

Zielstellung und Grundkonzept / Abgrenzung

Die Stellenbildung stellt zusammen mit

- der systematischen Aufgabenbildung und
- der Strukturbildung für die gesamte Organisation eines Unternehmens, Behörde oder sonstigen Organisation¹ und für deren Teile

die wichtigsten Arbeitsverfahren bei der Gestaltung und Optimierung ihrer Aufbauorganisation dar, mit der zugleich die Rationalität der Prozessorganisation beeinflusst wird.

Die **Ergebnisse der Anwendung der „Methodischen Hilfe“** in einem konkreten Fall bestehen in

1. Einem mit dem Unternehmenszweck abgestimmtem **Verantwortungsprofil** der Organisationseinheit, in der die Stellenbildung erfolgen oder optimiert werden soll,
2. Mit der Zielstellung der betreffenden OE abgestimmte **Stellendefinitionen** jeweils bestehend aus
 - Ziel der Stelle
 - Inhaltliche Ausrichtung der Stelle (Ergebnis- oder verfahrensorientiert)
 - Stellenbezeichnung

Diesen Zielen dienen die 5 Hauptabschnitte der „Methodischen Arbeitshilfe“ in spezifischer Weise:

- Der Abschnitt „[1 Stelle und Stellenbildung](#)“ definiert den Begriff der Stelle, und benennt die qualitative und die quantitative Seite der Stellenbildung.
- Im Abschnitt „[2 Zweck der Stellenbildung](#)“ erfahren Sie näheres über die grundsätzlichen Kriterien der Organisationsgestaltung, die auch für die Stellenbildung gelten, sowie über die Verwendung der Ergebnisse der Stellenbildung in der Prozess- und der Aufbauorganisation.
- Der Abschnitt „[3 Vorgehensprozess](#)“ enthält eine Handlungsanleitung über die notwendigen Schritte einer **systematischen** Vorgehensweise.
- Der Abschnitt „[4 Definitionen](#)“ dient als Nachschlageteil zur Bedeutung einzelner Begriffe.

Die Abschnitte enthalten vielfältige praktische **Tipps**, deren Verwendung die Nutzung der „Methodische Hilfe“ in einem konkreten Anwendungsfall maßgeblich bestimmen soll.

Nutzungshinweise

Das gesamte Dokument ist zweispaltig aufgebaut:

Die linke Spalte enthält die Texte und Beschreibungen von Dr.Cramer/Orgware online, die rechte Spalte ist leer. Sie ist dafür gedacht, dass Sie dort bezogen auf Ihren Anwendungsfall Notizen, Verweise und Ideen an den richtigen Stellen eintragen können.

Tipp: Nutzen Sie diese Möglichkeit, aber nicht auf dem Original. Kopieren Sie das Dokument und verwenden Sie die Kopie auf diese Weise!

Für die wesentlichen Begriffe gibt es in allen Abschnitten zahlreiche dokumenteninterne Querverweise, um den Anwender auf zusammenhängende Aspekte an möglichst vielen Stellen aufmerksam zu machen und stets die ganzheitliche Sicht der wesentlichen Aspekte im Blick haben zu können.

Tipp:

Aktivieren Sie für die Nutzung die Web-Symbolleiste im MS-Word. So können Sie bequem blättern.

¹ Nachfolgend wird diese Aufzählung mit dem Begriff „Unternehmen“ zusammengefasst bezeichnet.

Inhaltsverzeichnis

1	Stelle und Stellenbildung	4
1.1	Begriff der Stelle	4
1.2	Ergebnis- und verfahrensorientierte Stellen	4
1.3	Qualitative Stellenbildung	5
1.4	Quantitative Stellenbildung / Personalbemessung	5
1.5	Dokumentation der Stellenbildung	6
2	Zweck der Stellenbildung	6
2.1	Wann Stellenbildung?	6
2.2	Verwendung bei der Gestaltung und Optimierung der Prozessorganisation	7
2.3	Verwendung bei der Gestaltung und Optimierung der Aufbauorganisation	7
2.4	Bedeutung für gute Stellenbeschreibungen	7
3	Vorgehensprozess	8
3.1	Übersicht	8
3.2	Organisatorische Vorbereitung	9
3.2.1	Auftragsklärung	9
3.2.2	Aktivitätenplanung	9
3.2.3	Projektorganisation	10
3.2.4	Einbeziehung der Personalvertretung	10
3.2.5	Kommunikation im Workshop	11
3.3	Verantwortungsprofil der OE	12
3.3.1	Ausgangspunkt – Zugewiesene Betriebsaufgabe	12
3.3.2	1.Schritt – Ermittlung bzw. Verifizierung des Verantwortungsprofils der OE	12
3.4	Qualitative Stellenbildung in OE	13
3.4.1	Ausgangspunkt - Verantwortungsprofil der OE	13
3.4.2	2. Schritt: Zusammenstellung der Kriterien	14
3.4.3	3. Schritt: Variantenbildung	15
3.4.4	4. Schritt: Variantenbewertung	17
3.4.5	5. Schritt: Zielbildung der Stellen, Grundprinzip, Stellenbezeichnung	19
3.4.6	6. Schritt: Entscheidung zur Stellenstruktur	21
3.5	Nachfolgende Schritte	21
Anlage 1: Wesentliche Definitionen		22
	Aufgaben	22
	Aufgaben-/Geschäftsverteilungsplan	22
	Aufträge	22
	Befugnisse	23
	Objektbegriff in der Aufgabenformulierung	23
	Unternehmenszweck	23
	Verrichtungsbegriff in der Aufgabenformulierung	23
	Zielformulierung	24
Anlage 2: Stellenbildung (Beispiel)		25

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Vorgehensprozess der systematischen Stellenbildung	8
Tabelle 2:	Mögliche Varianten der Stellenbildung	15
Tabelle 3:	Variantenermittlungsmatrix	16
Tabelle 4:	Mögliche Varianten der Stellenbildung	16
Tabelle 5:	Faktoren für verfahrens- oder ergebnisorientierte Stellenorientierungen	20
Tabelle 6:	Kriterien für die Stellenbildung (im Beispiel)	26
Tabelle 7:	Variantenermittlungsmatrix (im Beispiel)	26
Tabelle 8:	Mögliche Varianten der Stellenbildung (im Beispiel)	27
Tabelle 9:	Varianten-Paarvergleiche (im Beispiel)	28