

# Stellenbeschreibungen. Was sie bewirken und was sie nicht bewirken – eine Übersicht

Seite 1

Stellenbeschreibungen

Was bewirkt/wozu führt die Einführung von Stellenbeschreibungen?	Ja	bedingt oder indirekt	Nein	Erläuterungen
größere Motivation der Mitarbeiter	✓			Ein großer Teil der für die Unzufriedenheit und Demotivation verantwortlichen Hygienefaktoren wird durch die Einführung von Stellenbeschreibungen gegenstandslos. Klare Zielorientierung und klare Erfolgskontrolle (auch als Selbstkontrolle) möglich.
Verbesserung der Arbeitsqualität	✓			Allerdings abhängig von den technischen Voraussetzungen.
Rückgang der "krankheitsbedingten" Fehlzeiten		✓		Natürlich gilt dies nicht bei tatsächlichen organischen oder psychischen Krankheiten.
Ausprägung eines "unternehmerischen Verhaltens"		✓		Mitdenken ist ausdrücklich erwünscht und unternehmerisches Verhalten wird durch Anerkennung belohnt.
Arbeitsplätze im Unternehmen werden sicherer		✓		Bedingt durch mehr Mitdenken und bessere Qualität der Produkte und Dienstleistungen.
Arbeitsplätze werden abgebaut			✓	Weshalb sollten als Folge der Einführung von Stellenbeschreibungen mehr oder andere Arbeitsplätze abgebaut werden, als ohnehin erforderlich?
Arbeitszufriedenheit nimmt zu	✓			siehe nächster Punkt
Bereitschaft zu mehr individueller Leistung des Einzelnen nimmt zu	✓			Individueller Erfolg, individuelle Leistung sind jetzt erkennbar und spornen an.
Zunahme einer subjektiv empfundenen größeren "Rechtssicherheit" des Einzelnen.	✓			Hervorgerufen einerseits durch die klare Definition aller Stellenmerkmale, andererseits aber auch dadurch, dass Stellenbeschreibungen nur im Rahmen einer kooperativen Führung funktionieren können.
Zunahme des Arbeitsvolumens je Stelle			✓	Weshalb sollte es dazu kommen?
Starrheit und Inflexibilität der Organisation			✓	Behaupten die Gegner von Stellenbeschreibungen seit eh und jeh, können diese Behauptung aber nicht beweisen.
Erhöhter Organisationsaufwand im Unternehmen generell		✓		Bedingt. Stellenbeschreibungen müssen erstellt und anschließend auch gepflegt werden.
Reduzierung der Einwirkungsmöglichkeiten des Betriebsrates		✓		Bedingt durch die Reduzierung der "Reibungsflächen" und durch mehr Klarheit für jede einzelne Stelle.

# Stellenbeschreibungen. Was sie bewirken und was sie nicht bewirken – eine Übersicht

Seite 2

Stellenbeschreibungen

Was bewirkt/wozu führt die Einführung von Stellenbeschreibungen?	Ja	bedingt oder indirekt	Nein	Erläuterungen
Erhöhte Reaktionsgeschwindigkeit des Unternehmens auch in kritischen Situationen		✓		Schnellere Entscheidungen möglich, keine Kompetenzüberschneidungen.
Unverzichtbare Voraussetzung für die Einführung von Beurteilungssystemen und Leistungsentlohnung	✓			Ohne Maßstäbe keine Beurteilung.
Eine gewisse Unruhe in der Einführungsphase		✓		Kann durch eine gute Informationspolitik der Geschäftsführung vermieden werden.
Voraussetzung für die Zertifizierung des Qualitätssicherungssystems		✓		Alle Qualitätssicherungssysteme streben beherrschte Prozesse an. Ohne Stellenbeschreibungen wird es solche aber nie geben.
Voraussetzung für Anerkennung und Kritik	✓			Wenn nicht klar ist, was ein Mitarbeiter zu erreichen und was er zu tun hat, gibt es weder ein "richtig" noch ein "falsch".
Permanente Aktualität der Arbeitsverträge		✓		Vorausgesetzt, in den Arbeitsverträgen befindet sich folgender Passus: "Einzelheiten hinsichtlich der Ziele, Aufgaben und Kompetenzen des Stelleninhabers werden in Stellenbeschreibungen geregelt. Die Geschäftsführung behält sich vor, diese den sich ändernden Bedingungen anzupassen"
Zwang zu einem kooperativen Führungsstil.	✓			Autoritäre Führung und Stellenbeschreibungen schließen sich gegenseitig aus.
Die Handlungsspielräume des Vorgesetzten werden eingeschränkt.		✓		In dem Sinne, dass er sich ab sofort nicht mehr ohne erkennbaren Grund in den Bereich seiner Mitarbeiter einschaltet und Entscheidungen trifft, die qua Stellenbeschreibung der Mitarbeiter selbst zu treffen hat.
Die Autorität des Vorgesetzten wird untergraben oder beschädigt.			✓	Unsinn.
Mitarbeiter tun nur noch das, was in der Stellenbeschreibung steht. Alles andere können sie nun ablehnen.			✓	Gehört in den Bereich der Folklore. Der Passus "Einzelaufträge" in der Stellenbeschreibung ist eindeutig und verhindert eine solche Sicht der Dinge.
Nun ist klar erkennbar, welches die Verantwortung der einzelnen Mitarbeiter ist.	✓			Na und?

[Datei: Stellenbeschreibungen - Was sie bewirken.wpd]