

Inhaltsverzeichnis

Was Ihnen dieser Praxisratgeber bietet 11

FAQ – Antworten auf die häufigsten Fragen 15

1 Präzise Stellenbeschreibungen entwickeln 27

1.1 Schritt 1: Nehmen Sie die Vogelperspektive ein 27

1.1.1 Schärfen Sie Ihr Organisationsverständnis 27

1.1.2 Beschreiben Sie Ihre Prozesse 29

1.1.3 Berücksichtigen Sie unterschiedliche Interessengruppen 31

1.2 Schritt 2: Legen Sie fest, welche Bestandteile enthalten sein sollen 34

1.2.1 Unverzichtbare Bestandteile 34

1.2.2 Ergänzende Bestandteile 36

1.2.3 Die Anforderungen der unterschiedlichen Interessengruppen 38

1.2.4 Weniger ist mehr 39

1.3 Schritt 3: Entwickeln Sie passgenaue Standards 40

1.3.1 Vorteil: Leichte Erarbeitung und gute Vergleichbarkeit 41

1.3.2 Standard 1: Einheitliche Stellenbezeichnungen 41

1.3.3 Standard 2: Wiederkehrende Standardformulierungen 43

1.3.4 Standard 3: Formulierungsbausteine 44

1.3.5 Standard 4: Die Inhalte der Funktionsbeschreibung 50

1.4 Schritt 4: So formulieren Sie die Inhalte der Stellenbeschreibung 52

1.5 Schritt 5: Zuständigkeiten bei der Erstellung der Stellenbeschreibung 55

1.6 Schritt 6: Regelung von Unterschrift und Übergabe der Stellenbeschreibung 56

1.6.1 Wer soll die Stellenbeschreibung unterschreiben? 56

1.6.2 Händigen Sie die Stellenbeschreibung aus 58

1.7 Schritt 7: Den Einführungsprozess transparent gestalten 59

1.8 Formular: Stellenbeschreibung 59

2 Rollenkonzepte dynamischer Organisationen 63

2.1 Was kennzeichnet dynamische Organisationsformen? 64

2.2 Wie ist die Begrifflichkeit »Rolle« zu verstehen? 66

2.3 Rollenverständnis im Überblick 70

2.4 Rollen im Kontext von Karrieremodellen 71

2.5 Zwei Praxisbeispiele zur Anwendung von Rollen 72

3 Aussagekräftige Anforderungsprofile erstellen 81

3.1 Schritt 1: Vom Ideal zum Bedarf: Präzise Anforderungen statt überhöhte Erwartungen ... 81

3.1.1 Die Realität im Umgang mit Anforderungsprofilen 81

3.1.2 Die Bedeutung von Anforderungsprofilen 81

3.2	Schritt 2: Struktur und Gliederung verbindlich festlegen	84
3.2.1	Anforderungsprofile im Unternehmen neu definieren	84
3.2.2	Die Basis: Strategische Nutzenüberlegungen	87
3.2.3	Die Gliederung von Anforderungsprofilen	89
3.2.4	Klar definierte Anforderungskriterien	92
3.3	Schritt 3: Zuständigkeiten bei der Erstellung von Anforderungsprofilen	93
3.4	Schritt 4: Konkrete Anforderungskriterien entwickeln – rechtliche Vorgaben, Methodik und Gewichtung	94
3.4.1	Anforderungskriterien und das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz	94
3.4.2	Anforderungskriterien als Erfolgskriterien aus herausfordernden Situationen ableiten	96
3.4.3	Die strukturierte Expertenbefragung	99
3.4.4	Die Erarbeitung eines Kompetenzkataloges für einheitliche Standards	104
3.4.5	Anforderungsprofil präzisieren: Kriterien gewichten und verdichten	106
3.5	Schritt 5: Den Einführungsprozess transparent gestalten	108
3.6	Zusammenfassung der Vorgehensweise zur Erarbeitung von Anforderungsprofilen	108
3.6.1	Erarbeitung von Stellenbeschreibungen	108
3.6.2	Durchführung von Workshops	108
3.6.3	Inhalte der Workshops	109
3.7	Extra: Stärkenbasierte Anforderungsprofile	110
3.8	Formular: Anforderungsprofil	111
4	Erfolgreiche Einführung von Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofilen	113
4.1	Die wichtigsten Erfolgskriterien	113
4.1.1	Pro-Haltung der Geschäftsführung	113
4.1.2	Pro-Haltung der Führungskräfte	114
4.1.3	Pro-Haltung der Mitbestimmungsgremien	117
4.1.4	Pro-Haltung der Mitarbeiter	118
4.2	Entwicklung und Abstimmung der Kommunikationsstrategie	119
4.2.1	Das Kommunikationskonzept entwickeln	119
4.2.2	Was und wann? – Inhalt und Zeitraum	119
4.2.3	Wie? – Mittel der Kommunikation	124
4.2.4	Wer an wen? – Kommunikator und Mitarbeiter	124
4.3	Zusammenfassung: Einführung von Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofilen ...	124
5	Extra: Erstellung von Stellenausschreibungen	129
5.1	Personalmarketing und Arbeitgeberattraktivität	129
5.1.1	Faktoren zur Mitarbeiterzufriedenheit	130
5.1.2	Fokus nach innen	132
5.1.3	Fokus nach außen	134

5.2	Externe Stellenanzeigen mit Wirkung	136
5.2.1	Stellenanzeigen gestalten: Inhalte, Struktur und KI-Unterstützung	137
5.2.2	Äußere Gestaltung	146
5.2.3	Stellenanzeigen in Online-Jobbörsen, Social Media und auf Ihrer Karrierewebsite	147
5.3	Stellenanzeigen und das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz	149
5.3.1	Benachteiligung aufgrund der Herkunft	150
5.3.2	Benachteiligung wegen des Geschlechts – m/w/d	150
5.3.3	Benachteiligung wegen der sexuellen Identität, Religion oder Weltanschauung .	151
5.3.4	Benachteiligung wegen einer Behinderung	152
5.3.5	Benachteiligung wegen des Alters	152
6	Arbeitsmittel	157
6.1	Stellenbezeichnungen	157
6.2	Englische Jobtitel und ihre deutschen Bedeutungen	163
6.3	Stellenziele	166
6.4	Standardformulierungen für Stellenbeschreibungen	169
6.5	Kompetenzkatalog: Persönlichkeitsanforderungen	171
6.6	Muster-Stellenbeschreibungen mit Anforderungsprofilen	177
6.6.1	Stellenbeschreibung Bauleiter (m/w/d)	177
6.6.2	Stellenbeschreibung Buchhalter Debitoren (m/w/d)	179
6.6.3	Stellenbeschreibung Buchhalter Kreditoren (m/w/d)	181
6.6.4	Stellenbeschreibung Mitarbeiter Callcenter (m/w/d)	183
6.6.5	Stellenbeschreibung Sachbearbeiter Einkauf (m/w/d)	185
6.6.6	Stellenbeschreibung Elektroniker (m/w/d)	187
6.6.7	Stellenbeschreibung Fertigungstechniker (m/w/d)	189
6.6.8	Stellenbeschreibung Finanzbuchhalter (m/w/d)	191
6.6.9	Stellenbeschreibung Ingenieur Arbeitssicherheit (m/w/d)	193
6.6.10	Stellenbeschreibung Ingenieur Entwicklung Elektrotechnik (m/w/d)	195
6.6.11	Stellenbeschreibung Ingenieur Konstruktion Maschinenbau (m/w/d)	197
6.6.12	Stellenbeschreibung Ingenieur Technischer Vertrieb (m/w/d)	199
6.6.13	Stellenbeschreibung Ingenieur Versorgungstechnik (m/w/d)	201
6.6.14	Stellenbeschreibung Instandhaltungsmechaniker (m/w/d)	203
6.6.15	Stellenbeschreibung IT-Projektleiter (m/w/d)	205
6.6.16	Stellenbeschreibung Lagerfachkraft (m/w/d)	207
6.6.17	Stellenbeschreibung Leiter Fertigung (m/w/d)	209
6.6.18	Stellenbeschreibung Leiter Finanz- und Rechnungswesen (m/w/d)	211
6.6.19	Stellenbeschreibung Leiter Marketing (m/w/d)	214
6.6.20	Stellenbeschreibung Leiter Personalmanagement (m/w/d)	216
6.6.21	Stellenbeschreibung Leiter Vertrieb (m/w/d)	219
6.6.22	Stellenbeschreibung Monteur für Windenergieanlagen (m/w/d)	221
6.6.23	Stellenbeschreibung Personalreferent (m/w/d)	223

6.6.24	Stellenbeschreibung Personalsachbearbeiter mit Gehaltsabrechnung (m/w/d) ..	225
6.6.25	Stellenbeschreibung Programmierer (m/w/d)	227
6.6.26	Stellenbeschreibung Sachbearbeiter Controlling (m/w/d)	229
6.6.27	Stellenbeschreibung Sachbearbeiter Lohn- und Gehaltsabrechnung (m/w/d) ...	231
6.6.28	Stellenbeschreibung Sachbearbeiter Fuhrpark (m/w/d)	233
6.6.29	Stellenbeschreibung Sachbearbeiter Marketing Energiewirtschaft (m/w/d)	235
6.6.30	Stellenbeschreibung Vertriebsmitarbeiter Energiewirtschaft (m/w/d)	237
6.6.31	Stellenbeschreibung Sekretär (m/w/d) Fachbereich	239
6.6.32	Stellenbeschreibung Sekretär (m/w/d) Geschäftsführung	241
6.6.33	Stellenbeschreibung Servicetechniker (m/w/d)	243
6.6.34	Stellenbeschreibung Systemadministrator (m/w/d)	245
6.6.35	Stellenbeschreibung Technischer Zeichner CAD (m/w/d)	247