Betriebliches Personalwesen

von

Erich Potthoff

Mit 11 Abbildungen

Sammlung Göschen Band 6005

Walter de Gruyter
Berlin · New York · 1974

Dr. rer. pol. Dipl.-Kfm. *Erich Potthoff*
ist Hon. Professor an der Universität zu Köln

Die vorliegende Schrift
ist meiner lieben Frau gewidmet

ISBN 3 11 003891 9

©

Copyright 1974 by Walter de Gruyter & Co., vormals G. J. Göschen'sche Verlagshandlung, J. Guttentag, Verlagsbuchhandlung, Georg Reimer, Karl J. Trübner, Veit&Comp., 1 Berlin 30.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Printed in Germany.

Satz und Druck: Max Schönherr, 1 Berlin 65

Vorwort

Der Mensch im Betrieb steht im letzten Viertel unseres Jahrhunderts mehr denn je im Blickpunkt von Wirtschaft und Gesellschaft. Neben dem Erkennen der Bedeutung des Funktionsbereichs Personalwesen in Theorie und Praxis spielen die Forderungen nach Mitbestimmung der Arbeitnehmer eine wachsende Rolle. Für die Gegenwart und die Zukunft kommen hinzu, daß sich die Vorstellungen von einer „höheren Lebensqualität", z. B. durch „umweltfreundliche" Produktion und Produkte, auch auf die Arbeitswelt des Betriebes auswirken können. Wie sich immer wieder zeigt, sind die Arbeitsbedingungen — der Arbeitsstandard — abhängig vom Lebensstandard.

Die Schrift ist aus meinen Vorlesungen über Personalwesen und Unternehmensorganisation hervorgegangen. Sie wendet sich daher zunächst an den Studenten der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, der sich für den Bereich des betrieblichen Personalwesens interessiert. Sie soll ferner auch den in der betrieblichen Praxis Tätigen ansprechen. Ich habe versucht, nicht nur die fachwissenschaftlichen Grundlagen aufzuzeigen, sondern ebenso Erfahrungen aus der Praxis zu verarbeiten. An dieser Stelle möchte ich meinem Mitarbeiter, Herrn Diplom-Kaufmann Elmar Stork, für die mühevolle redaktionstechnische Betreuung dieser Schrift danken.

Das Buch soll die Probleme des betrieblichen Personalwesens in seinen verschiedenen wissenschaftlichen und praktischen Aspekten aufzeigen. Der Betrieb faßt die Menschen nicht nur in Arbeitsprozessen zusammen, sondern schafft gleichzeitig mannigfaltige zwischenmenschliche Beziehungen. Er kann als wirtschaftliches, technisches und soziales Gebilde analysiert werden, die aber nicht getrennt nebeneinander stehen, sondern in Wirklichkeit unlösbar miteinander verbunden sind; sie bilden eine Ganzheit, deren verschiedene Teilbereiche wechselseitig ineinandergreifen.

Der Leser wird sicher nicht alle Antworten finden, die er erwartet. Der Studierende vermißt vielleicht Hinweise, welche Fächer er studieren soll, wenn er sich beruflich dem Personalwesen widmen will. Der Praktiker findet wahrscheinlich nicht genügend eindeutige Verhaltensregeln. Ich bin aber nach jahrzehntelangen Erfahrungen der Meinung, daß seine Probleme oft zu subjektiv und meist eindimensional gesehen werden. Es ist deshalb eine wesentliche Voraussetzung für die hier zu treffenden Entscheidungen und Maßnahmen, sich stets der Vielfältigkeit des Menschen und des betrieblichen Personalwesens bewußt und bemüht zu sein, so objektiv wie möglich vorzugehen. Der im Personalwesen Tätige bedarf eines umfassenden Wissens vom arbeitenden Menschen.

Es geht allerdings nicht, alle das Personalwesen berührenden Fächer in einem Studiengang zusammenzufassen. Der berufliche Zugang ist neben dem Weg aus der Praxis aus verschiedenen Studienrichtungen möglich. Wichtig ist vor allem das ständige Bemühen um die jeweiligen Nachbardisziplinen und die Erkenntnis, daß es einer lebenslangen Weiterbildung bedarf. Es wird von dem für das betriebliche Personalwesen Verantwortlichen ein fachlich universelles Denken verlangt, das alle Zielsetzungen und Maßnahmen unter dem menschlichen Aspekt betrachtet. Dazu gehört ein umfassendes Ausbildungsziel: die Ganzheit des Betriebes. Fragen des Personalwesens können nicht isoliert, sondern nur im Zusammenhang mit den wirtschaftlichen und technischen Dimensionen der betrieblichen Tätigkeit gelöst werden.

Bei diesem Buch geht es in erster Linie darum, dem Lernenden eine Einführung in das betriebliche Personalwesen zu geben, und dem Fachmann einen Überblick zu vermitteln, der es ihm erlaubt, sein Wissen kritisch zu überprüfen und gegebenenfalls Lücken zu beseitigen. Dem Praktiker im Betriebe möge es nützliche Anregungen bringen.

Düsseldorf, im September 1973

Erich Potthoff

Inhalt

1.	*Grundlagen*	9
1.1	*Der Begriff des betrieblichen Personalwesens*	9
1.2.	*Der Mensch als ökonomischer Faktor*	10
1.2.1	Betrieb und Wirtschaftsordnung	10
1.2.2	Der Mensch als Marktfaktor	13
1.2.3	Der Mensch als Kostenfaktor im Betrieb	16
1.3	*Arbeitsleistung und Arbeitsentgelt*	19
1.3.1	Äquivalenz von Lohn und Leistung	20
1.3.2	Arbeitsbewertung	21
1.3.3	Leistungsbewertung	23
1.3.4	Typische Formen der Leistungsentlohnung	26
1.4	*Der Mensch als sozialer Faktor*	29
1.4.1	Der Mensch im Netz sozialer Beziehungen und Gebilde	29
1.4.2	Staatliche Sozialpolitik und Politik sozialer Sicherheit	30
1.4.3	Der Betrieb als soziales Gebilde	32
1.4.4	Formale und informale Personalbeziehungen	33
1.5	*Wissenschaftliche Grundlagen der menschlichen Arbeit im Betrieb*	35
1.5.1	Betriebswirtschaftslehre	35
1.5.2	Wissenschaftliche Betriebsführung	37
1.5.3	Betriebssoziologie	39
1.5.4	Sozialpsychologie und Betrieb	43
1.5.5	Arbeitswissenschaft, Ergonomie, Arbeitsstudium	44
1.5.5.1	Arbeitstechnologie	46
1.5.5.2	Arbeitspsychologie	47
1.5.5.3	Arbeitsphysiologie	50
1.5.5.4	Arbeitspädagogik	54
	Exkurs: Arbeitsphysiologisch und arbeitspsychologisch zweckmäßige zeitliche Regelung des Arbeitsablaufs	56
1.5.6	Der Mensch als Element des Systems Betrieb	58
1.6	*Der arbeitende Mensch und das Recht*	61
1.6.1	Zur Geschichte des Arbeitsrechts	61

1.6.2 Überblick über das geltende Gesetzesrecht 63
1.6.3 Tarifverträge 66

1.7 *Zusammenfassung: Der Mensch als differenziertes Individuum* 68

2. *Hauptgebiete* 71

2.1 *Personalpolitik* 71
2.1.1 Phasen der Personalpolitik 72
2.1.1.1 Personalpolitik als Objekt staatlicher und betrieblicher Sozialpolitik 72
2.1.1.2 Personalpolitik als Gegenstand technisch-wissenschaftlicher Betriebsführung 73
2.1.1.3 Personalpolitik als soziale Betriebspolitik 75
2.1.2 Zentrale personalpolitische Entscheidungen 77
2.1.2.1 Betriebsverfassung 78
2.1.2.2 Führungsorganisation 81
2.1.2.3 Arbeitsgestaltung 84
2.1.2.4 Personalstruktur 89
2.1.2.5 Personalbeschaffung 92
2.1.2.6 Ausbildung und Fortbildung 95
2.1.2.7 Lohnpolitik 98
2.1.2.8 Ausweitung der Lohnpolitik 100
2.1.2.9 Mitarbeiterbeteiligung 101
2.1.2.10 Sozialleistungen 103
2.1.2.11 Sicherheit des Arbeitsplatzes 107
2.1.2.12 Personal-Marketing 109

2.2 *Personalführung* 110
2.2.1 Der Begriff der Führung 110
2.2.2 Tätigkeitsmerkmale der Personalführung 112
2.2.3 Leitbilder der Personalführung 114
2.2.4 Führung und Motivation 116
2.2.5 Doppelpersönlichkeit und Identifikation 119
2.2.6 Führungsstile 122
2.2.7 Informelle Autorität und Status 125
2.2.8 Notwendige Zone der Indifferenz 127
2.2.9 Anforderungen an die Führungskräfte 128

2.3 *Personalverwaltung* 131
2.3.1 Der Begriff der Personalverwaltung 131
2.3.2 Arbeitsmarktbeobachtung und Personalforschung . . 133
2.3.3 Personalplanung 136
2.3.3.1 Formen der Personalplanung 138

2.3.3.2 Teilpläne 139
2.3.3.2.1 Personalbedarfsplanung 140
2.3.3.2.2 Beschaffungsplanung 142
2.3.3.2.3 Ausbildungsplanung 143
2.3.3.2.4 Planung optimaler Arbeitsbedingungen 144
2.3.3.2.5 Planung der Löhne und sozialen Leistungen . . . 145
2.3.4 Einstellung und Einführung, Versetzung und Kündigung 147
2.3.5 Ausbildung und Fortbildung 149
2.3.6 Lohnfindung und Lohnüberwachung 150
2.3.7 Beurteilungen 151
2.3.8 Sicherheits- und Gesundheitsdienste 154
2.3.9 Sozialdienste und Sozialbetriebe 155
2.3.10 Rechnungswesen 155
2.3.11 Information 159
Exkurs: Moderne Bürotechnik in der Personalverwaltung 163
2.4 *Zusammenfassung: Wachsende Interdependenz aller wirtschaftlichen und sozialen Vorgänge* 164

3. *Aufgaben- und Abteilungsgliederung* 166
3.1 *Einheit des Personalwesens* 166
3.2 *Zusammenfassung und Ausgliederung der Verwaltungsaufgaben* 167
3.3 *Personalverwaltungsaufgaben als Stabsaufgaben* . . 168
3.4 *Grundmodelle der Personalverwaltungsorganisation* 170
3.4.1 Funktionale Gliederung 171
3.4.2 Objekt- oder divisionale Gliederung 172
3.5 *Führung und Leitung der Personalverwaltung* . . 176
3.5.1 Das Personalwesen bei Ein-Mann-Geschäftsführung 177
3.5.2 Das Personalwesen bei mehrköpfiger Geschäftsführung 178

Schlußwort 181

Literatur 184

Sachregister 200

Personenregister 207

1. Grundlagen

1.1 Der Begriff des betrieblichen Personalwesens

Der Betrieb kann als organisatorische Einheit gesehen werden, die nicht nur wirtschaftlichen Zwecken dient. In diesem Sinne sind unter Betrieben auch öffentliche Verwaltungen, Einrichtungen und Anstalten zu verstehen. Wir gehen jedoch in erster Linie von Betrieben als technisch-wirtschaftlichen Einheiten aus, wie sie als kaufmännische Unternehmungen in vielfältiger organisatorischer und rechtlicher Form in der privaten und öffentlichen Wirtschaft anzutreffen sind.

Die Aufgabe eines Betriebes löst die verschiedensten Arbeitsvorgänge aus. Unter „Personal" soll dann die Gesamtheit der in einem Betrieb Arbeit leistenden Menschen, gleich in welcher Funktion dies geschieht, verstanden werden. Zum Begriff „Wesen" gehören die mit einer Sache verbundenen Tätigkeiten. Betriebliches Personalwesen ist nunmehr zu definieren als die für die Erfüllung der betrieblichen Aufgabe erforderliche Gesamtheit von Maßnahmen, die zur Behandlung der im Betriebe tätigen Menschen erforderlich sind.

In der betriebswirtschaftlichen Organisationsliteratur wird der Begriff Personalwesen teilweise abgelehnt, weil er mit seinem stark verwaltungsmäßigen Bezug der Zielsetzung moderner „Personalwirtschaft" nicht gerecht werde [149, S. 321].

Deshalb soll diese Bezeichnung den Begriff Personalwesen ersetzen. Wenn wir den Ausdruck Personalwirtschaft auch für vertretbar halten, will uns die Begründung dafür nicht einleuchten. Die öffentliche Verwaltung denkt selbst weniger „verwaltungsmäßig", wenn sie die Personalwirtschaft als einheitliche zentrale Aufgabe der Verwaltungsführung sieht [110].

Andererseits wird in Anlehnung an den angelsächsischen Begriff „personnel management" die Bezeichnung Personalführung vorgeschlagen; sie wird zuweilen auch sprachlich weniger glück-

lich durch „Personal Management" ersetzt. Damit ist im Grunde eine Schwerpunktbildung verbunden, indem Personalführung als die eigentliche Personalarbeit im weitesten Sinne verstanden wird. Mit einer wiederum anderen Variante des Begriffsinhalts wird mehr oder weniger analog der amerikanischen Bezeichnung „labor economy" der Ausdruck (industrielle) Arbeitswirtschaft vorgeschlagen. Aus betrieblicher Sicht wird er definiert als „die systematische Zusammenfassung jener arbeitswissenschaftlich begründeten praktischen Maßnahmen der umfassenden Arbeitsgestaltung in der Industrie, die unter Beachtung humanitärer Ansprüche und sozialer Ordnungsregeln zur Förderung der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens beitragen" [28, S. 1418].

Begriffe sind Handwerkszeuge. Wir sind der Meinung, es bei dem von uns gewählten Ausdruck Personalwesen — ähnlich den in der betrieblichen Praxis geläufigen Bezeichnungen Rechnungswesen oder Finanzwesen — zu belassen, weil er am ehesten der Vielfalt der Probleme gerecht wird, die sich aus der Tätigkeit des Menschen im Betrieb ergeben, so wie sie in diesem Buch verstanden werden.

1.2 Der Mensch als ökonomischer Faktor

1.2.1 *Betrieb und Wirtschaftsordnung*

Die im Personalwesen zu treffenden Entscheidungen sind vielfach von den Wechselbeziehungen zwischen Betrieb und Umwelt beeinflußt. In seiner Analyse der Bestimmungsgründe für den Betriebstyp in der Wirtschaft unterscheidet *Erich Gutenberg* zwischen systemindifferenten und systembezogenen Tatbeständen [73, S. 445 ff]. Zu den systemindifferenten Faktoren gehören die drei Faktoren des betrieblichen Arbeitsvollzugs: Arbeitsleistungen, Betriebsmittel und Werkstoffe. Dazu werden fernerhin das Prinzip der Wirtschaftlichkeit — als Prinzip rationaler und sparsamer Mittelverwendung — sowie das Prinzip des finanziellen Gleichgewichtes gerechnet. Unabhängig davon, ob sich ein Betrieb aus eigener Kraft finanziert oder ob er subventioniert wird, ist die Erhaltung des finanziellen Gleichgewichtes die Voraussetzung für die Existenz eines Betriebes.

Die systembezogenen Tatbestände, nach denen sich die betriebliche Tätigkeit orientiert, werden durch das Wirtschaftssystem bestimmt, in dem die Betriebe arbeiten. Seine Kriterien sind die Form des Wirtschaftens, die angewandte Technik und die Wirtschaftsgesinnung, die durch die herrschenden Prinzipien oder Grundsätze der wirtschaftlichen Tätigkeit geprägt werden.

Alfred Amonn unterscheidet zwischen den zwei entgegengesetzten Prinzipien der individuellen Freiheit und der kollektivistischen Gebundenheit [4, S. 18]. *Gutenberg* spricht sinngemäß vom Autonomieprinzip und Organprinzip als Determinanten des Betriebstyps. Der individuellen Freiheit oder dem Autonomieprinzip entspricht das Modell der Marktwirtschaft, das kollektivistische oder Organprinzip wird durch das Modell der zentralen Verwaltungswirtschaft, z. B. einer staatlichen Planwirtschaft, repräsentiert. Die Wirklichkeit entspricht meist nicht diesen Modellen, sondern kennt verschiedene Zwischenformen, in denen sich die Prinzipien mischen. *Gutenberg* weist auf eine systembestimmende Determinante besonderer Art hin: das Prinzip der „angemessenen Gewinnerzielung" [73, S. 463]. Es sei seit dem Mittelalter bis in die Gegenwart hinein feststellbar und habe sich in verschiedener Form als eine gewisse typenbildende Kraft bewiesen. Im marktwirtschaftlichen System trete es als Prinzip der Gewinnbeschränkung auf, das vor allem für solche Betriebe gelte, die einen öffentlichen Bedarf zu decken haben, wie z. B. Energieversorgungsunternehmen und öffentliche Verkehrsbetriebe. Aber auch Gesetze gegen Preiswucher seien Ausfluß dieses Denkens, das letztlich auf den Begriff des „gerechten Preises" aus dem Mittelalter zurückgeht.

Nach *Amonn* ist die Wirtschaftsordnung noch von einer ganzen Reihe die Gestaltung der Wirtschaft bedingender und bestimmender Faktoren gekennzeichnet. Man kann sie zum Teil verändern, ohne die bestehende Wirtschaftsordnung aufzuheben. Es ist daher zwischen der Wirtschaftsordnung und dem jeweiligen Wirtschaftszustand zu unterscheiden. Zu diesen Faktoren gehören z. B. neben dem Privateigentum an Grund und Boden als Element der Wirtschaftsordnung die tatsächliche Verteilung des Grundbesitzes, aber auch die Ordnung des Geldwe-

sens, die Art der Währung und der Währungspolitik, Art und Maß der Besteuerung, Kreditorganisation und das Banksystem, schließlich auch die Zusammenschlüsse in der Wirtschaft, wie die Wirtschaftsverbände, Arbeitgeberverbände oder Gewerkschaften. Auch der Charakter und das gewohnheitsmäßige Verhalten der Wirtschaftssubjekte darf nicht übersehen werden. „Je nachdem, wie alle diese Faktoren gestaltet sind und wirken, kann der Wirtschaftszustand bei ein und derselben Wirtschaftsordnung ganz verschieden sein" [4, S. 23].

Wie in den übrigen Ländern der westlichen Welt, die von der marktwirtschaftlichen Ordnung ausgehen, besteht auch die geltende Wirtschaftsordnung in der Bundesrepublik, der die Konzeption der sozialen Marktwirtschaft zugrunde liegt, aus einer Mischform; das gilt sowohl für die Mischung marktwirtschaftlicher Elemente und staatlicher ordnungspolitischer Eingriffe als auch für die Trägerschaft der Betriebe und ihre Zweckbestimmung. Neben dem privaten Eigentum steht der öffentliche Eigentümer in Gestalt der Gemeinden, Städte, Länder und des Bundes. Es gibt Betriebe, die sich autonom marktwirtschaftlich betätigen, und öffentliche und gemeinnützige Betriebe, die sich einem übergeordneten Gemeinwohl verpflichtet fühlen, was für ihre Gewinnpolitik mehr oder weniger bestimmend ist.

Nach überwiegender Meinung in der Staatsrechtslehre hat das Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland keine bestimmte Wirtschaftsordnung vorgeschrieben; es enthält aber prinzipielle Bestimmungen, an denen sich die Gestaltung der Gesellschaft wie auch die Wirtschaftsordnung zu orientieren haben. Dazu gehören die persönlichen Freiheitsrechte des Artikels 2, Abs. 1, das Koalitionsrecht des Artikels 9, Abs. 3, die Freizügigkeit und freie Berufswahl nach Artikel 11 und 12, die Garantie des Eigentums und seine Bindung gemäß Artikel 14 und 15 und nicht zuletzt der Grundsatz des Artikels 20, wonach die Bundesrepublik Deutschland ein demokratischer und sozialer Bundesstaat ist. Aus diesen Bestimmungen wird deutlich, daß das Grundgesetz eine offene Verfassung für eine innerhalb der verfassungsmäßigen Grundordnung offene, auf plurale Strukturen angelegte Gesellschaft ist [190, S. 18].

1.2.2 *Der Mensch als Marktfaktor*

Im volkswirtschaftlichen Sinne ist Arbeit die auf Bedarfsdeckung, d. h. auf Erzielung von Ertrag bzw. Einkommen gerichtete körperliche und geistige Tätigkeit des Menschen. Ohne Arbeit können keine Gebrauchs- und Verbrauchsgüter beschafft werden, können keine Waren hergestellt werden. Die menschliche Arbeit ist ein knappes (wirtschaftliches) Gut, das sich nicht in andere wirtschaftliche Güter „auflösen" läßt. „Denn im Verhältnis zur Unbegrenztheit der Bedürfnisse des einzelnen Menschen ist der dem einzelnen Menschen mögliche Aufwand an Arbeit begrenzt (knapp)" [30, S. 230]. *Erich Carell* weist noch auf einen anderen Knappheitscharakter der Arbeit hin. Sie bedeutet für den Menschen — in aller Regel, wenigstens von einem bestimmten Ausmaß an — auch Unlust, Beschwerde, Plage, Anstrengung, Mühe usw. D. h., Arbeit wird von den Menschen — als Bedürfnisobjekt —, die sie leisten, auch als Opfer empfunden.

Aus der Besonderheit, daß die menschliche Arbeitsleistung mit ihrem Träger, dem Menschen als Einzelpersönlichkeit, untrennbar verbunden bleibt und gleichzeitig Ziel des Wirtschaftens, der Bedürfnisbefriedigung, ist, bestehen Bedenken, die menschliche Arbeitsleistung als „Ware" zu kennzeichnen und demgemäß von einem „Arbeitsmarkt" zu sprechen. *Eduard Willeke* hält es daher für zweckmäßiger, die marktmäßige Verwertung der menschlichen Arbeitsleistung nur als eine warenähnliche Verwertung zu bezeichnen. Der Arbeitsvertrag sei kein Kaufvertrag, der Arbeitsmarkt kein Sachgütermarkt, sondern ein Arbeitsleistungsmarkt. „Gleichwohl untersteht in der modernen Verkehrswirtschaft auch die Verwertung der menschlichen Arbeitsleistung weitgehend der sogenannten Marktgesetzmäßigkeit, allerdings in besonders modifizierter Form und eigener sozialer Bedeutung" [234, S. 322].

Die Arbeit ist allerdings kein homogenes Gut, so daß es keinen einheitlichen Arbeitsmarkt, sondern immer nur Märkte für bestimmte Arten von Arbeit, den Markt für Bergarbeiter, Hüttenarbeiter usw., gibt. Sie sind begrenzt durch die berufliche und technische Arbeitsteilung, die bisher stattgefunden hat. Unter beruflicher Arbeitsteilung, teilweise auch als gesellschaftliche Arbeitsteilung bezeichnet, wird nach *Bernhard*

Harms die Teilung wirtschaftlicher Arbeit unter dem Gesichtswinkel des Entstehens von Erwerbszweigen und selbständigen Unternehmungen verstanden [80, S. 375 ff.].

Technische Arbeitsteilung ist die Zerlegung des Produktionsprozesses innerhalb eines Betriebes in einzelne selbständige Teilprozesse. Die Menschen, die diese Prozesse ausführen, werden mit fortschreitender Technik von Maschinen unterstützt. Deshalb erreicht die Arbeitsteilung ihren ersten Höhepunkt in der Fabrik, in der die Tätigkeit des einzelnen immer mehr spezialisiert wird. Das Produkt, das die Fabrik verläßt, ist nicht mehr das Ergebnis des einzelnen Arbeiters, sondern der gesamten Betriebsorganisation. Mit dieser Entwicklung verschwinden allerdings allmählich die Grenzen, die durch die Berufsbildung den einzelnen Arbeitsmärkten gesetzt sind. Mit Hilfe der Maschinen sind die einzelnen Arbeitsverrichtungen so vereinfacht, daß sie sehr schnell erlernt werden können.

Ausgehend von den ökonomischen und sozialen Unruhen vor allem im 19. Jahrhundert wurde in der Nationalökonomie versucht, auch die Probleme des Arbeitsleistungsmarktes modelltheoretisch zu lösen. So gab es die Theorien des vollkommenen und des unvollkommenen Arbeitsmarktes. Entscheidend für den typisch unvollkommenen Arbeitsleistungsmarkt ist es, daß Löhne und Preise die so wichtige Aufgabe einer „sozialen Ordnung der Einkommensbildung" im Sinne einer „gerechten" Teilnahme am Produktionserfolg nicht von sich aus und allein erfüllen können, weil es an der hinreichend „freien" bzw. „vollständigen Konkurrenz" gleichmäßiger Marktkontrahenten fehlt [234, S. 326]. Aus der strukturellen Unstabilität des Arbeitsmarktes und seiner grundsätzlichen Gleichgewichtslosigkeit entwickelte sich mehr oder weniger zwangsläufig ein zweiseitiges oder bilaterales Monopol in Gestalt der in Arbeitgeberverbänden zusammengeschlossenen Unternehmer und der in Gewerkschaften zusammengeschlossenen Arbeitnehmer. Die Lohnbildung wird damit in zweiseitig organisierter Form machtpolitisch bestimmt. Der unvollkommene Arbeitsleistungsmarkt kann deshalb von der staatlichen Wirtschaftspolitik nicht unbeeinflußt bleiben. Die Staaten haben ein besonderes Interesse an der Einkommensbildung im Sinne einer „gerechten" Teilnahme am Produk-

tionserfolg. Da die Tarifautonomie der Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften in marktwirtschaftlich orientierten Volkswirtschaften nicht angetastet werden soll, kann der Staat nur durch mittelbare Maßnahmen auf den Arbeitsmarkt einwirken.

Die *Bundesanstalt für Arbeit* (früher Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung) hat die Aufgabe, eine flexible Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik zu ermöglichen, wobei sie sich der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung ebenso bedient wie der Förderung der beruflichen Bildung und Anpassung. Das Arbeitsförderungsgesetz vom 25. 6. 1966 hat ihr entsprechende Aufgaben zugewiesen. Die Bundesanstalt hat weiter die Aufgabe, Maßnahmen zur Erhaltung und Schaffung von Arbeitsplätzen zu entwickeln. Nicht zuletzt verbleiben ihr die klassischen Aufgaben, Arbeitslosengeld und Arbeitslosenhilfe zu gewähren, Arbeit zu vermitteln und für eine volkswirtschaftlich sinnvolle Berufsberatung Sorge zu tragen, um ihre wichtigsten Aufgaben zu nennen. Für das betriebliche Personalwesen sind vor allem die Arbeiten des *Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* von Bedeutung, das als Abteilung der *Bundesanstalt für Arbeit* geführt wird.

So wie in den Betrieben das Personalwesen ein Bestandteil der Betriebs- und Unternehmenspolitik im ganzen ist, ist auch die Arbeitsmarktpolitik in der Volkswirtschaft ein Teil der gesamten Wirtschaftspolitik; sie ist insbesondere mit einer Steuerung der Investitionen, der Preis- und Kapitalmarktpolitik eng verbunden. „Dieses Problem wird heute viel grundsätzlicher als früher gesehen. Das Neue an dieser Lage sind weniger die konkret-geschichtlichen Tatbestände als ein Wandel in der Bewertung des Problems: nämlich, daß das Gleichgewicht der Wirtschaft entscheidend in der Form der Sicherung einer zumindest angenäherten Vollbeschäftigung gesehen wird, nicht zuletzt bedingt durch das zunehmende soziale Selbstbewußtsein vor allem von seiten der Arbeiterschaft. In diesem Sinne gehört die Arbeitsmarktpolitik gewissermaßen zum Wesen des Arbeitsmarktes, weil nur sie seine Unvollkommenheit so zu mildern vermag, daß das Positive an einer marktmäßigen Verwertung der menschlichen Arbeitsleistung zur Geltung kommen kann“ [234, S. 332].

1.2.3 *Der Mensch als Kostenfaktor im Betrieb*

Als Bestandteil der arbeitsteiligen Wirtschaft entnimmt ihr der Betrieb Materialien, Arbeitskräfte und andere Leistungen und gibt dafür seine Erzeugnisse und Leistungen an die Gesamtwirtschaft zurück. Aus den Einnahmen werden zunächst die Ausgaben oder aus den Erträgen die Aufwendungen gedeckt. Der Mehrertrag ist der Gewinn, der entweder dem Verbrauch oder der Neukapitalbildung dient. Die Leistungen der einzelnen Betriebe, in Werten ausgedrückt, ergeben nach Abzug aller Fremdleistungen für die volkswirtschaftliche Rechnung das Sozialprodukt zu Faktorkosten, dessen Erstellung, Verwendung und Verteilung Gegenstand der Wirtschaftspolitik ist.

Die Fähigkeit, in Aufwand und Ertrag zu denken, muß nach den Worten *Eugen Schmalenbachs* dem Betriebswirt zur zweiten Natur werden; er soll ein wirtschaftliches Störungsgefühl besitzen. Das bedeutet für die Betriebe, die im Marktgeschehen eingebettet sind, daß sie mehr erzeugen, als sie verbrauchen, damit die für die Weiterentwicklung der Volkswirtschaft erforderlichen Überschüsse zur Verfügung stehen. Das heißt mit anderen Worten, daß sie wirtschaftlich arbeiten müssen. In grundsätzlicher Betrachtung stellt das Wirtschaftlichkeitsprinzip nur einen Sonderfall der allgemeingültigen Rationalitätsmaxime dar, wonach die Zweck-Mittel-Relation so günstig wie möglich zu gestalten ist. Nach *Peter van Aubel* lassen sich Beispiele für das Rationalprinzip aus allen Lebensbereichen in beliebiger Zahl bilden. „Aber natürlich ist die Wirtschaft der Ort, wo sich das Rationalprinzip am intensivsten durchsetzt. Wirtschaft ist ja die Kulturfunktion der Unterhaltsfürsorge, bezweckt den Einklang von Bedarf und Leistungserstellung, und zwar im Umgang mit knappen Gütern; sie soll nach dem Rationalprinzip ökonomischer, haushälterischer, rationeller Umgang mit knappen Gütern sein, wobei wir mit den Gütern wieder unseren Mitteleinsatz meinen“ [8, S. 49]. Damit stehen wir vor der Problematik des Wirtschaftlichkeitsbegriffs. Für den Selbstversorger sind Zweck des Wirtschaftens und Zweck seines Wirtschaftens dasselbe. Das gilt jedoch nicht mehr für die arbeitsteilige Wirtschaft. Hier kommt es für die Betriebe in Gestalt kaufmännischer Unternehmen nicht mehr primär auf die Leistungs-

erstellung an, sondern auf den erwirtschafteten Überschuß, nicht so sehr auf die Zweck-Mittel-Relation als vielmehr auf die Differenz zwischen beiden [23, S. 16].

Im Rechnungswesen der Betriebe gibt es verschiedene Möglichkeiten, das Zweck-Mittel-Verhältnis auszudrücken. Die Kostenrechnung unterscheidet zwischen Leistung und Kosten; die Erfolgsrechnung gliedert sich nach Erträgen und Aufwendungen. Darüber hinaus ist bei langfristiger Rechnung (für eine Investition, für die Lebensdauer der Unternehmung) das Arbeiten mit Einnahmen und Ausgaben angebracht. Die Entgelte für fremde Arbeit gehören in der Erfolgsrechnung zum Aufwand und zu den Kosten in der kalkulatorischen Rechnung. Die verausgabten Kostenbeträge müssen über den Erlös aus dem Verkauf der Erzeugnisse oder Dienstleistungen später wieder hereingeholt werden. In einer solchen Rechnung sind die Löhne Kosten und daher mit den übrigen Kosten abhängig von der Menge der im Betrieb hergestellten Erzeugnisse und der Höhe der Preise, mit denen sie im Markte vom Käufer bezahlt werden. Wird z. B. die produzierte Ware langfristig nicht abgesetzt oder nur zu weit herabgesetzten Preisen verkauft, entstehen Verluste, die u. U. nur durch geringere Produktion und damit einer geringeren Beschäftigung ausgeglichen werden können. Die Betriebe stehen dann vor der Notwendigkeit, ihre Mitarbeiter umzusetzen, soweit das durchführbar ist, oder schließlich zu entlassen. Auf die zu beachtenden gesetzlichen Vorschriften und evtl. Betriebsvereinbarungen kommen wir später zurück.

Der Abhängigkeit vom Beschäftigungsgrad entsprechend wird zwischen proportionalen und fixen Kosten unterschieden. Die Entwicklung in der hochindustrialisierten Wirtschaft hat die Relationen zwischen beiden Kostengruppen verändert. Je größer die Betriebsanlagen werden, desto mehr steigen die damit verbundenen fixen Kosten. Wie *Schmalenbach* schon vor Jahrzehnten aufzeigte, sind es nicht allein das Größenwachstum und die damit verbundene Kapitalintensität, die die Fixkostenlast der Betriebe erhöhten. Gleich wichtige Wirkungen haben viele Rationalisierungsmaßnahmen. „Die Einführung der *Taylor*'schen Prinzipien, die Einführung der Fließarbeit und des Taktverfahrens, die stark betonte Pflege der Arbeitsvorberei-

tung und die Typenbeschränkung auch in der Fertigungsindustrie haben den Anteil der fixen Kosten im Gesamtbild des Kostengefüges verstärkt. Berücksichtigt man, daß in den *Ford*-Werken der Stücklohn zugunsten des Zeitlohns ganz oder fast ganz abgeschafft worden ist, und daß dadurch im großen Umfange proportionale Kosten zu fixen Kosten wurden, so kann man sich ein Bild machen, wie sehr die fixen Kosten in Zukunft das Kostenbild beherrschen werden" [195, S. 41]. Diesen Worten *Schmalenbachs* vor mehr als 25 Jahren ist nur hinzuzufügen, daß die Entwicklung weiter in Richtung einer wachsenden Fixkostenlast der Betriebe gegangen ist, und damit auch ein zunehmender Anteil der Löhne Fixkostencharakter erhalten hat.

Die Tatsache, daß heute Löhne und damit auch ein großer Teil der sozialen Leistungen immer mehr den Charakter fixer Kosten angenommen haben, ist eine Erscheinung von internationaler Geltung. Die Gründe hierfür sind vielfacher Natur. Die Wirtschaftspolitik der Vollbeschäftigung gehört dazu ebenso wie die wachsende Humanisierung der Arbeit, langfristige Tarifverträge oder Maßnahmen zur Sicherung des Arbeitsplatzes. Aber auch die wachsende Mechanisierung und Automatisierung sind zu nennen. Sie führen zur weiteren Spezialisierung und damit zu größerer Anfälligkeit gegenüber Betriebsstörungen.

In der Produktions- und Kostentheorie, die die funktionalen Beziehungen zwischen Faktoreinsatzmengen bzw. Kosten und den ausgebrachten Produkteinheiten aufzeigt, wird unterschieden zwischen den objektbezogenen und dispositiven Arbeitsleistungen. Letztere werden bei der Produktions- und Kostentheorie nicht berücksichtigt. Vertreter der Betriebswirtschaftslehre weisen darauf hin, daß bei allen Rechnungen die Besonderheiten der menschlichen Arbeit, auch der objektbezogenen Arbeit, nicht außer acht gelassen werden dürfen, weshalb der Faktor Arbeit z. B. den rein quantitativen Aussagen der Produktions- und Kostentheorie immer eine gewisse Grenze setzen wird. Es wird stets erforderlich sein, die quantitative Analyse durch psychologische und soziologische Tatbestände zu ergänzen, wenn man eine nur mechanistische Behandlung des Faktors Arbeit im System der Produktionsfaktoren vermeiden will [104]. Wenn man den Menschen dem Gesetz der Wirtschaft-

lichkeit unterstellt, schreibt *Karl Hax*, dann darf das nicht mechanisch geschehen. „Die Grundsätze, die für die sachlichen Hilfsmittel der Produktion gelten, können nicht unbesehen auf den menschlichen Produktionsfaktor übertragen werden. *Robert Owens* hat das vor 150 Jahren in der Weise zum Ausdruck gebracht, daß er die Unternehmer aufforderte, den ‚lebendigen Maschinen' dieselbe Aufmerksamkeit zu widmen wie ihren toten Maschinen, was sich in entsprechender Weise für sie lohnen werde" [88, S. 13].

1.3 Arbeitsleistung und Arbeitsentgelt

Arbeitsentgelt wird in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur meist mit „Lohn" bezeichnet. Seine Bedeutung ist dann allgemein jedes als Vergütung von Arbeitsleistungen anzusehende Einkommen. In diesem Sinne empfangen alle Wirtschaftssubjekte Löhne, die ein Einkommen erzielen, also nicht nur Arbeiter, sondern ebenso Angestellte und Beamte. Lohncharakter haben auch die Honorare der freien Berufe.

Die Problematik des Lohns ist damit gegeben, daß er nicht nur als Vergütung für die Nutzung der menschlichen Arbeit und damit Kostenbestandteil in der Unternehmensrechnung ist; er ist gleichzeitig Wertmaßstab für die Leistung des arbeitenden Menschen, und außerdem ist er für ihn die wesentliche Grundlage der Lebenshaltung. Auch für die volkswirtschaftliche Rechnung sind die Löhne ein wesentlicher Einkommensfaktor. Für das betriebliche Personalwesen ist von Bedeutung, daß die mit dem Lohn zu vergütende Arbeitsleistung gleichzeitig von subjektiven und objektiven Bedingungen der Arbeit abhängig ist.

In seiner Untersuchung über die wirtschaftliche und soziale Bedeutung der Lohnunterschiede kommt *Friedrich Fürstenberg* zu der Feststellung, daß die volkswirtschaftliche Lohnstruktur ein typisches Beispiel für das Resultat einer ständig manipulierten Preisbildung sei, in der der jeweils bestmögliche Kompromiß zwischen dem notwendigen „sozialen Gleichgewicht" und dem auch wünschenswerten „Marktgleichgewicht" zu erzielen versucht werde. Es sei ebenso schwierig, die Probleme der Lohnstruktur auf einen einzigen sozialpolitisch rele-

vanten Nenner, etwa den der „Lohngerechtigkeit" zu bringen. „Die Lohnunterschiede beruhen auf so vielen eigengesetzlich wirkenden Faktoren, daß der jeweilige Entscheidungsspielraum nicht unbegrenzt ist. Es gibt auch kein allgemeingültiges Kriterium für die Bestimmung eines ‚gerechten' Lohnsatzes. Die Vorstellungen vom Gleichgewichtslohn und vom Arbeitswertlohn sind immer wieder mit Hinweisen auf ihre ‚Gerechtigkeit' sozialpolitisch zu rechtfertigen versucht worden. Aber in der Wirklichkeit blieb der als ‚gerecht' empfundene Lohn doch immer nur der jeweils auf dem Wege des Kompromisses von den Interessenten festgesetzte Lohnsatz. Unter den gegenwärtigen Verhältnissen wird man sich auch weiterhin mit der Hoffnung auf eine möglichst langandauernde Regelung der Lohnrelationen abfinden müssen, die die weitestgehende Zustimmung derjenigen findet, die von ihnen betroffen werden" [55, S. 104 f.].

Die hier skizzierte Lohnproblematik macht die Schwierigkeiten deutlich, die für die betriebliche Lohnfindung bestehen. Nichtsdestoweniger bedarf es des Versuchs, zu befriedigenden Lösungen zu kommen.

1.3.1 *Äquivalenz von Lohn und Leistung*

Leistung wird als Arbeitsleistung verstanden. Nach REFA entspricht sie dem auf eine bestimmte Zeit bezogenen Arbeitsergebnis [183, Teil 1, S. 83]. Falls es eine Menge ist, ist Arbeitsleistung gleich Mengenleistung. Nach *Erich Kosiol* umfaßt der Begriff Arbeitsleistung verschiedene, aber gedanklich zu trennende Tatbestände [115, S. 81] vgl. auch: (114). In naturwissenschaftlicher Betrachtung ist Arbeitsleistung ein psychophysischer Prozeß. In betriebswirtschaftlich-technischer Betrachtung ist sie ein technisch-naturaler Verrichtungsvorgang, bei dem sich das körperliche oder gedankliche Geschehen des Arbeitens an einem Arbeitsobjekt vollzieht und damit den Arbeitsprozeß darstellt. Die Arbeitsleistung kann in dieser Betrachtungsweise aber auch als Ergebnis des Verrichtungsvorgangs gesehen werden. Gegenstand der Entlohnung sind dann primär die Arbeitsverrichtung und sekundär das Arbeitsergebnis. In betriebswirtschaftlich-technischer Betrachtung kommt für die Entlohnung der Arbeitsleistungen allein der arbeitstechnische Aufwand im

betrieblichen Werterzeugungsprozeß in Frage. Aus diesem Zusammenhang ergibt sich die prinzipielle Bindung des Arbeitsentgeltes an die gebotene Arbeitsleistung — ein Grundsatz, den *Kosiol* allgemein als Grundsatz der Äquivalenz von Lohn und Leistung (Äquivalenzprinzip) bezeichnet. Er versteht ihn als lohntheoretischen Spezialfall des ökonomischen Prinzips.

Wenn bei der Entlohnung zwischen der Arbeitsverrichtung und dem Arbeitsergebnis zu unterscheiden ist, drängt sich die Frage auf, in welchem Zusammenhang diese miteinander stehen. Bei der Arbeitsverrichtung sind die verschiedenen mit der Arbeit verbundenen Schwierigkeiten zu überwinden. Der Lohn muß dementsprechend die verschiedenen Schwierigkeitsgrade berücksichtigen, die aus den Anforderungen des Arbeitsprozesses entstehen. Damit stehen wir vor der Frage, wie die verschiedenen Anforderungsgrade qualitativ und quantitativ bestimmt werden können. In der Industrie ging man zunächst so vor, daß die unterschiedlichen Schwierigkeiten mit der beruflichen Vorbildung des einzelnen identifiziert wurden. Dementsprechend wurde zwischen ungelernten, angelernten und gelernten Arbeitern unterschieden.

1.3.2 *Arbeitsbewertung*

Die Schwierigkeiten des einzelnen Arbeitsplatzes entsprechen den Anforderungen, die von der zu verrichtenden Arbeit an den Menschen gestellt werden. Deshalb ist es notwendig, daß man nicht von der Person des einzelnen Arbeitnehmers ausgeht, sondern die Aufmerksamkeit der Arbeitsverrichtung selbst zuwendet. In der ersten Phase ging man dabei von der beruflichen Ausbildung aus, allerdings nicht mehr von der personenbezogenen Ausbildung, sondern davon, welche Ausbildung die zu verrichtende Arbeit erfordert. Damit gab es weitere Differenzierungen, deren Ergebnis Ende der 30er Jahre der sogenannte Lohngruppenkatalog war, der sechs, acht oder zehn Gruppen umfassen konnte. Die einzelnen Lohngruppen unterschieden sich nach den unterschiedlichen Ausbildungsgraden; sie begannen in der ersten Gruppe mit einfachen Arbeiten, die nur kurzer Anweisung bedürfen, und endeten in der letzten Gruppe höchstwertiger Arbeit, die hervorragendes Können und zu-