

---

# Inhaltsverzeichnis

Was Ihnen dieser Praxisratgeber bietet .....	11
<b>FAQ – Antworten auf die häufigsten Fragen .....</b>	<b>13</b>
<b>1 Präzise Stellenbeschreibungen entwickeln .....</b>	<b>25</b>
1.1 Schritt 1: Nehmen Sie die Vogelperspektive ein .....	26
1.1.1 Schärfen Sie Ihr Organisationsverständnis .....	26
1.1.2 Beschreiben Sie Ihre Prozesse .....	27
1.1.3 Berücksichtigen Sie unterschiedliche Interessengruppen .....	29
1.2 Schritt 2: Legen Sie fest, welche Komponenten enthalten sein sollen .....	31
1.2.1 Unverzichtbare Komponenten .....	32
1.2.2 Ergänzende Komponenten .....	34
1.2.3 Die Anforderungen der unterschiedlichen Interessengruppen .....	36
1.2.4 Weniger ist mehr .....	37
1.3 Schritt 3: Entwickeln Sie passgenaue Standards .....	38
1.3.1 Vorteil: Leichte Erarbeitung und gute Vergleichbarkeit .....	38
1.3.2 Standard 1: Einheitliche Stellenbezeichnungen .....	39
1.3.3 Standard 2: Wiederkehrende Standardformulierungen .....	41
1.3.4 Standard 3: Formulierungsbausteine .....	42
1.3.5 Standard 4: Die Inhalte der Funktionsbeschreibung .....	47
1.4 Schritt 4: So formulieren Sie die Stelleninhalte .....	50
1.5 Schritt 5: Wer bei der Erstellung für was verantwortlich ist .....	52
1.6 Schritt 6: Wer soll unterschreiben? Wer händigt die Stellenbeschreibung aus? .....	53
1.6.1 Wer soll die Stellenbeschreibung unterschreiben? .....	53
1.6.2 Händigen Sie die Stellenbeschreibung aus .....	54
1.7 Schritt 7: Der Einführungsprozess .....	55
1.8 Formular: Stellenbeschreibung .....	55
<b>2 Rollenkonzepte dynamischer Organisationen .....</b>	<b>59</b>
2.1 Was kennzeichnet dynamische Organisationsformen? .....	60
2.2 Wie ist die Begrifflichkeit »Rolle« zu verstehen? .....	62
2.3 Rollenverständnis im Überblick .....	66
2.4 Zwei Praxisbeispiele .....	67

<b>3</b>	<b>Aussagekräftige Anforderungsprofile erstellen</b>	<b>75</b>
3.1	Schritt 1: Verabschieden Sie sich von überdimensionierten Idealvorstellungen	75
3.1.1	Die Realität im Umgang mit Anforderungsprofilen	75
3.1.2	Der Stellenwert von Anforderungsprofilen	75
3.2	Schritt 2: Struktur und Gliederung festlegen	78
3.2.1	Anforderungsprofile im Unternehmen neu definieren	78
3.2.2	Die Basis: Nutzenüberlegungen	81
3.2.3	Die Gliederung von Anforderungsprofilen	82
3.2.4	Klar definierte Anforderungskriterien	86
3.3	Schritt 3: Verantwortlichkeiten bei der Erstellung	87
3.4	Schritt 4: Konkrete Anforderungskriterien festlegen	88
3.4.1	Anforderungskriterien und das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz	88
3.4.2	Die Ermittlung von Erfolgskriterien: Herausfordernde Situationen	90
3.4.3	Die strukturierte Expertenbefragung	92
3.4.4	Die Erarbeitung des Kompetenzkataloges	95
3.4.5	Kriteriengewichtung	99
3.5	Schritt 5: Den Einführungsprozess definieren	100
3.6	Zusammenfassung: Die Erarbeitung von Anforderungsprofilen	100
3.6.1	Erarbeitung von Stellenbeschreibungen	100
3.6.2	Durchführung von Workshops	100
3.6.3	Inhalte der Workshops	101
3.7	Formular: Anforderungsprofil	102
<b>4</b>	<b>Erfolgreiche Einführung im Unternehmen</b>	<b>105</b>
4.1	Die wichtigsten Erfolgskriterien	105
4.1.1	Pro-Haltung der Geschäftsführung	105
4.1.2	Pro-Haltung der Führungskräfte	106
4.1.3	Pro-Haltung der Mitbestimmungsgremien	109
4.1.4	Pro-Haltung der Mitarbeiterschaft	110
4.2	Kommunikationsstrategie entwickeln und abstimmen	111
4.2.1	Was, wann, wie, wer, an wen?	111
4.2.2	Was und wann? – Inhalt und Zeitraum	111
4.2.3	Wie? – Mittel der Kommunikation	115
4.2.4	Wer an wen? – Kommunikator und Mitarbeiter	116
4.3	Zusammenfassung: Einführung der Stellenbeschreibungen	116

<b>5</b>	<b>Extra: Erstellung von Stellenausschreibungen</b>	<b>121</b>
5.1	Personalmarketing und Arbeitgeberattraktivität	121
5.1.1	Faktoren zur Mitarbeiterzufriedenheit	122
5.1.2	Fokus nach innen	124
5.1.3	Fokus nach außen	126
5.2	Externe Stellenanzeigen mit unverwechselbarem Gesicht	127
5.2.1	Aufbau und inhaltliche Gestaltung von Stellenanzeigen	128
5.2.2	Äußere Gestaltung	134
5.2.3	Stellenanzeigen in Online-Jobbörsen und auf Ihrer Karrierewebsite	136
5.3	Stellenanzeigen und das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz	137
5.3.1	Benachteiligung wegen Rasse oder ethnischer Herkunft	138
5.3.2	Benachteiligung wegen des Geschlechts – m/w/d	138
5.3.3	Benachteiligung wegen der sexuellen Identität, Religion oder Weltanschauung	139
5.3.4	Benachteiligung wegen einer Behinderung	139
5.3.5	Benachteiligung wegen des Alters	140
5.4	Zusätzlich zu online auch noch Print? – Das richtige Medium	143
<b>6</b>	<b>Arbeitsmittel</b>	<b>147</b>
6.1	Stellenbezeichnungen	147
6.2	Englische Jobtitel und ihre deutschen Bedeutungen	153
6.3	Stellenziele	156
6.4	Standardformulierungen für Stellenbeschreibungen	159
6.5	Kompetenzkatalog: Persönlichkeitsanforderungen	160
6.6	Muster-Stellenbeschreibungen mit Anforderungsprofilen	165
6.6.1	Stellenbeschreibung Bauleiter (m/w/d)	165
6.6.2	Stellenbeschreibung Buchhalter Debitoren (m/w/d)	167
6.6.3	Stellenbeschreibung Buchhalter Kreditoren (m/w/d)	169
6.6.4	Stellenbeschreibung Mitarbeiter Callcenter (m/w/d)	171
6.6.5	Stellenbeschreibung Sachbearbeiter Einkauf (m/w/d)	173
6.6.6	Stellenbeschreibung Elektroniker (m/w/d)	175
6.6.7	Stellenbeschreibung Fertigungstechniker (m/w/d)	177
6.6.8	Stellenbeschreibung Finanzbuchhalter (m/w/d)	179
6.6.9	Stellenbeschreibung Ingenieur Arbeitssicherheit (m/w/d)	181
6.6.10	Stellenbeschreibung Ingenieur Entwicklung Elektrotechnik (m/w/d)	183
6.6.11	Stellenbeschreibung Ingenieur Konstruktion Maschinenbau (m/w/d)	185

6.6.12	Stellenbeschreibung Ingenieur Technischer Vertrieb (m/w/d) .....	187
6.6.13	Stellenbeschreibung Ingenieur Versorgungstechnik (m/w/d) .....	189
6.6.14	Stellenbeschreibung Instandhaltungsmechaniker (m/w/d) .....	191
6.6.15	Stellenbeschreibung IT-Projektleiter (m/w/d) .....	193
6.6.16	Stellenbeschreibung Lagerfachkraft (m/w/d) .....	195
6.6.17	Stellenbeschreibung Leiter Fertigung (m/w/d) .....	197
6.6.18	Stellenbeschreibung Leiter Finanz- und Rechnungswesen (m/w/d) ...	199
6.6.19	Stellenbeschreibung Leiter Marketing (m/w/d) .....	201
6.6.20	Stellenbeschreibung Leiter Personalmanagement (m/w/d) .....	204
6.6.21	Stellenbeschreibung Leiter Vertrieb (m/w/d) .....	207
6.6.22	Stellenbeschreibung Monteur für Windenergieanlagen (m/w/d) .....	209
6.6.23	Stellenbeschreibung Personalreferent (m/w/d) .....	211
6.6.24	Stellenbeschreibung Personalsachbearbeiter mit Gehaltsabrechnung (m/w/d) .....	213
6.6.25	Stellenbeschreibung Programmierer (m/w/d) .....	215
6.6.26	Stellenbeschreibung Sachbearbeiter Controlling (m/w/d) .....	217
6.6.27	Stellenbeschreibung Sachbearbeiter Lohn- und Gehaltsabrechnung (m/w/d) .....	219
6.6.28	Stellenbeschreibung Sachbearbeiter Fuhrpark (m/w/d) .....	221
6.6.29	Stellenbeschreibung Sachbearbeiter Marketing Energiewirtschaft (m/w/d) .....	223
6.6.30	Stellenbeschreibung Vertriebsmitarbeiter Energiewirtschaft (m/w/d) .....	226
6.6.31	Stellenbeschreibung Sekretär (m/w/d) Fachbereich .....	228
6.6.32	Stellenbeschreibung Sekretär (m/w/d) Geschäftsführung .....	230
6.6.33	Stellenbeschreibung Servicetechniker (m/w/d) .....	232
6.6.34	Stellenbeschreibung Systemadministrator (m/w/d) .....	234
6.6.35	Stellenbeschreibung Technischer Zeichner CAD (m/w/d) .....	236