

bühnenwerk

Jenfelder Allee 80 – 22045 Hamburg

PERSONALORGANISATION / 4.2

Datum	Dozent	Revision
29.02.2024	Stephan Hasdorf	1.3

Überblick Betriebliches Management / Personalorganisation / 4.2

- Personalbedarf
- Personaleinsatz
- Personalentwicklung
- Personalqualifizierung

4.2.1 Anforderungsprofile	Seite 2
4.2.2 Stellenplanung und -beschreibung	Seite 9
4.2.3 Funktionsbeschreibung	Seite 17

4.2.1 Anforderungsprofile

Das Anforderungsprofil, auch Qualifikationsprofil, ist ein wesentliches Instrument bei der Personalbeschaffung sowie -auswahl und das Ergebnis der Anforderungsanalyse. Dabei wird systematisch aufgelistet, welche Qualifikationen und Fähigkeiten ein Mitarbeiter auf einer bestimmten Position mitbringen soll. Das Profil ist Bestandteil jeder Stellenanzeige.

Zu beachten ist, dass sich das Profil auf die Position direkt bezieht, sodass keine Person oder Personengruppe (z. B. durch das Alter oder Geschlecht) ausgeschlossen wird.

Wie erstelle ich ein professionelles Anforderungsprofil?

Ziel eines Anforderungsprofils ist, dass aus diesem genau hervorgeht, welche Anforderungen an eine bestimmte Position gestellt werden. Um ein Profil zu erstellen, sollten Personalverantwortliche vier Schritte beachten:

- Analyse der Anforderungen
- Recherche in der Abteilung
- Kriterien filtern
- Profil formulieren

Analyse der Anforderungen

Für ein genaues Anforderungsprofil muss zunächst analysiert werden, welche Kriterien gefordert sind. Um diese herauszufinden, hilft ein Katalog mit folgenden Fragen:

- Welche Aufgaben hat der aktuelle Stelleninhaber zu bewältigen?
- Welche Kompetenzen sind für diese Position notwendig?
- Welche Qualifikationen, Ausbildung/Studium und Weiterbildungen sind relevant für die Ausübung der Tätigkeit?
- Welche Soft Skills und persönlichen Eigenschaften sollte der Kandidat haben?

Recherche in der Abteilung

Ist der Fragenkatalog fertig gestellt, geht es im zweiten Schritt um die Recherche zu den einzelnen Fragen. Alle Antworten lassen sich inhouse finden. Dabei kann – wenn vorhanden – eine ältere Version des Anforderungsprofils als Grundlage genommen werden. Vor einer Anzeigenschaltung muss dieses Profil jedoch überprüft werden. Dabei sollten folgende Fragen abgeklärt werden:

- Sind die Inhalte korrekt?
- Sind neue Aufgaben dazu gekommen und sind andere Aufgaben dafür weggefallen?

Der Personaler findet die Antworten in der jeweiligen Abteilung. Ein Gespräch mit dem momentanen Stelleninhaber ist in diesem Fall sinnvoll. Sollte es diese Möglichkeit nicht geben, so werden der Vorgesetzte sowie die Kollegen befragt.

Kriterien filtern

Liegen alle Informationen dem Personaler vor, so werden die einzelnen Kriterien nach Relevanz geordnet. Um eine Reihenfolge zu erhalten, hilft eine Einordnung in verschiedene Kategorien.

Muss-Kriterien

Die Eigenschaft ist für die Ausübung der Tätigkeit zwingend notwendig. Liegt diese nicht vor, wird der Kandidat nicht eingestellt.

Soll-Kriterien

Die Eigenschaften sollten vorhanden sein, sind aber kein Ausschlusskriterium. Sie können im Laufe der Arbeitszeit erworben werden.

Wunsch-Kriterien

Diese Eigenschaften sind nicht erforderlich, runden das Kandidatenprofil aber ab.

Profil formulieren

Im vierten und letzten Schritt wird das Anforderungsprofil vom Personaler ausformuliert. Der Aufbau eines Profils ist dabei wie folgt:

- Formale Anforderungen (Ausbildung, Berufserfahrung)
- Fachliche Anforderungen (spezielle Fähigkeiten oder Kenntnisse)
- Methodische Kompetenzen (Verhandlungsgeschick, strategisches Denken)
- Soziale Kompetenzen (Durchsetzungsvermögen, Teamfähigkeit)

Wichtig bei einem Anforderungsprofil ist, dass dieses präzise formuliert wird und keine Floskeln beinhaltet. So wissen sowohl der Arbeitgeber als auch der Arbeitnehmer welche Anforderungen gestellt werden.

Wo kommen Anforderungsprofile zum Einsatz?

Das Anforderungsprofil kommt in verschiedenen Bereichen zum Einsatz. Dazu zählen die

- Personalplanung
- Personalgewinnung
- Personalauswahl

Wo liegt die Problematik von Anforderungsprofilen?

Ein Anforderungsprofil kann dazu verleiten, die Ansprüche so hoch zu setzen, dass ein Bewerber diese nicht alle erfüllen kann. Die Stelle lässt sich unter den Bedingungen nur schwer besetzen. Um diese Problematik zu beheben ist es wichtig, nach der Erstellung des Anforderungsprofils dieses zu überprüfen und ggf. die notwendigen Kriterien von den wünschenswerten zu trennen. So steigt die Wahrscheinlichkeit, dass ein passender Kandidat seine Bewerbung einreicht und nach dem Bewerbungsprozess die offene Stelle im Unternehmen besetzt werden kann.

Was muss im Anforderungsprofil stehen?

Ein Anforderungsprofil beschreibt die Summe aller Tätigkeiten, die mit einer bestimmten Stelle oder Position verbunden sind und der Qualifikationen, die dafür notwendig sind. Dazu können sehr technische Beschreibungen zählen, wenn sich jemand mit einer bestimmten Maschine auskennen muss, oder Soft Skills wie hohe Empathie, die besonders in sozialen Berufen benötigt wird.

Je detaillierter das Anforderungsprofil ist, umso einfacher machst du es dir im Recruitingprozess, sowohl bei der Suche nach Kandidat*innen als auch in den nachfolgenden Schritten.

Formale Qualifikationen

Am Anfang stehen die formalen Anforderungen, die für die Stelle notwendig sind. Das sind meistens Bildungsgrad, Ausbildung, Erfahrung, Verfügbarkeit, wenn notwendig Führerschein, Arbeitserlaubnis bei ausländischen Bewerber*innen. Bei Stellen für Führungskräfte wird hier meistens auch nach Erfahrung in der Personalverantwortung und Führung gefragt.

Fachliche Kompetenzen

Die fachlichen Qualifikationen richten sich sehr stark nach der Beschreibung der einzelnen Stelle. Es können Programmiersprachen sein oder die Kenntnis von bestimmten Produktionsanlagen, Fremdsprachen oder Kenntnis in Spezialsoftware wie Buchungsprogramme bei Reiseunternehmen. Natürlich sollte die Branche und ihre Anforderungen selbst bekannt sein.

Um die fachlichen Kompetenzen aufzulisten, solltest du unbedingt die Leitung der Fachabteilungen und sogar Kolleg*innen aus der Abteilung hinzuziehen. Es kommt immer wieder vor, dass wegen ungenauer Beschreibungen Bewerber*innen abgelehnt werden müssen, weil sie nicht die fachlichen Kompetenzen in einem bestimmten Bereich haben. Da viele Aufgaben heute sehr spezialisiert sein können, kommt es auf Details an.

Methodenkompetenz

Die Methodenkompetenzen zeigen, wie jemand die Arbeit organisiert und Aufgaben löst. Dabei gibt es kein richtig oder falsch, sondern nur unterschiedliche Ansätze. Wer alleine eine Produktionsstraße überwachen soll, muss in der Lage sein, eigenständig zu arbeiten. Sollen Bewerber*innen ein neues Verkaufsteam aufbauen, müssen sie gut mit anderen zusammenarbeiten können.

Die wichtigsten Methodenkompetenzen sind:

- Informationsbeschaffung
- Analytisches Denken
- Interpretationsfähigkeit
- Anwenden von Problemlösungen
- Organisationstalent
- Eigenständiges Arbeiten oder Teampayer
- Home-Office-Qualifikationen
- **Soft Skills**

Die sozialen Kompetenzen und sogenannten weichen Faktoren werden immer wichtiger. In Zeiten, in denen wir uns Fachwissen schnell aneignen können, spielen die eigene Persönlichkeit und die Fähigkeit, mit anderen zusammenzuarbeiten, eine große Rolle. Zu den wichtigsten Soft Skills gehören:

- Zuhören können
- Verhandlungsgeschick
- Nonverbale Kommunikation
- Körpersprache lesen
- Verbale Kommunikation
- Visuelle Kommunikation
- Kreativität bei Problemlösungen
- Kritisches Denken
- Flexibilität bei Anpassung an wechselnde Umgebungen
- Erfolgsorientiertes Arbeiten
- Zielorientiertes Arbeiten
- Konfliktmanagement
- Menschen begeistern können
- Feedback geben können
- Rat geben können (Mentorship)
- Ehrlichkeit
- Humor
- Selbstbewusstsein
- Geduld
- Respekt
- Empathie
- Große Aufmerksamkeit auf Details

Vorteile eines Anforderungsprofils

Ein genaues Anforderungsprofil hat zwei wesentliche Vorteile: Zum einen kannst du Bewerber*innen gegenüber die Stellenanforderungen präziser formulieren und damit die Qualität der Bewerbungen erhöhen. Zum anderen kannst du auch selbst mehr Klarheit erhalten, was eigentliche Aufgabe der entsprechenden Person ist. Es kommt immer wieder vor, dass in großen Unternehmen bei der Stellenbeschreibung auffällt, dass sie redundant ist, dass es Überschneidungen gibt oder dass sie nicht mehr zeitgemäß ausgefüllt wird.

Anforderungsprofil als Checkliste für den Recruitingprozess

Mit einem Anforderungsprofil kannst du schneller passende Bewerber*innen auswählen und den Prozess sogar teilweise automatisieren. Künstliche Intelligenz kann bereits Bewerbungen auf bestimmte Stichwörter hin überprüfen und aussortieren. Eine Checkliste mit den Anforderungen hilft dir bei allen Schritten des Bewerbungs-Trichter.

Höhere Qualität der Bewerbungen

Je genauer du deine Vorstellungen an Bewerber*innen kommunizieren kannst, umso besser wird die Qualität der Bewerbungen sein. Ein klares Stellenprofil wird nur diejenigen ansprechen, die den Anforderungen entsprechen. Damit verlierst du weniger Zeit mit nicht qualifizierten Kandidat*innen.

Beschleunigung des Bewerbungsprozesses

Da du dich mit weniger Ausschuss beschäftigen musst, wird der Bewerbungsprozess wesentlich beschleunigt. Die Time-to-Hire sinkt und damit auch die Kosten für die Besetzung einer Stelle. Die gesparte Zeit kann dann für andere Zwecke eingesetzt werden. Übrigens kannst du Anforderungsprofile sogar bei der Auswahl von Auszubildenden verwenden.

Ein Anforderungsprofil erstellen

Ein Anforderungsprofil geht dem Stellenprofil immer voraus und ist ein Prozess, der mit der Sammlung von Informationen beginnt und am Ende eine Liste an Qualifikationen darstellt. Die Analyse der Ist-Situation steht am Anfang, denn die tatsächliche Arbeit, die geleistet wird, bildet die Grundlage der Stellenbeschreibung.

Bei einem Anforderungsprofil besteht immer die Gefahr, dass daraus eine Wunschliste wird. Das gilt es zu verhindern, denn bei unrealistischen Profilen werden Bewerber*innen sich entweder gar nicht melden oder eingestellte Mitarbeiter*innen wieder abspringen, wenn die Stelle nicht so ist wie ausgeschrieben.

Ist-Analyse

Schreibe alle Tätigkeiten auf, die derzeit auf dieser Stelle ausgeübt werden. Hier ist die Hilfe der bisherigen Stelleninhaber*innen sehr willkommen, denn sie können am besten beschreiben, was sie den ganzen Tag über tun. Gerade bei den fachlichen Kompetenzen ist der Input von Kolleg*innen eine große Hilfe. Vorgesetzte hingegen können methodische Kompetenzen recht gut beurteilen und dir bei den formalen Kriterien helfen.

Folgende Stichpunkte wirst du benötigen:

- Welche Routinetätigkeiten gibt es? Zähle hier möglichst viel auf, du kannst die Liste dann später auf wichtige Punkte reduzieren.
- Welche besonderen Aufgaben hängen mit der Stelle zusammen (zum Beispiel Vernetzung mit anderen Teams, Sonderprojekte).
- Was sind die formalen Kriterien (Universitätsabschluss, besondere Kenntnisse und Zeugnisse)?
- Welche fachlichen Qualifikationen haben die bisherigen Stelleninhaber*innen (hier solltest du auch die Fortbildungen mit einschließen und alles, was seit der Einstellung dazugelernt wurde)?
- Welche Arbeitsmethoden werden derzeit angewendet (Teamarbeit, selbstständige Arbeit, Home-Office, Außendienst)?
- Welche Soft-Skills haben die Kolleg*innen derzeit und welche sind für die Stelle notwendig?

Bei einer neu geschaffenen Position wirst du nicht auf Erfahrungswerte zurückgreifen können. Hier braucht es etwas Fantasie und die Fähigkeit, sich die Gestaltung der Stelle bildlich vorzustellen. Versuche einen fiktiven Charakter auf diese Stelle zu setzen und beschreibe, was dieser für Aufgaben hat. Füge dann die Fähigkeiten hinzu, von denen du glaubst, dass sie für die Stelle notwendig sind.

Bewertung der einzelnen Anforderungen

Die Liste der Anforderungen wird recht lang sein, aber das ist normal. Im nächsten Schritt wirst du bewerten, wie wichtig die einzelnen Tätigkeiten und Fähigkeiten für die Stelle sind. Es hat sich bewährt, die einzelnen Punkte in drei Kategorien einzuteilen:

- **Muss** – diese Anforderungen sind wichtig und haben Priorität
- **Soll** – diese Punkte sind wünschenswert und es wäre gut, wenn Kandidat*innen sie erfüllen
- **Kann** – diese Qualifikationen sind die Sahnehaube. Bewerber*innen, die sie mitbringen, werden auf jeden Fall positiv bewertet.

Am einfachsten ist es, die Anforderungsliste in einer Tabelle zu sammeln und dann Spalten hinzuzufügen, die die drei Kategorien repräsentieren. Dann wird jeder Eigenschaft eine der drei Kategorien zugewiesen. Am besten machst du das im Team, und wahrscheinlich wird es mehrere Durchgänge geben, bis am Ende eine zufriedenstellende Liste fertiggestellt ist.

Qualifikation/Fähigkeit	Anforderung	Muss	Soll	Kann	Bemerkungen
Formale Voraussetzungen					
Abitur					
Fachhochschulreife					
Hochschulabschluss	BWL oder Marketing	x			
Ausbildung	Kaufmännischer Abschluss	x			Eine von beiden Kriterien muss erfüllt sein
Führerschein	Klasse 2	x			
Fachkenntnisse					
Erfahrung	Mind. 3 Jahre im Vertrieb	x			
Computerkenntnisse	Office Anwendungen und Vertriebssoftware	x			
	Salesforce		x		
Branchenkenntnisse	Diese Branche oder verwandte Industrie		x		
Methodische Fähigkeiten					
	Selbständiges Arbeiten	x			
Teamfähigkeiten	Muss Team von 5 Außendienstler*innen leiten	x			
Analytisches Denken	Muss Verkaufszahlen aufarbeiten		x		
Interpretationsfähigkeit	Muss eigenständig Schlüsse aus Daten ziehen	x			
Anwenden von Problemlösungen	Umsetzung von Marketingmaßnahmen		x		
Organisationstalent				x	
Persönliche Fähigkeiten					
Zuhören können	Verkaufsgespräche führen			x	
Erfolgsorientiertes Arbeiten	Ziele erreichen		x		
Flexibilität	Neue Strategien umsetzen			x	
Verbale Kommunikation	Mit Kunden sprechen	x			
Menschen begeistern können	Kunden überzeugen		x		

4.2.1.1 Aufgabenanalyse

Unter der **Aufgabenanalyse** versteht man die gedankliche Aufgliederung (Differenzierung) einer Gesamtaufgabe in Teilaufgaben unter Berücksichtigung der zwischen diesen bestehenden Beziehungen.

Im Fokus stehen können dabei sowohl Aufgaben der Aufbau- als auch der Ablauforganisation. Kriterien der Analyse sind die folgenden fünf Aufgabenmerkmale:

- Verrichtung (Handlung);
- Objekt (Gegenstand der Handlung);

- Rang (Stellung der Person);
- Phase (Planungs-, Realisations- oder Kontrollaufgabe);
- Zweckbeziehung (Ziel).

Die im Rahmen der **Aufgabenanalyse** ermittelten Teilaufgaben werden bei der Aufgabensynthese wieder zu Aufgabenkomplexen zusammengefügt (Integration).

Diese können dann einzelnen Personen als Handlungsträgern und damit Stellen oder Instanzen (Leitungsstellen) zugeordnet werden (Aufbauorganisation). Unter Berücksichtigung der Faktoren Raum, Zeit und Kommunikation münden sie in Vorschriften für Handlungen und Abläufe (Ablauforganisation).

4.2.1.2 Rahmenbedingungen der Aufgabenerledigung

Eine Aufgabe des Personal-Management, die in der richtigen Arbeitsverteilung an eine Gruppe von Mitarbeitern und in der Steuerung und Koordination der Teilaufgaben besteht. Ein wichtiges Kriterium ist die personenbezogene Aufgabenerledigung, die die Fähigkeiten, das individuelle Arbeitstempo, die Ausbildung und Erfahrung sowie die persönlichen Neigungen der Mitarbeiter berücksichtigt. Die operativen Aufgaben sind von den Führungskräften so zu planen, dass sie von den Mitarbeitern entsprechend ihrem fachlichen Können und Wissen innerhalb vernünftiger Zeitspannen erledigt werden können. Weder Über- noch Unterbeschäftigung sollte durch die Arbeitszuweisung entstehen. Das setzt voraus, dass eine abgestimmte Arbeitsplanung erstellt wird, insbesondere für Arbeitsplätze, bei denen mit Spitzenbelastungen zu rechnen ist. Zur Aufgabenerledigung gehört auch die Zielvorgabe gegenüber den Mitarbeitern, die Definition ihres Entscheidungsspielraumes, die Vorgabe von Zeiten und Einsatzmitteln sowie die Gewährung individueller Erholungspausen.

4.2.1.3 Eignungsprofil

Ein Eignungsprofil dient als Instrument der Personalbeschaffung bzw. des Personaleinsatzes. Es dient dazu klarzumachen, inwieweit ein Mitarbeiter mit seinen Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten für einen bestimmten Arbeitsplatz bzw. eine Aufgabe geeignet ist.

Ein Eignungsprofil liefert Hinweise auf die Eignung eines Mitarbeiters bzw. einer Mitarbeiterin für einen bestimmten Arbeitsplatz. Es vergleicht die arbeitsplatzspezifischen Anforderungen (Anforderungsprofil) mit den vorhandenen Qualifikationen der Personen (Qualifikationsprofil).

Das Anforderungsprofil des Arbeitsplatzes wird aus der Art und Höhe der an einem Arbeitsplatz vorhandenen Anforderungen erstellt. Es basiert auf Stellen- bzw. Arbeitsbeschreibungen sowie der Arbeitsanalyse und -bewertung. Diese wird mit Hilfe unterschiedlicher Methoden (summarisch, analytisch) durchgeführt und kennt unterschiedliche Kategorien.

Das Genfer Schema z.B. stellt auf geistiges Können, Verantwortung, körperliche Anforderungen und Arbeitsbedingungen ab. Mit dem Qualifikationsprofil wird versucht, die bei einem Mitarbeiter bzw. einer Mitarbeiterin vorhandenen Qualifikationen abzubilden. Qualifikationen sind die menschlichen Eigenschaften, die zur Erfüllung der technisch-fachlichen Erfordernisse des Arbeitsprozesses notwendig sind. Verschiedene Arten von Qualifikationen wie fachliche, ausserfachliche, soziale oder Schlüsselqualifikationen lassen sich unterscheiden. Im Qualifikationsprofil werden diese Eigenschaften zusammengefasst und in ihrer Ausprägung bewertet. Das Eignungsprofil spielt insb.

Mit dem Stellenplan verbindet sich vor allem eine zentrale Aufgabe: Klarheit, Transparenz und Sicherheit für die Personalplanung in allen Organisationseinheiten des Unternehmens gewinnen. Damit eng verbunden sind die Stellen- und die Kostenplanung.

Wenn die Planungsinstrumente Stellenplan und Stellenbesetzungsplan Differenzen aufweisen, müssen offene Stellen besetzt werden, um die vorliegende Unterbesetzung aufzulösen. Weist der Stellenbesetzungsplan hingegen ein Plus gegenüber dem Stellenplan auf, besteht beim Personal eine Überbesetzung, aus der Stellenabbaumaßnahmen folgen können.

Der Stellenplan bildet sämtliche Stellen über alle Einheiten eines Unternehmens hinweg ab. Ändern sich Organisationseinheiten bzw. deren Aufgaben und Prozesse, muss den Stellenplan diesen Änderungen gemäß anpassen. Wenn Änderungen innerhalb einer Einheit oder Abteilung indirekte oder direkte Auswirkungen auf die Stellen einer verwandten Einheit oder Abteilung haben, muss der Stellenplan diese Auswirkungen abbilden können.

Welche Bedeutung haben Stellenbeschreibungen?

Anforderungsprofile werden auf der Basis von **Stellenbeschreibungen** erstellt.

Stellenbeschreibungen zeigen dem Mitarbeiter, welche Aufgaben und Entscheidungsbefugnisse er hat. Sie werden als **Instrument der Organisation** sowie als **personalpolitisches Instrument** für vielfältige Zwecke eingesetzt, z. B.:

- Kompetenzabgrenzung
- Personalauswahl
- Personalentwicklung
- Organisationsentwicklung
- Stellenbewertung
- Lohnpolitik/Gehaltsfindung
- Mitarbeiterbeurteilung
- Feststellung des Leitenden-Status
- interne und externe Stellenausschreibung.

Stellenbeschreibungen sind **formalisierte Darstellungen der wesentlichen Merkmale einer Stelle**; sie werden auch als Arbeitsplatz-, Tätigkeits-, Aufgaben- oder Positionsbeschreibungen sowie als Job description bezeichnet. Es gibt in der Literatur und in der Praxis keine einheitliche Darstellung über Inhalt und Struktur einer Stellenbeschreibung. Üblicherweise sind enthalten: Bezeichnung der Stelle, Über-/Unterstellung, Zielsetzung, Aufgaben und Befugnisse. **In der Praxis wird vielfach das entsprechende Anforderungsprofil der Stelle mit aufgenommen.**

Stellenbeschreibung

I. Beschreibung der Aufgaben

1. Stellenbezeichnung
2. Unterstellung
An wen berichtet der Stelleninhaber?
3. Überstellung
Welche Personalverantwortung hat der Stelleninhaber?
4. Stellvertretung
 - Wer vertritt den Stelleninhaber?
 - Wen muss der Stelleninhaber vertreten?
5. Ziel der Stelle
6. Hauptaufgaben und Kompetenzen
7. Einzelaufträge
8. Besondere Befugnisse

II. Anforderungsprofil

Fachliche Anforderungen:

- Ausbildung,
- Berufspraxis
- Weiterbildung
- besondere Kenntnisse
- ...

Persönliche Anforderungen:

Kommunikationsfähigkeit

Führungsfähigkeit

Wie können Stellenpläne als Instrument der Personalplanung eingesetzt werden?

- Der **Stellenplan** zeigt alle Stellen eines Betriebes oder eines organisatorischen Bereichs – unabhängig davon, ob sie besetzt sind oder nicht. Insofern hat der Stellenplan Soll-Charakter. Der Stellenplan baut auf vorhandene Stellenbeschreibungen auf und enthält Angaben über die Anzahl und Bezeichnung der vorhandenen Planstellen. Er kann in Form eines Organigramms oder als Tabelle dargestellt werden.
- Der **Stellenbesetzungsplan** wird aus dem Stellenplan entwickelt und enthält weitere Angaben: Ob und von wem die Stelle besetzt ist und ggf. weitere Informationen über den Mitarbeiter (Alter, Eintrittsdatum, Vollmacht).
- Von einem **Stellenbewertungsplan** spricht man, wenn die Funktionswerte je Stelle eingetragen werden, d. h. die tarifliche oder außertarifliche Eingruppierung (z. B. T 6, AT 2; T = Tarifgruppe; AT = außertarifliche Gruppe).
- Stellenpläne und Stellenbesetzungspläne gehören zu den wichtigsten Instrumenten der Personalplanung. Ein Nachteil der Stellenpläne ist die relativ große Starrheit dieses Instruments bzw. der Korrekturaufwand bei der Anpassung an Veränderungen in der Organisation des Betriebes.

Beispiel Stellenplan NDR:

1. Der Stellenplan weist den Gesamtbedarf des NDR an festangestellten Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen aus. Er ist Grundlage für die Berechnungen der Personalaufwendungen. Der Stellenplan ist nach Geschäftsbereichen und innerhalb der Geschäftsbereiche nach Kostenstellen zu gliedern, wobei organisationsbedingte Zusammenfassungen zulässig sind. Ferner sind die Planstellen nach den Vergütungsgruppen getrennt zu zeigen.
2. Eine Planstelle darf mit mehreren Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen besetzt werden, wenn mit diesen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen Teilzeit-Arbeitsverhältnisse mit zusammen nicht mehr als der im NDR tarifvertraglich geltenden regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit vereinbart sind.
3. Eine Planstelle darf in einen anderen Geschäftsbereich verlagert werden. Die Verlagerung ist im nächsten Stellenplan auszuweisen.
4. Zum Zwecke der Umschulung für eine anders geartete berufliche Tätigkeit im NDR dürfen Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen außerhalb des Stellenplans geführt werden. Durchführung, Umfang und Dauer der Umschulungsmaßnahmen kann der Intendant/die

Intendantin gesondert regeln. Die Umschulungspositionen sind nachrichtlich im Stellenplan zu vermerken.

Die Verteilung der Mitarbeiter*innen auf die einzelnen Direktionen/Planstellen am 31.12.2020 wie folgt dar:

Bereich	männlich 2020	weiblich 2020	gesamt 2020
Intendanz	28	41	69
Direktion LFH Mecklenburg-Vorpommern	135	125	260
Direktion LFH Hamburg	42	62	104
Direktion LFH Niedersachsen	261	238	499
Direktion LFH Schleswig-Holstein	146	139	285
Programmdirektion Hörfunk	258	244	502
Programmdirektion Fernsehen	108	187	295
Verwaltungsdirektion	167	233	400
Justitiariat	10	53	63
Produktionsdirektion	596	363	959
NDR	1.751	1.685	3.436
HA ARD-aktuell inkl. tagesschau.de	173	155	328
ARD-TV-Leitungsbüro	9	6	15
KEF-Büro der ARD	5	2	7
gesamt	1.938	1.848	3.786

Gehälter bestimmter Berufsgruppen
(Tarifgehälter Stand 31.12.2020)

Berufsgruppe	Vergütungsgruppe	2020 Brutto (€)
Intendant		365.120
Direktor*in	durchschnittlich	21.017
Programmbereichsleiter*in	durchschnittlich	13.448
Redakteur*in	VG4 bis VG1	4.279 bis 10.856
Kamerafrau/Kameramann	VG6 bis VG3	3.592 bis 7.402
Grafiker*in	VG7 bis VG3	3.337 bis 7.402
Prod.Ingenieur*in	VG5 bis VG2	3.895 bis 8.352
Mediengestalter*in	VG9 bis VG6	3.000 bis 5.654
Sekretär*in/Sachbearbeiter*in	VG9 bis VG6	3.000 bis 5.654
Auszubildende/ Auszubildender 1. bis 3. Jahr		1.107 bis 1.220
Volontär*in	VL1 bis VL4	1.634 bis 1894
freie Mitarbeiter*in		4.656

**) Gehalt inkl. geldwerter Vorteil (Dienstwagen) und Dienstaufwandsentschädigung. Vertrag befristet.*

****) Gehalt inkl. Dienstaufwandsentschädigung. Vertrag befristet.*

**) Gehalt inkl. Dienstaufwandsentschädigung. Vertrag befristet.*
****) Durchschnittswert für 2020 inkl. Urlaubsgeld. Wiederholungshonorare, Spesen und Arbeitgeberzuschüsse sind nicht berücksichtigt. Bei der Ermittlung des Durchschnittswertes wurden die freien Mitarbeiter*innen berücksichtigt, die eine Rahmenvereinbarung mit dem NDR haben und 2020 ein Honorar bezogen haben.*

*Die Honorare freier Mitarbeiter*innen weichen stark voneinander ab, weil freie Mitarbeiter*innen unterschiedlich viel für den NDR arbeiten.*

Inhalte Tarifvertrag / Manteltarifvertrag:

Geltungsbereich

Geltungsdauer

Arbeitsverhältnis

Arbeitsvertrag

Probezeit

Betriebszugehörigkeit und Berufszeit

Befristetes Arbeitsverhältnis

Beendigung des Arbeitsverhältnisses

Zeugnis und Personalakte

Arbeitsbedingungen

Arbeitszeit

tägliche Arbeitszeit/Mehrarbeit

Versetzung und Abordnung

Arbeitsverhinderung - Ärztliche Untersuchung

Erholungsurlaub

Arbeitsbefreiung

Urheber-, Leistungsschutz- und sonstige Rechte

Personalrats-/Gewerkschaftstätigkeiten

Außerdienstliche Nebentätigkeiten

Förderung des beruflichen Fortkommens

Bildungsurlaub

Vergütungen

Familienzuschlag

Mehrarbeitsvergütung und Mehrarbeitszuschlag

Zeitzuschläge -, Funktions- und sonstige Zulagen

Sonderzahlungen bei Urlaub und Krankheit

Kostenerstattung

Abordnungsgeld, Trennungsentschädigung, Umzugskostenerstattung

Reisekostenvergütung

Krankenbezüge

Sterbegeld

Soziale Leistungen

Beihilfen und Unterstützungen

Versorgungszusage

Jubiläen

Essengeldzuschuss

Schlussbestimmungen

Ausschlussfristen

Besondere Zusatzvereinbarungen:

Tarifvertrag für auf Produktionsdauer Beschäftigte

Tarifvertrag für arbeitnehmerähnliche Personen

Tarifvertrag über die Urheberrechte arbeitnehmerähnlicher Personen

Tarifvertrag über den Urlaub für arbeitnehmerähnliche Personen

Tarifvertrag über den Zahlungen im Krankheitsfall für arbeitnehmerähnliche Personen

Tarifvertrag über Zahlung von Zuschüssen bei Schwangerschaft arbeitnehmerähnlicher Personen

Tarifvertrag über die Beteiligung von Arbeitnehmern sowie arbeitnehmerähnlicher und auf Produktionsdauer beschäftigter Personen an den Einnahmen aus der Kabelweitersendung der Programme

Tarifvertrag für befristete Programmmitarbeit

4.2.3 Funktionsbeschreibung

In einer Funktionsbeschreibung erläutern Unternehmen die für eine Stelle relevanten **Ziele**, die wesentlichen **Aufgaben** und die damit verbundene **Verantwortlichkeit** innerhalb des Betriebs. Sie fokussiert nicht nur den einzelnen Mitarbeiter, sondern die gesamte Belegschaft. Wie dieses Instrument angewendet wird, welcher besondere Vorteil damit verbunden ist und worin der Unterschied zur Stellenbeschreibung, Tätigkeitsbeschreibung sowie Arbeitsplatzbeschreibung besteht.

Was ist eine Funktionsbeschreibung?

Die Funktionsbeschreibung grenzt die Aufgaben und Zuständigkeiten zwischen verschiedenen Funktionen in einem Unternehmen voneinander ab. Diese Abgrenzung sollte bestimmt und in der Formulierung möglichst eindeutig erfolgen. Dadurch ist eine Basis geschaffen für eine gute Kommunikation zwischen Kollegen sowie zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.

Jede Stelle lässt sich durch besondere Funktionen beschreiben. Eine Funktion geht über einen konkreten Arbeitsprozess weit hinaus. Der Arbeitgeber verzichtet bei diesem Instrument daher bewusst auf die Ausweisung von konkreten Tätigkeiten. Im Arbeitsalltag stellt sich oft heraus, dass neue Aufgaben hinzukommen, die in der vorhandenen Stellenbeschreibung nicht berücksichtigt sind. Auch klassische Instrumente wie eine Tätigkeitsbeschreibung oder Arbeitsplatzbeschreibung erweisen sich als zu starr oder lückenhaft in ihrem Inhalt.

Im Schwerpunkt gibt die Beschreibung Auskunft über:

- die Ziele
- die wesentlichen Aufgaben
- die organisatorische Einordnung im Unternehmen
- die Verantwortlichkeit

der jeweiligen Funktion.

Eine Ergänzung durch weitere Informationen ist oft sinnvoll.

Bei dieser Description handelt es sich um eine flexible Lösung. Der einzelnen Person wird damit ein höheres Maß an Verantwortung übertragen.

Welche Ziele hat die Beschreibung einer Funktion?

Die Funktionsbeschreibung gibt dem Mitarbeiter Orientierung hinsichtlich seiner Aufgaben, aber auch seiner Interaktion mit dem Kollegen. Damit steigert das Unternehmen die Transparenz. Die Motivation der Belegschaft wird durch größere Entscheidungsspielräume gesteigert.

Die Description kann außerdem für die Bewertung der Funktion herangezogen werden. Dabei wird das Anforderungsprofil anhand fixer Kriterien beurteilt und einer Lohngruppe zugewiesen.

Solche Kriterien können sein:

- erforderliche Ausbildung
- erforderliche Erfahrung
- Komplexität der Funktion
- Verantwortungsumfang / Leitungsspanne
- erforderliche Soft Skills
- Anteil an Führungsaufgaben

Auf dieser Grundlage kann das Personalmanagement das Entlohnungssystem aufbauen und weiterentwickeln.

Außerdem dient die Funktionsbeschreibung als Basis für:

- Stellenausschreibungen
- Zielvereinbarungen
- Mitarbeitergespräche
- Mitarbeiterqualifizierung
- Erstellung von Arbeitszeugnissen
- Kapazitätsplanung
- Entwicklung der Organisation
- interne Printmedien oder Online Medien
- weitere Dokumente (beispielsweise Checkliste, Leitfaden, Kontaktliste mit Zuordnung Name, Telefonnummer, E-Mail-Adresse)

Durch die Nutzung der Beschreibung als Vorlage kann das Unternehmen Zeit sparen. Weil darin standardisierte Begriffe verwendet werden, ist die Vergleichbarkeit der Funktionen innerhalb des Betriebs gegeben. Diese Einheitlichkeit ist von besonderem Wert. Insofern hat die Beschreibung der Funktion vor allem einen pragmatischen Zweck.

Wie sind Funktionsbeschreibungen aufgebaut?

Die Beschreibung enthält typischerweise folgende Elemente:

- Funktionsbezeichnung
- Einordnung in die Aufbauorganisation (übergeordnete Führungskraft und untergeordnete Funktionen)
- Ziele der Funktion
- wesentliche Aufgaben
- Anforderung und Kompetenz
- Verantwortungsbereich
- Hinweise

Es kann die jeweilige Lohnkategorie hinzugefügt werden. Am Schluss findet sich das Datum der Ausstellung.

Beim Formulieren der wesentlichen Aufgaben gilt es, die Annäherung an eine Stellenbeschreibung zu vermeiden. Es sollen keinesfalls Satz für Satz Arbeitsprozesse aufgezählt werden. Vielmehr kommt es darauf an, das Aufgabenspektrum einer Stelle auf den Punkt gebracht zu erläutern.

Wer erstellt eine Funktionsbeschreibung?

In der Regel wird eine Projektgruppe mit dem Erstellen einer Funktionsbeschreibung beauftragt.

Dabei sollten folgende Akteure repräsentiert sein:

- Personalverwaltung / Personalmanagement
- Personal- und Führungskräfteentwicklung
- ggf. Abteilung für Organisationsentwicklung
- Betriebsrat / Personalrat
- ggf. Schwerbehindertenvertretung

Grundsätzlich ist dieses Instrument nicht obligatorisch, sondern freiwillig.

Wie unterscheidet sich die Funktionsbeschreibung von der Stellenbeschreibung?

Im Vergleich zur Stellenbeschreibung ist die Funktionsbeschreibung in eine weniger starre Form gebracht. Die Stellenbeschreibung beschränkt sich auf den einzelnen Arbeitsplatz und definiert das entsprechende Aufgabenprofil. Dabei wird die Interaktion in der Belegschaft vernachlässigt. Im Arbeitsalltag ist oft die eigenständige Interpretation der Funktion durch die Stelleninhaber erforderlich.

Im Zusammenhang mit der Gruppendynamik und weiteren unabhängigen Variablen kann die Stellenbeschreibung an Wert verlieren. Bei der Funktionsbeschreibung ist dies nicht der Fall. Angesichts der Menge an Prozessen ist es nie möglich, mit einer Stellenbeschreibung die Realität vollständig abzubilden.

Die Funktionsbeschreibung fokussiert im Unterschied zur Stellenbeschreibung und Tätigkeitsbeschreibung den gesamten Betrieb und definiert aus dieser Perspektive die allgemeinen Funktionen. Der Gruppenkontext ist das prägende Merkmal dieser Description. Dadurch kommen auch soziale Kompetenzen stärker zum Ausdruck. Der Grad an Information ist für den Funktionsträger dabei nicht geringer. Wandlungsfähige und konstante Funktionen finden gleichermaßen Berücksichtigung. Eine Rollenbeschreibung gibt dem Mitarbeiter zusätzliche Orientierung bzgl. Kontext und eigener Potentiale im Unternehmen.

Funktionsbeschreibung am Beispiel: Inhalte und Vorlage

Hier findest du eine Vorlage mit Beispielen für jedes Element in der Funktionsbeschreibung.

Element	Beispiele
Funktionsbezeichnung	Assistent, Sekretärin im Vorzimmer, Entwicklungsingenieur
Einordnung in die Aufbauorganisation	Teamleiter, Abteilungsleiter, Vorarbeiter
Ziele der Funktion	Führen des Teams, Überwachung der Qualitätsziele, Identifizierung und Darstellung neuer Absatzmärkte im Ausland
wesentliche Aufgaben	Kontrolle der im Unternehmen hergestellten Ware, Bürotätigkeiten, Sammeln von Broschüren an einem zentralen Punkt, Abrechnung, Erstellung von Präsentationen (PowerPoint, Graph, Inhalt und Form), Darstellung von Einsparpotenzialen, Führen von Mitarbeitern, Nutzung des Intranets zur Verbreitung von Informationen, Tipps zur Technik, einem neuen Thema oder Methode, präzise Übersetzung speziell auch ohne Wörterbuch, Analyse der Reklamationen
Anforderung und Kompetenz	Führungserfahrung, Fähigkeit zum selbstständigen Arbeiten, IT-Kenntnisse mit den notwendigen Kompetenzen zur Datensicherheit, Auslandserfahrung, Souveränes Auftreten (in der Eigenschaft als persönlicher Assistent), Fähigkeit zur sicheren Englisch Übersetzung, Kenntnisse in Mathematik (lineare Funktionen, Graph und abhängige Variablen, quadratische Funktionen, ganzrationale Funktionen, Funktionswert, Lösung einer Funktionsgleichung, Definitionsmenge, Umgang mit reellen Zahlen)
Verantwortungsbereich	Erreichen der festgelegten Qualitätsanforderungen, Gegensteuern bei Abweichungen, Einhalten der Sicherheitsbestimmungen, Mitwirkung bei der kontinuierlichen Verbesserung, Anleiten und Unterstützen neuer Mitarbeiter, Überwachung der festgesetzten Meilensteine im laufenden Prozess
Hinweise	Schichtarbeit, Homeoffice möglich, regelmäßige Mitwirkung an den Teambesprechungen