

## Die Bewertung der Angestelltentätigkeiten

Das Verfahren der analytischen Arbeitsbewertung zum Zwecke arbeitswertgerechter Lohnrelationen hat sich für die Lohnempfänger-Belegschaften einiger Wirtschaftsbereiche stark durchgesetzt. Nach einer Feststellung der Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie<sup>1)</sup> wurden im Bereich von 112 Mitgliedswerken mit 203 000 beschäftigten Arbeitern im Mai 1952 etwa 80 000 Arbeiter nach der Arbeitsbewertung entlohnt, während für rund 90 000 Arbeiter der Übergang für diese Entlohnungsart in Vorbereitung war. Andere Wirtschaftszweige, insbesondere die chemische Industrie, die Textilindustrie, die Lederindustrie und andere, folgen in einigem Abstand. Die Tendenz, auf dem Wege über eine „Analyse der Arbeit“ die Entlohnung nach der Summe der Arbeitsschwierigkeiten vorzunehmen, setzt sich in diesen und anderen Wirtschaftsbereichen sowie an einzelnen Stellen des öffentlichen Dienstes durch.<sup>2)</sup>

In einer Stellungnahme des Beirates der IG Metall vom 8. August 1951 zur Arbeitsbewertung heißt es u. a.:

1) „Stahl und Eisen“, Düsseldorf, Heft 26/1932, Seite 1671.

2) Siehe hierzu: Keller „Leistungs- und Arbeitsbewertung“, Bund-Verlag GmbH., Köln, 1950. Heft 3 der Schriftenreihe des Sozialwirtschaftlichen Ausschusses der Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie, „Analytische Arbeitsbewertung“, Verlag Stahleisen m.b.H., Düsseldorf. „Arbeitsschwierigkeit und Lohn“ von Hagner-Weng, 2. Auflage, Bund-Verlag GmbH., Köln.

„Seit dem Entstehen und der Entwicklung neuzeitlicher Produktions- und Wirtschaftsweisen ist infolge der technischen Entwicklung eine fortgesetzte Veränderung des Arbeitsprozesses eingetreten. Diese Tatsachen zwingen uns ständig, unsere Tarif- und Lohnabkommen zu überprüfen und diesem Entwicklungsprozeß anzupassen. Unsere Tarifverträge in der Metallindustrie sind mehr als 30 Jahre alt. Sie sind heute zum größten Teil noch ein Spiegelbild der damaligen Zeitverhältnisse und Produktionsformen.“

„Der Sinn der Arbeitsbewertung ist, zu einer den Arbeitsanforderungen und den technischen Arbeitsvoraussetzungen besser angepaßten Entlohnungsmethode zu kommen. Mit der Arbeitsbewertung lassen sich die Arbeitsverrichtungen der Arbeitnehmer einwandfreier bewerten als mit der alten Einteilung von Gelernten, Angelernten und Ungelernten.“

Dabei ist es selbstverständlich, daß die Gewerkschaften zur Sicherung der Interessen ihrer Mitglieder im Zusammenhang mit der Einführung dieser Methoden Forderungen aufstellen und normative Bindungen verlangen, wie sie in der angeführten Stellungnahme in Form von Leitsätzen niedergelegt sind.

Es konnte von Anfang an nur eine Frage der Zeit sein, daß nach Bewährung des Verfahrens für die Arbeiterbelegschaften auch für Angestellte eine entsprechende Bewertungssystematik entwickelt und angewandt werden würde. Denn aus dem Grundsatz der arbeitswertgerechten Entlohnung *aller* Tätigkeiten ergibt sich zwingend das Ziel, Löhne und Gehälter einerseits in ein annähernd richtiges Verhältnis zueinander zu bringen und für die Gehälter andererseits ein wertgerechtes Gefüge zu schaffen.

Die Gestaltungsformen der Löhne haben eine eigene Entwicklungsgeschichte, die eng mit der Wirtschaftsgeschichte verbunden ist. Art und Bezugsgrößen der Arbeiterlöhne entstammten der Begriffswelt des Handwerksbetriebes, dessen überdimensionale Fortsetzung der Industriebetrieb der kapitalistischen Frühzeit darstellte. Hier war es der zum qualifizierten Facharbeiter werdende Geselle, der das Rückgrat des Produktionsapparates bildete und daher für die Lohnfindung den Maßstab abgab, dem gegenüber der zu Handreichungen verpflichtete „Angelernte“ und der mit den „niederen“ Arbeiten beauftragte „Ungelernte“ stark abfallend ins Verhältnis gesetzt wurden. Als es allein vom Erlernten und der Erfahrung abhing, wie gut und wie schnell eine Arbeit gelang, erschien diese Art der Lohnfindung gerechtfertigt.

Wenn wir aber den Blick den Arbeitertätigkeiten in unseren heutigen Industriebetrieben zuwenden, dann zeigt sich ein anderes Bild. Zergliedern wir die von den mannigfaltigen Arbeitsplätzen an den Ausführenden gestellten Anforderungen, Beanspruchungen und Belastungen, dann zeigt sich, wie sehr heute die Ausschließlichkeit des Wertmaßes Berufsausbildung, wie sie noch in unseren Tarifen zum Ausdruck kommt, in den Hintergrund getreten ist. In weitaus stärkerem Maße als die erlernte Übung der Hände und des Kopfes tritt hier der Einfluß der Produktionseinrichtungen, der Maschine, der Materie, der Arbeitsumwelt und der sich aus allem ableitenden Erschwernisse hervor.

So war es ein natürliches Zeichen der Reife, daß in den dreißiger Jahren sowohl in mehreren europäischen Ländern wie auch in den Vereinigten Staaten und in Rußland sich sehr ähnliche neue Methoden der Lohnfindung — fußend auf eine Analyse der Arbeit und Bewertung der gefundenen Elemente — entwickelten. Natürlich war es auch, daß diese Methoden sich zunächst der zahlenmäßig viel größeren und in der Verrichtung übersichtlicheren Kategorie der Lohnempfänger zuwandten. Immer deutlicher wurde aber der Ruf nach einer „absoluten Arbeitsbewertung“, also einer Bewertung aller Berufstätigkeiten bis zur oberen Grenze, gegeben durch die geistig-schöpferische Tätigkeit.

Es gibt heute viele Stimmen — auch in Gewerkschaftskreisen — die diese Bewertung der Angestelltentätigkeiten mehr oder weniger entschieden ablehnen. Um dieser Ablehnung begegnen und den Boden für eine abwägende Diskussion vorbereiten zu können, ist zunächst eine Klärung der Begriffe erforderlich.

Grundsätzlich sehen die heutigen Arbeitswissenschaften zwei Komponenten der menschlichen Arbeit. Erstens die Anforderungen und Belastungen, die eine Tätigkeit, ein Arbeitsplatz, eine Funktion aus sich heraus ergeben, wenn zu ihrer Erfüllung die Normalleistung eines normal geeigneten Menschen zugrunde gelegt wird. Zweitens die individuelle Leistung, die ein normal geeigneter, den Arbeitsplatz ausfüllender Mensch im Vergleich zur Normalleistung an Minder- oder Mehrleistung erbringt.

Bei unserer Betrachtung handelt es sich nun *ausschließlich* um die erste Komponente, also um die Messung der Arbeitsschwierigkeit bestimmter Arbeitsplätze ohne Ansehung der sie besetzenden Menschen. Nur hierdurch kann der Wert einer Arbeitsschwierigkeit ermittelt und als wertgerechter Maßstab für die Grundentlohnung im Verhältnis der verschiedenartigen Arbeitsplätze *zueinander* angewandt werden. Diese Wertrelation sagt nichts aus über die *absolute* Lohnhöhe (die zu finden *ausschließlich* Angelegenheit der Tarifparteien ist). Es darf in diesem Zusammenhang neben der Bemühung um eine wertgerechte Stufung nicht die Bedeutung der gesellschaftlichen Struktur als sozialpsychologisches Moment in unseren Betrieben übersehen werden. Die Lohnhöhe ist einer der wichtigsten sozialen Wertmesser und wird von den Arbeitnehmern, und zwar sowohl von den Arbeitern wie von den Angestellten, sehr unterschieden als solcher gesehen.

Das theoretisch mögliche, extreme System völliger Nivellierung aller Entlohnungen, d. h. der Bezahlung eines gleichen einheitlichen Satzes für alle Tätigkeiten scheidet schon deshalb als undiskutabel aus, weil hierdurch jeglicher Ansporn zu höherer Ausbildung, größerer Anstrengung, Übernahme höherer Beanspruchung, Verantwortung, Gefährdung usw. in unserer Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung restlos entfiel. Wenn also schon eine Unterscheidung, eine Stufung der Entlohnungen *zueinander* vonnöten ist, zumal ihnen eine hohe Anreiz- und Entschädigungsfunktion zufällt, sollte diese Unterscheidung so wertgerecht wie möglich erfolgen.

Wie bereits erwähnt, erfolgte diese Unterscheidung beim Lohnempfänger bisher unter Mißachtung aller anderen Wertfaktoren nur nach dem Gesichtspunkt der Berufsausbildung. Andererseits weiß jeder Betriebsmann, wie mannigfaltig die Gründe sind, die bei persönlichen Lohnforderungen ins Feld geführt werden. Da wird von der für die Arbeit erforderlichen Geschicklichkeit, von der körperlichen Beanspruchung, von der geistigen und nervösen Beanspruchung, von der Hitze, dem Staub, dem Lärm, der Gesundheitsschädigung und manchem sonst noch gesprochen, ohne daß dieses in den bisherigen Tarifstufungen gebührend gewertet werden konnte. Die Lohnfindung beruht daher im Rahmen tariflicher Sätze überwiegend auf Wohlwollen, Gutdünken, Schätzungen oder Willkür und läßt meistens beide Teile unbefriedigt. Das ist um so bedeutsamer, je weiter der (in manchen Wirtschaftszweigen sehr beachtliche) Spielraum zwischen Tarifmindestlohn und Effektivlohn ist.

Ein wenig anders sieht es im allgemeinen bei Angestelltentarifen aus. Obwohl man ihnen immer noch das gesellschaftliche Vorzeichen anmerkt, ist hier in vielen Fällen das Bemühen um eine wertgerechte Stufung festzustellen. Solche Tarife enthalten meist einen Katalog, der die Vielfalt der Angestelltentätigkeiten in vier bis sechs Tarifgruppen zusammenfaßt. Die Praxis zeigt, wie dehnbar die Anwendbarkeit solcher Tarife ist. Es ist häufig nur eine Frage des Durchsetzungsvermögens und der Zähigkeit eines der beiden Kontrahenten, die Bestimmungen und Richtlinien so oder so zur Anwendung zu bringen. Erfahrungsgemäß ist es kein allzu schwieriges Unterfangen, mit Beredsamkeit eine Umstufung von beispielsweise Gruppe 4 nach 5 oder Gruppe 5 nach 4 durchzusetzen.

So gewiß es ist, daß im Kleinbetrieb sowohl der Unternehmer wie auch der Betriebsrat den — insbesondere den langjährigen — Mitarbeiter bezüglich seiner Beanspruchung und Fähigkeit meist richtig zu beurteilen vermögen, so sicher ist es auch,

daß in den Großbetrieben mit Hunderten oder Tausenden von Angestellten eine solche Beurteilung mit bisherigen Mitteln nicht möglich ist. Wenn in den zuständigen Einstufungskommissionen Betriebsratsmitglieder, Leiter der Personalabteilungen und andere Beauftragte zusammensitzen, dann vermögen sie, selbst wenn sie Abteilungsleiter hinzuziehen, nicht mit ausreichender Klarheit die Funktionen und Beanspruchungen der einzelnen Arbeitsplätze zu übersehen. Wir begnügen uns also hier im menschlichen Bereich — auf einem Gebiete, das die Lebensbedingungen jedes Angestellten entscheidend bestimmt — mit angenäherten, auf Vermutungen und Empfindungen beruhenden Entscheidungen, während im technischen Bereich laufende, sorgfältige Analysen von Werkstoffen, Legierungen usw. unentbehrlich geworden sind.

Die verschiedenen Angestellentarife weisen trotz ihrer Vielgestaltigkeit in den verschiedenen Tarifgebieten — eine Vielgestaltigkeit, die auch nicht gerade ihre Richtigkeit unterstreicht — neben ihren aus Kompromissen entstandenen Unzulänglichkeiten die gleichen Lücken auf. Die prozentualen Staffelungen innerhalb der Gruppen und der Gruppen zueinander, die Altersstufungen, die Differenzierung der kaufmännischen, technischen und Meistergruppen zueinander, die unbegründeten Wertungs-sprünge der männlichen und weiblichen Angestellten, alle weisen sie viel Unbefriedigendes auf. Seit Jahrzehnten fehlt diesen Tarifen eine solide Konzeption, seit Jahrzehnten wird wie an einer alten Fabrik auf zu engem Raum immer wieder ein Stückchen angebaut, zuweilen auch ein gar zu baufälliger Schuppen abgerissen und durch ein Provisorium ersetzt. Auf dem Tarifgebiet zeigt sich das gleiche unbefriedigende Flickwerk wie beispielsweise in der Sozialgesetzgebung, und hier wie dort wird die Forderung nach einer neuen Konzeption immer dringender. Vielleicht ist es überhaupt eine der ersten Notwendigkeiten, um das Positivum der Kollektivverträge zu erhalten, ihnen statt der heutigen unzulänglichen eine neue Form zu geben. Das betrifft nicht nur den Arbeitsplatzwert, sondern darüber hinaus die Leistungsbewertung und die Problematik des Erfolgsanteils oder der Produktivitätsbeteiligung.

Hier soll aber nur von der Arbeitsbewertung für Angestelltentätigkeiten die Rede sein und in kurzen Umrissen ein Überblick über die Methodik gegeben werden. Diese wurde in notwendiger Gründlichkeit in Deutschland erstmalig von einem Arbeitskreis des *Ausschusses für Sozialwirtschaft der Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie* erarbeitet und wird in Kürze im Druck erscheinen<sup>3)</sup>.

Wenn auch die Erarbeitung dieses Verfahrens im Hinblick auf die Verhältnisse und Belange der Eisen- und Stahlindustrie erfolgte, dann ist es doch weitgehend auch für andere Wirtschaftszweige und Verwaltungsstellen des öffentlichen Dienstes anwendbar. Grundsätzlich wurde Wert darauf gelegt, es unmittelbar aufzubauen auf der bisherigen Arbeitsbewertung der Arbeitertätigkeiten und es dadurch hierzu in enge Beziehung zu bringen. Demzufolge war der Ausgangspunkt, die auch beim Internationalen Arbeitsamt in Genf festgelegte Skala der Anforderungsarten für *Arbeiter-tätigkeit*:

- I. Wissen und Können: 1. Fachkenntnisse; 2. Berufliche Geschicklichkeit.
- II. Verantwortung für: 3. Betriebsmittel und Erzeugnisse; 4. Sicherheit anderer; 5. Arbeitsablauf.
- III. Körper und Geist: 6. Muskelarbeit; 7. Aufmerksamkeit (Sinne und Nerven); 8. Nachdenken (geistige Beanspruchung).
- IV. Umgebungseinflüsse: 9. Temperatur; 10. Wasser, Feuchtigkeit, Säure; 11. Verschmutzung (Öl, Fett, Schmutz, Staub); 12. Gase, Dämpfe; 13. Lärm, Erschütterung; 14. Blendung, Lichtmangel; 15. Erkältungsgefahr, Arbeiten im Freien; 16. Unfallgefährdung.

Eingehende, mehrjährige Untersuchungen im Hinblick auf die *Angestelltentätigkeiten* ergaben, daß in einigen Fällen die Anforderungsmerkmale unverändert über-

<sup>3)</sup> Heft 4 der sozialwirtschaftlichen Schriftenreihe der Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie, „Die analytische Bewertung von Angestellten-Tätigkeiten“, Verlag Stahleisen m.b.H., Düsseldorf.

nommen werden können, dagegen in einigen Fällen, insbesondere bei Fachkenntnissen, Nachdenken (geistige Beanspruchung), Aufmerksamkeit (Sinne und Nerven) und Verantwortung, erhebliche Erweiterungen notwendig waren. Neu wurden zudem entwickelt die Anforderungsarten Disponieren, Umgangs- und Ausdrucksgewandtheit sowie Aufsichtsführung (bisher beschränkt für Vorarbeiter angewandt). Ein gewisser Problemschwerpunkt ergab sich aus der engen Verknüpfung der Anforderungen an Geist und Verantwortung, die betont bei qualifizierten Angestellten auftritt.

Natürlich ist der Bewertung dort eine eindeutige Grenze gesetzt, wo geistig-schöpferische und auf hoher Ebene planende Arbeit beginnt, oder mit anderen Worten, wo die Ausübung der Funktion nicht mehr die Abwicklung eines Arbeitspensums bedeutet, sondern durch die Persönlichkeit ihr Schwergewicht erhält. Die „Gewichtung“ je Anforderungsart, d. h. gewissermaßen das spezifische Gewicht je Merkmal, das sich aus der verschiedenartigen Bedeutung der Faktoren ergibt, mußte ebenfalls gegenüber den Arbeitertätigkeiten verständlicherweise einige zum Teil wesentliche Änderungen erfahren.

Die Summe, die sich aus der Addition der gefundenen Wertzahlen je Anforderungsart ergibt, stellt den Arbeitswert des untersuchten Arbeitsplatzes dar. Daß einer solchen Bewertung eine genaue Beschreibung der Arbeitsfunktion, des Arbeitsplatzes vorausgehen muß, zwingt zu intensiver Beschäftigung der Bewerter mit dem Arbeitsplatz. Damit wird von beiden Verhandlungskontrahenten zwangsläufig die Subjektivität ausgeschaltet und macht einer weitgehenden klaren Kenntnis des Arbeitsgebietes Platz.

Die Gehaltsfindung auf der Bewertungsbasis ist grundsätzlich tariflichen Abreden vorbehalten. Sie ist aber so denkbar, daß aufbauend auf einem Festgehaltsanteil (= Mindestgehalt bei Arbeitswert 0) je Arbeitswert (Punkt) ein Geldwert festgelegt wird, so daß sich das Gehalt aus der Formel „*Grundgehalt = Festgehaltsanteil + (Geldwert X Arbeitswert)*“ ergibt.

Die Einführung, über die mit Zustimmung der Tarifparteien gemäß Betriebsverfassungsgesetz (BVG) eine Betriebsvereinbarung zugrunde gelegt werden muß, braucht bezüglich der sich ergebenden Korrekturen nicht abrupt zu erfolgen. Wieweit eine solche Korrektur bei gleichbleibender oder erhöhter Gehaltssumme vor sich geht und wie sie im Einzelfalle zu handhaben ist, muß Angelegenheit einer innerbetrieblichen, paritätisch besetzten Kommission sein. Es dürfte selbstverständlich sein, daß alle Maßnahmen der Vorbereitung und Durchführung dieser Kommission zufallen müssen und nicht einseitig vom Unternehmer oder seinem Beauftragten vorgenommen werden können. Für die Durchsetzung dieser Forderung gibt das Betriebsverfassungsgesetz eine ausreichende Handhabe.

Zusammenfassend sei noch einmal festgehalten: Es kann sich nicht um die Illusion handeln, daß durch technische Hilfsmittel der „gerechte Lohn“ erreichbar wäre. Die analytische Bewertung — in diesem Falle der Angestellten Tätigkeit — soll aber dazu beitragen, die Gehälter für bestimmte Tätigkeiten bei Normalleistungen ohne Ansehung der sie ausübenden Person (individuelle Leistung ist darüber hinaus gesondert zu bewerten und zu entgelten) in ein wertgerechtes Verhältnis zueinander zu bringen. Hierdurch wird eine Objektivierung der Gehaltsfindung und eine Befreiung von Gutdünken und Willkür sowie der Weg zu einer demokratischen Handhabung erreicht. Eine bessere und befriedigendere Regelung der innerbetrieblichen Sozialarbeit und auf diesem Wege eine nicht unbedeutende Steigerung auch der Produktivität der Angestellten Tätigkeit wird in beachtlichem Maße den Erfolg nachweisen.