

## Grenzen der Arbeitsplatzbewertung

Im Heft 3 der „Gewerkschaftlichen Monatshefte“ gibt *Adolf Jungbluth* einen aufschlußreichen Überblick über einzelne Fragen der analytischen Arbeitsplatzbewertung. Der Verfasser bezeichnete seine Ausarbeitung als die Eröffnung einer Diskussion. Die folgenden Zeilen sollen — in teilweise etwas zugespitzter Form — die Diskussion fortsetzen.

Welches ist überhaupt die zentrale Frage der Arbeitsplatzbewertung nach analytischen Methoden? Diese Frage kann man sogar noch weitreichender stellen: Warum wird eine Arbeitsbewertung überhaupt durchgeführt?

### I

Aus der betrieblichen Praxis der Wirtschaft der letzten hundert Jahre hat sich eine Rangordnung der abhängig Beschäftigten im betrieblichen Leben ergeben, die auf den Facharbeiter, den angelernten Arbeiter und den Hilfsarbeiter aufbaute. Diese Unterscheidung ist — wie der Verfasser sehr treffend bemerkt — aus der zünftlerischen Handwerkszeit erwachsen und war für einen großen Zeitraum des 19. und 20. Jahrhunderts auch für die Industrie ein brauchbarer Maßstab, zwischen den Beschäftigten in der Wirtschaft eine Relation ihrer Arbeitseinkommen herzustellen. Man war sich dabei bewußt, daß lediglich die Ausbildungsdauer als Eingruppierungsmerkmal herangezogen wurde. Je weiter die Wirtschaft in der Arbeitsteilung im Betrieb fortschritt, um so stärker wurde der Zwang, mehrere Merkmale der Arbeitsschwere zu berücksichtigen. Die Feststellung, wer in der betrieblichen Praxis als Facharbeiter, angelernter Arbeiter und Hilfsarbeiter galt, war ohne Schwierigkeiten nicht mehr möglich. Damit entfiel das Hauptargument, das zur Eingruppierung in diese drei Gruppen vorgelegen hatte. Die Zuordnung zu den vorhandenen Gruppen war nicht mehr narrensicher. Um dies aber wieder zu erreichen, bedient sich die Praxis der analytischen Arbeitsplatzbewertung.

Es ist aus der Theorie und aus der Praxis nun im einzelnen zu untersuchen, ob und inwieweit die einzelnen Methoden der analytischen Arbeitsplatzbewertung für die Handarbeiter und für die Angestellten zu Erfolgen führen können. Einer dieser Erfolge muß die Narrensicherheit sein, die es für die arbeitsteilige Wirtschaft wieder zu gewinnen gilt. Eine weitere Frage stellt sich aus der Tarifvertragspolitik und ihren Anforderungen. Aus den Grundanliegen jeder Arbeitsbewertung ergibt sich die Notwendigkeit, bestimmte Relationen zwischen den Löhnen der einzelnen Arbeitergruppen — die den Arbeitswerten zugeordnet werden — herzustellen. Diese Relationen müssen wandelbar sein, ganz gleich, ob es sich um das Verhältnis der einzelnen Arbeitergruppen zueinander oder um das Verhältnis der Arbeiterlöhne zu den Angestelltengehältern handelt.

Ist diese Forderung nach der Anpassungsfähigkeit der einzelnen Arbeitsplatzbewertungsmethoden bedeutend? Erfolgt diese Anpassung nicht durch die Verhandlungen der Tarifvertragsparteien?

Hier gilt es, Farbe zu bekennen. Auf welchem Wege kommt das von Jungbluth verfochtene Verfahren der Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie zum Lohn? Hat es für die einzelnen Merkmale der Arbeitsschwere maximale Punktwerte vorgeschrieben oder wie werden die Merkmale kombiniert? Ist vorher festgelegt, daß das Merkmal Fachkenntnis oder Lärm höchstens eine Punktzahl von 1, 2, 5 oder 8 Punkten z. B. erhalten kann? Ist damit das Gewicht der einzelnen Merkmale bestimmt?

Aus den einzelnen Fragen ist eines als sicher abzuleiten: Wenn für einzelne Gruppen, wie die Handarbeiter, ein festes Punktsystem geschaffen und lediglich der Mindestlohn und der jeweilige Wert des Punktes tarifvertraglich festgelegt wird, dann

engt das System damit die Anpassungsfähigkeit des Lohnes ein. Es *muß* in jedem Falle möglich sein, auf die Arbeitsmarktlage, die Standortbedingungen, die allgemeine wirtschaftliche Lage oder sogar auf die politische Lage Rücksicht nehmen zu können. Wenn aber das Punktsystem dies nicht zu leisten vermag, weil es die Gewichte der einzelnen Bewertungsmerkmale bereits mit der Angabe der höchsterreichbaren Punktzahl für ein Merkmal vorschreibt, dann ist damit ein Tatbestand geschaffen, der praktisch die gegenwärtigen Verhältnisse stabilisiert.

Die Tarifvertragsparteien haben dann nur noch auf die nominelle Höhe des jeweiligen Lohnniveaus des Wirtschaftszweiges Einfluß. Ob innerhalb des Lohngefüges Änderungen vorgenommen werden können, liegt dann nicht mehr im Entscheidungsbereich der Vertragskontrahenten, es sei denn, sie wollen das System völlig ändern oder beseitigen. Aus dem Diener „analytische Arbeitsplatzbewertung“ wird der Herr der Situation. Ob dies der Sinn der Sache ist, ist keine „wissenschaftliche“ Frage, sondern eine echte lohnpolitische Entscheidung. Die Antwort liegt dann auch nicht mehr fern, wenn wir aus dem Gesichtswinkel der zukünftigen Entwicklung heraus urteilen und nicht nur bestehende oder vergangene Verhältnisse beizubehalten trachten.

Die Vertreter der analytischen Arbeitsplatzbewertung nach dem Punktsystem werden einwenden, daß das gesamte Verfahren auf wissenschaftlicher Ebene zustande gekommen sei. Wenn man diese Wissenschaft einmal näher untersucht, dann stellt man fest, daß es sich vielleicht um eine statistische Großzahlforschung handelt, die für einen bestimmten Zeitraum — eines Jahres oder einiger Jahre — angestellt wurde. Liegt eine solche Großzahlforschung überhaupt vor — woran bei der Arbeitsplatzbewertung für Angestellte sehr gezweifelt werden muß —, dann gibt diese Erfahrungssammlung also ganz offensichtlich nur die Verhältnisse des betreffenden Zeitraumes wieder. Diese Wiedergabe bezieht sich dann auch auf die damals herrschenden wirtschaftlichen und außerwirtschaftlichen Verhältnisse, die in der Gegenwart oder in der nahen Zukunft nicht mehr in der gleichen Form vorhanden zu sein brauchen. Der Hinweis auf die Wissenschaftlichkeit der Methode entpuppt sich demnach als ein ausgesprochener Bluff und kann gar nicht deutlich genug als solcher herausgestellt werden. Erst wenn der Nadiweis erbracht wäre, daß eine echte Großzahlforschung vorliegt und konstante Verhältnisse gegenüber dem untersuchten Zeitraum noch bestehen, kann von echter wissenschaftlicher Arbeit gesprochen werden. Diese Streitpunkte können aber nicht in eine Methode der Arbeitsplatzbewertung einbezogen werden, weil sonst der Lohn kein Verhandlungsobjekt mehr ist. Sollte dies jedoch Zweck der Übung sein, kann jeder es offen aussprechen. Durch die Hintertür sollen solche Praktiken sich aber nicht in die Lohnpolitik einschleichen.

Wenn man also analytische Arbeitsplatzbewertungsmethoden einführen will, so muß man Verfahren wählen, die auch die Möglichkeit der wechselnden Gewichtung der einzelnen Bewertungsmerkmale vorsehen. Dies ist z. B. bei der Rangreihenmethode möglich. Das bedeutet keineswegs, daß die Rangreihenmethode damit die allein brauchbare Methode zu sein braucht. Sie hat sich aber in Deutschland in einer Vielzahl von Fällen als ausgesprochen zweckmäßig erwiesen.

Beim Punktverfahren der Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie ist als angeblicher Ausgleich der starren Gewichtung die Richtrangreihe als Zwischenlösung eingeführt worden. Das ändert aber nichts an der fehlenden letzten Entscheidungsmöglichkeit des Gewichtes der Merkmale.

## II

Nach diesen praktischen Überlegungen der Anwendbarkeit von analytischen Arbeitsplatzbewertungsmethoden ein paar Gedanken zur „absoluten Arbeitsbewertung“.

Jeder wird bestätigen, daß es in der Theorie möglich ist, jeden Arbeitsplatz — ganz gleich, um welchen es sich handelt — zu bewerten. Das kann mit dem Bundespräsidenten beginnen und mit der Hausfrau aufhören. In der Theorie werden aber keine erheblichen Schwierigkeiten auftreten, da praktisch das Problem, den Arbeitswert in Lohn oder Einkommen umzusetzen, nicht gelöst zu werden braucht. Diese theoretische Möglichkeit wird aber — und darauf weist A. Jungbluth an anderer Stelle seines Artikels selbst hin — auch noch sehr stark eingeengt durch die Persönlichkeit des Betreffenden, der den Arbeitsplatz ausfüllt. Jeder Angestellte z. B. kann, wenn er ein bestimmtes Maß an Fähigkeiten besitzt, aus seinem Arbeitsplatz viel oder wenig machen, je nach seiner persönlichen Begabung und seinen persönlichen Fähigkeiten. Es taucht also das Problem auf, wenn man über den Handarbeiter hinaus die Arbeitsplatzbewertung durchführen will, ob diese Bewertung bei einem Großteil der Angestellten nur über die Beschreibung des Arbeitsplatzes zu einer echten Analyse des Platzes führen kann.

Die Unterscheidung zwischen der Bewertung des Arbeitsplatzes und der Leistung ist für den Handarbeiter eindeutig. Für ihn bestehen relativ fest abgrenzbare Verhältnisse, die gemessen werden können. Diese scharfe Trennung, die nicht nur gedanklich vorgenommen werden kann, sondern auch oft in der Lohnfindung vorliegt, ist in diesem Maße für den Angestellten nicht mehr gegeben. Der Angestellte wird durch sein Gehalt in der Regel für die Arbeitsschwere *und* Leistung in einer Summe bezahlt. Über diese Tatsache sollten uns die angeblichen Leistungszulagen nicht hinwegtäuschen. Sie sind mehr oder minder subjektiven Maßstäben unterworfenen Größen, die nur bedingt mit der persönlichen und meßbaren Leistung des einzelnen Angestellten zusammenhängen. Ein Vergleich der Leistungszulagen des Angestellten mit dem Leistungslohnanteil des Handarbeiters ist bei näherer Betrachtung also nicht möglich. Es kann demnach für den Angestellten nicht ohne weiteres eine analytische Arbeitsplatzbewertung durchgeführt werden, weil man den Leistungsanteil vom Arbeitsschwereanteil des Gehaltes nicht ohne weiteres trennen kann.

Von Kennern der Materie wird möglicherweise jetzt der Einwand gemacht, daß es in der Kategorie der Angestellten viele gibt, die lediglich mehr oder minder manuelle Tätigkeiten zu verrichten haben. Für diesen Personenkreis müßte eine analytische Arbeitsplatzbewertung ohne weiteres durchführbar sein.

Dieser Hinweis ist ohne Zweifel richtig, bringt aber für das Problem der Bewertung der Angestelltentätigkeit keine Gesamtlösung, da nur ein Teil der Angestellten damit erfaßt wird.

Praktisch bedeutete das für die Tarifvertragsparteien, nicht nur Lohn- und Gehaltstarife abzuschließen, sondern auch noch für diesen Teil der Angestellten einen eigenen Tarif zu schaffen. Aus tarifpolitischen Gründen und praktischen Erwägungen heraus ist diese Möglichkeit als unzweckmäßig abzulehnen.

Der einzig gangbare Weg für die Bewertung der Angestelltentätigkeit kann im wesentlichen nur über eine Sammlung von Arbeitsplatzbeschreibungen beschritten werden und sollte in Verbindung gebracht werden mit dem Aufbau eines betrieblichen Geschäftsordnungsplanes, aus dem die jeweiligen Zuständigkeiten und Arbeitsbereiche der einzelnen Angestellten mehr oder minder deutlich genug hervorgehen. Wenn sich dann aus diesen Erfahrungssammlungen über die bestehenden Bewertungsmerkmale der Arbeitsplatzbewertung für Handarbeit neue Merkmale ergeben — so wie sie von Jungbluth angeführt werden —, dann darf nicht der gleiche Fehler gemacht werden, wie wir ihn schon für die Bewertung der Handarbeit als sachlich unbegründet zurückgewiesen haben, und wiederum die Punktbewertung eingeführt werden. Es geht keinesfalls an, daß gerade bei den Angestelltentätigkeiten und deren spezifischen Merkmalen bei der in Aussicht gestellten Punktwertmethode maximale Punktzahlen vorgeschlagen

werden, die weit über der Punktzahl liegen, die die übrigen Bewertungsmerkmale vorsehen. Es ist menschlich zwar verständlich, daß der ein System ausarbeitende Angestellte daran interessiert ist, seinen eigenen Arbeitsplatz höher zu bewerten als den eines anderen Arbeitnehmers. Man sollte dann aber zweckmäßigerweise das Wort Wissenschaft und ähnliche Anspielungen auf die Genauigkeit der Methode beiseite lassen.

Zusammenfassend läßt sich also zur analytischen Arbeitsplatzbewertung sagen: Sie kann für die Handarbeiter - ein brauchbares Mittel sein, um aus dem bisherigen Dilemma der Bewertungsschwierigkeiten herauszukommen. Dazu bedarf es sehr eingehender Überlegungen, welche Sicherheiten für die beteiligten Parteien geschaffen werden müssen, um mit der Methode nicht Mißbrauch zu treiben. Für den Angestellten ist die Möglichkeit einer Arbeitsplatzbewertung in dem Sinne, wie es Jungbluth vorschwebt, noch nicht gegeben, weil die Arbeitsbedingungen des Angestellten eine analytische Bewertung noch nicht zulassen. Andernfalls müßte man zusätzlich auch zu einer Persönlichkeitsbewertung kommen, die aber mit einer objektiven Arbeitsplatzbewertung gar nichts mehr zu tun hat. Für die ganze Frage ist also entscheidend, daß in der Begrenzung die Meisterschaft liegt und in der Praxis keine absoluten Forderungen erhoben werden dürfen, weil die Verhältnisse dazu nicht gegeben sind.

### III

Nach dieser Kritik der Arbeitsplatzbewertung für Angestelltentätigkeiten erscheint es sinnvoll, über andere Wege der Bewertung der Arbeit einmal nachzudenken. Mit der Bewertung der Arbeit und der Leistung wird die soziale Stellung des Menschen im Betrieb und in der Gesellschaft festgelegt. Wenn nur der Bereich des Betriebes ins Auge gefaßt wird, wäre es denkbar, aus der Synthese der Arbeit auch zu einer Form der Gruppenentlohnung für Arbeitnehmer — mindestens in Großbetrieben — zu gelangen. Mit diesen sehr ketzerischen Gedanken sollen keine schon heute realisierbaren Vorschläge gemacht werden. Das setzte voraus, daß aus der betrieblichen Arbeitsteilung die Arbeitssynthese erwächst und die Gruppenbildung mit allen sozialen Tatbeständen vollzogen ist. Für die deutsche Praxis sind solche Versuche so lange unsinnig, bis diese Voraussetzungen gegeben sind, weil die Gruppenbildung nur in Ausnahmefällen zu positiven Ergebnissen führen wird. Es ist aber denkbar, daß Gruppen der unterschiedlichsten Zusammensetzung zu einer befriedigenden Lösung der Einordnung des Menschen in seine soziale Stellung gelangen. Hier erreicht die Synthese mehr als die Analyse. Gerade die Analyse kann oft bei dieser Aufgabenstellung mehr Unruhestoff erzeugen als beseitigen. Dies gilt vor allem bei den Verhältnissen zwischen den Arbeitseinkommen der Arbeiter und Angestellten.