

WALHALLA

Annett Gamisch · Thomas Mohr

Das Stellen- interview zur Eingruppierung

Nach TVöD, TV-L, TV-H, TV-V, AVR, BAT-KF

4., aktualisierte Auflage

Mit aktuellem
Stellenbeschreibungsformular

- AKTUELL
- PRAXISGERECHT
- VERSTÄNDLICH

Gezielt fragen, korrekt eingruppieren

Die Stellenbeschreibung bildet die zentrale Grundlage für die Eingruppierung im aktuellen Tarifrecht.

Stelleninterviews sind die optimale Methode, um Stellenbeschreibungen gezielt, zeitsparend und richtig zu erstellen.

Dieser Fachratgeber hilft allen mit der Eingruppierung Befassten, die verantwortungsvolle Aufgabe arbeitsrechtlich einwandfrei und effizient zu meistern:

- Technik des Stelleninterviews
- Grundlagen der erfolgreichen Gesprächsführung und Kommunikation
- Fachbegriffe aus dem Tarifrecht
- Beispiele aus der Praxis zur Vorbereitung und Durchführung von Interviews
- Vor- und Nachteile von Stelleninterviews per Videokonferenz

„Die praxismgerechte Aufbereitung und die gelungenen Interview-Beispiele erleichtern die praktische Umsetzung.“

tacheles – Das Tarif-Magazin des dbb

Annett Gamisch, Diplom-Betriebswirtin (BA) für öffentliche Wirtschaft; Trainerausbildung; langjährige Erfahrung in der Eingruppierung und Stellenbeschreibung für den öffentlichen und kirchlichen Dienst; Geschäftsführerin des Instituts für PersonalWirtschaft (IPW) GmbH in Fulda, das den öffentlichen und kirchlichen Dienst schult und personalwirtschaftlich berät.

Thomas Mohr, Ass. jur., Studium der Rechtswissenschaft mit Schwerpunkt Öffentliches Recht, Referent für Tarifrecht des Instituts für PersonalWirtschaft (IPW) GmbH in Fulda, langjährige Erfahrung als Berater in Eingruppierungsfragen und in der Erstellung von Stellenbeschreibungen und -bewertungen für den öffentlichen und kirchlichen Dienst.

Annett Gamisch · Thomas Mohr

Das Stellen- interview zur Eingruppierung

Nach TVöD, TV-L, TV-H, TV-V, AVR, BAT-KF

4., aktualisierte Auflage

Dieses E-Book enthält den Inhalt der gleichnamigen Druckausgabe, sodass folgender Zitiervorschlag verwendet werden kann:

Annett Gamisch, Thomas Mohr, Das Stelleninterview zur Eingruppierung,
Walhalla Fachverlag, Regensburg 2022

Hinweis: Unsere Werke sind stets bemüht, Sie nach bestem Wissen zu informieren. Alle Angaben in diesem Werk sind sorgfältig zusammengetragen und geprüft. Durch Neuerungen in der Gesetzgebung, Rechtsprechung sowie durch den Zeitablauf ergeben sich zwangsläufig Änderungen. Bitte haben Sie deshalb Verständnis dafür, dass wir für die Vollständigkeit und Richtigkeit des Inhalts keine Haftung übernehmen.

Bearbeitungsstand: August 2022

WALHALLA Digital:

Mit den WALHALLA E-Books bleiben Sie stets auf aktuellem Stand! Auf www.WALHALLA.de finden Sie unser komplettes E-Book- und App-Angebot. Klicken Sie doch mal rein!

Wir weisen darauf hin, dass Sie die gekauften E-Books nur für Ihren persönlichen Gebrauch nutzen dürfen. Eine entgeltliche oder unentgeltliche Weitergabe oder Leihe an Dritte ist nicht erlaubt. Auch das Einspeisen des E-Books in ein Netzwerk (z. B. Behörden-, Bibliotheksserver, Unternehmens-Intranet) ist nur erlaubt, wenn eine gesonderte Lizenzvereinbarung vorliegt.

Sollten Sie an einer Campus- oder Mehrplatzlizenz interessiert sein, wenden Sie sich bitte an den WALHALLA-E-Book-Service unter 0941 5684-0 oder walhalla@walhalla.de. Weitere Informationen finden Sie unter www.walhalla.de/b2b.

© Walhalla u. Praetoria Verlag GmbH & Co. KG, Regensburg
Dieses E-Book ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt.
Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Bestellnummer: 1526600

Schnellübersicht

Vom Stelleninterview zur tarifkonformen Stellenbeschreibung	7	
Was sind Stelleninterviews?	11	1
Was muss ich vor Beginn des Interviews klären?	21	2
Grundlagen zur erfolgreichen Gesprächsführung	27	3
Gespräche steuern mit den richtigen Fragen	43	4
Wie baue ich das Gespräch auf?	53	5
Schwierige Gesprächssituationen meistern!	79	6
Beispielhafte Stelleninterviews	83	7
Welche Beteiligungsrechte sind zu beachten?	95	8
Literaturhinweise	101	9
Stichwortverzeichnis	103	10

Vom Stelleninterview zur tarifkonformen Stellenbeschreibung

Stellenbeschreibungen werden in der Praxis häufig noch von den Stelleninhabern und/oder Vorgesetzten erstellt. Anschließend dienen sie dem Personalbereich als Grundlage zur Ermittlung der Eingruppierung.

In Unkenntnis der eingruppierungsrechtlichen Hintergründe sind regelmäßig Rückfragen und Erläuterungsgespräche zwischen Fach- und Personalbereich erforderlich, die immer auch zu umfangreichen Änderungen der Stellenbeschreibungen führen (müssten).

Dieses Vorgehen wird in der Praxis von den Fachabteilungen häufig als bürokratisch empfunden.

Eine Möglichkeit, diesen uneffektiven und nicht transparenten Weg zu durchbrechen, ist die Erstellung der Stellenbeschreibungen durch den Personalbereich selbst. In Kenntnis der Eingruppierungsanforderungen aus Rechtsprechung und Literatur kann er zielgerichtet und damit schnell und unbürokratisch die erforderlichen Informationen sammeln. Das geschieht im Rahmen eines „Stelleninterviews“. Die Vorteile dieses Verfahrens werden von immer mehr Praktikern erfolgreich genutzt.

Im Stelleninterview erfragt der Personalbereich alle zur Beschreibung und Bewertung einer Stelle erforderlichen Informationen direkt im Fachbereich. Neu für den Personalbereich ist, die Gespräche ggf. auch ohne vorhandene Stellenbeschreibungen vorzubereiten und zu führen.

Dieses Handbuch dient als Leitfaden, indem es alle wesentlichen Aspekte von der Vorbereitung über die Durchführung bis zur Auswertung beleuchtet. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Vorbereitung und Durchführung des Interviews aus Sicht des Interviewers.

Den Leserinnen und Lesern dieses Buches möchten wir eine schnelle und zuverlässige Hilfe an die Hand geben. Ausschließlich im Interesse der Lesefreundlichkeit verwenden wir die männliche Sprachform.

Fulda

Annett Gamisch

Thomas Mohr

Was sind Stelleninterviews?

1.	Der Begriff	12
2.	Gründe und Anlässe für Stelleninterviews.....	14
3.	Das Interview als Kernelement des Interviewverfahrens	14
4.	Die Stellenbeschreibung	17
5.	Der Umgang mit Widerständen.....	20

1. Der Begriff

Ohne Stellenbeschreibung keine Eingruppierung! Auf diese griffige Formel können die tarifrechtlichen Vorgaben im öffentlichen und kirchlichen Dienst gebracht werden. Die bestehenden Eingruppierungsvorschriften des öffentlichen und kirchlichen Dienstes zwingen den Arbeitgeber faktisch, tarifgerechte Stellenbeschreibungen anzufertigen, um die korrekte Eingruppierung zu ermitteln.

Wichtig: Die abgeschlossenen Reformen zum Eingruppierungsrecht im öffentlichen Dienst zeigen es: An den Grundregeln zur Eingruppierung, wie sie § 22 BAT normiert hat, hat sich inhaltlich nichts geändert. Sowohl § 12 TV-L/TV-H als auch § 12 TVöD halten an den Regeln des § 22 BAT grundsätzlich weiter fest.

Vergleichbares gilt auch für die Eingruppierungsregeln in anderen Tarifen des öffentlichen und kirchlichen Dienstes (§ 5 TV-V; § 13 TV-WW/NW; Anlage 1 Abschnitt I AVR.Caritas; § 20 KAVO.NRW).

Mehr noch: Die Regelungen über die „auszuübende Tätigkeit“, „Arbeitsvorgänge“ (Ausnahme: TV-V), „Zeitanteile“ und „Tätigkeitsmerkmale“ sind auch auf Beschäftigte anzuwenden, für die früher die Tarifverträge für Arbeiter (BMT-G II, MTArb) galten.

Im Kern sind folgende Regeln zu beachten, wie der Text des § 12 TVöD-Bund beispielhaft zeigen soll:



§ 12 TVöD-Bund – Eingruppierung

(1) ¹Die Eingruppierung der/des Beschäftigten richtet sich nach dem Tarifvertrag über die Entgeltordnung des Bundes (TV EntgO Bund). ²Die/Der Beschäftigte erhält Entgelt nach der Entgeltgruppe, in der sie/er **eingruppiert ist**.

(2) ¹Die/Der Beschäftigte ist in der Entgeltgruppe eingruppiert, deren **Tätigkeitsmerkmalen** die gesamte von ihr/ihm nicht nur vorübergehend **auszuübende Tätigkeit** entspricht. ²Die gesamte auszuübende Tätigkeit entspricht den Tätigkeitsmerkmalen einer Entgeltgruppe, wenn **zeitlich mindestens zur Hälfte Arbeitsvorgänge** anfallen, die für sich genommen die Anforderungen eines Tätigkeitsmerkmals oder mehrerer Tätigkeitsmerkmale dieser Entgeltgruppe erfüllen. ³Kann die Erfüllung einer Anforderung in der Regel erst bei der Betrachtung mehrerer Arbeitsvorgänge festgestellt werden (z. B. vielseitige Fachkenntnisse), sind diese Arbeitsvorgänge für die Feststellung, ob diese Anforderung erfüllt ist, insoweit **zusammen zu beurteilen**. ⁴Werden in einem Tätigkeitsmerkmal mehrere Anforderungen gestellt, gilt das in Satz 2 bestimmte Maß, ebenfalls bezogen auf die gesamte auszuübende Tätigkeit, für jede Anforderung. ⁵Ist in einem Tätigkeitsmerkmal ein von Satz 2 oder 4 abweichendes zeitliches Maß bestimmt, gilt dieses. ⁶Ist in einem Tätigkeitsmerkmal als Anforderung

derung eine Voraussetzung in der Person der/des Beschäftigten bestimmt, muss auch diese Anforderung erfüllt sein.

Protokollerklärungen zu Absatz 2:

1. ¹Arbeitsvorgänge sind Arbeitsleistungen (einschließlich Zusammenhangersarbeiten), die, bezogen auf den Aufgabenkreis der/des Beschäftigten, zu einem bei natürlicher Betrachtung abgrenzbaren Arbeitsergebnis führen (z. B. unterschriftsreife Bearbeitung eines Aktenvorgangs, eines Widerspruchs oder eines Antrags, Betreuung bzw. Pflege einer Person oder Personengruppe, Fertigung einer Bauzeichnung, Erstellung eines EKG, Durchführung einer Unterhaltungs- bzw. Instandsetzungsarbeit). ²**Jeder einzelne Arbeitsvorgang ist als solcher zu bewerten und darf dabei hinsichtlich der Anforderungen zeitlich nicht aufgespalten werden.**
 2. Eine Anforderung im Sinne der Sätze 2 und 3 ist auch das in einem Tätigkeitsmerkmal geforderte Herausheben der Tätigkeit aus einer niedrigeren Entgeltgruppe.
- (3) Die Entgeltgruppe der/des Beschäftigten ist im Arbeitsvertrag anzugeben.

(Hervorhebungen durch die Verfasser)

Unerlässlich ist, dass Arbeitgeber des öffentlichen und kirchlichen Dienstes mit tarifkonformen Stellenbeschreibungen arbeiten. Auf diesem Weg können zwei Ziele erfolgreich verfolgt werden: erstens die Ermittlung einer (haushaltsrechtlich vorgeschriebenen) tarifgerechten Eingruppierung und zweitens die ergebnisorientierte Arbeit mit einem modernen Führungsinstrument (vgl. Richter/Gamisch/Mohr, StB, S. 21 ff. m. w. N.).

Wichtig: Die Frage ist nicht, „ob“, sondern „wie“ tarifkonforme Stellenbeschreibungen eingeführt werden.

Zwei Wege sind möglich: Stellenbeschreibungen können zum einen durch Training und Coaching der Führungskräfte, zum anderen über ein Interviewverfahren eingeführt werden. Viele Vorteile sprechen für Interviews (einführend Richter/Gamisch, RiA 2006, S. 245, 251 f.; vertiefend Richter/Gamisch/Mohr, StB, S. 52 ff.).

Definition: Stelleninterview

„Unter einem Arbeitsplatzinterview wird ein Gespräch des Bewerbers (...) mit dem Arbeitsplatzinhaber über die auszuübenden Tätigkeiten verstanden. Inhalt des Gesprächs sind die Anforderungen, die an den Angestellten bei der Erledigung der auszuübenden Tätigkeit gestellt werden“ (Krasemann 2005, 12. Kapitel, Rn. 297).

Was sind Stelleninterviews?

Oder ausführlicher formuliert:

Das Interview dient der Erfassung aller zur Entwicklung von Stellenbeschreibungen erforderlichen Informationen, wie:

1

- Aufgaben
- Einzeltätigkeiten
- Fachkenntnisse
- Erfahrungen
- Befugnisse

Diese werden direkt bei den Stelleninhabern und Führungskräften der einzelnen Organisationseinheiten vor Ort erfragt (vgl. Richter/Gamisch/Mohr, StB, S. 54 ff.).

2. Gründe und Anlässe für Stelleninterviews

Über das Interview verschafft sich der Verfasser einer Stellenbeschreibung diejenigen Informationen, die zur Anfertigung der Stellenbeschreibung notwendig sind und nicht aus Funktionsdiagrammen, Geschäftsverteilungsplänen, (Sach-)Akten usw. entnommen werden können.

Die erfragten Informationen dienen dann als Grundlage für die Stellenbeschreibung bei:

- erstmaliger Beschreibung bzw. Bewertung der Stelle
- (Neu-)Einstellung
- Um- bzw. Versetzung
- Antrag auf Höhergruppierung
- Beanstandungen (z. B. durch den Bundesrechnungshof, die Innenrevision, klagende Arbeitnehmer)
- Dokumentation von Organisationsänderungen usw.

3. Das Interview als Kernelement des Interviewverfahrens

Sind nicht nur einzelne Stellen zu beschreiben, sondern ganze Organisationseinheiten oder die Gesamtorganisation, ist das Stelleninterview „nur“ ein Teil eines Gesamtverfahrens zur Entwicklung

von Stellenbeschreibungen, dem das Interview aufgrund seiner zentralen Rolle den Namen gibt: das Interviewverfahren.

Checkliste: Überblick über das Verfahren

1. Zielfindung und -festlegung durch die Unternehmens-/ Dienststellenleitung
2. Bestimmen der Zahl der zu untersuchenden Stellen
3. Festlegen der Reihenfolge der zu untersuchenden Organisationseinheiten
4. Festlegen der internen Aufgabenverteilung in der Personal- bzw. Organisationsabteilung
5. Information der Stelleninhaber und Führungskräfte über das Verfahren
6. Vorbereitung der Interviews
7. Durchführung der Interviews
8. Auswerten der Interviews und Erstellen von Stellenbeschreibungsentwürfen
9. Abstimmen der Stellenbeschreibungsentwürfe
10. Ausfertigen der endgültigen Fassungen der Stellenbeschreibungen
11. Inkrafttreten und Veröffentlichen der Stellenbeschreibungen

1

Der **erste Schritt** dient der Bestimmung, für welche Zwecke die Stellenbeschreibungen in der Organisation (Unternehmen/Dienststelle) eingesetzt werden sollen.

Im **zweiten Schritt** wird – ausgehend von den tatsächlichen Arbeitsplätzen – festgelegt, wie viele Stellen zu beschreiben sind.

Die Klärung der Reihenfolge als **dritter Schritt** ist notwendige Voraussetzung bei einer stufenweisen Erfassung und Beschreibung von Stellen in der gesamten Organisation (Unternehmen/Dienststelle).

Im **vierten Verfahrensschritt** ist zu klären, mit welchen personellen und zeitlichen Kapazitäten die Interviews vorzubereiten, durchzuführen und nachzubereiten sind (siehe auch Kapitel 2).

Der **fünfte Schritt** stellt einen wesentlichen Aspekt zur Schaffung von Transparenz und Akzeptanz dar. Hier werden die einzelnen

Was sind Stelleninterviews?

Fachbereiche über das inhaltliche und formelle Vorgehen im Einzelnen informiert und Raum für Rückfragen, Anmerkungen und Kritik gegeben.

1

Der **sechste Schritt** dient der Vorbereitung der Interviews durch den Fach- und den Personal- bzw. Organisationsbereich. Die Vorbereitung im Personal- bzw. Organisationsbereich ist sowohl organisatorischer als auch inhaltlicher Art. Aus organisatorischer Sicht werden Termine und Orte geklärt, aus inhaltlicher Sicht erfolgt eine Einarbeitung in die Aufbau- und Ablauforganisation durch Beschaffung, Auswahl und Bewertung entsprechender, bereits vorhandener Materialien, wie Organigramme, Geschäftsverteilungspläne etc. (nähere Einzelheiten siehe auch Kapitel 2).

Der **siebente Verfahrensschritt** ist schließlich das Kernelement: das Interview (nähere Einzelheiten siehe auch Kapitel 3 bis 7).

Im **achten Verfahrensschritt** werden die im Interview gesammelten Daten verglichen, bewertet und als Stellenbeschreibungen formuliert.

Diese werden im Rahmen des **neunten Schritts** dem Fachbereich zur Prüfung und Abstimmung vorgelegt. Bei Bedarf werden dem Fachbereich im Rahmen eines Gesprächs strittige Inhalte in ihrer eingruppierungsrechtlichen und sonstigen personalwirtschaftlichen Bedeutung noch einmal näher erläutert.

Auf Basis der o. g. Abstimmung fertigt der Personal- bzw. Organisationsbereich im **zehnten Verfahrensschritt** die endgültige Fassung der Stellenbeschreibungen aus.

Diese werden dann zum Abschluss des Verfahrens in Kraft gesetzt und veröffentlicht (vertiefende Darstellung des Gesamtverfahrens in Richter/Gamisch/Mohr, StB, S. 53 ff.).

Dementsprechend richtet sich die Art und Weise der Durchführung des Interviews nach den für die Stellenbeschreibung erforderlichen Informationen, wie sie im Stellenbeschreibungsformular dokumentiert werden (siehe nachfolgenden Abschnitt).

4. Die Stellenbeschreibung

Unternehmen / Dienststelle

Stellenbeschreibung

1

1. Organisatorische Eingliederung der Stelle

1.1 Organisationseinheit: _____
(Fachbereich/Abteilung/Team)

1.2 Stellenbezeichnung: _____

1.3 Stellennummer: _____

1.4 Unterstellung: _____

1.4.1 fachlich: _____

1.4.2 disziplinarisch: _____
(Angabe der unmittelbar vorgesetzten Stelle/n)

1.5 Überstellung: _____
(Angabe der ständig unmittelbar unterstellten Stellen)

fachlich	disziplinarisch	Anzahl	Stellenanteil	Stellenbezeichnung	Stellennummer

1.6 Stellvertretung

1.6.1 Aktive Stellvertretung (= der Stelleninhaber vertritt):

a) ständig / b) in Abwesenheit	Stellenbezeichnung	Stellen- nummer	Vertretungsbereiche (Eintragen der lfd. Nr. gem. 4. Tätigkeitsbeschreibung)

1.6.2 Passive Stellvertretung (= der Stelleninhaber wird vertreten durch):

a) ständig / b) in Abwesenheit	Stellenbezeichnung	Stellen- nummer	Vertretungsbereiche (Eintragen der lfd. Nr. gem. 4. Tätigkeitsbeschreibung)

2. Arbeitszeit/Beschäftigungsumfang der Stelle

Vollzeit Teilzeit mit % Anteil Vollzeit
 Wochenstunden

3. Ziel(e) der Stelle

(Angabe der zu erreichenden Ziele/Arbeitsergebnisse)

--

Die männliche Sprachform erfasst alle Geschlechter (männlich, weiblich, divers) gleichermaßen.

Stichwortverzeichnis

- Appellaspekt 29
- Arbeitnehmersvertretung 96
- Arbeitsplatzinterview 13
- Arbeitsvorgang 12
- Aufgaben 65
- Aufgabenstellung 24

- Bauingenieur 87
- Bedenkzeit 51
- Befragungsphase 57
- Besondere Schwierigkeit 70
- Betriebsrat 96
- Beziehungsaspekt 29
- Blickkontakt 36
- Blickwinkel 36
- Botschaften 28
 - explizite 32
 - implizite 32

- Coaching 13
- Controller 84

- Deutungsmuster 80
- Distanz 40

- Einführungsphase 55
- Einzel-Interview 22
- Emotionen 81
- Entscheidungskompetenzen 72
- Erfahrungen 72

- Fachgespräch 35
- Fachkompetenzen 69
- Fragestellung
 - Alternativfrage 48
 - Fragekäfing 50
 - Fragenmonolog 49
 - geschlossene Frage 46
 - hypothetische Frage 47
 - Informationsfrage 47
 - Kontrollfrage 48
 - Mehrfachfrage 49
 - offene Frage 45
 - öffnende Frage 45
 - schließende Frage 46
 - Suggestivfrage 49
 - verbotene Frage 49
- Fragetechnik 44
 - persönliche Ansprache 50

- Geschäftsverteilungsplan 65
- Gesprächsablauf 54
- Gesprächsatmosphäre 34
- Gesprächsführer 22
- Grad
 - der Selbständigkeit 72
 - der Selbstständigkeit 64
 - der Verantwortung 64
- Gründe und Anlässe 14

- Haupt-Interviewer 22
- Herabgruppierung 81
- Humor 80, 81

- Informationsverlust 30, 40
- Ingenieur 87
- Interview
 - Dauer 24
 - Ort 25
 - Verfahren 14
 - Zeitpunkt 24

- Kenntnisse 64, 69
- Kommunikation

Stichwortverzeichnis

- inkongruente 32
- kongruente 32
- nonverbale 31
- verbale 31
- Kosten 22

- Materialsammlung** 23
- Meister 90
- Mitarbeitervertretung 96
- Mitbestimmung 96

- Nachrichten** 28
- Nachrichtenquadrat 29

- Organon-Modell** 28

- Paraphrasieren** 51
- Personalrat 96
- Personalsachbearbeiter 92
- Protokollführer 22

- Qualifikationen** 62

- Sachaspekt** 29
- Schlussphase 76
- Schulungsanspruch 97
- Schutzraum, persönlicher 36
- Schweigen 80
- Selbstkundgabe 29
- Selbstoffenbarungsaspekt 29

- Sitzordnung 36
- Smalltalk 35
- Sprache, zielgruppengerechte 37
- Stellenbewertungskommission 99
- Stelleninterview 13
 - Befragungsphase 57
 - Beispiele 84
 - Einführungsphase 55
 - Schlussphase 76
- Stellvertretung 63
- Störquellen 30

- Tätigkeit, auszuübende** 12
- Tätigkeitsbeschreibung** 64
- Tätigkeitsmerkmale** 12
- Tätigkeitswörter** 65
- Team-Interview 22
- Trainer on the job 23
- Transaktionsanalyse 33

- Videokonferenz** 39

- Widerstände** 20

- Zeitanteile** 12, 75
- Ziele 60
- Zuhören, aktives 51