

# Betriebs- und verkehrswirtschaftliche Forschungen

Herausgeber:

Prof. Dr. Konrad Mellerowicz, Berlin; Prof. Dr. Paul Deutsch, Leipzig;  
Dr. jur. Dr. phil. Walter Kohrbeß, Berlin

---

Hef 4

---

## Leistungsmessung im Betriebe Möglichkeiten und Grenzen

Von

Dr. rer. pol. Margret Momburg  
Diplom-Kaufmann



Walter de Gruyter & Co.

vormalis G. J. Göschen'sche Verlagshandlung — J. Guttentag, Verlagshandlung — Georg Reimer — Karl V. Trübner — Veit & Comp.

Berlin 1939

Alle Rechte von der Verlagsbuchhandlung vorbehalten.  
Archiv-Nr. 131 539

---

Druck von W. I. h. Postberg, Bottrop.  
Printed in Germany.  
B 20.

## Inhaltsverzeichnis.

	Seite
Einleitung . . . . .	1
Allgemeiner Teil . . . . .	4
I. Begriff der Leistungsmessung. Inhalt und Abgrenzung der Arbeit. . . . .	4
II. Die Methoden betrieblicher Leistungsmessung: Überblick. . . . .	7
1. Das Verfahren der Leistungsmessung: allgemein gesehen. . . . .	7
2. Charakterisierung und Gliederung betrieblicher Tätigkeiten . . . . .	9
3. Möglichkeiten der Leistungsmessung im Betriebe. . . . .	11
III. Anwendungs- und Auswertungsmöglichkeiten (Bedeutung betrieblicher Leistungsmessung). . . . .	15
IV. Geschichtliche Entwicklung des heutigen Standes betrieblicher Leistungsmessung. . . . .	19
<b>Hauptteil:</b>	
Darstellung und Kritik der Methoden der Leistungsmessung. . . . .	23
I. Zähl- und technische Meßverfahren als Kontrollmittel der Arbeitsausführung. . . . .	23
1. Die Beurteilungsgesichtspunkte der Arbeitsausführung; . . . . .	23
a) Arbeitsgeschwindigkeit, . . . . .	23
b) Sparsamkeit und Qualität der Arbeitsausführung. . . . .	25
2. Die Leistungsmaßstäbe. . . . .	26
a) Die natürliche Maßeinheit, . . . . .	26
b) Die Frage der Äquivalenz der natürlichen Maßeinheiten, . . . . .	29
c) Der absolute Leistungsmaßstab. . . . .	37
3. Die Erfassung der Ist-Leistung (organisatorisch gesehen). . . . .	39
4. Die Ermittlung des Leistungs-Soll. . . . .	42
5. Anwendungsgrenzen. . . . .	50
II. Die Punktwertung als summierende Methode der Leistungswertung. . . . .	55
1. Punktwertung und Punktbewertung. Gegenüberstellung und Abgrenzung. . . . .	55
2. Leistungselemente als Grundlage der Leistungswertung. . . . .	60
a) Kennziffern als Mittel der Leistungskontrolle. . . . .	60
b) Beispiele. . . . .	64
3. Die Zusammenfassung und Gewichtung der Leistungselemente. . . . .	69
4. Kritik der Punktwertung vom Standpunkt der Leistungskontrolle. . . . .	77

	Seite
III. Ausbau und Auswertung der Betriebsabrechnung. Kosten-	
analyse als Mittel der Leistungskontrolle. . . . .	80
1. Die Kostenstellenrechnung als Kontrollrechnung: Allgemeines.	80
a) Kostenstelle und Verantwortungsbereich. . . . .	81
b) Die Stellenerfolgsermittlung. . . . .	83
ba) Die Kostengrundlage nach Art und Umfang. . . . .	83
bb) Die Vergleichsgrößen zwecks Kostenbeurteilung. . . . .	86
2. Die Plankostenrechnung als höchst entwickelte Form der Stel-	
lenerfolgsrechnung. . . . .	87
a) Begriff, Wesen und Aufgabe von Plankosten. . . . .	87
b) Materielle und formelle Fragen der Plankostenrechnung. . . . .	92
c) Der Plankosten-Abrechnungsbogen als Hauptstütze der	
Plankostenrechnung. . . . .	97
3. Die Auswertung der Plankostenrechnung (Analyse der Ab-	
weichungen). . . . .	102
a) Allgemeines. . . . .	102
b) Kennzeichnung der Abweichungen nach Art und Ursache:	
ba) Beschäftigungsabweichungen. . . . .	104
bb) Verbrauchsabweichungen. . . . .	106
c) Die Größenaufspaltung der Abweichungen. . . . .	109
ca) Mathematisch-statistisches Verfahren. . . . .	109
cb) Buchhalterisches Verfahren. . . . .	114
d) Organisatorische Fragen. . . . .	117
4. Leistungsmessung an den Kosten: Funktionelle Betrachtung.	122
a) Die Verwaltung (unter Berücksichtigung einiger Grenzfälle)	
123	123
b) Einkauf und Verkauf. . . . .	126
IV. Gegenüberstellung von Punktwertung und Kostenanalyse als Kon-	
trollverfahren dispositiver Leistungen im Betriebe. . . . .	133
V. Anwendungsgrenzen der Messung dispositiver Leistungen. . . . .	138
<b>Schl u ß :</b>	
10 Thesen betrieblicher Leistungs- und Verantwortungsrechnung.	143
Literatur. . . . .	147

---

### Verzeichnis der verwendeten Abkürzungen.

WBF	=	Ausschuß für wirtschaftliche Fertigung.
FfS	=	Forschungsstelle für den Handel.
RRW	=	Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit.
VDCh	=	Verein Deutscher Eisenhüttenleute.
VDI	=	Verein Deutscher Ingenieure.
Z. f. O.	=	Zeitschrift für Organisation.
Z. f. hw. F.	=	Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung.

## Sinleitung.

Aufgabe der Wirtschaft ist Bedarfsdeckung. Soll diese optimal erfüllt, soll mit den vorhandenen Mitteln die bestmögliche und weitestgehende Versorgung der Gemeinschaft erzielt werden, so ist höchste Wirtschaftlichkeit der Betriebe erforderlich, denn die Betriebe sind die Träger der Wirtschaft, sind die Treuhänder des Volkvermögens. Von ihrer Leistung ist die Versorgung der Gemeinschaft abhängig.

Wirtschaftlichkeit im Betrieb setzt ein ständiges Anpassen an die Änderungen und Wandlungen der Nachfrage, an den Stand und die Entwicklung der Technik, an die Ergebnisse und Erkenntnisse der Wissenschaft, kurz setzt höchste betriebliche Elastizität voraus. Wenn Stillstand Rückgang ist, so gilt das in erster Linie für den Betrieb. Denn Wesen der Wirtschaft ist Dynamik. Jedes Beharren auf einem einmal erreichten Stand läuft ihrer Natur zuwider.

In einer freien Wirtschaft ist eine derartige elastische Betriebsführung natürlicherweise gegeben, denn Wettbewerbs- und Preisbildungsfreiheit haben die Wirkung eines dauernden gegenseitigen Sichantreibens der einzelnen Wirtschaftenden untereinander. Wer die Anzeichen des Marktes nicht zu sehen oder zu würdigen versteht, wer sich dem Fortschritt verschließt, bleibt zurück, die Entwicklung geht rücksichtslos über ihn hinweg.

Anders liegen dagegen die Dinge, wenn die wirtschaftsbestimmenden Faktoren: Angebot, Nachfrage und Preis nicht sich selbst überlassen bleiben, sondern in bestimmter Weise gelenkt und geregelt werden.

Sunächst mangelt es einem Wirtschaftseingriff nur zu leicht an der erforderlichen Elastizität. Jede Bindung, jede Regelung trägt die Tendenz zur Verallgemeinerung, zur Beharrung und Erstarrung in sich, und schon darin liegt ein nicht wegzuleugnender Keim der Unwirtschaftlichkeit.

Dazu kommt, daß der dem Einzelbetrieb als Regel und Richtschnur dienende Betriebserfolg in einer gebundenen Wirtschaft nicht mehr als absoluter und unbedingter Maßstab der Wirtschaftlichkeit angesehen werden kann. Denn in demselben Maß, wie die funktionale Abhängigkeit von Preis, Angebot und Nachfrage gestört, wie der Preismechanismus durch Eingriffe von außen außer Kraft gesetzt und der Zugang zum Gewerbe geregelt wird, muß der Markt seine Fähigkeit automatischer Vereinigung von nicht leistungsfähigen Be-

trieben und entsprechend der Erfolg seine wirtschaftliche Maßstäblichkeit verlieren.

Darum ist in einer gebundenen Wirtschaft — gleichgültig, ob es sich um eine durch die Wirtschaftenden selbst beschränkte oder um eine staatlich geregelte Wirtschaft handelt — im Interesse der Gemeinschaft wie auch des einzelnen Betriebes erforderlich, den Wirtschaftlichkeitsstandpunkt besonders zu betonen, vor allem die automatischen Wirkungen des freien Marktes: Dynamik, Fortschritt und objektive Wirtschaftsmaßstäbe zu erkennen und zu erhalten zu suchen.

Möglichkeiten hierzu sind, abgesehen von der besonderen Betonung und aktiven Förderung der Gemeinschaftsidee als unentbehrlicher Voraussetzung, grundsätzlich verschiedener Art vorhanden.

Sie liegen einmal in der Hand des Staates: in der Förderung und Überwachung von Berufsausbildung und -auslese, in der Unterstützung von öffentlicher Forschung und Lehre auf den Gebieten der Technik und Wirtschaft, in der Förderung von Markt- und Betriebsanalyse, allgemeiner Wirtschafts- und Konjunkturbeobachtung und sonstiger ziffernmäßig exakten Wirtschaftsforschung, sie liegen ferner vor allem in der bewußten Durchsetzung des Leistungsprinzips, wie es der Nationalsozialismus als einen Hauptpunkt auf sein Programm geschrieben hat und der heutige Staat tatkräftig verfolgt.

Weitergehend und daher vor allem zu betonen scheinen uns jedoch die im Bereich des Einzelbetriebes liegenden Möglichkeiten zu sein, da dieser die unmittelbare Einsicht und Einwirkungsmöglichkeit besitzt.

Wir denken hier einmal an die genaue Überwachung der betrieblichen Wirtschaftlichkeit durch Analyse aller Mengen- und Wertbewegungen, also an den Ausbau eines exakten, umfassenden Rechnungswesens, das die erforderliche Maßstäblichkeit in sich trägt und zur Kontrolle der Vergangenheit wie zur sinnvollen Lenkung der Zukunft gleicherweise geeignet ist.

Wir denken ferner vor allem an die Einwirkung auf die Gefolgschaft, wie sie weitgehend in der Hand des Betriebes liegt: an die Hebung und Weckung des Betriebsinteresses, an die Erziehung zu eigenverantwortlicher Mitarbeit, kurz an die Beeinflussung von Leistungseinsatz, Leistungswillen und Leistungsbewußtsein in der Gefolgschaft. Der im Betrieb herrschende, weitgehend von der Betriebsführung abhängige Arbeitsgeist ist ein nicht zu unterschätzender Wirtschaftlichkeitsfaktor.

Diese Tatsache scheint uns gerade in einer gebundenen Wirtschaft an Bedeutung zu gewinnen. Denn der Betrieb hat die Möglichkeit, durch die Weckung eines entsprechenden Arbeits- und Betriebsgeistes die auf

dem Markt verloren gegangene Konkurrenz bis zu einem gewissen Grade im Betrieb wieder aufleben zu lassen.

Innerbetriebliche an Stelle außerbetrieblicher Konkurrenz sollte daher eine der Hauptdevisen gebundener Wettbewerbswirtschaft sein. Auf jeden Fall liegt hierin eine wirksame Möglichkeit, Wirtschaftsfortschritt und Wirtschaftsentwicklung zu erhalten und zu fördern.

Der Ruf „Sportgeist im Betriebe“ ist auch früher schon vereinzelt laut geworden, ohne jedoch zündend und durchschlagend gewirkt zu haben. Heute, wo unsere Wirtschaft den Stempel der Regelung und Bindung trägt, sollte er dagegen aus gemeinwirtschaftlichen Gründen zu einem allgemein betonten Grundsatz und einer nachdrücklich verfolgten Forderung an die Betriebe werden!

Alle auf dieses Ziel gerichteten, wirklich wirksamen betriebspolitischen Maßnahmen setzen aber eins voraus: ein jederzeitiges, genaues Wissen um die Einzelleistungen. Ohne ein klares Durchschauen des Ist nach Ursache und Wirkung ist grundsätzlich keine zuverlässige, zielsichere Betriebspolitik möglich! Daher sind zunächst die zugrunde liegenden Fragen der Leistungserfassung und objektiven Leistungsbeurteilung zu klären, bevor an eine Auswertung in der oben gekennzeichneten Richtung gedacht werden kann. Die Untersuchung dieser Grund- und Kernfragen, und damit die Vorbereitung der ange deuteten, uns so wichtig erscheinenden betriebspolitischen Möglichkeiten, hat sich die folgende Arbeit zur engeren Aufgabe gestellt. Sie glaubt, damit heutigen Wirtschaftsbedürfnissen und -voraussetzungen besonders Rechnung tragen zu können.

# Allgemeiner Teil.

## I. Begriff der Leistungsmessung.

### Inhalt und Abgrenzung der Arbeit.

Unter Leistungsmessung soll nachstehend das größenhafte Erfassen von Tätigkeitsergebnissen, das Sammeln exakter Ziffernunterlagen zur Beurteilung von Aufgabenerfüllung und Einzelarbeitserfolgen im Betrieb verstanden werden.

Der Begriff „Leistung“ ist kein eindeutiger. Man kann darunter sowohl eine Tätigkeit als auch ein Tätigkeitsergebnis verstehen. Unter dem Gesichtspunkt der Leistungserfassung hat man in der Regel das Tätigkeitsergebnis im Auge.

Man kann unter „Leistung“ ferner einen quantitativen wie einen qualitativen Begriff verstehen.

Im ersten Fall ist Leistung = Arbeitsmenge in der Zeiteinheit, also eine exakt bestimmbare, formelmäßige Größe. Als solche entspringt sie der Begriffswelt der Mechanik, die Leistung =  $\frac{\text{Kraft} \cdot \text{Weg}}{\text{Zeit}}$

= Arbeit, also Leistung =  $\frac{\text{Arbeit}}{\text{Zeit}}$ .

Im zweiten Fall ist „Leistung“ nur im Rahmen einer bestimmten Aufgabenstellung oder Beurteilungsgrundlage zu verstehen. Man muß von künstlerischer oder wissenschaftlicher, technischer, körperlicher oder sportlicher Leistung sprechen, je nach dem Aufgabengebiet, welches man im Auge hat.

In diesem zuletzt gekennzeichneten, funktionellen Sinn: Leistung = Wirkungsgrad aufgabenbezogener Tätigkeit wird der Leistungsbegriff auch nachstehend gebraucht. Die Art einer Tätigkeit ist zunächst völlig gleichgültig, nur auf die Zielsetzung, die Aufgabenstellung kommt es an. Als solche ist im Betrieb eine bei weitem vorherrschend, das ist die wirtschaftliche. Leistungsmessung im Betrieb ist Wirtschaftlichkeitsmessung!

In Verbindung mit diesem qualitativen Leistungsbegriff kann auch das „Messen“ nicht lediglich als ein körperlich-mechanischer Vorgang, als ein Zählen oder Registrieren mit Hilfe technischer Instrumente ver-

standen werden, wie es der Vorstellungswelt des Ingenieurs entspricht, sondern es muß darin der Ausdruck größenhaften Erfassens schlechthin, der Inbegriff des Bezifferns gegeben werden, so daß darunter ein Werten und Bewerten ebensogut fällt wie ein Zählen oder technisches Messen. In Hinblick auf eine Leistungsbeurteilung kommt es lediglich auf ausreichend sichere und zuverlässige Ziffern an, die Art ihrer Ermittlung ist belanglos.

Das mag zur reinen Begriffsklärung genügen. Der nähere Inhalt und die Abgrenzung der Arbeit gehen bereits weitgehend aus den einleitenden Ausführungen hervor.

Zunächst wurde dort schon darauf hingewiesen, daß die Frage der Leistungsmessung hier rein betriebswirtschaftlich behandelt werden soll. Es wird der Standpunkt der Betriebsführung eingenommen. Außerbetriebliche Interessen, wie die der Kreditgeber, Lieferanten, des Steuergläubigers: Staat oder sonstiger außer- oder überbetrieblicher Stellen werden nicht oder höchstens mittelbar berücksichtigt.

Ferner soll die nachstehende Betrachtung eine rein innerbetriebliche sein. Auf zwischenbetriebliche Fragen, wie sie sich gerade in letzter Zeit hinsichtlich betrieblicher Leistungskontrolle und Leistungssteigerung entwickelt haben, soll nicht eingegangen werden. Darauf kann um so eher verzichtet werden, als gerade die Arbeit auf diesem Gebiet in letzter Zeit erhebliche Anregung und Förderung erfahren hat und noch fortlaufend weiter erfährt<sup>1)</sup>.

Ferner ist einleitend bereits betont worden, daß nachstehend das einzelne Betriebsglied, der Mensch im Betrieb, als Aufgabenträger angesehen werden soll. Der Produktionsfaktor „Maschine“ tritt dahinter zurück oder wird doch nur mittelbar herangezogen. Hieraus darf keineswegs geschlossen werden, daß etwa die Bedeutung der Maschine nicht voll anerkannt werde. Im Gegenteil, die Maschine ist aus dem modernen Produktionsprozeß gar nicht fortzudenken, ja die Lösung der Aufgaben des zweiten Vierjahresplanes ist ohne eine maschinelle Intensivierung kaum denkbar. Dennoch tritt die Maschine bei der hier aufgeworfenen Fragestellung zurück, denn sie kann immer nur totes Werkzeug, nur Hilfsinstrument in der Hand des Menschen sein. Jede Anregung, die Dynamik, der Fortschritt, kann nur von diesem ausgehen. Unter den einleitend betonten Gesichtspunkten steht daher der

<sup>1)</sup> Es sei hier nur auf den Erlaß des Reichswirtschaftsministers vom 12. 11. 36 verwiesen, der den Organisationen des ständischen Aufbaus die Durchführung zwischenbetrieblicher Vergleiche zur Pflicht gemacht hat, sowie die hierauf aufbauenden Erlasse vom 11. 11. 37 und 16. 1. 39 (s. Anm. 2 S. 21), ferner auf die Arbeiten des Reichskuratoriums f. Wirtschaftlichkeit (RKB), der Forschungsstelle f. den Handel (FfH) sowie einiger weiterer Wirtschaftsgruppen und -verbände, die alle auf eine stärkere Betonung der wirtschaftlichen Durchleuchtung der Betriebe, speziell auf dem Wege zwischenbetrieblichen Vergleiches, gerichtet sind.

Mensch im Betrieb im Mittelpunkt der Betrachtung, abgesehen davon, daß Überwachung und Kontrolle der Maschinenleistung reine Aufgabe des Ingenieurs ist.

Schließlich sei noch erwähnt, daß auch alle die Möglichkeiten hier nicht zur Erörterung stehen, die der Prüfung und Beurteilung der Leistungsfähigkeit eines Menschen dienen, also die Verfahren der Eignungsprüfung, Fähigkeitsanalyse usw. Diese liegen auf einer völlig anderen Ebene. Sie sind für die Personalauslese des Betriebes eine wertvolle Hilfe, stehen aber zu den Gesichtspunkten unmittelbaren Leistungsanspornes und einer Steigerung des Leistungsinteresses in keiner oder doch nur mittelbarer Beziehung. Um diese zu verfolgen, ist von tatsächlich erreichten und nicht von möglicherweise erreichbaren Leistungen auszugehen.

## II. Die Methoden betrieblicher Leistungsmessung: Überblick.

### 1. Das Verfahren der Leistungsmessung: allgemein gesehen.

Die zuverlässige Beurteilung laufender Leistungen<sup>1)</sup> setzt, allgemein gesehen, ein Doppeltes voraus:

1. genaue Ist-Ergebnisse einer Periode, Verrichtung usw., je nach der Abgrenzung;
2. maßstäbliche Vergleichsgrößen als Grundlage ihrer Beurteilung.

Entsprechend muß der Vorgang der Leistungsmessung als aus zwei Teilvorgängen bestehend angesehen werden:

1. der Ermittlung des Leistungsumfangs, des Leistungs-Ist;
2. der Ermittlung des Leistungsgrades, des Tätigkeitserfolges.

Erst beides zusammen gibt die erforderliche Erkenntnis- und Beurteilungsgrundlage.

Die Ermittlung des Leistungsumfangs ist grundsätzlich von Art und Zielfestlegung einer Tätigkeit abhängig. Es kann ein Zählen oder technisches Messen, kann aber auch ein Abwägen, ein Werten oder Bewerten, sein.

Bezählt und gemessen werden kann überall dort, wo eine Tätigkeit homogener Art ist. Das ist bei mehr oder weniger allen vorwiegend ausführenden Arbeiten der Fall. Diese verlangen nur mechanisch-körperliche Tätigkeit. Der Arbeitsgegenstand ist ein einheitlicher,

---

<sup>1)</sup> Nachfolgend wird in erster Linie an die laufenden, sich täglich wiederholenden Leistungen gedacht, nicht dagegen an Einzel- und Sonderleistungen, wie besondere technische Erfindungen, wertvolle organisatorische Anregungen oder sonstiger überragender Leistungseinsatz und Zufallserfolg auf irgendeinem betrieblichen Gebiet. Einmal entbehren derartige „einmalige Leistungen“ der notwendigen Einheitlichkeit, so daß sie nicht allgemein und grundsätzlich genug behandelt werden können. Zum anderen pflegen sich diese in der Regel von selber Bahn zu brechen und entsprechend Anerkennung, zumindest Kenntnisnahme zu finden. Dagegen ist es die tägliche Pflichterfüllung, die Erledigung der laufenden Aufgaben und Ausübung der vorgeschriebenen Funktionen, die der dauernden Anregung bedürfen, um das Interesse wachzuhalten und auf diese Weise bestmöglich erfüllt zu werden. Diese tägliche Aufgabenerfüllung wird daher nachstehend zum Ausgangspunkt genommen, ganz abgesehen davon, daß damit ja auch Sonderleistungen bis zu einem gewissen Grade, nämlich im Rahmen der Aufgabenstellung, erfaßt werden.

konkreter und das Arbeitsergebnis infolgedessen mengenmäßig erfassbar. Anders liegen dagegen die Dinge bei geistig-schöpferischer, dispositiver Arbeit. Hier ist die Gedankenführung, der Ideengehalt das Entscheidende. Die Tätigkeit ist heterogener Art, das Arbeitsergebnis, wenigstens in seinem entscheidenden Teil, ein abstraktes. Unter diesen Voraussetzungen kommt lediglich ein Wertes als Mittel größenhafter Leistungserfassung in Frage.

Mit einem Wertes und Bewerten verbindet sich sehr leicht die Vorstellung der Ungenauigkeit und Willkür. Das ist zweifellos berechtigt, falls diese zu subjektiv erfolgen. Jedes subjektive Werturteil kann aber auf eine breitere Basis gestellt und dadurch bis zu einem gewissen Grade objektiviert werden. Wir denken hier z. B. an die Wertungen im Sport, bei öffentlichen, künstlerischen oder wissenschaftlichen Wettbewerben, bei Berufs- und Leistungswettkämpfen usw. Hier wird zweifellos durch die Mehrzahl unabhängig voneinander abgegebener Einzelurteile (Schiedsrichterkolleg) eine ausreichende Objektivität und Maßstäblichkeit erzielt. Das beste Beispiel liefert aber zweifellos der Marktzeitwert, der Preis. Dieser kann, wenigstens unter den Voraussetzungen freier Marktverhältnisse, als ein nahezu „objektiver Wert“ angesehen werden, da er die Wertschätzungen aller Nachfragenden und Anbieter enthält. Da der Marktpreis bei den meisten wirtschaftlichen Wertungen als Regel und Richtschnur im Hintergrund steht oder doch zumindest mittelbar als Anhalt dienen kann, sind die Voraussetzungen wirtschaftlicher Wertung als besonders günstig und unbedenklich anzusehen.

Die Ermittlung des Leistungsgrades ist entscheidend abhängig von der festgelegten Soll-Größe. Von einer, eine zuverlässige Leistungsbeurteilung garantierenden Soll-Größe muß man verlangen, daß sie Arbeitseinsatz, Arbeitseignung und Arbeitswillen des einzelnen Funktionsträgers klar erkennen läßt. Hierzu ist erforderlich, daß sie einmal den jeweiligen Arbeitsbedingungen, d. h. den dem einzelnen nicht unterliegenden Einflüssen, Rechnung trägt, zum anderen aber auch die unter diesen Bedingungen mögliche Leistung fordert.

Als Vergleichsmaßstab für das Ist stehen grundsätzlich Größen dreierlei Art zur Verfügung:

1. das in Vergangenheit oder Gegenwart von demselben oder einem anderen Funktionsträger erreichte Ist;
2. der aus einer Reihe von Ist-Größen ermittelte Durchschnitt;
3. eine objektiv ermittelte, wissenschaftlich begründete Norm.

Auf Grund der vorangestellten Anforderungen liegt auf der Hand, daß die dritte die zuverlässigste und damit die grundsätzlich allein vertretbare Vergleichsgröße ist. Im Fall 1 und 2 spielt der Zufall eine viel zu große Rolle. Diese beiden Möglichkeiten können immer nur als unvollkommene

Notlösungen angesehen werden. Eine wirklich befriedigende Beurteilungsgrundlage kann nur die exakt ermittelte, objektive Norm geben.

## 2. Charakterisierung und Gliederung betrieblicher Tätigkeiten.

Wenn wir diese allgemeinen Erkenntnisse über die Ermittlung von Leistungsumfang und Leistungsgrad auf die speziellen Verhältnisse des Betriebes anwenden wollen, so müssen wir zunächst die betrieblichen Tätigkeiten einer kurzen Untersuchung unterziehen.

Im modernen Großbetrieb stehen grundsätzlich Arbeitsanordnung und Arbeitsausführung als ver selbstständige Funktionen nebeneinander.

Wenn wir hier von ausführender Arbeit sprechen, so verstehen wir darunter einmal die Arbeitsausführung im Betrieb, also die unmittelbare Fertigung des Werkstücks, die Erledigung des Auftrags usw., ferner die hierfür erforderlichen Hilfsarbeiten wie Verpackung, Transport, Versand usw. Der moderne Produktionsablauf pflegt technisch und organisatorisch so gestaltet zu sein, daß diese Tätigkeiten alle mehr oder weniger rein ausführenden, mechanischen Charakter haben.

An dieser Stelle sei grundsätzlich darauf hingewiesen, daß rein ausführende, rein mechanische Tätigkeiten wohl praktisch überhaupt nicht vorkommen. Selbst bei der mechanisiertesten Fertigung, der Arbeit am fließenden Band oder an modernen Großmaschinen und Automaten, ist immer noch in Form von selbständigem Eingreifen bei unvorhergesehenen Störungen und Zwischenfällen, von dauernder Überwachung der Produktqualität, von Nachfüllen, Regulieren usw. ein „Leitungsreservat“<sup>2)</sup> gegeben. Der menschliche Geist kann und darf auch nie völlig ausgeschaltet werden. Das macht ja den Menschen als Arbeitskraft der Maschine so unerreichbar überlegen und die Arbeit überhaupt erst arbeitswert. Immerhin kann dieses dispositive Element so zurücktreten, daß es den Gesamtcharakter einer Tätigkeit nur verhältnismäßig gering bestimmt und infolgedessen auch für die Zwecke einer Leistungsbeurteilung nicht gesondert berücksichtigt zu werden braucht. Außerdem kommt es in der Regel von selbst in dem Leistungsumfang mit zum Ausdruck.

Zu den ausführenden, mechanischen Tätigkeiten in dem gekennzeichneten Sinn sind neben den bereits erwähnten Betriebsarbeiten ferner eine Reihe von Büroarbeiten zu zählen, so das Bedienen von Buchungs-, Adressier-, Rechen-, Schreib- und sonstigen Büromaschinen, wie sie heute in jedem neuzeitlich eingerichteten Büro zu finden sind, ferner das Registrieren, Sortieren, Ablegen, Ausfüllen von Formularen u. ä. m. Auch in Verwaltung und Büro gibt es heute eine Reihe von Tätigkeiten, die

<sup>2)</sup> S. Nordstieck, Grundlagen der Organisation, Stuttgart, 1934, S. 87; f. a. Nollisch, Die Betriebswirtschaft, Stuttgart 1932, S. 250.

nur ein Mindestmaß an Gedankenarbeit erfordern, wenigstens nach einer gewissen Einarbeitungszeit rein mechanischen Charakter haben und daher den w. o. skizzierten Betriebsarbeiten dem Charakter nach gleichzusetzen sind.

Diesen ausführenden Tätigkeiten gegenüber steht die *dispositive* Arbeit im Betrieb. Als Typ und Repräsentant hierfür wollen wir die *Abteilungsleitung* ansehen, ohne dabei zunächst eine besondere Betriebsabteilung im Auge zu haben, also die *Abteilungsleitung* schlechthin. Man könnte natürlich eine Reihe typisch selbständiger und eigenverantwortlicher Tätigkeiten im Betrieb anführen, wie das wissenschaftliche Forschen und Experimentieren im Laboratorium, das Arbeiten im Fortschritts- und Versuchsbüro und dgl. mehr. Diese stellen jedoch alle mehr oder weniger nur Einzelbeispiele geistiger und schöpferischer Betätigung dar, die nicht mit der notwendigen Allgemeingültigkeit und Grundsätzlichkeit behandelt werden können. Um dies zu erreichen, muß schon von einer typischen, umfassenden Tätigkeit ausgegangen werden. Und als Typ betriebsdispositiver Tätigkeit scheint uns die *Abteilungsleitung* am geeignetsten zu sein; sie umfaßt auf der einen Seite nur einen betrieblichen Teilbezirk, ist aber auf der anderen Seite für das Gesamtgeschehen in seinem Rahmen verantwortlich.

*Funktion leitender Tätigkeit* im Betrieb ist einmal die *Arbeitsanordnung*, die Anweisung von Arbeitsplatz, -werkzeug und -material, die Selbsterledigung schwieriger und problematischer Fälle, wie das Verhandeln mit kritischen Kunden, die Schlichtung von Streitigkeiten und dgl. mehr. Aufgabe ist ferner die genaue und sorgfältige *Arbeitskontrolle*, das Verfolgen von gegebenen Anweisungen, von Zeit- und Materialsparsamkeit, Produktgüte usw. Und Aufgabe ist nicht zuletzt die Sorge für dauernde *Leistungssteigerung* und *verbesserung*, für das Straffen der Organisation, die Verbesserung der Technik und die gute Zusammenarbeit mit der Gefolgschaft. Die Leitung hat die entscheidenden Mittel und Befugnisse, Fortschritt und Entwicklung zu fördern. Diese Mittel entsprechend zu nutzen, wird ihr daher, wenigstens im Rahmen des eigenen Verantwortungsbereichs, zur besonderen Pflicht.

Alle die angeführten Aufgaben sind rein geistiger Art, verlangen selbständige, häufig recht gewagte Gedankenführung und eigene Überlegung und stehen damit in direktem Gegensatz zu der „reinen Arbeitsausführung“.

Diesen beiden angedeuteten „Tätigkeitstypen“ lassen sich die Tätigkeiten im Betrieb nun nicht alle ohne weiteres unterordnen, sondern es gibt eine Reihe, die wir gleichsam als „Mischformen“ bezeichnen könnten, da sie sowohl ausführende als auch dispositive Elemente enthalten. Der ausführende Charakter liegt vor allem in dem weitgehenden Befolgen von Arbeitsanordnungen und -anweisungen, das dispositive Element dagegen in der Natur der Tätigkeit begründet, die von sich aus eine gewisse selbständige Gedankenführung und Eigendisposition verlangt.

Wir denken hier vor allem an eine Reihe charakteristischer Büroarbeiten, wie das Führen der Korrespondenz, Auswerten der Statistik, Tätigkeiten in Einkauf, Werbung und Verwaltung; wir denken ferner auch an eine Reihe von Betriebsarbeiten, wie das Konstruieren von Modellen, Ausführen von Spezialaufträgen, überhaupt jede Einzelfertigung, denken schließlich auch an Tätigkeiten von Betriebs- und Verwaltungsassistenten und dgl. mehr.

Dennoch können wir darauf verzichten, diese vorerwähnten Tätigkeiten gleichsam als „3. Typ“ zu berücksichtigen, denn in den meisten Fällen spricht der entscheidende Beurteilungsgesichtspunkt für das Überwiegen einer Richtung. Entweder auf Geschwindigkeit und Sorgfalt wird das Hauptgewicht gelegt und man wird daran den ausführenden Charakter einer Tätigkeit erkennen, oder aber die Idee, der wirtschaftliche Erfolg sind das Maßgebende, und man wird daraus auf den eigenverantwortlichen, dispositiven Charakter einer Tätigkeit schließen<sup>3)</sup>.

Darum ist es für unsere Zwecke hier überflüssig, noch einen weiteren Tätigkeitstyp einzuführen. Das Überwiegen dieser oder jener Merkmale rechtfertigt das Anwenden der entsprechenden Verfahrensweisen. Dazu ist eine Ergänzung auch nach der anderen Richtung natürlich jederzeit möglich.

Die grundsätzliche Trennung zwischen ausführender und leitender, dispositiver Tätigkeit wird daher zum Ausgangspunkt der folgenden Ausführungen genommen, abgesehen davon, daß sich die Untersuchung bei dieser Zweiteilung wesentlich besser durchführen läßt. Es ist das Vorrecht wissenschaftlicher Untersuchung, von Typen<sup>4)</sup> auszugehen. Die Anwendung auf die speziellen Voraussetzungen des Einzelfalles, insbesondere die Typenmischung, muß mehr oder weniger der Praxis überlassen bleiben.

### 3. Möglichkeiten der Leistungsmessung im Betriebe.

Wenn wir auf Grund vorstehender Charakterisierung und Typisierung betrieblicher Tätigkeiten Möglichkeiten einer Leistungsmessung im Betrieb entwickeln wollen, so ist als erstes festzustellen, daß für die „reine Arbeitsausführung“ die Möglichkeit des Zählens und technischen Messens, also einer Mengenkontrolle, besteht. Das Arbeitsergebnis ist bei diesen Tätigkeiten konkret erfassbar und entsprechend mengenmäßig zu beziffern.

Anders liegen die Dinge im Fall dispositiver Tätigkeit. Hier besteht nur die Möglichkeit des Wertens, wie wir bereits weiter oben gesehen haben. Dabei steht der Wertungsgesichtspunkt außer allem Zweifel:

<sup>3)</sup> Schon die tariflichen Berufsgliederungen bzw. betrieblichen Arbeitsordnungen (s. hierzu den Überblick bei Ricklich, Die Betriebswirtschaft, a. a. O. S. 298) zeigen in der Regel ziemlich klar den überwiegenden Tätigkeitscharakter.

<sup>4)</sup> Diese können unter Umständen auch Idealtypen sein.

Die sparsame Mittelverwendung und Kostenökonomie, kurz der wirtschaftliche Arbeitserfolg, ist bei ausführender und leitender Tätigkeit im Betrieb gleichermaßen entscheidend<sup>5)</sup>.

Für den Betrieb bestehen grundsätzlich zwei Möglichkeiten, Messwerte dispositiver Leistungen zu ermitteln, nämlich:

1. das allgemeine, übliche Verfahren der Leistungswertung;
2. eine spezielle, aus der betrieblichen Rechnungsführung sich ergebende Methode.

Das allgemeine Verfahren der Leistungswertung kann etwa in der Weise gekennzeichnet werden, daß eine Reihe für entscheidend erachteter Leistungskriterien bestimmt, gegeneinander abgewogen und auf einen einheitlichen Nenner gebracht wird, so daß im Endergebnis eine summarische Messziffer vorliegt.

Da bei der einheitlichen Bezifferung in der Regel nichts anderes übrig bleibt, als sich einer neutralen Maßgröße zu bedienen, pflegt Leistungswertung dieser Art gewöhnlich „Punkt“wertung zu sein. Dabei muß der „Punkt“ als eine nur für den Einzelfall bestimmte und gültige Maßeinheit ohne irgendwelche Allgemeinbedeutung angesehen werden<sup>6)</sup>.

Das anschaulichste Beispiel dieser Methode der „Punktwertung“ liefert zweifellos der Sport. Hier ist sie deswegen an der Tagesordnung, weil vielfach mehrere verschiedene Beurteilungsgesichtspunkte oder verschiedenartige Leistungen zu einem einheitlichen Ausdruck zusammengefaßt, oder auch mengenmäßig nicht bestimmbare Leistungen (Rür, Kunstsport) exakt erfaßt werden müssen.

So wird z. B. bei jedem leichtathletischen oder turnerischen Mehrkampf, bei jeder Vielseitigkeitsprüfung, beim Kunst- und Kampfsport und beim turnerischen Spiel nach Punkten gezählt. Ähnlich wird auch in den übrigen Fällen einer Leistungswertung, z. B. bei öffentlichen Leistungswettbewerben, Berufswettkämpfen und dgl. mehr verfahren. Auch hier wird nach Punkten gezählt. Denn die Öffentlichkeit hat Anspruch auf eine

<sup>5)</sup> Dem ausschließlichen Befolgen wirtschaftlicher Gesichtspunkte sind, wie bei der Gesamtwirtschaftsführung, so auch bei der Leistungsbeurteilung im einzelnen, natürlich aus gemeinwirtschaftlichen, sozialen oder sonstigen außer- und innerbetrieblichen Belangen Schranken gesetzt. Praktisch wird diesen auch durchaus Rechnung getragen. Besondere Anstrengung, Fleiß, Gefolgschaftstreue und langjährige Dienste pflegen stets Anerkennung zu finden. Es sei z. B. nur auf die Ehrung der Olympiasieger an ihren Arbeitsstätten hingewiesen, die dies mit aller Deutlichkeit beweist. Grundsätzlich kann jedoch immer nur der wirtschaftliche Wertungsgesichtspunkt als maßgeblich anerkannt werden. Alles andere muß der Beurteilung und Behandlung des Einzelfalles überlassen bleiben.

<sup>6)</sup> S. jedoch den Versuch von Bedeaux, *Ausf. S. 37 ff.*

denkbar gerechte und objektive Beurteilung, und hierfür ist die getrennte Erfassung und Wertung von Einzelelementen die beste Garantie.

Wir können demnach die **Punktwertung**, im Sinn einer zusammenfassenden Wertung von Einzelkriterien, einer „**summierenden Leistungswertung**“, als die charakteristische Form der Messung dispositiver, mengenmäßig nicht kontrollierbarer Leistungen ansehen.

Speziell der Betrieb hat, abgesehen von dieser, noch eine weitere Möglichkeit, die anordnende und dispositive Tätigkeit in seinem Rahmen zu kontrollieren. Diese liegt in seinem Rechnungswesen, insbesondere in Ausbau und Auswertung der internen Betriebsrechnung, die ihrem Inhalt und Wesen nach Kostenrechnung ist. Mit ihrer Hilfe kann unter anderem auch das so wichtige Zeil der Leistungsüberwachung und -beurteilung der Betriebsglieder, insbesondere der Betriebs- und Abteilungsleitung, erfolgt werden, ohne daß die hierdurch erforderliche Umstellung so erheblich wäre. Es bedarf hierzu lediglich eines Ausbaus der Kostenstellenrechnung, der Kostensammlung auf selbstständige betriebliche Funktionskreise und Verantwortungsbezirke. Nicht mehr die Arten- und Trägerrechnung dürfe im Vordergrund stehen, sondern neben sie muß mindestens gleichberechtigt wenn nicht sogar bevorzugt, die Stellenrechnung als Mittel der Betriebskontrolle und Betriebsdurchleuchtung treten.

Die Praxis hat diesem Gesichtspunkt bisher wenig Rechnung getragen, wie sie überhaupt das Rechnungswesen ziemlich stiefmütterlich behandelt und vernachlässigt hat. Die Literatur hat dagegen schon wiederholt Anregungen in dieser Richtung gegeben. Der Kontrollgesichtspunkt spielt bei allen betriebs- und kostenrechnerischen Betrachtungen eine Hauptrolle. Es ist allerdings eine weitere Frage, wie weit dabei bereits der Gedanke einer Verantwortungsrechnung, einer persönlichen Leistungsrechnung, verfolgt wird. Gewöhnlich wird nicht so weit gegangen. Auf jeden Fall soll diese grundsätzliche Möglichkeit hier untersucht, in ihren Voraussetzungen und Bedingungen geprüft, sowie in ihren Grenzen gekennzeichnet werden.

Im Gegensatz zu der vorerwähnten summierenden handelt es sich bei der letztgenannten um eine „**analysierende Methode der Leistungswertung**“, denn ihr Wesen liegt darin aus den Kosten, die das betriebliche Gesamtgeschehen umfassen, die von Betrieb und Abteilung eigentlich verantwortlichen Werte herauszukristallisieren.

So haben wir für die Leistungsmessung im Betrieb grundsätzlich drei Möglichkeiten erkannt:

1. Zähl- und technische Messverfahren als Kontrollmittel für die Arbeitsausführung.
2. die Punktwertung als Methode summierender Leistungswertung.