

ARBEITSBEWERTUNG

I Grundkennzeichen – II Arbeitsbewertung als Handlung – III Varianten der Arbeitsbewertung – IV Kritische Würdigung

I. Grundkennzeichen

Bei der A. (Arbeitsplatz-, Stellen-, Dienstposten- bzw. Funktionsbewertung; Job Evaluation) handelt es sich um ein Verfahren der diagnostischen Arbeits-, Tätigkeits- bzw. Stellenanalyse durch Ermittlung der *Schwierigkeit des Leistungsbeitrags* der menschlichen Arbeitskraft innerhalb eines gegebenen Arbeitssystems (einer Stelle) für eine fiktive *standardisierte*, insbes. eine mit Normalintensität arbeitende Person anhand von *Anforderungen* an diese Person, d. h. in der Regel unter Rückgriff auf die Soll-Ausrüstung der Person mit belastungsäquivalenten, in allgemeinen Eigenschaftskategorien formulierten Eignungsmerkmalen in Form eines *quantifizierten Arbeitswertes*. Als allg. Bewertungsverfahren wurde die A. Ende der 20er Jahre entwickelt. Der Inhalt dieses Verfahrens läßt sich am besten dadurch veranschaulichen, daß man A. als Handlung interpretiert und anhand von Handlungselementen beschreibt.

II. Arbeitsbewertung als Handlung

1. Ziele

Mit der A. wird zunächst eine Ausgestaltung von Anreizsystemen nach dem Kompensationsprinzip bezweckt, und zwar in erster Linie durch Schaffung einer *anforderungsgerechten Struktur der Grundentgelte*, gegebenenfalls auch des Freizeitausgleichs. Um eine derartige relative (nicht: absolute) *Entgeltgerechtigkeit* auf der Grundlage von Arbeitswerten legitimieren zu können, muß ein A.ssystem u. a. Einheitlichkeit und Differenzierungsfähigkeit besitzen.

Des weiteren dient die A. der *Personalsteuerung*. Als objektives, d. h. willkürliche Bevorzugung und Diskri-

minierung begrenzendes, formalisiertes und verständliches (transparentes) Verfahren der Arbeitsanalyse soll sie bei den Mitarbeitern Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit herbeiführen. Dieser Anwendungsbereich erstreckt sich vom Einsatz anforderungsgerechter Löhne als Anreize bis hin zur Heranziehung der A. bei der Handhabung von Verteilungskonflikten. Darüber hinaus sollen Ergebnisse der A. (etwa Anforderungsprofile) bei der Personalbedarfs-, einsatz-, -beschaffungs-, -freistellungs- und -entwicklungsplanung sowohl auf betrieblicher (≠ Betrieb) als auch überbetrieblicher Ebene (etwa bei der ≠ Arbeitsverwaltung) Verwendung finden.

Neben der *Klassifikation* zählt auch die *Gestaltung von Arbeitssystemen* (Stellenbildung) zu den Anwendungsbereichen der Arbeitsbewertung. Hierbei werden kritische Belastungen nicht kompensiert, sondern entweder – etwa durch sicherheitstechnische Maßnahmen – abgebaut oder im Falle einseitig belastender (etwa monotoner/repetitiver) Arbeitstätigkeiten z.B. durch Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen in ihrer Zusammensetzung verändert.

Schließlich unterliegt das Verfahren selbst einem *Wirtschaftlichkeitsziel* (Einfachheit, Praktikabilität). Es schlägt sich u. a. in der Forderung nach geringer erforderlicher Qualifikation der Träger und nach überschaubarer Anzahl der Anforderungskriterien nieder.

Wie bei jedem multifunktionalen Verfahren spielen auch bei der A. *Zielbeziehungen* (einschließlich der Zielgewichtungen) eine bedeutsame Rolle. Die auftretenden Zielkonflikte, etwa „Kompensation versus Korrektur von Belastungen“ bzw. „Differenzierungsfähigkeit (Gerechtigkeit) versus einfache Handhabbarkeit“ sind zu bewältigen.

2. Bedingungen

Zu den Daten der A. zählen zunächst die technische, organisatorische und personell-berufsbezogene *Beschaffenheit der Elemente eines Arbeitssystems* sowie – in dynamischer Betrachtung – deren Veränderungen. Sie ist hauptsächlich in jenen Bereichen von *Personalinfor-*

wie etwa der REFA-Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation e.V. Auf *betrieblicher* Ebene trifft man auf mehrere aufbauorganisatorische Lösungen, die in unterschiedlicher Weise die Geschäftsleitung, professionelle Arbeitsanalytiker, Betriebsräte, die Personalabteilung, Vorgesetzte, externe Berater und betroffene Mitarbeiter einbeziehen und etwa in Form eines Projektmanagements (z.B. in Gestalt paritätisch besetzter Kommissionen mit neutralem Vorsitzenden) realisiert werden

4 Tätigkeiten

Als *Bewertungshandlung* setzt sich eine differenziert angelegte A. aus folgenden Tätigkeiten zusammen. (1) *Inhaltliche Bestimmung eines globalen Schwierigkeitskriteriums bzw. mehrerer Anforderungsdimensionen* nach Art, Höhe und Dauer der Belastung. (2) *Skalierung der Anforderungen* (auf Ordinal- bzw. Kardinalskalenniveau). (3) *Ordnung des Kriteriensystems* durch Bestimmung der beschreibenden Kriterienrelationen (horizontale bzw. hierarchische Abhängigkeiten der Anforderungen). (4) *Gewichtung der Anforderungen*, also Bestimmung der wertenden Kriterienrelationen. (5) *Einordnung einzelner Arbeitsplätze* in das System der Anforderungen.

A. als *problemlösende Aktivität* umfaßt in formaler Hinsicht dabei stets die Phasen der Problemerkennung (z.B. Bestimmung von Anlässen der A.), Planung und Entscheidung (z.B. Bestimmung der Methodenvariante), Implementierung (z.B. Information, Motivation und Partizipation der Betroffenen), Durchführung und Überwachung (z.B. Regelung des Einspruchs- bzw. Beschwerdeverfahrens).

III. Varianten der Arbeitsbewertung

Die *Inhaltsvarianten* der (analytischen) A werden vornehmlich durch die jeweiligen *Anforderungsarten* bestimmt. Ausgewählte Beispiele sind in der folgenden Übersicht zusammengestellt:

Genfer Schema (1950)	REFA-Verband (1972)	Arbeitswissenschaftliches Erhebungsverfahren zur Tätigkeitsanalyse (1978) C Anforderungsanalyse (Auszug)
1 Fachkönnen	1 Kenntnisse	1 Anforderungsbereich Informationsaufnahme
11 Geistige Anforderungen	2 Geschicklichkeit	11 Erkennungsdimensionen
12 Körperliche Anforderungen	3 Verantwortung	12 Erkennungsarten
2 Belastung	4 Geistige Belastung	13 Genauigkeit bei der Informationsaufnahme
21 Geistige Anforderungen	5 Muskelmäßige Belastung	2 Anforderungsbereich Entscheidung
22 Körperliche Anforderungen	6 Umgebungseinflüsse	21 Komplexität der Entscheidung
3 Verantwortung		22 Zeitlicher Entscheidungspleiraum
4 Arbeitsbedingungen		23 Erforderliche Kenntnisse
		3 Anforderungsbereich Handlung
		31 Belastung durch Haltearbeit
		32 Belastung durch statische Haltearbeit
		33 Belastung durch schwere dynamische Muskelarbeit
		34 Belastung durch einseitig dynamische Arbeit
		35 Kräfteinsatz und Bewegungsfrequenz

mationssystemen festgehalten, die sich mit der beschreibenden Kennzeichnung von Arbeitssystemen befassen, also in Arbeitsplatzdatenbanken, Arbeitsverträgen, Stellenbeschreibungen und Arbeitsanalysen. Handelt es sich nicht um eine Ersteinführung, sondern um eine *Anpassung der A., besitzen auch bereits vorliegende Beurteilungssysteme* Bedingungscharakter. Außerdem sind *rechtliche* Daten zu beachten, etwa die Mitbestimmungspflichtigkeit gemäß ≠ Betriebsverfassungsrecht und Personalvertretungsgesetzen (≠ Personalvertretung).

3. Träger

Als *überbetriebliche* Träger fungieren vornehmlich die Tarifpartner bzw. von diesen getragene Einrichtungen

Die (sachlichen) *Geltungsbereichsvarianten* differenzieren die A.verfahren nach Inhalt und Umfang der durch sie abgedeckten Tätigkeitsklassen. Hiernach unterscheidet man etwa A.systeme für Arbeiter, Angestellte und einheitliche (übergreifende) Verfahren, branchenbezogene und branchenunabhängige Methoden sowie Systeme für den privaten und den öffentlichen Sektor.

Die *methodischen* Varianten lassen sich nach mehreren Kriterien systematisieren: Während bei der *summarischen* A. nur ein Globalurteil über die Arbeitsschwierigkeit formuliert wird, ergibt sich im Rahmen der *analytischen* A. der Gesamtarbeitswert als gewichtete Summe der Teilarbeitswerte auf mehreren Anforde-

rungsdimensionen. *Reihungs- und Stufungsverfahren* unterscheiden sich hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen Skalierung und Bewertung konkreter Arbeitssysteme. Die Ergebnisse der *Rangreihen- bzw. Rangfolgeverfahren* bilden zugleich eine ordinale Bewertung einer vorgegebenen Menge von Arbeitssystemen. Demgegenüber erfolgt bei den *Lohngruppen- bzw. Stufenwertzahlverfahren* die Skalierung *getrennt* von der nachgelagerten Einordnung der einzelnen Arbeitssysteme in die Stufengliederung.

Werden den einzelnen *Anforderungsdimensionen* *explizit* Gewichte zugeordnet, spricht man von *getrennter Gewichtung*. Ist die Gewichtung hingegen *implizit* in den Bewertungen der *Anforderungsausprägungen* enthalten, ist von *gebundener (fester, verschlüsselter) Gewichtung* die Rede. Hier lassen sich jeweils lineare, degressive bzw. progressive Verläufe der differenzierten Gewichtung unterscheiden.

Neben der *direkten Einstufung* einzelner Arbeitsplätze kommen Verfahren der *indirekten Einstufung* zur Anwendung. Hierbei werden zunächst typische Arbeitssysteme bewertet und die individuelle Bewertung dann durch Vergleich mit diesen Katalogen von Schlüsselstellen, Richt- bzw. Brückenbeispielen ermittelt.

IV. Kritische Würdigung

1. Methodendefizite

Die systemimmanente Kritik richtet sich auf die *meßmethodischen Schwachstellen* der A., insbes. die *Bestimmung der Anforderungsarten* (vornehmlich angesichts des technisch bedingten Wandels der Belastungsstrukturen), auf die *Ermittlung und Skalierung von Meßgrößen* (z. B. in Gestalt von Ausbildungs-, Einarbeitungs- und Erfahrungszeiten) sowie die Klärung der *Unabhängigkeit* bzw. *Abhängigkeit* von *Anforderungen* vor dem Hintergrund der additiven Verknüpfungsform der Teilarbeitswerte; ferner auf die Berücksichtigung von *Beurteilungsfehlern* (z. B. Halo-Effekt), die Aggregation der Beurteilung von *Einzelaktivitäten zur Gesamttätigkeitsbeurteilung*, die Entwicklung *einfacher* und zugleich *differenzierungsfähiger* Systeme und die *Vereinheitlichung* tätigkeits- bzw. gruppenspezifischer A.ssysteme zur konsequenten Realisierung des Gleichbehandlungsgrundsatzes.

2. Theoriedefizite

Die Kennzeichnung der A. als „Kunstlehre“ weist auf eine unzureichende theoretische Fundierung, z. B. durch *arbeitswiss. „gesicherte“ Erkenntnisse* hin. Hier wird zum einen bemängelt, daß die A. nicht auf einem Modell des *menschlichen Leistungsverhaltens* innerhalb eines (interaktiven) Arbeitssystems basiert. Dadurch wird anforderungsseitig nicht zwischen Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft differenziert. Zum anderen äußert sich das Theoriedefizit im Fehlen von hinreichend überprüften Modellen, die über die *Wirkungen der A.* auf Status, Hierarchie, subjektives Gerechtigkeitsempfinden und dergleichen informieren.

3. Normendefizite

Schließlich wird gegen die A. vorgebracht, daß sie auf *problematischen Normvorstellungen* beruht. Zunächst wird die Adäquanz des zugrundeliegenden *Gerechtigkeitskonzepts* bezweifelt. Eine an der Normalleistung orientierte Anforderungsgerechtigkeit vernachlässigt nicht nur die effektive Leistung und damit die Leistungsgerechtigkeit, sondern auch die vorhandenen Qualifikationen der Beschäftigten, also die Leistungspotential- bzw. Personengerechtigkeit. Die erforderliche Individualisierung und gegebenenfalls auch Subjektivierung der Gerechtigkeitvorstellung führt in Abkehr von

der arbeitsplatzorientierten zu einer personenorientierten Entlohnung. Sie läßt sich (in reaktiver Form) durch Verdienstsicherungen gegenüber technisch und organisatorisch bedingten Abgruppierungen (Besitzstandwahrung) verwirklichen.

Ein weiteres Normendefizit liegt darin begründet, daß das herkömmliche A.skonzept einseitig auf „*reaktive*“ *Humanisierung* durch gerechte Entlohnung ausgerichtet ist. *Proaktive menschengerechte Arbeitsgestaltung* vollzieht sich hingegen über eine präventive Korrektur, weniger über eine Kompensation von (inhumanen) Arbeitsanforderungen.

4. Zusammenfassende Beurteilung

Das weite und differenzierte Spektrum der unterschiedlichen Einstellungen zur A. dokumentiert sowohl die Anwendungsmöglichkeiten als auch die Anwendungsgrenzen dieses Verfahrens. In einem Extrembereich der Beurteilungsskala trifft man auf eine *uneingeschränkte Akzeptanz* der A. als einem funktionsfähigen Instrument, mit dessen Hilfe man die zentralen Ziele einer Verteilungs- und Personalpolitik, nämlich die Findung gerechter und leistungsmotivierender Entgelte, die Allokation und Entwicklung des betrieblichen Humanvermögens sowie die humane Gestaltung von Arbeitssystemen besser erreichen kann. Am anderen Ende des Einstellungsspektrums findet sich ein Plädoyer für eine grundsätzliche Ersetzung der A. durch andere Entgeltfindungsverfahren. Zwischen diesen beiden Extremen lassen sich jene Meinungen ansiedeln, welche die Erweiterungs- bzw. Verfeinerungsbedürftigkeit sowie die Ergänzungs- bzw. Reorientierungsnotwendigkeiten betonen. Daß die Beurteilung der A. derart kontrovers vorgenommen wird, hat seine Ursache nicht zuletzt in der Tatsache, daß man ihre systematische Ausgestaltung lange Zeit mit Wissenschaftlichkeit gleichgesetzt und damit gegenüber bestimmten Formen der Kritik immunisiert hat. Tatsächlich stellen die zentralen Bausteine der A., nämlich die Gewichtung der Funktionen, die Auswahl der Anforderungen und die Gewichtung der Anforderungen keine wiss. objektiven Erkenntnisse, sondern durch verteilungspolitischen Konsens objektivierten Konventionen dar. Die zukünftige Bedeutung der A. wird bestimmt von einer unumgänglich erscheinenden wiss. und politischen Neukonstruktion des Verfahrens. Aufbauend auf der Ausgestaltung der A. als einem multifunktionalen Instrument zur Verwirklichung konfliktärer Ziele kann dann der Stellenwert der A. innerhalb des Spektrums vorhandener Methoden neu bestimmt werden.

LITERATUR

- H. Emler, H. Stevens, Die analytische A. Düsseldorf 1950, 1965. – J. Wibbe, A. München 1952, 1966. – J. Paasche, Die Praxis der A. Köln 1953, 1974. – D. Gaul, Die A. und ihre rechtliche Bedeutung in Wirtschaft und Verwaltung. Berlin 1954, 1981. – H. Böhrs, Leistungslohngestaltung. Wiesbaden 1958, 1980. – REFA-Verband, Methodenlehre des Arbeitsstudiums. Bd. 4. Anforderungsermittlung (A.) München 1972, 1975. – W. Möller, A. in Industrieunternehmen. Begriffe und Ziele, qualitative Grundlagen, Standardverfahren, Verwendungsmöglichkeiten, Beurteilung, neuere Ansätze, Fallstudien. München 1974. – B. Ljvy, Job Evaluation. London 1975. – W. Platt, A. München 1977. – O. Foit, Analytische A. Der Prozeß ihrer Einführung als Methodenkritik. Berlin 1978, 1981. – E. Zander, H. Knebel, T. der A. Heidelberg 1978. – J. Hentze, A. und Personalbeurteilung. Stuttgart 1980. – D. L. Bartley, Job Evaluation. Wage and Salary Administration. Reading (Mass.) 1981. – K. Bartölke u. a., Konfliktfeld A. Grundprobleme und Einführungspraxis. Frankfurt/M. 1981. H. G. Ridder, Funktionen der A. Ein Beitrag zur Neuorientierung der Arbeitswissenschaft. Bonn 1982. – V. Schmied, Alternativen der Arbeitsgestaltung und ihre Bewertung. Konzepte und Aktionsvariablen industrieller Arbeitsgestaltung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Planungsrechnung. Wiesbaden 1982. – J. Schneider, Analytische A. Ihre Funktion im Angestelltenbereich und im Rationalisierungsprozeß der Arbeit. Frankfurt/M. 1982.

Michael Reiß