

**Zeitschrift:** Schweizerische Zeitschrift für Forstwesen = Swiss forestry journal = Journal forestier suisse

**Herausgeber:** Schweizerischer Forstverein

**Band:** 113 (1962)

**Heft:** 10

**Artikel:** Fragen der Arbeitsplatzbewertung

**Autor:** Gamper, H.B.

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-768049>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 20.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Fragen der Arbeitsplatzbewertung<sup>1</sup>

Von *H. B. Gamper*, Bremgarten BE

Oxf. 962

## A. Einleitung

### 1. Allgemeines

Den Zuhörern wird es nicht anders ergangen sein als dem Referenten: Bei der Kenntnisnahme des heutigen Themas muß man sich im ersten Moment fragen, was es in einer Serie von Vortragsabenden forstwirtschaftlicher Natur zu suchen habe. Die Organisatoren sind aber davon ausgegangen, daß der weitaus größte Teil der Teilnehmer in der öffentlichen Verwaltung tätig ist und dadurch mit Fragen von Arbeitsplatzbewertung und Stellen-einreihung ständig in Berührung kommt.

Das Thema wurde aufgestellt, um einen Beitrag zum Problem der gerechten Entlohnung zu erhalten. Dies stellt sicher für alle Berufstätigen einen wichtigen Diskussionsgegenstand dar, und es ist verständlich, daß auch die Forstingenieure gern etwas Aufschluß erhalten möchten über eine Institution, unter deren Regime sie selbst und ihre Mitarbeiter behandelt werden. Die meisten von ihnen leiten einen gewissen Personalstab und haben als verantwortungsbewußte Vorgesetzte einen Anspruch darauf, auch die Prinzipien der gerechten Entlohnung zu kennen.

Deshalb wird das heutige Thema vor allem von dieser Seite her in Angriff zu nehmen und zu verstehen sein, nämlich *ausgehend vom Problem der Lohngerechtigkeit*. Allerdings können hier nur generelle Grundsätze vermittelt werden; es würde zu weit führen, einzelne bestimmte Funktionen oder eine konkrete Lohnpolitik und Standesfragen zu beleuchten.

### 2. Umschreibung des Begriffes

Den Begriff «Arbeitsplatzbewertung» kann man etwa so umschreiben: *Auf die Besoldung bezogener Vergleich von Arbeitsplätzen eines Betriebes mit entsprechender Einstufung in eine Besoldungsskala oder -reihe nach der wertmäßigen Gewichtung der Anforderungen.*

Wesentlich an dieser Umschreibung ist, daß nur der Arbeitsplatz und seine Anforderungen bewertet werden — also nur die Funktion, nicht etwa die Person, die zufälligerweise gerade am betreffenden Arbeitsplatz sitzt. Zur

<sup>1</sup> Referat an einem Vortragsabend der Abteilung für Forstwirtschaft an der ETH in Zürich.

ganz objektiven Beurteilung könnte man vielleicht das Bild eines Roboters verwenden: Es wäre bei der Arbeitsplatzbewertung davon auszugehen, daß nicht ein bestimmter Mann, sondern ein Roboter den Arbeitsplatz einnehmen würde, der ganz genau seine Aufgaben erfüllt, nicht mehr und nicht weniger leistet, als der Arbeitsplatz von ihm verlangt.

Die Arbeitsplatzbewertung richtet sich in den öffentlichen Verwaltungen nach bestimmten gesetzlichen Umschreibungen. Die meisten Kantone und Gemeinden haben in ihrem Personalrecht eine ähnliche Bestimmung wie die Bundesverwaltung in Art. 38 Abs. II des Eidgenössischen Beamten gesetzes: «Bei der Einreihung der Ämter in die Besoldungsklassen sind besonders die erforderliche Vorbildung, der Umfang des Pflichtenkreises sowie das Maß der dienstlichen Anforderungen, Verantwortlichkeiten und Gefahren zu berücksichtigen. Unter gleichen Voraussetzungen sind die Ämter aller Verwaltungszweige und Verkehrsbetriebe des Bundes in die nämlichen Besoldungsklassen einzureihen.»

Auch diese gesetzliche Umschreibung geht ausschließlich von der Funktion und nicht von der Person aus, bestätigt also die oben erfolgten Ausführungen. Diese Einschränkung kann allerdings in der Praxis nicht ohne Problematik durchgeführt werden, haben wir doch an unseren Arbeitsplätzen eben keine Roboter, sondern Menschen. Von drei Inhabern genau gleicher Stellen wird der eine seine Funktion gerade richtig ausführen, der andere macht dank seiner persönlichen Leistung viel mehr aus seiner Arbeit, während der dritte nicht einmal die normalen Anforderungen erfüllt. Eine Bewertung und Entlohnung nach der Funktion allein vermag deshalb nicht zu befriedigen. Wir werden in Kapitel B Ziffer 1 noch darauf hinweisen, daß die Funktion auch nur eine Komponente des Gehalts darstellt und — neben weiteren Elementen — durch die Berücksichtigung der persönlichen Leistung ergänzt werden sollte. Abgesehen davon sind aber auch Fälle festzustellen, bei denen ein Mitarbeiter allmählich zu höheren Tätigkeiten herangezogen wird oder dank seinen Fähigkeiten in diese automatisch hineinwächst; dann entspricht aber seine «Aufgabe» nicht mehr dem ursprünglichen Bild. Es hat sich eben auch die Funktion als solche geändert, und sie muß neu bewertet werden.

### 3. Abgrenzung des Themas

Die Arbeitsplatzbewertung bedeutet — entgegen anderslautender, etwa von Laien gehörter Meinung — *auf keinen Fall eine Lohnbewegung*. Wenn in einer Verwaltung oder in einem Privatbetrieb eine Arbeitsplatzbewertung neu eingeführt wird, heißt dies nicht, daß das Lohnniveau ändert, weder nach oben noch nach unten. Die Arbeitsplatzbewertung *sagt auch nichts über die wirkliche Gerechtigkeit* einer Besoldungsskala und einer Ämterklassifikation; denn die beiden genannten Gebiete werden nach lohnpolitischen Gesichtspunkten festgelegt und gehen der Arbeitsplatzbewertung voraus; diese bedeutet nur Anwendung von Skala und Klassifikation. Die Arbeits-

platzbewertung ist ferner *nicht eine persönliche Bewertung*; man taxiert und qualifiziert nicht den Stelleninhaber, sondern nur den Arbeitsplatz.

Es geht endlich *nicht darum, das «Ersitzen» einer Funktion festzustellen*. Viele Gesuche beginnen nämlich mit dem fast stereotypen Satz: «Ich bin schon seit 1950 in Klasse 11 eingereiht und seither nicht mehr befördert worden.» Eine solche Feststellung gilt natürlich nicht als Argument für eine Höhereinreihung.

Die Arbeitsplatzbewertung ist auch *nicht identisch mit der Punktbewertung*. Diese ist bloß ein Unterbegriff der Arbeitsplatzbewertung, eine von verschiedenen Methoden und Möglichkeiten. Wenn man gegen das an sich recht umstrittene Punktsystem eingestellt ist, braucht man noch lange nicht die Arbeitsplatzbewertung abzulehnen; man kann eine andere Möglichkeit dennoch bejahen. Viele Leute, welche die Arbeitsplatzbewertung angreifen und eigentlich das Punktsystem meinen, wenden seit Jahren eine Arbeitsplatzbewertung an — oft ohne es zu wissen.

## B. Die Lohngerechtigkeit

### 1. Die objektive Lohngerechtigkeit

Das Endziel eines jeden Lohnsystems sollte doch wohl darin bestehen, eine möglichst ideale Lohngerechtigkeit zu erreichen; denn jede Ungerechtigkeit hätte die schlimmsten psychologischen und auch wirtschaftlichen Auswirkungen. *Was aber heißt überhaupt «Gerechtigkeit»?* Weder die Politiker noch die Philosophen können uns darüber Auskunft geben, geschweige denn die Juristen. Gerechtigkeit ist nicht eine wissenschaftliche, objektiv feststellbare Größe. Deshalb ist es schwierig, sie zu umschreiben oder auch nur zu erfassen.

Wenn wir alle unser Unvermögen eingestehen müssen, eine Umschreibung zu finden, so befinden wir uns allerdings in allerbester Gesellschaft. So sagt W. Burckhardt über diese Frage: «Die Idee der Gerechtigkeit kann nicht zerlegt und deshalb auch nicht eigentlich begrifflich gefaßt und definiert werden. Es ist eine primäre Vorstellung, . . . die nicht auf einfachere Vorstellungen zurückgeführt und damit definiert werden kann. Sonst wäre auch nicht sie, die Gerechtigkeit, das entscheidende Merkmal, sondern jene einfachere Vorstellung, aus der sie abgeleitet wäre.» Burckhardt verwendet ferner als Vergleich das Bild des Urmeters in Paris, der selber nicht mehr meßbar, sondern maßgebend sein soll. So sei auch die Gerechtigkeit nicht meßbar, sondern selbst maßgebend. Der Naturwissenschaftler Pascal sagt klipp und klar das gleiche aus: «Die Gerechtigkeit und die Wahrheit sind zwei so feine Punkte, daß unsere Instrumente zu stumpf sind, um sie damit genau zu berühren.»

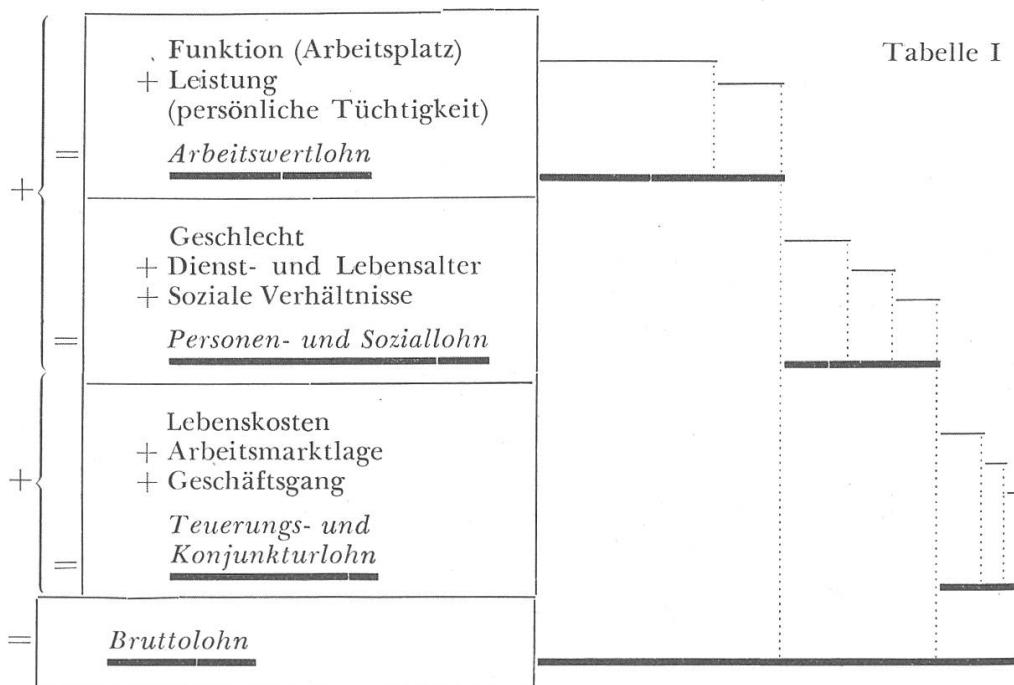
Die Gerechtigkeit ist auch *wandelbar und abhängig* von Zeit, Raum, Volksstamm, Zivilisationsstufe, persönlichen Anschauungen. Sie kann sogar

unter gleichen Verhältnissen im Laufe der Zeit eine Metamorphose erleiden. Gerade z. B. in der Lohngerechtigkeit haben die Auffassungen über das Salarverhältnis zwischen manuellen und administrativen Berufen stark geändert. Es ist also nie möglich, eine absolute Gerechtigkeit zu erreichen oder auch nur zu erkennen.

Trotzdem wollen wir es nicht gerade mit Schiller halten, der sagt: «Der Schein regiert die Welt und die Gerechtigkeit ist nur auf der Bühne.» Wir wollen uns doch bemühen, Annäherungswerte zu erreichen in den praktischen und theoretischen Grundzügen. Es gilt, eine Gerechtigkeit oder Art «Gerechtigkeit» zu verwirklichen, die möglichst einer allgemeinen Anschauung entspricht. Dazu genügt für die Lohngerechtigkeit in einem Großbetrieb das Ermessen nicht mehr, nach dem man früher vorgegangen ist und das in einem Kleinbetrieb durchaus noch immer maßgebend sein kann. Deshalb ist man heute bestrebt, auf Grund wissenschaftlicher Erkenntnisse mit sachlichen Maßstäben objektiv vorzugehen und das Ermessen möglichst auszuschalten.

Wie aber kann man auf diese Weise das komplexe Gebilde des Lohnes überhaupt erfassen? Wir wollen an dieser Stelle nicht auf die volkswirtschaftlichen Lehren (Arbeitsanteil am Sozialprodukt, Lohntheorien, Verhältnis Kapital/Arbeit) eintreten, sondern das Problem von der *lohnpolitischen Betrachtungsweise* her anpacken, die in engem, praktischem Zusammenhang mit unserem Thema steht. Im Vordergrund steht dabei die Erkenntnis, daß die Besoldung nicht eine Einheit darstellt, sondern analysiert werden kann und – umgekehrt – für eine gerechte Festlegung aus verschiedenen Komponenten zusammengesetzt werden muß:

#### *Besoldungsaufbau nach den lohnpolitischen Komponenten*



Wenn man jeder einzelnen der hier erwähnten Komponenten objektiv gerecht zu werden versucht, wird man — ohne das unerreichbare Ideal zu verwirklichen — *doch einer verfeinerten Lohngerechtigkeit näherkommen*, als wenn man die Besoldung als einheitlichen Komplex behandeln will. Dies gilt schon für den Fall, daß man die einzelnen Komponenten ermessenmäßig festlegt. Die objektive Lohngerechtigkeit wird aber noch größer, wenn man sich für die Komponenten der dafür zur Verfügung stehenden wissenschaftlichen Methoden bedient (Arbeitsplatzbewertung, persönliche Bewertung, Konsumentenpreis-Berechnungen, Erfolgsbeteiligung) und auch bei den dafür nicht geeigneten Komponenten (Personen- und Soziallohn, Arbeitsmarktlage) mit objektiven Maßstäben vorgeht.

*Die Frage nach dem gegenseitigen Verhältnis unter den verschiedenen Komponenten* — namentlich nach der Gewichtung zwischen Arbeitswertlohn einerseits und den beiden andern Komponenten-Gruppen anderseits — kann nicht allgemeingültig beantwortet werden. Es handelt sich um ein lohnpolitisches Problem, bei dem jeder Arbeitgeber für seine Verhältnisse den Entscheid zu treffen hat. Immerhin darf gesagt werden, daß — wie in Ziffer 3 unten näher ausgeführt wird — der Arbeitswertlohn und namentlich die Komponente der Funktion sozusagen überall in der Bedeutung für das Gehalt ausgeprägt im Vordergrunde stehen. Der Personen- und Soziallohn sowie der Teuerungs- und Konjunkturlohn sind mehr als bloße Ergänzungen zu betrachten.

## 2. *Die subjektive Lohngerechtigkeit*

Das Bemühen um die objektive Lohngerechtigkeit kann noch so ernsthaft sein, es allein genügt nicht. Die Gerechtigkeit ist ja nicht nur eine absolute, objektive Größe im luftleeren Raum, sondern sie steht in enger Beziehung zum Menschen. Deshalb ist es für jede Ordnung — auch für ein Lohnsystem — ebenso wichtig, wenn nicht sogar wichtiger, wie ihre Wirkung auf die Menschen ist, wie deren Empfinden — bei Arbeitgebern und beim Personal — ist. Es kommt darauf an, *ob eine bestimmte Lohnordnung als gerecht empfunden* wird.

Dazu kommt der weitere Umstand, daß allen guten Vorsätzen und den wissenschaftlichen Bestrebungen zum Trotz die *Entlohnung immer noch weitgehend Ermessenssache* bleibt. Man braucht hier nur die Besoldungsskala und die Ämterklassifikation sowie auch ganze Teile der Stellenbewertung zu erwähnen. Man darf sich von lateinischen Ausdrücken, Punktsystemen und Zahlen nicht verblüffen lassen. Diesen Zahlen liegen bei der Arbeitsplatzbewertung nämlich nicht *Messungen* zugrunde, sondern immer wieder ein *Ermessen*. Es ist — wie schon gesagt — gar nicht möglich, eine absolute, objektive Lohngerechtigkeit unter völligem Ausschalten des Ermessens zu erreichen. Und in den Augen vieler besteht nur ein kleiner Schritt vom Ermessen zur Willkür. Es geht wieder um das Empfinden, und

daher ist auch von diesem Gesichtspunkt aus die subjektive Lohngerechtigkeit bedeutsam.

Für die Berücksichtigung der subjektiven Lohngerechtigkeit spricht endlich die psychologische Betrachtungsweise, die uns lehrt, daß *der Arbeitnehmer seinen Lohn immer nach einem Vergleich beurteilt*. Nach einem Vergleich mit Kollegen, Nachbarn, andern Betrieben, andern Ortschaften, mit seinen Auslagen, dem Bedarf (oft nur «Bedarf»), dem zeitlichen Vorher, und endlich – wenn er schon recht tief darüber nachdenkt – vergleicht er mit dem Wert der von ihm geleisteten Arbeit. Der Arbeitnehmer *urteilt also ganz subjektiv*, und das ist auch durchaus verständlich.

*Voraussetzung* dafür, daß eine Lohnordnung als subjektiv gerecht empfunden wird, ist zweifellos das *Vertrauen in diese Ordnung*. Es geht also nicht an, ein Lohnsystem mit Geheimdiplomatie aufzubauen. Nötig sind ein offenes Vorgehen sowie ein leicht und allgemein verständliches System.

Ganz wesentlich für das Entstehen von Vertrauen ist die *Mitwirkung des Personals und seiner Vertreter* beim Aufstellen und beim Durchführen einer Lohnordnung. In Ermessensfragen und bei einem allgemein-verständlichen, einfachen System kann auch der nicht arbeitswissenschaftlich geschulte Laie mitreden. Es ist daher sachlich ohne weiteres zu rechtfertigen, daß Personalvertreter mitwirken. Das Ermessen ist natürlich nicht das gleiche beim betroffenen Arbeitnehmer und bei der beurteilenden Instanz. Darum soll das Personal wenigstens die Gewißheit haben, daß alles mit rechten Dingen zugeht, daß seine Vertrauensleute dabei sind und daß man sich ehrlich bemüht, sachlich vorzugehen. Das Vertrauen, die subjektive Lohngerechtigkeit, werden weniger durch ein noch so gutes, wissenschaftlich einwandfreies System gewährleistet als durch die aktive Mitwirkung des Personals. Dessen Vertretung in der Form einer paritätischen Zusammensetzung der beratenden Organe ist deshalb als einzige richtige Lösung zu bezeichnen.

### 3. Die Arbeitsplatzbewertung als Element der Lohngerechtigkeit

Welche Stellung nimmt nun die Arbeitsplatzbewertung im Gefüge der Lohngerechtigkeit ein? Unter dem Gesichtspunkte der objektiven Lohngerechtigkeit und für das Gerechtigkeitsempfinden stellt die *Funktion das wichtigste Element* dar, d. h. das Erfassen des Arbeitsplatzes und seiner Anforderungen spielt eine erstrangige Rolle. Aus Tabelle I ist bildlich zu ersehen, daß der die Funktion repräsentierende Strich der längste ist. Die Funktionsbewertung ist also zunächst einmal quantitativ, betragsmäßig, von größtem Gewicht. Aber darüber hinaus darf man sogar feststellen, sie bilde die Grundlage des ganzen Lohnaufbaus; denn alle anderen Komponenten sind nur Zusätze zu dieser Basis. Wenn die Grundlage nicht in Ordnung ist, ist das ganze Gefüge und hier letzten Endes auch die Bruttosumme falsch.

Daher kommt der Funktion für die Lohngerechtigkeit eine überragende Bedeutung zu – und damit auch der Arbeitsplatzbewertung, die ja nichts

anderes darstellt als die praktische Möglichkeit, um die Funktion zu bewerten. In allen Betrieben, in denen man dem Problem der Entlohnung und ihrer Gerechtigkeit systematisch Aufmerksamkeit schenkt, erfolgt als erster Schritt eine Arbeitsplatzbewertung.

### C. Was ist die Arbeitsplatzbewertung?

#### 1. Vom Wesen der Arbeitsplatzbewertung

Um das Wesen der Arbeitsplatzbewertung zu erfassen, können wir *von der in der Einleitung aufgestellten Definition ausgehen*. Kein Lohnsystem bestimmt aus dem Nichts heraus Besoldungsbeträge, sondern es handelt sich *stets um Vergleiche*.

Wenn wir nur einen kleinen Betrieb vor uns haben, so ist es sehr leicht, vergleichsweise abzuwägen, in welcher Rangfolge die einzelnen Funktionen bewertet werden sollen. In einem Architekturbüro beispielsweise drängt sich die lohnmäßige Hierarchie, Architekt—Bautechniker—Zeichner—Ausläufer von selbst auf.

Doch schon in unserem Beispiel können Schwierigkeiten auftauchen, wenn plötzlich ein Buchhalter angestellt wird. Soll man ihn nun gleich, tiefer oder höher als den Zeichner entlönen? Sobald der Betrieb noch größer ist, fehlt vollends der nötige Überblick. Wir müssen *nach einem Hilfsmittel suchen, um diese Vergleiche richtig herzustellen*. Ein solches Hilfsmittel ist die *Arbeitsplatzbewertung*.

*Ein direkter Vergleich* zwischen auch nur zwei ungleichen Funktionen wie Fürsorger und Chefmonteur wäre *unzulänglich*, weil es auf den ersten Blick scheint, zwei dermaßen verschiedenartige Arbeitsplätze könne man überhaupt nicht miteinander vergleichen. Aber die Franken, die beide Herren am Zahltag beziehen, sind doch die gleichen. Also muß irgendwo zwischen drin eine Verbindung möglich sein, *ein Medium zwischen der Funktion und der Entlohnung*.

Um diesen Vergleichsmaßstab zu erhalten, kann man *die Funktionen in einzelne Elemente abstrakter Natur zerlegen*. Es handelt sich um ein ähnliches Vorgehen wie in der Chemie, die ebenfalls ganz verschiedenartige Stoffe in Elemente analysiert, die ihnen gemeinsam sind und die man deshalb miteinander vergleichen kann. Für das erwähnte Beispiel (Vergleich zwischen Fürsorger und Chefmonteur) ist in Tabelle II (Seite 582) eine Möglichkeit dargestellt, um die Funktionen in Elemente zu zerlegen. (Diese Aufteilung entspricht nicht einem bestimmten, bestehenden System, sondern sie dient bloß hier der vereinfachten Erklärung des Prinzips.) Das Vorgehen in der Arbeitsplatzbewertung würde nun darin bestehen, zunächst einmal jede Funktion in die entsprechenden Elemente zu zerlegen, diese zu beschreiben und in möglichst abstrakten Ausdrücken festzuhalten. Dies am besten durch eine Besichtigung und Aussprache am Arbeitsplatz selbst.

Mit einer solchen Arbeitsplatzaufnahme ist es aber noch nicht getan. *Die beiden Funktionen müssen für jedes einzelne Element miteinander wertmäßig verglichen* und gewichtet werden. Wir besorgen dies in Tabelle II durch die dort figurierenden Kreuze ×:

Tabelle II

Elemente	Funktion	
	Fürsorger	Chefmonteur
1. Ausbildung und Erfahrung 10	××	××
2. Vorgesetztenstellung 20		×
3. Publikumsverkehr 5	××	×
4. Entscheide (Selbständigkeit) 25	××	×
5. Fehlermöglichkeiten (Verantwortung) 20	××	××
6. Weitere geistige und charakterliche Anforderungen 10	××	×
7. Arbeitsbedingungen 10		×
100	12	9

Zählen wir die Kreuze zusammen, erhalten wir beim Fürsorger deren 12, beim Chefmonteur 9. Damit ist das, was anfänglich fast ausgeschlossen schien, doch möglich geworden: Wir haben die beiden ganz verschiedenartigen Funktionen miteinander vergleichen können. (In der Praxis, bei den bestehenden Systemen, wird natürlich jedes Element in eine ganze Anzahl Unterelemente unterteilt, worauf wir hier der Einfachheit der Darstellung halber verzichten.) Es gibt Analysen-Systeme, die so umfassend ausgestaltet sind, daß mit ihnen die allerverschiedensten Funktionen vergleichbar sind: von Reinigern über Feinmechaniker zu Krankenschwestern und Sekretären bis zu Abteilungschefs sowie gar Lehrern und Schulvorstehern.

Die Auswertung, der Schritt von der Analyse zur Einstufung in die Besoldungsskala, stellt ein weiteres Problem dar. Es gibt dafür verschiedene Methoden, die im nächsten Abschnitt geschildert werden.

## 2. Die verschiedenen Systeme

- a) Als die eine extreme Möglichkeit – kaum mehr als «Methode» zu bezeichnen – ist *das völlig freie Abwägen* zu erwähnen, wie es früher in der Bundesverwaltung gebräuchlich war: Man würde fast nur die Stellenbezeichnung beurteilen und auf Grund eines allgemeinen Eindruckes die Besoldungsklasse festlegen.
- b) Ein weiteres, schon etwas besseres System besteht darin, daß man eine Funktion *systematisch analysiert* – wie wir es in Tabelle II getan haben – und dann *auf Grund dieser Analyse frei abwägt*. In unserem Beispiel würden wir sehen, daß der Fürsorger offenbar etwas besser wegkommen soll; also wird man ihn etwa unter 20 Klassen in die Klasse 6 einreihen, den Chefmonteur in die Klasse 8, ganz frei abgewogen.
- c) Als anderes Extrem zum freien Abwägen ist die *Punktbewertung* bekannt, die in einigen Betrieben der Bundesverwaltung für Arbeiter bereits praktisch angewendet wird. Es handelt sich um die am meisten ausgeklügelte Methode: Jedes Unterelement und jede Hauptgruppe werden gewichtet, d. h. jedem Kriterium wird eine bestimmte Maximalzahl von Punkten zugeteilt – wie die Zahlen beim vereinfachten Beispiel in Tabelle II.

Ergänzend hilft ein Antwortenschema dazu, das für jedes Unterkriterium alle vorkommenden Ausdrücke in abstrakt-typisierter Form enthält und diese Antworten – zum voraus festgelegt – in Punktzahlen gewichtet (zum Beispiel «Kopieren» 2 Punkte, «Zeichnen nach unexakter, aber mit genauen Maßen versehener Vorlage» 4 Punkte, «Reduzieren und Vergrößern» 5 Punkte, «Eigene Konstruktionen» 10 Punkte).

Man braucht dann nur noch bei jeder Funktionsanalyse die entsprechenden Punkte einzusetzen und zusammenzählen, um bereits – unter verschiedenen Funktionen – eine Rangfolge zu erhalten, die noch in die Besoldungsskala einzubauen wäre.

- d) Eine vierte Methode ist diejenige der *Funktionstypen oder Richtpositionen*. Voraussetzung dafür ist, daß eine feste Besoldungsskala mit Klassen besteht. Jeder Klasse sind gewisse Funktionstypen zugeteilt, nämlich abstrakte Funktionen wie die Ämter in der Bundesverwaltung (zum Beispiel Sekretär I, technischer Beamter II usw.). Diese Funktionstypen müssen möglichst abstrakt definiert werden nach gleichen Kriterien, wie sie für die Analyse verwendet werden.

Die richtige Einreihung der Stellen besteht darin, jeden konkreten Arbeitsplatz unter die für ihn zutreffende Definition zu subsumieren.

Es handelt sich um ein ähnliches Verfahren wie in der Rechtssprechung, wo die Gerichte einen konkreten Tatbestand des täglichen, praktischen Lebens unter eine abstrakte gesetzliche Definition subsumieren müssen. Man nimmt also eine «Analyse in Worten» vor, und auch das Medium der Einstufung erfolgt in Worten (im Gegensatz zur Punktbewertung, bei der die Analyse von den Worten noch in Zahlen übersetzt wird und bei der das Medium der Einstufung in Zahlen erscheint). So erhält man beispielsweise in der Bundesverwaltung die Analyse in Worten aus dem Pflichtenheft, und auf der Gegenseite bestehen die — auch in Worte gekleideten — Beförderungsvorschriften, unter welche die Analyse des Pflichtenheftes zu subsumieren ist.

- e) Das fünfte System kann man als die *graphische Klassifikationsmethode* bezeichnen. Es handelt sich — kurz gesagt — um eine Kombination zwischen den Funktionstypen und der Punktbewertung. Die kategorienweise vorkommenden Arbeitsplätze werden nach der Methode der Funktionstypen eingereiht. Für die Spezialfunktionen wird jedes Kriterium — statt wie bei der Punktbewertung mit einer Punktzahl versehen — einzeln je nach Gewicht bereits einer bestimmten Besoldungsklasse zugeordnet und graphisch mit einem Kreuz (X) in der zutreffenden der allen Besoldungsklassen entsprechenden Kolonnen markiert. Die endgültige Besoldungsklasse für die Gesamtheit der Kriterien (= für die Funktion) wird nicht durch eine bloße Addition oder eine Durchschnittsrechnung bestimmt, sondern aus dem graphischen Bild in etwas freierer Würdigung besonderer Momente, die in einem bloß rechnerischen Verfahren nicht berücksichtigt würden.

#### D. Einige praktische Anwendungsfragen

Für die Praxis von entscheidender Bedeutung ist die schon mehrfach erwähnte Tatsache, daß es sich bei der Arbeitsplatzbewertung um eine Berücksichtigung der Funktion handelt, nicht um einen Leistungslohn oder um eine persönliche Bewertung. Bei den Elementen und Kriterien kommt es daher immer nur auf die *Anforderungen* an, auf die Erfordernisse einer bestimmten Stelle, nie aber auf die Person und nie auf das ausbildungsmäßige Rüstzeug, das der einzelne Stelleninhaber mitbringt.

Am deutlichsten läßt sich diese Problematik am Beispiel der Kriteriengruppe «Ausbildung und Erfahrung» ableiten, besonders an extremen Fällen:

- Es wäre falsch, einen Juristen auf einem Kanzleiposten, der nur aus Daktyloarbeiten besteht, in eine Akademikerklasse einzureihen (wie es vor vielen Jahren in einigen Verwaltungen tatsächlich geschah!), sondern die betreffende Stelle muß gleich eingereiht werden wie die eines andern Kanzlisten.

- Anderseits wäre es ungerecht, einem Chefbuchhalter oder einem Meister die Einreihung in die entsprechende Klasse nur deshalb vorzuenthalten, weil er das Buchhalter- oder Meisterdiplom nicht erworben hat. Wenn er auf eine Funktion gesetzt wird, in der er die Aufgaben eines Chefbuchhalters oder Meisters auszuüben hat und diese Anforderungen erfüllt, muß er auch entsprechend klassifiziert werden.
- Es dürfte als selbstverständlich betrachtet werden, daß der Direktor eines Elektrizitätswerkes, für dessen Leitung normalerweise ein diplomierte Ingenieur verlangt wird, auch dann die Direktorenbesoldung erhält, wenn er Techniker ist – und nicht etwa in die Technikerklasse unterhalb der Ingenieure eingereiht wird!
- Sprachgenies, die nur für einfache Arbeiten ohne Anforderungen an die Sprachkenntnisse eingesetzt werden, sind anderseits nicht entsprechend ihren Kenntnissen, sondern eben nach der einfachen Aufgabe einzureihen.

Es ist sehr wesentlich, daß sich gerade die Vorgesetzten über diesen Punkt und die damit verbundene Problematik Rechenschaft geben. Die meisten Auseinandersetzungen zwischen Einreihungsfachleuten und Vorgesetzten entstehen gerade deshalb, weil diese – verständlicherweise – immer bei ihren Mitarbeitern die Person und die Leistung beurteilen. Auch wenn man ein überzeugter und begeisterter Befürworter des Leistungslohnes und kein Freund starrer Schemata ist, muß man sich mit aller Klarheit bewußt sein, daß die Arbeitsplatzbewertung nur die Aufgabe hat, Funktionen zu beurteilen und einzureihen. *Die Leistung muß auf anderem Wege berücksichtigt werden*, wobei leider in der öffentlichen Verwaltung die Möglichkeiten sehr eng begrenzt sind. Es gibt nur wenige Gemeinwesen, die Ansätze zu einer gerechteren Berücksichtigung von Leistung und Fähigkeiten eingeführt haben.

Zu weiteren Kriteriengruppen seien noch die folgenden praktischen Anwendungsfragen gestreift:

a) *Vorgesetztenstellung*

Wichtig ist für diese Kriterien, daß sie nicht allein maßgebend sind. Auch bei Vorgesetztenpositionen zählen die anderen sechs Elemente ebenso mit, und zwar gesamthaft mehr als allein die Vorgesetztenstellung. Besonders deutlich wird dieser Hinweis am Beispiel eines Forschers in der chemischen Industrie, der vielleicht nur einen Laboranten unter sich hat, bestimmt aber in der Besoldung hoch über Bürochefs, ja vielleicht sogar Betriebsleitern mit Hunderten von Untergebenen steht.

Für die Einreihung fällt denn unter der Vorgesetztenstellung auch nicht etwa nur die Anzahl der Untergebenen ins Gewicht, sondern ebenso deren Arbeit, die spezifische Schwierigkeit ihrer Leitung und endlich die eigene, persönliche Fachaufgabe des betreffenden Vorgesetzten.

b) *Publikumsverkehr*

Auch hier kommt es nicht in erster Linie auf die Quantität an, nicht auf die Häufigkeit des Kontaktes mit dem Publikum, sondern auf die qualitativen Ansprüche, die daraus erwachsen. Dieses Element zählt beispielsweise bei den Informatoren, den Fürsorgern und der Polizei viel mehr als bei einem Beamten an einem harmlosen Auskunftsschalter, auch wenn er den ganzen Tag nichts anderes zu tun hat, als mit dem Publikum zu sprechen.

c) *Entscheide (Selbständigkeit)*

In der gegenseitigen Gewichtung unter den verschiedenen Hauptgruppen ist dieses Element das wichtigste. In der Tat erhellt sich die Bedeutung jeder Funktion vor allem aus ihrer Selbständigkeit sowie aus der Pflicht und Möglichkeit, Entscheide zu fällen. Die Selbständigkeit wieder ist als Ganzes nicht leicht zu erfassen, und deshalb zerlegt man sie gewöhnlich in die folgenden Unterkriterien, die dann eher auf jede Funktion angewendet werden können :

- Zuweisung der Arbeit (ob die Arbeit automatisch herantritt oder selbst beschafft werden muß, zum Beispiel durch Initiative)
- Entscheidungsbefugnis (Kompetenzen) und -pflicht
- Kontrolle (durch wen und wie intensiv)
- Aufsicht (dito)

Der Begriff «Selbständigkeit» setzt sich also aus allen diesen Unterkriterien zusammen. In der Praxis begegnet man oft der Behauptung, eine Arbeit sei vollkommen selbständig, auch wenn bloß die Aufsicht fehlt, die übrigen, wichtigeren Kriterien aber völlig fehlen. Ein typisches Beispiel dafür sind die Straßenwischer : zwar werden sie in ihrem ganzen Verhalten während der Arbeit sozusagen nicht von Vorgesetzten beaufsichtigt, dafür ist ihnen die Arbeit bis ins Detail vorgeschrieben, sie haben keinerlei Entscheidungsbefugnis, und das Resultat ihrer Tätigkeit unterliegt einer leichten sowie wirksamen Kontrolle.

d) *Fehlermöglichkeiten (Verantwortung)*

Auch der Begriff «Verantwortung» ist für die Arbeitsplatzbewertung nur schwer zu erfassen. Man versucht deshalb, ihn ebenfalls zu zerlegen, und zwar in die Komponenten :

- Gefahr, Fehler überhaupt zu begehen
- Konsequenzen von Fehlern
- Fehlen von Korrekturmöglichkeiten
- Möglichkeiten unerlaubter persönlicher Vorteile
- Kontrolle

Auf diesem Gebiet begegnet man in der Praxis oft ebenfalls unhaltbaren Vorstellungen. Das sprechendste Beispiel ist dasjenige des Lokomotivführers, der sich immer auf seine riesige Verantwortung beruft, dabei aber sozusagen überhaupt nur an die Komponente «Konsequenzen von Fehlern» denkt und nicht berücksichtigt, daß die Gefahr des Begehens von Fehlern glücklicherweise durch Betriebssicherungsmaßnahmen auf ein Minimum reduziert wird und auch die übrigen Komponenten nicht zu treffen. Viel größer ist dagegen die Verantwortung eines Betriebsleiters, weil seine Verantwortung schon im ersten Punkt, der Gefahr des Fehlerbegehens, einsetzt und er dann kaum mehr die Möglichkeit hat, selbst oder durch die Kontrolle begangene Fehler ungeschehen zu machen.

e) *Weitere geistige und charakterliche Anforderungen*

Unter dieser Gruppe figuriert ein ganzer Katalog von Anforderungen, die hier nicht im einzelnen wiedergegeben werden können. Als Beispiele erwähnt seien nur die Beobachtung, Diagnose, Abstraktion, Planung, heikle Kenntnisse (Diskretion).

f) *Arbeitsbedingungen*

Unter den Arbeitsbedingungen sind – unter sich wiederum feiner aufgeteilt – zu berücksichtigen: Arbeitsort, Tempo der Arbeit, Arbeitszeit, besondere Unannehmlichkeiten, außerordentlicher Kleiderverschleiß, Gefahren.

#### **E. Verschiedene Antworten auf Diskussionsfragen**

Eine Anzahl der in der Diskussion nach dem Referat gestellten Fragen wurden in den vorangegangenen Kapiteln jeweilen schon in den Zusammenhang eingeflochten. Auf drei Einzelprobleme sei hier noch gesondert eingetreten:

a) *Wer soll die Beurteilung durchführen? Gibt es Personen, die dazu in der Lage sind und auch anerkannt werden?*

Die Arbeitsplatzbewertung in ihren großen Zügen und im Schlußresultat sollte unbedingt durch eine paritätische Kommission erfolgen, die aus Vertretern des Arbeitgebers und des Personals zusammengesetzt ist. Diese Parität ist nötig, um auch der in Kapitel B Ziffer 2 erwähnten subjektiven Lohngerechtigkeit möglichst nahe zu kommen. Ferner ist die Beziehung eines Fachmannes unerlässlich, sei es als Mitglied der paritätischen Kommission auf Arbeitgeberseite oder als außenstehender Berater.

Die Aufstellung der Grundlagen erfolgt normalerweise durch die Gesamtkommission: dazu gehört ein Katalog der Kriterien, ein fertig ausgearbeiteter Fragebogen – gegliedert in Unterfragen – und das dazugehörige Antwortenschema.

Das Ausfüllen des Fragebogens kann teilweise durch die Stelleninhaber selbst in Zusammenarbeit mit ihren Vorgesetzten vorgenommen werden, zum größeren und entscheidenden Teil aber in Form einer Befragung und Bereinigung durch die gleiche Person für die ganze Verwaltung. Lediglich in zu großen Gebilden ist es unumgänglich, statt eines einzigen Befrager eine Mehrzahl einzusetzen, die aber genau gleich geschult und im Vorgehen aufeinander abgestimmt werden müssen. Diese Befrager sind oft außenstehende Experten; es ist aber ohne weiteres möglich, auch Personalfachleute innerhalb der Verwaltungen dazu auszubilden. Nicht selten werden die Befrager stets von einem kleinen Ausschuß der paritätischen Kommission begleitet, der ebenfalls das Recht hat, ergänzende Fragen zu stellen.

Die Auswertung der Fragebogen — mit anderen Worten die eigentlichen Einreihungsvorschläge — muß dann wieder von der Gesamtkommission erfolgen. Es handelt sich dabei aber meist nur um einen begutachtungsähnlichen Antrag. Der Entscheid fällt gewöhnlich in den Aufgabenbereich einer Behörde. Sache von behördlichen Organen sind auch die lohnpolitischen Grundlagen für die ganze Einreihung, wie Besoldungsskala und Ämterklassifikation; jene unterliegt meist der Volksabstimmung, diese ist Sache der Parlamente. Verfehlt ist es allerdings, auch die Einreihung selbst einem Parlament aufzubürden — wie es leider noch in verschiedenen Kantonen vorkommt: damit wird ein sachlich gerechtfertigter Vorschlag von Fachleuten, der unter dem Gesichtspunkte der Lohngerechtigkeit aufgestellt worden ist, oft in rein subjektive und politische Interessenkämpfe herabgezerrt.

- b) *Könnte die Arbeitsplatzbewertung nicht auch durch elektronische Anlagen ausgeführt werden?*

Auch elektronische Anlagen können nur bestimmte, zum voraus eingegebene Aufträge und Rechnungsprozesse ausführen, nicht aber schöpferische Gedankenarbeit leisten, eine kritische Beurteilung durchführen oder gar lohnpolitische Entscheide treffen. Diese wichtigsten Phasen der Arbeitsplatzbewertung müssen nach wie vor von Menschen geleitet werden. Die Maschine kann höchstens im Punktbewertungssystem die rechnerischen Arbeiten rasch und zuverlässig erledigen oder beim Aufstellen eines neuen Systems statistische und empirische Auswertungen der bisherigen Einreihung erleichtern.

- c) *Ist es möglich, mit der Arbeitsplatzbewertung auch wissenschaftliche Funktionen zu beurteilen?*

Es handelt sich bei dieser Frage um den schwierigsten Bereich der Arbeitsplatzbewertung. Die Methode ist noch relativ jung und steht mitten in der Entwicklung drin. In der Schweiz hat man erst vor ungefähr 10 bis 15 Jahren begonnen, systematisch damit zu arbeiten. Und zwar geht die

Entwicklung von unten nach oben; das heißt man begann mit den einfachsten Arbeitsplätzen von Arbeitern, und erst später wagte man sich an Vorarbeiter, Meister und schließlich auch an Angestellte sowie technische und kaufmännische Vorgesetztenposten heran.

Bis zu einer gewissen Grenze beschäftigt man sich heute auch schon mit der Bewertung intellektueller Tätigkeiten, die man nach genau den gleichen Kriterien zerlegt, wobei allerdings die Initiative, die reine Schwierigkeit der Aufgabe an sich, der erforderliche Wissensschatz und die Fähigkeit, daraus praktische Lösungen zu finden, von größerer Bedeutung sein können als sogar die Entscheidungsbefugnis. Die eigentliche Forschung aber entzieht sich auch heute noch weitgehend einer objektiven Bewertung.

#### F. Schlußwort

Zusammenfassend und abschließend kann gesagt werden, daß die Arbeitsplatzbewertung heute in dieser oder jener Form die beste Gewähr für eine gerechte Einreihung bietet. Voraussetzung ist allerdings, daß ein einfaches, klares System besteht und daß das Personal selbst mitwirken kann.

Mit einem objektiven Vorgehen sollte sowohl eine möglichst richtige sachliche Einreihung zu verwirklichen als auch die Vertrauensbasis im Personal zu schaffen sein. Damit ist doch ein wesentlicher Schritt auf das Endziel der Lohngerechtigkeit hin erfolgt.

#### Résumé

##### **Les problèmes que pose l'évaluation des fonctions dans la politique des salaires**

Le but de l'exposé est d'expliquer aux ingénieurs forestiers, en particulier à ceux travaillant dans des administrations forestières publiques, les principes généraux qui sont à la base de l'évaluation des fonctions lucratives, élément essentiel pour fixer une rémunération équitable. Des questions de classes sociales et les problèmes concrets d'une politique des salaires n'y sont pas étudiés. La notion d'« évaluation des fonctions » peut être définie comme suit: « comparaison rapportée aux salaires des fonctions existant dans une entreprise, ces fonctions étant classées dans une échelle de salaires selon le poids de leurs exigences ». Il est important que la fonction et ses exigences soient évaluées, et non pas l'individu qui par hasard occupe justement cette fonction. Pour la détermination du salaire brut cette évaluation de la fonction n'est qu'une des composantes mais cependant la plus importante. Les autres composantes de la fixation d'une薪酬 sont: le rendement individuel, le sexe, l'ancienneté, l'âge, les conditions sociales, le coût de la vie, la situation sur le marché du travail et le développement de l'entreprise. La prise en considération de ces composantes conduit à l'« équité objective des salaires ». Un système de salaires établit uniquement sur cette « équité objective » n'est cependant pas suffisant. Le système doit être ressenti comme équitable, il doit donc contenir également une « équité subjective ». C'est pourquoi la collaboration du personnel est nécessaire à l'établissement d'un système de salaires.

L'exposé décrit ensuite les différentes méthodes et le procédé analytique de

l'évaluation des fonctions lucratives. Il s'agit avant tout de construire et d'appliquer des systèmes d'analyse à l'aide desquels les différentes fonctions pourront être comparées. De tels systèmes existent déjà.

Dans la partie de l'exposé réservée aux questions d'applications pratique, les problèmes qui se posent lors de l'évaluation des différents critères sont analysés et mis en évidence à l'aide d'exemples. Ce sont par exemple: la formation et l'expérience, la position hiérarchique, les rapports avec le public, les décisions à prendre (l'indépendance), les possibilités d'erreur (la responsabilité), d'autres exigences intellectuelles et de caractère, les conditions de travail.

La plupart des problèmes qui ont été discutés après l'exposé oral du sujet, ont été intégrés dans les différents chapitres correspondants de cet article. Seules les questions suivantes, soulevées au cours de la discussion, sont traitées spécialement. D'abord, qui doit exécuter une telle évaluation? La réponse indique le genre de personnes et la marche à suivre, en particulier dans l'administration, pour réaliser une telle estimation. Ensuite, une telle évaluation des fonctions ne pourrait-elle pas être faite par des ordinateurs électroniques? La réponse mentionne que de telles installations peuvent faciliter dans ce cas également certains calculs mais que les phases essentielles de l'évaluation des fonctions, le jugements critiques et les décisions ayant trait à la politique des salaires ne peuvent être dirigés, respectivement pris, directement que par des êtres humaines. Autre question, est-il possible à l'aide de l'évaluation de fonctions d'estimer également des fonctions scientifiques? Cette question se rattache au domaine le plus difficile de l'estimation des fonctions lucratives. Ce problème est également à l'étude, mais la recherche scientifique échappe aujourd'hui encore à une évaluation objective.

D'une façon général, il est permis d'affirmer que l'évaluation des fonctions lucratives faite dans une forme ou dans une autre donne le plus d'assurance de progresser vers le but recherché qui est de réaliser l'équité des salaires. *Traduction Farron*

## **Der Einfluß der Mechanisierung auf Verfahren und Kosten der Holzernte**

Von *H. Steinlin*, Freiburg/Br.

Oxf. 36

### **Die Gründe für die Mechanisierung der Holzernte**

In unserem mitteleuropäischen Raum liegt der eigentliche Beginn einer gewissen Mechanisierung der Holzernte noch kaum zehn Jahre zurück. Ich selbst lehrte in meinen ersten Vorlesungen über Holzgewinnung an der ETH 1952/1953 – in Übereinstimmung mit der damaligen Lehrmeinung der forstlichen Arbeitswissenschaft – daß die Motorsäge in absehbarer Zeit keine Bedeutung für die Forstwirtschaft erlangen werde. Als ich im Herbst 1954 in einem Vortrag vor einem kantonalen Forstverein auf Grund von eigenen Versuchserfahrungen die Ansicht vertrat, die Einmann-Motorsäge werde die Zweimann-Motorsäge in kurzer Zeit verdrängen und eröffne neue Möglichkeiten für einen rationellen Maschineneinsatz, war eine Wand der Ableh-