

Whitepaper

10 Punkte, die Sie bei der Erstellung von Stellenbeschreibungen bedenken sollten



AGENDA

1 10 Themen/Handlungsfelder

2 Baumgartner & Partner

3 HR Online Manager

4 Kontaktdaten

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird im nachfolgenden Text die gewohnte männliche Sprachform bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein.

Whitepaper: 10 wichtige Punkte, die Sie bei der Erstellung von Stellenbeschreibungen bedenken sollten

1 Klare Zielstellung der Stellenbeschreibung	2 Agilität und Stellenbeschreibung	3 Keine reine Aufgabenaufstellung	4 Nicht nur fachliche Kompetenzen	5 Klare Anforderungsdefinition
6 Einheit von Stellenbeschreibung und -Ausschreibung	7 Die Fach-, Projektmanager und Führungskarriere	8 Flexible Weiterentwicklung	9 Stellenbeschreibung und Vergütung	10 Online statt offline
Ausblick				

Ausgangssituation

In vielen Unternehmen lässt die Qualität von Stellenbeschreibungen zu wünschen übrig. Ziel muss es sein ein Instrument zu schaffen, dass nicht nur Arbeit sondern Nutzen schafft.

Aktuelle Themen

- Viele Stellenbeschreibungen liefern nur einen geringen Mehrwert, verursachen aber hohe Kosten.
- Regelmäßig wird der Aufgabenmix überprüft, über Formulierungen gestritten und dabei das Ziel völlig aus den Augen verloren.
- Zudem wird nur in wenigen Fällen gefragt, wem die Beschreibung eigentlich dienen sollte. Dem Bewerber, dem Berufsanfänger, dem Karrierewilligen. Dies ist alles oft mehr als unklar.

Aktuelle Themen II

- Die nachfolgenden Themen zeigen auf, worauf Sie bei Stellenbeschreibungen achten sollten.
- Hierbei ist es völlig legitim sich auch die Frage zu stellen, ob Sie ein solches Instrument überhaupt benötigen. Auch diese Frage gehört dazu und muss beantwortet werden.
- Aber wenn Sie zum Ergebnis kommen Stellenbeschreibungen zu benötigen, dann sollten diese auch im Sinne Ihres Ziels einen Mehrwert schaffen.

1. Klare Zielstellung der Stellenbeschreibung

Wenn die Ziele des Instrumentes „Stellenbeschreibung“ unklar sind ist es die Ausführung auch



- Viele Unternehmen schreiben Stellenbeschreibungen seit vielen Jahren und Jahrzehnten fort. So sehen diese dann auch leider aus.
- Keine Struktur, Aufgabenaufstellungen in ganz unterschiedlicher Breite und Tiefe, weit entfernt von Verhaltensbeschreibungen, völlig ungeeignet für den Recruitingprozess und wenn überhaupt nur für Berufseinsteiger anwendbar.
- Dies sollte nicht sein. Jedes Unternehmen muss Klarheit darüber gewinnen, weshalb Stellenbeschreibungen überhaupt noch geführt werden. Und wenn es externe Vorschriften wie die ISO 9001 sind.
- Klären Sie wozu Sie das Instrument Stellenbeschreibung überhaupt verwenden wollen und wie es gegenüber anderen HR-Tools abgegrenzt wird bzw. damit verzahnt ist.
- Es bringt Ihnen keinen Nutzen Aufgabenaufstellungen zu führen die niemanden interessieren. Deswegen sollten Sie folgende Fragen stellen:
- Geht es um Aufgaben, Ziele, Rollenwahrnehmung, um Budgets, um Organisationsentwicklung, um Budgets oder um ganz andere Ziele (Es kommen viele in Betracht). Erst wenn Sie das geklärt haben sollten Sie starten.

2. Agilität und Stellenbeschreibung

Ist eine Stellenbeschreibung ein notwendiges Instrument in einem agilen Umfeld?

Problemfelder

- Organisationen werden schneller und agiler. Einzelne Stellen lösen sich auf und Mitarbeiter übernehmen verschiedene Rollen und wechseln im Jahresverlauf die Stellen im fließenden Übergang.
- Agile kundenorientierte Organisationen sind geprägt von Netzwerkstrukturen statt von Hierarchien. Der Fokus liegt auf der teambasierten Ablauforganisation statt auf einer nicht wertschöpfenden Aufbauorganisation.
- Macht in diesem Kontext eine Stellenbeschreibung überhaupt Sinn? Oder behindert eine Stellenbeschreibung den Wandel von der starren, jobfixierten Organisation zur agilen Arbeitsweise?

Handlungsfelder

- Agilität und Stellenbeschreibungen können sich ausschließen, müssen es aber nicht. Denn jede Stellenbeschreibung kann zu einer Rollenbeschreibung erweitert werden.
- Und auch wenn die Stellenbeschreibung im Mittelpunkt steht stellt sich immer wieder die Frage, von welcher Stelle/Rolle zu welcher Stelle/Rolle der Mitarbeiter wechselt. Denn die Frage der Höherwertigkeit (oder Niederwertigkeit) muss schon unter Vergütungsgesichtspunkten beantwortet werden.
- Nur ist eines klar: Das Stellenprofil muss sich dem Ziel der Agilität anpassen. Aufgabenaufstellungen gehören damit eindeutig der Vergangenheit an.

3. Keine reine Aufgabenaufzählung

Aufgaben zu erledigen steht zwar im Mittelpunkt, hat mit den Stellenzielen aber oft wenig zu tun

Aktuelle Themen

- Stellenbeschreibungen sind in vielen Unternehmen vornehmlich Aufgabenaufzählungen.
- Dies führt bedauerlicherweise dazu, dass sich Mitarbeiter über die Auflistung der Tätigkeiten abgrenzen zu dem “...für was sie nicht zuständig sind“
- Dies ist aber genau der falsche Ansatz und begrenzt den potentiellen Nutzen ungemein.
- Zumal: Wer soll durch Aufgabenaufzählung einen Erkenntnisgewinn erzielen? Dass der Buchhalter bucht, der Maschinenführer für eine Anlage zuständig ist. Dafür benötigen Sie keine Stellenbeschreibung sondern höchstens einen Stellenplan.

Handlungsfelder

- Stellen Sie sicher, dass nicht die Aufgaben der Stelle sondern die Ziele der Stelle im Vordergrund stehen.
- Zielklarheit ist der wesentliche Aspekt um Erfolge zu erreichen. Aufgaben beschreiben nur was zu tun ist.
- Aus diesem Grunde sollte jede ergebnisorientierte Stellenbeschreibung die wesentlichen Ziele der Stelle in den Vordergrund stellen.

4. Nicht nur fachliche Kompetenzen

Die fachlich geforderten Kompetenzen sind oft am schnellsten zu fixieren, aber sie reichen nicht aus.

Aktuelle Themen

Handlungsfelder

- Viele Stellenbeschreibungen kennen den Punkt: Kompetenzen.
 - Damit sind in 90% der Fälle die fachlichen Voraussetzungen gemeint, die für die Stelle wesentlich sind.
 - Diese fachlichen. Kompetenzen lassen sich schnell beschreiben. Wichtig ist aber auch die sonst. Kompetenzen zu definieren auf die es ankommt.
 - Die Stellenbeschreibung kann damit passgenau mit dem Competency-Management verknüpft werden.
- Die Definition der an einer Stelle relevanten Kompetenzen ist ein Muss für eine erfolgreiche Stellenbeschreibung.
 - Hierbei geht es um die folgenden sechs Aspekte:
 - (1) Fachliche Kompetenzen
 - (2) Besondere Planungsanforderungen
 - (3) Besondere kommunikative Anforderungen
 - (4) Anforderungen an Breite und Tiefe des Denkens
 - (5) Entscheidungskompetenzen und
 - (6) Verantwortungsübernahme

5. Klare Anforderungsdefinition

Stellenbeschreibungen sollten sich von einer „Aufgabenbeschreibung“ zu einer „Anforderungsbeschreibung“ entwickeln. Das erhöht den Nutzen deutlich.

Aktuelle Themen

- Wie bereits vorstehend beschrieben, stehen in den meisten Stellenbeschreibungen die Aufgaben im Vordergrund.
- Um aber Stellen richtig einzuordnen (z.B. für Organisationsfragen oder Eingruppierungen) ist es aber wesentlich über die richtigen Informationen zu den Anforderungen der Stelle zu verfügen.

Handlungsfelder

- Anforderungen zu beschreiben ist komplexer als Aufgaben aufzulisten. Aus diesem Grunde empfehlen wir den Unternehmen sich die folgende Frage zu stellen:
 - (1) Welche besonderen Anforderungen muss der Mitarbeiter auf der Stelle bewältigen?
 - (2) Wie lassen sich diese Anforderungen skalieren? Was ist einfach, was ist komplex?
 - (3) Bitte beachten Sie dabei, dass die Komplexität mehrere Aspekte umfassen kann. Diese sind: Fachliche Komplexität, planerische Komplexität, kommunikative Komplexität, Komplexität des Denkens als auch Komplexität der Entscheidungsumsetzung.

6. Einheit von Stellenbeschreibung und -Ausschreibung

Stellenbeschreibungen müssen eine klare Basis für Ihre Stellenausschreibungen liefern.

Aktuelle Themen

Handlungsfelder

- Viele Unternehmen nutzen die Inhalte von Stellenbeschreibungen nur ungenügend für Ihre Ausschreibungswesen.
 - Dies ist unverständlich, denn viele relevanten Themen der Stellenausschreibung müssten sich auch in einer Stellenbeschreibung finden.
 - Deswegen macht es sehr wohl Sinn diese Instrumente zu verknüpfen. Es sorgt auch dafür, dass bei jeder Stellenausschreibung überprüft wird ob die Angaben noch zeitgemäß sind.
- Sichern sie ab, dass alle Themen einer erfolgreichen Stellenausschreibung in der Stellenbeschreibung abgebildet sind. Dies betrifft insbesondere Themen wie:
 - (1) Die genaue Stellenbezeichnung und die dazu gehörende Abteilung
 - (2) Eine genaue Beschreibung der Ziele der Stelle sowie der zu erwartenden Tätigkeit, einschließlich weiterer Aufgabenbereiche
 - (3) Ein Anforderungsprofil mit der genauen Definition von Fähigkeiten, bzw. fachlichen und überfachlichen Kenntnissen/Erfordernissen
 - (4) Eine Übersicht, welche Entscheidungen der Mitarbeiter zukünftig trifft oder bei welchen Entscheidungen der Mitarbeiter beratend in Erscheinung tritt usw.

7. Die Fach-, Projektmanager und Führungskarriere

Unternehmen die moderne Karrieresysteme anbieten sollten mit der Stellenbeschreibung auch sagen können wo die Stelle im Karrieresysteme eingebettet ist

Aktuelle Themen

- Die überwiegende Anzahl an Stellenbeschreibungen fokussiert auf den Stellentitel, die Aufgaben und organisatorische Merkmale wie Über-/Unterstellung.
- Ein direkter Link zum Karrieresystem fehlt zumeist völlig.
- Auch ist aus den Stellenbeschreibungen die Differenzierung im Karrieresystem zumeist nicht ablesbar.
- So klingen niedrigwertige Stellen oft höherwertig als hochwertige Karrierestellen und umgekehrt.

Handlungsfelder

- Stellenbeschreibungen müssen Organisationsklarheit schaffen und damit auch das Karrieremanagement unterstützen.
- Es muss mit der Stellenbeschreibung klar werden, was denn der inhaltliche Unterschied eines HR Business Partners der Fach-Karrierestufe 1, 2 oder 3 ist.
- Nur wenn das gelingt, erbringt die Stellenbeschreibung auch einen hohen Nutzen für Ihr Karrieresystem. Denn die Stellenbeschreibung muss belegen, welche Anforderungen sich von Karrierestufe zu Karrierestufe erhöhen. Dies bietet dann auch einen wertvollen Fundus für das Feedback.

8. Flexible Weiterentwicklung

Moderne Systeme benötigen eine dynamische Weiterentwicklung sowie einen Kümmerer



- Die Weiterentwicklung von Stellenbeschreibungen zu modernen HR-Systemen stockt in vielen Unternehmen.
- Dies ist nicht nur an der sporadischen Nutzung und Pflege orientiert sondern an der oft wenig systematischen Vorgehensweise.
- Moderne Unternehmen überbetonen Stellenbeschreibungen nicht aber pflegen die Systeme zeitnah, sodass die Überalterung des Systems nicht greifen kann.
- Stellenbeschreibungen müssen, wenn sie den vorstehenden Zielen folgen wollen – erweitert und ergänzt werden.
- Einzelne Ziele und Aufgaben bzw. Zuständigkeiten fallen weg, andere kommen hinzu.
- Aus diesem Grunde müssen die Stellenbeschreibungen auch dynamisch gepflegt werden.
- Dies sollte aber so realisiert werden, dass der Aufwand möglichst gering ist. Auch sollten die betroffenen Mitarbeiter als Inputquelle viel mehr genutzt werden. Denn diese wissen oft am besten was die Stelle erfordert.

9. Stellenbeschreibung und Vergütung

Auch wenn die Stellenbeschreibung kein Vergütungstool ist kann die Verknüpfung mit dem Karriere-, Leistungs- und Entgeltsystem bei klaren Anforderungen gelingen.

Aktuelle Themen

- Moderne Stellenbeschreibungen sollen einen klaren Hinweis geben, wie die Stelle im Karrieresystem abgebildet werden soll.
- Genau dies trifft dann auch für das Entgeltssystem bzw. die tarifliche Eingruppierung zu.
- Je klarer die Anforderungen der Stelle definiert sind, desto besser ist der Rahmen von den Zielen über die Anforderungen zum Karriere- und Eingruppierungssystem umsetzbar.

Handlungsfelder

- Jede Stellenbeschreibung sollte eindeutig definieren, welcher Entgeltgruppe eine Stelle zugeordnet werden sollte. Viele Systeme definieren nur Spannweiten die diese Verknüpfung dann schon wieder fast beliebig werden lassen.
- Wenn Sie aber im Unternehmen Anforderungsklarheit erreichen wollen, dann können Sie den Link zu Vergütung auch schließen.
- Das ist mehr als sinnvoll.

10. Online statt offline

Stellenbeschreibungen offline zu pflegen macht wenig Sinn. Viel besser ist es ein intelligentes System zu nutzen das Stellenbeschreibung, Stellenbewertung, Eingruppierung sowie Competencies und Vergütung verknüpft.

Aktuelle Themen

- Viele Stellenbeschreibungssysteme scheitern am hohen manuellen Pflegeaufwand.
- Dies muss nicht sein, zumal es ja auch das Ziel sein sollte die Systeme miteinander zu verknüpfen.
- Aus diesem Grunde empfehlen wir seit Jahren die Ziele, Aufgaben und Anforderungen von Stellen viel systematischer anzugehen.

Handlungsfelder

- Mit dem [HR Online Manager](#) bietet Baumgartner & Partner ein Tool an, mit dem Sie Stellenbeschreibungen mit den vorgenannten Aspekten verknüpfen können.
- Dies ist möglich durch die online hinterlegte Stellenbewertungsanalytik sowie die Analyse der Stellenanforderungen über Stellen und Stellenwertgruppen hinweg.
- Daneben können Sie Eingruppierungen analysieren, die Lage im Karrieresystem klären, die Stelleninhalte mit Competencies verknüpfen als auch die aktuelle Marktvergütung klären.

Ausblick

Wenn ihr Unternehmen sich für Stellenbeschreibungen entscheidet sollten diese einen nachweisbaren Nutzen erbringen. Dies wird nur gelingen, wenn an den verschiedenen Stellschrauben angepasst wird

Handlungsfelder 1

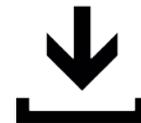
- Stellenbeschreibungen müssen konsequent weiterentwickelt werden. Hierbei stehen die Themen
 - Ziele der Stelle
 - Anforderungen der Stelle sowie
 - Competencies im Vordergrund
- Sollte eine Optimierung nicht angestrebt werden, sollten Unternehmen die Entscheidung treffen sich von diesem Tool zu lösen.
- Das ist in vielen Fällen besser als ein ungeliebtes und schlecht gepflegtes Instrument weiterzuführen.

Handlungsfelder 2

- Die Onlineumsetzung ist in vielen Fällen ein Quick-Win.
- Denn wenn das Online-System die richtigen Fragen stellt verbessert sich die Qualität schnell und die Akzeptanz Ihrer Stellenbeschreibungen nimmt zu.



Kostenfrei testen



AGENDA

1 10 Themen/Handlungsfelder

2 Baumgartner & Partner

3 HR Online Manager

4 Kontaktdaten

Baumgartner HR Strategie- und Umsetzungsberatung

Historie

Baumgartner & Partner ist eine der führenden Beratungsunternehmen im deutschen Raum mit dem Fokus HR- sowie Anforderungs-, Leistungs- und Vergütungsmanagement.

Unsere Stärken

- » Unabhängige, partnergeführte Beratungsboutique
- » Klare Fokussierung auf HR-Beratung mit Schwerpunkt Compensation & Benefits
- » Über 25 Jahre Beratungserfahrung
- » Herausragende Kompetenz auf den Gebieten des Performance- und Vergütungsmanagement



Baumgartner & Partner: Das Basismodell

Schaffung eines leistungsfördernden organisatorischen und kulturellen Umfeldes („dürfen“)



Klarheit von Strategien, Zielen, Anforderungen (Was) und Verhaltensweisen (Wie)

Beitritts-, Beitrags- und Bleibe-Motivation der Mitarbeiter („wollen“)

Befähigung von Organisation und Mitarbeitern („können“)

HR Online Manager – Die führende Online-Plattform

The advertisement features a dark background with a white header area on the left containing the text "HR Online Manager" in red and black. To the right, the text "Moderne Webtools FÜR HR-PROFESSIONALS" is displayed in white. Below this, a horizontal sequence of five hexagonal icons represents different HR functions: "STELLEN-BESCHREIBUNG ONLINE" (teal), "STELLEN-BEWERTUNG ONLINE" (grey), "EINGRUPPIERUNG ONLINE" (dark blue), "COMPETENCY ONLINE" (maroon), and "COMPENSATION ONLINE" (black). A large red arrow points upwards to the "STELLEN-BESCHREIBUNG ONLINE" icon. At the bottom right, the website "www.hronlinemanager.com" and the text "powered by Baumgartner & Partner" are visible. On the left side of the main image, there is a photograph of two men in business attire.

Kostenfrei testen

Download Broschüre



Whitepaper: 10 wichtige Punkte, die Sie bei der Erstellung von Stellenbeschreibungen bedenken sollten

Kontakt

Dr. Friedrich A. Fratschner

Partner und Geschäftsführer

Baumgartner & Partner Management Consultants GmbH

www.baumgartner.de

friedrich.fratschner@baumgartner.de

Tel.: +49 (40) 28 41 64 - 22

Mobil: +49 (174) 99 0 99 50