

Die Stellenbewertung als Grundlage der Entgeltdifferenzierung

Lernziel:

Die Studierenden sollen unterschiedliche Verfahren der Stellenbewertung beschreiben und anwenden können

Inhalt

1. Grundlagen der Stellenbewertung
2. Die summarischen Verfahren
3. Die analytischen Verfahren

Quellenhinweise

1. Grundlagen der Stellenbewertung

Bei den Zeitlöhnen erfolgt die Entgeltdifferenzierung anforderungsbezogen: Personen, die höhere Anforderungen erfüllen, erhalten ein höheres Entgelt. Innerhalb der Tarifverträge werden Entlohnungssysteme festgelegt, mit denen die Entlohnung der unterschiedlichen Arbeitsplätze zueinander in Beziehung gesetzt wird. Die Vielfalt der Arbeitsplätze und die Vielfalt ihrer Anforderungen werden einer überschaubaren Anzahl von Entgeltgruppen zugeordnet.

Grundlage für die Arbeitsplatzbewertung ist die Stellenbeschreibung, in der die Aufgaben und die Befugnisse der Stellen vollständig und in der Regel unabhängig von der Person des Stelleninhabers dargestellt werden.

Die Arbeitsplatzbewertung kann durch zwei unterschiedliche Verfahren geschehen: Bei dem **summarischen Verfahren** werden die Anforderungen als Ganzes betrachtet; bei dem **analytischen Verfahren** werden die Gesamtanforderungen der Stelle zuerst in einzelne Anforderungsarten untergliedert. Die einzelnen Anforderungen werden gesondert bewertet und anschließend erst zu einem Gesamtergebnis zusammengefasst.

Die Unterscheidung zwischen den Arbeitsplätzen erfolgt entweder nach dem Prinzip der **Reihung** oder der **Stufung**. Bei der Reihung werden die Anforderungen jeweils nur in eine Reihenfolge gebracht, die Abstände werden dabei nicht unmittelbar beziffert. Bei der Stufung werden die Abstände zwischen den einzelnen Arbeitsplätzen auch beziffert (skaliert). Im Folgenden werden die einzelnen Verfahren näher erläutert.

	Summarisches Verfahren	Analytisches Verfahren
Reihung: Bildung einer Rangordnung	Rangfolgeverfahren	Rangreihenverfahren
Stufung: Anforderungen werden auf einer Skala eingestuft.	Katalogverfahren	Wertzahlverfahren

Tabelle 1: Die Verfahren und Prinzipien der Arbeitsplatzbewertung im Überblick 1

1 vgl. z.B.: Bröckermann, Rainer: Personalwirtschaft, 5. Auflage, Schäfer-Poeschel Verlag, 2009, S. 196 und Scholz, Christian: Personalmanagement; 5. Aufl., München 2000, S. 735

2. Die Summarische Verfahren

Beim summarischen Vorgehen werden die mit der Stelle verbundenen Anforderungen insgesamt bewertet, auf eine isolierte Bewertung einzelner Tätigkeiten und Anforderungen wird dabei verzichtet.

Das summarische Verfahren kann nach dem Prinzip der Reihung erfolgen oder nach dem Prinzip der Stufung. Sofern das Prinzip der Reihung angewendet wird, werden jeweils paarweise die Anforderungen verglichen und anschließend wird eine **Rangfolge** aller einzustufenden Arbeitsplätze vorgenommen. Der Vergleich bezieht sich jeweils auf die Gesamtanforderungen.

Beispiel: Es stehen drei Arbeitsplätze zur Bewertung an (Arbeitsplatz A, Arbeitsplatz B, Arbeitsplatz C). Bei drei Arbeitsplätzen können insgesamt drei unterschiedliche Bewertungspaare miteinander verglichen werden. Das Ergebnis dieser drei Vergleiche sähe wie folgt aus:

Arbeitsplatz A ist anspruchsvoller als Arbeitsplatz B

Arbeitsplatz B ist anspruchsvoller als Arbeitsplatz C

Arbeitsplatz A ist anspruchsvoller als Arbeitsplatz C

Demnach ergibt sich folgende Rangfolge für die Vergütung der Tätigkeiten: Arbeitsplatz A, Arbeitsplatz B, Arbeitsplatz C. Das Ergebnis ist dabei eine Rangfolge der Vergütungen, ohne dass die Vergütungsabstände zwischen den einzelnen Arbeitsplätzen bereits differenziert sind. In einem zweiten Schritt werden jetzt den Arbeitsplätzen Entlohnungsbeträge zugeordnet. Arbeitsplatz A käme in eine hohe Lohngruppe, Arbeitsplatz B in eine mittlere und Arbeitsplatz C in eine niedrige.

Das Rangfolgeverfahren ist dann sinnvoll, wenn **ein** Anforderungsmerkmal maßgeblich die Einstufung bestimmen soll, z.B. wenn die Entlohnung insbesondere durch die erforderlichen Mindestqualifikationen festgelegt wird. Die Entgeltstufen könnten beispielsweise dann wie folgt differenziert werden:

- Tätigkeiten, die eine kurze betriebliche Einarbeitung voraussetzen,
- Tätigkeiten, die eine dreijährige Ausbildung voraussetzen,
- Tätigkeiten, die Fachhochschulausbildung bzw. den Bachelorabschluss voraussetzen,
- Tätigkeiten, die ein abgeschlossenes Universitätsstudium bzw. den Masterabschluss voraussetzen.

Verbreiteter ist das **Katalogverfahren**. Hier werden die Gesamtanforderungen in unterschiedliche Stufen eingeteilt. Die Stufen werden jeweils beschrieben, wobei hierbei unterschiedliche Anforderungsmerkmale (z.B. geforderte Ausbildung oder Erfahrung, Grad der Selbstbestimmung in der Tätigkeit) verwendet werden.

Die folgende Tabelle enthält eine solche Entgeltgruppendifferenzierung aus dem Metallbereich, wobei hier nur die ersten 8 Entgeltstufen von insgesamt 11 wiedergegeben werden:

E1	84 %	Einfache Tätigkeiten, die nach einer zweckgerichteten Einarbeitung und Übung von bis zu vier Wochen verrichtet werden können. Es ist keine berufliche Vorbildung erforderlich.
E2	86 %	Tätigkeiten, deren Ablauf und Ausführung weitgehend festgelegt sind. Erforderlich sind Kenntnisse und Fertigkeiten, wie sie in der Regel durch ein systematisches Anlernen von bis zu 6 Monaten erworben werden.
E3	89 %	Tätigkeiten, deren Ablauf und Ausführung überwiegend festgelegt sind. Erforderlich sind Kenntnisse und Fertigkeiten, wie sie in der Regel durch ein systematisches Anlernen von bis zu 6 Monaten erworben werden.
E4	94 %	Tätigkeiten, deren Ablauf und Ausführung teilweise festgelegt sind. Erforderlich sind Kenntnisse und Fertigkeiten, wie sie in der Regel durch eine mindestens zweijährige fachspezifische Ausbildung erworben werden.
E5	100 %	Sachbearbeitende Aufgaben und/ oder Facharbeiten, deren Erledigung weitgehend festgelegt sind. Erforderlich sind Kenntnisse und Fertigkeiten, wie sie in der Regel durch eine abgeschlossene mindestens dreijährige fachspezifische Berufsausbildung erworben werden.
E6	110 %	Schwierige sachbearbeitende Aufgaben und/ oder schwierige Facharbeiten, deren Erledigung überwiegend festgelegt sind. Erforderlich sind Kenntnisse und Fertigkeiten, wie sie in der Regel durch eine abgeschlossene mindestens dreijährige fachspezifische Berufsausbildung und mehrjährige Berufserfahrung erworben werden.
E7	122 %	Umfassende sachbearbeitende Aufgaben und/ oder besonders schwierige und hochwertige Facharbeiten, deren Erledigung teilweise festgelegt sind. Erforderlich sind Kenntnisse und Fertigkeiten, wie sie in der Regel durch eine abgeschlossene mindestens dreijährige fachspezifische Berufsausbildung und eine mindestens zweijährige Fachausbildung oder zusätzliche Kenntnisse und Fertigkeiten, die durch langjährige Berufserfahrung erworben werden.
E8	137 %	Ein Aufgabengebiet, das im Rahmen von bestimmten Richtlinien erledigt wird oder hochwertigste Facharbeiten, die hohes Dispositionsvermögen und umfassende Verantwortung erfordern. Erforderlich sind Kenntnisse und Fertigkeiten, wie sie in der Regel durch eine abgeschlossene mindestens dreijährige fachspezifische Berufsausbildung und eine mindestens zweijährige Fachausbildung erworben werden sowie zusätzliche Kenntnisse und Fertigkeiten, die durch langjährige Berufserfahrung erworben werden.

Tabelle 1: Beschreibung einzelner Engeltgruppen im EntgeltRahmenAbkommen der Metallindustrie des Saarlandes 2

In diesem Beispiel wurden bei dem Katalog der einzelnen Engeltgruppen einige wenige zentrale Anforderungsmerkmale jeweils berücksichtigt, wie

- Tätigkeiten (z. B. einfache Tätigkeiten – hochwertige Tätigkeiten),

2 aus: Verband der Metall- und Elektroindustrie des Saarlandes e.v.: <http://www.eratv.de/> ; ERA – Eingruppierung, Arbeitshilfe der IG Metall Koblenz März 2007 , veröffentlicht unter http://www.igmetall-koblenz.de/content/dokumente/Broschuere_ERA.pdf, gefunden am 27.7.2011

- den Freiheitsgraden in der Arbeitsausführung (weitestgehend festgelegt – im Rahmen von bestimmten Richtlinien festgelegt)
- der benötigte Ausbildung (keine berufliche Vorbildung erforderlich – Hochschulausbildung)
- sowie die geforderten Erfahrungen (Übung von zwei Wochen – langjährige Berufserfahrung).

Bei der Arbeitsplatzbewertung wird geschaut, welche „Katalogbeschreibung“ die Anforderungen an dem konkreten Arbeitsplatz am besten erfassen. Auf diese Weise werden die Arbeitsplätze dann einer Entlohnungsstufe zugeordnet. Eine Stufe – im Beispiel die Stufe E 5 – wird als **Ecklohngruppe** festgelegt; das Entgelt der anderen Stufen wird jeweils prozentual von dieser Ecklohngruppe bestimmt. Während das Arbeitsplatzbewertungssystem in Rahmenvereinbarungen langfristig von den Tarifparteien festgelegt wird, steht in den meist jährlichen Verhandlungen dann der konkrete Lohn für diese „Ecklohngruppe“ im Vordergrund.

Die summarischen Verfahren sind relativ einfache Verfahren; sie sind in der Anwendung kostengünstig und leicht verständlich. Der Anforderungsvergleich zwischen den einzelnen Arbeitsplätzen wird durch subjektive Einschätzungen geprägt. Da der Bewerter in der Regel mehrere Einzelanforderungen gleichzeitig berücksichtigen muss, wird sein persönliches Schätzvermögen schnell überfordert.

Durch die Offenlegung der einzelnen Anforderungskriterien im Katalogverfahren werden die subjektiven Einschätzungsspielräume verringert; aber auch bei den Katalogverfahren kann es geschehen, dass keine „Katalogbeschreibung“ auf den konkreten Arbeitsplatz so recht zu passen vermag, z.B. wenn ein Arbeitsplatz in einem Anforderungsbereich sehr hohe, in einem anderen Anforderungsbereich sehr niedrige Anforderungen stellt. Wenn mehrere Bewerter an der Einschätzung einer Stelle beteiligt sind, wie dieses in der Regel der Fall ist, sind die Gesamteinschätzungen nur schwer untereinander abzustimmen.

3. Die analytischen Verfahren

An diesen Kritikpunkten knüpfen die analytischen Verfahren an. Eine Analyse ist eine systematische Untersuchung, bei der das untersuchte Objekt in seine Bestandteile zerlegt wird und diese anschließend geordnet, untersucht und bewertet werden.

Bei der Arbeitsplatzbewertung kann die Analyse in zwei Richtungen gehen:

- die verschiedenen Aufgaben des Arbeitsplatzes werden jeweils isoliert bzgl. ihrer Anforderungen bewertet;
- der Arbeitsplatz als ganzer wird unter dem Gesichtspunkt unterschiedlicher Anforderungen (z.B. geistiger oder körperlicher Anforderungen) bewertet.

Die Einzelbewertungen werden jeweils zu einer Gesamtbewertung zusammengeführt; auch hier steht die Zuordnung des Arbeitsplatzes zu einer Entgeltgruppe am Abschluss.

Um die einzelnen Anforderungen voneinander abzugrenzen, wird in der Regel auf das „Genfer Schema“ Bezug genommen, ein 1950 bei einer internationalen Konferenz für Arbeitsbewertung in Genf vorgestellte Differenzierung unterschiedlicher Arbeitsanforderungen.

Das Genfer-Schema differenziert zwischen

- den geistigen Anforderungen (zum einen die geforderten Fähigkeiten und Kenntnisse und zum anderen die Belastungen, die durch die geistigen Tätigkeiten entstehen),
- den körperliche Anforderungen (zum einen die geforderte Muskelkraft und Geschicklichkeit, zum anderen die Muskelbelastungen und Nerven- und Sinnesbelastung durch die Tätigkeit),
- der Verantwortung (beispielsweise für Betriebsmittel, für die Sicherheit und Gesundheit anderer)
- sowie den Arbeitsbedingungen (Temperaturen, Nässe, Schmutz, etc.).

Mit der Veränderung der beruflichen Bedingungen haben sich auch die beruflichen Anforderungen verschoben. Beispielsweise haben die Arbeitsanforderungen aufgrund belastender Bedingungen, wie Nässe bzw. Schmutz, an vielen Arbeitsplätzen an Bedeutung verloren. Hinzugekommen sind verstärkt Anforderungen an die sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter, die jedoch im Genfer-Schema keine Berücksichtigung finden.³

Die Vorgehensweise bei den analytischen Verfahren ist folgende: Zuerst werden die für das Entgeltsystem des Betriebs oder der Branche relevanten Anforderungskriterien bestimmt und entsprechende Anforderungsabstufungen (Bewertungsskalen) für die einzelnen Kriterien festgelegt. Da nicht alle Anforderungsarten als gleich entgeltrelevant angesehen werden, wird auch eine Gewichtung der Anforderungen vorgenommen. Anschließend werden die unterschiedlichen Arbeitsplätze (oder noch analytischer: einzelne Tätigkeiten der Arbeitsplätze) auf den jeweiligen Anforderungsskalen eingestuft. Die einzelnen Bewertungen werden abschließend zu einer Gesamtbewertung addiert und einer bestimmten Vergütungsgruppe zugeordnet.

Bei den analytischen Verfahren gibt es zum einen das Rangreihenverfahren und zum anderen das Wertzahlverfahren. Bei dem **Rangreihenverfahren** werden zuerst die Arbeitsplätze hinsichtlich der einzelnen Arbeitsanforderungen zueinander in Beziehung gesetzt und in eine Rangreihe gebracht. Erst anschließend wird die unterschiedliche Gewichtung der einzelnen Arbeitsanforderungen berücksichtigt.

Bei dem Rangreihenverfahren werden unterschiedliche Arbeitsplätze beispielsweise hinsichtlich der beiden Merkmale „körperliche Belastung“ und „geistige Belastung“ in eine Rangfolge gebracht und es wird jeweils ein entsprechender Rangplatz vergeben. Auch hier kann der Paarvergleich als Grundlage für die Bildung der Abschlussreihe genutzt werden.

Beispiel: Die festgestellte geistige Belastung sei bei Arbeitsplatz A größer als bei Arbeitsplatz B, bei Arbeitsplatz B größer als bei C und bei Arbeitsplatz A größer als bei C.

Folglich ergeben sich folgende Rangplätze bei dem Merkmal geistige Belastung:

Arbeitsplatz A: Rangplatz 1,

Arbeitsplatz B: Rangplatz 2,

Arbeitsplatz C: Rangplatz 3.

Hinsichtlich der körperlichen Belastung ergibt sich abschließend folgende Rangplatzbildung:

Arbeitsplatz C: Rangplatz 1

Arbeitsplatz A: Rangplatz 2

Arbeitsplatz B: Rangplatz 3

Nicht alle Anforderungen werden als gleich bedeutsam für das Arbeitsentgelt eingestuft; in der Regel werden geistige Anforderungen bei der Entgeltfindung höher bewertet als körperliche. Es wird hier in dem Beispiel die Wertentscheidung getroffen, dass geistige Belastungen drei Mal soviel für das Entgelt wie körperliche Belastungen zählen. Die jeweils ermittelten Rangplätze bei den geistigen Belastungen sind daher mit dem Faktor 3 zu gewichten, um abschließend die endgültige Rangreihe festzulegen.

³ vgl. Breisig, Thomas: Entgelt nach Leistung und Erfolg, Frankfurt am Main, 2003, S. 84

	1:Rangplatz bzgl. der geistigen Belastung	2:Gewichtungsfaktor geistige Belastung	3:Rangplatz mal Gewichtungsfaktor	4:Rangplatz bzgl. der körperlichen Belastung	5:Gewichtungsfaktor körperliche Belastung	6.Rangplatz mal Gewichtungsfaktor	Ergebnis: Summe Spalte 3 und 6
Stelle A	1	3	3	2	1	2	5
Stelle B	2	3	6	3	1	3	9
Stelle C	3	3	9	1	1	1	10

Tabelle 2: Beispiel zum analytischen Verfahren auf der Grundlage von Rangreihen

Im Ergebnis ergibt sich abschließend folgende Reihe für das Entgelt: Arbeitsplatz A, Arbeitsplatz B, Arbeitsplatz C. Abschließend wären noch das konkrete Entgelt und damit die Entgeltabstände zwischen den einzelnen Arbeitsplätzen festzulegen. Die Entgeltabstände können sich am abschließenden Gesamtergebnis orientieren; demnach wäre hier der Entgeltabstand zwischen Arbeitsplatz A und Arbeitsplatz B groß, der Abstand zwischen B und C wesentlich kleiner. 4

Dieses Rangreihenverfahren unterscheidet sich von dem **Wertzahlverfahren**, bei dem die Gewichtung bereits mit der Bewertung verknüpft ist. Hierbei wird für die einzelnen Anforderungen jeweils eine maximal erreichbare Punktzahl und eine abgestufte Punktskala festgelegt. Jeder Arbeitsplatz (oder noch genauer: jede typische Einzeltätigkeit) wird auf den einzelnen Anforderungsskalen eingestuft. Alle erreichten Punktzahlen werden abschließend addiert.

Als ein Beispiel für ein solches Wertzahlverfahren wird das ab dem Jahr 2009 verbindlich geltende Entgeltrahmenabkommen der nordrheinwestfälischen Elektro- und Metallindustrie vorgestellt. Tariflich vorgegeben sind hier vier Anforderungsmerkmale:

- Können (aufgeteilt in Arbeitskenntnisse, Fachkenntnisse und Berufserfahrungen),
- Handlungs- und Entscheidungsspielraum,
- Kooperation sowie
- Mitarbeiterführung.

Wie der Punktbewertungsbogen in Abbildung 1 zeigt, ist jedes dieser Merkmale in Bewertungsstufen unterteilt; jeder Bewertungsstufe ist ein Punktwert zugeordnet. Jeder Arbeitsplatz wird hinsichtlich der Anforderungsmerkmale isoliert bewertet. Dieser Gesamtpunktwert bestimmt die Zuordnung der jeweiligen Arbeitsaufgabe zu einer der 14 Entgeltgruppen. Die Einschätzung bezieht sich jeweils auf die Gesamttätigkeit; eine gesonderte Beschreibung und Betrachtung einzelner Arbeitsaufgaben ist gemäß der tariflichen Vereinbarungen nicht zwingend notwendig.

Auf der Folgeseite in Abb. 1: Beispiel für das Wertzahlverfahren anhand eines Punktbewertungsbogens aus der Metallindustrie⁵,

4 in Anlehnung an Bröckermann, Reiner: Personalwirtschaft, 5. Auflage 2009, S. 198 f.

5 Punktbewertungsbogen zur Bewertung von Arbeitsaufgaben - Tarfkarte 2009 / 2010 (ERA); Metall NRW unter <http://www.metallnrw.de/download/Tarfkarte%20METALL%20NRW%20ERA%202009-2010.pdf>

Punktbewertungsbogen zur Bewertung von Arbeitsaufgaben

Arbeitsaufgabe:		Nr. der Arbeitsaufgabe:
Abteilung/Kostenstelle:	Datum:	Bearbeiter:

Anford.-merkmale	Bewertungsstufen für die Arbeitsaufgabe		Punkt-wert	
Können¹⁾	Arbeitskenntnisse	1	Arbeitsaufgaben mit einem Können, das durch ein Anlernen von bis zu 1 Woche erworben wird.	6
		2	Arbeitsaufgaben mit einem Können, das durch ein Anlernen von weniger als 4 Wochen erworben wird.	12
		3	Arbeitsaufgaben mit einem Können, das durch ein Anlernen ab 4 Wochen erworben wird.	18
		4	Arbeitsaufgaben mit einem Können, das durch ein Anlernen ab 3 Monaten erworben wird.	25
		5	Arbeitsaufgaben mit einem Können, das durch ein Anlernen ab 6 Monaten erworben wird.	32
		6	Arbeitsaufgaben mit einem Können, das durch ein Anlernen ab 1 Jahr erworben wird.	40
	Fachkenntnisse	7	Arbeitsaufgaben mit einem Können, das i.d.R. durch eine abgeschlossene Ausbildung in einem anerkannten Ausbildungsberuf von mindestens 2jähriger Regelausbildungsdauer erworben wird.	48
		8	Arbeitsaufgaben mit einem Können, das i.d.R. durch eine abgeschlossene Ausbildung in einem anerkannten Ausbildungsberuf von mindestens 3jähriger Regelausbildungsdauer erworben wird.	58
		9	Arbeitsaufgaben mit einem Können, das i.d.R. durch eine abgeschlossene Ausbildung in einem anerkannten Ausbildungsberuf und durch eine zusätzliche anerkannte 1jährige Fachausbildung erworben wird.	69
		10	Arbeitsaufgaben mit einem Können, das i.d.R. durch eine abgeschlossene Ausbildung in einem anerkannten Ausbildungsberuf und durch eine zusätzliche anerkannte 2jährige Fachausbildung erworben wird.	81
		11	Arbeitsaufgaben mit einem Können, das i.d.R. durch eine abgeschlossene Fachhochschulausbildung erworben wird.	94
		12	Arbeitsaufgaben mit einem Können, das i.d.R. durch eine abgeschlossene Universitätsausbildung erworben wird.	108
Berufserfahr.	1	Arbeitsaufgaben, die zusätzlich zu den Fachkenntnissen Berufserfahrungen von mindestens 1 Jahr bis zu 3 Jahren erfordern.	6	
	2	Arbeitsaufgaben, die zusätzlich zu den Fachkenntnissen Berufserfahrungen von mehr als 3 Jahren erfordern.	12	
Handlungs- und Entscheidungsspielraum²⁾	1	Die Erfüllung der Arbeitsaufgaben ist im Einzelnen vorgegeben.	2	
	2	Die Erfüllung der Arbeitsaufgaben ist weitgehend vorgegeben.	10	
	3	Die Erfüllung der Arbeitsaufgaben ist teilweise vorgegeben.	18	
	4	Die Erfüllung der Arbeitsaufgaben erfolgt überwiegend ohne Vorgaben weitgehend selbstständig.	30	
	5	Die Erfüllung der Arbeitsaufgaben erfolgt weitgehend ohne Vorgaben selbstständig.	40	
Kooperation	1	Die Erfüllung der Arbeitsaufgaben erfordert kaum Kommunikation und Zusammenarbeit.	2	
	2	Die Erfüllung der Arbeitsaufgaben erfordert regelmäßige Kommunikation und Zusammenarbeit.	4	
	3	Die Erfüllung der Arbeitsaufgaben erfordert regelmäßige Kommunikation und Zusammenarbeit sowie gelegentliche Abstimmung.	10	
	4	Die Erfüllung der Arbeitsaufgaben erfordert regelmäßige Kommunikation, Zusammenarbeit und Abstimmung.	15	
	5	Die Erfüllung der Arbeitsaufgaben erfordert in hohem Maße Kommunikation, Zusammenarbeit und Abstimmung.	20	
Mitarbeiterführung	1	Die Erfüllung der Arbeitsaufgaben erfordert kein Führen.	0	
	2	Die Erfüllung der Arbeitsaufgaben erfordert, Beschäftigte fachlich anzuweisen, anzuleiten und zu unterstützen.	5	
	3	Die Erfüllung der Arbeitsaufgaben erfordert, Beschäftigte zur Zielerreichung zweckmäßig einzusetzen, zu unterstützen, zu fördern und zu motivieren.	10	
	4	Die Erfüllung der Arbeitsaufgaben erfordert, Ziele zu entwickeln und die Beschäftigten zweckmäßig zur Zielerreichung einzusetzen, zu unterstützen, zu fördern und zu motivieren.	20	
Gesamtpunktsomme				

- ¹⁾ Die Arbeits-/Fachkenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten können auch auf anderem Wege erworben worden sein. Die Arbeitskenntnisse können entweder durch zusammenhängende Anlernzeiten oder durch zeitlich getrenntes, aufeinander aufbauendes Anlernen erworben worden sein. Im zweiten Fall ergibt sich die Dauer aus der Summe der aufeinander aufbauenden Anlernzeiten.
- ²⁾ Unter Vorgaben im Sinne des Handlungs- und Entscheidungsspielraumes sind Anweisungen und Richtlinien zu verstehen. Üblicherweise schränken Anweisungen den Handlungs- und Entscheidungsspielraum stärker ein als Richtlinien. Anweisungen legen fest, wie die Arbeitsaufgabe im Einzelnen auszuführen ist. Richtlinien bestimmen, was bei der Erfüllung der Arbeitsaufgabe im Allgemeinen zu beachten ist.

Entgeltgruppe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Punktspanne	10-15	16-21	22-28	29-35	36-43	44-54	55-68	69-77	78-88	89-101	102-112	113-128	129-142	143-170

Auch bei dem analytischen Verfahren werden einzelne Anforderungen, wie z.B. Belästigungen durch Schmutz und Lärm, bei der Grundvergütung meist nicht berücksichtigt, vor allem, wenn nur wenige Arbeitsplätze davon betroffen sind. Im Bedarfsfall wird über besondere „Erschwer-niszuschläge“ diesen besonderen Anforderungen Rechnung getragen.

Die analytischen Verfahren sind in der Anwendung komplexer als die summarischen Verfah-ren. Die Zuordnung einer einzelnen Stelle zu einer Bewertungsstufe mit einer bestimmten Wertzahl oder auch die Bildung von Rangreihen ist – auch wenn der Bewerter sich hier jeweils auf einzelnes Anforderungsmerkmal konzentrieren kann – eine schwierige, durch subjektive Prozesse geprägte Aufgabe. Da an der Bewertung in der Regel mehrere Personen mitwirken, kann der notwendige Abstimmungsprozess – ähnlich wie bei dem Instrument der Nutzwertana-lyse – aber leicht transparent gestaltet werden.

Autor:
Prof. Dr. Frank Dulisch
FHöV NRW
Abteilung Köln
dulisch@gmail.com