

Arbeitsunterlage zum Erstellen von Arbeitsplatzbeschreibungen

Mag. Renée Trinkl-Groschedl

September 2003

Inhaltsverzeichnis	Seite
1. Gesetzliche Grundlagen	3
2. Was ist ein Arbeitsplatz?	3
2.1. Stelle	3
2.2. Planstelle	3
2.3. Arbeitsplatz	4
3. Was ist eine Arbeitsplatzbeschreibung?	4
4. Vorgehensweise zur Erstellung einer Arbeitsplatzbeschreibung	5
5. Aufbau einer Arbeitsplatzbeschreibung	6
5.1. Identifikationsteil	6
5.2. Organisatorische Eingliederung	6
5.3. Aufgaben des Arbeitsplatzes	7
5.4. Ziele des Arbeitsplatzes	8
5.5. Katalog der Tätigkeiten mit Quantifizierung	8
5.5.1. Wie beschreibe ich am besten die Rolle des Arbeitsplatzinhabers bei der Erfüllung seiner Aufgabe?	8
5.5.2. Wie beschreibe ich die Grenzen der Handlungsfreiheit des Arbeits- platzinhabers?	10
5.5.3. Regeln der Quantifizierung	11
5.6. Approbation	11
5.7. Sonstige Befugnisse	11
5.8. Zugeteiltes und unterstelltes Personal	11
5.8.1. Leitungsspanne	11
5.8.2. Führungsspanne	12
5.9. Anforderungsprofil für den Arbeitsplatzinhaber und Ausbildung	12
5.10. Sonstige, für die Bewertung maßgebliche Aspekte	13
5.11. Besondere Aufgaben des derzeitigen Arbeitsplatzinhabers	13
5.12. Fragen zur Selbstkontrolle	13
 ANHANG:	
Verbenliste - Tätigkeitswörter zur Beschreibung von Aufgaben	14

1. Gesetzliche Grundlagen

Die Mitwirkungsrechte und Kompetenzen des Bundeskanzleramtes sind für diesen Bereich insbesondere in den §§ 36, 137, 143, 147 BDG 1979 sowie im § 65 Abs 3 VBG 1948 geregelt.

2. Was ist ein Arbeitsplatz?

Zunächst sind folgende Begriffe zu unterscheiden: Stelle \leftrightarrow Planstelle \leftrightarrow Arbeitsplatz

2.1. Stelle

Eine Stelle ist die kleinste Organisationseinheit in einer Aufbauorganisation; jede Aufgabe entspricht im Idealfall einer Stelle. Unter dem Begriff "Stelle" versteht man somit *die dauerhafte Zuordnung von Aufgaben auf eine organisatorische Position* im Rahmen einer Sollorganisation. Es ist hierbei jedoch nicht relevant, ob mit der Erfüllung dieser Aufgabe die Normalarbeitskraft eines Bediensteten ausgelastet ist oder nicht.

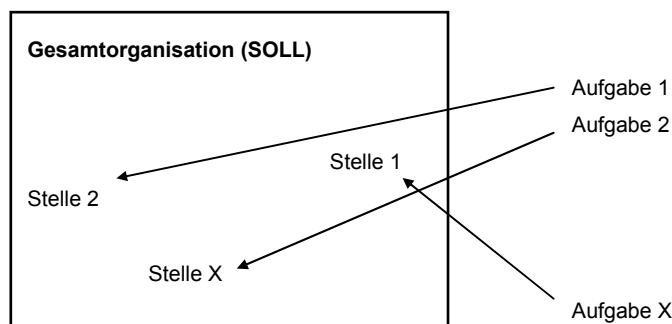


Abb. 1

2.2. Planstelle

Planstellen sind jene Stellen, die aus der Sollorganisation eines bestimmten Bereiches (z.B. OrgPlan des Heeres) in den jährlichen, vom Bundesfinanzgesetzgeber zu beschließenden Stellenplan aufgenommen werden. Der Stellenplan bestimmt die höchstzulässige Personalkapazität des Bundes für das betreffende Jahr und es dürfen Planstellen für Bedienstete nur in der Art und Anzahl vorgesehen werden, die zur Bewältigung der Aufgaben des Bundes zwingend notwendig sind.

Dieser Umstand bringt es u.a. mit sich, dass die Sollvorstellungen der Organisationen und der Stellenplan in einem Spannungsverhältnis zueinander stehen. Um diese Differenzen möglichst gering zu halten und aufgrund der Notwendigkeit, mit den sich verringernden Planstellen das Auslangen finden zu müssen, ist es mitunter erforderlich, die vorhandenen Organisationsstrukturen neu zu überarbeiten und Reformen einzuleiten.

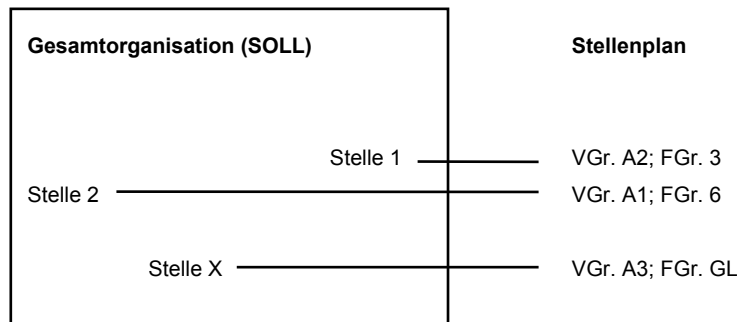
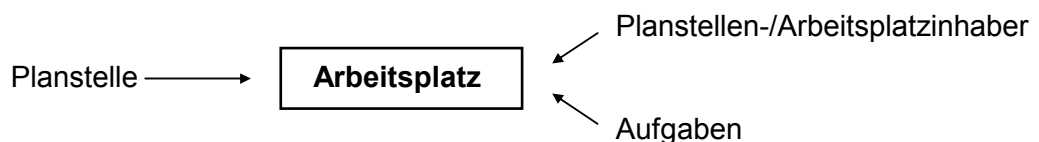


Abb. 2

2.3. Arbeitsplatz

Auf dem Arbeitsplatz werden jene Aufgaben ausgeführt, die dem Arbeitsplatzinhaber zugewiesen wurden. Jeder Arbeitsplatz umfasst in der Regel mehrere Aufgaben, die nach Möglichkeit *gleichartig* und die *Normalarbeitskraft des Bediensteten nicht übersteigen* sollen.¹



3. Was ist eine Arbeitsplatzbeschreibung?

Eine Arbeitsplatzbeschreibung ist eine systematische, klare und möglichst objektive Beschreibung des *IST-Zustandes*. Sie zeigt auf,

WAS vom Arbeitsplatzinhaber gemacht wird,

WIE es gemacht wird und

WARUM ein Arbeitsplatz existiert.

¹ siehe § 36 BDG 1979

Durch die Beantwortung der Fragen

WER ?

MACHT WAS ?

MIT WEM ?

ZU WELCHEM ZWECK ?

MIT WELCHER VERANTWORTUNG/ROLLE ?

erhält man Informationen über die wesentlichen Aufgabenbereiche des Arbeitsplatzes, charakterisiert die organisatorische Umgebung und hebt die wichtigsten Zuständigkeiten oder Hauptaufgaben hervor.

4. Vorgehensweise zur Erstellung einer Arbeitsplatzbeschreibung

Damit die Arbeitsplatzbeschreibung den Praxisbezug behält, sollte folgende Reihenfolge beachtet werden:

- a) Erstellung der Beschreibung durch den Arbeitsplatzinhaber
- b) Überprüfung und gegebenenfalls Ergänzung/Korrektur durch den direkten Vorgesetzten
- c) Mitarbeitergespräch zwischen Vorgesetztem und Arbeitsplatzinhaber über die Arbeitsplatzbeschreibung
- d) allfällige weitere Ergänzungen
- e) Unterschrift von beiden
- f) Pflege und Einsatz der Arbeitsplatzbeschreibung

Diese Vorgehensweise hat die Vorteile, dass

- ◆ die Informationen vom Arbeitsplatzinhaber kommen, der seine Tätigkeiten/Aufgaben am besten kennt und somit die beste Auskunft über den gegenwärtigen Inhalt des Arbeitsplatzes geben kann.
- ◆ Arbeitsplatzinhaber und Vorgesetzter sich mit den Inhalten des Arbeitsplatzes auseinander setzen und kritisch mit den Anforderungen und Hauptaufgaben beschäftigen müssen.
- ◆ "unbeliebte Aufgaben" auch erledigt werden müssen; der Vorgesetzte hat die Möglichkeit, diese Aufgaben hineinzureklamieren.
- ◆ Arbeitsplatzinhaber und Vorgesetzter sich über den definierten Arbeitsplatzinhalt einigen müssen. Unterschiedliche Auffassungen können bewirken, dass die Ergebnisse des Arbeitsplatzes nicht den Erwartungen entsprechen.

- ◆ Funktion des Arbeitsplatzes
z.B. **Abteilungsleiter Kompetenzcenter A und Besoldungslegistik**³
- ◆ Vertretungen samt Vertretungsbefugnis
- ◆ Unterstellungsverhältnisse (unmittelbare hierarchische Überordnung/Unterstellung)

5.3. Aufgaben des Arbeitsplatzes

Unter diesem Punkt sollen die Hauptaufgaben des Arbeitsplatzes formuliert werden. Unter einer Hauptaufgabe versteht man das Zusammenfassen zusammengehörender Tätigkeiten zu Oberbegriffen. Hauptaufgaben sind

- ◆ wesentliche
- ◆ dauerhafte
- ◆ bewertbare

Aufgabenblöcke einer Funktion.

Es kann sich hierbei um strategische oder operative Aufgaben handeln.

Beispiele:

- Erstellung von Publikationen im Bereich Außenwirtschaft und Direktinvestitionen, z.B. des Newsletters "Trade News"
- Wahrnehmung aller komplexen Personalangelegenheiten der Zentraleitung sowie der Dienststellen ...
- Aufbau und Wartung der Datenbank ...
- Erarbeitung wirtschaftspolitischer Positionen und Aussagen des Ressorts im Bereich ...
- Neugestaltung / Aufbau der
- Angelegenheiten des Stellenplans, der Arbeitsplatzbeschreibung und der Arbeitsplatzbewertung

³ oder: Referent für Dienstreiseangelegenheiten
Referent für Marktanalysen
Referent für besonders schwierige und komplexe Personalangelegenheiten

NICHT: Abteilungsleiter ⇒ Aussagefähige Bezeichnung, allenfalls Kurzbezeichnung finden!

Maximal zwei verschiedene Funktionen (Referatsleiter + Stv. Abteilungsleiter), besser nur eine;

FALSCH: Referatsleiter + Stv. Abteilungsleiter + Referent (in unterschiedl. Abteilungen), das ist zu viel !

5.4. Ziele des Arbeitsplatzes

Ziele sind Aussagen über erwünschte Zustände, die als Ergebnis von Entscheidungen eintreten sollen. Diese Zieldefinitionen ergeben sich in der Regel aus den gesetzlichen Vorgaben.

Beispiele:

- Sicherstellung einer einheitlichen und zweckmäßigen Personalbewirtschaftung.
- Planen von Entscheidungen und Erarbeitung von grundsätzlichen Entscheidungshilfen für den Abteilungsleiter/Entscheidungsträger auf dem Gebiet ...
- Effiziente Umsetzung des Arbeitnehmerschutzes in den Arbeitsstätten durch Beratung, Kontrolle und Teilnahme an Verhandlungen.
- Unterstützung des Abteilungsleiters in organisatorischen Angelegenheiten.
- Zurverfügungstellung einer nach mehreren Kriterien ausgewerteten Rechtsprechungsammlung für die Sektion.
- Koordination der Vollziehung des Dienst- und Besoldungsrechtes und Gleichbehandlung aller Bediensteten im übertragenen Aufgabenbereich⁴.

5.5. Katalog der Tätigkeiten mit Quantifizierung

Unter Tätigkeiten versteht man die Splittung der Aufgaben in die erforderlichen Vorgänge für die praktische Umsetzung. Dies erfolgt unter Beachtung der dem Arbeitsplatzinhaber tatsächlich übertragenen Kompetenzen.

Zusätzlich sollte je Tätigkeit eine Zusatzinformation gegeben werden = Beschreibung der Rolle des Arbeitsplatzinhabers bei der Erfüllung der Aufgabe. Die Grenzen seiner Handlungsfreiheit sollen ersichtlich werden.

5.5.1. Wie beschreibe ich am besten die Rolle des Arbeitsplatzinhabers bei der Erfüllung seiner Aufgabe?

Hier komme es auf die richtige Verwendung der Verben an (eine ausführliche Verbenliste ist im Anhang abgebildet).

⁴ im § 3 BDG 1979 geregelt

Ein *indirekter* Beitrag zur Aufgabenerfüllung wird durch die Verben

- ◆ mitwirken
- ◆ prüfen
- ◆ beraten
- ◆ vorschlagen
- ◆ analysieren⁵
- ◆ kontrollieren⁶

ausgedrückt.

Um einen *direkten* Beitrag zu formulieren, verwendet man die Verben

- ◆ sicherstellen⁷
 - ◆ gewährleisten⁸
 - ◆ entscheiden⁹
 - ◆◆ eigenverantwortlich
 - ◆◆ gemeinsam mit
 - ◆◆ Erarbeitung von Entscheidungsalternativen (Vorentscheidung)
 - ◆◆ Mitwirken bei der Entscheidung
 - ◆◆ Unterstützung des/der bei der Entscheidung ...
 - ◆ steuern
 - ◆ initiieren
 - ◆ veranlassen
- ↓ stark
↓ schwächer

Ausnahmen: Vorfragen und Mitwirkungskompetenzen

Aus "indirekten" Verben werden "direkte" Beiträge; der Sinn des Gesetzes muss erkannt werden!

⁵ ANALYSIEREN =

Das Aufbereiten von Tatbeständen, Ergebnissen, Abläufen etc. nach geeigneten Kriterien, die das Verständnis und eine Bewertung von Sachverhalten sowie eine Entscheidungsfindung auf der Grundlage von Alternativen ermöglichen.

⁶ KONTROLLIEREN =

Überwachen von Abläufen, prüfen von Verfahren etc. hinsichtlich Abweichungen/Einhaltung von Vorschriften oder Gesetzen.

⁷ SICHERSTELLEN =

Alle erforderlichen Schritte ergreifen, damit festgelegte Ziele, Vorhaben, Pläne realisiert werden. Die Bandbreite dieses Verbes umfasst die Bereiche Initiierung bis Kontrolle, eine Delegation der Aufgabe oder von Aufgabenteilen an eine andere Stelle ist somit möglich.

⁸ GEWÄHRLEISTEN =

Im Sinne von garantieren.

⁹ ENTSCHEIDEN =

Das selbständige Wählen von Alternativen/Zielrichtungen, etc. Es gibt jedoch mehrere Abstufungsmöglichkeiten (siehe oben).

5.5.3. Bei der Quantifizierung der Tätigkeiten sollten folgende Regeln beachtet werden:

- ◆ das letzte Jahr (da IST-Zustand) rückblickend analysieren und die Aufteilung vornehmen, ein kürzerer Zeitraum richtet sich zu sehr nach den momentanen Aufgaben
- ◆ 10 % könnte mit "häufig" beschrieben werden
- ◆ >25 % könnte mit "erheblich" beschrieben werden
- ◆ >50 % könnte mit "überwiegend" beschrieben werden
- ◆ 90 % entspricht in der Regel bereits der vollständigen Auslastung der Normalarbeitskraft
(mindestens 5 %, nicht kleiner = Erfahrungstatsache)

5.6. Approbation

Die Approbation kann sich auf Teilbereiche der übertragenen Agenden beziehen, sie kann aber auch in vollem Umfang gewährt werden.

Beispiele:

- Für alle Angelegenheiten des Referates.
- Für alle nichtgrundsätzlichen Angelegenheiten.
- Für die Bereiche ...
- Im Vertretungsfall für die Bereiche ...

5.7. Sonstige Befugnisse

Beispiele:

- Zugehörigkeit zu bestimmten Gremien
- Mitarbeiter im Krisenmanagement
- Staatskommissär

5.8. Zugeteiltes und unterstelltes Personal

Aus dieser Rubrik erkennt man die Leitungsspanne und die Führungsspanne:

5.8.1. Leitungsspanne:

Die Leitungsfunktion wird mit der bestehenden Organisationseinheit verknüpft. Die Leitungsspanne umfasst alle dieser Organisationseinheit zugewiesenen Mitarbeiter in der gesamten Bandbreite der Einstufungen des Personals (z.B. A 1 bis A 7).

5.8.2. Führungsspanne:

Die Führungsfunktion umfasst nur einen eingeschränkten Teil dieser Organisationseinheit. Die Führungsspanne ist auf die qualifizierten Mitarbeiter eingeschränkt und leitet ihre Wertigkeit primär von jenen Mitarbeitern ab, die dem qualitativen Abbild des Leiters am nächsten stehen.

5.9. Anforderungsprofil für den Arbeitsplatzinhaber und Ausbildung

Hier sind die Fähigkeiten des Arbeitsplatzinhabers anzuführen, die für die Bewältigung der Aufgaben, Ziele und Tätigkeiten unmittelbar erforderlich sind.

Beispiele:

- Fremdsprachenkenntnisse in Wort und Schrift (Verhandlungsniveau)
- Schulbildung (Studienrichtung)
- erforderliche Kurse (z.B. EDV-Kurse)
- fundierte Kenntnisse und Erfahrungen in den Bereichen
- Auftreten (Parteienverkehr) hard facts ↑
- soft skills ↓
- notwendige Bereitschaft zur Leistung von Überstunden, Wechseldiensten, Nachtdiensten
- Umgang mit Datenbanken
- Fähigkeit, sich in Wort und Schrift auf höchstem Niveau auszudrücken
- Belastbarkeit (Leitung von Sitzungen, Vorträgen, Verhandlungen)
- Fähigkeit zur Mitarbeiterführung
- Bereitschaft zur fachlichen Weiterbildung
- Erfahrung im Projektmanagement

Bei der Rubrik Ausbildung ist darauf Bedacht zu nehmen, dass die für die Erfüllung der Aufgaben des Arbeitsplatzes erforderliche Ausbildung angeführt wird. Ob der derzeitige Arbeitsplatzinhaber einige Semester (ohne Abschluss) studiert hat, ist hier z.B. nicht relevant. Entweder ist ein Studium (bitte die Studienrichtung anführen) bzw. eine vergleichbare Ausbildung erforderlich, oder nicht. Es ist NICHT auf die Person abzustellen, sondern auf den Arbeitsplatz und seine Erfordernisse!

5.10. Sonstige, für die Bewertung maßgebliche Aspekte (z.B. Dimension, messbare Richtgrößen)

Hier sollen alle jene Aspekte eingetragen werden, die zur Abrundung des Gesamtbildes des Arbeitsplatzes erforderlich sind. Insbesondere sind hier die zu verwaltenden Geldmittel bzw. zu servicerenden Stellen anzuführen:

Beispiele:

- Gesamtvolumen des zu betreuenden Fonds ...
- Budgetverantwortung für die Kapitel ... (entspricht €)
- Betreuung von Besuchergruppen, Informationsveranstaltungen mit durchschnittlich ... Personen pro Jahr)

5.11. Besondere Aufgaben des derzeitigen Arbeitsplatzinhabers

Zu den besonderen Aufgaben zählen insbesondere Vortragstätigkeiten, Prüftätigkeiten etc.

Beispiele:

- Kommissionsmitglied in der Kommission gemäß
- Vortragender/Prüfer im Ausbildungskurs ...
- Vertreter des Ressorts in der Arbeitsgruppe ...

5.12. Fragen zur Selbstkontrolle

Um sicherzugehen, dass alle Informationen in der Beschreibung enthalten sind, sollten jetzt folgende Fragen beantwortet werden können:

- ◆ Wie genau ist innerhalb der Aufgabe die Aufgabenstellung, die der Arbeitsplatzinhaber *persönlich* wahrnimmt?
- ◆ Mit welcher Aufgabenstellung/Problemstellung befasst er sich in *alleiniger Verantwortung*?
- ◆ Was wird in dieser (Haupt-)Aufgabe vom Vorgesetzten bearbeitet, entschieden, delegiert?
- ◆ Wo liegen die *Grenzen der Handlungsfreiheit* des Arbeitsplatzinhabers nach oben und zur Seite?
- ◆ Wo ist der Arbeitsplatzinhaber in Richtlinien, Vorgaben oder Regeln eingebunden?

ANHANG:

Verbenliste - Tätigkeitswörter zur Beschreibung von Aufgaben

A

ablegen	welche Schriftstücke?
abrechnen	was?
abstimmen	mit wem?
analysieren	welche Tatbestände, Ergebnisse; in welcher Hinsicht?
anfertigen	was?
annehmen	was? von wem?
anpassen	was? woran?
anweisen	welche Zahlungen?
aufstellen	was?
ausgeben	was? an wen?
ausstellen	was? welche Formulare?
auswerten	was? in welcher Hinsicht?

B

bearbeiten	was? wie?
begutachten	was? auf was hin?
benachrichtigen	wen?
beraten	wen? in welcher Hinsicht? zu welchem Zweck?
berechnen	was? für wen?
bereitstellen	was? für wen?
berichterstaten	worüber? an wen?
beschaffen	was? für wen? für welchen Zweck?
beurteilen	was? in welcher Hinsicht?
bewerten	was? in welchem Verfahren? nach welchen Kriterien?
buchen	welche Daten?

D

darstellen	was? wie?
durchführen	welche Maßnahmen?

E

einkaufen	welche Materialien? in welchem Umfang?
einrichten	was? in welcher Weise? in welchem Umfang?
einsetzen	welches Personal, Kapital? wofür?
eintragen	welche Daten? wo hinein?
einweisen	wen? worin?
entscheiden	in welcher Abstufungsform? worüber?
entwerfen	welche Pläne, Modelle?
entwickeln	was? zu welchem Zweck?
erarbeiten	was? zu welchem Zweck?
erfragen	was? wozu?
ermitteln	was? zu welchem Zweck?

F

festlegen	was?
führen	von Verhandlungen, Besprechungen, Personal?

G

genehmigen was?
gewährleisten was?

H

herstellen was? wofür?

I

informieren wen? worüber?
instandsetzen welche Geräte?

J

justieren welche Geräte?

K

kalkulieren welche Preise?
kontrollieren was? in welcher Hinsicht?
koordinieren was? zu welchem Zweck?
korrigieren was? in welcher Hinsicht?

L

leiten was? wen?

M

melden was? an wen?
mitwirken wobei? was wird gemacht?
montieren welche Teile?

N

nummerieren was?

P

pflegen welche Geräte, Einrichtungsgegenstände, Kontakte?
planen was?
protokollieren was?
prüfen was? warum? Zielsetzung?

S

sammeln welche Informationen? welche Belege?
sicherstellen was?
sortieren welche Unterlagen? welche Belege?

U

überprüfen was? in welcher Hinsicht?
übertragen was? wohin?
überwachen welche Anlagen, Projekte? in welcher Hinsicht? warum?
unterrichten wen? worüber?
unterstützen wen? wobei?
untersuchen welche Tatbestände? mit welchem Ziel?

V

veranlassen	was? wen? wozu?
verfolgen	was? in welcher Hinsicht?
verhandeln	mit wem? worüber?
vorbereiten	was? für wen? wofür?
vorschlagen	wem? was?
vortragen	wem? zu welchem Zweck?

W

warten	welche Geräte?
--------	----------------

Z

zeichnen	was? zu welchem Zweck?
zusammenstellen	welche Unterlagen, Daten?
zusammentragen	welche Unterlagen, Informationen?