachteilen verbunden:

Dysfunktional wirken Stellenbeschreibungen dann, wenn sie nicht nur bei den explizit geregelten Standardaufgaben, sondern bei jeder Art von Tätigkeit ein *stellenbeschreibungskonformes Routineverhalten* induzieren. Ein derartiges Festhalten am Wortlaut der Stellenbeschreibung verhindert nicht nur situationspezifisch flexible Reaktionen, sondern behindert außerdem Lern- und Innovationsprozesse. Das Selbstorganisationspotential der Mitarbeiter wird in *bürokratisch* ineffizienter Weise durch die Regelung substituiert und verkümmert. Mit Nachteilen geht auch die *personenunabhängige*, d. h. bewußt objektivierte und auf einen „normierten“ Stelleninhaber ausgerichtete Formulierung von Stellenbeschreibungen einher. Das Mitarbeiterverhalten basiert ja auf subjektiven Vorstellungen des stellenrelevanten betrieblichen Geschehens, die von individuellen Qualifikationen und Motivationen geprägt sind. Diese sog. impliziten Stellenmodelle (Attribuierungsmuster, Einschätzung der Aufgabenkomplexität, Erfolgserwartungen usw.) weichen mitunter erheblich von der Stellenbeschreibung als explizitem Stellenmodell ab. Derartige Diskrepanzen mindern den verhaltensdeterminierenden Effekt (Regelungseffizienz) von Stellenbeschreibungen.

#### VI. Varianten

Um die Nachteile von Stellenbeschreibungen soweit wie möglich zu vermeiden und die Vorteile zu verstärken, kann man bedarfsgerecht die geeignete Darstellungsform aus einem Spektrum von Stellenbeschreibungsvarianten auswählen. Diese Varianten unterscheiden sich dahingehend, worüber sie inhaltlich etwas aussagen (Inhaltsvarianten) und in welcher Konkretisierungs- bzw. Spezifikationsform sie über die einzelnen Stelleninhalte etwas aussagen (Spezifikationsvarianten).

Bei den *Inhaltsvarianten* handelt es sich um verschiedene Ergänzungen der Kernaussage einer Stellenbeschreibung, d. h. des kombinierten Aufgaben-, Kompetenzen- und Instanzenbilds. Derartige Rollenmodelle beschreiben eine Stelle „abstrakt“ mit Hilfe von Rechten und Pflichten als aufbauorganisatorische Einheit zur Erfüllung von abgegrenzten Aufgaben anhand von qualitativen Größen.

Insbesondere für einige Problemstellungen der → *Arbeitsplatzgestaltung* ist es erforderlich, nicht nur auf abstrakte Rechte und Pflichten, sondern auch auf die *reale Ausstattung von Stellen* mit personellen und technischen Ressourcen Bezug zu nehmen. Nur so gelingt es, etwa die personalpolitischen und organisatorischen Folgen eines zunehmenden Automatisierungsgrads von Arbeitssystemen adäquat abzubilden.

Um die Belastung des Stelleninhabers durch die Stellenaufgaben sowie die prozessualen Schnittstellen mit anderen organisatorischen Einheiten zutreffend erfassen zu können, sind *Ablaufelemente* in die aufbauorganisatorische Beschreibung zu integrieren. Hierzu zählen zum einen Aussagen über den Arbeitsort sowie die Lage und Länge einzelner Tätigkeitszeiten, zum anderen Angaben über Standardroutinen (Abfolgen von Tätigkeiten).

Angesichts des hohen aufgaben- und strukturbedingten Koordinationsbedarfs muß man die *Interaktionen* mit anderen inner- und außerbetrieblichen Einheiten auch bei der Stellenbeschreibung ihrer Bedeutung entsprechend (durch Input-Output-Schaubilder) berücksichtigen. Das Interesse gilt hier sowohl den Lieferbeziehungen im Rahmen eines Leistungsaustauschs als auch den begleitenden Kommunikationsprozessen.

Zur besseren Verhaltenssteuerung greift man im Rahmen des Controlling nicht auf qualitative, sondern auf *monetäre Steuerungsgrößen* (Kennziffern, Budgets) zurück. Auch das Controlling nimmt eine Aufgliederung des betrieblichen Geschehens in Stellen (Kostenstellenrechnung, ZBB-Einheiten usw.) vor. Derartige Center werden durch Kostengrößen (Cost-Center, Kostenstellen), Umsatzgrößen (Erlosstellen, Außendienst), Deckungsbeiträge (Profit-Center) bzw. in Ausnahmefällen durch Rentabilitätsgrößen (Investment-Center) gesteuert.

*Spezifikationsvarianten* sind das Resultat unterschiedlicher Formulierungsformen für Stelleninhalte. Sie schlagen sich in der jeweiligen Ausführlichkeit (Umfang), Klarheit, Präzision usw. der Stellenbeschreibung nieder.

Mit einer Beschränkung auf Zielbilder verzichtet man auf Vorschriften hinsichtlich erwünschter (zielreichender) Verhaltensweisen. Dergestalt knappe Stellenbeschreibungen eröffnen dem Stelleninhaber beträchtliche Handlungs- und Ermessensspielräume. Ein ähnlicher Effekt läßt sich erzielen, wenn man Aufgaben und Kompetenzen nur grob (z. B. als „Einfluß“-Rechte) kennzeichnet, ohne eine detaillierte Auflistung (als Informations-, Initiativ-, Beratungs-, Genehmigungs-, Veto-, Weisungs- bzw. Überwachungsrechte) vorzunehmen. Analog lassen sich Aufgaben und Kompetenzen entweder nur in qualitativer Form (Betreuung von Kunden, Bearbeitung von Bestellungen u. a.) oder aber in quantifizierter Form (zeitliche Anteile einzelner Aufgaben am Gesamt-Zeitbudget der Stelle, Wertigkeit der Betreuung unterschiedlicher Kundenkategorien usw.) beschreiben.

Die Wahl zwischen den verschiedenen Spezifikationsvarianten entspringt dem Bemühen um einen angemessenen *Organisationsgrad*, d. h. um verhaltenssteuernde Regelungen, die die individuellen Handlungsspielräume so weit wie möglich belassen bzw. nur so weit wie nötig einschränken. Eine Untergrenze für den Organisationsgrad wird u. a. durch unternehmensexterne Bestimmungen (z. B. gesetzliche Bestimmungen zur Haftung, Handlungsvollmacht) markiert. Ansonsten entscheidet die Strukturierbarkeit der Stellenaufgaben sowie das Selbstorganisationspotential der Stelleninhaber über das zulässige bzw. optimale Maß an Handlungsspielraum. Vor diesem Hintergrund wird verständlich, daß der Spezifikationsgrad von Stellenbeschreibungen auf den oberen Hierarchie-Ebenen meist geringer ausfällt als auf den unteren Hierarchie-Ebenen. Das vorhandene Selbstorganisationspotential bestimmt – zusammen mit dem Bemühen um eine Ökonomie der Stellenbeschreibung (Minimierung des Änderungsdienstes, vgl. Abschnitt VIII.) – eine Obergrenze der Spezifikation: Eine zu streng formulierte Stellenbeschreibung provoziert nämlich Anstrengungen zur Wiederherstellung von Handlungsspielräumen (sog. Reaktanzphänomenen).

## VII. Methodisches Umfeld

Ein Rückgriff auf funktionsverwandte Darstellungsmethoden im Umfeld der Stellenbeschreibung bietet sich an, wenn man auch durch die Wahl einer speziellen Beschreibungsvariante kein zufriedenstellendes Abbildungsergebnis erzielen kann. Derartige Methoden können die Stellenbeschreibung entweder ergänzen oder an die Stelle von Stellenbeschreibung treten.

Das *Funktionsdiagramm* ist beispielsweise eher in der Lage, das arbeits- bzw. funktionsteilige Zusammenspiel mehrerer Stellen bei der Bewältigung einer gemeinsamen Aufgabe abzubilden. Eine Stellenbeschreibung kann stellenübergreifende Interaktionen ja nur jeweils aus der Sicht einer Stelle erfassen und folglich Phänomene wie Ressortegoismus, Kompetenz-Überschneidungen, Lücken im Gefüge der Zuständigkeiten, Synergien oder ineffiziente Häufungen von Schnittstellen nicht adäquat veranschaulichen.

Für zahlreiche Diagnose- und Planungszwecke (z. B. Messung der Anforderungen (→ *Arbeitsanforderungen*), Stellenauslastung und → *Arbeitszufriedenheit*, Abschätzen von Handlungsspielräumen, Ermitteln des intrinsischen Anreizwertes der Stelleninhalte) liefert das von der Stellenbeschreibung entworfene Stellenbild nicht alle gestaltungsrelevanten Informationen. Benötigt werden deshalb weitere Stellenbilder, zu denen man in aller Regel über den Einsatz spezifischer Methoden der *Arbeitsanalyse* gelangt. Innerhalb eines derart pluralistischen Methodenkon-



zepts spielen Beobachtungsverfahren zur Arbeitssystem- und Anforderungsanalyse sowie Fragebogen zur Erfassung der subjektiven Zufriedenheits- und Beanspruchungswirkungen der Stellentätigkeit eine besondere Rolle.

Mehr noch als interne Unstimmigkeiten innerhalb eines Stellenbildes weisen Diskrepanzen zwischen zwei Bildern von ein und derselben Stelle auf bestehende Eingriffsnotwendigkeiten für die betriebliche Personal- und Organisationsarbeit hin. Derartige „Misfits“ können etwa zwischen Soll- und Ist-Beschreibung, zwischen Fremd- und Selbstdarstellung bzw. subjektiver und objektiver Darstellung im Rahmen einer dualen Stellenanalyse auftreten.

Offensichtlich geht es bei stellenbezogenen Beschreibungsmethoden weniger um die Ermittlung der universell überlegenen Vorgehensweise als vielmehr um die geeignete Kombination von Methoden. Innerhalb eines derartigen Methoden-Mix liefert die traditionelle Stellenbeschreibung eine (erste) Basisdarstellung, die es dann in Abhängigkeit vom vorliegenden Informationsbedarf durch weitere Beschreibungen zu ergänzen gilt. Sie repräsentiert jene Beschreibungsform, auf die sich die beteiligten Parteien (Stelleninhaber, Führungskräfte, Personal- und Organisationsmanager, Arbeitnehmervertreter) bei Meinungsverschiedenheiten am ehesten einigen können.

### VIII. Handhabung von Stellenbeschreibungen

Der Umgang mit Stellenbeschreibungen erschöpft sich nicht im Ausfüllen und Interpretieren von Stellenbeschreibungsf formularen. Ihrer Orientierungsfunktion für Stelleninhaber einerseits und Personal- bzw. Organisationsmanager andererseits können Stellenbeschreibungen nur gerecht werden, wenn ihr Einsatz in einem geregelten Handhabungsprozeß erfolgt.

Zentrale *Handhabungstätigkeiten* sind die Diagnose des Bedarfs an Stellenbeschreibungen (Ersterstellungs- bzw. Änderungsbedarf), die Planung und Durchführung der Erstellung sowie die Implementierung (Einführung) von Stellenbeschreibungen.

Die *Diagnose* orientiert sich zunächst an den Veränderungen des zu beschreibenden Arbeitssystems, die sich als Indikatoren eines Änderungsbedarfs eignen, d. h. vor allem an Änderungen in den Aufgaben bzw. der Aufgabenverteilung (z. B. Funktionsintegration, Erweiterung bzw. Anreicherung der Stelleninhalte), der technischen Ausstattung (z. B. Computer) und der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Stelleninhaber (z. B. im Gefolge von Lernprozessen). Hinzukommen Indikatoren, die aus stellenbezogenen Kontrollvorgängen gewonnen werden. Sie signalisieren stelleninterne Schwachstellen, wie z. B. widersprüchliche

Pflichten, Inkongruenzen, Kompetenzüberschneidungen bzw. grundsätzliche Schwächen oder vom Geltungszeitraum der Stellenbeschreibung abhängige Schwankungen in der Regelungseffizienz. Hierzu zählen auch „Nichtbefolgungen“, die sich etwa in der Anfangsphase auf die „Remanenz“ der verhaltenssteuernden Effekte früherer Stellenbeschreibungen, in späteren Phasen auf Phänomene der nachlassenden Beachtung einer – u. U. obsolet gewordenen – Stellenbeschreibung zurückführen lassen.

Die *Planung* der Stellenanpassung (Änderungsdienst) sollte bei wichtigen Änderungen bzw. erheblichen Soll-Ist-Abweichungen anlaßbezogen terminiert, d. h. jeweils möglichst umgehend durchgeführt werden. Ansonsten empfiehlt sich eine regelmäßige Durchführung des Änderungsdienstes (etwa in der Rhythmik der → *Personalbeurteilung*).

Im Rahmen der *Implementierung* ist durch eine entsprechende Information, Schulung und Partizipation dafür zu sorgen, daß eine (neue) Stellenbeschreibung von den Stelleninhabern akzeptiert wird. In materialer Hinsicht äußert sich diese Akzeptanz durch eine Bindung an bzw. ein internalisiertes Verantwortungsbewußtsein für die übertragenen Aufgaben, Hand in Hand mit einer Ablösung von früheren Stellenbeschreibungen. Formal dokumentieren Mitarbeiter und Vorgesetzte ihre Akzeptanz durch die Unterzeichnung der aktuell geltenden Stellenbeschreibung.

Diagnose-, Planungs- und Einführungstätigkeiten werden durch entsprechende (Erhebungs-)Methoden gestützt. Die Selbstaufschreibung der „gewachsenen“ Stelleninhalte und z. T. informalen Stellenbeziehungen bildet in aller Regel eine erste Ausgangslösung für die (heuristischen) Bemühungen um eine geeignete Stellenbildung. Arbeitsanalytische Beobachtungs- und Befragungsmethoden (vgl. Abschnitt VII.) dienen dann einer (sukzessiven) Verbesserung dieser durch Rekonstruktion gewonnenen Startlösung. Gestaltungsrelevante Hinweise liefern dabei auch stellenunspezifische Erhebungen, wie z. B. Austrittsinterviews oder Mitarbeiterbefragungen (z. B. zum Betriebsklima) unter der Gesamtbelegschaft.

Die Methodenanwendung läßt sich am besten durch Gespanne aus laienmäßigen und professionellen Anwendern bewerkstelligen. Zu den Laien zählen die betreffenden Mitarbeiter und Vorgesetzten, die professionelle Seite wird durch arbeitsanalytisch geschulte Mitarbeiter der Organisations- und Personalabteilungen sowie ggf. durch externe Berater repräsentiert.

Eine derart partizipative *Tragerschaft* (→ *Träger der Personalarbeit*) ermöglicht eine direkte Abklärung der auftretenden Konflikte und fordert die Akzeptanz der Stellenbeschreibung. Flankierend kommt die Einrichtung von paritätisch besetzten Einspruchskommisionen als konfliktlösende Drittparteien in Betracht. Für die Einbeziehung des Betriebsrates ist weniger die betriebsverfassungsrechtlich begründete Mitbestim-

mungspflichtigkeit (§§ 87 Abs. 1 Ziff. 10, 91 BetrVG) im Falle einer engen Kopplung von Stellenbeschreibung und Entgeltfindung (Anforderungsbild als Grundlage der Arbeitsbewertung) als vielmehr das Bemühen um eine innerbetriebliche Konsensfindung bei der Arbeitsgestaltung ausschlaggebend.

### Literatur

- Bisani, F.*: Das Funktionsdiagramm – Eine leistungsfähige Alternative zur Stellenbeschreibung. In: Der Betrieb, 35. Jg. 1982, S. 1781–1787.
- Dressler, W. u. a.*: Funktionsdiagramme oder Stellenbeschreibungen? Eine vergleichende Analyse der Ziele und Anwendungsmöglichkeiten. In: ZfO, 44. Jg. 1975, S. 191–198.
- Freilinger, Ch.*: Stellenbeschreibung und 'oder Funktionendiagramme? In: Personalwirtschaft, 14. Jg. 1987, S. 535–549.
- Ghorpade, J.*: Job Analysis. Englewood Cliffs 1988.
- Hub, H. Fischer, W.*: Techniken der Aufbauorganisation. Stuttgart u. a. 1977.
- Hohn, R.*: Stellenbeschreibung und Führungsanweisung. 6. Aufl. Bad Harzburg 1971.
- Joschke, H. K.*: Darstellungstechniken. In: HWO, hrsg. von E. Grochla. 2. Aufl. Stuttgart 1980, Sp. 431–462.
- Karg, P. W. Staebli, W. H.*: Analyse der Arbeitssituation. Verfahren und Instrumente. Freiburg 1982.
- Knebel, H. Schneider, H.*: Taschenbuch zur Stellenbeschreibung. 3. neubearb. Aufl. Heidelberg 1985.
- Krasemann, B.-J.*: Grundlagen, Möglichkeiten und Grenzen der Stellenbeschreibung als Führungsinstrument des kooperativen Führungsstils. Darmstadt 1972.
- Kruger, W.*: Stellenbeschreibung als Führungsinstrument. In: HWFu, hrsg. von A. Kieser, G. Reber und R. Wunderer. Stuttgart 1987, Sp. 1891–1897.
- Landau, K. Rohmert, W.*: Stellenbeschreibung mit dem AET. In: ZfO, 49. Jg. 1980, S. 169–174.
- McCormick, E. J.*: Job and Task Analysis. In: Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 3. Aufl., hrsg. von M. D. Dunnette. New York 1988, S. 651–696.
- Reiß, M.*: Varianten der Stellenbeschreibung. In: ZfO, 53. Jg. 1984, S. 361–370, S. 441–444.
- Reiß, M.*: Stellengliederung in Organisation und Kosten- und Leistungsrechnung. In: Wisu, 14. Jg. 1985, S. 237–242.
- Schmidt, G.*: Methode und Techniken der Organisation. 8. Aufl. Gießen 1989.
- Schwarz, H.*: Arbeitsplatzbeschreibungen. 10. Aufl. Freiburg 1987.
- Struwe, W.*: Ergebnisorientierte Stellenbeschreibungen und Funktionsdiagramme im Führungsbereich. Grafenau 1980.
- Wrabetz, W.*: Die Stellenbeschreibung. Ein Leitfaden für die Praxis. Wiesbaden 1973.