
Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| Was Ihnen dieser Praxisratgeber bietet | 11 |
| Antworten auf die häufigsten Fragen | 13 |
| 1 Präzise Stellenbeschreibungen entwickeln | 27 |
| 1.1 Schritt 1: Nehmen Sie die Vogelperspektive ein | 28 |
| 1.1.1 Schärfen Sie Ihr Organisationsverständnis | 28 |
| 1.1.2 Beschreiben Sie Ihre Prozesse | 29 |
| 1.1.3 Berücksichtigen Sie unterschiedliche Interessengruppen | 31 |
| 1.2 Schritt 2: Legen Sie fest, welche Komponenten enthalten sein sollen .. | 34 |
| 1.2.1 Unverzichtbare Komponenten | 34 |
| 1.2.2 Ergänzende Komponenten | 36 |
| 1.2.3 Die Anforderungen der unterschiedlichen Interessengruppen .. | 39 |
| 1.2.4 Weniger ist mehr | 40 |
| 1.3 Schritt 3: Entwickeln Sie passgenaue Standards | 41 |
| 1.3.1 Vorteil: Leichte Erarbeitung und gute Vergleichbarkeit | 41 |
| 1.3.2 Standard 1: Einheitliche Stellenbezeichnungen | 42 |
| 1.3.3 Standard 2: Wiederkehrende Standardformulierungen | 44 |
| 1.3.4 Standard 3: Formulierungsbausteine | 45 |
| 1.3.5 Standard 4: Die Inhalte der Funktionsbeschreibung | 51 |
| 1.4 Schritt 4: So formulieren Sie die Stelleninhalte | 53 |
| 1.5 Schritt 5: Wer bei der Erstellung für was verantwortlich ist | 56 |
| 1.6 Schritt 6: Wer soll unterschreiben? Wer händigt die Stellen- beschreibung aus? | 57 |
| 1.6.1 Wer soll die Stellenbeschreibung unterschreiben? | 57 |
| 1.6.2 Händigen Sie die Stellenbeschreibung aus | 58 |
| 1.7 Schritt 7: Der Einführungsprozess | 59 |
| 1.8 Formular: Stellenbeschreibung | 60 |
| 2 Aussagekräftige Anforderungsprofile erstellen | 63 |
| 2.1 Schritt 1: Verabschieden Sie sich von überdimensionierten Ideal- vorstellungen | 63 |
| 2.1.1 Die Realität im Umgang mit Anforderungsprofilen | 63 |
| 2.1.2 Der Stellenwert von Anforderungsprofilen | 64 |
| 2.2 Schritt 2: Struktur und Gliederung festlegen | 66 |
| 2.2.1 Anforderungsprofile im Unternehmen neu definieren | 67 |
| 2.2.2 Die Basis: Nutzenüberlegungen | 70 |
| 2.2.3 Die Gliederung von Anforderungsprofilen | 71 |
| 2.2.4 Klar definierte Anforderungskriterien | 75 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 2.3 | Schritt 3: Verantwortlichkeiten bei der Erstellung | 76 |
| 2.4 | Schritt 4: Konkrete Anforderungskriterien festlegen | 77 |
| 2.4.1 | Anforderungskriterien und das Allgemeine Gleich- behandlungsgesetz | 78 |
| 2.4.2 | Die Ermittlung von Erfolgskriterien: Herausfordernde Situationen | 79 |
| 2.4.3 | Die strukturierte Expertenbefragung | 82 |
| 2.4.4 | Die Erarbeitung des Kompetenzkataloges | 85 |
| 2.4.5 | Kriteriengewichtung | 89 |
| 2.5 | Schritt 5: Den Einführungsprozess definieren | 90 |
| 2.6 | Zusammenfassung: Die Erarbeitung von Anforderungsprofilen | 90 |
| 2.6.1 | Erarbeitung von Stellenbeschreibungen | 90 |
| 2.6.2 | Durchführung von Workshops | 91 |
| 2.6.3 | Inhalte der Workshops | 91 |
| 2.7 | Formular: Anforderungsprofil | 93 |
| 3 | Erfolgreiche Einführung im Unternehmen | 95 |
| 3.1 | Die wichtigsten Erfolgskriterien | 95 |
| 3.1.1 | Pro-Haltung der Geschäftsführung | 95 |
| 3.1.2 | Pro-Haltung der Führungskräfte | 97 |
| 3.1.3 | Pro-Haltung der Mitbestimmungsgremien | 100 |
| 3.1.4 | Pro-Haltung der Mitarbeiterschaft | 100 |
| 3.2 | Kommunikationsstrategie entwickeln und abstimmen | 101 |
| 3.2.1 | Was, wann, wie, wer, an wen? | 101 |
| 3.2.2 | Was und wann? – Inhalt und Zeitraum | 102 |
| 3.2.3 | Wie? – Mittel der Kommunikation | 106 |
| 3.2.4 | Wer an wen? – Kommunikator und Mitarbeiter | 106 |
| 3.3 | Zusammenfassung: Einführung der Stellenbeschreibungen | 107 |
| 4 | Extra: Erstellung von Stellenausschreibungen | 111 |
| 4.1 | Personalmarketing und Arbeitgeberattraktivität | 111 |
| 4.1.1 | Faktoren zur Mitarbeiterzufriedenheit | 112 |
| 4.1.2 | Fokus nach innen | 114 |
| 4.1.3 | Fokus nach außen | 116 |
| 4.2 | Externe Stellenanzeigen mit unverwechselbarem Gesicht | 117 |
| 4.2.1 | Aufbau und inhaltliche Gestaltung von Stellenanzeigen | 118 |
| 4.2.2 | Äußere Gestaltung | 125 |
| 4.2.3 | Stellenanzeigen in Online-Jobbörsen | 126 |
| 4.3 | Stellenanzeigen und das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz | 127 |
| 4.3.1 | Benachteiligung wegen Rasse oder ethnischer Herkunft | 128 |
| 4.3.2 | Benachteiligung wegen des Geschlechts | 129 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 4.3.3 | Benachteiligung wegen der sexuellen Identität, Religion oder Weltanschauung | 130 |
| 4.3.4 | Benachteiligung wegen einer Behinderung | 130 |
| 4.3.5 | Benachteiligung wegen des Alters | 130 |
| 4.4 | Online oder Print – Das richtige Medium | 134 |
| 5 | Arbeitsmittel | 139 |
| 5.1 | Stellenbezeichnungen | 139 |
| 5.2 | Englische Jobtitel und ihre deutschen Bedeutungen | 146 |
| 5.3 | Stellenziele | 149 |
| 5.4 | Standardformulierungen für Stellenbeschreibungen | 152 |
| 5.5 | Kompetenzkatalog: Persönlichkeitsanforderungen | 154 |
| 5.6 | Muster-Stellenbeschreibungen mit Anforderungsprofilen | 160 |
| 5.6.1 | Stellenbeschreibung Bauleiter (m/w) | 160 |
| 5.6.2 | Stellenbeschreibung Buchhalter Debitoren (m/w) | 162 |
| 5.6.3 | Stellenbeschreibung Buchhalter Kreditoren (m/w) | 164 |
| 5.6.4 | Stellenbeschreibung Mitarbeiter Callcenter (m/w) | 166 |
| 5.6.5 | Stellenbeschreibung Sachbearbeiter Einkauf (m/w) | 168 |
| 5.6.6 | Stellenbeschreibung Elektroniker (m/w) | 170 |
| 5.6.7 | Stellenbeschreibung Fertigungstechniker (m/w) | 172 |
| 5.6.8 | Stellenbeschreibung Finanzbuchhalter (m/w) | 174 |
| 5.6.9 | Stellenbeschreibung Ingenieur Arbeitssicherheit (m/w) | 176 |
| 5.6.10 | Stellenbeschreibung Ingenieur Entwicklung Elektrotechnik (m/w) | 178 |
| 5.6.11 | Stellenbeschreibung Ingenieur Konstruktion Maschinenbau (m/w) | 180 |
| 5.6.12 | Stellenbeschreibung Ingenieur Technischer Vertrieb (m/w) | 182 |
| 5.6.13 | Stellenbeschreibung Ingenieur Versorgungstechnik (m/w) | 184 |
| 5.6.14 | Stellenbeschreibung Instandhaltungsmechaniker (m/w) | 186 |
| 5.6.15 | Stellenbeschreibung IT-Projektleiter (m/w) | 188 |
| 5.6.16 | Stellenbeschreibung Lagerfachkraft (m/w) | 190 |
| 5.6.17 | Stellenbeschreibung Leiter Fertigung (m/w) | 192 |
| 5.6.18 | Stellenbeschreibung Leiter Finanz- und Rechnungswesen (m/w) | 195 |
| 5.6.19 | Stellenbeschreibung Leiter Marketing (m/w) | 198 |
| 5.6.20 | Stellenbeschreibung Leiter Personalmanagement (m/w) | 200 |
| 5.6.21 | Stellenbeschreibung Leiter Vertrieb (m/w) | 203 |
| 5.6.22 | Stellenbeschreibung Monteur für Windenergieanlagen (m/w) .. | 206 |
| 5.6.23 | Stellenbeschreibung Personalreferent (m/w) | 208 |
| 5.6.24 | Stellenbeschreibung Personalsachbearbeiter mit Gehaltsabrechnung (m/w) | 210 |
| 5.6.25 | Stellenbeschreibung Programmierer (m/w) | 212 |

| | | |
|--------|---|-----|
| 5.6.26 | Stellenbeschreibung Sachbearbeiter Controlling (m/w) | 214 |
| 5.6.27 | Stellenbeschreibung Sachbearbeiter Lohn- und Gehalts- abrechnung (m/w) | 216 |
| 5.6.28 | Stellenbeschreibung Sachbearbeiter Fuhrpark (m/w) | 218 |
| 5.6.29 | Stellenbeschreibung Sachbearbeiter Marketing Energie- wirtschaft (m/w) | 220 |
| 5.6.30 | Stellenbeschreibung Vertriebsmitarbeiter Energie- wirtschaft (m/w) | 222 |
| 5.6.31 | Stellenbeschreibung Sekretär (m/w) Fachbereich | 224 |
| 5.6.32 | Stellenbeschreibung Sekretär (m/w) Geschäftsführung | 226 |
| 5.6.33 | Stellenbeschreibung Servicetechniker (m/w) | 228 |
| 5.6.34 | Stellenbeschreibung Systemadministrator (m/w) | 230 |
| 5.6.35 | Stellenbeschreibung Technischer Zeichner CAD (m/w) | 232 |