

Varianten der Stellenbeschreibung

2. Teil

Michael Reiß

Praktische 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. Dieser Beitrag dient als Wegweiser durch den 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. Der erste Teil dieses Beitrages wurde in Heft 5-6/1984, S. 361—370, veröffentlicht. Im folgenden zweiten Teil stellt der Autor die Spezifikations- und die Präsentationsvarianten dar und erörtert abschließend Fragen zur betrieblichen Anwendung von Stellenbeschreibungen in der Organisationspraxis.

612.

Spezifikationsvarianten von Stellenbeschreibungen

● Selektivitätsvarianten

Nicht nur für die Inhalte, auch für die Spezifikation dieser Inhalte stellt die Familie der Stellenbeschreibungen ein weites Spektrum bereit. Andeutungsweise ist dieses Phänomen bekannt unter Etiketten von Stellenbeschreibungen wie z. B. „ausführlich, konkret, kurzgefaßt, exakt, vollständig, global, knapp“ usw. Im folgenden wird das Spezifikationsphänomen nicht auf einer einzigen, sondern auf insgesamt fünf Spektrumsdimensionen erfaßt. Nur so läßt sich ein gehaltvoller Einblick in diese Variantenvielfalt geben.

Hinsichtlich der ersten Spezifikationsdimension, der Selektivität, unterscheiden sich Stellenbeschreibungen insofern, als sie die jeweiligen Stellen unterschiedlich *vollständig* erfassen. Einen brauchbaren Anhaltspunkt dafür, was Vollständigkeit bedeutet, liefern die Elemente und Beziehungen im Grundmodell des handlungsorientierten Ansatzes (vgl. **Bild 2**). Welche wichtigen Varianten einer partiellselektiven Erfassung von Stellen lassen sich innerhalb dieses Rahmens unterscheiden?

— Zunächst kann man hier an die Konzentration auf bestimmte *Teilbilder* der Stelle, etwa Zielbild, Kompetenzbild, Instanzenbild, Anforderungsbild, Ressourcenbild usw. denken¹³.

— Umfassende Stellenmodelle lassen sich in bestimmte Bereiche aufteilen, die dann jeweils als selektives Bild der Stelle herangezogen werden. Hierzu zählen die Stenumwelt, der Tätigkeitsinhalt, die Person sowie Anreize, Kompensationen bzw. Gratifikationen.

— Schließlich trifft man häufig auf ei-

ne selektiv-ausschließliche Darstellung von *Lastelementen* (Lasten- bzw. Pflichtenhefte, Anforderungsbeschreibungen) oder von *Leistungselementen* (Kompetenzbilder). Eine entsprechende Beschränkung in bezug auf interaktive Stellenbestandteile läuft darauf hinaus, daß nur die eigenen Leistungen — wie etwa in der heutigen Praxis der Sozialbilanzierung üblich — oder nur die Gegenleistungen der anderen Stellen erfaßt werden.

● Detaillierungsvarianten

Die unterschiedliche Spezifikation äußert sich des Weiteren im Ausmaß an Detailliertheit bzw. Aggregiertheit einer Stellenbeschreibung. Stelleninhalte lassen sich danach zum einen sehr *global* bzw. nur grob umreißen, zum anderen *bis ins Detail* festgelegt beschreiben. Während etwa der Fragebogen zur Arbeitsanalyse 221 Stellenmerkmale umfaßt, beschränken sich einige Arbeitssystembeschreibungen auf weniger als 10 Merkmale. Im Anforderungsbereich stellt das Modellspektrum von *analytischer* bzw. *summarischer Arbeitsbewertung* das klassische Illustrationsbeispiel für unterschiedliche Detailliertheit dar. Im direkten Zusammenhang damit wird die Frage aufgeworfen, wie differenziert die Person des Stelleninhabers in der Stellenbeschreibung wiedergegeben wird. Eine aggregierte Wiedergabe kommt mit den Größen „Leistungsfähigkeit“ und „Leistungsbereitschaft“ aus. Im Falle eines detaillierten Stellenmodells sind deren einzelne Komponenten, also verschiedene Fähigkeiten und Motive, abzubilden.

● Operationalitätsvarianten

Zusätzlich zur Selektivität und zur Detaillierung bestimmt auch die *Präzision der Sprache*, in der über Stellenbau-

steine gesprochen wird, die Spezifikation der Stellenbeschreibung. Zunächst äußert sich die hiermit berührte Operationalität in unterschiedlichen Präzisionsstufen der Stellenbeschreibung, den sogenannten Skalenniveaus: Der Arbeitswert einer Stelle wird auf einer sehr hohen Präzisionsstufe erfaßt, wohingegen eine Beschreibung von Arbeitspensen mit Hilfe von „selten“ oder „häufig“ einem niedrigen Skalenniveau entspricht. Selbst wenn man zu einer anspruchsvollen Präzisierung auf einer hohen Präzisionsstufe greift, eröffnet sich immer noch ein ganzes Spektrum von Operationalisierungsmöglichkeiten: Leistungsstandards im Rahmen eines Budgetmodells lassen sich beispielsweise *punktuell* — etwa: „erwünschte Umsatzsteigerung von 12%“ — oder *intervallmäßig* — „erwünschte Umsatzsteigerung zwischen 10% und 15%“ — fixieren.

● *Konditionalisierungsvarianten*

Über die Spezifiziertheit der Stelleninhalte entscheidet auch die Tatsache, ob laut Stellenbeschreibung bestimmte Tätigkeiten *prinzipiell*, unbedingt und damit sozusagen „direkt“ oder nur bei Vorliegen bestimmter Bedingungen, also einsatzbedingt, durchzuführen sind. In konditionalisierten und damit indirekt steuernden Stellenbeschreibungen stößt man häufig auf *Wenn-Dann-Formulierungen*, innerhalb derer die Wenn-Komponente den Geltungsbereich der Rechte und Pflichten explizit angibt. Das ist beispielsweise der Fall, wenn Verkäufer für unterschiedliche Umsatz- bzw. Auftragsentwicklungen jeweils explizit durch die Stellenbeschreibung zu unterschiedlichen Verkaufsförderungsaktivitäten angehalten werden. Für einen Kreditbearbeiter sieht eine bedingte Stellenbeschreibung bei unterschiedlichen Kredithöhen unterschiedlich umfangreiche Kompetenzen vor, eine Gestaltung von Stellenbeschreibungen, die etwa im Rahmen eines Management by Exception obligatorisch wird.

● *Standardisierungsvarianten*

Die Erfassung der Stellenelemente kann schließlich auch mehr oder weniger standardisiert bzw. individualisiert erfolgen. Im Rahmen eines personenunabhängigen Stellenmodells geht man beispielsweise von der Fiktion aus, daß

der Stelleninhaber genau die Standard-eigenschaften des Durchschnitts aller in Frage kommenden Stelleninhaber hat. Im Falle einer Stellenbildung ad personam bezieht sich die Stellenbeschreibung nicht auf einen normierten Stelleninhaber, sondern erfaßt diesen in individualisierter Form, was sich letztlich in der Angabe des Eigennamens niederschlägt.

Nicht nur in inhaltlicher Hinsicht, auch bezüglich ihrer Spezifikation unterscheiden sich Stellenmodelle in erheblichem Ausmaß. Stelleninhalte lassen sich unterschiedlich umfassend, detailliert, präzise, konditionalisiert und standardisiert beschreiben. Selektivität, Detailliertheit, Operationalität, Konditionalität und Standardisierung bilden jede für sich eine Dimension des Spektrums von Stellenbeschreibungsvarianten.

Präsentationsvarianten von Stellenbeschreibungen

● *Sprachvarianten*

Als letzte Dimension des Variantenpektrums ist die Darbietungsform einer Stellenbeschreibung zu erläutern. Untersucht man die alternativen Präsentationsformen von Stelleninhalten, stößt man zunächst auf unterschiedliche Stellenbeschreibungssprachen.

— Nach der Geläufigkeit der Sprache sind hier natürliche und künstliche Sprachen zu unterscheiden. Zu den künstlichen Sprachen zählen zum einen *Fachsprachen*, deren Wortschatz im Unterschied zur natürlichen Umgangssprache einer formalisierten Definition unterliegt. Dies gilt etwa für die Symbole, die im Rahmen von Ablaufdiagrammen (Operation, Inspektion, Transport, Stillstand), Datenflußplänen (DIN 66001) bzw. Funktionsdiagrammen (Information, Entscheidungsvorbereitung, Entscheidung, Anordnung usw.) gebräuchlich sind, grundsätzlich aber auch bei Stellenbeschreibungen Anwendung finden können.

Zum anderen muß man die *Geheim-sprachen* zu den künstlichen Sprachen rechnen. Organisatorisch relevante Varianten dieser Kategorie existieren beispielsweise für Geheimhaltungszwecke (Vertraulichkeit, Datenschutz usw.).

— Nach der gewählten Symbolik kom-

men für Stellenbeschreibungen verbale, mathematische (etwa in Form einer Budgetgleichung) oder graphische Sprachvarianten in Betracht. Mit der jeweiligen Symbolik geht oft eine bestimmte Anordnung der Stellenelemente einher, die selbst ein eigenständiges Spektrum von Präsentationsvarianten bildet.

● *Anordnungsvarianten*

Nicht zuletzt für die Konzeption von *Stellenbeschreibungsformularen* ist die — möglichst übersichtliche, prägnante usw. — Anordnung der Stellenelemente von Bedeutung. Hier trifft man vornehmlich auf folgende Erscheinungsformen:

Listenvariante: Die häufigste Erscheinungsform der verbalen Stellenbeschreibung ist die Auflistung der Stellenelemente, die in Satzform oder stichwortartig erfolgen kann. Eine tabellarische Auflistung bringt eine eindimensionale Systematik in diese Abbildung.

Profilvariante: Lassen sich Stellenmerkmale auf höheren Präzisionsstufen, also auf einer Intervall- oder Verhältnisskala, messen, wird die Profildarstellung anwendbar. Das Anforderungsprofil gibt ein anschauliches Beispiel für diese Klasse von Stellenbildern.

Baum/Netzvariante: Vornehmlich zur besseren Erfassung von Beziehungen zwischen Stellenelementen wird häufig auf die graphische Baum- bzw. Netzdarstellung zurückgegriffen. Hiermit lassen sich Beziehungen verschiedenster Art anschaulich beschreiben: Man denke beispielsweise an Abläufe (Ablaufdiagramme), Material- und Informationsflüsse in Raum und Zeit (Flußdiagramme), Wege- bzw. Tourenpläne bei ortsveränderlichen Tätigkeiten, an bedingte Abhängigkeiten (Entscheidungsbäume) sowie an die hierarchisch-analytische Aufgliederung der Stellenaktivitäten (Relevanzbäume).

Matrixvariante: Matrizen erlauben eine zweidimensionale Gliederung von Stellenelementen. Für Austauschmodelle bietet sich deshalb die Matrixvariante (als Austauschmatrix) an. Aber auch für bedingte Stellenmodelle eignet sich die Matrixanordnung: Hier sind insbesondere Einsatzmöglichkeiten der *Entscheidungstabelle* als organisatorisches Darstellungsinstrument zu prüfen¹⁴.

Kontenvariante: Wenig Beachtung fand bisher — sieht man einmal von Budgetmodellen ab — die Konto- bzw. Kontenanordnung. Gerade für die Gegenüberstellung von Last- und Leistungselementen (Rechten und Pflichten, Leistungen und Gegenleistungen usw.) besitzt diese Präsentationsform jedoch besondere Eignung.

Zur betrieblichen Anwendungspraxis von Stellenbeschreibungen

Welchen Beitrag liefern die voranstehenden Überlegungen zur Bewältigung von Darstellungsproblemen in der Organisationspraxis? Zur Beantwortung dieser Frage sei von drei *Beitragsintentionen* ausgegangen:

— *Schaffung eines Problembewußtseins:* Dieser Aufklärungsbeitrag wurde geleistet. Vor dem Hintergrund organisationsinterner und organisationsübergreifender Integrationsprobleme wurde auf die Notwendigkeit eines weiten Stellenkonzepts verwiesen. Für die Beschreibung derartiger Stellenkonzepte existiert eine Instrumentenfamilie. Eine problembewußte Darstellungspraxis rückt von der Vorstellung einer einzigen universellen Darstellungsform ab.

— *Strukturierung des Entscheidungsproblems* „Wahl der problemadäquaten Stellenbeschreibung“.

— *Formulierung direkt verwertbarer Empfehlungen:* Eine Aufstellung von Zuordnungsempfehlungen („Wenn Anwendungsproblem C, dann Stellenbeschreibung IX“) konnte nicht bewerkstelligt werden.

Die Frage nach der organisatorischen Relevanz konzentriert sich offensichtlich auf den Strukturierungsbeitrag. Hier ist es gelungen, diesem Entscheidungsproblem Konturen zu geben:

— Die *Dimensionalität* des Darstellungsinstrumentariums für Stellenbeschreibungen wurde ermittelt. Hierzu wurde das Bild einer geordneten Vielfalt von Stellenbeschreibungen auf einer integrativen Basis entworfen.

— Die Weite der einzelnen Dimensionen wurde ausgelotet durch eine Beschreibung ihrer Extrembereiche (*Varianten*).

— Dieses Wissen über die verschiedenen Varianten von Stellenmodellen auf den verschiedenen Dimensionen eignet sich als *Orientierungshilfe* für den Organisationspraktiker: Bringt man es in

die Gestalt einer Checkliste, liefert ihm dieses Wissen eine systematische Zusammenstellung von Darstellungsmöglichkeiten für unterschiedliche Verwendungszwecke.

Dabei ist allerdings zu beachten, daß die Lösung folgender Strukturierungsprobleme noch aussteht: Zunächst ist der Alternativenraum möglicher Darstellungen *vollständig* zu bestimmen. Zum anderen müssen Eignungsaussagen über alternative Beschreibungsformen im Hinblick auf unterschiedliche Anwendungszwecke ermittelt werden. Ausgehend vom hier aufgezeigten Variantenspektrum erfordert die Lösung dieser Probleme u. a.:

1) *Skalierung* der Dimensionen des Spektrums. Auf diesem Wege werden dann Abstufungen zwischen den Extrembereichen erkennbar, beispielsweise Stellenbeschreibungen mittleren Abstraktionsgrades und Umfangs, mittlerer Detailliertheit, Operationalität usw.

2) Beurteilung *mehrfacher* Stellenabbildung. Für bestimmte Anwendungszwecke könnte es vorteilhaft sein, nicht nur ein einziges, sondern mehrere Bilder einer Stelle gleichzeitig anzufertigen. Man denke hierbei an

- objektive und subjektive Stellenmodelle (duale Arbeitsanalyse),
- Arbeitssystem- und Rollenmodelle,
- Anforderungs- und Rollenbilder,
- Belastungs- (Anforderungsmodell) und Beanspruchungsbilder (Arbeitswirkungsmodell),
- Potential- und Prozeßmodell,
- summarische und detaillierte Modelle.

Aus einer Gegenüberstellung solcher Doppel- bzw. Mehrfacherfassungen lassen sich gestaltungsrelevante Schlüsse ziehen. Fertigt man beispielweise sowohl ein Bild der bewerteten Wirkungen (Ertrags- bzw. Arbeitswirkungen) als auch ein (prozessuales) Pensumbild an, läßt sich hieraus ein „Konzentrationsbild“ der Stelle entwickeln. Dieses ermöglicht eine ABC-Analyse der Stelltätigkeit: Die Gegenüberstellung der relativen Wirkungs- und Pensumanteile gibt Auskunft darüber, wieviel Prozent der Gesamttätigkeit wieviel Prozent der Gesamtwirkungen erbringen, und

zwar differenziert nach Ertrag, Kosten, Beanspruchung usw.

Beispiele für *relativ ausgewogene* Kombinationen mehrerer Modellvarianten enthält **Bild 12¹⁵**.

3) *Mischung* verschiedener Modellvarianten. Bei einem derartigen Vorgehen wird nicht eine Modellform für die gesamte Stelle gewählt, sondern für unterschiedliche Stellenelemente jeweils unterschiedliche Beschreibungsformen. Auf diesem Wege gelangt man zu einer Mischung von detaillierter Beschreibung von Arbeitsmitteln, -objekten, -plätzen, -zeiten usw. einerseits und summarischer Erfassung der Befugnisse andererseits, von objektiver Erfassung der Aufgaben und subjektiver Ermittlung der Arbeitswirkungen usw.

Der Beitrag wendet sich also sowohl an die Organisationspraxis als auch an die Organisationsforschung: Der Praxis will er neben einem Problembewußtsein eine Strukturierungshilfe für die Entscheidung über ein zentrales organisatorisches Darstellungsinstrument an die Hand geben. An die Organisationswissenschaft richtet er sich mit der Aufforderung, Kombinationsformen der aufgezeigten Stellenbeschreibungsvarianten zu entwerfen und auf ihren Aussagegehalt hin zu überprüfen. Hierauf aufbauend lassen sich dann Empfehlungen zum differenzierten Einsatz der Stellenbeschreibung in der Praxis formulieren.

Anmerkungen:

1 vgl. Knebel, Heinz; Schneider, Helmut: Taschenbuch zur Stellenbeschreibung. 2. Aufl., Heidelberg 1978, S. 54; REFA: Methodenlehre des Arbeitsstudiums, Teil 4. 1. Aufl., München 1972, S. 35; Kraemann, Bernd-Jürgen: Grundlagen, Möglichkeiten und Grenzen der Stellenbeschreibung als Führungsinstrument des kooperativen Führungsstils. Darmstadt 1972, S. 105 ff.

2 vgl. Bisani, Fritz: Das Funktionendiagramm — Eine leistungsfähige Alternative zur Stellenbeschreibung. Der Betrieb, 1982, S. 1781—1787; Hub, Hanns; Fischer, Wolfgang: Techniken der Aufbauorganisation. Stuttgart-Berlin-Köln-Mainz 1977, S. 68 ff.; Dressler, W. u. a.: Funktionendiagramme oder Stellenbeschreibungen? Eine vergleichende Analyse der Ziele und Anwendungsmöglichkeiten. zfo, 1975, S. 191—198.

3 vgl. Schmidt, Götz: Methode und Techniken der Organisation. 5. Aufl., Gießen 1983, S. 159 ff.; Schwarz, Horst: Arbeitsplatzbeschreibungen. 7. Aufl., Freiburg 1979, S. 18 ff.; Struwe, Wolfgang: Ergebnisorientierte Stellenbeschreibungen und Funktionsdiagramme im Führungsbereich. Grafenau 1980, S. 30 ff.

4 vgl. hierzu Reiß, Michael: Checkliste für aktionsorientierte Checklisten. Der Betrieb, 1981, S. 1786 ff.

| Job Diagnostic Survey (JDS) | Stellenbeschreibungen für ausführende Stelle (Schwarz) | DIN 33 407 Arbeitsanalyse, Merkmale | Arbeitswissenschaftliches Erhebungsverfahren zur Tätigkeitsanalyse (AET) |
|--|---|--|---|
| Anforderungsvarietät Aufgabenidentität Aufgabenwichtigkeit Autonomie Rückkopplung — — — Erlebte Bedeutsamkeit der Arbeit Erlebte Verantwortlichkeit für Arbeitsergebnis Wissen über effektive Arbeitsergebnisse — — — Intrinsische Arbeitsmotivation Arbeitsleistung Arbeitszufriedenheit Absentismus/Fluktuation | Inhaber Stellennummer Stellenbezeichnung Dienststrang Abteilung Leitungsbereich Unmittelbarer Vorgesetzter Dessen Stellvertreter Unmittelbar untergeordnete Stellen Beigeordnete Mitarbeiter Passive Stellvertretung Aktive Stellvertretung Aufgabe (kurz) Hinweise zur Stellenbeschreibung Bedeutung der Arbeit Einzelaufgaben und Arbeitsablauf Befugnisse und Verantwortung Zusammenarbeit mit anderen Stellen und Abteilungen Anforderungen an den Stelleninhaber Bewertungsmaßstäbe für die Leistung der Stelle Hinweise zur Stellenbeschreibung | Identifizierungsmerkmale Arbeitsaufgabe(n) Arbeitsorganisation Umgebungseinflüsse Arbeitssicherheit Persönliche Anforderungen | Arbeitsobjekte Arbeitsumgebung Aufgaben überwiegend auf stoffliche Arbeitsobjekte bezogen Aufgaben überwiegend auf abstrakte Arbeitsobjekte bezogen Aufgaben überwiegend menschenbezogen Anforderungsbereich: Informationsaufnahme Anforderungsbereich: Entscheidung Anforderungsbereich: Handlung |

Bild 12: Kombinierte Stellenbeschreibungen

- 5 vgl. Karg, Peter W.; Staehle, Wolfgang H.: Analyse der Arbeitssituation. Verfahren und Instrumente. Freiburg 1982, S. 17 ff.; Staehle, Wolfgang: Duale Analyse von Arbeitsplatz-Anforderungen. Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 1982, S. 352 f.; Frieling, Ekkehart; Hoyos, Carl Graf: Fragebogen zur Arbeitsanalyse (FAA), Handbuch, Bern-Stuttgart-Wien 1978, S. 107 ff.
- 6 vgl. etwa Meyer-Piening, Arnulf: Zero Base Budgeting als Planungs- und Führungsinstrument. In: RKW-Handbuch Führungstechnik und Organisation. 1. Bd., Berlin 1978, Kennzahl 2072; Kilger, Wolfgang: Flexible Plankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung. 8. Aufl., Wiesbaden 1981, S. 478 ff.
- 7 vgl. etwa Pfeiffer, Werner; Dörrie, Ulrich; Stoll, Edgar: Menschliche Arbeit in der industriellen Produktion. Göttingen 1977, S. 19 ff.
- 8 vgl. etwa Schmidtke, Heinz (Hrsg.): Lehrbuch der Ergonomie, 2. Aufl., München-Wien 1978, S. 142 ff.; Nitsch, Jürgen R.: Die Eigenzustandsskala (EZ-Skala) — Ein Verfahren zur hierarchisch-mehrdimensionalen Befindlichkeitskalibrierung. In: Nitsch, Jürgen; Udris, Ivar: Beanspruchung im Sport. Bad Homburg v. d. H. 1976, S. 81 ff.; Neuberger, Oswald; Allerbeck, Mechthild: Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit. Bern-Stuttgart-Wien 1978.
- 9 vgl. hierzu die Übersichten bei Hub, Hanns; Fischer, Wolfgang, a. a. O., S. 99 ff.; Schwarz, Horst, a. a. O., S. 105 ff.
- 10 vgl. Bleicher, Knut: Kompetenz. In: Grochla, Erwin (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. 2. Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 1059 ff.

- 11 Schmied, Volker: Alternativen der Arbeitsgestaltung und ihre Bewertung. Wiesbaden 1982, S. 148 ff.; Gaul, Dieter: Die Arbeitsbewertung und ihre rechtliche Bedeutung in Wirtschaft und Verwaltung. 4. Aufl., Berlin-Köln 1981, S. 133 ff.; Möller, Walter: Arbeitsbewertung in Industrieunternehmen. München 1974.
- 12 vgl. Karg, Peter W.; Staehle, Wolfgang H., a. a. O., S. 75 f.; Martin, Ernst u. a.: Monotonie in der Industrie. Bern-Stuttgart-Wien 1980, S. 61 ff.; Baarss, Angelika u. a.: Psychologische Arbeitsanalyse zur Erfassung der Persönlichkeitsförderlichkeit von Arbeitsinhalten. In: Frei, Felix; Ulich, Eberhard (Hrsg.): Beiträge zur psychologischen Arbeitsanalyse. Bern-Stuttgart-Wien 1981, S. 143 f.; Reiß, Michael: Humanisierung in der Führungsforschung: Personalisierung, Autonomisierung, Subjektivierung und Individualisierung. zfo, 1981, S. 282 ff.; Hacker, Winfried: Psychologische Bewertung von Arbeitsgestaltungsmaßnahmen. Ziele und Bewertungsmaßstäbe. 2. Aufl., Berlin-Heidelberg-New York 1984, S. 59 ff.; Maier, Walter: Arbeitsanalyse und Lohngestaltung. Stuttgart 1983, S. 40 ff.
- 13 vgl. auch Hub, Hanns; Fischer, Wolfgang, a. a. O., S. 75 f.
- 14 vgl. Faber, Rainer; Köhler, Hans Dirk; Schmitt, Jörg: Die Entscheidungstabelle als Organisationsinstrument. zfo, 1978, S. 257—266; Vieweg, Wolfgang: Transfer-Analyse. Köln 1978, S. 103 ff.
- 15 vgl. Schwarz, Horst, a. a. O., S. 110, S. 134 ff.; Landau, Kurt; Rohmert, Walter: Stellenbeschreibungen mit dem AET. zfo, 1980, S. 169—174; Maier, Walter, a. a. O., S. 46 ff.; Antoni, Manfred: Ar-

beitsgestaltung mit dem Job Diagnostic Survey. Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 1984, S. 137 ff.; vgl. auch Mundle, Jörg: Motivationsforschung im Dienste der Personaleinsatzplanung. Berlin 1979.

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. This article has been published in two parts, the first of which appeared in the last issue (zfo. 5-6/1984, pp. 361—370). zfo