

2.2 Die Grundsätze der betrieblichen Aufbau- und Ablauforganisation

2.2.1 Grundstrukturen betrieblicher Organisation

2.2.1.1 Grundfragen und Grundbegriffe der Organisation

2.2.1.1.1 Organisationsbegriff und Systembegriff

Der Begriff der Organisation begegnet uns im Alltag in verschiedenen Ausprägungen. So werden zum Beispiel oft Vereine, Verbände und sonstige Institutionen als »Organisationen« bezeichnet. Meist verstehen wir unter Organisation aber die Tätigkeit des Organisierens und nicht deren Ergebnis, wobei die Umgangssprache wiederum verschiedene Bedeutungen kennt. Wer sagt, dass er »etwas organisiert«, meint damit häufig nichts weiter, als dass er sich »um etwas kümmert« oder »etwas beschafft«.

Im Allgemeinen bezeichnet Organisieren aber mehr, nämlich die Regelung von Abläufen und Beziehungen zwischen Menschen untereinander oder Menschen und Dingen – Maschinen, Werkzeugen und Werkstoffen, Belegen usw. – überall dort, wo in Zusammenarbeit ein gemeinsames Ziel erreicht werden soll.

Organisation ist also überall dort anzutreffen, wo Zusammenarbeit oder, anders ausgedrückt, **Arbeitsteilung** praktiziert wird (→ Abschn. 2.2.1.1.2). Mit der Durchsetzung der Arbeitsteilung – zunächst in Handel und Handwerk, später in der Industriegesellschaft – wuchs das Bewusstsein für die Notwendigkeit der organisatorischen Gestaltung von Werkstätten, Betrieben und Verwaltungen und der sich darin vollziehenden Tätigkeiten, und so war es nur folgerichtig, dass sich die Organisationslehre zu einem eigenständigen und wichtigen Gebiet der Betriebswirtschaftslehre entwickelte.

In der Organisationslehre findet sich eine Vielzahl von Definitionen des Organisationsbegriffes. Sehr gebräuchlich ist die folgende:

»Organisation ist die Schaffung von Systemen zur Erfüllung von Daueraufgaben« (E. GROCHLA)

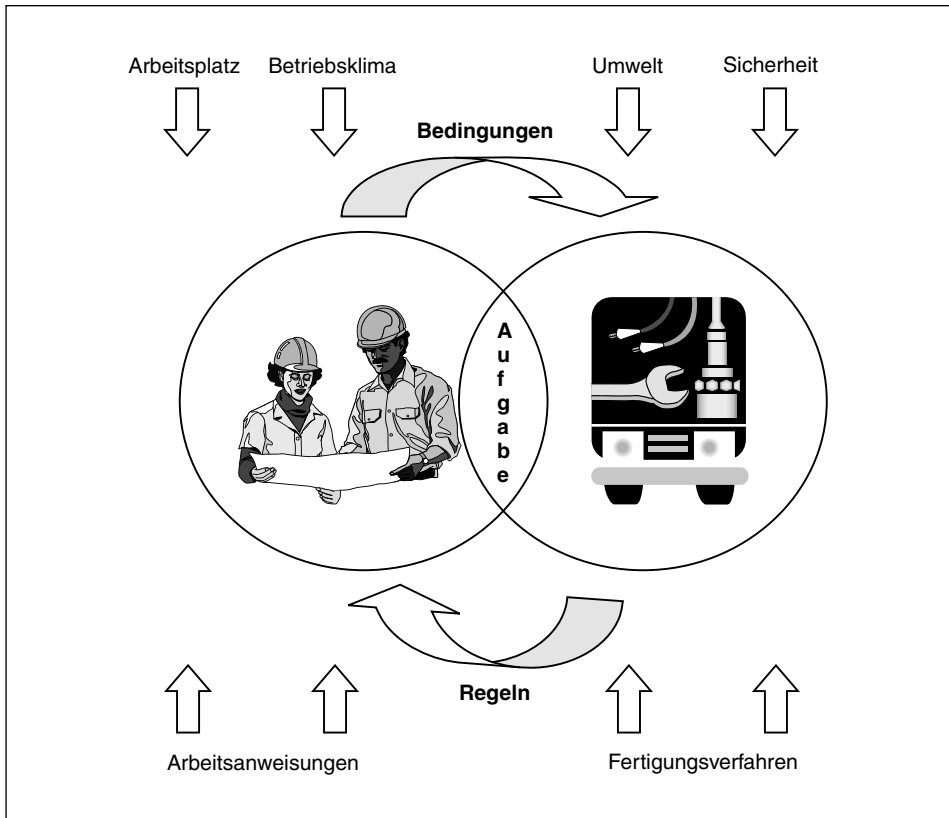
Aus dieser Definition lässt sich herleiten, wann Organisation erforderlich ist – und wann nicht: Offensichtlich setzt sie das **Vorhandensein einer Aufgabe** voraus (eine zweckfreie Plauderrunde ist demnach kein System, das gestaltet werden müsste), die in verschiedene Arbeitsschritte bzw. Teilaufgaben **zerlegbar** sein muss (sonst gäbe es nichts zu gestalten) und sich **immer wieder** stellt.

Mit obiger Definition wird ein weiterer, in der Organisationslehre sehr bedeutsamer, Begriff eingeführt, nämlich der des Systems.

»Ein **System** ist die Menge von in Beziehung stehenden Menschen und Maschinen, die unter bestimmten Bedingungen nach festgelegten Regeln bestimmte Aufgaben erfüllen sollen« (E. GROCHLA).

Systeme, in denen Menschen und Maschinen gemeinsam an einer Aufgabe arbeiten, werden auch als **sozio-technische Systeme** bezeichnet.

Diese Definition macht klar, dass auch ein Industriebetrieb ein System ist.



Menschen und Maschinen im sozio-technischen System

Betrachtet man beide Definitionen im Zusammenhang, wird deutlich, dass Organisation mit **Planung** verbunden ist: Zur Erledigung der sich wiederholt in gleicher Weise stellenden Aufgabe wird ein Gerüst aus zusammenwirkenden »Aktionsträgern« – Menschen, Maschinen, sonstigen Sachmitteln und Informationen – dauerhaft so konstruiert, dass sich in ihm bestimmte, festgelegte »Prozeduren« vollziehen können. Einmalig auftretende Probleme entziehen sich einer solchen Planung und damit auch dem Organisieren; ihnen begegnet man mit **Improvisation** (→ Abschn. 2.2.1.1.3).

Die betriebliche Organisation erstreckt sich auf eine Vielzahl von Aspekten und ist überall, im Großen – bei Betrachtung des Unternehmens als Ganzes – wie im Kleinen, also in einzelnen Verrichtungen an einzelnen Arbeitsplätzen, anzutreffen.

In jedem Falle, im Großen wie im Kleinen, bedeutet betriebliches Organisieren, Antworten auf folgende Fragen zu geben:

- Wie muss ein System in seinen Strukturen beschaffen sein und
- wie muss ein Ablauf innerhalb dieses Systems gestaltet werden, damit das angestrebte Ziel erreicht werden kann?

Diese Kernfragen führen unmittelbar zu den Begriffen der Aufbauorganisation und Ablauforganisation, denen in den folgenden Betrachtungen breiter Raum gewidmet ist.

Zuvor sollen aber weitere Grundbegriffe aus der Organisationslehre behandelt werden.

2.2.1.1.2 Organisation und Arbeitsteilung

Im vorangegangenen Abschnitt wurde bereits darauf hingewiesen, dass der Begriff der Organisation untrennbar mit demjenigen der Arbeitsteilung verbunden ist.

Wo Menschen zusammenleben, findet Arbeitsteilung statt. Im Frühstadium der kulturellen Entwicklung der menschlichen Zivilisationen beschränkte sie sich auf den Familienverband, dessen Mitglieder – häufig in Abhängigkeit von Geschlecht, Alter und Stellung innerhalb der Familie – unterschiedliche Aufgaben erfüllten. Ein Austausch von Gütern fand nicht statt; jeglicher Bedarf wurde in der Familiengemeinschaft selbst erzeugt und auch selbst verbraucht.

Mit dem Zusammenrücken der Menschen in dörflichen und städtischen Lebensgemeinschaften einerseits und der wachsenden – oft notgeborenen – Mobilität andererseits ging eine weiter reichende Aufgabenverteilung einher. »Wer was machte«, hing von persönlichen Merkmalen des Ausführenden – Talenten, Fertigkeiten, Kenntnissen, Leistungsfähigkeit –, vor allem aber davon ab, welche Güter oder Dienste in der betreffenden oder einer anderen erreichbaren Lebensgemeinschaft benötigt wurden und somit Tauschwert besaßen. Die vom Einzelnen im Rahmen des erwählten »Berufes« produzierte Menge überstieg den Eigenbedarf; zugleich verzichtete er darauf, andere, ebenfalls benötigte Güter selbst herzustellen.

Aus dem einfachen Tausch, bei dem jeder Partner gegen Hergabe seines eigenen Produktes genau das Gut erhielt, das er gerade selbst benötigte, entstanden Tauschketten.

Folge war die Entwicklung zur **Marktwirtschaft** mit der Entstehung von Geld, Märkten, verschiedenen Formen des Handels, Handelsgebräuchen und gesetzlichen Regelungen.

Ein ebenso simples wie einleuchtendes Beispiel für Arbeitsteilung in der beginnenden Industrialisierung liefert der schottische Nationalökonom Adam SMITH (1723–1790) in seinem 1774 erschienenen Hauptwerk »An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations« (deutscher Titel: »Eine Untersuchung über Natur und Wesen des Volkswohlstandes«):

»Ein Arbeiter, der zur Herstellung von Stecknadeln nicht angelernt wäre, der also mit dem Gebrauch der dazu verwendeten Maschinen nicht vertraut wäre, könnte selbst bei äußerster Anstrengung täglich gerade nur eine, sicherlich jedoch keine zwanzig Nadeln herstellen.

Bei der derzeitigen Herstellungsart dagegen ist nicht nur das Ganze ein selbstständiges Gewerbe, sondern es zerfällt wiederum in eine Anzahl Zweigbetriebe, von denen die meisten wieder in sich selbständig sind. Der eine Arbeiter zieht den Draht, ein anderer streckt ihn, ein dritter schneidet ihn ab, ein vierter spitzt ihn zu, ein fünfter schleift ihn am oberen Ende, damit der Kopf angesetzt werden kann. Die Anfertigung des Kopfes macht wiederum zwei oder drei verschiedene Tätigkeiten erforderlich: Das Ansetzen desselben ist eine Arbeit für sich, das Weißglühen der Nadeln ebenso, ja sogar das Einwickeln der Nadeln in Papier bildet eine selbstständige Arbeit. Auf diese Weise zerfällt die schwierige Aufgabe, eine Stecknadel herzustellen, in etwa achtzehn verschiedene Teilarbeiten, die in manchen Fabriken alle von verschiedenen Händen ausgeführt werden, während in anderen zuweilen zwei oder drei derselben von einem Arbeiter allein besorgt werden.

Ich habe eine kleine Manufaktur dieser Art gesehen, in der nur zehn Mann beschäftigt waren und folglich einige zwei oder drei verschiedene Arbeiten zu übernehmen hatten. Obgleich sie nun sehr arm und infolgedessen mit den nötigen Maschinen nur ungenügend versehen waren, so konnten sie jedoch, wenn sie sich tüchtig daranhielten, an einem Tag zusammen etwa zehn Pfund Stecknadeln anfertigen.

Ein Pfund enthält über 4000 Nadeln mittlerer Größe. Diese zehn Arbeiter konnten demnach täglich über 48000 Nadeln herstellen. Da nun auf jeden der zehnte Teil von 48000 Nadeln entfällt, so kann man auch sagen, dass jeder täglich 4800 Nadeln herstellte. Hätten sie dagegen alle einzeln und unabhängig voneinander gearbeitet und wäre niemand besonders angelehrt gewesen, so hätte gewiss keiner 20, vielleicht sogar nicht einmal einer eine Nadel täglich anfertigen können, d. h. sicher nicht den 240sten, vielleicht nicht einmal den 4800sten Teil von dem, was sie jetzt infolge einer entsprechenden Teilung und Vereinigung der verschiedenen Arbeitsvorgänge zu leisten im Stande sind.«

Im letzten Satz weist SMITH auf eine Besonderheit der industriellen Arbeitsteilung hin: Sie zerlegt die Fertigungsaufgabe in verschiedene Teilaufgaben, die teils unabhängig voneinander begonnen und ausgeführt werden können (Draht vorbereiten, Kopf herstellen) und teils zeitlich/sachlogisch aufeinander folgen (Draht ziehen, Draht strecken, Draht schneiden...), letztlich aber vereinigt werden müssen (Kopf ansetzen), um ein fertiges Endprodukt zu ergeben.

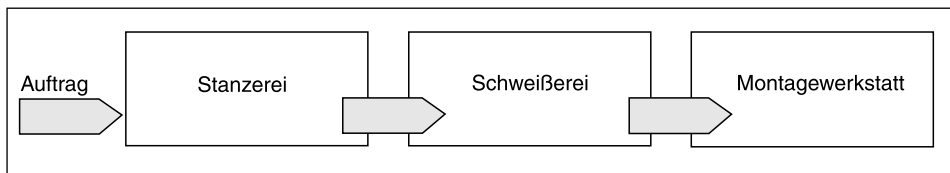
Sein Beispiel steht für die wesentliche Erkenntnis, dass durch Arbeitsteilung die **Arbeitsproduktivität**, die sich im Verhältnis von Arbeitseinsatz zu Arbeitsergebnis ausdrückt, bedeutend gesteigert werden kann: »Die Arbeitsteilung dürfte die produktiven Kräfte der Arbeit mehr als alles andere fördern und verbessern« (SMITH).

Grundsätzlich können zwei Formen der betrieblichen Arbeitsteilung unterschieden werden: Die verrichtungs- und die objektorientierte Arbeitsteilung.

Die **verrichtungsorientierte Arbeitsteilung**, auch **funktionale Organisation** genannt, verteilt die betrieblichen Aufgaben nach dem Kriterium der unterschiedlichen Verrichtungen; zugleich werden **Stellen** mit gleichen Aufgaben zusammengefasst.

Beispiel:

Die »Schmitz & Schulz PC Components GmbH« stellt Computergehäuse in Werkstattfertigung her, d. h. Arbeitsplätze mit gleichartiger Verrichtung (z. B. stanzen, schweißen, montieren...) sind jeweils in einer Werkstatt (Stanzerei, Schweißerei, Montagewerkstatt...) zusammengefasst, und die einzelnen Werkstücke durchlaufen diese Werkstätten in der durch die produktionstechnischen Erfordernisse diktierten Reihenfolge.



Verrichtungsorientierte Arbeitsteilung

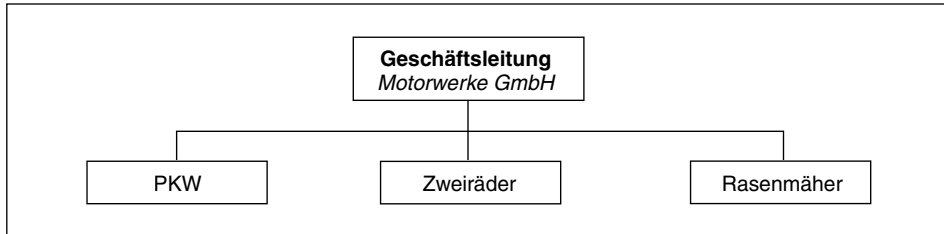
Diese Form der Arbeitsteilung, bei der jeder Mitarbeiter nur einen Teilprozess innerhalb des Gesamt-Produktionsprozesses ausführt (→ Abschn. 2.2.5.1, »Arteilung«), ist charakteristisch für die industrielle Fertigung.

Die **objektorientierte Arbeitsteilung** erfolgt nach Aufgabenobjekten. Dies können Produkte, aber auch Regionen oder Kundengruppen sein. Häufig sind Unternehmen auf der zweiten Hierarchieebene – also unmittelbar unterhalb der Führungsspitze – nach dem Objektprinzip gegliedert. In diesem Fall spricht man von **Spartenorganisation**.

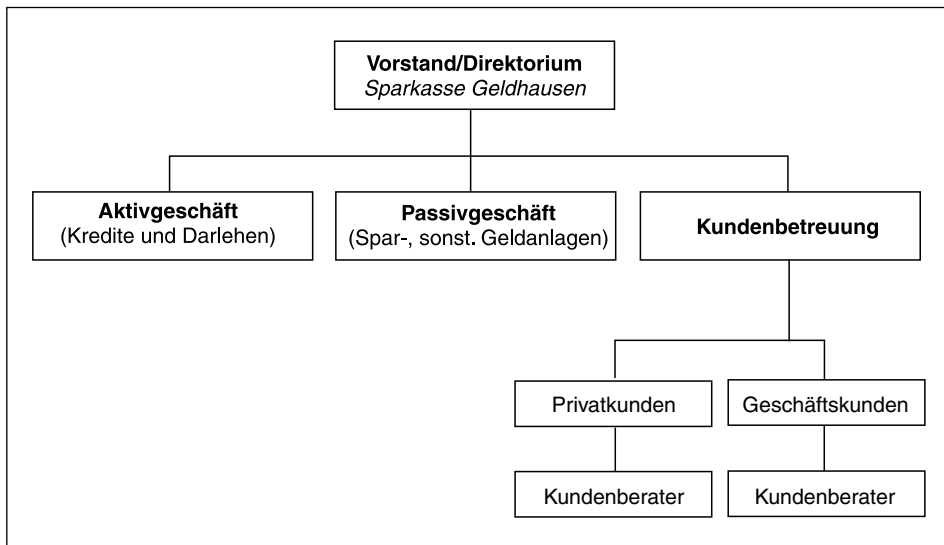
Beispiele:

Ein Unternehmen stellt verschiedene Arten von Kraftfahrzeugen her. Unterhalb der Geschäftsführungsebene erfolgt eine Untergliederung in die Sparten »Personenkraftwagen«, »Zweiräder« und »Rasenmäher«.

Die Sparkasse in Geldhausen ist unterhalb der Geschäftsleitungsebene verrichtungsorientiert ausgerichtet. Der Schalterbereich ist jedoch objektorientiert in die Geschäftsbereiche »Privatkundengeschäft« und »Geschäftskundengeschäft« eingeteilt; »Objekte« sind dabei die Kunden. Innerhalb dieser Bereiche ist jeder Kunde einer bestimmten Kundenberaterin zugeteilt, die alle gewünschten Geschäfte – Geldanlage, Kreditgewährung, Barauszahlung, Sortenbeschaffung usw. – für »ihren« Kunden abwickelt (im Gegensatz dazu wäre die »klassische« Trennung nach Giro-, Spar-, Kassenschalter usw. verrichtungsorientiert!)



Spartenorganisation



Objektorientierung in nachrangiger Hierarchieebene

Bezüglich der **einzelnen Arbeitsplätze im Fertigungsbereich** ist Objektorientierung eher selten anzutreffen, denn sie würde bedeuten, dass der einzelne Mitarbeiter als Generalist mit dem gesamten Herstellungsprozess befasst ist (→ Abschn. 2.2.5.1, »Mententeilung«). Verwirklicht ist sie häufig aber in Bezug auf Gruppen.

Beispiel:

Die Mitarbeiter einer jeden Arbeitsgruppe erstellen gemeinsam jeweils ein bestimmtes Produkt. Die Fertigung ist also insoweit objektorientiert organisiert. Jeder Mitarbeiter beherrscht alle notwendigen Arbeitsschritte, so dass eine gegenseitige Vertretung oder ein bewusster Aufgabentausch (»Job Rotation«) möglich ist, und steuert innerhalb seines Teams durch seine Arbeitsleistung eine Teilmenge zum Gesamtprozess bei. Keiner der Mitarbeiter vollzieht jedoch jemals den gesamten Herstellungsprozess an einem konkreten Stück allein.

Beispiele für die **Ausrichtung an Aufgabenobjekten** finden sich häufig im Dienstleistungsbereich.

Jeder Mitarbeiter der Kundendienstabteilung eines Küchengeräteherstellers ist einer bestimmten Regionalgruppe zugeteilt. Jede Anforderung des Kundendienstes, unabhängig von der Geräteart und der Art des Defektes, wird der Regionalgruppe allein aufgrund des Kundenortes zugewiesen und von demjenigen Gruppenmitglied, das gerade Zeit hat bzw. sich gerade in der Nähe des Kunden aufhält, bearbeitet.

2.2.1.1.3 Disposition und Improvisation

In Abschnitt 2.2.1.1.1 wurde bereits darauf hingewiesen, dass Organisation an das Vorhandensein einer zerlegbaren Daueraufgabe geknüpft ist und einer Planung bedarf. Improvisation wurde im gleichen Zuge als ungeplante Reaktion auf eine unvorhergesehene und einmalige Problemstellung bezeichnet.

Damit könnte der Eindruck entstanden sein, dass Improvisation gewissermaßen das Gegenteil von Organisation sei. Jedoch schließen sich Organisation und Improvisation nicht aus; vielmehr sind sie in jedem System nebeneinander anzutreffen: In jedem Betrieb stellen sich immer wieder Probleme, die außerhalb des üblichen Aufgabenerfüllungsspektrums stehen, so noch nie aufgetreten sind und sehr wahrscheinlich auch nicht wieder auftreten werden – und denen durch ungeplantes, sofortiges Handeln begegnet wird.

Zwischen Organisation und Improvisation ist die Disposition angesiedelt. Dieser Begriff wird immer dann verwendet, wenn eine Aufgabe zu erledigen ist, die zwar zu den Regelaufgaben des Betriebes gehört, in ihrer konkreten Ausprägung aber nicht vorhersehbar war und daher einer kurzfristigen Planung vor der sich direkt anschließenden Handlung bedarf, wobei sie sich auf die vorhandene Organisationsstruktur und die durch sie vorgegebene Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungsverteilung stützt.

Zur Verdeutlichung folgendes Beispiel:

Ein Speditionsunternehmen, das sich auf die Durchführung von Wohnungsumzügen im gesamten Bundesgebiet spezialisiert hat, aber auch kurzfristige Transporte für gewerbliche Auftraggeber durchführt, verfügt über eine bestimmte Anzahl von Fahrzeugen, Fahrern und Packern, über deren Einsatz unter Beachtung von Lenk- und Ruhezeiten, Wartungsintervallen usw. ein Mitarbeiter am Unternehmensstandort entscheidet.

Wenn ein Kunde einen Umzugsauftrag erteilt, wird dieser in einer bestimmten Weise behandelt: Aufnahme, Weitergabe, Bestätigung des Auftrags usw. sind festgelegt. Es liegt nun aber in der Natur der Aufgabenstellung, dass die konkreten Ausprägungen eines eingehenden Auftrages – Abhol- und Anlieferorte, Umzugstag, Menge und Besonderheiten des Umzugsgutes usw. – vorab nicht bekannt sind.

Bei der Zuteilung eines Fahrzeuges und des Personals zu einem Auftrag sind – im Interesse der Wirtschaftlichkeit, die durch eine hohe Kapazitätsauslastung gefördert wird – zusätzlich die weiteren vorliegenden Aufträge zu berücksichtigen: Gibt es die Möglichkeit, durch geschickte Planung – etwa die Verbindung mit einem gewerblichen Transport – eine Leerfahrt zu vermeiden? Können mehrere Aufträge durch Zuladung miteinander verbunden werden? usw., wobei täglich neu eingehende Kundenaufträge dazu führen können, dass die bereits getroffenen Zuordnungen wieder verworfen werden.

Hier handelt es sich um eine typische Dispositionsaufgabe: Gestützt auf ein dauerhaft bestehendes organisatorisches Gerüst wird kurzfristig geplant und gehandelt. Nicht zuletzt drückt sich dies auch in der Stellenbezeichnung des Mitarbeiters aus, der »Disposition« genannt wird.

2.4 Anwenden von Methoden der Entgeltfindung und der kontinuierlichen betrieblichen Verbesserung

2.4.1 Formen der Entgeltfindung

Lohn ist Entgelt für geleistete Arbeit. Im Betrieb wird in Bezug auf gewerbliche Arbeitnehmer von Lohn und bei Angestellten von Gehalt gesprochen. Im öffentlichen Dienst sind die Begriffe Vergütung und Besoldung üblich.

Rechtliche Grundlagen zur Entlohnung bilden der Lohnstarifvertrag, Lohnrahmentarifvertrag, das Tarifvertragsgesetz, Betriebsverfassungsgesetz, das Handelsgesetzbuch und Bürgerliche Gesetzbuch sowie das Grundgesetz (GG).

Regelungen zur Entlohnung sind außerdem den einzelnen Manteltarifverträgen zu entnehmen.

2.4.1.1 Anforderungs- und leistungsabhängige Entgeltdifferenzierung

Das Entgelt ist ein entscheidender Reiz für Mitarbeiter, ihre Arbeitskraft dem Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Dabei ist für den einzelnen Mitarbeiter häufig nicht allein die absolute Einkommenshöhe von Bedeutung; vielmehr hängt die Zufriedenheit auch wesentlich davon ab, ob das eigene Einkommen nicht hinter demjenigen von Kollegen mit gleichen oder ähnlichen Arbeitsaufgaben zurückbleibt.

Ein wichtiger Bestimmungsfaktor der Entgeltfindung ist selbstverständlich die Arbeitsleistung. Mit der Forderung »gleicher Lohn für gleiche Arbeit« stellt sich aber das gewichtige Problem der Vergleichbarmachung.

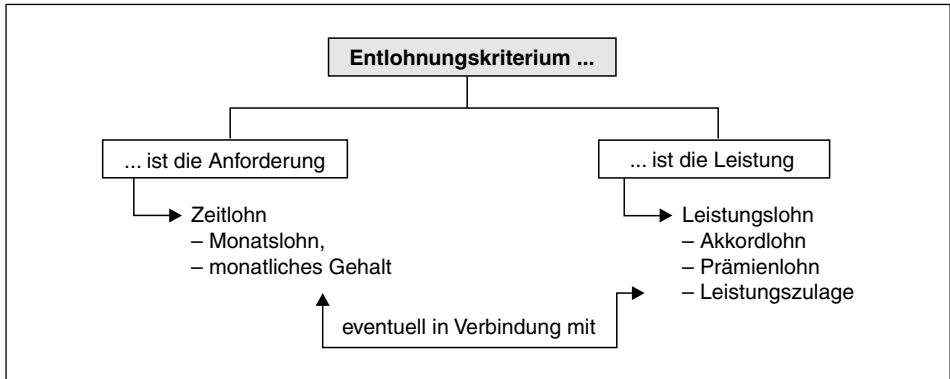
Mittels einer Arbeitsbewertung auf der Basis der vorweg kurz beschriebenen Zeitstudien wird eine Annäherung an eine Objektivierung der Leistungsbeurteilung versucht, aber eine rein objektiven Kriterien folgende und damit absolut gerechte Eingruppierung und Entlohnung erscheint schlichtweg nicht möglich.

Anstelle einer absoluten Lohngerechtigkeit ist folglich die relative Lohngerechtigkeit angestrebt: Diese liegt als Grundgedanke den Verhandlungen zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern zugrunde und kommt in den Tarifgruppen und tariflichen Entgeltbeträgen bzw. entsprechenden Betriebsvereinbarungen zum Ausdruck.

Die Entgeltpolitik unterscheidet die folgenden vier Bestimmungsgrößen.

- Das **anforderungsgerechte Arbeitsentgelt**: Dieses berücksichtigt die Arbeitsanforderungen und -bedingungen und erfordert das Vorliegen von Arbeitsplatzbewertungen und Stellenbeschreibungen. Nicht die tatsächliche Leistung, sondern die Anforderungen des Arbeitsplatzes sind Grundlage der Entlohnung.
- Das **leistungsgerechte Entgelt**: Auf Basis von Messungen und Bewertungen wird die individuelle Leistungsabgabe des einzelnen Arbeitnehmers entlohnt.
- Das **verhaltensgerechte Entgelt**: Im Vordergrund der Betrachtung steht die Art und Weise der Aufgabenerfüllung, also z. B. Qualität, Anwesenheit, Unfallfreiheit. Häufig werden am Verhalten orientierte Entgeltanteile in Form von Prämien zusätzlich zum sonstigen Einkommen ausgeschüttet.
- Das **sozialgerechte Entgelt** berücksichtigt persönliche Daten und Lebensumstände des Arbeitnehmers, also z. B. Alter, Familienstand, Zahl der Kinder, Behinderungen, Betriebszugehörigkeit.

In der heute üblichen Entlohnungspraxis finden in der Regel alle vier Bestimmungsgrößen angemessene Berücksichtigung. Im Folgenden wird auf Systeme zur anforderungsge- rechten Entlohnung mittels Arbeitsbewertung und Systeme zur leistungsgerechten Ent- lohnung mittels Leistungskennzahlen eingegangen. Den Unterschied zwischen beiden Entlohnungsformen zeigt die folgende Abbildung.



Lohnformen in Abhängigkeit vom Entlohnungsgrundsatz

2.4.1.2 Grundlagen der Arbeitsbewertung

Voraussetzung für eine dem Anforderungsgrad entsprechende Bewertung einzelner Ar- beitsverrichtungen ist eine Differenzierung und Klassierung von Tätigkeiten nach

- Fachkenntnissen (Vorbildung, Arbeitserfahrung),
- geistiger Anstrengung,
- körperlicher Anstrengung (Geschicklichkeit, Muskelbelastung, Aufmerksamkeit, beson- dere Belastung durch Schichtarbeit),
- Verantwortung für Mitarbeiter und Sachen,
- Umgebungseinflüssen (Schmutz, Nässe, Lärm, Arbeit im Freien, Unfallgefahr usw.).

Das im Jahre 1950 auf einer internationalen Konferenz für Arbeitsbewertung entwickelte »Genfer Schema« kennt vier Obergruppen und insgesamt sechs Anforderungsgruppen.

Gruppenzahl	Hauptanforderungen	
I.	Fachkönnen:	1. geistige Anforderungen
II.	Belastung:	2. körperliche Anforderungen
III.		3. geistige Beanspruchung
IV.		4. körperliche Beanspruchung
		5. Verantwortung
		6. Arbeitsbedingungen

»Genfer Schema« zur Klassierung von Tätigkeiten

Qualitative Methoden der Arbeitswertanalyse sind

- die **summarische Methode**: Die Arbeitsverrichtungen werden ohne Aufgliederung nach einzelnen Anforderungsarten als Ganzes bewertet;

– die **analytische Methode**: Für jede einzelne Anforderungsart wird ein Wert ermittelt; der Arbeitswert einer Verrichtung ergibt sich aus der Summe der Einzelwerte für die Anforderungen, die im Rahmen dieser Verrichtung an den Ausführenden gestellt werden.

Die Quantifizierung der **Arbeitsschwierigkeit** folgt entweder

- dem Prinzip der **Reihung**: Die zu bewertenden Verrichtungen werden nach abnehmendem Schwierigkeitsgrad geordnet;
- dem Prinzip der **Stufung**: Unterschiedliche Verrichtungen mit gleichem Schwierigkeitsgrad werden innerhalb eines vorab festgelegten Systems mit verschiedenen Anforderungsstufen der gleichen Stufe zugeordnet.

Die Kombination der qualitativen und quantitativen Prinzipien ergibt vier Grundmethoden der Arbeitsbewertung:

Prinzip der Quantifizierung	Prinzip der Qualitätsanalyse	
	summarisch	analytisch
Reihung	Rangfolgeverfahren	Rangreihenverfahren
Stufung	Lohngruppenverfahren	Stufenwertzahlverfahren

Grundmethoden der Arbeitsbewertung

Das **Rangfolgeverfahren** ist ein einfaches, jedoch für kompliziertere Verhältnisse kaum geeignetes Verfahren, das alle in einem Betrieb anfallenden Verrichtungen in eine Rangreihung einstellt. Eine Rangreihung besagt jedoch nichts über die Abstände zwischen den einzelnen Leistungsklassen. Übertragen auf die Arbeitsbewertung bedeutet dies, dass das Rangfolgeverfahren nur unbefriedigende Hilfen zur Lösung des Entlohnungsproblems stellt.

Das **Lohngruppen-** oder **Katalogverfahren** bildet eine Anzahl von Stufen (= Lohngruppen) mit unterschiedlichem Schwierigkeitsgrad, in die alle anfallenden Verrichtungen eingeordnet werden. Zu jeder Stufe werden Richtbeispiele dargeboten, die die Einordnung erleichtern sollen. Dieses Verfahren wird in Tarifverträgen bevorzugt.

Das **Rangreihenverfahren** bringt alle Verrichtungen in eine Rangreihung, betrachtet dabei jedoch – anders als das Rangfolgeverfahren – jede Anforderungsart getrennt: So werden alle Verrichtungen einmal nach den Vorkenntnissen, dann nach der körperlichen Belastung, der Verantwortung usw. sortiert. Die Stellung einer Verrichtung innerhalb einer Reihe wird in einem Prozentwert ausgedrückt. Die Schwierigkeit besteht darin, dass den verschiedenen Anforderungsarten unterschiedliches Gewicht beizumessen ist und daher eine komplizierte Berechnung erforderlich wird, in der die verschiedenen Prozentwerte mit den jeweiligen Gewichtungsfaktoren multipliziert werden.

Das **Stufenwertzahlverfahren** legt für jede Anforderungsart eine Wertzahlenreihe fest, die innerhalb einer Bandbreite von z. B. »äußerst gering« bis »extrem hoch« Punkte vergibt.

Anforderungsart	Bewertung	Punktezahl
Körperliche Beanspruchung	äußerst gering	0
	leicht	2
	mittelschwer	4
	hoch	6
	sehr hoch	8
	extrem hoch	10

Stufenwertzahlverfahren

Die Wertzahlen müssen nicht in gleichen absoluten Abständen festgelegt werden; auch nichtlineare Verläufe sind denkbar. Außerdem kann eine Gewichtung der unterschiedlichen Anforderungsarten erfolgen.

Arbeitsplatzbewertung

Die Bewertung und Eingruppierung eines Arbeitsplatzes erfolgt unabhängig vom Stelleninhaber anhand der Tätigkeitsbeschreibung oder Stellenbeschreibung. Die darin aufgeführten Anforderungen werden z. B. nach dem Genfer Schema oder einem anderen Kriterienkatalog mit einer Wertzahl versehen, wobei die Kriterien mit einem Gewichtungsfaktor versehen werden, da sie in aller Regel von unterschiedlich großer Bedeutung für die Gesamtbewertung sind. Die Summe der mit dem Gewichtungsfaktor multiplizierten Wertzahlen führt zur Eingruppierung des Arbeitnehmers in eine Lohngruppe.

Die Bewertung im Unternehmen ist meist auf Bewertungsausschüsse übertragen, denen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter angehören. Das Verfahren soll eine möglichst große Objektivität und Vergleichbarkeit gewährleisten.

2.4.1.3 Lohnarten

2.4.1.3.1 Zeitlohn

Beim Zeitlohn kann unterschieden werden nach

- Zeitlohn ohne Leistungsbewertung,
- Zeitlohn mit Leistungsbewertung.

In der ersten Form des Zeitlohnes wird sowohl die Art der Leistung als auch das Ausmaß der Leistung abgegolten. Der Arbeitnehmer kann im Allgemeinen ohne besonderen Zeitzwang mit einer konstanten Lohnhöhe rechnen.

Zeitlöhne **ohne leistungsbezogene Komponente**, wie sie aus der ausschließlichen Praktizierung der geschilderten Arbeitsbewertung resultieren, sind in den Bereichen der Verwaltung und Dienstleistung gebräuchlich, in gewerblich-technischen Bereichen aber eher die Ausnahme; öfter werden sie dort mit leistungsbewertenden Elementen kombiniert.

Der Zeitlohn mit **Leistungsbewertung** hat als Ziel, eine Leistungssteigerung durch die Quantifizierung der Leistung des Menschen in Form eines Leistungswertes zu erreichen. Die leistungsbezogenen Lohnkomponenten beruhen auf Leistungsbewertungen, die in regelmäßigen Abständen durch die jeweiligen Vorgesetzten vorgenommen werden. Wie die Beurteilung durchgeführt wird und welche Kriterien dabei beurteilt werden, ergibt sich im Allgemeinen aus tarifvertraglichen Regelungen. Von der Höhe des Leistungswertes ist die Höhe der Leistungszulage abhängig. Sie ist vergangenheitsbezogen und wird in der Erwartung gezahlt, dass der Mitarbeiter auch künftig sein Leistungsverhalten nicht verändert. Die **Leistungsbeurteilung** wird in Intervallen, mindestens jedoch einmal im Jahr durchgeführt.

Eine Sonderform ist der **Pensumlohn**, eine Leistungszulage für eine bestimmte Periode (z. B. ein Quartal, ein Halbjahr), die für ein vorab vereinbartes, in der Periode zu erbringendes Arbeitspensum vereinbart wurde. In der Leistungsüberprüfung und vor Festlegung der Leistungszulagen für die Folgeperiode wird rückblickend festgestellt, ob dieses Pensum auch tatsächlich erbracht oder sogar überschritten wurde.

Dem relativ hohen Aufwand, der mit der Ermittlung und Vereinbarung des Pensums einhergeht, stehen als Vorteile eine für den Arbeitnehmer kalkulierbare, weil für die Dauer der Periode feststehende Lohnhöhe und eine aufgrund der Gewährung einer Leistungskomponente gesteigerte Motivation gegenüber.

2.4.1.3.2 Leistungslohn: Akkordlohn, Prämienlohn und Leistungszulagen

Die »klassischen« Formen des Leistungslohns sind der Akkordlohn, der Prämienlohn und sonstige Zulagen.

Bei leistungsbezogenen Löhnen ist zu beachten, dass die gesetzlichen **Mindestlohnvorgaben** nach dem Mindestlohngesetz (MiLoG) bzw., soweit Tarifbindung besteht, die tariflichen Mindestlöhne einzuhalten sind. Die Normalleistung beim Akkord wird daher so bemessen, dass der Mindestlohn erreicht wird. Prämien werden immer zusätzlich zum Zeit- oder Akkordlohn gewährt.

2.4.1.3.2.1 Akkordlohn

Akkordlohn ist eine Lohnform mit direktem Leistungsbezug. Die Leistung wird in Leistungskennzahlen ausgedrückt. Diese sind

- die vom arbeitenden Menschen beeinflussbare Mengenleistung, ausgedrückt im Leistungsgrad,
- der daraus abgeleitete Zeitgrad.

Zur Ermittlung dieser Werte müssen vorab Arbeitszeitstudien durchgeführt werden.

Zeitstudien, Bewegungsstudien und Systeme vorbestimmter Zeiten

Zeitstudien sind exakte Zeitmessungen, mit deren Hilfe der durchschnittliche Zeitverbrauch für eine Verrichtung ermittelt werden soll. Derartige Zeitmessungen werden häufig im Zusammenhang mit Stückakkordlöhnen durchgeführt.

Es gehört dabei zum Wesen der Arbeitsplatzgestaltung, dass Verrichtungen, etwa menschliche Bewegungen, zuvor im Sinne der oben genannten Gestaltungsaspekte optimiert, also vereinfacht, verdichtet, angereichert und um unnötige oder unnötig kräftezehrende Elemente bereinigt werden.

Jede einzelne Zeitmessung ergibt eine Zeit, die eine bestimmte Arbeitskraft für eine Verrichtung benötigt. Da jedoch ein Durchschnittswert gesucht wird, müssen möglichst viele Messungen derselben Tätigkeit durchgeführt werden, wobei die Tätigkeit von wechselnden Arbeitskräften auszuüben ist.

Da jede Arbeitskraft ein individuelles Leistungsvermögen aufweist, wird nach REFA neben der Zeitmessung auch eine Schätzung des individuellen Leistungsgrades vorgenommen. Der normale Leistungsgrad, die sogenannte **Normalleistung**, wird mit 100 % angenommen; Kriterium für eine Normalleistung ist z. B. eine harmonische, koordinierte Bewegungsausführung.

Die durch Zeitstudien ermittelte Normalzeit für eine Arbeitsverrichtung ist nicht identisch mit der **Vorgabezeit**, die auch Unterbrechungen berücksichtigt, die arbeitsablauf- oder störungsbedingt auftreten oder der Erholung bzw. den persönlichen Bedürfnissen der Arbeitskraft dienen.

Um Zeitvorgaben in noch größerem Maße objektivieren zu können, wurden wissenschaftliche Mikro-Bewegungsstudien durchgeführt, deren Ergebnisse aus Tabellenwerken entnommen werden können. Hierin finden sich Standardzeitwerte für diverse, hinsichtlich ihres Schwierigkeitsgrades noch mehrfach differenzierte Grundbewegungen wie Hinlangen, Greifen, Vorrichten usw.

In Deutschland verbreitete Methoden, auf die hier aber nicht weiter eingegangen werden soll, sind das »REFA-Standardprogramm Planzeitermittlung«, MTM (Methods Time Measurement) und WF (Work Factor).