

Antworten auf die häufigsten Fragen

In den vielen Seminaren, die ich zum Thema Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile gehalten habe, wurden naturgemäß immer wieder ähnliche Fragen gestellt. Wir wollen uns dem Thema zunächst anhand dieser Fragen nähern, weil sich so einige grundsätzliche Dinge von vorneherein gut klären lassen.

Frage 1: Was unterscheidet eine Stellen- von einer Arbeitsplatzbeschreibung?

Die Stellenbeschreibung ist als Organisationsinstrument zu verstehen und beschreibt dementsprechend *unabhängig von Personen*, stellenbezogen und prozessorientiert, die mit einer Arbeitsstelle verbundenen Funktionen innerhalb der unternehmensbezogenen Ablauforganisation. Im Gegensatz dazu sind in einer Arbeitsplatzbeschreibung detailliert die vom *Stelleninhaber* auszuführenden Aufgaben und Tätigkeiten beschrieben.

Frage 2: Welche Bestandteile hat eine Stellenbeschreibung?

Stellenbeschreibungen sind als Organisationsinstrument des Unternehmens zu verstehen. Sie spiegeln die Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens wider und geben Auskunft über das Tätigkeitsgebiet sowie die damit verbundenen Verantwortlichkeiten und Kompetenzen. Die einzelnen Bestandteile der Stellenbeschreibung lassen sich nicht allgemeingültig festschreiben, da diese eng mit der Zielsetzung verknüpft sind, die das Unternehmen mit dem Einsatz von Stellenbeschreibungen verbindet. Grundsätzlich sollten in jeder Stellenbeschreibung jedoch folgende Bestandteile enthalten sein:

- Angaben zur Organisationsstruktur und zur organisatorischen Einbindung der Stelle
- Befugnisse und Kompetenzen
- Angaben zur Stellvertretung
- Funktionsbeschreibung

Frage 3: Schränken Stellenbeschreibungen das Direktionsrecht ein?

Eine von Personalern und Arbeitgebern häufig geäußerte Befürchtung ist, dass es durch Stellenbeschreibungen unmöglich wird, Mitarbeitern im Rahmen des Direktionsrechtes zusätzliche Aufgaben zuzuweisen. An dieser Stelle sei jedoch noch einmal ausdrücklich auf die Abgrenzung zwischen Stellenbeschreibung und Arbeitsplatzbeschreibung (Frage 1) hingewiesen: Stellenbeschreibungen sind *stellenbezogen* und beinhalten eine *prozessorientierte* Beschreibung der Funktion. Wenn Sie sich bei der Erstellung der Stellenbeschreibungen an diese Definition und an die demzufolge

übergeordnete Beschreibung der Funktionen halten, dann können zusätzliche Tätigkeiten im Rahmen des Direktionsrechtes mit Bezug auf die jeweiligen Prozesse jederzeit zugewiesen werden. Auch die Zuweisung zusätzlicher Aufgaben, die zum bisherigen Inhalt der Stellenbeschreibung passen, ist unproblematisch. Hier bedarf es nicht der Zustimmung des Mitarbeiters, der Arbeitgeber kann ergänzende Aufgaben im Rahmen seines Direktionsrechtes jederzeit zuweisen.

Tipp: Funktionsbeschreibungen

Formulieren Sie prozessorientierte, möglichst weite Beschreibungen der Funktion, keine detaillierten Arbeitsschrittbeschreibungen. So bleiben alle Möglichkeiten des Direktionsrechtes erhalten.

Beispiel: Formulierung einer Stellenbeschreibung

Ungünstig: Enge Formulierung (detaillierte Arbeitsschritte)

- Erfassung, Eingabe und Bearbeitung reisekostenrelevanter Daten im Abrechnungssystem
- Kontrolle und Abrechnung von Dienstreisen im Programm

Günstig: Weite Formulierung (auf den gesamten Arbeitsprozess bezogen)

- EDV-gestützte Durchführung der Reisekostenabrechnung unter Berücksichtigung der diesbezüglich geltenden internen und gesetzlichen Regelungen

Durch Unterschrift und Aushändigung bzw. gegebenenfalls durch Bezugnahme im Arbeitsvertrag wird die Stellenbeschreibung zum Vertragsbestandteil. In der Folge können Änderungen jedoch grundsätzlich nur mit beiderseitiger Zustimmung vorgenommen werden, was in der Praxis häufig zu Schwierigkeiten und unnötigen Diskussionen führt. Die Umsetzung von Veränderungen der Stellenbeschreibungen wird dadurch häufig ausgebremst.

Daher empfiehlt es sich, die Stellenbeschreibung als *Ergänzung* zum Arbeitsvertrag zu definieren. Sie wird damit nicht Bestandteil des Arbeitsvertrages und kann durch den Arbeitgeber als Organisationsinstrument genutzt und verändert werden. Nehmen Sie also eine entsprechende Formulierung in Ihre Arbeitsverträge auf, die erläutert, dass die Stellenbeschreibung als Ergänzung zum Arbeitsvertrag zu verstehen ist und somit nicht zum Bestandteil des Arbeitsvertrages wird. Außerdem ist es sinnvoll, einen *Änderungsvorbehalt* hinsichtlich der Stellenbeschreibung mit aufzunehmen.

Beispiel: Erwähnung der Stellenbeschreibung im Arbeitsvertrag

Die Schwerpunkte der Funktion sind der beigefügten Stellenbeschreibung zu entnehmen, die nicht Bestandteil des Arbeitsvertrages wird. Der Arbeitgeber behält sich vor, die Stellenbeschreibung aus organisatorischen Gründen zu ergänzen bzw. zu ändern.

Frage 4: Können Mitarbeiter ihre Stellenbeschreibung selbst erstellen?

Bei der Stellenbeschreibung handelt es sich um ein Organisations- und Führungsinstrument. Sie ist also ein Instrument des *Arbeitgebers*. Durch die Stellenbeschreibung kommt er seiner Verantwortung nach, seinen Mitarbeitern mitzuteilen, wie das jeweilige Aufgaben- und Verantwortungsgebiet einer Stelle im Unternehmen definiert ist, welchen *Zweck* eine Stelle im Unternehmen erfüllen soll. Damit die Stellenbeschreibung tatsächlich diesem Anspruch gerecht werden kann, ist eine neutrale, personenunabhängige Herangehensweise erforderlich, frei von persönlichen Sichtweisen und Abhängigkeiten.

Daher ist es wenig sinnvoll, die Stellenbeschreibungen durch die Mitarbeiter erstellen zu lassen, da diese nicht den neutralen, übergeordneten Blick des Arbeitsgebers haben, gar nicht haben können: Denn sie sind auf ihren täglichen Arbeitsprozess fokussiert und können daher nur aus dieser persönlichen Wahrnehmung heraus ihre Stelle beschreiben. Zwar haben die Mitarbeiter selber mit Sicherheit einen sehr guten, wenn nicht den besten, Überblick darüber, was sie täglich tun, aber das tägliche Tun ist ja nicht Gegenstand der Stellenbeschreibung. (Erinnern Sie sich noch einmal an die Definition bei Frage 1.) Stellenbeschreibungen sollten also durch *Stellvertreter des Arbeitgebers* erarbeitet werden. Das sind in erster Linie Führungskräfte, gern unterstützt durch Mitarbeiter des Personal- oder Organisationswesens.

Frage 5: Hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht?

Der Betriebsrat hat keinerlei Mitbestimmungsrecht bei der Erarbeitung von Stellenbeschreibungen, da die Organisation des Betriebes und die damit zusammenhängende Definition von Anforderungen an Stellen dem Arbeitgeber allein obliegen.

Auszug aus einer Entscheidung des Bundesarbeitsgerichtes (BAG) zur Mitbestimmung bei Stellenbeschreibungen

„Mitbestimmungsrechte bestehen bei der Erarbeitung von Stellenbeschreibungen nicht.“ (BAG-Urteil vom 31.01.1984, DB 84, Seite 1199)

Paragrafen des Betriebsverfassungsgesetzes, die die Mitbestimmung in Bezug auf die Stellenbeschreibung regeln		
Paragraf BetrVG		Gesetzestext
§ 81	Informationsrecht	„(1) Der Arbeitgeber hat den Arbeitnehmer über dessen Aufgabe und Verantwortung sowie über die Art seiner Tätigkeit und ihre Einordnung in den Arbeitsablauf des Betriebes zu unterrichten (...)“
§ 82	Informationsrecht	„(1) Der Arbeitnehmer hat das Recht, in betrieblichen Angelegenheiten, die seine Person betreffen, von den nach Maßgabe des organisatorischen Aufbaus des Betriebs hierfür zuständigen Personen gehört zu werden. Er ist berechtigt, zu Maßnahmen des Arbeitgebers, die ihn betreffen, Stellung zu nehmen sowie Vorschläge für die Gestaltung des Arbeitsplatzes und des Arbeitsablaufs zu machen.“
§ 87	Mitbestimmungsrechte	„(1) Der Betriebsrat hat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, in folgenden Angelegenheiten mitzubestimmen: (...) 10. Fragen der betrieblichen Lohngestaltung, insbesondere die Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen (...)“
§ 90	Unterrichtungs- und Beratungsrechte	„(1) Der Arbeitgeber hat den Betriebsrat über die Planung (...) 3. von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen oder 4. der Arbeitsplätze rechtzeitig unter Vorlage der erforderlichen Unterlagen zu unterrichten. (2) (...) mit dem Betriebsrat (...) so rechtzeitig zu beraten, dass Vorschläge und Bedenken des Betriebsrats (...) berücksichtigt werden können.“
§ 91	Mitbestimmungsrecht	„Werden die Arbeitnehmer durch Änderungen der Arbeitsplätze, des Arbeitsablaufs oder der Arbeitsumgebung, die den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit offensichtlich widersprechen, in besonderer Weise belastet, so kann der Betriebsrat angemessene Maßnahmen zur Abwendung, Milderung (...) verlangen (...)“

Trotz dieser gesetzlichen Bestimmungen ist es jedoch günstig, den Betriebsrat im Prozess der Einführung von Stellenbeschreibungen einzubinden: Die Stellenbeschreibungen bilden die Grundlage für eine Vielzahl von personellen Maßnahmen, die mitbestimmungspflichtig sind. Beispielsweise liefern in den meisten Unternehmen Stellenbeschreibungen die Basis für Stellenbewertungen, und auch für die Personalbeschaffung sind Stellenbeschreibungen das wichtigste Instrument zur professionellen und erfolgreichen Stellenbesetzung. Da also viele personelle Folgemaßnahmen auf dieses Instrument aufbauen, ist es nicht sinnvoll, mit einem Instrument zu arbeiten, das nicht die Akzeptanz des Betriebsrates findet. Dies lässt sich durch eine frühzeitige Beteiligung vermeiden.

Frage 6: Wie lange dauert es, Stellenbeschreibungen einzuführen?

Das richtet sich ganz nach den individuellen Voraussetzungen des jeweiligen Unternehmens. Ganz unterschiedliche Faktoren spielen hier eine Rolle. Eine wesentliche Einflussgröße auf die Dauer der Erarbeitung von Stellenbeschreibungen bilden die organisatorischen Voraussetzungen, die im jeweiligen Unternehmen vorhanden sind. Gibt es schon eine strukturierte *Aufbauorganisation*, sind *Stellenpläne* oder *Organigramme* vorhanden, liegen vielleicht sogar *Tätigkeitsbeschreibungen* in Organisationshandbüchern vor, dann ist der Aufwand für die Erarbeitung von Stellenbeschreibungen überschaubar. Grundlagen dieser Art liefern Ihnen ein gutes Fundament, das die Erarbeitung von Stellenbeschreibungen ganz erheblich vereinfacht. Außerdem ist der Aufwand für die Einführung natürlich abhängig von der Unternehmensgröße, die bestimmt, wie viele Stellen Sie beschreiben müssen. Auch die Mitbestimmungskultur in Ihrem Unternehmen hat Einfluss auf die Dauer der Einführung. Obwohl die Einführung von Stellenbeschreibungen grundsätzlich nicht mitbestimmungspflichtig ist (siehe Frage 5), binden doch die meisten Unternehmen den Betriebsrat in diesen Prozess mit ein, was natürlich zusätzlichen Abstimmungsaufwand bedeutet.

Sie sehen, der Aufwand für die Einführung von Stellenbeschreibungen ist recht individuell und sowohl von der Unternehmensgröße als auch von der Unternehmenskultur abhängig. Es gibt aber sehr wohl Erfahrungswerte, nach denen Sie den Aufwand, der auf Sie persönlich zukommt, abschätzen können.

Zeitaufwand für die Einführung von Stellenbeschreibungen

- 1 ½ Monate von der ersten Idee bis zur Entscheidung durch die Geschäftsführung und zum Kick-Off mit den Führungskräften
- 1 ½ Monate Projektarbeit und Schulung der Führungskräfte
- 1 Monat Erarbeitung durch die Führungskräfte
- ½ Monat für die Aushändigung

Diese Zeiten sind knapp gerechnet. Manchmal ist es beispielsweise schon schwierig, mit allen Führungskräften einen gemeinsamen Termin für den Kick-Off zu finden und schon verzögert sich der Prozess. Es ist also realistisch, von der ersten Idee bis zur Einführung der Stellenbeschreibungen etwa 6 Monate anzusetzen.

Frage 7: Wie beherrscht man die Komplexität vieler verschiedener Stellenbeschreibungen in Großunternehmen?

Gerade in großen Unternehmen fällt es manchmal schwer, die Vielzahl verschiedener Stellen zu koordinieren, sinnvoll zu strukturieren und zu beschreiben. Aber eben wegen dieser Vielzahl ist es wichtig, die entsprechenden Stellenbeschreibungen über-

schaubar zu halten. Hier ist es eine wichtige Aufgabe des Personalwesens, eine optimale Struktur zu entwickeln. So können beispielsweise für die Personalplanung oder Personalentwicklung aussagekräftige Auswertungen erstellt werden, mit deren Ergebnissen sich professionell weiterarbeiten lässt. Der Weg zu einem erfolgreichen Umgang mit dieser Komplexität ist die Bildung von *Job-Familien*. Dafür werden verschiedene Funktionen, die vergleichbar sind, zusammengefasst:

- in ihren Rollen
- in den Aufgabenschwerpunkten
- in den Anforderungen

Vorteile von Job-Familien

- Strukturierung und Zusammenfassung ähnlicher und somit vergleichbarer Stellen
- Überblick über Schwerpunktfunktionen des Unternehmens
- Transparenz und Flexibilität
- Bessere Vernetzung von Personalfunktionen (z. B. Personalplanung, Personalentwicklung, Personalbeschaffung)

Die prozessorientierte Stellenbeschreibung kommt der Arbeit mit Job-Familien entgegen, da sie sich nicht in sämtliche Detailtätigkeiten einer Stelle verliert, sondern eine übergeordnete Beschreibung der jeweiligen Funktion enthält. Diese übergeordnete Beschreibung mit unternehmensweit einheitlich verwendeten Formulierungen sichert die Vergleichbarkeit und lässt sich für die Bildung von Job-Familien gut nutzen.

Frage 8: Müssen für alle Funktionen Stellenbeschreibungen erstellt werden?

Die Entscheidung, im Unternehmen Stellenbeschreibungen einzuführen, ist eine unternehmensweite Entscheidung. Trotzdem stellen sich Führungskräfte oft die Frage, ob es wirklich notwendig ist, für jede einzelne Funktion eine Stellenbeschreibung zu erstellen. Die Antwort auf diese Frage lautet: JA!

Wenn Sie Stellenbeschreibungen einführen, gilt das für das gesamte Unternehmen. Jede Stelle, die es in Ihrem Unternehmen gibt, vom Empfang bis zur Geschäftsführung, ist in notwendige Unternehmensprozesse eingebunden und erfüllt einen ganz bestimmten Zweck. Sonst würde es diese Stelle in Ihrem Unternehmen gar nicht geben. Dabei ist es unwesentlich, auf welcher Hierarchiestufe sich eine Stelle befindet. Jeder Stelle sind Funktionen, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen zuzuordnen, unabhängig davon, wie weitreichend oder umfangreich diese sind. Es kann also durchaus passieren, dass eine Stellenbeschreibung im Bereich der Aufgabenbeschreibung nur wenige Kernpunkte enthält. Trotzdem ist es wichtig, auch diese Kernpunkte zu beschreiben und aufzunehmen.

Frage 9: Was haben Stellenbeschreibungen mit Anforderungsprofilen zu tun?

Die Erarbeitung von Anforderungsprofilen steht in engem Zusammenhang mit der Erarbeitung von Stellenbeschreibungen. Die definierten Funktionen einer Stelle und die damit zusammenhängende Verantwortung und Kompetenzen bilden die Grundlage zur Festlegung von Anforderungen. Es ist also kaum möglich, Anforderungsprofile zu erstellen, ohne vorher die entsprechenden Stellen beschrieben zu haben.

Am Beginn der Entwicklung von Anforderungsprofilen steht daher immer der Blick auf den Zweck der jeweiligen Funktion – und dieser Zweck ergibt sich aus der Stellenbeschreibung.

Frage 10: Sind Anforderungsprofile und Kompetenzmodelle dasselbe?

Die Begriffe Kompetenzmodell und Anforderungsprofil werden in der Praxis häufig synonym verwendet und von Weitem betrachtet, definieren beide auch dasselbe. Bei beiden Begriffen geht es darum, die Ansprüche eines Unternehmens an seine Mitarbeiter oder Führungskräfte festzulegen. Sowohl in Anforderungsprofilen als auch in Kompetenzmodellen werden Kriterien zur erforderlichen Fach- und Methodenkompetenz sowie zur persönlichen und sozialen Kompetenz festgelegt.

Schaut man jedoch etwas genauer hin, lässt sich in der praktischen Anwendung beider Begriffe doch ein Unterschied feststellen: Spricht man in der Praxis von Anforderungsprofilen, geht es um Profile für einzelne Stellen im Unternehmen. Anforderungsprofile definieren die Ansprüche eines Unternehmens an Mitarbeiter oder Führungskräfte in Bezug auf eine *bestimmte Funktion*. Hier werden fachliche und persönliche Kriterien festgelegt, anhand derer das erfolgreiche Handeln einer Person, die diese Funktion ausübt, gemessen werden kann.

Kompetenzmodelle definieren ebenfalls Ansprüche eines Unternehmens an Mitarbeiter. Jedoch werden hier *übergeordnete, allgemeingültige Modelle* entwickelt, die entweder für das gesamte Unternehmen oder für mehrere vergleichbare Stellen oder Fachbereiche eines Unternehmens gelten.

Die Herausforderung bei der Erarbeitung von Kompetenzmodellen ist, vergleichbare Gruppen – Job-Familien – zu bilden, für die ein gemeinsames Kompetenzmodell sinnvoll ist. Es ist wohl nachvollziehbar, dass es wenig nützlich wäre, für alle Ingenieure in einem großen Unternehmen ein einheitliches Kompetenzmodell zu entwickeln. Ein Ingenieur in der Entwicklung muss im Alltag ganz anderen Herausforderungen gerecht werden als beispielsweise ein Qualitätsingenieur. Genauso wenig Sinn ergäbe es, für alle Sachbearbeiter des Unternehmens ein einheitliches Kompetenzmodell zu erstellen, auch hier muss man genauer hinschauen. Die Anforderun-

gen an einen Sachbearbeiter beispielsweise im Controlling unterscheiden sich doch sehr von den Anforderungen an einen Sachbearbeiter im Kundenservice.

Funktions- und fachbereichsübergreifende Kompetenzmodelle sind also nur dann sinnvoll, wenn gleichzeitig die Besonderheiten der einzelnen Fachbereiche berücksichtigt werden. Allerdings erübrigt sich durch die Entwicklung von Kompetenzmodellen auch die Entwicklung individueller funktionsbezogener Anforderungsprofile nicht. Die Kompetenzmodelle sind hier als Rahmen zu betrachten, innerhalb dessen die individuellen Anforderungen für die einzelnen Positionen zu bestimmen sind. Ohne konkrete Anforderungsprofile für jede Stelle sind weder Personalbeschaffung noch Personalentwicklung möglich.

Bewährt haben sich Kompetenzmodelle im Zusammenhang mit *Führungsgrundsätzen*. Hier handelt es sich um einen übergeordneten Anspruch, wie Führung im Unternehmen gelebt werden soll, welches *Führungsverhalten* von den Führungskräften des Unternehmens erwartet wird. Anhand dieses Kompetenzmodells können dann die einzelnen Führungskräfte gemessen und entwickelt werden. In diesem Zusammenhang hat ein Kompetenzmodell auch die größte Berechtigung, denn es ist wichtig, dass es einen unternehmenseinheitlichen Anspruch an alle Führungskräfte des Unternehmens gibt. Ein *Kompetenzmodell für Führung* kann also einheitlich für alle Führungspositionen im Unternehmen definiert werden.

Zusammenfassung

Betrachten wir Kompetenzmodell und Anforderungsprofil, so finden wir Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den beiden wie auch Vor- und Nachteile beider Instrumente. Entscheidend für die Auswahl ist also immer die jeweilige Zielsetzung im Unternehmen. Zur Nutzung als Organisations- und Führungsmittel eignet sich das *Anforderungsprofil* besser. Sollen jedoch übergeordnete Strukturen geschaffen werden, um allgemeingültige Kriterien und Rahmen zu schaffen, beispielsweise zum Thema Führung, dann bietet sich die Erarbeitung eines *Kompetenzmodells* an.

Gegenüberstellung	
Anforderungsprofile ...	Kompetenzmodell ...
sind stellenbezogen	ist stellenübergreifend
sind fachspezifisch	ist unternehmensspezifisch
darin werden die Erwartungen an fachliche und persönliche Fähigkeiten und Eigenschaften von Personen festgelegt	darin werden die Erwartungen an fachliche und persönliche Fähigkeiten und Eigenschaften von Personen festgelegt
sind speziell	ist allgemeinverbindlich