

TVöD-Brief „Stellenbeschreibung“

Mit dem Thema „Stellen- und Aufgabenbeschreibung“ möchten wir heute die Serie der TVöD-Briefe fortsetzen und in den nächsten Wochen auch über andere spezielle Erfahrungen bei der Umsetzung des §18 berichten.

In fast jedem Projekt stellen wir fest, dass Stellenbeschreibungen oft vernachlässigt werden, vielfach nicht aktuell und mitunter gar nicht vorhanden sind. Aber wenn wir Mehr- oder Minderleistung bewerten wollen, dann müssen wir zunächst einmal definieren, was der Mitarbeiter überhaupt zu leisten hat. Eine Stellenbeschreibung ist also mehr als ein Instrument zur Eingruppierung oder Stellenbewertung, obwohl sie in den meisten Fällen von den Organisationsabteilungen ausgearbeitet wird. Aber erstens geschieht das dann aus deren Perspektive (Soll) und bildet nicht unbedingt das ab, was der Mitarbeiter tatsächlich tut (Ist), und zweitens verändert sich dieses Tun natürlich über Jahre und Jahrzehnte – viele Mitarbeiter kennen ihre Stellenbeschreibung gar nicht (mehr), zumindest sind sie sich des darin gesetzten Rahmens nicht bewusst.

✚ **Alle Stellenbeschreibungen aktualisieren?**

So hat sich z.T. über lange Zeit das Arbeiten nach situativem Bedarf eingeschliffen, es wird halt gemacht was ansteht, ohne groß darüber nachzudenken, ob das in der Stellenbeschreibung überhaupt vorgesehen ist. Das Rütteln an veralteten Stellenbeschreibungen ist derweil ein heißes Eisen, weil dadurch eine Flut von Höhergruppierungs-Anträgen befürchtet wird. Ob die Sorge berechtigt ist, lassen wir mal offen. Fakt ist, dass der TVöD jährliche Mitarbeitergespräche und Leistungsentgelt vorschreibt, und Beides ist ohne aktuelle Stellenbeschreibung nicht möglich. Oder doch?

Unter dem Aspekt der Praxistauglichkeit muss auch die Frage der Machbarkeit erlaubt sein. Wir können doch nicht ernsthaft erwarten, dass jede Verwaltung zuerst ihre gesamte Organisationsstruktur durchharkt, bevor ein Prozent Leistungsentgelt ausgezahlt wird. Mittelfristig entsteht hier zwar ein gewisser Zugzwang, den wir gerne als modernisierenden Begleiteffekt des TVöD akzeptieren, aber von jetzt auf gleich hat keine Verwaltung die notwendigen Kapazitäten oder Ressourcen für so tief greifende Reorganisationen frei.

✚ **Der Mitarbeiter weiß am besten, was er tut**

Die Lösung des Problems liegt in der Beteiligung der Mitarbeiter. Um Leistung zu messen und zu bewerten, können wir die eigentliche Stellenbeschreibung zunächst auch außen vor lassen und stattdessen die Aufgaben und Tätigkeiten definieren, die der Mitarbeiter aktuell erfüllt. Die Aufgabenbeschreibung ist ein zentrales Element der Stellenbeschreibung, aber eben nur eins. Und das ist Herausforderung genug, gleichzeitig aber eine sehr lehrreiche Übung für jeden Mitarbeiter in der Verwaltung. „Was tue ich – wozu ist mein Arbeitsplatz nützlich – was würde passieren, wenn ich meinen Job nicht machen würde – welches Puzzlesteinchen im großen Verwaltungsgefüge fülle ich aus – was ist der Sinn meiner täglichen Arbeit – wem diene ich mit meiner investierten Energie – wozu mache ich das, was ich gerade mache – welchem anderen Bereich arbeite ich zu – welche anderen Bereiche arbeiten mir zu – welche Verantwortung trage ich – was habe ich zu entscheiden – zu

welchen Entscheidungen trage ich bei – welches sind meine Ziele und wie passen meine Ziele zu den Zielen der Verwaltung?“ Jedem Menschen tut es gut, sich diese Fragen von Zeit zu Zeit einmal selbst zu beantworten. TVöD-Beschäftigten tut es gut, sich positiv mit dem Begriff „Leistung“ auseinanderzusetzen.

Das Arbeits-Tagebuch

Die allererste Frage „Was tue ich?“ füllt allein schon Wochen. Ich empfehle gerne den Mitarbeitern, über einen längeren Zeitraum hinweg immer wieder Bilanz zu führen über das was sie tun, wie in einem Arbeits-Tagebuch. Eine solche Bilanz hat ebenso motivierende wie objektivierende Effekte – und sie führt zu einer §18-tauglichen Aufgabenbeschreibung. Bei der Bewertung von Leistung haben wir uns strikt an einen vorab definierten Bewertungszeitraum zu halten, egal ob in der SLB oder Zielvereinbarung. Und bewertet wird das, was der Mitarbeiter in genau diesem Zeitraum getan hat. Lassen Sie Ihre Mitarbeiter aufschreiben, was sie in diesem Zeitraum getan haben, dann geht es auch ohne den großen Wurf durch runderneuerte Stellenbeschreibungen. Die Mitarbeiter können ihre „Tagebücher“ selbst zusammenfassen, strukturieren und zum Mitarbeitergespräch vorlegen.

Noch interessanter wird die Übung natürlich, wenn auch die Führungskräfte aufschreiben, was die Mitarbeiter ihrer Meinung nach alles tun. Daraus ergibt sich viel Stoff für ein (erstes) Mitarbeitergespräch! Und in der Konsequenz ergibt sich daraus auch der Stoff für eine spätere, sorgfältige Reorganisation.

Praxistipp zur Erstellung von Aufgabenbeschreibungen

Verwenden Sie Verben statt Substantive in Ihrer Aufgabenbeschreibung und leiten Sie Ihre Mitarbeiter entsprechend an. Ganz häufig lesen wir in Stellenbeschreibungen z.B. *Bürgercenter*; *Personalausweise*; *Meldeangelegenheiten* oder *Straßenreinigung* oder *Personalverwaltung* usw. . Was genau, welche Tätigkeit – welches Tun – ist mit diesen Aufgaben verbunden? Mitarbeitern fällt es oft schwer, das zu definieren und wirklich zu „beschreiben“. Eine Liste von Verben ist da durchaus hilfreich und schult die Mitarbeiter auch darin, ihre eigenen beruflichen Trampelpfade wieder bewusst wahrzunehmen:

ich lese - ich überprüfe - ich initiiere - ich entscheide - ich stimme ab mit - ich berichte - ich schreibe - ich formuliere - ich begründe - ich beobachte - ich berechne - ich telefoniere - ich entwickle - ich gewähre - ich untersage - ich reinige - ich kehre - ich bestelle - ich trage bei - ich betreue - ich lehre - ich überweise - ich überwache - ich pflanze - ich pflege - ich dünge - ich vermehre - ich vermeide - ich untersuche - ich trage - ich führe - ich fördere - ich entwerfe - ich diskutiere - ich unterschreibe - ich informiere – ich ordne – ich erarbeite -

Gerne verweisen wir an dieser Stelle auch auf das Buch *Formulare und Mustervorlagen für die erfolgreiche Personalpraxis* von Martin Tschumi aus der Reihe *Praxisinformationen für den beruflichen Erfolg* des Schweizer Axiom-Verlages, dem wir die folgende Tabelle entnommen haben:

Auszug:

Verb	Frage	Verb	Frage
abnehmen	was?	darstellen	was, wie?
abrechnen	was, worauf?	demontieren	welche Anlagenteile?
abwickeln	welche Arbeiten?	durchführen	welche Massnahmen?
analysieren	welche Tatbestände, Abläufe, Ergebnisse?	einkaufen	welche Materialien, Dienstleistungen?
anfertigen	was?	einrichten	was, in welcher Weise?
annehmen	was, von wem?	einschleusen	welche Daten, wo hinein?
anpassen	was, woran?	einsetzen	welches Personal, Kapital?
anweisen	welche Zahlungen?	einspeichern	welche Daten, wo hinein?
assistieren	wem, wobei?	einteilen	welches Personal, wofür?
aufmessen	welche Anlagen, Tatbestände?	eintragen	welche Daten, wo hinein?
aufstellen	welche Pläne?	einweisen	wen, worin?
ausführen	welche Arbeiten?	entscheiden	was, worüber, in welchen Fällen?
ausgeben	was, an wen?	entwerfen	welche Pläne, Modelle, Gedanken?
ausstellen	was, welche Formulare?	entwickeln	was, zu welchem Zweck?
auswerten	in welcher Hinsicht?	erarbeiten	was, zu welchem Zweck?
bedienen	welche Geräte, Kunden?	ermitteln	welche Tatbestände?
begutachten	worauf hin?	festlegen	was?
benachrichtigen	wen?	führen	von Verhandlungen, Besprechungen, Korrespondenz?
beraten	wen?	genehmigen	was?
berechnen	was, für wen?	herstellen	was?
bereitstellen	was, für wen?	informieren	wen, worüber?
Bericht erstatten	worüber, an wen?	instandsetzen	welche Geräte, Maschinen?
beschaffen	welche Materialien, Informationen?	interviewen	wen?
besichtigen	was?	justieren	welche Geräte?
bestellen	was, wofür?	kalkulieren	welche Preise?
beurteilen	was, in welcher Hinsicht?	komentieren	welche Ergebnisse, Schriften?
bewerten	was, nach welchem Verfahren?	kontrollieren	was, in welcher Hinsicht?
buchen	welche Daten?	korrigieren	was, in welcher Hinsicht?

Verb	Frage	Verb	Frage
melden	was, an wen?	verkaufen	was, an wen, wieviel?
montieren	welche Anlagenteile?	vorbereiten	was, für wen, wofür?
nummerieren	was?	vorschlagen	wem, was?
pflegen	welche Geräte, Gegenstände, Daten, Kontakte, Menschen?	vortragen	wem, zu welchem Zweck?
planen	was, mit welchem Ziel?	warten	welche Geräte, Anlagen?
projektieren	welche Geräte, Gegenstände?	zeichnen	was, auf wessen Anordnung?
protokollieren	was?	zusammenstellen	welche Unterlagen, Daten?
prüfen	was, warum?	zusammentragen	welche Unterlagen?
reinigen	welche Geräte, Maschinen, Räume?	unterschreiben	was, warum?
sammeln	welche Informationen, Belege?	untersuchen	welche Tatbestände?
sortieren	welche Belege?	verfolgen	welche Arbeitsabläufe, in welcher Hinsicht?
stempeln	was, weshalb?	verhandeln	mit wem, worüber?
überprüfen	in welcher Hinsicht?	verkaufen	was, an wen, wie viel?
übertragen	was, wohin?	vorbereiten	was, für wen, wofür?
überwachen	welche Maschinen, Projekte, in welcher Hinsicht?	vorschlagen	wem, was?
unterrichten	wen?	vortragen	wem, zu welchem Zweck?
unterschreiben	was, warum?	warten	welche Geräte, Anlagen?
untersuchen	welche Tatbestände?	zeichnen	was, auf wessen Anordnung?
verfolgen	welche Arbeitsabläufe, in welcher Hinsicht?	zusammenstellen	welche Unterlagen, Daten?
verhandeln	mit wem, worüber?	zusammentragen	welche Unterlagen?

Auszug Ende.

Prioritäten und Kompetenzen

Wenn die Beschäftigten ihre Arbeits-Tagebücher zusammengefasst haben, empfehlen wir gerne noch eine Priorisierung der aufgelisteten Elemente. Was ist/war am wichtigsten und was ist so nebenbei noch mitgelaufen? Gleichzeitig kann eine weitere Abstufung vorgenommen werden, und zwar nach Verantwortungstiefe: Lassen Sie abgrenzen, was der Mitarbeiter allein entscheidet und verantwortet, was er auf Anweisung tut oder in welchen Fällen er durch sein Handeln Entscheidungsvorlagen schafft.

Basis schaffen und darauf aufbauen

Aufgabenbeschreibungen, die auf eine solche Weise entstanden und zu einer Gesamtstruktur zusammengefasst sind, eignen sich hervorragend für eine spätere Reorganisation und Überprüfung des gesamten Organigramms. Redundanzen werden ebenso offenkundig wie Lücken, Informationsdefizite oder jahrelanges Improvisieren. Ein weiterer Effekt erstaunt uns mitunter: Mitarbeiter verwechseln schon mal das Sollen mit dem Wollen. D.h. nicht selten reißen Mitarbeiter Arbeiten an sich, die gar nicht zu ihren Aufgaben gehören sollten/dürften, aber sie geben sie auch nicht ab, und wenn sie noch so überlastet sind. Eine solche Erkenntnis sollte allerdings nicht zu Hämie führen, denn vielfach ist dieses Problem den Mitarbeitern überhaupt nicht bewusst. Wir sollten uns lieber fragen, warum Führungskräfte dem unstrukturierten Treiben so lange zugesehen haben ohne einzugreifen.

Transparenz ermöglicht Objektivität

Damit die Arbeit mehrerer Kollegen eines Amtes oder Fachbereichs wie Zahnrädchen ineinander greifen kann, macht es auch Sinn, im dritten Schritt (also nach eigenem Erstellen und Abstimmen mit dem Vorgesetzten) die Aufgabenbeschreibungen offen nebeneinander zu legen und unter den Kollegen abzustimmen. Jeder soll wissen, was der Andere mit welcher Priorität und mit welcher Verantwortungstiefe tut, jeder soll erkennen, wie die Schnittstellen funktionieren. An diesem Punkt gewinnen die Mitarbeiter eine weitere, wichtige Erkenntnis: sie definieren nämlich nicht nur das, was sie tun, sondern auch das, was sie nicht tun. „Wo ist mein Tisch zu ende und wo beginnt deiner?“ Da kann es schon mal zu heftigen Einwänden oder Diskussionen kommen, das ist aber allemal besser als dauerhaft vernebelte Kompetenzen, die eine permanent unterschwellige Unzufriedenheit und einen permanent schwelenden Konkurrenzkampf nach sich ziehen. Für die weitere Vertiefung der Leistungsorientierung im öffentlichen Dienst ist die Transparenz der Aufgaben und Verantwortlichkeiten eine große Erleichterung, einfach weil die Mitarbeiter ihre eigene Leistung umso objektiver einschätzen können, je genauer sie ihre Aufgaben und Tätigkeiten definiert haben.

Warum habe ich heute dieses Thema gewählt?

Wir erhalten täglich die Zugriffsstatistiken unserer Webseiten www.poemconsult.de und www.tvoed.info. Die Google-Anfragen, die auf unsere Seiten führen, lauten zu einem erheblichen Teil „Muster Stellenbeschreibung nach TVöD“ oder so ähnlich, meistens in Verbindung mit irgendeiner Funktion.

Es gibt dafür keine Muster. Es gibt Stellenpläne, Produktbücher, Stellenbewertungen, aber keine allgemeingültigen „Muster“ für das, was Menschen in der Verwaltung tun. Das weiß jeder Beschäftigte am besten selbst, und seine selbst erstellte Aufgabenbeschreibung ist – nach Diskussion und Abgleich mit der jeweiligen Führungskraft – die beste Basis für realistische Leistungsbewertungen. Wir müssen sicherstellen, dass die Beschäftigten für das bewertet werden, was sie tatsächlich tun und nicht für das, was vielleicht ihr Vor-Vorgänger 1988 laut Stellenplan hätte tun sollen.

Übrigens:

✚ Hier noch einmal der Hinweis auf unsere Service-Seite www.tvoed.info

Dort finden Sie in den Kapiteln [Tarifverträge](#), [Dienstvereinbarungen](#), [Veröffentlichte Projektberichte](#), [Konzepte](#), [Anleitungen](#), [Arbeitshilfen](#), [Leistungsentgelt im Kontext der Verwaltungsmodernisierung](#), [Controlling](#), [Kosten- und Leistungsrechnung](#), [Balanced Scorecard](#) und [Nützliche Links](#) eine große Sammlung von hilfreichen Mustern, Downloads und Dokumenten.

✚ Die bisher erschienenen TVöD-Briefe zu den Themen Dienstvereinbarung, Mitarbeitergespräch, Zielvereinbarung, Systematische Leistungsbewertung, Kombimodelle, Stufenaufstieg, Führung auf Probe und Kontext zum Neuen Steuerungsmodell können Sie auch unter www.poemconsult.de/publikationen.html herunterladen, falls Sie sie nicht per Email erhalten haben.

✚ Bei POEM bekommen Sie nicht nur die kompetenten [Führungs- und Mitarbeiter-Schulungen](#) zur Umsetzung des TVöD, sondern z.B. auch eine TVöD Info-Veranstaltung (ca. 2 Std.) für alle Ihre Mitarbeiter. Ein gut verständlich aufbereiteter Vortrag, Beamer-Präsentation, Beispiele, Fragerunde.... Eine solche vorbereitende Information reduziert den Schulungsaufwand erheblich! Für Terminanfragen klicken Sie bitte [hier](#).

Wenn Sie **keine** weiteren TVöD-Briefe von POEM Consult erhalten möchten, klicken Sie bitte [hier](#).

Mit freundlichen Grüßen,

Brigitte Seidler

POEM Consult
Personal- und OrganisationsEntwicklungsManagement
Brigitte Seidler e.K.
Erfurterstr. 43
67663 Kaiserslautern
HRA 2585 KAI
Ust ID: De 148619715
Fon 0631 - 94 07 21
Fax 0631 - 94 07 22
www.poemconsult.de
www.tvoed.info
seidler@poemconsult.de