

# Modularisierung bei Stellenbeschreibungen

## Ein innovativer Ansatz im Landesbetrieb Straßenwesen Brandenburg

Stefanie Köhl/Tino Schuppan

Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich mit einem wichtigen und zugleich sensiblen Thema im öffentlichen Dienst, der tariflichen Stellenbeschreibung und -bewertung. Konkret wird am Beispiel des Landesbetriebes Straßenwesen Brandenburg (LS) untersucht, ob und inwieweit Stellenbeschreibungen auf Basis vormodellierter und wiederverwendbarer Bausteine zu einem gewissen Teil standardisierbar sind. Denn Stellenbeschreibungen und -bewertungen sind insgesamt sehr aufwändig und können auch von mikropolitischen Auseinandersetzungen geprägt sein. Zunächst werden einige Grundlagen zur Methodik der Stellenbeschreibung und -bewertung beschrieben. Danach wird aufgezeigt, welchen Beitrag der Modulansatz leisten kann, um Probleme der Stellenbeschreibung abzumildern. Anschließend werden ausgewählte Ergebnisse des anwendungsorientierten Forschungsprojektes dargestellt und kritisch reflektiert sowie weitere Perspektiven der Nutzung aufgezeigt.

### Problemstellung und Zielsetzung

Der Stelleninhaber<sup>1</sup> bzw. sein fachlich Vorgesetzter sind sehr häufig darum bemüht, Aufgaben so kleinteilig wie möglich und „bewertungstreibend“ aufzulisten, um eine möglichst hohe Entgeltgruppe zu erreichen. Das ist für Stellenbewerber insofern problematisch, als es ihre Aufgabe ist, objektiv festzustellen, welche Aufgaben

tatsächlich auf einer Stelle anfallen und mit welchen (Tätigkeits-)Anforderungen diese verbunden sind. Zudem sind Stellenbewerber in Bezug auf die zu bewertenden Tätigkeiten oft keine fachlichen Experten, da diese Aufgabe meist in Allgemeinen Verwaltungs- bzw. Querschnittsbereichen wie Personal oder Organisation angesiedelt ist. Knapp formuliert: Stellenbewer-

ter ist ein konflikträchtiges und emotional aufgeladenes Thema.

Ziel des Projektvorhabens ist es daher zu prüfen, ob es möglich ist, mit Hilfe wissenschaftlicher Unterstützung eine anwendungsnahe Methode für die Praxis zu entwickeln, die zu einer Versachlichung bzw. einer gewissen Standardisierung der Stellenbeschreibung beiträgt, ohne dass dabei die notwendige Individualität der Beschreibung verloren geht. In der Praxis wird die Stellenbeschreibung teilweise auch von externen Beratern vorgenommen, um Streitigkeiten „auszulagern“, was nicht nur teuer ist, sondern das eigentliche Problem der „Bewertungsgerechtigkeit“ und Transparenz nicht löst. Im Kern ist angedacht, über bewertungsrelevante Tätigkeitsbeschreibungen, die sich aus einzelnen wiederverwendbaren Bausteinen zusammensetzen, die aufgezeigte Bewertungsproblematik abzumildern. Demnach sollen gleich beschriebene Stellen auch zu einer gleichen Bewertung führen.

Die Funktionsfähigkeit dieser modulbasierten Methode wurde im LS anhand einer Machbarkeitsstudie für den Bereich Zentraler Einkauf nachgewiesen. Ziel des aktuell laufenden Projektes ist es, diesen Ansatz auf die Abteilungen Planung und Bau zu übertragen. Hintergrund ist, dass



**Stefanie Köhl**

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am IfG.CC – Institut für E-Government, Potsdam



**Prof. Dr. Tino Schuppan**

Professur für Public Management an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit, Schwerin

<sup>1</sup> Zur besseren Lesbarkeit wird im gesamten Artikel das generische Maskulinum verwendet. Männliche und weibliche Personen sind gleichermaßen gemeint.

im LS die Abteilungen Planung und Bau reorganisiert wurden, was einen teilweisen Stellenneuzuschnitt in den zugehörigen Dezernaten und Sachgebieten zur Folge hat, so dass etliche Stellen zu beschreiben und zu bewerten sind.

### **Funktionsweise: Beschreibung und Bewertung von Stellen**

Ausgangspunkt für die Bewertung von Stellen sind so genannte Tätigkeitsbeschreibungen, aus denen sich Anforderungen an eine Stelle bzw. die Tätigkeiten auf dieser Stelle ableiten lassen. Die Festlegung der Anforderungen bildet die Grundlage für die tarifrechtliche Bewertung. In der Praxis zeigt sich, dass Stellenbeschreibungen sehr unterschiedlich

forderungen einer Stelle ein Wert beigegeben wird, der ausschlaggebend für die tarifliche Eingruppierung bzw. die Höhe des Entgeltes ist. Eine Stellenbeschreibung und anschließende -bewertung dient dazu, Anforderungen und Beanspruchungen auf einer Stelle zu erfassen und entsprechend zu beurteilen. Bewertungsobjekt ist die Stelle mit den zu erbringenden Leistungen bzw. Tätigkeiten und den erforderlichen Anforderungen, nicht der Stelleninhaber selbst.

Um eine Stelle mit den entsprechenden Tätigkeiten strukturiert darzustellen, wird sie in so genannte Arbeitsvorgänge unterteilt<sup>3</sup>. Arbeitsvorgänge werden als Arbeitsleistungen<sup>4</sup> verstanden, die zu einem abgrenzbaren Arbeitsergebnis füh-

sam übertragene Tätigkeit, erfasst und bewertet werden soll, nicht die vom Stelleninhaber tatsächlich ausgeübte Tätigkeit. Zudem dient dieses gemeinsame Vorgehen auch dazu, Akzeptanz für die Bewertung herzustellen und diese nachvollziehbar zu machen.

Für die Zuordnung zu einer Entgeltgruppe werden Tätigkeitsmerkmale herangezogen, die in der Entgeltordnung zum Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienst der Länder (TV-L) benannt sind. Tätigkeitsmerkmale sind unbestimmte Rechtsbegriffe und deshalb auslegungsbedürftige Umschreibungen von Anforderungen der auszuübenden Tätigkeiten. Sie enthalten eine oder mehrere Anforderungen, z.B. gründliche Fachkenntnisse bzw. gründliche und vielseitige Fachkenntnisse. In der Entgeltordnung des TV-L existieren eine Vielzahl von Tätigkeitsmerkmalen für den allgemeinen Verwaltungsdienst sowie für spezifische Beschäftigtengruppen, bspw. Beschäftigte in der Forschung, Beschäftigte im Justizdienst, Beschäftigte in technischen Berufen etc.

## **»In der Praxis zeigt sich, dass Stellenbeschreibungen sehr unterschiedlich ausfallen können, da die notwendige semantische Formalisierung bzw. Standardisierung vielfach fehlt.«**

ausfallen können, da die notwendige semantische Formalisierung bzw. Standardisierung vielfach fehlt. Denn schon allein aufgrund der unterschiedlichen Beschreibung gleichartiger Tätigkeiten können diese recht unterschiedlich bewertet werden. Zwar schließt eine semantische Standardisierung unterschiedliche Bewertungsergebnisse nicht gänzlich aus, bildet aber eine wesentliche Grundlage für die gleichbleibende rechtskonforme Auslegung des Tarifrechts.

Ganz allgemein stellt eine Stellenbeschreibung eine nicht-personenbezogene schriftliche Beschreibung einer Stelle hinsichtlich ihrer Aufgaben, Anforderungen, Kompetenzen und Beziehungen zu anderen Stellen dar<sup>2</sup>. Sie dient u.a. als Grundlage für eine Stellenbewertung, was wiederum ein Verfahren zur Quantifizierung der Arbeitsschwierigkeit in Verbindung mit weiteren qualitativen Ermessensüberlegungen ist. Das bedeutet, dass den Tätigkeiten in Verbindung mit den An-

ren, bspw. unterschriftsreife Bearbeitung eines Aktenvorgangs, eines Widerspruchs oder eines Antrags, Betreuung bzw. Pflege einer Person oder Personengruppe, Fertigung einer Bauzeichnung, Erstellung eines EKG oder Durchführung einer Unterhaltungs- bzw. Instandsetzungsarbeit<sup>5</sup>. Bei der Bildung von Arbeitsvorgängen sind das Verallgemeinerungsverbot (nicht zu grobe Arbeitsvorgänge) und das Atomisierungsverbot (nicht zu kleinteilige Arbeitsvorgänge) zu beachten. Jeder einzelne Arbeitsvorgang einer Stelle ist für sich einzeln zu beschreiben, mit einem entsprechenden prozentualen Zeitanteil gemessen am Gesamtumfang der Stelle zu versehen und zu bewerten. Es gilt der Grundsatz, dass auch Laien nachvollziehen können müssen, welche Tätigkeiten auf der Stelle ausgeübt werden. Arbeitsvorgänge werden i.d.R. in einem Stelleninterview zwischen Stellenbewerter und fachlich Vorgesetztem, in dessen Bereich sich die Stelle befindet, gemeinsam erarbeitet. Grund ist u.a., dass die auszuübende, d.h. die wirk-

### **Herausforderungen bei der Stellenbeschreibung**

Aufgabe eines Stellenbewerbers ist es, anhand der beschriebenen Arbeitsvorgänge einzuschätzen, welche Tätigkeiten die Anforderungen eines Tarifmerkmals einer Entgeltgruppe erfüllen. Dazu wird das entsprechende Tätigkeitsmerkmal benannt, ausgelegt, der vorfindliche Sachverhalt subsumiert und festgestellt, ob die Anforderungen des Tarifmerkmals erfüllt sind. Das setzt eine hohe professionelle Erfahrung voraus, um aus subjektiv geschilderten Tätigkeiten eine tarifgerechte Stellenbewertung vorzunehmen. Je nachdem, wie „großzügig“ bspw. erforderliche Rechtskenntnisse angegeben wurden oder wie verantwortungsvoll eine Aufgabe im

2 Vgl. hier und im Folgenden u.a. Boll/Feldkötter/Müller (o.J.); Kappel (1983); Bröckermann (2003).

3 Vgl. hier und im Folgenden u.a. Boll/Feldkötter/Müller (o.J.).

4 Einschließlich Zusammenhangersarbeiten, wie Akten anlegen, Post versenden, Registratur führen, Schreibarbeiten etc.

5 § 12 des Tarifvertrags für den Öffentlichen Dienst der Länder (TV-L) und dazugehörige Protokollerklärung.

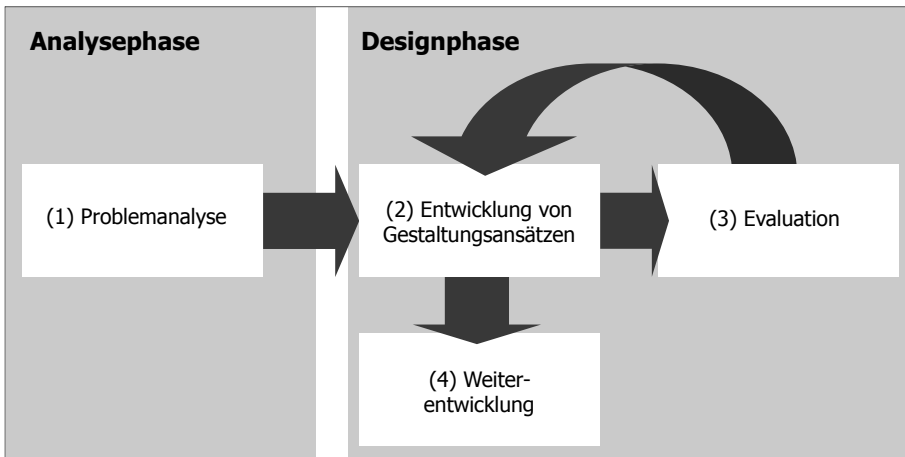


Abb. 1: Phasen des Action Design Research (vereinfachte Prinzipdarstellung)

Stelleninterview dargestellt wurde, bringt das erheblichen Klärungs- und Erläuterungsbedarf mit sich, denn solchen teilweise „bewertungstreibenden“ Angaben muss von Stellenbewertern nachgegangen werden. Insofern besteht ein starkes Abhängigkeitsverhältnis zwischen der Beschreibung der Tätigkeiten mit jeweiligen Anforderungen und der Auslegung durch den Stellenbewerber.

Dieses individuelle Verfahren der Beschreibung und Bewertung von Stellen gestaltet den gesamten Prozess in der Regel höchst aufwändig und teilweise problematisch. Eine Analyse der wichtigsten Problembereiche im LS hat Folgendes ergeben:

- Teilweise erhebliche Kommunikationsprobleme im Stelleninterview, weil keine „gemeinsame Sprache“ gesprochen wird, d.h. gleiche Begriffe werden unterschiedlich verstanden oder für gleiche Tätigkeiten werden unterschiedliche Begriffe verwendet.
- Erhöhter Klärungs- und Erläuterungsbedarf, weil subjektiv geschilderte Sachverhalte bewertet werden sollen, was teilweise erhöhten Recherchebedarf erfordert.
- Fehlende Vergleichbarkeit der Stellenbeschreibungen und -bewertungen von zumindest gleichartigen Stellen, weil keine einheitlichen Konventionen vorliegen, wie Tätigkeiten zu beschreiben sind.
- Durch fehlende Konventionen ergeben sich für gleiche Stellen mitunter recht unterschiedliche Stellenbeschreibungen in ein und derselben Organisation, die im Ergebnis jedoch zum gleichen tarif-

gerechten Ergebnis führen müssen, was nicht immer der Fall ist.

### Lösungsansatz: Modularisierung

Um diese Problematiken zu lösen, wurde im Projekt eine Methode entwickelt, Tätigkeiten und Anforderungen auf Basis modularer und wiederverwendbarer Bausteine zu beschreiben, ohne jedoch dabei auf die notwendige Individualität verzichten zu müssen. Modularisierung meint die Aufteilung eines Ganzen in einzelne, gekapselte, wiederverwendbare Teile, die als Module, Komponenten oder Bausteine bezeichnet werden<sup>6</sup> („Lego-Prinzip“). Diese einzelnen Bausteine können unterschiedlich zu einem Ganzen kombiniert, also beliebig und flexibel zusammengefügt werden. Für Stellenbeschreibungen bedeutet das im Idealfall, dass diese so zerlegt werden, dass aus der Kombination der einzelnen Komponenten alle denkbaren Stellen zusammengesetzt werden können. Sich unmittelbar aus dem Modulansatz ergebende (erwartete) Vorteile für Stellenbeschreibungen sind:

- Flexible Kombination der wiederverwendbaren Bausteine
- Stellenbeschreibungen können standardisiert und gleichzeitig individualisiert werden
- Beschreibungen gleichartiger und verschiedener Stellen in gleicher Granularität (Beschreibungsbreite und -tiefe)

Der Baukasten muss eine ganze Reihe von Anforderungen erfüllen. In erster Linie ist es erforderlich, dass aus der Kombination der Bausteine bewertungsfähige Stellenbeschreibungen hervorgehen und tarifrechtlich belastbare Stellenbewertungen mög-

lich sind. Es geht also nicht nur darum, die reinen Tätigkeiten bzw. Arbeitsvorgänge zu beschreiben, sondern unterschiedliche Schwierigkeitsgrade bei ähnlichen Tätigkeiten abbilden zu können. Zum Beispiel ist der Abruf von Leistungen aus einem bestehendem Rahmenvertrag mit weniger Anforderungen verbunden als die vorgelagerte Auftragsvergabe für den Rahmenvertrag; oder die Projektleitung für ein Einzelprojekt ist mit weniger Anforderungen verbunden als die Gesamtverantwortung, -leitung und Koordination mehrerer großer Projekte. Zudem muss der Baukasten praxis- und anwendungsnah, intuitiv nutzbar sowie in die tägliche Arbeit integrierbar sein, um die Akzeptanz später zu erhöhen.

### Methodisches Vorgehen zur Entwicklung von Modulen

Um den Anforderungen der Praxis bei der Methodenentwicklung gerecht zu werden, wurde für das Gesamtvorhaben der so genannte Action-Design-Research-Ansatz (ADR)<sup>7</sup> als Orientierung angewendet, der vielfach für die Organisations-, Modell- oder Softwareentwicklung, aber auch in der Begleitforschung zum Einsatz kommt. ADR ist so konzipiert, dass die „Stimmen der Praxis“ gezielt einbezogen werden, so dass, pointiert formuliert, „Forschung und Entwicklung im Elfenbeinturm“ vermieden wird. Konkret werden die Anforderungen der Praxis bereits in der Gestaltungsphase einbezogen, Entwicklungsschritte in mehreren Schleifen wiederkehrend evaluiert und Designvorschläge daraufhin angepasst. Daraus ergeben sich für das methodische Vorgehen vier Stufen (siehe Abb. 1).

1. **Problemanalyse:** Zunächst besteht ein exploratives Erkenntnisinteresse, weil es darum geht, die Anforderungen an das zu entwickelnde Gestaltungsmodell (hier: modulare bewertungsrelevante Tätigkeitsbeschreibungen) festzulegen.
2. **Entwicklung des Gestaltungsmodells:** In dieser Phase wird basierend auf den Ergebnissen der Problemanalyse ein erstes Gestaltungsmodell mit vormodellierten Bausteinen für Stellenbe-

6 Vgl. bspw. Clark/Baldwin (2000); Fleming/Sorenson (2001).

7 Vgl. Sein et al. (2011).

schreibungen und -bewertungen entwickelt. Dazu werden bereits vorhandene Stellenbeschreibungen umfassend im Hinblick auf wiederkehrende Elemente ausgewertet und analysiert. Die Auswahl der Stellenbeschreibungen wird dabei so getroffen, dass die beschriebenen Tätigkeiten möglichst repräsentativ für das gesamte Aufgabenspektrum sind. Das Vorgehen ist stufenweise induktiv angelegt und besteht aus den groben Phasen: Erfassen, Sortieren, Bereinigen, Clustern, Konsolidieren, die schleifenartig wiederholt werden.

**3. Evaluation und 4. Weiterentwicklung des Gestaltungsmodells:** In regelmäßigen Workshops werden Entwicklungsschritte des Gestaltungsmodells mit dem Auftraggeber diskutiert und gemeinsam angepasst.

Durch dieses methodische Vorgehen ist sichergestellt, dass eine bedarfsgerechte und vor allem praxis- und anwendungsnahe Lösung entsteht, die in die tägliche Arbeit integrierbar ist, um die Akzeptanz später zu erhöhen.

### **Erforderliche Bestandteile des Modulbaukastens**

Der Baukasten besteht aus verschiedenen Bestandteilen, die notwendig sind, um eine Stelle vollständig sowie plausibel zu beschreiben und tarifgerecht bewerten zu können. Dazu zählen:

#### **Tätigkeiten**

Mit Tätigkeiten sind Aktivitäten gemeint, die auf der jeweiligen Stelle ausgeführt werden, bspw. planen, dokumentieren, recherchieren, erfassen etc. Neben den Aktivitäten ist für eine tarifrechtliche Bewertung relevant, mit welcher Intensität bzw. Qualität eine Tätigkeit bzw. Aufgabe ausgeführt wird. Bspw. kann ein Arbeitsvorgang einem weiteren Tätigkeitsmerkmal zugeordnet werden, wenn auf der Stelle eine abschließende Bearbeitung vorgenommen wird, als wenn an der Bearbeitung nur unterstützend mitgewirkt wird. Es ist also nicht nur von Interesse ‚was‘ gemacht wird, sondern auch ‚wie‘ das ‚was‘ qualitativ einzuschätzen ist, so dass die ‚Qualität‘ der Tätigkeiten, wie mitwirken, unterstützen, entscheiden etc., von enormer (bewertungsrelevanter) Bedeutung ist.

Bei den Tätigkeitsbausteinen kann davon ausgegangen werden, dass ein großes Potenzial zur Wiederverwendung in einer Vielzahl von Sachgebieten besteht, da sich die einzelnen Aktivitäten, zumindest in Bereichen mit ähnlichen Tätigkeiten nicht so stark unterscheiden, d.h. geplant, dokumentiert, erfasst, entschieden etc. wird nahezu in allen Verwaltungsbereichen. Über sachgebietsspezifische Erweiterungen lassen sich mögliche Besonderheiten abdecken.

#### **Objekte**

Im Kontext der modulbasierten Stellenbeschreibung werden Objekte<sup>8</sup> als Dinge

**»Neben den Aktivitäten ist für eine tarifrechtliche Bewertung relevant, mit welcher Intensität bzw. Qualität eine Tätigkeit bzw. Aufgabe ausgeführt wird.«**

definiert, an denen die zuvor erwähnten Tätigkeiten vollzogen werden. Beispielhaft wären Schriftgut, Budget, Auftrag, Bedarf, Mitarbeiter etc. zu nennen. Sie dienen der Konkretisierung der Tätigkeiten und bilden zusammen die Beschreibung eines Arbeitsvorgangs. Objekte bedürfen im Vergleich zu Tätigkeiten einer stärkeren sachgebiets- bzw. verwaltungszweigspezifischen Anpassung, da hier maßgebliche Unterschiede zu erwarten sind. Beispielsweise werden im Bereich Einkauf andere Dinge geplant (bspw. Budget) als im Bereich Personal (bspw. Stellen) oder im Bereich Bau (bspw. Straßen und Brücken). Über die Objekte ist die Spezifität und Fachlichkeit einzelner Bereiche abzubilden.

#### **Weitere bewertungsrelevante Bausteine**

Tätigkeiten und Objekte bilden zusammen die Beschreibung von Arbeitsvorgängen.

Um diese jedoch tarifrechtlich bewerten zu können, sind weitere Angaben bzw. so genannte Attribute notwendig. Für jeden Arbeitsvorgang ist der prozentuale zeitliche Anteil, den dieser an der Gesamtstelle ausmacht, anzugeben. Der zeitliche Anteil eines Arbeitsvorgangs kann ausschlaggebend für die Gesamtbewertung sein. Für jeden einzelnen Arbeitsvorgang sind die erforderlichen Rechtskenntnisse zu identifizieren, da dies ausschlaggebend für die tarifrechtliche Bewertung ist. Dabei ist für die Bewertung weniger relevant, um welche Art von Rechtskenntnissen, z.B. Haushaltsrecht oder Allgemeines Verwaltungsrecht, es sich handelt, sondern in welchem Umfang und welcher

Tiefe diese vorhanden sein müssen. Beispielsweise stellt Überblickswissen weniger Anforderungen an den Stelleninhaber als konkretes Anwendungswissen, was sich dann in der Bewertung der Stelle niederschlägt. Ähnlich der Rechtskenntnisse sind Fachkenntnisse anzugeben. Auch hier kommt es weniger auf die Art als vielmehr auf die Stufe der Kenntnis an. Sachgebietsspezifisch sind die erforderlichen Kenntnisse anzupassen bzw. zu erweitern, wenngleich die Wissensstufen (bspw. kennen, verstehen, anwenden etc.) übernommen werden können. Zudem ist u.U. die erforderliche Vor-/Ausbildung bewertungsrelevant, so dass entsprechende Module zu bilden sind.

<sup>8</sup> Der Begriff Objekt wird u.a. in der Wirtschaftsinformatik, genauer in der objektorientierten Programmierung verwendet. Objekte sind dort konkrete Ausprägungen eines bestimmten Objekttyps oder einer bestimmten Klasse, vgl. Balzert (1999).

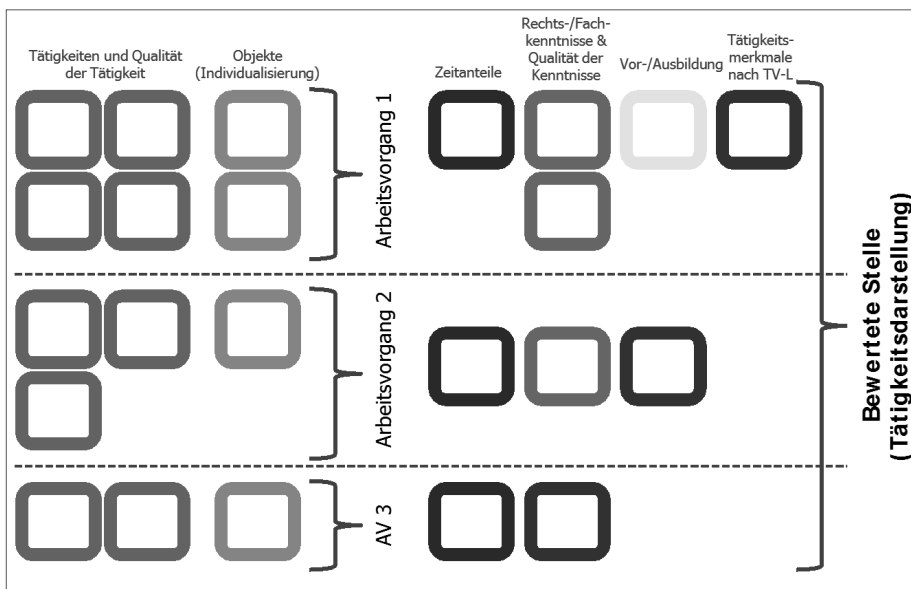


Abb. 2: Prinzipdarstellung zur Nutzung des Baukastens

Aus einer bestimmten Kombination von Tätigkeiten und Objekten werden Arbeitsvorgänge gebildet. Jedem Arbeitsvorgang werden dann vormodellierte Attribute wie Zeitannteile sowie Rechts- und Fachkenntnisse zugeordnet, woraus sich dann die tarifrechtliche Bewertung anhand der Tätigkeitsmerkmale (leichter) ableiten lässt. Die flexible Kombination der Bausteine soll an einer stark vereinfachten Prinzipdarstellung (siehe Abb. 2) verdeutlicht werden:

### Nutzen und Vorteile des Modulansatzes: Erste empirische Ergebnisse

Gemeinsam mit dem LS wurde der prototypisch entwickelte Baukasten für den Bereich Zentraler Einkauf erprobt. Dazu wurden die Module unter realen Bedingungen in einem Stelleninterview (Situation wurde nachgestellt) angewendet. Das Vorgehen unterschied sich zu dem sonst praktizierten Ablauf nur darin, dass zur Erhebung der Arbeitsvorgänge und Anforderungen die vormodellierten Bausteine genutzt wurden. Die ausgewählte Stelle wurde bereits nach dem im LS sonst üblichen Verfahren in einem Stelleninterview beschrieben und anschließend bewertet. Eine bereits bewertete Stelle als Referenzpunkt zu nehmen, war deshalb vorteilhaft, weil so sowohl die Ergebnisse mit den modulbasierten Bausteinen mit der bestehenden Beschreibung abgeglichen werden können als auch ein Vergleich der daraus abgeleiteten Bewertung erfolgen kann. Die

wesentlichen Erkenntnisse sollen im Folgenden dargestellt werden:

**Modularisierung:** Die Untersuchung nach dem ADR-Ansatz hat verdeutlicht, dass es möglich ist, Tätigkeitsanteile, Objekte und weitere Bestandteile aus einem konkreten Zusammenhang herauszulösen und modular zu gestalten. Die Module konnten so vormodelliert werden, dass eine ausgewählte Stelle mit ihren Tätigkeiten und Anforderungen so beschrieben werden konnte, dass auf dieser Grundlage eine tarifrechtliche Bewertung möglich war. Ebenso ist es machbar, die Module für den ausgewählten Bereich so zu strukturieren und zu clustern, dass eine sachgerechte Einordnung der Module möglich ist.

**Angemessene Granularität:** Die einzelnen Bausteine dürfen nicht zu grob und auch nicht zu fein sein. Eine zu grobe Granularität ermöglicht es nicht, Stellenbeschreibungen zu erstellen, die differenziert genug sind, um Abstufungen in der Bewertung vorzunehmen. Mit einer zu detaillierten Granularität besteht die Gefahr, dem Potenzial der Standardisierung bzw. Harmonisierung entgegenzuwirken. Dieses Spannungsfeld gilt es aufzulösen, indem die Bausteine hinreichend abstrakt sowie hinreichend konkret zu wählen sind. Die Detailtiefe der gebildeten Module wurde in einem iterativen Verfahren festgelegt. Die bisherigen Beschreibungen im LS waren vielfach zu breit und zu tief, so dass es das Ziel war, sich auf das be-

wertungsmäßig relevante bzw. ausschlaggebende zu fokussieren. Die Erprobung anhand einer ausgewählten Stelle hat verdeutlicht, dass eine angemessene Beschreibung von Arbeitsvorgängen und Anforderungen möglich war, ohne Einbußen in Inhalt oder Aussagekraft hinnehmen zu müssen. Über ergänzende Attribute besteht die Möglichkeit, eventuell nötige Detaillierungen abzubilden.

### Semantische Klarheit/Eindeutigkeit:

Die Module müssen so benannt sein, dass ihre Bedeutung eindeutig ist. Dabei ist es auch wichtig, fachspezifische und etablierte Begrifflichkeiten zu verwenden, um für die Bausteine und die Methode insgesamt die Akzeptanz bei allen Beschäftigten in der Praxis zu erhöhen, die schließlich die Methode anwenden sollen. Die Module konnten so benannt werden, dass die fachlich-inhaltliche Bedeutung und der Verwendungskontext eindeutig erkennbar sind. Insbesondere war es möglich, Mehrfachbenennungen bzw. unterschiedliche Bezeichnungen für gleiche Sachverhalte bzw. Tätigkeiten zu eliminieren.

Die Erprobung im LS verdeutlichte, dass die vormodellierten Bausteine dazu „zwingen“, inhaltlich „auf den Punkt“ zu kommen und sich auf bewertungsrelevante Aspekte zu beschränken, ohne Gefahr zu laufen, die Arbeitsvorgänge unnötig auszuschmücken und eine Verzerrung der Bewertung (gewollt oder ungewollt) herbeizuführen. Die Tätigkeiten konnten sowohl für den Sachgebietsleiter als auch für die Stellenbewerber objektiver beurteilt werden. Zu betonen ist dabei, dass nach Auskunft der Teilnehmer an der Erprobung die zu bewertende Stelle tadellos und vollumfänglich beschrieben wurde, so dass das Bewertungsergebnis später nachvollziehbar und vor allem tarifgerecht war. Durch die flexible Kombination der Module entstehen standardisierte Stellenbeschreibungen mit notwendiger Individualisierung. Der entwickelte Baukasten ist praxis- und anwendungsnah in den sonst üblichen Ablauf eines Stelleninterviews integrierbar. Folgender Nutzen wurde sowohl von den Stellenbewerbern, den zu Bewertenden und den wissenschaftlichen Partnern im Projekt identifiziert:

- Geringerer Koordinations-, Abstimmungs- und Kommunikationsaufwand durch Vereinheitlichung der „Sprache“

und Verbindlichkeit der gemeinsam erarbeiteten modulbasierten Stellenbeschreibung.

- Veranschaulichung im Stelleninterview sowie erleichterte Zusammenarbeit zwischen Stellenbewerber und fachlich Vorgesetztem (strukturiertes Vorgehen im Stelleninterview)
- Angleichung von Erwartungshaltungen und höhere Akzeptanz für die Stellenbewertung.
- Durch eine (teil-)standardisierte Beschreibung der Arbeitsvorgänge und Anforderungen ist die Grundlage für eine Gleichheit in der Bewertung gleichartiger Arbeitsvorgänge gelegt,

Orientiert an dem Ansatz des Action Design Research wurde gemeinsam mit der Verwaltung eine anwendungsorientierte und praxistaugliche Methode entwickelt. Diese Art von Forschung ist in der Wissenschaft nicht selbstverständlich. Vielmehr werden vorgefertigte Konzepte auf unterschiedliche Probleme angewendet, so dass Lösungen, wenn überhaupt, nur suboptimal oder nicht problemorientiert sind. Eine anwendungsorientierte Verwaltungswissenschaft muss aber auch den Anspruch haben, einen Impact auf die Praxis zu haben. Denn nur durch einen „proof of concept“ entsteht auch empirisch abgesichertes Wissen. Mit anderen

gängen, die dann wiederum die Bausteine sind, um Stellen zusammzusetzen. Diese Vorgänge sind mit ihren jeweiligen Anforderungen beschrieben und zugleich tarifrechtlich bewertet, und können so für jede Stellenbeschreibung genutzt und evtl. entsprechend angepasst werden. Der erneute, individuelle Erhebungs- und Bewertungsaufwand liegt bei nahe Null, da Module auch hier wiederverwendet werden. In einem weiteren Schritt wäre es auch denkbar, vorformulierte Textbausteine für die Begründung der Bewertung der Arbeitsvorgänge anzulegen.

Insgesamt lässt sich uneingeschränkt feststellen, dass in dem Ansatz der Modularisierung enormes Effizienzpotenzial steckt, und zwar nicht nur im Bereich von Geschäftsprozessmodellierung oder Infrastrukturen, sondern im Bereich der Stellenbeschreibung und -bewertung. Der LS hat dieses Potenzial erkannt und treibt die LS-interne Umsetzung dieses Ansatzes voran.

## **»Auf Basis von vormodellierten Bausteinen können Tätigkeiten angemessen beschrieben, Arbeitsvorgänge vergleichbar gemacht werden und es kann eine tarifgerechte Bewertung erfolgen.«**

d.h. eine gleichbleibende rechtskonforme Auslegung der Rechtsbegriffe im Tarifrecht ist besser möglich.

### **(Vorläufiges) Fazit und Perspektiven**

Im (vorläufigen) Ergebnis kann festgehalten werden, dass das Prinzip der Modularisierung auf den Bereich der Stellenbeschreibung grundsätzlich übertragen werden kann. Hier hat sich eine Vielzahl an Vorteilen, Potenzialen und Gestaltungsmöglichkeiten für Stellenbeschreibungen und -bewertungen gezeigt. Insbesondere zu erwähnen sind eine Steigerung von Effizienz, Effektivität, Qualität, Transparenz und Nachvollziehbarkeit sowie die Gewährleistung der objektiven Angemessenheit und der gleichbleibenden rechtskonformen Auslegung der unbestimmten Rechtsbegriffe. Auf Basis von vormodellierten Bausteinen können Tätigkeiten angemessen beschrieben, Arbeitsvorgänge vergleichbar gemacht werden sowie eine gleichberechtigte Bewertung erfolgen.

Worten: Es wird nicht nur irgendetwas vorgeschlagen, sondern konkret angewendet und weiterentwickelt. Hierin wird aus unserer Sicht ein interessantes Feld für anwendungsorientierte verwaltungswissenschaftliche Forschung und Entwicklung erschlossen, die auch der Praxis nützt.

In erster Linie ist der Modulbaukasten ein unterstützendes Instrument, um Arbeitsvorgänge angemessen, plausibel und bewertungsgerecht zu beschreiben. Perspektivisch bildet er aber die Grundlage, um weitere Potenziale zu realisieren, insbesondere dann, wenn gleiche Arbeitsvorgänge mehrfach in unterschiedlichen Stellen vorkommen, bspw. Leitung eines Sachgebiets, Planung des Budgets, Bewirtschaftung von Verträgen etc. So ist es prinzipiell möglich, die Ebene der modulartigen Zusammensetzung anzuheben, indem nicht in erster Linie Arbeitsvorgänge, sondern Stellen bausteinartig zusammengesetzt werden. Voraussetzung dafür ist ein umfassender Bestand an nach dem Modul-Prinzip beschriebenen Arbeitsvor-

### **Literatur**

- Balzert, H. (1999): Lehrbuch der Objektmodellierung: Analyse und Entwurf, Heidelberg.
- Boll, K./Feldkötter, S./Müller, A. o.J.: Erste Hilfe im Eingruppierungsverfahren. Handlungshilfe zur Entgeltordnung TV-L und TVöD, ver.di, Berlin.
- Bröckermann, R. (2003): Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management, Stuttgart.
- Clark, K.B./Baldwin, C.Y. (2000): Design Rules. Vol. 1: The Power of Modularity, Cambridge, Massachusetts.
- Fleming, L./Sorenson, O. (2001): The dangers of modularity, in: Harvard Business Review, Vol. 79, No. 8, S. 20-21.
- Kappel, H. (1983): Organisieren, Führen, Entlohnen mit modernen Instrumenten: Handbuch der Funktionsbewertung und Mitarbeiterbeurteilung, Zürich.
- Sein, M.K. et al. (2011): Action Design Research, in: MIS Quarterly Vol. 35, No. 1, S. 37-56.