

Die Tätigkeit der Angestellten und ihre Bewertung

In Wort und Schrift wird in den letzten Monaten auf die Unterbewertung der geistigen Arbeit und damit auch auf die des Angestellten hingewiesen. Soweit es die Tätigkeit der Angestellten betrifft, läuft die Kritik in der letzten Konsequenz auf die Tarifgehaltspolitik hinaus. Zur Beseitigung dieses Mißstandes - den zu leugnen wenig Zweck hat - werden Methoden der Leistungs- und Arbeitsbewertung angepriesen. Es soll im folgenden nicht untersucht werden, welches Ausmaß dieser Mißstand in dem Teilbereich der tariflichen und betrieblichen Praxis erreicht hat. Wir wollen hier einmal davon ausgehen, daß der gegebene Zustand einer dringenden Änderung bedarf. Wie kann das nun geschehen; sind die bisher vorliegenden Vorschläge brauchbar, und welche technischen und rechtlichen Zwischen- oder Dauerlösungen sind denkbar und lassen sich realisieren?

Das Wesen der Angestelltentätigkeit

Die sehr eingehende Studie von *Fritz Croner* über „Die Angestellten in der modernen Gesellschaft“¹⁾ zeigt sehr eindeutig, daß die Funktion des Angestellten von der des Arbeiters zu unterscheiden ist. Die vier Funktionen, die er anführt²⁾, erscheinen mir ausreichend genug, um den Angestellten in seiner Tätigkeit zu analysieren. Wichtiger ist für unsere Untersuchung jedoch die Unterscheidung nach der Delegationstheorie, wobei der von Croner als 5. Stadium bezeichnete Zustand für unsere Untersuchung der Bewertung der Angestelltentätigkeit am wichtigsten ist. Dabei kann ich hier die Überlegungen, die Croner über das Organisationsprinzip anstellt, völlig außer acht lassen, da die Aufgabe der Bewertung der Angestelltentätigkeit unabhängig vom Organisationsprinzip des Angestellten gelöst werden kann.

Croner zeigt sehr übersichtlich, wie es zu der von ihm als Delegationstheorie bezeichneten Entwicklung gekommen ist. Wir haben in dieser Verbindung den Begriff der Arbeitsteilung und der Rationalisierung näher zu beleuchten. Es stellt sich nämlich heraus, daß die Tätigkeit des Angestellten in der Wirtschaft überall da in das von Croner als 5. Stadium bezeichnete Verhältnis gelangt ist, wo die Arbeitsteilung und die Rationalisierung es erzwungen haben. Croner bezeichnet dieses 5. Stadium als das „line and staff system“. Er verweist in dieser Beziehung auf die Wirtschafts- und Betriebsorganisation der heutigen Zeit und vor allem auf die mangelnde Übersicht über die einzelnen Arbeitsplätze der Angestellten mit ihrer unterschiedlichen Wertigkeit. Dabei darf aber nicht vergessen werden, daß gerade bei der Anstellung und Beschäftigung des Angestellten subjektive Momente bis zur Günstlingswirtschaft oft eine entscheidende Rolle spielen.

Man muß jedoch berücksichtigen, daß der Angestellte in seiner Tätigkeit vom Arbeiter besonders durch die analysierende bzw. konstruktive und arbeitsleitende Funktion „getrennt ist“. Diese beiden Funktionen, die in starkem Maße in organisierende Tätigkeiten auslaufen, sind es gerade, die vor allem die Zunahme der Angestellten ausgemacht haben. Dadurch ist die Produktionsleistung der Produktionsarbeiter im Betrieb oft in dem starken Maße gestiegen, wie es in den letzten Jahren und Jahrzehnten erfolgte, ohne daß die körperliche Belastung bei den einzelnen Arbeitern zunahm, sondern sich oft nur von der einen Belastung — der physischen — zur anderen Belastung — der psychischen — verlagerte. Neben dieser rationalisierenden Tätigkeit für den Produktionsbetrieb hat der Angestellte aber auch seine eigene Arbeit im Sinne der Delegationstheorie zu rationalisieren. Er ist dazu angehalten, auch diese immer

1) Gewerkschaftliche Monatshefte, April 1954, Seite 215 ff.

2) Croner a.a.O., Seite 220.

weiter zu vereinfachen, um in immer stärkerem Maße den Einsatz von technischen Hilfsmitteln zu gestatten. Diese Entwicklungstendenz erscheint mir zwangsläufig aus den im Augenblick herrschenden technischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Verhältnissen zu erwachsen, so daß die Angestelltenschaft ihr keinesfalls ausweichen kann.

Die Bewertung der Angestelltentätigkeit

Wenn man die Angestelltentätigkeit unter diesen Gesichtspunkten bewerten soll, ist die Grundfrage: Kann man die einzelnen Entwicklungsstadien, die ja noch immer in der Wirtschaft relevant sind, überhaupt in ein Schema zwängen? Ich glaube, daß diese Frage nur dahin zu beantworten ist, daß das schwächste Glied in der Kette die Entscheidung über die Zweckmäßigkeit der jeweiligen Maßnahme zu fällen hat. Auf die Bewertung der Angestelltentätigkeit bezogen, heißt das also, daß die rechtlichen und technischen Lösungen, die angewendet werden sollen, nicht nur auf den Großbetrieb abgestimmt sein dürfen. Daraus folgt zwangsläufig, daß die tarifvertragliche Regelung mit den Tätigkeitsgruppen und den einzelnen Tätigkeitsmerkmalen als Mindestnormen anzuwenden sind; daraus könnte aber auch folgen, daß sie für den ganzen Bereich des Großbetriebes auf die Dauer allein nicht immer brauchbar sein wird. Wenn man daraufhin den Vorschlag der Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie, wie er im Heft 5 der sozialwirtschaftlichen Schriftenreihe „Analyse und Bewertung von Angestelltentätigkeiten“³⁾ veröffentlicht ist, ansieht, so müssen wir diesen Versuch erst einmal auf die Eisen- und Stahlindustrie und den dort vorherrschenden Großbetrieb beschränken. Dies erscheint mir als zwangsläufige Folge, weil die Untersuchungen bisher unter den vorgenannten Voraussetzungen zusammengetragen wurden. Erst wenn Großzahlforschungen für andere Bereiche vorliegen, die zu entsprechenden Ergebnissen führen, rechtfertigt sich eine Übernahme der Vorschläge auf diese Bereiche. Weiter ergibt sich als Schlußfolgerung aus unseren Überlegungen zur Tarifpolitik, daß sich die großbetriebliche Technik der Bewertung lediglich als ein *Hilfsmittel* zur Verbesserung der tarifvertraglichen Gehaltsregelung anbieten kann. Jede Weiterung dieser Gedankengänge im Sinne einer Vervollständigung der analytischen Arbeitsplatzbewertungsmethoden zur Bestimmung des Gehaltes sind also zu verwerfen.

Welche Argumente werden nun von den Vertretern der Arbeitsplatzbewertung durch Analyse, vor allem den Herren *Euler*, *Stevens*, *Schoppe* und *Schilling* angeführt? Die Relationen der Gehälter untereinander und der Gehälter zu den Löhnen bedürfen — nach ihrer Meinung — einer Verbesserung. Die vorteilhaften „Ergebnisse der analytischen Arbeitsplatzbewertung für Handarbeit“ zwingen dazu, auch den Angestellten nach gleicher Methode zu bewerten, so wird behauptet.

Sind diese Argumente stichhaltig und wird mit dem Vorschlag eine echte Verbesserung der Mißstände erreicht werden? Ich habe im ersten Abschnitt darauf hingewiesen, daß die Tätigkeit des Angestellten von der des Arbeiters deutlich zu unterscheiden ist und auch unterschieden werden muß. Die Funktionen sind nun einmal andere. Es ist daher genau zu prüfen, ob methodisch gemeinsam vorgegangen werden kann. Aber auch im positiven Fall wäre noch nicht entschieden, ob es rechtlich und taktisch zweckmäßig ist, den methodisch möglichen Weg zu beschreiten. Der Zwang, so zu handeln, ist in jedem Falle eine Anmaßung, die nur der als Maxime aufstellen kann, der die Hilfsmittelfunktion der Analyse und Bewertung der Angestelltentätigkeiten nicht anzuerkennen bereit ist. Genau der Tatbestand ergibt sich aber aus dem Vorschlag der Wirtschaftsvereinigung, der sich damit in diesem Punkte als unbrauchbar erweist.

3) „Analyse und Bewertung von Angestelltentätigkeiten“ von Hans Euler, Hans Stevens, Fritz Schilling, Rudolf Schoppe mit einer arbeitspsychologischen Einführung von Erwin Braunsfeld. Verlag Stahl Eisen mbH, Düsseldorf 1953, 88 Seiten, Preis 12,50 DM.

Kann der Vorschlag der Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie — es muß immer wieder darauf hingewiesen werden, daß es sich nur um einen solchen Vorschlag handelt — überhaupt die gewünschten Ergebnisse der Verbesserung der Relation auf die Dauer erzielen? Kann man die Angestellten-tätigkeit in einem Großbetrieb einer Analyse und Bewertung unterziehen, wenn sich der Betrieb in seiner Organisation erst im Entstehungsstadium des „line and staff System“ befindet, wenn also in dem Betrieb die Tätigkeit des Angestellten noch nicht soweit durchdacht und praktisch verwirklicht ist, daß die einzelnen Arbeitsplätze in der technisch möglichen Form gegeneinander abgegrenzt sind? Ich möchte damit keineswegs einer solchen Arbeitsteilung das Wort reden, aber da wo die Tätigkeit der einzelnen Angestellten fachlich und verantwortungsmäßig aufgeteilt werden kann, sollte dies auch aus Zweckmäßigkeitsgründen getan werden. Das würde im einzelnen z. B. bedeuten, daß vor jeder Analyse und Bewertung der Angestellten-tätigkeit eine Organisationsstudie durchzuführen wäre, mit dem Ziel, einen Organisationsplan aufzustellen. Erst wenn dieser Plan in der Unternehmung verwirklicht ist, kann man sinnvollerweise daran denken, eine eingehende Analyse und Bewertung als Hilfsmittel der Gehaltsfindung anzusetzen, andernfalls analysiert man Tatbestände, die bisher überhaupt noch nicht in ausreichendem Maße objektivierbar sind. In einen solchen Organisationsplan kann man, wenn man es für sinnvoll hält, einen Stellenbesetzungsplan einbauen, der dann durch die Analyse und Bewertung ausgebaut und dem ständigen Wechsel der technischen und organisatorischen Entwicklung unterliegen muß. Jeder andere Weg ist unbefriedigend.

Verfolgen wir die Methode der Wirtschaftsvereinigung und ihre technische und praktische Durchführung, so lesen wir, daß die direkte und indirekte Befragung vorgeschlagen wird, um den Arbeitsplatz zu beschreiben. In jedem Falle hat der „Vorgesetzte“ die Richtigkeit und Vollständigkeit zu prüfen, das gilt auch für den Fall der direkten Befragung des einzelnen Angestellten selbst. Welche Folgen das bei der menschlichen, allzu menschlichen Qualität vieler Vorgesetzter hat, brauche ich wohl nicht weiter auszumalen. Hier ist die Verwendung eines unabhängigen Analytikers am Platze. Es muß dabei jedoch sichergestellt werden, daß dieser in seiner fachlichen Qualifikation über dem zu Bewertenden steht.

Ist der einzelne „Arbeitsplatz“ analysiert und bewertet, muß es möglich sein, daß Änderungsvorschläge durch den einzelnen Angestellten an eine Bewertungskommission weitergegeben werden. Dabei setze ich voraus, was auch von der Wirtschaftsvereinigung vorgeschlagen wird, daß alle letzten Entscheidungen durch eine paritätisch besetzte Bewertungskommission getroffen werden. Es muß in jedem Falle sichergestellt werden, daß bei der Tätigkeit des Angestellten die tatsächlichen — sich ändernden — Verhältnisse berücksichtigt werden, weil die innerhalb des Organisationsplanes zu bewältigende bestimmte Arbeitsbelastung durch seine eigene Initiative abgewandelt werden kann. Einzelne Angestellte können ihre Arbeitsbereiche im Laufe der Zeit echt ausgeweitet haben. Völlig irrig jedoch ist der Hinweis, daß die einzelnen Angestellten unterschiedliche Leistungen erbringen können.

Wenn Hilfsmittel verwendet werden wie die analytische Arbeitsplatzbewertung, dann ist zu berücksichtigen, daß die Arbeit des einzelnen bereits nach der Schwierigkeit der Arbeit und nach der Leistung verschieden ist. Die Bewältigung einer bestimmten Arbeitsschwierigkeit in der Arbeit hat mit der Leistung des einzelnen insofern nichts zu tun, weil zwei Angestellte bei gleicher Arbeitsschwierigkeit unterschiedliche quantitative und qualitative Leistungen erbringen können. Um diese Leistungen im Rahmen einer Qualifikationsstufe handelt es sich in jedem Falle bei der Leistungsbewertung. Dieser Unterschied muß immer wieder beachtet werden, weil man leicht im Sprachgebrauch dazu neigt, Arbeitsbewertung und Leistungsbewertung als eine Sache hinzu-

stellen. Es sind aber die klassischen zwei Seiten einer Medaille. Ich werde in einem späteren Abschnitt auf einige Probleme der „Leistungsbewertung“, so wie sie in der Praxis und in einigen Vorträgen herausgearbeitet wurden, zurückkommen. Fest scheint mir jedoch die Tatsache zu stehen, daß das Aufspalten des sehr komplexen Vorganges Angestelltentätigkeit in eine Bewertung der Arbeit und der Leistung nur so lange sinnvoll ist, als man nach der Analyse wieder zur Synthese gelangt. Sachlich schlecht ist nur eine, einseitige Betrachtung der Medaille, weil auch „die Übersicht über das Ganze nötig ist“. So zitieren die Verfasser des Vorschlages sogar Goethes Farbenlehre, ohne diese ganzheitliche Sicht in ihrem Buch zu beherzigen. Praktisch kann dieses Problem durch tarifvertraglich verankerte und betrieblich zu regelnde Leistungszulagen im Anschluß an die Arbeitsbewertung gelöst werden.

Zurück zu dem Vorschlag der Arbeitsplatzbewertung der Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie. Eine sehr wesentliche Frage berührt den Augenblicks- und Dauererfolg der ganzen Bewertung. Der Angestellte ist daran interessiert, daß sein Gehaltsniveau gehoben wird, er hat wenig Interesse an einer allgemeinen Umschichtung der Gehaltssumme mit dem Erfolg, daß einige wenige schlecht Bewertete höher gestuft werden und damit die Gehaltssumme als Ganzes um einige Prozent erhöht wird. Das entspricht in gar keiner Weise der allgemein anerkannten Kritik der Unterbewertung der Angestelltentätigkeit. Auch hier kann ich wiederum auf Croner verweisen, der mit Recht sagt, daß in der Person des Angestellten im Verhältnis zum Arbeiter kein Wertmaßstab enthalten ist und die Höhe des tatsächlich gezahlten Gehaltes nichts darüber aussagt, ob der Betreffende ein gut oder schlecht zu bezahlender Arbeiter oder Angestellter ist. Gerade dieses Argument vertrat einer der Verfasser gelegentlich einer Diskussion, wenn er für den „*einfacher ausgebildeten* Lohnempfänger“ höhere Grundlöhne feststellt als für den „*umfassender ausgebildeten* Angestellten“⁴). Ist Ausbildung das einzige Maß des Arbeitswertes? Wenn also das Gehaltsniveau auf die Dauer einen steigenden Trend bekommen soll, muß diese Erhöhung tarifvertraglich vorgenommen werden.

Aus der Arbeitsplatzbewertung für Handarbeit sind 16 Anforderungsmerkmale übernommen und durch einige neue denen der Angestelltentätigkeit angepaßt worden. Vom technischwissenschaftlichen Gesichtspunkt kann es vorteilhaft sein, einheitliche Anforderungen aufzustellen. Man wird jedoch im Zweifelsfall dabei den umgekehrten Weg vom Angestellten zum Arbeiter gehen müssen, weil die Tätigkeit des Angestellten komplexer ist und in jedem Falle die Bewertung ein gewisses Maß von Durchsichtigkeit behalten muß. Unter dieser Durchsichtigkeit verstehe ich die Anzahl der Anforderungsarten, die so gering gehalten werden muß, wie es praktisch vertretbar ist. Aus der Statistik ist bekannt, daß eine zu starke Untergliederung einer zu untersuchenden Masse keineswegs dazu beiträgt, über das Wesen dieser Masse mehr auszusagen als eine geringere Aufspaltung, die in ihrer Aussagekraft eindeutiger ist. Ich bin gezwungen, die Frage aufzuwerfen, ohne sie selbst beantworten zu können, weil die Entscheidung darüber nicht theoretisch getroffen werden kann. Trotzdem möchte ich hier bereits auf die diesbezügliche Feststellung von *H. Heinrich* gelegentlich der Diskussion der Arbeitsbewertung in der Zeitschrift „Das rationelle Büro“ verweisen⁵). Eine letzte Frage zur Methode berührt das Grundproblem der analytischen Arbeitsplatzbewertung, die Gewichtung. Die verschlüsselte Gewichtung für die Punktbewertung ist meines Erachtens für die Bewertung der Angestelltentätigkeit völlig unzureichend, weil in einem Bereich, der so stark der Entwicklung unterliegt,

4) Schilling: Das rationelle Büro, Heft 9, 4. Jahrg., Seite 290.

5) Heinrich: Das rationelle Büro, Heft 9, 4. Jahrg., Seite 289.

eine feste Gewichtung aus der Methode heraus sachlich unzweckmäßig ist⁶⁾). Fragen wir uns, wie die Verfasser zu ihrer Konstruktion gekommen sind, liegt die Möglichkeit sehr nahe, daß die bestehende Gehaltsrelation oder eine gewünschte Relation Ausgangsbasis der Punktwerte wurden.

Dies kann ein Weg sein. Dann darf man aber die bestehende Relation der Gehälter nicht als ungenügend bezeichnen und als Grund der Einführung dieses Hilfsmittels proklamieren. Nur der Weg von der Analyse über die Rangreihe der einzelnen Anforderungsarten kann dieses subjektive Moment ausschalten. Es ist allerdings verständlich, wenn der Angestellte bei der Aufstellung einer solchen Methode seine Position als leitender Angestellter besonders herausarbeiten möchte.

Angestelltenbewertung und Tarifvertrag

Ich habe eingangs bereits darauf hingewiesen, daß die Angestelltenbewertung mit ihrer Analyse nur als Hilfsmittel der Gehaltsfindung dienen kann. Das bedeutet, daß der Tarifvertrag mit seinen Tätigkeitsgruppen einer sehr eingehenden Prüfung unterzogen werden muß, ob die Oberbegriffe der Tätigkeitsmerkmale und die einzelnen Beschreibungen in ausreichendem Maße die Hauptanforderungen der Angestelltenarbeit berücksichtigen. Dies ist noch nicht der Fall. Für die bisher gültigen Gehaltstarifverträge muß man das fast ausschließlich feststellen. Es muß hier von den Tarifsekretären der einzelnen Gewerkschaften eine entsprechende Weiterentwicklung des Tarifvertrages vorbereitet und durchgearbeitet werden.

Es erheben sich damit allerdings zwei Fragen, über die sich jeder Angestellte und die Tarifsekretäre besonders klarwerden müssen. Was geschieht mit bisher in den Tarifverträgen vorkommenden Abschlägen für Frauengehalter, und inwieweit will man weiterhin eine sehr stark differenzierte Altersstaffelung beibehalten? Ohne Zweifel ist der Frauenabschlag eine Angelegenheit, die aus anderen Gründen schon längst aus dem Tarifvertrag hätte verschwunden sein müssen, weil, von Ausnahmen abgesehen, eine Begründung für den Frauenabschlag weder beim Arbeiter noch beim Angestellten gefunden werden kann. Anders und weit schwieriger ist die Altersabstufung des Gehaltes. Aus der erheblichen Differenz zwischen dem Anfangs- und Endgehalt bei vielen Gehaltsverträgen — das sei hier am Rande vermerkt — wird die Verschärfung des Problems der älteren Angestellten mit zu finden sein. Sachlich erscheint mir eine Differenzierung des Gehaltes mit Beträgen zwischen 100 DM bis 150 DM aus der Arbeitsschwierigkeit oder/und der Leistung nicht gegeben. Man wird zwar eine gewisse Dienstalterszulage oder die Altersstaffel in geringem Umfang anerkennen können. Im Grunde genommen muß sie aber auf relativ geringe Beträge zurückgeführt werden, weil das Alter oder die Anzahl der Berufsjahre oder ähnliche Merkmale keinen unbedingt zwingenden Grund für die Bewältigung höherer Arbeitsschwierigkeiten oder die Erzielung höherer Leistungen abgeben muß. Das alles wird ohne Zweifel nicht von heute auf morgen in der tarifvertraglichen Praxis beseitigt werden können. Es ist aber ganz eindeutig nötig, daß sich jeder Angestellte erst der Mühe unterzieht, diese Frage in ihrer letzten Konsequenz einmal durchzudenken. Dabei zeigt sich, daß der Frauenabschlag und die Altersstaffelung einen Problemkreis darstellen. Fest steht auf jeden Fall, daß die bisherigen Formulierungen der Gehaltsgruppen meist noch Berufsbezeichnungen enthalten und nur in wenigen Fällen auf die Tätigkeit abgestellt sind.

Weiter muß das Hauptmerkmal „Ausbildung“ auf das Gewicht zurückgeführt werden, das es bei der Tätigkeit des Angestellten tatsächlich innehat. Zu den tarif-

6) Weitere Ausführungen zur Punktbewertung und der darin fest verankerten Gewichtung habe ich bereits im Maiheft 1953 der Gewerkschaftlichen Monatshefte gemacht, auf die ich hier verweisen möchte. Daher unterlasse ich es auch, die einzelnen Anforderungen, ihre Verknüpfungen und die einzelnen Punktwerte näher zu untersuchen, weil ein Streit darüber unfruchtbar bleiben muß.

vertraglichen Konsequenzen kann demnach abschließend festgestellt werden, daß die tarifvertragliche Initiative in der Lage sein kann, die Bemühungen der Methodenfinder in die Grenzen zu verweisen, in die sie nun einmal gehören. Sie sollten sich — auch wenn es ihnen nicht gefällt — darüber im klaren sein, daß sie Hilfsmittel aufbauen, aber nicht die Tarifpolitik der Gewerkschaften ersetzen können.

Zur Leistungsbewertung

In einem der vorhergehenden Abschnitte habe ich bereits auf den Unterschied zwischen Arbeits- und Leistungsbewertung hingewiesen. Von einigen Rationalisierungsfachleuten wird nun die Leistungsbewertung für den Angestellten propagiert. Sie glauben, daß die mit mehr oder minder mechanischen Arbeiten betrauten Angestellten durch einen Gehaltsanreiz zu höheren Leistungen angeregt werden können. Dabei ist das Hauptgewicht ihrer Überlegungen die quantitative Leistung, wobei sie in vielen Fällen die qualitative Leistung unberücksichtigt lassen. Hinzu kommt, daß die Arbeit des Angestellten oft darin begründet liegt, daß er mehrere Tätigkeiten ausüben kann und zu diesem Zweck an der Entwicklung der jeweiligen Tätigkeit bleiben muß. Diese Entwicklung kann der Angestellte jedoch nur verfolgen, wenn er nicht zu einer „Einzweckmaschine“ gemacht wird; das soll aber offensichtlich immer dann geschehen, wenn man den Angestellten über Arbeitsaufschriebe zu Vorgabezeiten aus Richtwerten verhilft, um zu erhöhten Leistungen zu gelangen. Auch hier gilt der Zwang, die Arbeit des Angestellten als etwas Komplexes zu sehen, damit Arbeits- und Leistungsbewertung eine Einheit bilden. Für die tarifvertragliche Praxis bedeutet das, daß den Tätigkeitsgruppen, über deren Zahl man sich im einzelnen unterhalten kann und muß, in den einzelnen Gruppen Leistungszulagen vertraglich zuzuordnen sind, wie ich dies bereits kurz angedeutet habe. Dazu werden einige Schwierigkeiten beseitigt werden müssen. Trotzdem erscheint es mir möglich, diese Schwierigkeiten zu überwinden, wenn man überhaupt diesen Weg der getrennten Bewertung von Arbeitsschwierigkeit und Leistung des Angestellten gehen will. Man muß dann jedoch auch hier den Weg über den Tarifvertrag oder eine Betriebsvereinbarung wählen, um die Leistungszulage zu finden, weil andernfalls subjektive Momente wieder hereinkommen, die man vorher durch die Leistungsbewertung beseitigen wollte. Wenn man sich als Ziel eine Objektivierung des Gehaltes gestellt hat, muß man bereit sein, alle die subjektiven Momente, die erneut auftauchen könnten, zu beseitigen.

Nun noch ein Wort zu den Richtwerten. Es gibt kaum ein Problem, das dem Arbeitnehmer — Angestellten wie Arbeiter — mehr Schwierigkeiten bereitet hat und noch bereitet als Richtwerte. In vielen Fällen ist die Feststellung betrieblicher Richtwerte eine Geheimwissenschaft, so daß der Betroffene meist mit Recht skeptisch ist. Noch schlimmer sind die überbetrieblichen Richtwerte, weil dabei kaum die effektiv vorhandenen Verhältnisse, unter denen die Richtwerte entstanden, berücksichtigt werden. Nur der Richtwert des Betriebes kann auf die Dauer anerkannt werden, der von beiden Partnern im Betrieb erstellt wurde.

Fassen wir zusammen: Die Bewertung der Angestelltentätigkeit läßt sich auf die Dauer nur durch eine sinnvollere Gestaltung der Tarifverträge erreichen. Hilfsmittel für bestimmte Bereiche der Wirtschaft und bestimmte Betriebe kann in Zweifelsfällen die analytische Arbeitsplatzbewertung für die Angestelltentätigkeiten sein. Die Methode muß dann so einfach ausgestaltet werden und so übersichtlich sein, daß jeder Angestellte sie ohne weiteres versteht und die unterschiedlichen Faktoren der Bewertung durch die Tarifvertragspartner festgelegt sind.