

II. Die drei Geheimnisse der Tätigkeitsbewertung

Um in die Vielfalt der Regelungen und Aspekte von Tätigkeitsbewertung eine leichter nachvollziehbare Struktur zu bringen, sollen drei wesentliche Punkte herausgearbeitet werden. Wenn man diese Punkte – ich bezeichne sie als Geheimnisse – geklärt und verstanden hat, kann man die anderen Aspekte leichter zuordnen und durch eigene Überlegungen zu einem Gesamtsystem zusammenfügen. Die **drei Geheimnisse** sind

- (1) der Inhalt der Tätigkeit
- (2) die Bildung der Arbeitsvorgänge
- (3) die Systematik der Tätigkeitsmerkmale.

Ich werde im Folgenden weiterhin so vorgehen, wie es den Überlegungen von jemandem entspricht, der eine Tätigkeitsbewertung angeht und dabei die Geheimnisse besonders herausheben.

1. Das erste Geheimnis: Der Inhalt der Tätigkeit

Wenn man – wie im bisherigen Text – die vorliegende Arbeitsplatzbeschreibung daraufhin geprüft hat, ob die Tätigkeiten bewertungsrelevant zugewiesen wurden, geht es im nächsten Schritt darum, den Inhalt der Tätigkeit zu erfassen. Damit würde man das erste Geheimnis lüften. Häufig erscheint die Bewertung einer Tätigkeit nur deshalb besonders schwierig, weil man nicht ausreichend versteht, was da bearbeitet wird.

Das ist auch nicht verwunderlich. Das richtige Darstellen eines Arbeitsplatzes in schriftlicher Form birgt eine Reihe von Problemen. Deshalb wird dieses Thema unter Kapitel V ausführlich behandelt. Wir gehen jetzt erst einmal davon aus, dass es eine Arbeitsplatzbeschreibung gibt.

Diese **Arbeitsplatzbeschreibungen** wurden von bewertungsrechtlichen Laien, den Stelleninhaberinnen bzw. den Stelleninhabern oder ihren Führungskräften verfasst. Diese beschreiben aus fachlicher Sicht und in ihrer Fachsprache. Bewertende kommen aber in der Regel aus dem Personal- oder Organisationsbereich, sind Personalratsmitglieder oder haben eine andere Querschnittsfunktion. Es kann daher nicht davon ausgegangen werden, dass die verschriftlichte Beschreibung der Einen von den Anderen verstanden wird. Zugegebenermaßen kann auch ich nach etwa dreißig Jahren Bewertungspraxis nur in sehr seltenen Fällen eine Bewertung ausschließlich aufgrund einer Tätigkeitsbeschreibung vornehmen. Das gelingt nur in Ausnahmefällen, wenn der Arbeitsplatz – aus welchen Gründen auch immer – besonders bekannt ist. In allen anderen Fällen muss mit den Beschäftigten gesprochen werden.

Tipp: „Keine Bewertung ohne Arbeitsplatzinterview“!

Nur durch Nachfragen kann man vermeiden, dass man die Darstellung missversteht oder selbst etwas hineininterpretiert. Im Übrigen gibt ein **Arbeitsplatzinterview**

den Beschäftigten noch einmal die Möglichkeit einer eigenen mündlichen Erläuterung. Sie fühlen sich „mitgenommen“ und beteiligt. Es wird nicht fernab, weit weg oder über ihren Kopf hinweg am „grünen Tisch“ entschieden.

Es würde hier den Rahmen sprengen, die Technik des Arbeitsplatzinterviews zu erklären. Dazu muss ich auf einschlägige Literatur oder Seminare verweisen. Eine Checkliste mit den wichtigsten Punkten, die zu beachten sind, finden Sie im **Anhang 5**.

Die Checkliste soll helfen, wenn es drängt, auch ohne besondere Schulung ein Interview durchzuführen. Es ist nämlich auf jeden Fall besser, ein etwas laienhaftes Gespräch über den Arbeitsplatzinhalt zu führen, als ohne Rückkopplung zu entscheiden. Der Anspruch von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf eine gerechte Entlohnung einerseits, und der Anspruch eines Arbeitgebers andererseits, nicht mehr für eine Leistung bezahlen zu müssen als vorgesehen, rechtfertigen diesen Aufwand. Mit etwas Übung ist es erfahrungsgemäß auch nicht wesentlich arbeitsintensiver, ein Arbeitsplatzinterview durchzuführen, als wenn man durch eigene Überlegungen am Schreibtisch die Darstellung entschlüsseln will.

2. Das zweite Geheimnis: Die Bildung von Arbeitsvorgängen

Wenn man eine Vorstellung vom Inhalt eines Arbeitsplatzes hat, ist der nächste Schritt im Bewertungsverfahren die Bildung von Arbeitsvorgängen. Dieser Bewertungsschritt hat eine häufig unterschätzte Bedeutung. Während bewertungsrechtliche Laien oft glauben, die Anwendung der Tätigkeitsmerkmale sei im Wesentlichen für das Bewertungsergebnis ausschlaggebend, wissen Fortgeschrittene, wo man ansetzen muss. Bei der Bildung von Arbeitsvorgängen werden Weichenstellungen vorgenommen, die später durch die Anwendung der Merkmale nicht mehr umkehrbar sind.

Um Missverständnissen vorzubeugen, nochmal als Wiederholung: Bei der Bildung von Arbeitsvorgängen gibt es – wie im gesamten Bewertungsverfahren – kein Ermessen, und es besteht für die Bewertenden kein Gestaltungsspielraum.

Der Begriff des Arbeitsvorgangs ist kein unbestimmter Rechtsbegriff, dessen Anwendung den Tatsachengerichten einen Beurteilungsspielraum eröffnet und demgemäß dem Revisionsgericht nur eine beschränkte Möglichkeit der Überprüfung zukommt. (BAG AP Nr. 15 zu §§ 22, 23 BAT 1975)

Er steht nicht zur Disposition der jeweiligen Prozess- bzw. Arbeitsvertragsparteien. Seine Anwendung ist alleinige Angelegenheit der Gerichte. (BAG AP Nr. 2, 5, 16, 23, 34, 36 zu §§ 22, 23 BAT 1975)

Damit ist aber noch nicht geklärt, wo der Begriff des Arbeitsvorgangs herkommt und wie er anzuwenden ist. Der Tarifvertragstext erwähnt den Begriff im § 12 TVöD

und TV-L das erste Mal bereits in einem konkreten Zusammenhang und ohne Erläuterung:

„Die 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.“

Eine Erklärung des Begriffs folgt dann im Anschluss durch eine Protokollerklärung (bis auf die Beispiele identisch im TVöD und TV-L; hier TVöD Bund):

„1. Arbeitsvorgänge sind Arbeitsleistungen (einschließlich Zusammenhangsarbeiten), die, bezogen auf den Aufgabenkreis der/des Beschäftigten, zu einem bei natürlicher Betrachtung abgrenzbaren Arbeitsergebnis führen (zum Beispiel unterschriftenreife 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). Jeder einzelne Arbeitsvorgang ist als solcher zu bewerten und darf dabei hinsichtlich der Anforderungen zeitlich nicht aufgespalten werden.“

Zum leichteren Verständnis wird diese Protokollerklärung im Folgenden in ihre Bestandteile zerlegt und schrittweise wieder zusammengesetzt. Dabei orientiere ich mich nicht an der Reihenfolge in dem o.a. Tariftext, sondern an einer in der Bewertungspraxis erprobten Vorgehensweise.

2.1 Das Arbeitsergebnis

„Arbeitsvorgänge sind Arbeitsleistungen ..., die ... zu einem ... abgrenzbaren Arbeitsergebnis führen.“

Ergebnisorientierung! Bereits in der 1975er Fassung des BAT war diese Formulierung so enthalten. Von Beschäftigten wird eine **Arbeitsleistung** erwartet, die selbstverständlich zu einem **Arbeitsergebnis** führen soll. Es hat in der Vergangenheit vielfach Versuche gegeben, diesen Zusammenhang aufzulösen. Da war von „einer kleinsten abgrenzbaren Einheit“ in Richtlinien der Arbeitgeber die Rede. Diesem Ansinnen hat das Bundesarbeitsgericht eine eindeutige Absage erteilt.

Hierbei kann nicht von vornherein davon ausgegangen werden, dass der Begriff des Arbeitsvorgangs die Bewertung der Tätigkeit anhand des kleinsten abgrenzbaren Teils der gesamten Tätigkeit erfordert. ... dass gerade eine solche Zersplitterung der gesamten Tätigkeit nicht von den Tarifvertragsparteien gewollt war, ergibt sich aus den von ihnen in der Protokollnotiz im Einzelnen aufgeführten Beispielen. (BAG AP Nr. 12 zu §§ 22, 23 BAT 1975 d.h. Urt. v. 8.2.1995 – 4 AZR 922/93)

Entscheidend für die Bildung von Arbeitsvorgängen ist, was am Ende dabei rauskommen soll. Theoretisch denkbare Aufteilungen sind dabei unbeachtlich. Der Hinweis in dem o.a. Urteil auf die Beispiele der Proto-

kollnotiz soll die Absicht der Tarifvertragsparteien verdeutlichen.

2.1.1 Beispiele aus dem Tarifvertrag

Was unter einem Arbeitsvorgang mit Einzeltätigkeiten, die notwendig sind, um ein Arbeitsziel zu erreichen, zu verstehen ist, haben die Tarifvertragsparteien in der o.g. Protokollnotiz zu § 12 Abs. 2 TVöD/TV-L deutlich gemacht. Dort werden übereinstimmend folgende Beispiele für Arbeitsvorgänge genannt:

- Unterschriftenreife 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.

Im TVöD für die kommunalen Verwaltungen werden weitere Beispiele genannt. Mit all diesen Beispielen versuchen die Tarifvertragsparteien zu erklären, was sie unter Arbeitsvorgängen verstehen. Die unterschriftenreife Bearbeitung eines Aktenvorganges, eines Widerspruchs oder eines Antrags beinhaltet alle Arbeitsschritte, die zur Erledigung dieser Aufgaben erforderlich sind. Die reichen von

- der Prüfung der Zuständigkeit über
- die Ermittlung des Sachverhalts,
- das Auswählen der einschlägigen Vorschriften und
- der Subsumtion bis zur schriftlichen Niederlegung des Ergebnisses.

An der Bearbeitung eines Antrags auf Wohngeld soll dies verdeutlicht werden. Das Beispiel ist besonders geeignet, weil es die Bearbeitung eines Antrags in o.g. Sinne darstellt, es im BAT noch ausdrücklich genannt wurde und weil das Bundesarbeitsgericht bestätigt hat, dass es sich dabei um einen Arbeitsvorgang handelt (BAG, Urt. v. 23.9.2009 – AZR 308/08).

Das Beispiel macht deutlich, wie einzelne Teilbereiche zusammengehören. Die Antragsprüfung, die Berechnung des Einkommens mit den unterschiedlichen Varianten (Einkommen aus unselbstständiger oder selbstständiger Tätigkeit, Vermögen, Rente pp.) und die Ermittlung der Belastung sind einzelne Arbeitsschritte, um als Ziel den Antrag auf Wohngeld durch Erteilung eines Bescheides unterschriftenreif zu erledigen. Deshalb gehören all diese **Teile** oder auch **Arbeitsschritte** in einen Arbeitsvorgang.

Mit den anderen Beispielen machen die Tarifvertragsparteien auch deutlich, dass die Regeln für die Bildung von Arbeitsvorgängen nicht auf Verwaltungstätigkeiten beschränkt sind. Die Betreuung oder Pflege von Personen und Personengruppen ist ein Beispiel, das im Sozialbereich eine Rolle spielt. Die Fertigung einer Bauzeichnung sowie die Durchführung einer Unterhaltungs- bzw. Instandsetzungsarbeit beziehen sich auf Tätigkeiten in technischen Bereichen. Es geht stets um das

Arbeitsergebnis oder das Arbeitsziel, das erreicht werden soll.

Aus der allgemeinen Rechtssystematik ergibt sich, dass sicher von einem Arbeitsvorgang auszugehen ist, wenn eines der aufgeführten Beispiele zutrifft. Demnach ist die Bearbeitung eines Widerspruchs oder eines Antrags immer als Arbeitsvorgang anzusehen.

2.1.2 Arbeitsergebnis durch Wahrnehmung einer Funktion

2.1.2.1 Funktionen aus dem Tarifvertrag sind ein Arbeitsvorgang

An vielen Stellen in den Tätigkeitsmerkmalen werden **Funktionsbezeichnungen** genannt. Einige Beispiele sind Arzt, Bauzeichner, Fotografen, Hausmeister, Kassierer, Kassenleiter, Musikschullehrer, Rettungsassistenten, Vermessungstechniker, Zeichner. In derartigen Fällen ist die entsprechende Tätigkeit immer ein Arbeitsvorgang. Dies hat das Bundesarbeitsgericht folgendermaßen klargestellt:

„Bei so genannten Funktionsmerkmalen (zum Beispiel Arzt, Kassenleiter) ist die gesamte Tätigkeit des Angestellten in dieser Funktion nach der ständigen Rechtsprechung des Senats als einheitlicher Arbeitsvorgang zu bewerten. Denn die Tarifvertragsparteien haben durch die Vereinbarung des Funktionsmerkmals als Tätigkeitsmerkmal mit für die Gerichte bindender Wirkung bestimmt, dass bei diesen tariflichen Tätigkeitsmerkmalen alle Tätigkeiten tarifrechtlich einheitlich bewertet werden sollen und deshalb auch als ein Arbeitsvorgang anzusehen sind.“ (BAG AP, Nr. 288 zu §§ 22, 23 BAT 1975, d.h. Urt. v. 29.11.2001 – 4 AZR 736/00)

Aber auch wenn diese Tätigkeiten ein einheitlicher Arbeitsvorgang sind, so kann doch die Bewertung zu unterschiedlichen Eingruppierungen führen. Dies hängt von der Qualität der geforderten Arbeit ab, die sich beispielsweise nach erforderlichem Fachwissen oder nach Verantwortung unterscheiden kann.

2.1.2.2 Funktionen aus der Rechtsprechung sind ein Arbeitsvorgang

Orientiert an dem Arbeitsziel oder Arbeitsergebnis haben die Gerichte bei der **Wahrnehmung von Funktionen** in zahlreichen Fällen **einen Arbeitsvorgang** angenommen. Dies ist dann der Fall, wenn die Aufgaben darin bestehen, mit einer gewissen Selbstverantwortung einen Aufgabenkreis aus der Rolle, das heißt der Funktion wahrzunehmen.

Deutlich wird dies am Beispiel einer kommunalen **Gleichstellungsbeauftragten** (BAG, Urt. v. 20.9.1995 – 4 AZR 685/94). Weil sie die Aufgabe hat, die Gleichstellung von Männern und Frauen zu fördern und dafür zu sorgen, dass frauenrelevante Fragen berücksichtigt werden, dienen alle ihre Tätigkeiten einem einheitlichen Ziel, nämlich geschlechtsbezogene Benachteiligungen aufzudecken und ggf. für Abhilfe zu sorgen.

Mit einer ähnlichen Argumentation hat das Bundesarbeitsgericht auch den **Streifendienst** eines kommunalen Ordnungsdienstes als einen Arbeitsvorgang angesehen (BAG, Urt. v. 21.3.2012 – 4 AZR 266/10). Die Aufgabe bestand darin, auf Streifengängen im Stadtgebiet aus dem Bereich Sicherheit und Ordnung Problemsituationen zu erkennen und angemessen zu reagieren. Das Arbeitsziel war, ordnungsrechtliche Normen durchzusetzen und damit einhergehende Verstöße zu ahnden, vorbeugend Gefahren abzuwehren und somit ein erhöhtes Sicherheitsgefühl für die Bevölkerung zu erzeugen. Die jeweiligen Situationen waren nicht vorhersehbar und mussten auf unterschiedliche Weise behandelt werden.

Verallgemeinernd kann man sagen, dass eine Funktion mit einem einheitlichen Arbeitsvorgang immer dann vorliegt, wenn man das Arbeitsziel/Arbeitsergebnis mit den Worten „... dafür sorgen, dass im Aufgabenbereich Folgendes erreicht wird: ...“ einleiten kann.

2.1.3 Leitungsfunktionen sind ein Arbeitsvorgang

Eine Vermischung aus den vorher beschriebenen Varianten (2.1.2.1) und (2.1.2.2) stellen die Leitungsfunktionen dar. Es gibt in den Tarifmerkmalen Fälle, in denen Leitungsfunktionen ausdrücklich genannt werden. Dies ist zum Beispiel bei Leitern von Kassen, Leitern von DV-Gruppen, Leitern von Registraturen oder Leitern von Musikschulen gegeben. In diesen Fällen handelt es sich, wie unter 2.1.2.1 beschrieben, um jeweils einen Arbeitsvorgang.

Darüber hinaus sind aber auch Leitungsfunktionen, die **nicht zum Tätigkeitsmerkmal** erhoben worden sind, als ein Arbeitsvorgang zu bewerten. Dies ergibt sich aus den Überlegungen, die unter 2.1.2.2 bereits angestellt wurden. Da die Bewertung von Leitungsfunktionen aber besonders häufig vorkommt, hier noch ein Zitat aus einem Urteil des Bundesarbeitsgerichts, in dem auf weitere Rechtsprechung verwiesen wird:

„Die Übernahme einer Leitungstätigkeit spricht regelmäßig für die Annahme eines einheitlichen Arbeitsvorgangs“. (BAG, Urt. v. 12.12.2012 – AZR 199/11)

Bei Leitungsfunktionen haben die Bewertenden es daher mit der Bildung von Arbeitsvorgängen verhältnismäßig einfach, weil sie für die Leitung immer von einem Arbeitsvorgang ausgehen können. Das gilt auch dann, wenn eine eigene Sachbearbeitung im gleichen Aufgabengebiet erledigt wird. Dazu hat das Bundesarbeitsgericht in dem Urteil vom 18. Februar 1998 – 4 AZR 552/96 – Folgendes ausgeführt:

„Nach den tatsächlichen Feststellungen des Landesarbeitsgerichts bleibt die Leitungsaufgabe der Klägerin jedoch stets erhalten. Denn während ihrer gesamten Arbeitszeit als 1. Sachbearbeiterin, der ausdrücklich Sachbearbeiterinnen fachlich unterstellt sind, war sie jederzeit für fachliche Fragen ansprechbar. Eine Trennung zwischen Leitungsaufgaben und eigener Sachbearbeitung in zeitlicher bzw. organisatorischer Hinsicht findet nicht statt. Durch die eigene Sachbearbei-

tung war die Klägerin sogar mühloser in der Lage, ihre fachliche Leitung auszuüben. Zudem führt die Wahrnehmung von Aufgaben, die innerhalb des von ihr betreuten Bereichs anfallen, dazu, dass sie auch für diese Aufgaben als Leiterin verantwortlich ist. Diese Tätigkeiten sind daher als Zusammenhangsarbeiten zu ihrer Leistungstätigkeit zu werten.“ (Senatsurteil v. 17.2.1993 – 4 AZR 155/92 – n.v.; v. 29.4.1992 – 4 AZR 458/91 – a.a.O.)

Das schließt allerdings nicht aus, dass es auch noch weitere Arbeitsvorgänge geben kann, wenn eine Leitungskraft noch andere Aufgaben hat, die zeitlich abgrenzbar sind und die mit ihrer Leitung nicht im Zusammenhang stehen (z.B. Schriftführung für ein Gremium).

Für weitere Überlegungen zur Bewertung von Leitungskräften lesen sie den Exkurs unter Teil VII in diesem Buch.

2.1.4 Arbeitsergebnisse ohne Wahrnehmung einer besonderen Funktion

In den meisten Fällen können die Arbeitsvorgänge leider nicht in der vorstehend beschriebenen vereinfachten Form gebildet werden. Dann muss intensiver auf den Tarifvertragstext und die gerichtliche Auslegung zurückgegriffen werden.

Hieraus ergibt sich, dass Arbeitsvorgang diejenigen Einzeltätigkeiten sind, die erforderlich sind, um ein abschließendes Arbeitsziel zu erreichen. Was dabei ein abschließendes, selbständiges Arbeitsziel ist, richtet sich nach dem jeweiligen Aufgabengebiet des Angestellten. Für die Bestimmung des Arbeitsziels sind Geschäftsverteilung, Behördenanschauung, gesetzliche Bestimmungen, Verwaltungsvorschriften und die behördliche Übung zu berücksichtigen. (BAG AP Nr. 12 zu §§ 22, 23 BAT 1975, d.h. BAG, Urt. v. 13.12.1978 – 4 AZR 322/77)

Für die Bestimmung des Arbeitsziels nennt das Gericht mehrere mögliche Quellen. Diese sind einzeln und für sich genommen noch kein endgültiger Beweis für die Bildung von Arbeitsvorgängen, aber sie geben einen ersten deutlichen Hinweis. Die Geschäftsverteilung wird in Geschäftsverteilungsplänen (ggf. auch in Organisationsplänen oder Aufgabengliederungsplänen) dokumentiert. Findet man dort für den Aufgabenbereich von Beschäftigten eine griffige **einprägsame Bezeichnung**, dann wird das mit dem Arbeitsziel identisch sein. Das Gleiche gilt für die Behördenanschauung, die den behördlichen Sprachgebrauch meint, mit dem ein Aufgabenbereich bezeichnet wird.

Die einer Tätigkeit zugrundeliegenden **Regelungskomplexe**, das heißt gesetzliche Bestimmungen oder Verwaltungsvorschriften, können ebenfalls einen Hinweis auf die Bildung von Arbeitsvorgängen geben. In Vorschriften werden abstrakte Regelungen für konkret zu entscheidende Fälle getroffen, was heißt, dass Bearbeiter die Umsetzung solcher Regelungen als Ziel haben.

Wenn also in einem Geschäftsverteilungsplan als Aufgabenbereich der Begriff „Reisekostenabrechnungen“ steht, ist davon auszugehen, dass der Arbeitsvor-

gang ebenfalls aus der Abwicklung von Reisekostenabrechnungen besteht.

Das Gleiche gilt, wenn jemand für das Reisekosten gesetz zuständig ist, dann gehören alle Vorgänge aus diesem Rechtsgebiet zu einem Arbeitsvorgang.

Derartige Hinweise müssen aber noch keinen verlässlichen Rückschluss auf die Arbeitsvorgänge geben. Das o.g. Urteil besagt allgemein, dass „Arbeitsvorgang diejenigen Einzeltätigkeiten sind, die erforderlich sind, um ein abschließendes Arbeitsziel zu erreichen.“ Das macht deutlich, dass eine Reihung von Einzeltätigkeiten, das heißt **Arbeitsschritte** gemeint ist. Alles, was erledigt werden muss, um ein Arbeitsergebnis zu erreichen, wird dem Arbeitsvorgang zugerechnet. Wenn also ein Personalsachbearbeiter im Wesentlichen für Einstellung von neuen Beschäftigten zuständig ist, dann sind alle Teiltätigkeiten von der Formulierung eines Anforderungsprofils bis zum Abschluss des Arbeitsvertrages einem Arbeitsvorgang zuzuordnen, weil das Arbeitsziel eine Einstellung zur Stellenbesetzung ist.

Hilfsweise kann man sich die Abfolge der Arbeitsschritte als Blockdiagramm vorstellen, wie Organisatoren es als **Arbeitsablaufdarstellungen** verwenden.

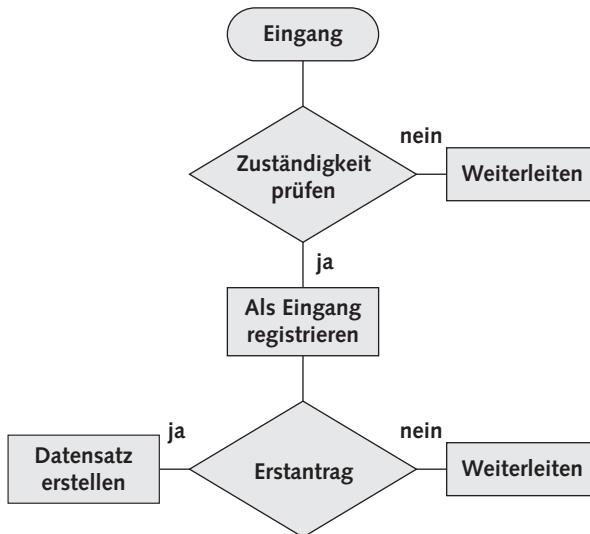


Abb: Darstellung von Schritten eines Arbeitsablaufs

Wenn man also einen Arbeitsablauf in der oben beispielhaft skizzierten Form darstellen kann, gehören alle Arbeitsschritte, die auf dem Arbeitsplatz zu erledigen sind, zu dem Arbeitsvorgang.

Daraus ergibt sich dann auch, dass **Zusammenhangsarbeiten** dem Arbeitsvorgang zuzuordnen sind. Der Begriff wird in der Protokollnotiz zu § 12 TVöD/TV-L erwähnt:

„1. Arbeitsvorgänge sind Arbeitsleistungen (einschließlich Zusammenhangsarbeiten), die, bezogen auf den Aufgabenkreis der/des Beschäftigten...“

Als Zusammenhangsarbeiten werden solche Arbeitsschritte bezeichnet, die in der Regel geringerwertig oder

untergeordnet sind, die aber dennoch notwendig sind, um die Haupttätigkeit erfüllen zu können. Dazu Auszüge aus Urteilen des Bundesarbeitsgerichts:

„Nach dem Wortlaut der Protokollnotiz sind bei Abgrenzung der Arbeitsvorgänge im Einzelfall die jeweiligen Zusammenhangsarbeiten hinzuzurechnen, um eine lebensfremde Aufsplitterung zu vermeiden.“ (BAG AP Nr. 5 zu §§ 22, 23 BAT 1975, d.h. BAG, Urt. v. 8.2.1978 – 4 AZR 540/76)

„Bei einer Sachbearbeiterin können je nach der Verwaltungsübung und der Behördenanschauung auch unmittelbar mit der Sachbearbeitung zusammenhängende Schreibarbeiten ‚Zusammenhangstätigkeiten‘ sein.“ (BAG AP Nr. 15 zu §§ 22, 23 BAT 1975 d.h. BAG, Urt. v. 8.2.1978 – 4 AZR 540/76)

Das Beispiel der Schreibarbeiten, die eine Bearbeiterin oder ein Bearbeiter am Computer erledigen müssen, um das Ergebnis der eigenen geistigen Arbeit für einen unterschriftenreichen Abschluss eines Aktenvorgangs niederzulegen, macht den Zusammenhang deutlich. Sicherlich entspricht die reine Schreibtätigkeit nicht dem Niveau der Haupttätigkeit, aber sie ist eben notwendig, um diese zu dokumentieren und kommunizierbar zu machen. Derartige Zusammenhangsarbeiten sind also dem Arbeitsvorgang zuzurechnen. Den Umstand, dass auch solche Arbeitsschritte dem Arbeitsvorgang zuzurechnen sind, kann man auch aus den vorhergehenden Ausführungen zur Arbeitsablaufdarstellung folgern.

Wenn nämlich alles zum Arbeitsvorgang zählt, was erforderlich ist, um ein abschließendes Arbeitsziel zu erreichen, dann gehören solche Zusammenhangstätigkeiten dazu.

Weil in der Praxis häufig Unklarheiten über Zusammenhangsarbeiten bestehen, einige typische Fälle.

Beispiele:

- *Abheften von eigenen Aktenteilen, Verwaltung eigener Dateien*
- *Finanztechnische Abwicklung von Zahlungen, die sich aus der Bearbeitung ergeben*
- *Außendienst in Verbindung mit der Bearbeitung*
- *Teilnahme an Sitzungen und Besprechungen*
- *Lesen von Umläufen, Newslettern oder sonstigen dienstlichen Mitteilungen*
- *Teilnahme an Fortbildungsmaßnahmen*

Wenn auf einem Arbeitsplatz mehrere Arbeitsvorgänge anfallen, dann sind Zusammenhangsarbeiten, die nicht eindeutig zuzuordnen sind (z.B. allgemeine Dienstbesprechungen), anteilig zu verteilen.

2.1.5 Arbeitsvorgang Vertretungstätigkeiten

Eine besondere Rolle bei der Bildung von Arbeitsvorgängen spielen Vertretungstätigkeiten. Der häufig im Zusammenhang mit Bewertung gehörte Ausspruch, dass Vertretungen bei Bewertungen keine Rolle spielen, ist schlicht falsch! Grundsätzlich unterscheidet man zwei verschiedene Verfahrensweisen mit unterschiedlichen Konsequenzen für die Bewertung:

a) Die Vertretung wird im Einzelfall geregelt, d.h. wenn der Vertretungsfall eintritt, wird entschieden, wer die Vertretung übernimmt. In derartigen Fällen regelt sich die Vertretung nach § 14 TVöD/TV-L und es wird ggf. eine Zulage für die Vertretungsdauer gezahlt. Auf die Bewertung der Arbeitsplätze hat das keinen Einfluss.

b) Die Vertretung ist generell übertragen. Das kann durch die Geschäftsverteilung oder durch Einzelweisung eines Vorgesetzten geschehen. Jedenfalls wird nicht im Einzelfall entschieden, sondern es steht allgemein fest, wer wen vertreibt. Es ist dann egal, ob Urlaub, Krankheit, Fortbildung oder eine sonstige Abwesenheit vorliegt, die Vertretung ist allgemein geregelt. Und der Zuvertretende weiß, wer ihn vertreibt. In diesen Fällen wird die Vertretung nicht über § 14 TVöD/TV-L geregelt, sondern die Vertretungstätigkeit wird als eigener Arbeitsvorgang in die Bewertung einbezogen.

Das Bundesarbeitsgericht hat dazu Folgendes entschieden:

„Vertretungstätigkeiten, die einem Angestellten – z.B. durch den Geschäftsverteilungsplan – auf Dauer übertragen wurden, gehören nach der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts zur auszuübenden Tätigkeit und sind daher in die tarifliche Bewertung einzubeziehen. Diese Vertretungstätigkeiten bilden einen eigenen Arbeitsvorgang.“ (Aus BAG AP Nr. 66 zu §§ 22, 23 BAT 1975, vergleiche auch BAG Urt. v. 15.10.1986 – 4 AZR 548/85)

Oder in einem anderen Urteil:

„Es (das BAG) hat vielmehr in beiden Entscheidungen (BAG AP Nr. 7 zu §§ 22, 23 BAT und BAG AP Nr. 3 zu § 24 BAT) nur ausgesprochen, dass Vertretungstätigkeiten, die in einer gewissen Regelmäßigkeit anfallen, zur auf Dauer und nicht nur vorübergehend auszuübenden Tätigkeit eines Angestellten gehören. Eine solche Vertretungstätigkeit ist nicht nur bei einem ständigen Vertreter denkbar, sondern auch bei einem Arbeitnehmer, der häufig (ständig) Arbeitnehmer in Krankheits- oder Urlaubsfällen vertritt.“ (vergleiche BAG, Urt. v. 27.5.1981 – 4 AZR 1079/78)

Im Ergebnis sind allgemein, dauerhaft, für alle eintrtenden Fälle übertragene Vertretungstätigkeiten in einem Arbeitsvorgang zusammenzufassen und wie andere Arbeitsvorgänge zu bewerten. Dabei kann nicht generell davon ausgegangen werden, dass die Vertretungstätigkeiten so bewertet werden, wie es der Bezahlung der Zuvertretenden entspricht, häufig nehmen Vertreter nur einen Teil der Aufgaben im Vertretungsfall wahr. Es gibt auch keinen allgemeinen Umfang der Vertretungsarbeitsvorgänge, weil der Einsatz des Vertreters ganz-tägig erfolgen kann oder nur wenige Stunden in der Woche. Das hat dann Einfluss auf den Umfang des Arbeitsvorgangs. Auf jeden Fall ist aber eine „auf Dauer“ übertragene Vertretung zu bewerten und mit anderen Arbeitsvorgängen kann das zu einem höheren oder niedrigeren Ergebnis führen.

2.2 Gleichartige Arbeitsergebnisse werden in einem Arbeitsvorgang zusammengefasst

Nach den bisherigen Ausführungen könnte man zu der Auffassung gelangen, dass jeder einzelne Aktenvorgang, Antrag oder Widerspruch ein Arbeitsvorgang sei. Das ist aber nicht der Fall. Dazu wieder ein Blick auf die Protokollnotiz zu § 12 TVöD/TV-L:

„Arbeitsvorgänge sind Arbeitsleistungen (einschließlich Zusammenhangsarbeiten), die bezogen auf den Aufgabenkreis der/des Beschäftigten zu einem bei natürlicher Betrachtung abgrenzbaren Arbeitsergebnis führen. ...“

Der Bezug zu dem Aufgabenkreis der Beschäftigten macht deutlich, dass der ganze Aufgabenkreis betrachtet wird und nicht die einzelne Fallbearbeitung. Auch dazu die Ausführungen des Bundesarbeitsgerichts:

Bei der Bestimmung von Arbeitsvorgängen können wiederkehrende gleichartige und gleichwertige Arbeitsleistungen zusammengefasst werden (st. Rspr., z. B. BAG, Urt. v. 31.7.2002 – 4 AZR 163/01 – BAGE 102, 122, 125; 4.4.1986 – 4 AZR 595/84 – BAGE 51, 356, 360f.; 30.1.1985 – 4 AZR 184/83 – AP BAT 1975 §§ 22, 23 Nr. 101; 13.12.1978 – 4 AZR 322/77 – AP BAT 1975 §§ 22, 23 Nr. 12).

Bei der Bearbeitung von Anträgen und Widersprüchen bildet nicht jeder einzelne Antrag einen eigenen Arbeitsvorgang, sondern erst die Befassung mit allen Anträgen oder Widersprüchen füllt diesen Rechtsbegriff aus (BAG, Urt. v. 6.3.1996 – 4 AZR 775/94).

Wiederkehrende, gleichartige und gleichwertige Arbeitsleistungen werden also generell zusammengefasst. Das heißt, alle Reisekostenabrechnungen, alle Wohngeldfälle oder alle Personalabrechnungsfälle bilden einen Arbeitsvorgang. Diese Verfahrensweise ist **zwingend**.

Wenn das Gericht in dem o. g. Zitat von „können ... zusammengefasst werden“ spricht, will es damit nicht die Verfahrensweise in das Belieben der Bewertenden stellen. Das widerspräche der Rechtsnatur des bestimmten Rechtsbegriffs „Arbeitsvorgang“. Es berücksichtigt dabei lediglich eine Ausnahme von der Regel. Auf diese wird im folgenden Kapitel eingegangen.

Mit dem gerade erläuterten Verfahrensschritt ist die Bildung von Arbeitsvorgängen zunächst als Zwischenergebnis abgeschlossen.

2.3 Zwei weitere Prüfschritte für Arbeitsvorgänge

Die nach den bisher erläuterten Regeln gebildeten – vorläufigen – Arbeitsvorgänge müssen bis zu ihrer endgültigen Bestätigung noch zwei Prüfschritte durchlaufen. Diese sind von großer Bedeutung, weil sie das Bewertungsergebnis erheblich beeinflussen können.

2.3.1 Einheitliche Bewertbarkeit

Die einheitliche Bewertbarkeit ist in der Theorie und in der Bewertungspraxis im Zusammenhang mit den Ar-

beitsvorgängen ein besonderes Problem. Es ist aus dem Tarifvertragstext selbst auch schwer herauszulesen. Hier zunächst die Textstelle aus § 12 TVöD/TV-L:

„Arbeitsvorgänge sind Arbeitsleistungen (einschließlich Zusammenhangsarbeiten), die bezogen auf den Aufgabenkreis der/des Beschäftigten zu einem bei natürlicher Betrachtung abgrenzbaren Arbeitsergebnis führen (zum Beispiel...). Jeder einzelne Arbeitsvorgang ist als solcher zu bewerten ...“

Diese Formulierung ist eindeutig eine Regelung zum Verfahren der Bewertung, weil sie eine **Vorgehensweise** beschreibt. (Deshalb kommen wir bei den Verfahrensschritten auch noch einmal darauf zurück.) In Zusammenhang mit den Arbeitsvorgängen kommt der Vorschrift aber auch noch eine andere Bedeutung zu. Im vorhergehenden Kapitel war die Rede davon, dass alle wiederkehrenden, gleichartigen und gleichwertigen Vorgänge und Abläufe zu einem Arbeitsvorgang zusammengefasst werden. An dieser Stelle muss überlegt werden, ob das uneingeschränkt gilt. Das Bundesarbeitsgericht sagt dazu:

„Arbeitsvorgang“ kann nur eine Arbeitseinheit sein, die tarifrechtlich nach einer bestimmten Vergütungsgruppe zu bewerten ist. Bearbeitet ein vermessungstechnischer Angestellter nebeneinander Bebauungspläne unterschiedlicher tariflicher Wertigkeit (etwa solche einfacher Art und solche bei denen es der qualifizierten Zusammenarbeit mit anderen Behörden bedarf), so handelt es sich dabei um jeweils verschiedene „Arbeitsvorgänge“. Entscheidend ist dann, welche Arbeitsvorgänge „die Hälfte der Arbeitszeit der Angestellten“ ausmachen. (BAG, Urt. v. 19.4.1978 – 4 AZR 721/76)

Damit hat das LAG dem Rechtsgrundsatz Rechnung getragen, dass selbst bei äußerer Ähnlichkeit und funktionaler Zusammengehörigkeit zum gleichen behördlichen Aufgabengebiet jedenfalls tariflich verschieden zu bewertende abgrenzbare Tätigkeiten nicht einen einheitlichen „Arbeitsvorgang“ bilden können. (BAG, Urt. v. 14.2.1979 – 4 AZR 414/77)

Damit dieser Verfahrensschritt und dieses Urteil nicht missverstanden werden, nochmals der deutliche Hinweis auf die Formulierung „**abgrenzbar**“. Das heißt, der oder die Beschäftigte muss von vornherein erkennen können, ob es sich um die einfache oder um die schwierigere Variante handelt.

Beispiel:

Man kann sich das so vorstellen: Wenn die Aufgaben EDV-mäßig bearbeitet würden und es könnte zwei getrennte Programme für die beiden Schwierigkeitsgrade geben, die jeweils vor dem Bearbeitungsbeginn bestimmt werden, dann muss man auch bei den Arbeitsvorgängen trennen. Wenn es aber eines Programms bedarf, das beide Fallvarianten annimmt und nach mehr oder weniger vielen Arbeitsschritten die Fallvarianten erkennt, richtig zuordnet und dann mit den entsprechenden unterschiedlichen Verfahrensschritten weitermacht, dann darf man nicht trennen. Wenn man sich

also die Frage stellt, ob zwei einfache Programme reichen würden oder ob es ein komplexeres Programm mit Varianten sein muss, kann man diese häufig schwierige Entscheidung leichter fällen.

Das Bundesarbeitsgericht bestätigt diese Auffassung und beschreibt das folgendermaßen:

Nicht zusammengefasst werden können allerdings Bearbeitungen, die tariflich unterschiedlich zu bewerten sind. Dies gilt jedoch nur, wenn die unterschiedlich wertigen Arbeitsleistungen von vorneherein – sei es aufgrund der Schwierigkeit oder anderer Umstände – auseinander gehalten werden können und voneinander zu trennen sind (BAG, Urt. v. 6.3.1996 – 4 AZR 775/94; Urt. v. 16.4.1986 – 4 AZR 595/04).

Das Beispiel mit den Programmen ist aber auch geeignet, den Sinn dieser Regelung deutlich zu machen. Auch ein EDV-Laie wird verstehen, dass es leichter sein dürfte zwei einfache Programme zu schreiben, als ein komplexeres, das Varianten erkennt und wegen der unterschiedlichen Bearbeitungsschritte auch umfangreicher ist. Das Programm, das mehr kann, ist dann auch teurer. Überträgt man das auf die Gedankenarbeit von Beschäftigten, dann ist dies auch hier so.

2.3.2 Das Aufspaltungsverbot

Das Aufspaltungsverbot ergibt sich aus der folgenden Formulierung im § 12 TVöD/TV-L:

„Arbeitsvorgänge sind Arbeitsleistungen (einschließlich Zusammenhangsarbeiten), die bezogen auf den Aufgabenkreis der/des Beschäftigten zu einem bei natürlicher Betrachtung abgrenzbaren Arbeitsergebnis.... Jeder einzelne Arbeitsvorgang ist als solcher zu bewerten und darf dabei hinsichtlich der Anforderungen zeitlich nicht aufgespalten werden.“

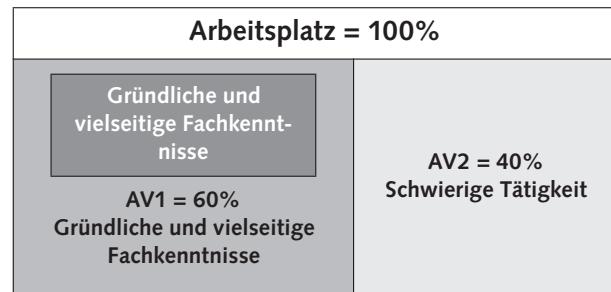
Diese Regelung ist der Grund, warum große Arbeitsvorgänge vorteilhaft für den Arbeitnehmer sind. Das Bundesarbeitsgericht hat in der Vergangenheit vor dem Hintergrund häufig geführter gerichtlicher Auseinandersetzungen Folgendes entschieden:

„Nach der Protokollnotiz Nr. 1 zu § 22 Abs. 2 BAT ist jeder einzelne Arbeitsvorgang als solcher zu bewerten und darf dabei hinsichtlich der Anforderungen zeitlich nicht aufgespalten werden. Dies bedeutet, dass innerhalb eines Arbeitsvorganges die qualifizierenden Anforderungen eines Tätigkeitsmerkmals nicht ihrerseits wiederum in dem tariflich für den Arbeitsvorgang als solchen grundsätzlich geforderten Umfang von mindestens der Hälfte der Arbeitszeit vorliegen müssen. (BAG, Urt. v. 28.6.1989 – 4 AZR 287/79)“

„Es ist nicht erforderlich, dass innerhalb eines Arbeitsvorgangs selbstständige Leistungen ihrerseits mindestens zur Hälfte anfallen, vielmehr ist zur Erfüllung der tariflichen Anforderungen ausreichend, dass selbstständige Leistungen innerhalb des Arbeitsvorgangs in rechtlich erheblichem Maße vorliegen und der Arbeitsvor-

gang als solcher mindestens die Hälfte der Gesamtarbeitszeit in Anspruch nimmt. (BAG, Urt. v. 18.7.1990 – 4 AZR 25/90)“

Aus dem ersten Urteil ergibt sich, dass das Aufspaltungsverbot für alle tariflichen Merkmale gilt. Das heißt, wenn in einem Arbeitsvorgang das tarifliche Merkmal enthalten ist, dann ist der ganze Arbeitsvorgang mit seinem Zeitanteil als einer mit dem tariflichen Merkmal anzusehen. Wenn also ein Arbeitsvorgang mit beispielsweise 60 % Anteil an dem Gesamtarbeitsplatz das Merkmal der gründlichen und vielseitigen Fachkenntnisse enthält – egal in welchem Umfang –, dann sind 60 % gründliche und vielseitige Fachkenntnisse gegeben. Die folgende Abbildung soll das verdeutlichen:



Gegen diese rechtlich eindeutige Regelung wird häufig mit Extrembeispielen argumentiert, die an den „selbstständigen Leistungen“ festgemacht werden, obwohl – wie in dem o.g. Urteil ausgeführt – auch für dieses Merkmal das Aufspaltungsverbot gilt.

Bei den Gegenbeispielen geht man von der Annahme aus, dass in einem Arbeitsvorgang nur ein geringer Anteil selbstständiger Leistungen sei. Der könnte dann nicht für den gesamten Arbeitsvorgang und damit möglicherweise für die Eingruppierung ausschlaggebend sein, weil auch das Urteil von einem „rechtlich erheblichen Maß“ spreche.

An dem bereits oben benutzten Bild eines EDV-Programms kann man deutlich machen, wie richtig das Aufspaltungsverbot auch in solchen Fällen ist. Wenn nämlich das Programm auch nur an einer Stelle, bei einem Programmschritt, eine bestimmte Fähigkeit nicht besitzt, funktioniert es nicht oder kommt zu falschen Ergebnissen. So ist das auch bei der Gedankenarbeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Wenn sie auf dem Weg zu dem Arbeitsziel der unterschriftenreichen Bearbeitung eines Aktenvorgangs an der entscheidenden Stelle die nötigen Fachkenntnisse nicht besitzen, wird das Arbeitsergebnis fehlerhaft, das heißt nicht unterschriftsreif sein.

Zum Glück kommen in der Bewertungspraxis solche Fälle sehr selten vor. Wenn also das Bundesarbeitsgericht in seinem o.g. Urteil davon ausgeht, dass der **Anteil rechtserheblich** sein muss, meint es damit nichts anderes, als dass er vorhanden und **notwendig** sein muss. In einem Einzelfall hat das Gericht einmal entschieden, dass ein Anteil von 7 % in einem Arbeitsvorgang ausreichend sei (BAG, Urt. v. 18.5.1994 –

4 AZR 461/93). Eine weitere Festlegung im Sinne eines Mindestanteils hat das Gericht nach bisheriger Kenntnis nicht getroffen.

2.4 Auswirkungen bei der Bildung von Arbeitsvorgängen

Das vorstehend erläuterte Aufspaltungsverbot verleiht der Bildung von Arbeitsvorgängen einen erheblichen Einfluss auf das Bewertungsergebnis. Angeklungen ist bereits, dass große Arbeitsvorgänge von Vorteil für die Arbeitnehmer sind, während kleine Arbeitsvorgänge sich positiv für die Arbeitgeber auswirken. Dies soll an den beiden folgenden Beispielen gezeigt werden.

Beispiel 1:

Ausgangssituation ist ein Arbeitsplatz mit drei Arbeitsvorgängen, die A = 40 %, B = 20 % und C = 40 % ausmachen. Bei Einzelbewertung der Arbeitsvorgänge kommt man bei den Arbeitsvorgängen A+B jeweils auf gründliche und vielseitige Fachkenntnisse und selbständige Leistungen, während Arbeitsvorgang C nur gründliche Fachkenntnisse erfordert.

Arbeitsvorgang	% des AV	% gründliche Fachkenntnisse	% gründliche und vielseitige Fachkenntnisse	% selbständige Leistungen
A	40		40	40
B	20		20	20
C	40	40		
Summe:		40	60	60

Das führt nach der Addition der Merkmale zu 40 % gründlichen Fachkenntnissen und 60 % gründlichen und vielseitigen Fachkenntnissen sowie selbständigen Leistungen. Das ergäbe eine Eingruppierung in die EG 9a für den Bund und die Kommunen, für die Länder EG 9 Fg.3.

Beispiel 2:

Für dieses Beispiel unterstellen wir, dass für denselben Arbeitsplatz die Arbeitsvorgänge anders gebildet werden müssten. Die Veränderung besteht darin, dass aus dem Arbeitsvorgang A zwei Arbeitsvorgänge gebildet werden müssen. Dies sind die Arbeitsvorgänge A1 mit 30 % und der Arbeitsvorgang A2 mit 10 %. Die beiden anderen Arbeitsvorgänge bleiben gleich. Bei einer neuen Einzelbewertung der Arbeitsvorgänge A1 und A2 ergibt sich, dass im Arbeitsvorgang A1 gründliche und vielseitige Fachkenntnisse erforderlich sind (keine selbständigen Leistungen). In dem neuen Arbeitsvorgang A2 werden gründliche und vielseitige Fachkenntnisse und selbständige Leistungen gefordert. Damit ergibt sich dann folgende Situation:

Arbeitsvorgang	% des AV	% gründliche Fachkenntnisse	% gründliche und vielseitige Fachkenntnisse	% selbständige Leistungen
A1	30		30	-
A2	10		10	10
B	20		20	20
C	40	40		
Summe:		40	60	30

Nach Addition der Merkmale führt dies zu 40 % gründlichen Fachkenntnissen, 60 % gründlichen und vielseitigen Fachkenntnissen sowie 30 % selbständigen Leistungen. Das ergäbe eine Eingruppierung in die EG 7 für den Bund und die kommunalen Verwaltungen, für die Länder in EG 6.

Bei diesem abstrakten Beispiel ist nicht entscheidbar, welche Variante die richtige ist. Auf jeden Fall kann nur eine Lösung zutreffen. Hier sollen die Auswirkungen bei der Bildung von Arbeitsvorgängen gezeigt werden. Rein rechnerisch liegt zwischen den beiden Beispielen ein Unterschied von bis zu drei Entgeltgruppen. Das sollte für Bewerterinnen und Bewerter ein Ansporn sein, bei der Bildung von Arbeitsvorgängen besonders sorgfältig vorzugehen.

2.5 Zusammenfassung der ersten zwei „Geheimnisse“ der Tätigkeitsbewertung und Verweis auf eine Arbeitshilfe

Das erste Geheimnis der Tätigkeitsbewertung ist gelüftet, wenn man – möglichst im Rahmen eines Arbeitsplatzinterviews – die zu bewertenden **Aufgabeninhalte** verstanden hat.

Das zweite Geheimnis ist die Bildung von **Arbeitsvorgängen**, weil damit das Bewertungsergebnis sehr entscheidend beeinflusst wird.

- Maßgeblich für die Bildung von Arbeitsvorgängen ist das zu erzielende Arbeitsergebnis, wofür die Beispiele aus der Protokollnotiz herangezogen werden können.
- Arbeitsvorgänge können auch in der Wahrnehmung einer Funktion bestehen, die sich aus dem Tarifvertrag, der Rechtsprechung oder einer Leitungsfunktion ergeben kann. In diesen Fällen ist die Ausübung der Funktion das Arbeitsziel.
- Wenn die Arbeitsschritte einen **engen Zusammenhang** aufweisen, sodass sie zum Beispiel in einem Arbeitsablaufschemata dargestellt werden können, dienen sie einschließlich der Zusammenhangsarbeiten einem Arbeitsziel und sind damit einem Arbeitsvorgang zuzurechnen.

- Arbeitsvorgang ist nicht der einzelne Fall, sondern die **gleichartigen Fälle** werden zu einem Arbeitsvorgang zusammengefasst.
- Arbeitsabläufe oder Fälle mit **unterschiedlicher tariflicher Wertigkeit** dürfen nicht in einem Arbeitsvorgang zusammengefasst werden. Das setzt aber voraus, dass Bearbeiter die unterschiedliche Qualität vor Bearbeitungsbeginn erkennen können.
- Wenn in einem Arbeitsvorgang das tarifliche Merkmal enthalten ist, gilt der gesamte Arbeitsvorgang mit seinem Zeitanteil als Vorgang mit dem Tarifmerkmal (**Aufspaltungsverbot**).

Arbeitshilfe: Um eine konkrete Hilfestellung zu bieten, wurde in **Anhang 6** eine Checkliste beigefügt, die mit konkreten Fragestellungen bei der Bildung richtiger Arbeitsvorgänge helfen soll.

3. Das dritte Geheimnis: Die Systematik der Tätigkeitsmerkmale

Wenn man sich anfänglich mit Tätigkeitsbewertung beschäftigt und in die Entgeltordnung sieht, findet man dort Formulierungen, unter denen man sich zwar im Rahmen des alltäglichen Sprachgebrauchs etwas vorstellen kann, die aber bei genauerem Hinsehen sehr vieldeutig sind. So findet man zum Beispiel in Entgeltgruppe 10 des allgemeinen Teils der Entgeltordnung ein Merkmal wie „Heraushebung durch mindestens ein Drittel besondere Schwierigkeit und Bedeutung“. Natürlich hat man eine Vorstellung, was bei einer Arbeit schwierig oder bedeutsam sein kann, aber letztlich hat jede Arbeit ihre spezifischen Schwierigkeiten, und sie hat auch eine Bedeutung, weil man sie sonst nicht für Geld verrichten ließe. Die geforderte Heraushebung macht aber deutlich, dass ein Vergleich mit darunter angesiedelten Tätigkeiten erforderlich ist. Wenn man dann in das Merkmal der niedrigeren Entgeltgruppe (EG 9 im TV-L/EG 9c im TVöD) schaut, findet man dort eine geforderte „Heraushebung durch eine besonders verantwortungsvolle Tätigkeit“. Auch hier hat man eine Vorstellung von einer verantwortungsvollen Tätigkeit, aber welcher Grad von Verantwortung hier gefordert wird, bleibt unklar. Dies wird noch verwirrender, wenn man feststellt, dass eine „Heraushebung durch ein besonderes Maß an Verantwortung“ wortgleich in Entgeltgruppe 12 und in Entgeltgruppe 15 gefordert wird.

Aus dieser Verwirrung lässt sich aber bei genauerer Überlegung der Schlüssel für das dritte Geheimnis erkennen. Es kommt darauf an, an welcher Stelle im Tarifgefüge das Merkmal benutzt wird. Man muss den **Gesamtzusammenhang** kennen, um das Merkmal einschätzen zu können. Am Beispiel der allgemeinen Tätigkeitsmerkmale (Teil I) wird das deutlich, wenn wir sie von unten, das heißt von Entgeltgruppe 1 an betrachten:

- Einfachste Tätigkeiten
- Einfache Tätigkeiten

- Tätigkeiten, für die eine eingehende Einarbeitung/fachliche Anleitung erforderlich ist, die über eine Einarbeitung nach EG 2 hinausgeht
- Schwierigere Tätigkeiten
- Gründliche Fachkenntnisse
- Gründliche und vielseitige Fachkenntnisse
- Gründliche und vielseitige Fachkenntnisse und selbständige Leistungen
- Gründliche und umfassende Fachkenntnisse und selbständige Leistungen
- Heraushebung durch eine besonders verantwortungsvolle Tätigkeit
- Heraushebung durch besondere Schwierigkeit und Bedeutung
- Heraushebung durch ein besonderes Maß an Verantwortung
- Beschäftigte mit abgeschlossener wissenschaftlicher Hochschulbildung und entsprechender Tätigkeit sowie...
- Heraushebung durch besondere Schwierigkeit und Bedeutung
- Heraushebung durch ein besonderes Maß an Verantwortung

Man merkt schon beim Lesen der Merkmale in der Reihenfolge ihrer Stellung im Tarifgefüge, dass sie schrittweise immer anspruchsvoller werden. Man merkt auch, dass es bei der Auslegung der Merkmale um Abgrenzung gehen wird, wie zum Beispiel bei der Zuordnung zu einfachsten, einfachen oder schwierigeren Tätigkeiten. Dies ist die sogenannte **aufbauende Systematik der Entgeltordnung**.

Dies ist das dritte Geheimnis: Man kann die Tarifmerkmale nur auslegen, wenn man die Gesamtsystematik kennt und wenn man weiß, an welcher Stelle im Tarifgefüge das auszulegende Merkmal angesiedelt ist.

Diese aufbauende Systematik beschränkt sich aber nicht nur auf die allgemeinen Tätigkeitsmerkmale, sondern sie findet sich in allen Teilen der Entgeltordnung wieder. Beispielsweise sei hier auf die Tätigkeiten von Laboranten verwiesen:

- Beschäftigte in der Tätigkeit von Laboranten oder Werkstoffprüfern
- Beschäftigte in der Tätigkeit von Laboranten oder Werkstoffprüfern, deren Tätigkeit sich dadurch... heraushebt, dass sie schwierig ist
- Laboranten oder Werkstoffprüfer mit Abschlussprüfung und entsprechender Tätigkeit
- Laboranten oder Werkstoffprüfer mit Abschlussprüfung, deren Tätigkeit sich durch besondere Leistungen ... heraushebt
- Laboranten oder Werkstoffprüfer mit Abschlussprüfung, die sich ... besonders bewährt haben und deren Tätigkeit sich durch selbständige Leistungen ... heraushebt

Mit den neuen Entgeltordnungen haben die Tarifvertragsparteien die aufsteigende Systematik durch die Nummerierung betont. Von unten mit Entgeltgruppe 1

beginnend geht es bis zur Entgeltgruppe 15. Zusätzlich gibt es eine an Berufsabschlüssen orientierte Unterteilung:

Entgeltgruppen 1–4	ohne Ausbildungsabschluss
Entgeltgruppen 5–8	mit mindestens 3-jährigem Lehrabschluss
Entgeltgruppen 9–12	mit Bachelorabschluss
Entgeltgruppen 13–15	mit Masterabschluss

Eine Ähnlichkeit mit der Systematik der Besoldung und der Laufbahneinteilung für Beamte ist offensichtlich und beabsichtigt. Die Ziffern der Entgeltordnungen und der Besoldungsordnungen entsprechen sich. Das sich beispielsweise EG10 und A10 oder EG 14 und A14 entsprechen, ergibt sich z. B. aus den Tabellen in § 5 des TV EntgO für den Bund und aus Ziffer 9 der Vorbemerkungen zur Entgeltordnung für den kommunalen Bereich. In Ziff. 6 der Vorbemerkungen zur Entgeltordnung des TV-L gibt es eine entsprechende Regelung, leider ohne eine Tabelle. Folgerungen für die Bewertung kann man aus diesen Vergleichbarkeiten aber nicht

ziehen, weil sie lediglich für die Bewertung von Unterstellungsverhältnissen bindend sind. Für personalwirtschaftliche Überlegungen, beispielsweise für Ausschreibungen, bieten sie aber eine zusätzliche Hilfe.

Für das Verständnis der Tarifmerkmale ist immer der weitergehende Blick auf die gesamte Struktur erforderlich. Fehlerhafte Bewertungen erkennt man oft schon daran, dass versucht wird, anhand eines einzigen Merkmals die Eingruppierung zu erklären. Egal in welchem Teil der Entgeltordnung man sich befindet, die Merkmale sind immer in ihrem Zusammenhang mit den darunterliegenden Merkmalen zu sehen.

Eine Übersicht über die allgemeinen Tätigkeitsmerkmale der jeweiligen Teile I in den unterschiedlichen Entgeltordnungen und ihre aufbauende Systematik befindet sich im **Anhang 10**. Die Zuordnung von Tätigkeitsmerkmalen zu Entgeltgruppen und Fallgruppen ist in den Anhängen 10a (für TVöD [VKA]), 10b (für TVöD [Bund]) und 10c (für TV-L) dargestellt. Wer häufiger Arbeitsplätze anhand von speziellen Tätigkeitsmerkmalen bewerten muss, sollte sich für die dann relevanten Teile der Entgeltordnungen eine ähnliche Systematik erarbeiten.