

GERD ULMER

Stellenbeschreibungen als Führungsinstrument

- STELLENANFORDERUNG
- TEAMBESCHREIBUNG
- MITARBEITERBEURTEILUNG
- PERSONALENTWICKLUNG
- FALLBEISPIELE



WIRTSCHAFT

Inhaltsverzeichnis |

Vorwort	11
Einleitung - Die Stellenbeschreibung zwischen Euphorie und Frustration	• 15

TfeifTT " ~, Warum Stellenbeschreibungen/ Rollenbilder?

Überlegungen zu Sinn, Zweck und Nutzen . . . , 25

Der Begriff »Rollenbild« **30**

Die Stelle im Blickfeld des Rollenbildes. **33**

Die Stelle - Element der Organisationsstruktur ... 33

Die Stelle - im richtigen Stellenverständnis. 35

Stellendynamik — Stellensystemik 38

Rollenbild versus Arbeitsplatz- und Stellenbeschrei-
bung 40

**Einbindung der Rollenbilder in das
Organisationsmanagement.** **46**

Stellenbeschreibung gestern - Rollenbild heute . . . 46

Rollenbilder in funktionsorientierter und prozess-
orientierter Organisation. 48

Einfluss der Rollenbilder auf Unternehmens-
prozesse. 50

Teil 2 1 ~ " ; . Rollenbilder im Arsenal der Organisations- & Führungsinstrumente

Übersicht und Wirkungszusammenhang 55

Vernetzung der Rollenbilder mit anderen Organisations- und Führungsinstrumenten 57

Organigramm 57

Funktionendiagramm 58

Stellenplan, Stellenbesetzungsplan 60

Stellenprofil 61

Stellenbewertung - Basis für Lohn-/
Gehaltssysteme 64

Vereinfachter Katalog von typischen
Stellenanforderungen 65

Management by Objectives (MbO) 78

Mitarbeiterbeurteilung und Mitarbeitergespräch . . 78

Rollenbilder - Zusammenspiel der Organisations- und Personalführungsinstrumente. 80

Darstellung und Beschreibung der Zusammen-
hänge im Einzelnen 84

Beispielhafte Erkenntnisse aus der Abfrage der
Rollenbilder. 87

Teil 3 1 Die Ausarbeitung

Ein Führungsprozess, der nicht an Stäbe delegiert
werden darf 93

Die Ausarbeitung von Rollenbildern.	94
Struktur der Rollenbilder und Hinweise zur inhaltlichen und formalen Gestaltung — die Informationsfelder im Detail	96
Vorgehen bei der Einführung von Rollenbildern	113
Vorarbeiten zum Projekt	114
Das Realisierungsprojekt	115
Die definitive Einführung der Rollenbilder	117
Beispiel für den Projektablauf zur Einführung von Rollenbildern in einem Unternehmen mit 200 Mitarbeitern	118
Erfolgskriterien bei der Erarbeitung und Nutzung der Rollenbilder.	121
Die Ausarbeitung von Teambeschreibungen	124
Struktur der Teambeschreibung und Hinweise zur inhaltlichen und formalen Gestaltung	125
Vorgehen bei der Einführung von Teambeschreibungen	128
Vorarbeiten zum Projekt	128
Das Realisierungsprojekt	129
Die definitive Einführung der Teambeschreibungen.	129
Erfolgskriterien bei der Erarbeitung und Nutzung der Teambeschreibungen.	129
Die Ausarbeitung von Stellenprofilen, Stellenwert	131
Struktur der Stellenprofile und Hinweise zur inhaltlichen und formalen Gestaltung	134

Vorgehen bei der Einführung von Stellenprofilen .	136
Vorarbeiten zum Projekt	136
Das Realisierungsprojekt	136
Die definitive Einführung der Stellen-	
profile	137
Erfolgskriterien bei der Erarbeitung und	
Nutzung der Stellenprofile und Stellen-	
werte.	138

Die Ausarbeitung von Stellenausschreibungen/ Stellenanzeigen.	140
Struktur der Stellenausschreibung/Stellenanzeige	
und Hinweise zur inhaltlichen und formalen	
Gestaltung — die Informationsfelder im Detail . . .	141
Erfolgskriterien bei der Erarbeitung und Nutzung	
der Stellenanzeigen . . . i	148

Teil 41

Der Folgenutzen von Rollenbildern und Stellenprofilen

Der Folgenutzen am Beispiel der Lohn-/Gehalts-	
festlegung.	153
Der Folgenutzen am Beispiel der Organisations-	
analyse.	159
Der Folgenutzen am Beispiel der Positions-	
analyse.	164
Der Folgenutzen am Beispiel des Personal- und	
Organisationsaudits.	169

Schlussbemerkung172
Anhang: Fallbeispiele175
Vorbemerkungen zu den Fallbeispielen über Rollenbilder_____176
Fall 1: Produktionsassistent/in, Sachbearbeiter/in .	181
Fall 2: Sekretärin, Sachbearbeiter/in	185
Fall 3: Sachbearbeiter/in Kommerz.	189
Fall 4: Systeme- und PC-Support/Informatik	194
Fall 5: Fachbearbeiter/in Materialprüfung — Mikroskopie.	199
Fall 6: Technischer Kundendienst PPP.	205
Fall 7: Segmentleiter/in Kostenrechnung/ Planning	210
Fall 8: Schichtleiter/in_____	215
Fall 9: Leitung Anlageninstandhaltung.	219
Fall 10: Leitung Chemie_____	224
Fäll 11: Leitung Produkte- und Verfahrensent- wicklung	228
Fall 12: Bereichsleitung Kommerz X-Produkte . . .	233