

Eine Investition, die sich lohnt

Hubert Verständig

Die Stellenbeschreibung ist in Fachbetrieben für den Glas- und Fensterbau sowie Glasereien, Tischlereien, Metallbaufirmen etc. noch wenig verbreitet. Obwohl gerade die Einführung der Stellenbeschreibung eine Menge Vorteile für die gesamte betriebliche Organisation mit sich bringt. Gründe hierfür liegen oftmals in dem (Schein-) Argument der Betriebsinhaber über keine entsprechende Betriebsgröße zu verfügen und im fehlenden „Gewußt wie“. Der folgende Beitrag ist ein praxisgerechter Ansatz, um Stellenbeschreibungen verhältnismäßig leicht in einen Handwerksbetrieb einzuführen.

Darstellung der Zielsetzung

Unter einer Stellenbeschreibung – oft auch als Arbeitsplatzbeschreibung bezeichnet – ist die schriftlich festgelegte Darstellung der Zielsetzung des Arbeitsplatzes, seiner Aufgaben, Kompetenzen, besonderen Befugnisse, seiner Beziehung zu anderen Stellen sowie seiner Anforderungen an den Stelleninhaber zu verstehen. Soviel zur Definition.

Die Aufgaben der Stellenbeschreibung im Glas- und Fensterbau-Betrieb können von Betrieb zu Betrieb sehr unterschiedlich sein, je nachdem worauf der Betriebsinhaber oder der mit der Einführung von Stellenbeschreibungen Beauftragte besonderes Gewicht legt. Trotz dieser unterschiedlichen Einsatzmöglichkeiten lassen sich folgende Aufgaben der Stellenbeschreibungen in Handwerksbetrieben häufig antreffen:

1. Schaffung einer möglichst lückenlosen Zuständigkeitsordnung

Die Erstellung und Einführung von Stellenbeschreibungen zwingt alle Mitarbeiter, inklusive den Chef, zu klaren Entscheidungen bezüglich der Zuteilung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereichen. Dabei werden bestehende Lücken und Überschneidungen offensichtlich. Die schriftliche Fixierung der Zuständigkeitsordnung führt zu einer wesentlich intensiveren Auseinandersetzung mit den bestehenden Problemen der Mitarbeiter und zu genaueren Regelungen als die bisher gehandhabte mündliche Zuteilung der Zuständigkeiten.

2. Fixierung der Stellung in der Betriebsorganisation

Aufgrund seiner Stellenbeschreibung erkennt der Stelleninhaber seine genaue Stellung im Rahmen der übrigen im Betrieb tätigen Mitarbeiter.

Hubert Verständig ist Mitarbeiter der Bergmann-Schulungs-GmbH in Mosbach.

3. Schaffung klarer Zuständigkeiten bei den einzelnen Stellen

Die durch die Stellenbeschreibung eindeutig und verbindlich festgelegten Kompetenzen und Verantwortungen geben dem Stelleninhaber eine klare und zutreffende Vorstellung seiner Stellung im Betrieb und damit über seine Rechte und Pflichten. Durch die schriftliche Fixierung können Kompetenzstreitigkeiten, wie sie bei mündlicher Festlegung durch lückenhafte Kompetenz- und Aufgabenzuteilung oder durch menschliche Schwächen (Kompetenzüberschreitungen, Nichterfüllung unangenehmer Arbeiten usw.) tagtäglich vorkommen, weitgehend vermieden werden.

4. Bekanntmachung der Betriebsorganisation und Förderung des gegenseitigen Verständnisses

Die Einführung von Stellenbeschreibungen für alle Mitarbeiter sowie die Möglichkeit zur Einsichtnahme aller Stellenbeschreibungen durch den einzelnen Mitarbeiter vermittelt dem Mitarbeiter eine gute Übersicht über das gesamte Geschehen im Betrieb und die von anderen Mitarbeitern zu leistenden Arbeiten.

5. Bessere Einhaltung der betrieblichen/organisatorischen Regelungen

Die Stellenbeschreibung reduziert die Gefahr, daß von der Geschäftsführung oder durch den Chef getroffene Regelungen umgangen werden in einem wesentlich höheren Maße, als dies bei mündlich getroffenen Regelungen der Fall ist. Hierdurch wird erreicht, daß als zweckmäßig erachtete Regelungen auch tatsächlich von den Mitarbeitern eingehalten werden.

6. Leichtere Überwachung und bessere Durchsetzung der betrieblichen/organisatorischen Regelungen

Die Praxis zeigt (oft trotz geringer Mitarbeiterzahl), daß der Chef und/oder Meister oft nur unzulänglich über die Tätigkeitsbereiche und Aufgaben der Mitarbeiter orientiert ist. Durch die Stellenbeschreibung der Mitarbeiter kennt der Chef/Meister die Aufgaben und Kompetenzen der Mitarbeiter genau. Bei Nichterfüllung von Aufgaben oder Kompetenzüberschreitung verfügt der Chef/Meister über die nötigen Unterlagen, um adäquat eingreifen zu können. Die für beide Seiten unangenehme Diskussion über getroffene oder nicht getroffene mündliche Anweisungen entfällt.

7. Sicherung der Koordination

Indem die Stellenbeschreibungen die gemeinsam auszuführenden Arbeiten festlegen, sichern sie die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern, z. B. zwischen Monteuren und Büropersonal.

Muster-Stellenbeschreibung	
Stellenbezeichnung	
Name und Adresse	
Straße	
Ort	
Tel.:	
Rang der Stelle	
Der Stelleninhaber untersteht disziplinarisch	
Der Stelleninhaber übersteht disziplinarisch	
Der Stelleninhaber untersteht funktional	
Der Stelleninhaber übersteht funktional	
Der Stelleninhaber vertritt	
Der Stelleninhaber wird vertreten von	
Ziel der Stelle	
Personenvoraussetzungen	<input type="checkbox"/> Ehrlichkeit <input type="checkbox"/> Pünktlichkeit <input type="checkbox"/> Lernwilligkeit <input type="checkbox"/> Kollegialität <input type="checkbox"/> Höflichkeit <input type="checkbox"/> Korrekte Kleidung <input type="checkbox"/> Flexibilität <input type="checkbox"/> Ordnungssinn <input type="checkbox"/> Verhandl.-geschick <input type="checkbox"/> Orga.-geschick <input type="checkbox"/> Unbestechlichkeit <input type="checkbox"/> Lernwilligkeit <input type="checkbox"/> Innovativ <input type="checkbox"/> Freundlichkeit <input type="checkbox"/> Menschenkenntnis <input type="checkbox"/> Sauberkeit d. Arb. <input type="checkbox"/> Schnelligkeit d. Arb.
Vollmachten	
Berichterstattung	
Stand/Datum	
Stellenb. mit Mitarbeiter besprochen am	
Datum/Unterschrift Vorgesetzter	
Datum/Unterschrift Mitarbeiter	

© Ulrich Bergmann, Mosbach

Muster-Stellenbeschreibung Techn. Leiter	
Der Stelleninhaber ist zuständig und verantwortlich für	Wird vom Stelleninhaber erfüllt
Arbeitsaufträge übernehmen und verantwortlich durchführen	<input type="checkbox"/>
Verbindung zu der Geschäftsführung halten	<input type="checkbox"/>
Zwischen Geschäftsleitung und Monteuren vermitteln	<input type="checkbox"/>
Technisches Verständnis	<input type="checkbox"/>
Ortskenntnisse	<input type="checkbox"/>
Durchführen von Teilabnahmen und Endabnahmen	<input type="checkbox"/>
Technisches Verständnis in anderen Gewerken	<input type="checkbox"/>
Entwicklung kostenbewußter Problemlösungen	<input type="checkbox"/>
Stellvertretung von ...	<input type="checkbox"/>
Koordination mit anderen Gewerken	<input type="checkbox"/>
Notdienst durchführen	<input type="checkbox"/>
EDV-Kenntnisse	<input type="checkbox"/>
Baustelle einrichten	<input type="checkbox"/>
Material anfordern	<input type="checkbox"/>
Material ggf. besorgen	<input type="checkbox"/>
Materiallieferung prüfen auf Vollständigkeit und Schäden	<input type="checkbox"/>
Rückmeldung von Zusatzaufträgen	<input type="checkbox"/>
Rückmeldung von Restarbeiten	<input type="checkbox"/>
Pflege des Fahrzeuges	<input type="checkbox"/>
Kunden beraten	<input type="checkbox"/>
Baustellenordner im Rahmen der Ausführung führen	<input type="checkbox"/>
Umweltgerechte Montage durchführen	<input type="checkbox"/>
Montageabläufe koordinieren und optimieren	<input type="checkbox"/>
Schulungen besuchen	<input type="checkbox"/>
Arbeitsmaschinen und Werkzeuge beschaffen	<input type="checkbox"/>
Tragen von Sicherheitskleidung	<input type="checkbox"/>
Rückmeldung von Montagefehlern	<input type="checkbox"/>
Inkasso durchführen	<input type="checkbox"/>
Entgegennahme von Anweisungen seitens des Architekten, Bauleiters und Kunden	<input type="checkbox"/>
Anweisungen auf Vollständigkeit und Richtigkeit prüfen	<input type="checkbox"/>
Messen und Ausstellungen besuchen	<input type="checkbox"/>
Teilnahme an internen Besprechungen	<input type="checkbox"/>
DIN-Vorschriften kennen	<input type="checkbox"/>
Baubesprechungen durchführen	<input type="checkbox"/>
Führen von Baustellenberichten	<input type="checkbox"/>
Arbeitsqualität überwachen	<input type="checkbox"/>

Bild 1: Schema Stellenbeschreibung

8. Grundlagen für die Mitarbeiterbeschaffung

Die Stellenbeschreibung kann bei der Ausarbeitung von Stellenanzeigen einen wesentlichen Teil der notwendigen Informationen liefern. Zusätzlich erreicht die Stellenbeschreibung bei der Auswahl von Mitarbeitern eine Selektion der Bewerber, indem durch die detaillierte Aufgabendarstellung im Inserat oder im Vorstellungsgespräch Mißverständnisse und spätere Enttäuschungen für beide Seiten vermieden bzw. reduziert werden.

9. Grundlagen für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter

Neuen Stelleninhabern erleichtert eine vorhandene Stellenbeschreibung die Einarbeitung in das Arbeitsgebiet enorm. Der Stelleninhaber hat jederzeit die Möglichkeit sich bei Unklarheiten mit Hilfe der Stellenbeschreibung zu orientieren, ohne daß er das Gefühl bekommt durch mehrmaliges Nachfragen sich eine Blöße gegeben oder Chef und Kollegen genervt zu haben.

10. Grundlage für die Mitarbeiteraus- und -weiterbildung

Für die Entwicklung des Betriebes von entscheidender Wichtigkeit ist, in welchem Maße bestehende Mängel und Defizite der Mitarbeiter im Bereich der Aufgabenerfüllung durch Aus- und Weiterbildung reduziert oder gänzlich behoben werden können. Hierzu dient die Stellenbeschreibung als wichtige Unterlage.

11. Grundlage für die Forderung „Der/die richtige Mann/Frau am richtigen Platz“

Durch die Beschreibung der Stellen in Verbindung mit den besonderen Anforderungen wird ersichtlich, welcher Mitarbeiter für welche Stelle/Aufgabe am besten geeignet ist.

12. Bessere Motivation der Mitarbeiter

Die Stellenbeschreibung trägt wesentlich zur Motivation der Mitarbeiter an ihrer Arbeit bei, da sie klare Verhältnisse bezüglich des Arbeitsinhalts, Arbeitsumfangs, der Über- und Unterordnung und der Beziehung zu anderen Stellen schafft.

13. Bessere Maßnahmen im Rahmen der Arbeitssicherheit und des Unfallschutzes

Stellenbeschreibungen helfen zu erkennen, wo besondere Maßnahmen zur Arbeitssicherheit und zum Unfallschutz erforderlich sind.

14. Grundlage für die Einführung und Dokumentation eines Qualitätssicherungssystems

Stellenbeschreibungen dienen als Grundlage für die Einführung und Dokumentation eines Qualitätssicherungssystems, wie es die ISO 9000 ff. fordert.

15. Festlegung der Stellvertretung

Art, Umfang und Häufigkeit von wahrzunehmenden Vertretungsfunktionen werden durch die Stellenbeschreibung festgelegt.

16. Grundlage für die Mitarbeiterbeurteilung

Letzte hier zu nennende Aufgabe der Stellenbeschreibung ist die Grundlage für die Mitarbeiterbeurteilung. Anhand der Stellenbeschreibung und der in dieser fixierten Aufgaben, kann eine Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter durchgeführt werden. Hierdurch wird die Stellenbeschreibung zur Grundlage für Gehalts- und Lohnverhandlungen und versachlicht diese.

Art und Umfang einer Stellenbeschreibung

Es gibt kein einheitliches Verfahren oder Formular für Stellenbeschreibungen, das universell in allen Unternehmen eingesetzt wird. Wohl gibt es aber Vorschläge für einheitliche Konzeptionen, die von verschiedenen Institutionen, z. B. REFA, ausgearbeitet wurden und die in der Praxis der Handwerksbetriebe nur bedingt einsetzbar sind. Bestätigt durch zahlreiche Praxisbeispiele, bietet sich eine wie in Bild 1 dargestellte Stellenbeschreibung an.

Die vorliegenden Muster-Stellenbeschreibung weist folgende Inhalte/Merkmale auf:

1. Stellenbezeichnung

Die Stellenbezeichnung kennzeichnet die Stelle (des Arbeitsplatzes), die der Stelleninhaber, z. B. Meister, Kundendienstmonteur, Obermonteur, Helfer, Kalkulator, Abteilungsleiter, Technischer Zeichner, Buchhalterin usw. besetzt. Die Stellenbezeichnung soll in kurzer Form die Tätigkeiten bezeichnen, die der Stelleninhaber ausführt.

2. Name und Adresse

Hier ist die vollständige Adresse des Stelleninhabers mit Tel.-Nr. aufzuführen.

3. Rang der Stelle

Die Bezeichnung des Ranges der Stelle, z. B. Meister, Obermonteur, Abteilungsleiter, Geschäftsführer, Monteur, Helfer stellt fest, welche Position der Stelleninhaber innerhalb des Betriebes einnimmt. Als Rangbezeichnungen sollten keine Tätigkeitsbezeichnungen, z. B. Planungsingenieur, Betriebsbuchhalterin, Personalleiter usw. gewählt werden.

4. Der Stelleninhaber untersteht disziplinarisch

Die Angabe der disziplinarischen Unterstellung zeigt an, durch wen der Stelleninhaber wirksam auf seine Pflichten hingewiesen werden kann. Insbesondere bleibt es allein dem Disziplinarvorgesetzten (Chef des Betriebes, Geschäftsführung) vorbehalten, bei Verstößen des Stelleninhabers Sanktionen (Abmahnung, Versetzung, Kündigung etc.) gegen diesen zu verhängen.

5. Der Stelleninhaber untersteht funktional

Die Aufführung dieses Unterstellungsverhältnisses gibt zum Ausdruck, wem der Stelleninhaber weisungsgebunden, aber nicht disziplinarisch unterstellt ist. Z. B. ist der Monteur dem Obermonteur weisungsgebunden unterstellt, ohne daß der Obermonteur die Möglichkeit besitzt, den Monteur zu entlassen.

6. Der Stelleninhaber übersteht disziplinarisch

Durch die Angabe, wem der Stelleninhaber disziplinarisch übersteht, wird festgelegt, wen der Stelleninhaber wirksam auf seine Pflichten (Abmahnung, Versetzung, Kündigung etc.) hinweisen kann. In kleineren Betrieben dürfte diese Angabe in aller Regel nicht anzutreffen sein, da in der Regel der Chef die Geschäftsführung und die alleinige Disziplinalgewalt innehat.

7. Der Stelleninhaber übersteht funktional

Diese Angabe zeigt an, wem gegenüber der Stelleninhaber weisungsbefugt ist, ohne jedoch die Disziplinalgewalt ausüben zu können. Es wird dargelegt, wem der Stelleninhaber Aufgaben zuteilen und überwachen kann.

8. Der Stelleninhaber vertritt

Die Regelung über die aktive Stellvertretung trifft die Entscheidung darüber, wen der Stelleninhaber bei be-

trieblich oder persönlich bedingter Abwesenheit oder bei Ausfall eines anderen Stelleninhabers vertritt. Sinn und Zweck der Stellvertretung soll die Aufrechterhaltung der Kontinuität des Arbeitsablaufes in bezug auf zeitliche Dauer und Qualität sein. Es muß festgelegt werden, wieweit die Stellvertretung gehen soll.

9. Der Stelleninhaber wird vertreten

Die Regelung der passiven Stellvertretung zeigt an, durch wen der Stelleninhaber bei betrieblich oder persönlich bedingtem Ausfall vertreten wird. Auch hier ist Art und Umfang der Stellvertretung zu klären.

10. Ziel der Stelle

Hierbei legt die Stellenbeschreibung fest, welche Hauptaufgaben von dem Stelleninhaber wahrzunehmen sind und welcher Zweck mit der Wahrnehmung der Hauptaufgaben verfolgt wird. Es handelt sich dabei nicht um die Vorgabe eines kurzfristigen Leistungsziels, wie etwa die schnelle und fachgerechte Abwicklung eines bestimmten Auftrags, sondern um die Vereinbarung eines auf Dauer ausgerichteten Auftrags an die beschriebene Stelle, wie z. B. die kosten- und qualitätsbewußte Abwicklung von allen übertragenen Montagearbeiten.

11. Personenvoraussetzungen

Die Angabe von personenbezogenen Eigenschaften (z. B. Belastungsfähigkeit, Flexibilität, Teamfähigkeit, Lernwilligkeit, Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, Höflichkeit, Fleiß, Kooperationsfähigkeit usw.) weist aus, welche diesbezügliche Anforderungen die Stelle an den Stelleninhaber stellt. Die Personenvoraussetzungen werden von Stelle zu Stelle teils sehr unterschiedlich ausfallen.

12. Vollmachten

Die Stellenbeschreibung legt auch fest, welche Vollmachten der Stelleninhaber besitzt. Zu unterscheiden sind Generalvollmacht, Unternehmensführungsvollmacht, Unterschriftsvollmachten (Zeichnungsrecht) für definierte Aufgaben, z. B. Unterschriftsvollmacht zur Unterzeichnung von Angeboten, Bankvollmacht. Welcher Stelle welche Vollmachten erteilt werden, ist stets im Einzelfall und mit besonderer Sorgfalt zu klären. Seitens des Chefs, der Geschäftsführung ist

jedoch unbedingt im Rahmen einer betrieblichen Vollmachtenregelung festzulegen, daß bei Ausfall der Firmenleitung alle Vollmachten verfügbar sind, um den Betrieb zumindest befristet sachgerecht weiterführen zu können.

13. Berichterstattung

Hierdurch legt die Stellenbeschreibung fest, wem der Stelleninhaber in welchen Zeiträumen, in welcher Art und Weise, in welchem Umfang und bei welchen Anlässen Bericht zu erstatten hat.

14. Stand/Datum und Unterschriften

Durch die Angabe von Stand/Datum wird fixiert, wann die Stellenbeschreibung in Kraft tritt. Hierdurch kann auch festgestellt werden, welche Stellenbeschreibung die aktuellste ist, wenn verschiedene Ausgaben existieren. Durch Unterschrift des Stelleninhabers und des Vorgesetzten dokumentieren beide die Kenntnisnahme von der Stellenbeschreibung.

15. Der Stelleninhaber ist zuständig und verantwortlich für

Hier ist die ausführliche Darstellung der Tätigkeiten, die mit der Stelle verbunden sind, aufzuführen. Je detaillierter diese Darstellung erfolgt, desto eher hat der Stelleninhaber und der Vorgesetzte die Möglichkeit einzelne Tätigkeiten nachzuvollziehen. Es geht hierbei nicht darum, „wie“ eine Tätigkeit zu vollbringen ist, sondern nur um die Beschreibung dessen, was der Stelleninhaber im Hinblick auf die Aufgabenerfüllung im einzelnen zu tun hat.

Beispiel: Es kann in der Stellenbeschreibung für den Monteur einer Fassadenbaufirma festgehalten werden, daß er Schweißen können muß, und zwar nach den anerkannten Regeln der Technik. Es ist nicht festzuhalten, wie er Schweißen muß.

Die Darstellung der Tätigkeiten ist die wichtigste und zugleich schwierigste Aufgabe, die im Rahmen der Einführung der Stellenbeschreibung vorzunehmen ist. Dementsprechend sollte sie mit großer Sorgfalt durchgeführt werden.

Wettbewerb um Ausbildungsplätze – das Bewerbungsgespräch
Danach sollte der Bewerber fragen

Quelle: DAZ u. A. © imu 96 07 164

- 1 Wie sieht der Ausbildungsplatz aus?
- 2 Wie sieht der Ausbildungsvertrag aus?
- 3 Wie ist der Ausbildungsplan (Ausbildungsablauf)?
- 4 Berufsschule, wann, wie oft, wo?
- 5 Zahl der Auszubildenden im Betrieb?
- 6 Dauer der Probezeit?
- 7 Arbeitszeit?
- 8 Ausbildungsvergütung?
- 9 Betriebliche Weiterbildungsmöglichkeiten
- 10 Übernahmechancen nach der Ausbildung?

16. Wird vom Stelleninhaber erfüllt
In dieser Spalte (Kästchen) ist festzuhalten, ob der Stelleninhaber die an ihn gestellten Anforderungen erfüllt oder nicht. Nur bei 100 %iger Aufgabenerfüllung ist ein entsprechender Vermerk vorzunehmen. Wird eine Anforderung nur zum Teil erfüllt, sind Maßnahmen (Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, Bereitstellung von Hilfsmitteln, Geräten etc.) einzuleiten, die sicherstellen, daß der Stelleninhaber die Anforderungen künftig erfüllen kann.

Welchen Umfang eine Stellenbeschreibung haben soll, ist pauschal nicht beantwortbar.

Zwei sich konträr gegenüberstehende Forderungen bei der Gestaltung von Stellenbeschreibungen müssen betriebsindividuell abgewägt und entschieden werden. Die erste Forderung sagt aus, daß die Stellenbeschreibung möglichst ausführlich und detailliert die Tätigkeiten der Stelle beschreiben soll, um dem Stelleninhaber ein umfassendes Bild von der Stelle wiederzugeben, die Aufgaben- und Kompetenzverteilung für den Chef, die Geschäftsführung und alle Mitarbeiter möglichst genau abzubilden. Die zweite Forderung verlangt eine Stellenbeschreibung, die mit wenig bürokratischem Aufwand und in kurzer Zeit erstellt werden kann und einen globalen Überblick über die Tätigkeiten der Stelle gewährt. Die letztere Forderung hat sich nach Erkenntnis-

sen aus der Praxis durchgesetzt. Bei der Erstellung von Stellenbeschreibungen sollte das Pareto-Prinzip (oder 20 : 80-Regel) berücksichtigt werden. Es besagt, daß 20 % der Aufgaben einer Stelle 80 % der Leistung abdecken. So steht z. B. in der Arbeitsplatzbeschreibung für einen Meister nicht, daß er die Vorgehensweise für die Aktenablage in seinem Bereich festlegt, obwohl er dies sicherlich tut und es seine Aufgabe ist. In der betrieblichen Beratungspraxis von Handwerksbetrieben hat sich ein Umfang von 2 bis max. 4 DIN-A4-Seiten bewährt.

Einführung in den Betrieb

Die Einführung von Stellenbeschreibungen in den Betrieb beginnt mit der Analyse der bisherigen Aufgaben und Tätigkeiten der Stelleninhaber (Ist-Analyse). Grundsätzlich sollte derjenige Aufgaben und Tätigkeiten beschreiben, der sie am besten kennt. Deshalb sollte die Ist-Aufnahme der bisherigen Aufgaben und Tätigkeiten unbedingt durch den Stelleninhaber selbst durchgeführt werden. Durch die Einbeziehung der Mitarbeiter in diese

frühe Phase der Bildung von Stellenbeschreibungen wird auch die Akzeptanz der Mitarbeiter gegenüber der später umzusetzenden Soll-Stellenbeschreibung beträchtlich erhöht.

Die Ist-Analyse sollte mindestens in einem Zeitraum von 5 aufeinander folgenden Arbeitstagen (von Arbeitsbeginn bis Arbeitsende) vom Stelleninhaber durchgeführt werden. Es sind lediglich Aufgaben und Tätigkeiten zu erfassen, die eine Zeitdauer von 15 Minuten umfassen.

Nach der Feststellung der Ist-Stellenbeschreibung auf Vollständigkeit und Richtigkeit ist die Soll-Stellenbeschreibung zu entwickeln und mit den Stelleninhabern zu besprechen. Nach nochmaliger Anpassung der Stellenbeschreibung an die Ergebnisse der Mitarbeiterbesprechung, ist die endgültige Soll-Stellenbeschreibung den Mitarbeitern auszuhändigen.

Nach Abschluß der Einführung der Soll-Stellenbeschreibung sollte je Mitarbeiter ein Aus- und Fortbildungsplan entworfen werden, um die Mitarbeiter an die 100 %ige Erfüllung der Aufgaben und Tätigkeiten heranzuführen. Dem Mitarbeiter sollte genügend Zeit eingeräumt werden, um sich in neue Aufgaben und Tätigkeiten einzuarbeiten. Der damit verbundene Aus- und Fortbildungsaufwand darf nicht unterschätzt werden, stellt aber die Voraussetzung für das Gelingen des gesamten Projektes „Einführung von Stellenbeschreibungen in den Betrieb“ dar.

Eine Stellenbeschreibung ist nur so gut wie ihr „Service“. Die laufende Anpassung der Stellenbeschreibung an die sich ändernden betrieblichen Gegebenheiten ist von äußerster Wichtigkeit. Deshalb sollte die Stellenbeschreibung auf jährliche Wiedervorlage gelegt bzw. bei firmeninternen Änderungen aktualisiert werden. Die Einführung der Stellenbeschreibung wird durch folgende Übersicht schematisch dargestellt und durch einen Einführungsplan ergänzt:

- Erstellung des Konzeptes zur Einführung von Stellenbeschreibungen
- Mitteilung der Mitarbeiter über das Projekt
- Analyse des Ist-Zustandes der Stelle
- Darstellung der Ist-Verteilung der Aufgaben, Tätigkeiten und Kompetenzen zwischen den einzelnen Stellen
- Überprüfung der Ist-Analyse auf Vollständigkeit und Richtigkeit

- Konzipieren der Soll-Stellenbeschreibungen
- Erstellen des Erstentwurfs der Soll-Stellenbeschreibungen und Durchsprache mit Stelleninhaber
- Fertigstellung der endgültigen Soll-Stellenbeschreibung
- Entwurf eines Aus- und Weiterbildungsplans für den Stelleninhaber
- Aushändigen der Stellenbeschreibung

Rechtliche Aspekte

Die bei der Einstellung des Mitarbeiters getroffenen Abmachungen sind für die Einsatzmöglichkeiten des Mitarbeiters im Betrieb sowohl in fachlicher, räumlicher als auch in zeitlicher Hinsicht von ausschlaggebender Bedeutung. Entsprechend bedeutsam ist es, daß über das, was der Mitarbeiter im Betrieb arbeiten soll, Klarheit besteht. Denn nur im Rahmen dieser Vereinbarungen und eventuell bestehender Kollektivregelungen kann der Arbeitgeber kraft seines Direktionsrechtes nähere Arbeitsanweisungen erteilen. Dabei lassen sich für den Einsatzbereich sehr allgemein gefaßte Umschreibungen ebenso denken wie sehr konkret gefaßte ins Detail gehende Stellenbeschreibungen. Dabei bestehen insbesondere folgende Möglichkeiten:

- Einstellung für jede Arbeit, z. B. als Hilfsarbeiter zu den betriebsüblichen Arbeitszeiten; hier kann jede zumutbare Arbeit zugewiesen werden;
- Einstellung nach fachlichen Merkmalen; hier ist der Arbeitnehmer verpflichtet auf Weisung des Arbeitgebers alle Tätigkeiten auszuführen, die üblicherweise zum durchaus dynamisch verstandenen Berufsbild gehören;
- Einstellung für bestimmte Tätigkeiten, z. B. Leiter der Materialbeschaffung; dieser kann ohne Einverständnis bzw. Änderungskündigung nicht anderweitig eingesetzt werden.

So wünschenswert eine Konkretisierung der Arbeitsverpflichtung unter

dem Aspekt der Einarbeitung, der Abgrenzung gegenüber anderen Mitarbeitern, des Nachweises von Leistungsfehlern für Abmahnungen bzw. Kündigungen zunächst auch sein mag, so ist auf der anderen Seite nicht zu verkennen, daß eine weitgehende Präzisierung der Aufgabenstellung im Arbeitsvertrag hier mittels einbezogener Stellenbeschreibung die Dispositionsmöglichkeiten des Arbeitgebers in Form des Direktionsrechtes stark einschränken.

In unserer schnellebigen Zeit ist kaum eine qualifizierte Tätigkeit denkbar, deren Arbeits-/Stellenbeschreibung über viele Jahre hinweg unverändert bleiben kann. Dementsprechend häufig sind Änderungen der Beschreibungen vorzunehmen. Wer allerdings eine zum Vertragsbestandteil erhobene Arbeits-/Stellenbeschreibung in nicht unerheblichem Umfang verändern will, muß damit aber einen „Vertragsbestandteil“ ändern. Und dies macht, wenn eine einvernehmliche Änderung nicht zu erzielen ist, eine Änderungskündigung notwendig, mit all ihren formellen und materiellen Anforderungen an eine Kündigung.

Unter diesem Aspekt wäre es also durchaus sachgerecht, die detaillierte Stellenbeschreibung nicht zum Vertragsinhalt zu machen, sondern als bloße im Augenblick gültige Konkretisierung der Arbeitsverpflichtungen zu sehen, wie sie im Arbeitsvertrag in pauschalerer Form verbindlich festgelegt sind. Die Stellenbeschreibung ist insoweit also nur Ausfluß der bestehenden Direktionsbefugnis des Arbeitgebers. Will man die Stellenbeschreibung – bei aller Problematik – gleichwohl zum Vertragsinhalt machen, so ist unbedingt ein Vorbehalt im Arbeitsvertrag erforderlich.

Beispiel: Sie treten zum ... als ... in unsere Dienste. Die Einzelheiten Ihrer Aufgabenstellung ergeben sich aus der beigefügten Stellenbeschreibung, die in ihrer jeweiligen Fassung Bestandteil des Arbeitsvertrages ist. Diese Fassung erlaubt zumindest dem Arbeitgeber, für den Mitarbeiter zumutbare Änderungen der Stellenbeschreibung (Aufgaben) einseitig vorzunehmen. Im anderen Fall – keine Aufnahme in den Vertrag – genügt ein besonderes Anschreiben, in dem man darauf hinweist, daß die beiliegende Stellenbeschreibung die Ver-

pflichtung des Mitarbeiters im Arbeitsvertrag nicht verändert und lediglich den Zustand im Zeitpunkt der Erstellung der Arbeits-/Stellenbeschreibung wiedergibt. Diese Vorgehensweise läßt es auch zu, die Stellenbeschreibung im bereits bestehenden Arbeitsverhältnis einzuführen, handelt es sich doch – wie ausgeführt – nur um die Niederschreibung der auf dem Direktionsrecht fußenden faktischen Arbeitsleistung. Losgelöst von der eben beschriebenen Einbindung der Stellenbeschreibung in das Arbeitsverhältnis sollte im Arbeitsvertrag eine Klausel über den anderweitigen Einsatz, auch Umsetzungsklausel genannt, nicht fehlen.

Wie ausgeführt ist die einseitige Änderung der Arbeitsbedingungen durch den Arbeitgeber nur zulässig, soweit die Änderung vom Direktionsrecht gedeckt ist. Da sich aber auch bei sehr weit gefaßtem Tätigkeitsbereich nach einiger Zeit der Pflichtenkreis des Mitarbeiters auf die über längere Zeit ausgeübte Tätigkeit beschränkt (konkretisiert), wäre es zunächst nicht möglich, dem Mitarbeiter eine andere, wenn auch gleichwertige Tätigkeit zuzuweisen. Daher muß der Arbeitsvertrag einen Vorbehalt enthalten, dem Arbeitnehmer „andere der Berufserfahrung und Ausbildung entsprechende Aufgaben“ zuzuweisen, ggf. mit dem Zusatz: „Sofern es aus betrieblichen Gründen erforderlich ist“.

Probleme bei der Einführung

Bei der Einführung von Stellenbeschreibungen werden von der Unternehmensführung und den Mitarbeitern häufig Argumente gegen die Anwendung dieser Organisationsmittel aufgeführt, die es bereits im Vorfeld zu ermitteln und zu entkräften gilt. Die Unternehmensführung begrüßt vielfach die Einführung von Stellenbeschreibungen für die Mitarbeiter und lehnt sie aber für sich selbst mit den Begründungen ab:

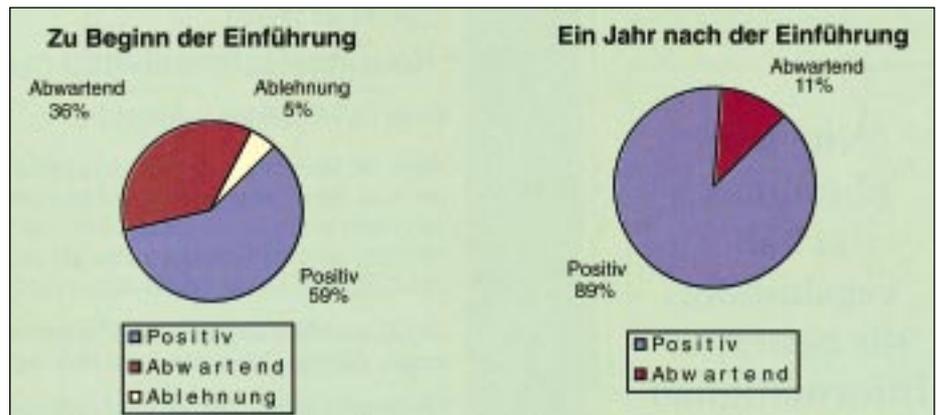


Bild 2: Einstellung der Mitarbeiter zur Stellenbeschreibung

Quelle: Krasemann, H.-J., Aktuelle Daten zur Stellenbeschreibung in der Bundesrepublik, in ZfO, 1973, S. 94 ff.

- zu hoher Zeitaufwand für die Erstellung der eigenen Stellenbeschreibung
- Einengung der Entscheidungsfreiheit
- schwerfällige Unternehmensführung durch enge Grenzen der Stellenbeschreibung
- mangelnde Freiräume für kreatives Arbeiten durch die Stellenbeschreibung.

Diese Argumente halten jedoch einer unvoreingenommenen Prüfung nicht stand. Selbstverständlich werden sich die Stellenbeschreibungen der Unternehmensführung von denen der untergeordneten Mitarbeiter unterscheiden und der Unternehmensführung notwendige Freiräume verschaffen. Es ist jedoch gerade in kleineren und mittleren Handwerksbetrieben aus Gründen der Durchsichtigkeit der Organisation und für die Organisationssicherheit der Mitarbeiter unerlässlich, daß auch die Unternehmensführung Stellenbeschreibungen für sich selbst einführt. Ein willkommener Nebeneffekt der Stellenbeschreibung für die Unternehmensführung (den Chef) besteht oft darin, daß sich gerade die Unternehmensführung (der Chef) an festgelegte Regelungen, Abläufe und Standards hält und sich nicht willkürlich darüber hinwegsetzt.

Die Argumente der Mitarbeiter gegen die Einführung von Stellenbeschreibungen sind meistens natürliche, menschliche Reaktionen und können durch entsprechende Vorgehensweise bei der Einführung der Stellenbeschreibung vermieden bzw. gemildert

werden. Häufige Einwände der Mitarbeiter sind:

- zusätzlicher bürokratischer Aufwand
- die Angst vor Neuem, dem Unbekannten
- die Furcht vor unangenehmen Entdeckungen
- die Abneigung gegen fremde Ideen
- die Angst vor dem Verlust liebgegewonnener Tätigkeiten
- die Angst nicht mehr gebraucht und ggf. arbeitslos zu werden.

Die Einstellung der Mitarbeiter zu Stellenbeschreibungen dokumentiert am eindrucksvollsten eine empirische Untersuchung von H.-J. Krasemann. Diese Untersuchung im Bereich mittlerer Unternehmen in der Bundesrepublik zeigt die Grafik in Bild 2.

Chance zur Reorganisation

Die in dieser Abhandlung vorgestellte Einführung der Stellenbeschreibung in den Betrieb soll mithelfen, den Durchdringungsgrad der Stellenbeschreibungen in Betrieben des Glaser- und Fensterbauerhandwerks zu erhöhen und Vorurteile abzubauen. Die Praxis zeigt, daß überall in den Betrieben, in denen Stellenbeschreibungen eingeführt werden, eine sehr positive Entwicklung der gesamten betrieblichen Organisation zu verzeichnen ist. □