

# Varianten der Stellenbeschreibung

## 1. Teil

Michael Reiß

**P**raktische und wissenschaftliche Entwicklungen gehen auch an Darstellungsinstrumenten nicht spurlos vorbei. Nicht nur die Anforderungsbilder innerhalb von Stellenbeschreibungen, auch die inhaltlichen und formalen Anforderungen an Stellenbeschreibungen haben sich geändert. Unmittelbar ist hierfür der erweiterte Einsatzbereich dieser Darstellungstechnik verantwortlich. Die quantitative Ausweitung enthält gleichzeitig auch eine qualitativ veränderte Sichtweise von Stellen und Stelleninhabern, eine umfassendere Interpretation von Stellen, eine Umgewichtung verschiedener Stellenelemente sowie eine Neuinterpretation von Aufbau- und Ablaufdenken im Rahmen organisatorischer Gestaltung.

Angesichts derartiger Entwicklungen kann man nicht mehr von „der“ Stellenbeschreibung sprechen: Man sieht sich vielmehr einem Wildwuchs von Stellenbeschreibungsvarianten gegenüber. Der folgende Beitrag dient als Wegweiser durch diesen Stellenbeschreibungsdschungel. Zu diesem Zweck werden die Varianten der Stellenbeschreibung unter Rückgriff auf eine integrative Basis aufgezeigt. Das Variantenspektrum umfaßt verschiedene Inhalts-, Spezifikations- und Präsentationsvarianten. Auf diesem Wege wird das Bild einer Familie von Stellenbeschreibungen entworfen. Für den Organisationspraktiker bildet es eine Orientierungshilfe für die Wahl der zweckgerechten Darstellungsform von Stellen.

612.

### Stellenbeschreibung als Instrumentenfamilie

- Stellenbeschreibungen: Mangel durch Überfluß

Von Stellenbeschreibungen erwartet

man gemäß ihrer Konzeption, daß sie eine übersichtliche, einheitliche und aussagefähige Darstellung organisatorischer Einheiten — meist in schriftlich fixierter und damit nachprüfbarer Form — liefern<sup>1</sup>. In deutlichem Kontrast zu diesem Wunschbild verbindet sich heute mit diesem Darstellungsinstrument eher die Vorstellung von einem wenig transparenten, uneinheitlich gebrauchten Verfahren mit zweifelhaftem pragmatischem Aussagegehalt.

Die Verwirklichung des ursprünglichen Anliegens wird dabei nicht in erster Linie durch Gefahren von außen, also durch überlegene konkurrierende Darstellungstechniken, in Frage gestellt. Auch durch die „Stellenbeschreibung versus Funktionsdiagramm“-Diskussion wird die Existenzberechtigung von Stellenbeschreibungen nicht wirklich angezweifelt<sup>2</sup>. Die entscheidenden Schwierigkeiten sind vielmehr hausgemachter Natur und in einer expansiven Entwicklung sowohl der Einsatzbereiche als auch der Techniken der Stellenbeschreibung zu sehen. Dies gilt für die Darstellungstechniken ebenso wie für die hier nicht eingehender betrachteten Erhebungstechniken.

Hinter dieser quantitativen Expansion stehen qualitativ-konzeptionelle Veränderungen organisatorischer Gestaltung:

- Stellen werden nicht ausschließlich als Stätten der Aufgabenerfüllung, sondern auch als innerbetriebliche Lernorte interpretiert.
- Neben organisatorischen Aspekten werden auch technische, personalbezogene sowie bestimmte aus dem Controlling stammende Phänomene in das Modell einer Stelle einbezogen.
- Zusätzlich zu betrieblichen Zielen finden auch Mitarbeiterziele bei der Stellengestaltung Berücksichtigung.

— Die Kritik an der aufgabenzentrierten und damit „entpersönlichten“ Stellenbildung und -bewertung — etwa an der anforderungsorientierten Lohnfindung — schlägt sich in einer stärker personenorientierten Konzeption von Stellenmodellen nieder.

— Von der Person des Stelleninhabers geht nicht nur ein Anforderungsbild in die Stellenbildung ein. Ergänzend zu derartigen zeitstabilen Eigenschaften wird auch auf Verhaltensgrößen (Rollen) und Wirkungsgrößen (Beanspruchung usw.) Bezug genommen.

— Stellen als organisatorische Bestandseinheiten und Prozesse als organisatorische Ablaufphänomene bilden keine Gegensätze. Vielmehr werden auch Ablaufüberlegungen in die „aufbauorganisatorische“ Stellenbildung integriert.

Die hieraus resultierende Vielfalt von Stellenmodellen erweist sich bei näherem Hinsehen nicht als Reichtum, sondern vermittelt eher den Eindruck eines Mangels durch Überfluß: Wer heute organisatorische Einheiten beschreiben will, sieht sich mit einer verwirrenden Vielfalt von Darstellungsinstrumenten konfrontiert, die man in dieser Form schwerlich als konstruktive und hilfreiche Pluralität interpretieren kann. Um organisatorische Einheiten abzubilden, kann man beispielsweise zurückgreifen auf

- Arbeitssystembeschreibungen
- Listen von Rechten und Pflichten des Stelleninhabers, etwa in Form von Kompetenzbildern, Aufgabenbildern, Instanzenbildern usw.
- Prozeß- bzw. Tätigkeitsbeschreibungen

- Anforderungsbilder
- Budgetbeschreibungen, etwa bei der Konzeption von Kostenstellen oder von Einheiten mit Gewinnverantwortung (Profit Centern)
- Fragebögen zur subjektiven Arbeitsanalyse
- Merkmalslisten
- Entscheidungstabellen
- umfassende Elementenkataloge oder
- kurzgefaßte Pflichtenblätter.

Die Vielfalt der Modelle schlägt sich in einem Wirrwarr der *Stellenbeschreibungssprachen* nieder: Obwohl über ein und dasselbe Objekt, nämlich Stellen, gesprochen wird, kommen sehr unterschiedliche Vokabeln zur Anwendung. Man spricht in bezug auf Stellen von „Aufgaben, Funktionen, Pflichten, Verantwortung, Zielen, Arbeit, Aufforderungen, Erwartungen, Rolle, Lasten, Anforderungen, Umgebung, Umsystem, Beanspruchung, Streß, Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft, Arbeitsbedingungen, Kongruenz, Äquivalenz, Effizienz, Koordination, Flexibilität, Stimmigkeit, Fit“ und dergl. mehr.

Welche Bedeutung muß man den soeben skizzierten Schwierigkeiten beimessen? Vor einer Überschätzung ihrer Bedeutsamkeit wird wohl derjenige warnen, der im vorhandenen Stellenbeschreibungsdschungel nur ein methodisches Defizit sieht und folglich lediglich vorübergehende terminologische Orientierungsschwierigkeiten diagnostiziert. Tatsächlich sind diese Orientierungsprobleme aber sprachliche Symptome theoretischer Defizite im Bereich der organisatorischen Grundlagenforschung. Hier sind bisher einige zentrale *Integrationsprobleme* noch keiner zufriedenstellenden Lösung zugeführt worden:

#### — *Integration von Managementfunktionen*

Dies gilt zum einen für die Integration dreier zentraler Managementfunktionen, nämlich *Planung, Organisation* und *Personalführung*. Alle drei Bereiche betreffen die Stellenbildung im weiteren Sinne: Die Planung deckt — in vereinfachter Sichtweise — die technische, die Organisation die strukturelle und die Personalführung die menschliche Komponente der Stellenbildung ab. Ungeachtet dieser Berüh-

rungspunkte arbeitet jeder Bereich mit einem eigenen, zwangsläufig engen Stellenmodell: die Planung mit Mensch-Maschine-Systemen, die organisatorische Gestaltung mit Rechten (Befugnissen, Kompetenzen) und Pflichten und die Personalführung mit Leistungsfähigkeiten/Anforderungen sowie Leistungsbereitschaft/Anreizen.

Diese partiellen Modelle muß man jeweils zu einem Gesamtmodell integrieren, um das Verhalten von Stellen zutreffend erklären zu können: Zusätzlich zur technischen Effizienz müssen neben der organisatorischen Amtsauctorität auch andere formelle — ggf. sogar informelle — Effizienz- bzw. Einflußpotentiale, also etwa Anreize, Identifikationen, Expertenmacht usw., herangezogen werden. Im Rahmen der Stellenbildung ist aufgrund der Interdependenz der drei Bereiche eine wechselseitige Anpassung angebracht. Der übliche einseitige Anpassungsmodus „*Technik* → *Struktur* → *Mensch*“ erbringt keine brauchbaren Lösungen:

- Die technische Gestaltung („Planung“) muß strukturbildende Gestaltungsmaßnahmen der Organisation berücksichtigen. Diese werfen u. a. *logistische* und *kommunikationstechnische* Gestaltungsprobleme auf.
- Organisatorisch-strukturelle Maßnahmen können sich nicht ausschließlich in standardisiert-entpersönlichter Form vollziehen. Vielmehr müssen hier *individuelle* und *subjektive* Einflußfaktoren Beachtung finden, über die das Personalwesen informiert.
- Darüber hinaus ist innerhalb der strukturellen Gestaltung zu beachten, daß betriebliche Prozesse nicht nur eine isolierte Auseinandersetzung mit Aufgaben, sondern vielmehr eine interaktive Veranstaltung zwischen Menschen darstellen, in deren Rahmen *interpersonelle Austauschprozesse* eine zentrale Bedeutung besitzen.

#### — *Innerorganisatorische Integrationsprobleme*

Auch innerhalb der strukturell-organisatorischen Gestaltung resultieren Probleme der Stellenbeschreibung letztlich aus ungelösten *innerorganisatorischen Integrationsproblemen*. Hiermit ist die Aufteilung in Aufbau- und Ablaufor-

ganisation angesprochen: Die dabei praktizierte Ausblendung von Raum und Zeit aus der aufbauorganisatorischen Gestaltung hat sich weder praktisch noch theoretisch bewährt und besitzt auch zur didaktischen Vermittlung organisatorischer Zusammenhänge eine sehr zweifelhafte Eignung. Deshalb erscheint es gefährlich, wenn durch raum-zeitlose Stellenbeschreibungen die Trennung zwischen Aufbau- und Ablaufgestaltung zementiert wird. Auch hier ist ein Rückgriff auf ein weites Stellenkonzept angebracht, das Abläufe, Arbeitspensen bzw. Leistungsstandards und -intensitäten abdeckt.

#### ● *Der Differenzierungsbedarf: Ordnung der Vielfalt*

Angesichts der geschilderten Konstellation entsteht das Verlangen, Ordnung in den Stellenbeschreibungsdschungel zu bringen. Nur so läßt sich die ursprüngliche Idee des Einsatzes von Stellenbeschreibungen (Übersichtlichkeit, Einheitlichkeit, Aussagefähigkeit) verwirklichen. Das Bedürfnis nach übersichtlicher Ordnung läßt sich auf drei Wegen befriedigen:

- Einem Roden des Stellenbeschreibungsdschungels kommt die *Elimination* von „überflüssigen“ Stellenbeschreibungen und eine Reduktion auf eine zweckneutrale Standardbeschreibungsgleichung gleich.



Dr. Michael Reiß ist Hochschulassistent am Betriebswirtschaftlichen Seminar der Universität Freiburg. Seine Hauptarbeitsgebiete sind *Planung, Personalwesen* und *Organisation*.

— Weniger radikal als diese Reduktionsmethode ist die *Integrationsmethode*: Sie konzentriert sich auf die Suche nach Gemeinsamkeiten unter den vorhandenen Modellen und erbringt im Idealfall ein „Supermodell“, das alle Elemente der ursprünglichen Modelle enthält.

— Einen Zwischenweg bildet schließlich die *Differenzierungsmethode*. Ihr liegt der Gedanke der geordneten Vielfalt zugrunde. Er wird dadurch verwirklicht, daß man zwar mit einer Vielfalt von Modellvarianten arbeitet, dabei aber auf Ordnungsgesichtspunkte zurückgreift. Diese bringen eine anwendungsorientierte Systematik in die Menge der Stellenbeschreibungen hinein.

Im folgenden wird eine Kombination der Integrations- und Differenzierungsmethode angewandt. Dieses Vorgehen führt dazu, daß die herkömmliche Vorstellung von „der“ Stellenbeschreibung ersetzt wird durch das Bild einer *Instrumentenfamilie*: Sie besitzt die gemeinsame Herkunft als Basis, tritt aber in verschiedenen Differenzierungsformen (Varianten) auf. Diese Varianten eignen sich in unterschiedlicher Weise für Anwendungszwecke von Stellenbeschreibungen. Sowohl die

Modellvarianten als auch die Anwendungsformen bilden für sich jeweils ein Spektrum, so daß eine rudimentäre Zuordnungsmatrix „Varianten  $\leftrightarrow$  Anwendung“ konstruierbar ist.

Während das Spektrum der Modellvarianten in den folgenden Kapiteln zu entwickeln ist, kann hier von einem gegebenen — wenn auch nicht endgültig begrenzten — *Spektrum betrieblicher Anwendungen* ausgegangen werden. Der außerbetriebliche Einsatz von Stellenmodellen, etwa innerhalb der Arbeitsverwaltung, Berufsbildung, Tarifvertragsgestaltung, Arbeitsgerichtsbarkeit usw. bleibt außer Betracht<sup>3</sup>.

**Bild 1** zeigt das Anwendungsspektrum von Stellenbeschreibungen. Für bestimmte Fragestellungen ist diese Übersicht zu grob angelegt. Häufig muß man das Anwendungsspektrum spezifizieren und damit weiter differenzieren, insbesondere im Hinblick auf die betreffende

- Stellenart (Linie, Stab, Ausschuß usw.),
- Hierarchieebene (ausführende oder leitende Stellen; Managementebene) sowie die
- Funktionsbereichszugehörigkeit (Einkauf, Fertigung, Entwicklung usw.).

Dessen ungeachtet, läßt diese Übersicht bereits einige direkte Schlüsse über die erforderliche Variantenvielfalt von Stellenbeschreibungen zu: So benötigt man in bestimmten Anwendungsphasen etwa Soll-Stellenbeschreibungen, in anderen hingegen Ist-Stellenbeschreibungen, ggf. beide Arten von Stellenmodellen. Darüber hinausgehende Einblicke in die Welt der Stellenbeschreibungsformen bedürfen jedoch zunächst einer vorbereitenden Analyse. Ohne deren Ergebnisse hier bereits vorwegnehmen zu wollen, deutet diese Übersicht bereits folgendes an: Der Stellenbeschreibung wird man nur gerecht, wenn man die Idee einer *Universalbeschreibung* aufgibt und durch eine *geordnete Variantenvielfalt* im Rahmen einer Instrumentenfamilie ersetzt. Das bedeutet gleichzeitig, daß an die Stelle summarischer Eignungsurteile über „die“ Stellenbeschreibung differenzierte Bewertungen treten müssen: Das jeweilige Eignungsurteil besitzt dann lediglich für eine bestimmte Modellvariante und eine bestimmte Anwendungsform Gültigkeit.

● *Der Integrationsbedarf:*  
*Entwicklung einer gemeinsamen Basis*

Bevor über Modellvielfalt und damit

Anwendungsbereich \ Anwendungsphase	Vorbereitung (Problemerkennung/ Planung)	Nachbereitung (Kontrolle)	Information/ Kommunikation/ Dokumentation
Stellenbildung/ Arbeitsgestaltung	Stellenbedarfsermittlung Stellengestaltung	Stellenprüfung (Schwachstellenanalyse)	Informationspolitik über Arbeitsgestaltung
Stellenkoordination (horizontal/vertikal)	ex-ante Abstimmung	ex-post Konfliktmanagement	Organisationshandbuch Tätigkeitsklassifizierung
Personalsteuerung	Entwurf von Arbeitsverträgen Anweisungen	Personalkontrolle Überwachung der Gleichbehandlung	Arbeitszeugnisse Personalbeurteilung
Personalzuordnung (Personalbeschaffung, Umsetzung, Versetzung, Personaleinsatz, Beförderung, Personalfreisetzung)	Personalbedarfs- ermittlung Personaleinsatzplanung Personalüberschuß- ermittlung	Kontrolle von Personalzuordnungen Überwachung des Kündigungsschutzes	Personalinsertion innerbetriebliche Stellenausschreibung
Personalentwicklung (Ausbildung, Personaleinführung, Laufbahn)	Ermittlung des Entwicklungsbedarfs Laufbahnplanung Nachwuchsförderung	Erfolgskontrolle der Ausbildung	Aufstiegsinformationen
Gestaltung von Anreizsystemen (insbesondere anforderungsgerechte, leistungsgerechte, personengerechte und marktgerechte Entgeltfindung)	Anreizbedarfsermittlung	Prüfung von Entgelt- systemen	Rechnungslegung über Leistungen an Mitarbeiter

**Bild 1:** Das Anwendungsspektrum von Stellenbeschreibungen

über Verschiedenheit gesprochen wird, muß zunächst über Gemeinsamkeiten gesprochen werden. Welche Anforderungen werden an eine solche Basis gestellt? Welcher Integrationsbedarf ergibt sich im Bereich der Stellenbeschreibungen?

- Zunächst muß ein derartiger Ansatz die *Zusammengehörigkeit* aller Mitglieder der Familie von Stellenbeschreibungen gewährleisten und ersichtlich machen.
- Darüber hinaus erwartet man von einer integrativen Grundlage, daß sie eine *Vergleichbarkeit* von Beschreibungen für *mehrere* Stellen ermöglicht. Ist diese Forderung erfüllt, lassen sich gemeinsame Merkmale verschiedener Stellen ermitteln, die dann sozusagen „vor die Klammer gezogen werden können“: Zusätzlich zu den überbetrieblichen, also insbesondere gesetzlichen und tarifvertraglichen Gemeinsamkeiten, werden so „allgemeine“ betriebliche Stellenbeschreibungen erkennbar, wie etwa Betriebs- und Arbeitsordnungen oder allgemeine Führungsanweisungen bzw. -richtlinien.
- Drittens muß ein integrativer Ansatz der Tatsache Rechnung tragen, daß in einem Betrieb organisatorische Einheiten unterschiedlicher *Größenordnung* — also Stellen, Bereiche (Sparten, Abteilungen, Center usw.) bis hin zur Gesamtunternehmung — existieren. Dies läuft auf die Forderung nach Aggregierbarkeit bzw. Differenzierbarkeit von Stellenbeschreibungen hinaus: Aus einer Menge von zusammengehörigen Stellenbeschreibungen muß sich die Beschreibung der entsprechenden Abteilung ebenso gewinnen lassen wie — analytisch — Teilbudgets aus einem Gesamtbudget.
- Die Differenzierungsmöglichkeit darf nicht auf der Stellenebene, also bei den kleinsten organisatorischen Bestandsgrößen enden, sondern muß auch die *Prozeßebene* mit ihren Vorgangfolgen, Vorgängen, Vorgangselementen usw. als Differenzierungsstufe einbeziehen. Nur so kann man eine Desintegration von Aufbau- und Ablaufdenken vermeiden.
- Schließlich darf das integrative Grundmodell nicht so konzipiert

sein, daß es zwar die Harmonisierung innerorganisatorischer Maßnahmen *fördert*, die Abstimmung mit Planungs- und Personalführungsaktivitäten jedoch *erschwert*. Diese bereits angedeutete Integrationsnotwendigkeit wird beim Aufbau von betrieblichen Informationssystemen besonders offensichtlich: Eine Arbeitsplatzdatenbank kann nur dann integrativer Bestandteil von Personalinformationssystemen bzw. Fertigungsinformationssystemen sein, wenn technische, organisatorische und personalbezogene Maßnahmen mit einer einheitlichen Konzeption angegangen werden.

Benötigt wird also — in diesem Sinne lassen sich die voranstehenden Überlegungen zusammenfassen — eine Konzeption, die eine einheitliche und ausreichend differenzierte Sprachregelung enthält, auf deren Grundlage dann theoretische und technologische Analysen betrieblicher Prozesse betrieben werden können. Diese Anforderungen erfüllt die Interpretation von Stellenbeschreibungen als Abbildungen von *Handlungssystemen* am besten.

*Der bestehenden Vielfalt von Stellenmodellen und Anwendungsformen wird nur eine differenzierte und gleichzeitig integrative Darstellungspraxis*

*gerecht. An die Stelle „der“ Stellenbeschreibung tritt die Idee einer Familie von stellenbezogenen Darstellungsinstrumenten. Die einheitliche Interpretation von Stellen als Handlungssystemen bildet die verbindende Gemeinsamkeit innerhalb dieser Instrumentenklasse.*

## Stellen als Handlungssysteme

### ● Das Grundmodell des Handlungsansatzes

Bausteine des hier vorzustellenden terminologischen Grundmodells für Stellenbeschreibungen sind Handlungen. Im Vokabular des Organisators bilden Handlungen keine sprachlichen Fremdkörper. Vielmehr ist ihm dieser Grundbegriff unter anderen Etiketten wie „Aktionen, Tätigkeiten, Arbeit, Verhalten, Leistung, Aufgabe, Problemlösung, Prozeß, Verrichtung, Institutionen, Maßnahmen“ und dergl. durchaus vertraut.

Dabei ist allerdings zu beachten, daß sich hinter „Handlung“ ein *komplexes Gebilde* verbirgt, in welchem gleichzeitig Objekte, Verrichtungen (Tätigkeiten) und Zustände sowie Führungselemente, d. h. Ziele, Absichten, dispositive Trägerschaft, Pläne usw. einerseits und Durchführungselemente andererseits enthalten sind. Worüber man et-

Merkmalsbereiche	Basisbegriffe (Auswahl)	Beispiele
Handlungselemente	Ziel (Zustand) Wirkung (Zustand) Umsystem (Zustand) Träger Mittel Objekt Verrichtung Zeit Ort/Raum	Absatz, Rentabilität, Zufriedenheit, Arbeitssicherheit Umsatz, Kosten, Zufriedenheit, Beanspruchung, Fähigkeitsentwicklung Konjunktur, physikalische Umgebung Vorgesetzter, Betriebsrat Betriebsmittel, Energie, Mensch Produkte, Kunden, Mitarbeiter, Energie Planen, Verhandeln, Instandsetzen Liefertermin, Kontrollzeitraum Vollzugsort, Arbeitsplatz, Standort
Relationen zwischen Handlungselementen	zeitliche Mittel-Wirkungs-Relation (Fristigkeit) Träger-Objekt-Relation (Steuerungsform)	Wirkungsfristen, Vorgabezeit  Fremdsteuerung, Selbststeuerung
Relationen zwischen Handlungen	zeitliche Abstandsrelation Koordiniertheitsrelation	Lieferzeit, Kontrollrhythmus  Widerspruchsfreiheit, Gesamtoptimalität

Bild 2: Beschreibungsmerkmale von Handlungen bzw. Handlungssystemen

was sagen muß, wenn man sich ein Bild von einem derart komplexen Phänomen machen will, ist in **Bild 2** angedeutet.<sup>4</sup>

Mit diesem terminologischen Rüstzeug lassen sich integrative und gleichzeitig differenzierte Stellenbeschreibungen besser bewerkstelligen als mit vorhandenen Ansätzen, wie beispielsweise dem allgemeinen *Systemansatz* bzw. dem *Entscheidungsansatz*. Bausteine beider Konzeptionen finden sich dabei im Handlungsdenken wieder: So etwa der Rückgriff auf Elemente, Relationen, In- und Umsystem aus dem Systemdenken, desgleichen Zielorientierung und planerisch-rationale Steuerung aus dem Entscheidungsdenken. Zusätzlich zu dieser Vereinbarkeit mit dem Denken in System- und Entscheidungskategorien besitzt der Handlungsansatz den Vorteil der größeren problembezogenen Aussagefähigkeit: Er benutzt einerseits konkretere Grundbegriffe als „Elemente“ bzw. „Relationen“ und kennt andererseits neben den Entscheidungskategorien „Alternativen“, „Ziele“, „Auswahl“ usw. auch andere Phänomene, die in der engen entscheidungszentrierten Argumentation nicht ausreichend gewürdigt werden.

#### ● *Der Handlungsansatz als Konzeption*

Es mag etwas anmaßend erscheinen, ein Modell terminologischer Konventionen als „Ansatz“ bzw. sogar als „Konzeption“ zu bezeichnen, wie das ja hinsichtlich der System- und Entscheidungsdenkweise üblich ist. Hierzu wäre man nur berechtigt, wenn der Handlungsansatz neben terminologischen Modellen auch Beschreibungs- und Abhängigkeitsmodelle enthielte. Der Handlungsansatz stellt nun tatsächlich einen derartigen Verbund von terminologischen, theoretischen und technologischen Modellen dar, den man gemeinhin als Konzeption bezeichnet. Das terminologische Instrumentarium läßt sich also zur a) *Beschreibung* bzw. Identifikation von Handlungssystemen, b) *Analyse von Kausalabhängigkeiten* (*Ursache-Wirkungs-Modelle*) sowie c) *Gestaltung von Finalabhängigkeiten* (*Ziel-Bedingung-Instrument-Modelle*) einsetzen. Was noch wichtiger ist: Wer beschreiben will, für den sind Informationen über Abhängigkeiten eine unentbehrliche

Orientierungshilfe. Dieser Verbundcharakter der verschiedenen Modellkategorien wird im Hinblick auf Stellenbeschreibungen besonders deutlich anhand der Frage, welche *Umsystemaspekte einerseits und welche Wirkungen andererseits* denn in eine Stellenbeschreibung aufzunehmen sind. Zur Identifikation relevanter Umgebungseinflüsse (Lärm, Klima, technische Entwicklung usw.) bzw. relevanter Persönlichkeits-, Beanspruchungs-, Kosten-, Erfolgswirkungen usw. kommt man auch für reine Darstellungszwecke nicht ohne Kausalüberlegungen aus.

#### ● *Modellvarianten in der Handlungskonzeption*

Welche Kennzeichen des Handlungsansatzes sind für die integrative Sichtweise von Stellenbeschreibungen besonders wichtig? Für die vorliegende Problemstellung sind drei Besonderheiten von Bedeutung: Das Last-Leistung-Konzept, die perspektivische Erfassung von Handlungen und die Variantenvielfalt, die man innerhalb des handlungsorientierten Rahmens antrifft.

#### — *Last-Leistung-Konzept*

Stellenbeschreibungen enthalten stets einige *bewertete Elemente*, etwa Ziele, Anreize, Aufgaben, Kompensationen usw., mitunter — man denke an die Arbeitsbewertung — praktisch ausschließlich werthaltige Bestandteile. Die Handlungskonzeption hält für derartige Gestaltungs- bzw. Beurteilungszwecke eine spezielle Modellform bereit, innerhalb derer alle Handlungselemente, die Handlungsnotwendigkeiten schaffen, also Ziele, Probleme, Aufforderungen usw., zu negativ bewerteten *Lasten*, alle Handlungselemente, die der Bewältigung derartiger Handlungsnotwendigkeiten dienen (Ressourcen, Kapazitäten, Mittel usw.), zu positiv bewerteten *Leistungen* zusammengefaßt werden. In die Klasse dieser Last-Leistung-Modelle gehören verschiedene, jeweils gleichgelagerte Gegenüberstellungen wie beispielsweise Rechte und Pflichten, Leistungen und Gegenleistungen, Anforderungen und Fähigkeiten, Fragen und Antworten und dergl. mehr.

Der Vergleich von Last- und Leistungshöhen ermöglicht dem Organi-

sator eine Aussage über die *Effizienz* der Leistungselemente zur Erfüllung der Anforderungen, also zur Bewältigung der Lasten. Typisch für Effizienz- bzw. Zweckmäßigkeitüberlegungen in Last-Leistung-Modellen sind daher wertmäßige Vergleiche, welche Äquivalenzen, Kongruenzen, Stimmigkeiten, Fits, Gerechtigkeiten, Gleichgewichte usw. zum Ausdruck bringen. Diagnostizierte Ungleichgewichte signalisieren oft „Schwachstellen“ im wörtlichen Sinne, bei denen die Kompetenzen zur Erfüllung der Pflichten zu schwach bemessen sind.

#### — *Erfassungsperspektiven*

Die Handlungskonzeption erlaubt es, derartige Äquivalenzen bzw. Inäquivalenzen aus verschiedenen Blickwinkeln zu sehen. Diese Differenzierungsmöglichkeit bereichert das organisatorische Darstellungsinstrumentarium durch Beschreibungsvarianten aus bestimmten Blickwinkeln bzw. mit verschiedener Akzentuierung.

Neben der (totalen) *Systemperspektive*, die die gesamte Ausrüstung einer Stelle sozusagen „von außen“ betrachtet, ist die Träger- und die Betriebsmittelperspektive von Interesse. Die *Trägerperspektive* — analog auch die Betriebsmittelperspektive — beschreibt Stellen aus der Sicht des Stelleninhabers und erfaßt dessen Ausrüstung mit Lasten (Anforderungen, Pflichten, Funktionen, usw.) und Leistungen (Machtmitteln, Rechten, Einflußmöglichkeiten) oder mit belastenden bzw. befriedigenden Wirkungen (Beanspruchung, Zufriedenheit, Persönlichkeitsentwicklung usw.).

#### — *Modellvarianten*

Schließlich kennt der Handlungsansatz ein ganzes Spektrum von Erscheinungsformen eines Handlungsmodells, die jeweils ein anderes Bild von ein und derselben Handlung bzw. Stelle geben. Dieses Spektrum erstreckt sich nicht auf einer Dimension, sondern wird durch drei Hauptdimensionen aufgespannt; deren Ausprägungen sind jeweils verschieden ausfallende Antworten auf folgende Fragen:

- 1) *Inhaltsvarianten*: Worüber sagt das Handlungsmodell inhaltlich etwas aus?
- 2) *Spezifikationsvarianten*: Wie spezifiziert, also wie streng, gehaltvoll, genau, klar usw. ist diese Aussage?

3) **Präsentationsvarianten:** In welcher Darbietungsform wird diese Aussage präsentiert?

Die drei Hauptdimensionen enthalten wiederum Unterdimensionen (vgl. Bild 3). Die so entstandene hierarchisch geordnete Vielfalt von Handlungsmodellen gilt es nun anhand von Stellenbeschreibungsvarianten zu erläutern.

*Eine Analyse des betrieblichen Geschehens in Handlungskategorien liefert das terminologische, theoretische und technologische Rüstzeug, das zur integrativen Darstellung von technischen, strukturellen und personalbezogenen Stellenaspekten benötigt wird. Als besonders nützlich für Stellenbeschreibungszwecke erweisen sich die im handlungsorientierten Rahmen anzutreffenden Modellvarianten. Sie ermöglichen Stellenbeschreibungen mit unterschiedlicher inhaltlicher Ausrichtung und in verschiedenen Spezifikations- und Präsentationsformen.*

## Inhaltsvarianten von Stellenbeschreibungen

### Inhaltsdimension „Erscheinungsbild“

#### ● Reale Stellenmodelle

Modelle, mit deren Hilfe man sich ein Bild von den physisch erfassbaren Stellenelementen machen kann — hier kurz als „reale“ Stellenmodelle bezeichnet —, finden sich am einen Ende dieser ersten Inhaltsskala. Derartige Stellenbeschreibungen orientieren sich am physischen Erscheinungsbild, in dem sie auf konkrete Personen, maschinelle Arbeitsmittel, physische Umgebungsmerkmale, Stellen im räumlichen Sinne und Tätigkeiten sowie auf physische Austauschbeziehungen zwischen diesen Elementen in Form von Lagerung, Transport, d. h. Material- und Informationsfluß usw. Bezug nehmen.

#### — Arbeitssystemmodelle

Die aus der Arbeitswissenschaft bzw. Ergonomie geläufigen *Arbeits-, Arbeitsplatz- bzw. Arbeitssystembeschreibungen*, als Abbildungen von Mensch-Maschine-Systemen (Fertigungssysteme, Bürosysteme usw.) konzipiert, entsprechend weitgehend derartigen Stellenmodellen in Systemperspektive. Eine Auswahl konkreter Bei-

Inhaltsvarianten	Spezifikationsvarianten	Präsentationsvarianten
Erscheinungsbild Erfassungsmodus Intersubjektivität Interaktionsorientierung	Selektivität Detaillierung Operationalisierung Konditionalisierung Standardisierung	Sprache Anordnung

Bild 3: Dimensionen des Spektrums von Stellenbeschreibungsvarianten

spiele aus der Fülle vorliegender systemanalytischer Ansätze enthält Bild 4<sup>5</sup>.

#### — Budgetmodelle

Auch Budgetmodelle zählen zu den realen Stellenmodellen in Systemperspektive, soweit sie auf die monetär bewerteten Konsequenzen der Stellentätigkeit („Leistungsstandards“) und/oder auf die Ausrüstung der Stelle mit bewerteten Beständen ausgerichtet sind. Ihr Anwendungsbereich wird immer häufiger als „Controlling“ i. S. einer Unternehmungssteuerung via Rechnungswesen bezeichnet. Innerhalb dessen treten sie auf als — *ex-ante Kennziffernmodelle* für organisatorische Einheiten; konkrete Varianten findet man im Rahmen der Plankostenrechnung, des Zero Base Budgeting, des Management by Objectives usw., beispielsweise bei der An-

wendung von Center-Konzeptionen (Kostenstellen, Erlösstellen, Gewinnstellen usw.) bzw. als

— *ex-post* Modelle organisatorischer Einheiten im Rahmen der Kontrolle; dies gilt für das innerbetriebliche *Berichtswesen* bis hin zur externen Rechnungslegung über die gesamte Unternehmungstätigkeit (Jahresabschluß)<sup>6</sup>. Bild 5 stellt das Budgetmodell dar.

#### — Leistungsmodelle

Modelle der organisatorisch eingebundenen menschlichen Leistungsabgabe — individuell oder in Gruppen — enthalten reale Stellenelemente und werden meist als Leistungsmodelle bezeichnet<sup>7</sup>. Sie richten ihr Hauptaugenmerk auf den Träger, welcher zusammen mit situativen Faktoren das Stellenverhalten (Wirkung) durch seine personellen Leistungsdeterminanten (Ursache) beeinflusst.

Arbeitsbeschreibung	Arbeitssystembeschreibung	Arbeitssituationsbeschreibung	Fragebogen zur Arbeitsplatz-Analyse (FAA)
Arbeitsplatz	Arbeitsaufgabe	Tätigkeiten	Informationsaufnahme und Informationsverarbeitung
Ausführende Arbeiten	Eingabe	Arbeitsobjekt	Arbeitsausführung
Arbeitsunterlagen	Ausgabe	Arbeitsmittel	Arbeitsrelevante Beziehungen
Arbeitsanweisungen	Mensch	Arbeitsplatz	Umgebungseinflüsse und besondere Arbeitsbedingungen
Arbeitskontrolle	Betriebsmittel	Zeitvorgabe	
	Umwelteinflüsse	Umgebungseinflüsse	
	Arbeitsablauf	Rahmenbedingungen	
		Arbeitsrelevante Beziehung zu Vorgesetzten	
		Beziehungen zu Kollegen	

Bild 4: Arbeitssystemmodelle

— *Arbeitswirkungsmodelle*

Einige Modelle erfassen die Wirkungen von Stellenmerkmalen (Ursache) auf den Stelleninhaber, betrachten die Stelle also aus der Trägerperspektive. Sie konzentrieren sich jedoch nicht auf den Stelleninhaber als Leistungsquelle (Subjekt), sondern als Objekt, an dem bestimmte Wirkungen der Aufgabenerfüllung auftreten. Häufig wird hierbei auf Beanspruchungswirkungen (muskuläre, physiologische, psychologische usw.), Entwicklungs- bzw. Zufriedenheitswirkungen zurückgegriffen. Diese bilden zugleich ein System von wirkungsorientierten Kriteriendimensionen zur Stellenbewertung (Bild 6)<sup>8</sup>.

● *Abstrakte Stellenmodelle*

Ein ganz anderes Erscheinungsbild von Stellen liefern abstrakte Modelle, in denen man vergeblich reale Stellenelemente sucht. Bekanntlich beziehen sich organisatorische Regelungen häufig nicht auf die ursprünglichen physischen Stellenbausteine, sondern auf aus diesen abgeleitete Objekte. In diesem Sinne unterscheidet man beispielsweise eine tatsächliche Beförderung von der daraus „abgeleiteten“ Beförderungszusage als Anreiz. Oft ist im Zusammenhang mit derart abgeleiteten abstrakten Stellenelementen von Rechten und Pflichten, also von abstrakten Leistungs- bzw. Lastelementen die Rede.

Sieht man einmal von abstrakten *Budgetmodellen* sowie von *Programmmodellen* ab, die Stellen i. S. computerisierter Informationssysteme als Pakete abstrakter Regelungen (Routinen) interpretieren, treten abstrakte Stellenmodelle vornehmlich in zwei unterschiedlichen Trägerperspektiven in Erscheinung:

● *Rollenmodelle*

Die Beschreibung von Stellen anhand der Rechte und Pflichten des Stelleninhabers bildet den Kern traditionell-organisatorischer Stellenmodelle, auch wenn dies mitunter nicht auf den ersten Blick ersichtlich ist. Rechte werden oft auch als Handlungsmöglichkeiten (Handlungsspielraum), Kompetenzen, Befugnisse, Forderungen, Aktiva bzw. organisatorische Machtmittel („Amtsautorität“) des Stelleninhabers, Pflichten hingegen als Hand-

Bezeichnung der Stelle:		Abteilung:		
Aufgabe		Mittel		
		Art	Ist/Wird	Soll
		Personal		
		Betriebsmittel		
		...		
Beschreibung der Aktivitäten				

Bild 5: Budgetmodell

lungsaufforderungen, Aufgaben, Verpflichtungen, Verantwortlichkeiten, Verbindlichkeiten, Passiva, Funktionen usw. bezeichnet. Zusammen fixieren sie die Erwartungen an das erwünschte Verhalten des Stelleninhabers, also seine offizielle *Rolle im betrieblichen Geschehen* (Bild 7)<sup>9</sup>.

Bei näherer Betrachtung wird eine Vielzahl von betrieblich relevanten Rechten und Pflichten erkennbar, die beispielhaft in Bild 8a aufgeführt sind. Angesichts einer derartigen Fülle können Stellenbeschreibungen wohl nur dann ein übersichtliches, einheitliches und aussagefähiges Bild von Stellen liefern, wenn man zu einer *Systematik* dieser Stellenelemente greift. Diese Notwendigkeit wurde bisher beim Entwurf von Stellenbeschreibungen meist übersehen. Zusätzlich zur deutlichen Trennung von Rechten und Pflichten kommen als Systematisierungen beispielsweise in Betracht:

— Die Unterscheidung in *aufgaben-* bzw. *sachbezogene* Rechte/Pflichten einerseits und *personenbezogene* (in-

teraktive) Rechte/Pflichten andererseits. Während mit der ersten Kategorie beispielsweise Verfügungsrechte über Geräte, Geldmittel und Informationen abgedeckt werden, beziehen sich interaktive Kompetenzen auf Beeinflussungsmöglichkeiten gegenüber anderen betrieblichen Stellen (Anweisungsrechte, Mitgliedschaftsrechte in Ausschüssen, Fremdkontrollrechte, Fragerechte usw.) bzw. gegenüber unternehmungsexternen Personen oder Institutionen (Zeichnungsrechte, Vertretungsrechte, Vollmachten usw.) im Rahmen der Außenbeziehungen eines Betriebes.

— Eine Unterscheidung nach dem funktionellen Beitrag (i. S. des Funktionendiagramms) der einzelnen Rechte bzw. Pflichten innerhalb der Phasen einer betrieblichen Problemlösung (vgl. Bild 8b)<sup>10</sup>.

● *Anforderungsmodelle*

Anforderungsmodelle werden in allen Erfassungsperspektiven formuliert:

Physiologische Beanspruchung (Auswahl)	Eigenzustandsskala (EZ-Skala) (Auswahl)	Arbeits-Beschreibungs-Bogen (ABB)
Pulsfrequenzerhöhung	Anstrengungsbereitschaft	Kollegen
Durchblutungsänderung	Kontaktbereitschaft	Vorgesetzter
Blutdruckänderung	Soziale Anerkennung	Tätigkeit
Schweißabgabe	Selbstsicherheit	Arbeitsbedingungen
Diskriminationsverschlechterung	Stimmungslage	Organisation und Leitung
Identifizierungszeiterhöhung	Spannungslage	Entwicklung
Verminderung der Kurzzeitspeicherleistungen	Ermüdung	Bezahlung
	Schläfrigkeit	Arbeitszeit
		Gesicherter Arbeitsplatz

Bild 6: Arbeitswirkungsmodelle

Berger (1961)	Höhn (1973)	Wrabetz (1973)	Schmidt (1983)
Bezeichnung Allgemeine Aufgabe (Funktion) Vorgesetztenverhältnisse Verantwortlichkeit im einzelnen	Bezeichnung Dienstrang Unterstellung Überstellung Ziel Stellvertretung Aufgabenbereich im einzelnen Einzelaufträge Besondere Befugnisse	Deklaration Eingliederung Vertretungsverhältnisse Ziel Organisatorische Hinweise zur Stellenbeschreibung Allgemeine Aufgaben und Verantwortungen Besondere Aufgaben Besondere Befugnisse und Verantwortungen Zusammenarbeit Anforderungsprofil Bewertungskriterien Besondere Hinweise	Bezeichnung Rang Vorgesetzte(r) Unmittelbar unterstellte Mitarbeiter Stellvertretung Zielsetzung Einzelaufgaben Befugnisse Schriftliche Information Zusammenarbeit Mitarbeit in Gremien Einzelaufträge Bewertungsmaßstab Anforderungen

Bild 7: Rollenmodelle

Rechte	Pflichten
Verfügungsrechte Vorschlagsrechte (An-)Weisungsbefugnisse Beschwerderecht Vetorecht Fragerechte Vollmachten Zeichnungsbefugnisse	Auskunftspflichten Ausführungspflichten Abnahmepflichten Lieferpflichten Verantwortung Haftung Sorgfaltspflicht Fürsorgepflicht Geheimhaltungspflicht Wettbewerbsverbote

Bild 8a: Beispiele

Phase	Rechte/Pflichten
Zielsetzung	Zielsetzungskompetenz
Problemerkennung	Anregungs- bzw. Initiierungsrecht; Beschwerderecht
Planung	Vorschlagsrecht; Beratungsrecht; Mitwirkungsrecht
Entscheidung	Entscheidungsbefugnis; Vetorecht; Genehmigungsrecht
Durchsetzung	Anordnungsbefugnisse; Weisungsbefugnisse
Durchführung	Durchführungspflicht
Kontrolle	Kontrollkompetenz; Überwachungsbefugnis; Sanktionierungsrecht; Verantwortung; Haftung
Information	Informations-, Anhörungs- und Unterrichtsrechte bzw. -pflichten; Schweigepflicht

Bild 8b: Systematik

Bild 8: Rechte und Pflichten

— In Systemperspektive zählen hierzu die Kriterienkataloge zur *Gestaltung und Bewertung von Arbeitssystemen*, die nicht nur Kosten- und Zufriedenheitswirkungen, sondern auch erwünschte Systemeigenschaften (Flexibilität, Möglichkeit zum Belastungswechsel, Möglichkeit zur Identifikation mit der Arbeit usw.) enthalten.

— *Lastenhefte* sind die klassischen Beispiele von Anforderungsmodellen in Betriebsperspektive.

— Am häufigsten trifft man auf *trägerbezogene Anforderungsmodelle*, die sich wie die Rollenmodelle durch ihre Trägerperspektive auszeichnen. Sie sind beide insofern abstrakt, als sie nicht die reale, sondern die erwünschte Beschaffenheit von Stellenbausteinen betreffen. Während sich jedoch Rollenmodelle auf das Verhaltensrepertoire des Stelleninhabers beziehen, richten sich Anforderungen auf dessen *personelle Eigenschaften*. Das Konstruktionsverfahren von Anforderungsmodellen ist dabei insofern kompliziert, als man hierbei von der Schwierigkeit (Belastung usw.) der Stellenaufgabe ausgeht und diese dann — soweit möglich — in eine belastungsäquivalente Ausrüstung des Stelleninhabers mit personellen Kompetenzen übersetzt. Dieser Übersetzungsvorgang stellt zugleich eine Übertragung von *stellenspezifischen* inhaltlichen Rechten und Pflichten in *stellenallgemeine*, universelle Dimensionen dar. Hierdurch werden verschiedene Stellen direkt vergleichbar gemacht und können aufgrund von Ähnlichkeit



Genfer Schema	REFA (1972)	Euler/Stevens	Schmidtke/Schmale
geistige Anforderungen	Kenntnisse	Fachkenntnisse	körperliche Anforderungen
körperliche Anforderungen	Geschicklichkeit	berufliche Geschicklichkeit	Anforderungen an die Intelligenz
Verantwortung	Verantwortung	Verantwortung für die Arbeitsausführung	Anforderungen an die Aufmerksamkeit
Arbeitsbedingungen	geistige Belastung	Verantwortung für die Sicherheit anderer	Anforderungen an die Persönlichkeits- und Sozialstruktur des Menschen
	muskelmäßige Belastung	Verantwortung für den Arbeitsablauf oder für die Abwicklung der Arbeitsaufgabe	
	Umgebungseinflüsse	Belastung der Muskeln *)	

\*) Zu dem Anforderungsmodell von Euler/Stevens gehören weiterhin:

Psychische Anspannung, Einförmige Tätigkeit, Ständiges Bereitsein zum Tätigwerden, Nachdenken, Temperatur, Wasser, Säure, Schmutz, Staub, Schwebstoff, Gas, Dampf, Lärm, Erschütterung, Blendung, Lichtmangel, Erkältungsgefahr, Arbeiten im Freien, Unfallgefährdung, Aufsichtsführende Tätigkeit.

Bild 9: Anforderungsmodelle

ten bzw. Unähnlichkeiten einer anforderungsorientierten Systematisierung — vornehmlich zur Entgeltfindung — unterzogen werden (Bild 9)<sup>11</sup>.

### Inhaltsdimension „Erfassungsmodus“

#### ● Prozeßmodelle

In ihrer ursprünglichen Erfassungsförm sind Handlungen als (zielgerichtete und gesteuerte) Prozesse, d. h. im wesentlichen als verrichtungsverbundene Zustandsfolgen, zu interpretieren. Überträgt man diese Vorstellung auf die Beschreibung von Stellen als Handlungssysteme, gelangt man zu Prozeßbeschreibungsmo-  
dellen, etwa in Form von Ablaufdiagrammen, Netzplänen, Flußdiagrammen usw. Diese durchaus untypische, z. T. auch grundsätzlich abgelehnte Erfassungsform weist allerdings eine Besonderheit auf: Das Ablaufbild einer Stelle weicht vom Prozeßbild eines Projekts dahingehend ab, daß im Prozeßmodell einer Stelle *Wiederholungen*, also mehrfach abgearbeitete Abläufe, auftreten.

Dieses Muster gleichartiger Prozesse wird aus einer prozessualen „Langschreibweise“ der Stelle erkennbar. Liegen derartige Regelmäßigkeiten vor, bietet sich darstellungsseitig eine Verkürzung an, indem man das wiederkehrende Grundablaufelement einmalig abbildet und zyklisch durchlaufen läßt (Bild 10a + b + c).

#### ● Potentialmodelle

Eine weitergehende Komprimierung

der Stellenbeschreibung läßt sich dadurch erreichen, daß man eine Stelle nicht als Prozeß-, sondern — wie meist üblich — als *Bestandsphänomen* er-

faßt. Stellen werden so zu Potentialen, die man entweder durch reale Bestandsgrößen, also menschliche und maschinelle Kapazitäten in Arbeitssy-

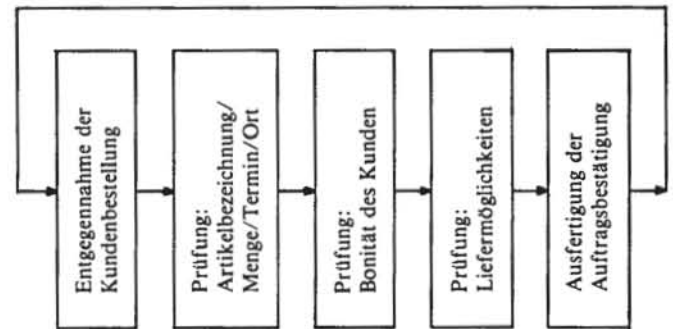


Bild 10a: Prozeßbild

Häufigkeit/Woche	je 30				
Bearbeitungszeit (Min.)	5	15	10	20	10
absolute zeitliche Belastung/Woche (Stunden)	2,5	7,5	5	10	5

Bild 10b: Absolutes Pensumbild

Relative zeitliche Belastung/Woche (%)	8	25	17	34	16
--	---	----	----	----	----

Bild 10c: Relatives Pensumbild

Bild 10: Prozeßmodell der Stelle

stemem, oder durch abstrakte Bestandsgrößen, also allgemeine Regelungen (Programme) bzw. Rollen (Rechte/Pflichten) beschreibt.

Bei einem abstrakten Potential kann man eine sachliche, räumliche und zeitliche „Mächtigkeit“ unterscheiden, die zusammen seinen Geltungsumfang abstecken. Der zeitliche Geltungsumfang, d. h. die Geltungsdauer, muß dabei nicht immer unbegrenzt sein: Eine „begrenzte Dauerhaftigkeit“ organisatorischer Regelungen, erreicht durch Einführung von Überprüfungszeitpunkten in die Stellenbeschreibung (gleichbedeutend mit Amtszeiten der Stelleninhaber), trägt entscheidend zur Flexibilität organisatorischer Gestaltung bei.

Die in Potentialmodellen angewandte Kurzschreibweise darf jedoch nicht vergessen lassen, daß organisatorische Potentiale nichts anderes darstellen, als *Prozeß-Potentiale*. Potential (Bestand) und Prozeß (Bewegung) sind keine Gegensätze, sondern lediglich zwei unterschiedliche Erfassungsformen von Handlungen. Prozeß-Potentiale stehen deshalb nicht *neben* den Prozessen, sondern aktualisieren sich in Prozessen bzw. werden prozessual genutzt. Eine Ausblendung von Raum und Zeit bei der Bildung organisatorischer Bestandsgrößen ist deshalb ein Mißverständnis im wörtlichen Sinne. Vor diesem Hintergrund ist die übliche Zweiteilung von „Prozeß = Ablauf“ versus „Potential = Aufbau“ fehl am Platz.

#### Inhaltsdimension „Intersubjektivität“

##### ● Objektive Stellenmodelle

Haben die Aussagen über die Beschaffenheit einer Stelle unabhängig von einzelnen Personen — und damit für jede Person — Gültigkeit, spricht man von objektiven Stellenbeschreibungen. Diese erfassen beispielsweise die objektiv-beeinflussenden Umgebungsfaktoren (Beleuchtung, Raumtemperatur, Kundenverhalten, Firmenimage usw.) sowie die objektiv auftretenden Wirkungen (Kosten, Beanspruchung, Fähigkeitszuwachs, Gesundheitsschädigung usw.). Solche objektiven Relevanzurteile beruhen auf intersubjektiv nachgeprüften Kausalzusammenhängen und erlauben beispielsweise eine objektive Feststellung der Verantwortlichkeiten eines Stelleninhabers.

Subjektive Arbeitsanalyse (SAA)	BMS I/BMS II
Handlungsspielraum Transparenz Verantwortung Qualifikation Soziale Struktur Arbeitsbelastung	Psychische Ermüdung (Belastung) Monotonie Sättigung Stress

Bild 11: Subjektive Stellenmodelle

##### ● Subjektive Stellenmodelle

Demgegenüber sind subjektive Stellenbeschreibungen eine Zusammenstellung der subjektiven Wahrnehmungsbilder und Bewertungen von Personen und damit u. a. Niederschlag subjektiver Kausalabhängigkeitsmodelle, sogenannter impliziter Theorien. Als Bausteine stößt man hier auf subjektive Rolleninterpretationen, Selbstbilder, subjektive Belastungs- und Beanspruchungsgrößen usw. (Bild 11)<sup>12</sup>.

#### Inhaltsdimension

##### „Interaktionsorientierung“

##### ● Aufgabenmodelle

Zentraler Inhalt dieser Modellvariante ist die *Auseinandersetzung des Stelleninhabers mit den Stellenaufgaben*. Den Hintergrund für diese Aufgabenbewältigung bilden — wie bereits skizziert — Interaktionen mit über-, unter- und gleichgeordneten Stellen. Sie finden ihren Niederschlag in Lieferbeziehungen, Informationsflüssen, interaktiven Rechten bzw. Pflichten usw. Die aufgabenzentrierte Stellenbeschreibung — bislang die verbreitetste Modellvariante — erfaßt Interaktionen zwischen Stellen jeweils im Hinblick auf die Aufgabenerfüllung; dies führt dazu, daß Leistungen und Gegenleistungen zwischen Stellen getrennt voneinander erfaßt und verstreut in der Stellenbeschreibung aufgeführt werden.

##### ● Austauschmodelle

Im Gegensatz dazu erfassen Austauschmodelle Leistungen und Gegenleistungen nicht isoliert, sondern immer im Verbund als zwei Hälften eines Ganzen, nämlich eines *Austauschvorgangs*. Kennzeichnend für derartige Stellenbeschreibungen sind deshalb Gegenüberstellungen von interaktiven Lasten und Leistungen informativ, materieller und monetärer Art, eine Interaktionsorientierung, welche für Verträge typisch ist.

Tatsächlich kann man einige Stellenbeschreibungen gemäß diesem Vorbild als *Kontraktmodelle* ausgestalten. Auf mikroorganisatorischer Ebene bildet der individuelle Arbeitsvertrag, also die Regelung der Interaktion zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, eine derartige Stellenbeschreibung in Kontraktform. Makroorganisatorisch entsprechen diejenigen Regelungen, welche man zur Unternehmungs- bzw. Betriebsverfassung zusammenfaßt, einem Kontraktmodell der organisatorischen Einheit „Gesamtunternehmung“.

*Inhaltlich unterscheiden sich Stellenmodelle zunächst hinsichtlich des Erscheinungsbildes von Stellen. Hier stehen den realen Arbeitssystem-, Budget-, Leistungs- und Arbeitswirkungsmodellen die abstrakten Rollen- und Anforderungsmodelle gegenüber. Darüber hinaus findet man prozeß- bzw. potentialorientierte Beschreibungsweisen. Je nach Subjektabhängigkeit der Stellenbeschreibung unterscheidet man des weiteren subjektive und objektive Darstellungsvarianten. Schließlich können Stellenbeschreibungen als Aufgabenmodelle oder als interaktive Austauschmodelle konzipiert sein.*

(Wird fortgesetzt)

#### Summary:

Recent practical and theoretical developments have not been without their effects on both the form and content of recruiting advertisements. Organisational structures have changed and functions have been created calling for new qualifications, all of which demands a wider range of techniques in the drawing up of recruiting advertisements. The author presents a variety of job descriptions which should prove a useful guide for the organiser looking for a suitable form of advertisement.

zfo