

Arbeitsplatzanalyse und – beschreibung

Was ist eine Stelle?

Stellenbeschreibung

Die verschiedenen Aufgaben und Zuständigkeiten, die von nur einem Mitarbeiter wahrgenommen werden

Warum brauchen wir eine Arbeitsplatzanalyse und -beschreibung?

Klarheit der Pflichten, Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Anforderungen

Klarheit des Kontextes

Wichtig für:

- **Rekrutierung**
- **Ausbildung und Entwicklung**
- **Leistungsbeurteilung**
- **Vergütungsmanagement**
-



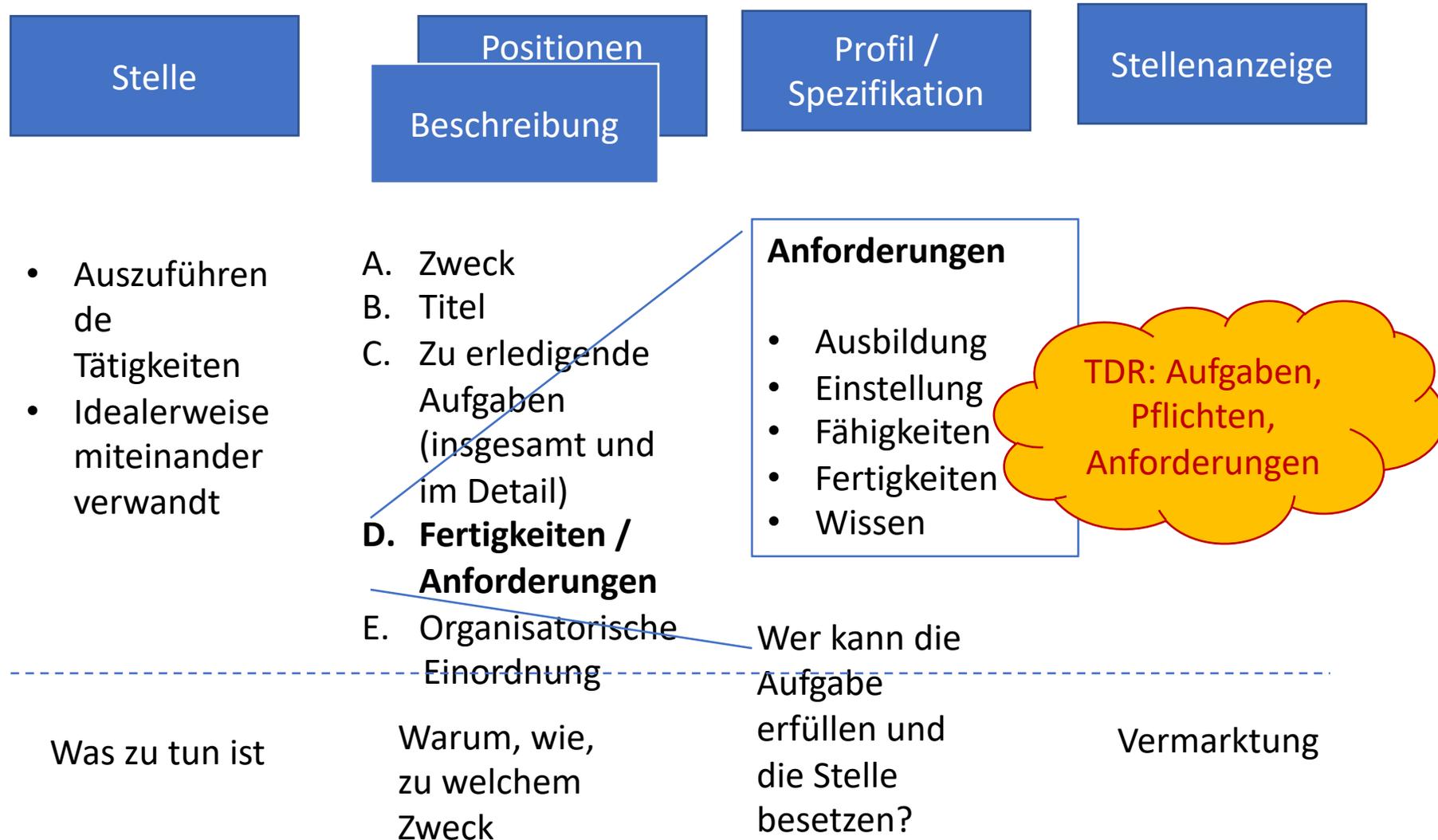
Motivation
Produktivität
Einfache Verwaltung
Vermeidung von Konflikten

Einheitliche Vision
und
Zielorientierung

Leistungs-
management

Muster Arbeitsplatzbeschreibung

Elemente der Arbeitsplatzanalyse und -beschreibung



Arbeitsplatzanalyse - der Prozess

Def.: *Prozess der Beschaffung von Informationen über Arbeitsplätze durch die Definition von Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Aktivitäten*

Form:

- Neutral
- umfassend und komplett
- Klar
- keine Überschneidungen

Inhalt:

- Wesentliche Funktionen der Position

Prozess:

- Informationen sammeln
- Regelgenauigkeit

Annäherungen

- *Funktionell*
- *Fragebogen zur Positionsanalyse*
- *Methode der kritischen Ereignisse*
- *Analyse des Aufgabeninventars*

Arbeitsplatzanalyse und -beschreibung in einer Welt im Wandel

1. Traditionell waren Arbeitsplätze mehr oder weniger statisch
 - Die Analyse und Beschreibung bezog sich auf einen bestimmten Auftrag, eine Aufgabe, Anforderungen
 - Die Beschreibungen änderten sich nicht häufig

2. In einem sich verändernden Umfeld müssen Analyse und Beschreibung anpassungsfähig und flexibel sein
 - Sie stützen sich nicht mehr nur auf Aufgaben und Fähigkeiten oder auf das, was bestehende Arbeitsplätze im Kontext zeigen
 - Sie konzentrieren sich jedoch mehr auf Kompetenzen und Fähigkeiten, die für das künftige Potenzial und die Leistung relevant sind.

Elemente der Stellenbeschreibung



Anforderungen an eine gute Stellenbeschreibung

- 1. Klar und spezifisch**
- 2. Prägnant, ohne unnötige Worte**
- 3. Neutral**
- 4. Aktuell**
- 5. Offen für Flexibilität und Entwicklung**

Case - Italienischer Büromöbelhersteller (Stellenbeschreibung)

Ein führender Hersteller von Büromöbeln mit Sitz in Italien möchte auf dem deutschen Markt expandieren. Das Unternehmen beliefert derzeit den schweizerischen, österreichischen, französischen und italienischen Markt. Ihr Hauptangebot sind Einheiten für offene Büroräume. Eine Einheit besteht aus Tisch, Stuhl, Wagen, Regalen und Sideboard.

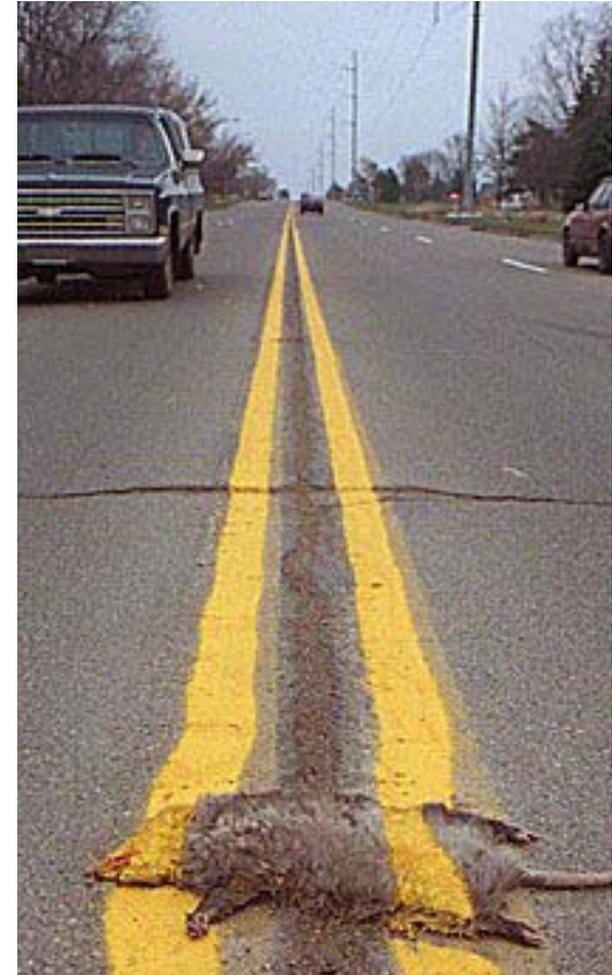
Sie wollen den deutschen Markt von Frankreich aus bedienen und wollen die deutschen Zahlen in die Gesamtzahl einbeziehen, um über flexible Vertriebsressourcen zu verfügen.

Sie sind der Leiter der Personalabteilung. Nach der Planungssitzung werden Sie gebeten, die Stellenbeschreibung und das Anforderungsprofil für den Vertriebsmitarbeiter Deutschland zu erstellen.

- Erstellen Sie eine Stellenbeschreibung

Beschränkungen der Arbeitsplatzanalyse

- Berufsbezogene Aspekte ändern sich im Laufe der Zeit
- der Arbeitnehmer definiert seine Stelle zunehmend selbst
- Stellenbeschreibungen können die Bürokratie erhöhen
- Stellenbeschreibungen unterstützen die "Das-ist-nicht-mein-Job"-Mentalität



Personalplanung

Einflussfaktoren auf den Personalbedarf

Externe Einflussfaktoren

- Demographische Entwicklungen
- Konjunkturelle Einflüsse
- Saisonale Schwankungen
- Konkurrenzverhalten
- Änderungen der Marktstruktur
- Politische Entwicklungen
- Technologischer Fortschritt
- Tarifliche Entwicklungen
-

Interne Einflussfaktoren

- Umgestaltung des Produktionsprogramms
- Veränderungen der Prod.tiefe
- Technologischer Prod.fortschritt
- Umstrukturierung
- Veränderung Betriebsgröße
- Fehlzeiten und Fluktuation
-

Verfahren der **quantitativen** Personalbedarfsermittlung

- Schätzverfahren:
 - Einfache Schätzungen
 - Expertenbefragung
- Kennzahlenverfahren
- Organisatorische Verfahren
 - Stellenplanmethode
 - Arbeitsplatzmethode
- Monetäre Verfahren
 - Budgetierung
 - Zero-Base-Budgeting
 - Gemeinkostenwertanalyse

Verfahren der **qualitativen** Personalbedarfsermittlung

- Auswertung von Berufs- und Qualifikationsgruppen
- Heranziehen von Organisations- und Stellenplänen
- Analyse von Stellenbeschreibungen
- Verwendung von Anforderungsprofilen

Workforce Planning using Task Analysis -> Forecasting Demand

Example Italian Restaurant

Assumptions	#	Tasks		#	Duration/ Task (Min)	Duration (h)
		Core Tasks				28
Guests/Day	200	Prepare Table	1/Table	67	2	2
Guests/Table	3	Take order	1/Table	67	3	3
Tables/Day	67	Prepare Pizza	1/Guest	200	4	13
Hours/Day	15	Billing	1/Table	67	3	3
		Chat	1/Table	67	2	2
Drinks/Guest	2	Prepare Drinks		400	0,5	3
		Additional Tasks				10
		Breaks	5%			1
		Administration	10%			3
		Misc.	20%			6
		Total				38
working Hours/Dav	8	Workforce Demand (FTE)				4,7

Figure 2-6

Hypothetical Markov Analysis for a Retail Company

2005	2006	Store Managers	Asst. Store Managers	Section Managers	Dept. Managers	Sales Associates	Exit
Store Managers (n = 12)	90% 11						10% 1
Assistant Store Managers (n = 36)	11% 4	83% 30					6% 2
Section Managers (n = 96)		11% 11	66% 63	8% 8			15% 14
Department Managers (n = 288)			10% 29	72% 207	2% 6		16% 46
Sales Associates (n = 1440)				6% 86	74% 1066		20% 288
Forecasted Supply		15	41	92	301	1072	351

 Transition percentage
  Actual number of employees

Arbeitsplatzgestaltung

Arbeitsplatzgestaltung

Def.: Strukturierung von Arbeitsplätzen zur Verbesserung der organisatorischen Effizienz und der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter

Die **strategische Funktion** der Arbeitsplatzgestaltung folgt auf die Stellenbeschreibung und verbindet sich mit anderen Bereichen wie:

- Strategie
- Karriereplanung
- Entwicklung
- Organisation

Abbildung 4-4 Grundlage für die Arbeitsplatzgestaltung



Job Design Videos

TeslaProduktion:

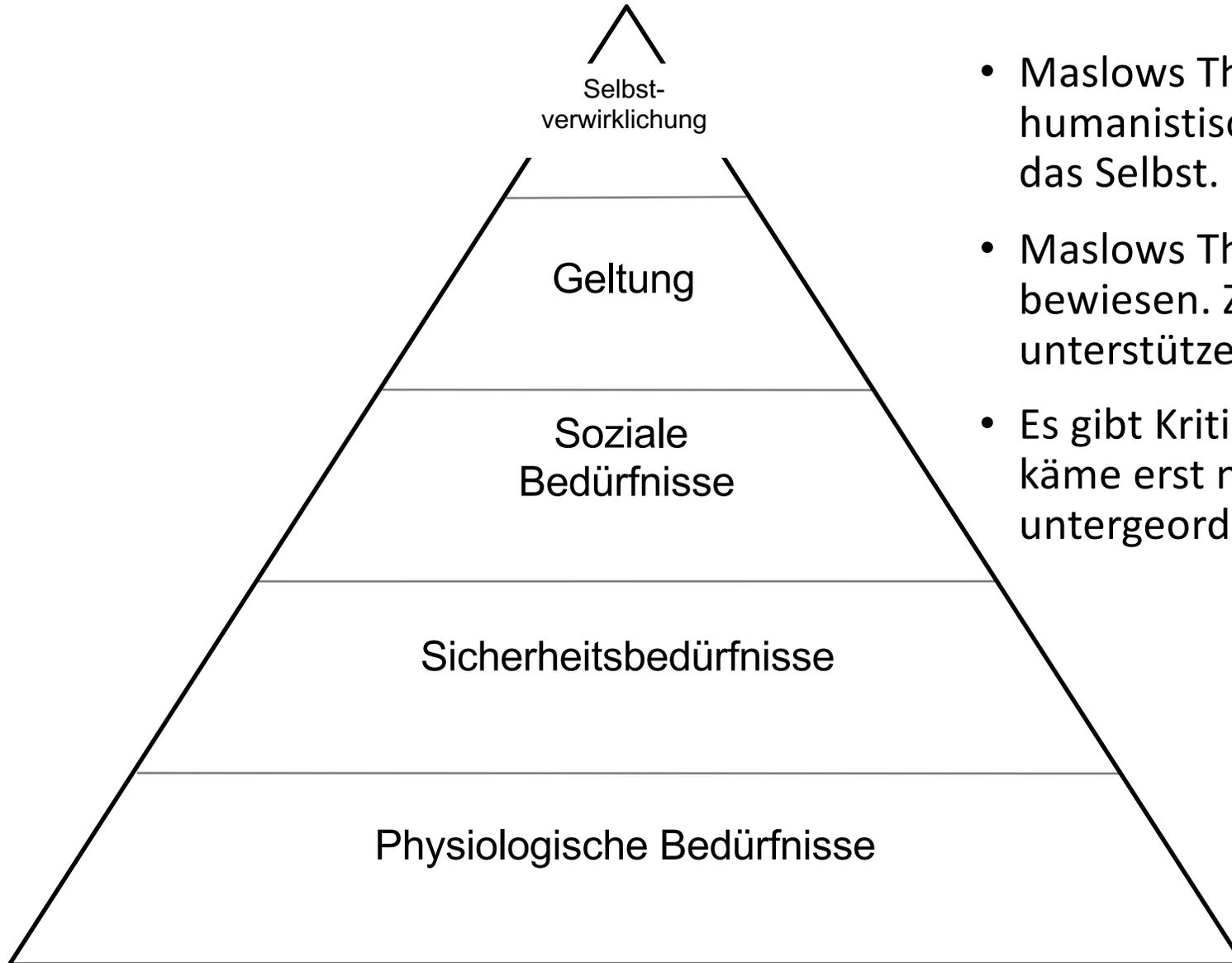
<https://youtu.be/7-4yOx1CnXE?feature=shared>

- Schätzen Sie den Anteil Roboterfertigung vs. „Handarbeit“
- Was fällt Ihnen bei der Arbeitsausführung der Facharbeiter auf?

Motivationstheorie

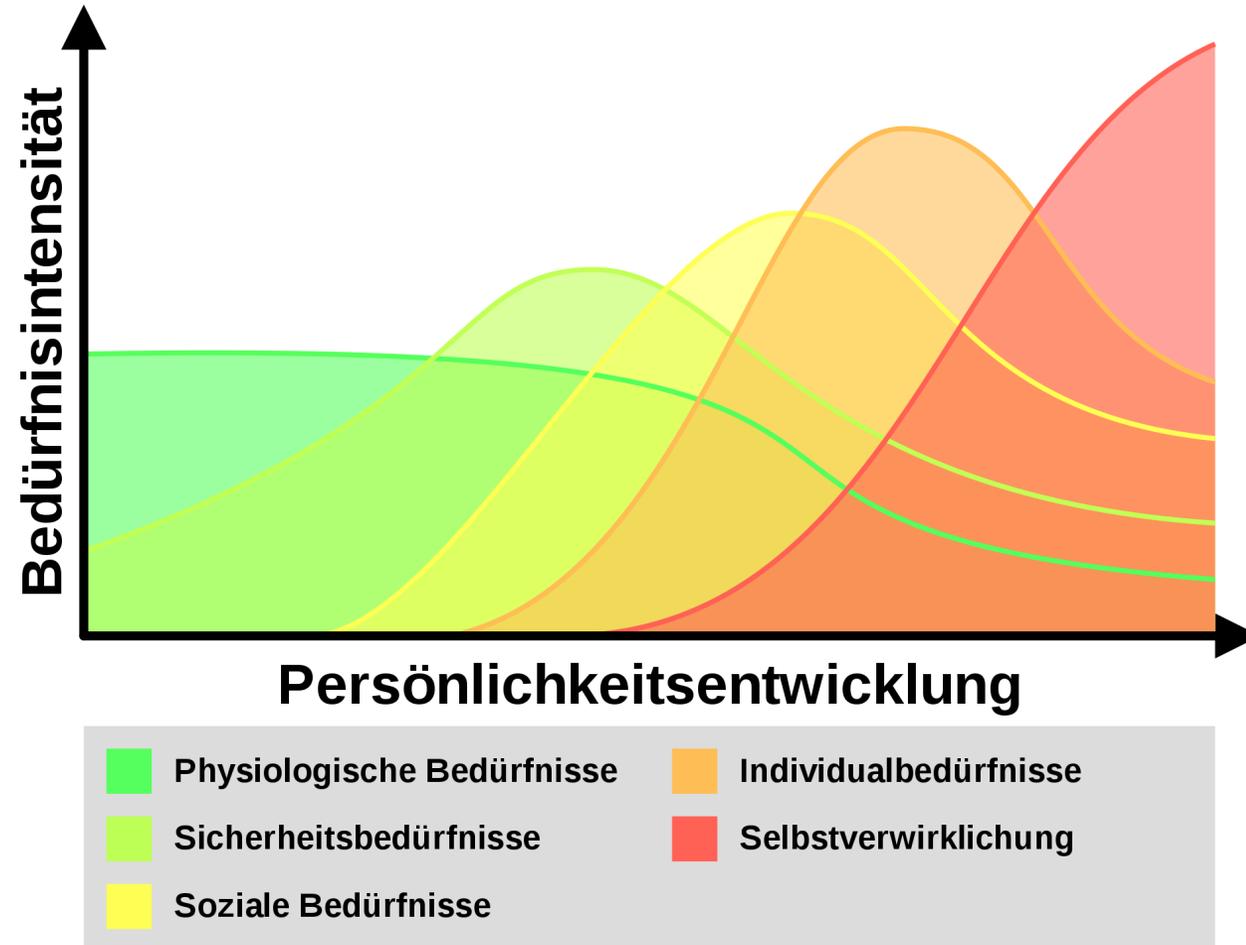
- Die **Motivationstheorie** befasst sich mit der grundlegenden Frage, warum eine Person das will, was sie will.
- **Inhaltstheorien** erklären Faktoren (Inhalte), die zur Motivation beitragen (z.B. Maslow, Hackman & Oldham, Herzberg) und welche Motive Menschen haben bzw. haben können
- **Prozesstheorien** erklären, wie Motivation entsteht. Sie befassen sich mit dem dynamischen Zusammenspiel relevanter Variablen, die am Ende Motivation bedingen (z.B. Vroom)
- **Intrinsische Motivation** beschreibt den inneren Willen, etwas zu tun, weil die Aufgabe/Aktion selbst als belohnend erlebt wird.
- **Extrinsische Motivation** beschreibt den Willen, etwas zu tun, um Belohnungen zu erhalten oder negative Konsequenzen zu vermeiden.
- Es wird angenommen, dass intrinsisch motiviertes Verhalten zu höherer/besserer Leistung führt als extrinsisch motiviertes Verhalten

Maslow's Bedürfnishierarchie



- Maslows Theorie ist ein Vertreter der humanistische Psychologie mit starkem Fokus auf das Selbst.
- Maslows Theorie wurde nie wissenschaftlich bewiesen. Zahlreiche benachbarte Erkenntnisse unterstützen die Theorie allerdings.
- Es gibt Kritik an der Idee, ein höheres Bedürfnis käme erst nach der Befriedigung eines untergeordneten Bedürfnisses zur Geltung.

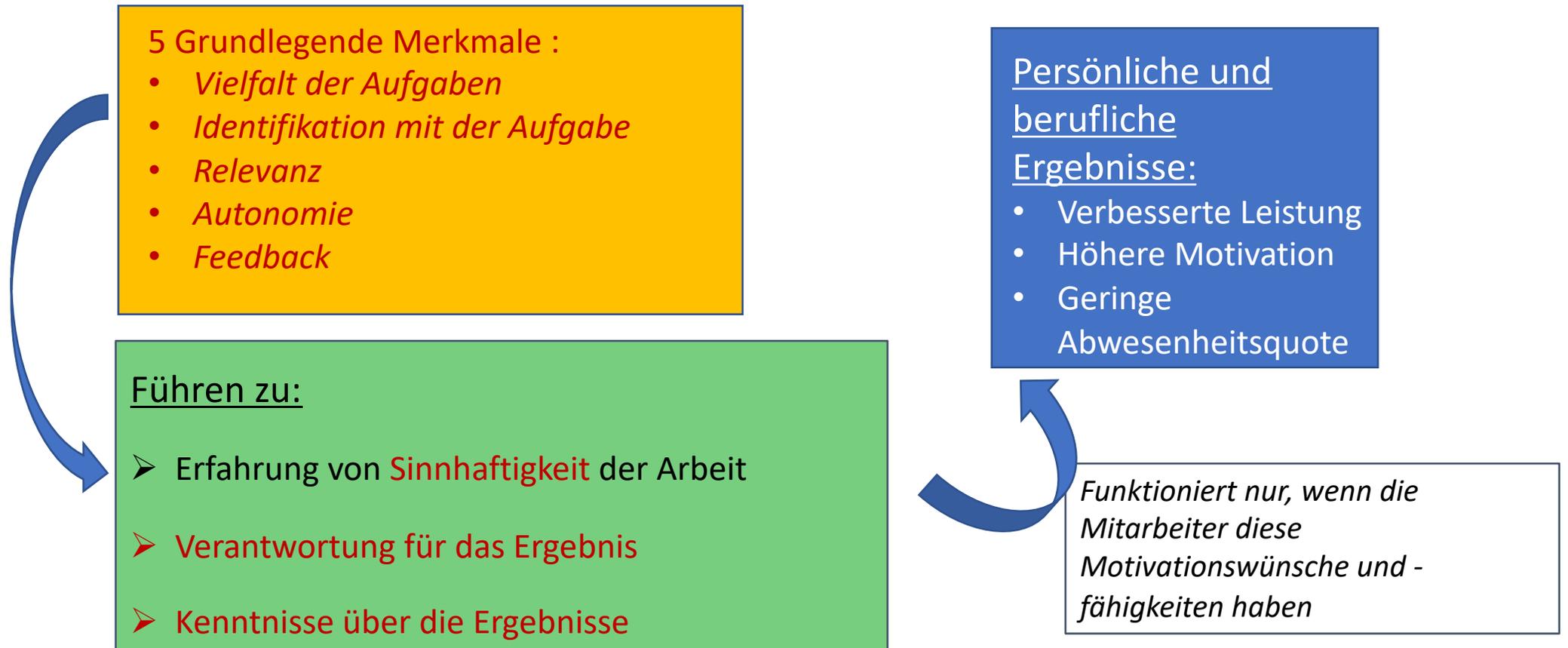
weiterentwicklung von Maslows Bedürfnispyramide



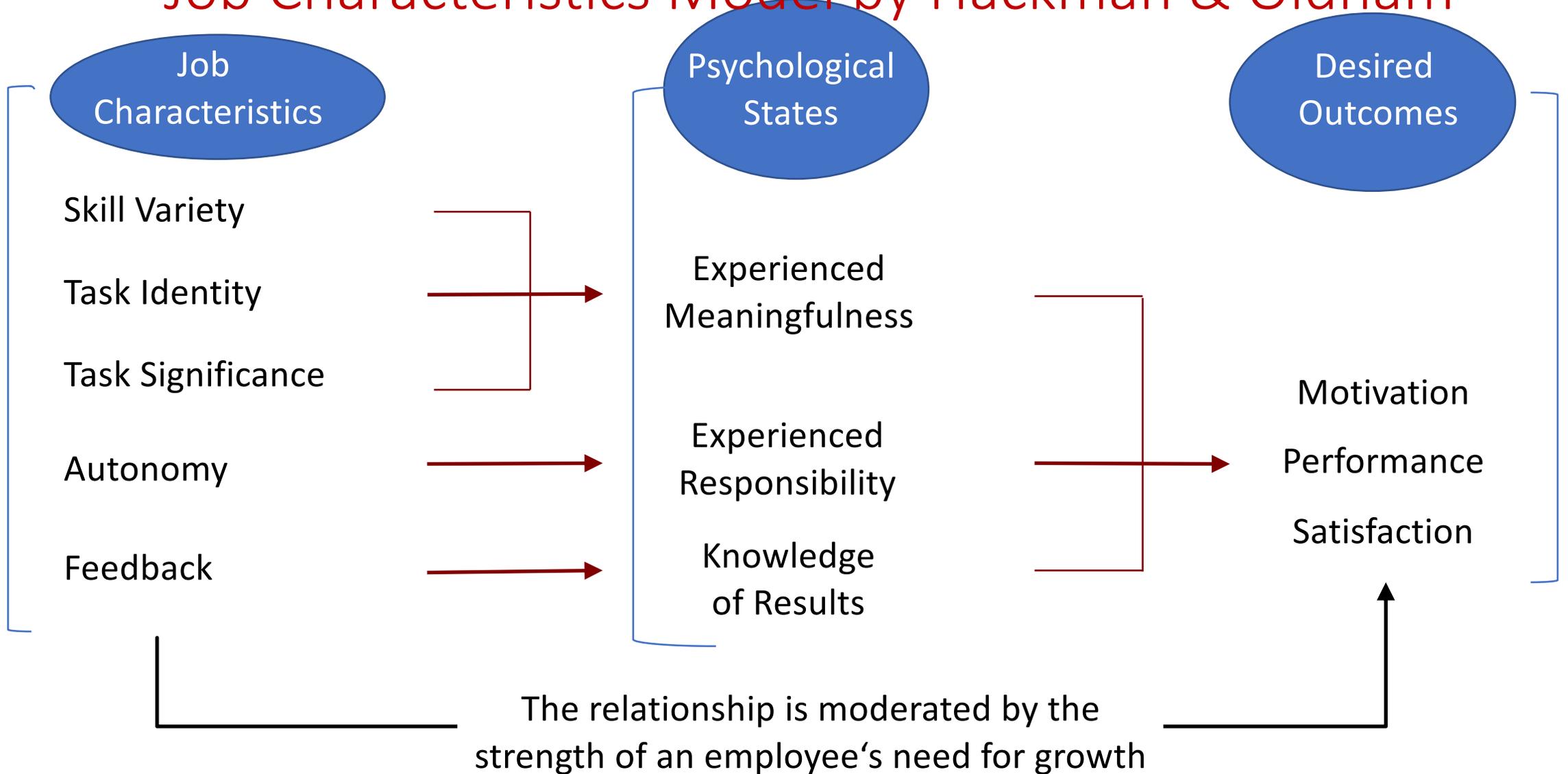
Motivation (1)

"Job-Charakteristik-Modell" (nach Richard Hackman und Greg Oldham)

Def.: Identifizierung von Arbeitsplatzdimensionen, die die Effizienz von Organisationen und die Arbeitszufriedenheit verbessern



Job Characteristics Model by Hackman & Oldham



Herzbergs Zwei-Faktoren-Modell



Motivatoren sind Faktoren, die zu einer hohen Arbeitszufriedenheit führen. Dazu gehören:

- **Anerkennung:** Positive Rückmeldungen von Vorgesetzten.
- **Verantwortung:** Die Möglichkeit, Entscheidungen zu treffen.
- **Berufliche Weiterentwicklung:** Chancen zur Weiterbildung und zum Aufstieg.

Im Gegensatz dazu sind **Hygienefaktoren** notwendig, um Unzufriedenheit zu vermeiden, schaffen aber keine Zufriedenheit. Diese Faktoren umfassen:

- **Gehalt:** Faire Bezahlung für die geleistete Arbeit.
- **Arbeitsbedingungen:** Saubere und sichere Arbeitsumgebungen.
- **Unternehmenspolitik:** Klare und faire Regeln.
- Eine gute Balance zwischen beiden Faktorengruppen ist entscheidend für ein motivierendes Arbeitsumfeld.

Was wirkt motivierend nach Herzberg?

- Erhöhung des Schwierigkeitsgrads und der Verantwortung
- Mehr Autorität und Kontrolle über die Arbeitsergebnisse
- Direkte Berichtslinie
- Neue Aufgaben
- Entwicklung von Expertenwissen

Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg

	Motivatoren vorhanden	Motivatoren nicht vorhanden
Hygienefaktoren vorhanden	hohe Motivation, hohe Zufriedenheit	hohe Zufriedenheit, aber unmotiviert
Hygienefaktoren nicht vorhanden	hohe Motivation, aber unzufrieden	unmotiviert, unzufrieden

Beispiele für Hygienefaktoren und Motivatoren im Personalbereich

Bereich	Hygienefaktor	Motivator
Personalbeschaffung	Realistische Informationen über die ausgeschriebene Stelle	Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten der ausgeschriebenen Stelle
Mitarbeiterführung	Gleichmäßige Aufteilung der Arbeitsbelastung	Durchführung gemeinsamer Teamevents
Entgeltstrategie	Transparenz der Entgeltzusammensetzung	Gewährung von Zusatzleistungen, wie Dienstwagen, Business Class Flüge
Personalentwicklung	Personalentwicklung ist Bestandteil der Unternehmensstrategie	Bereitstellung von passenden Personalentwicklungsmaßnahmen für die einzelnen Mitarbeiter
Personalbeurteilung	Sicherstellen objektiver Beurteilungsprozesse	Persönliches Besprechen der Beurteilungsergebnisse und der Folgen zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem
Freisetzung	Frühzeitige Information über geplante Maßnahmen	Outplacement zur Verfügung stellen

Herzbergs Motivationsmodell

<https://www.youtube.com/watch?v=KJ8ap4kWPxo>