

Inhaltsübersicht

Vorwort

Gute Arbeit – Gutes Entgelt – Gute Tarifverträge

Kapitel 1

»Solidarität statt Konkurrenz«
Tarifsystem, Erwerbsarbeit und
Interessengegensatz

Kapitel 3

»Neue Arbeit – alte Konflikte«
Technik und Arbeitsorganisation
im Wandel

Kapitel 5

»Wieviel Geld für wieviel
Leistung?«
Entgeltgrundsätze und Entgelt-
methoden

Kapitel 7

»Belastungen abbauen –
aber wie?«
Gefährdungsanalyse, Belastung
und Erholungszeiten

Kapitel 2

»Wir mischen uns da ein«
Der Konflikt um Entgelt-, Arbeits-
und Leistungsbedingungen

Kapitel 4

»Wird bezahlt, was verlangt
wird?«
Eingruppierung, Arbeitsbewertung
und Qualifikation

Kapitel 6

»Die Zeiten werden härter!«
Datenermittlung für die Zeit-
wirtschaft

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkungen der Herausgeber	5
Abkürzungsverzeichnis	15
Vorwort: Gute Arbeit – Gutes Entgelt – Gute Tarifverträge von Berthold Huber und Helga Schwitzer	17
1. »Solidarität statt Konkurrenz«	
Tarifsystem, Erwerbsarbeit und Interessengegensatz	21
1.1 Politische und rechtliche Grundlagen des Tarifsystems	21
1.1.1 Tarifautonomie und Flächentarifvertrag	21
1.1.2 Arten und Aufbau von Tarifverträgen	27
1.2 Interessenvertretungen und Tarifpolitik unter Druck	31
1.2.1 Veränderung der Regelungsebene	33
1.2.2 Wandel der Arbeitsbeziehungen	35
1.2.3 Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung und Einzelarbeitsvertrag .	38
1.3 Vermarktlichung von Arbeitsbewertung und Leistungspolitik	47
2. »Wir mischen uns da ein«	
Der Konflikt um Entgelt-, Arbeits- und Leistungsbedingungen	51
2.1 Politische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen der Tarifpolitik	51
2.2 »Industriestandort Deutschland« und internationale Solidarität	54
2.3 Durchsetzung und Umsetzung von Tarifverträgen	57
2.4 Konflikt und Kooperation – Vorgehensweise der Interessenvertretung	58
2.5 Praxis der betrieblichen Interessenvertretung	62
2.5.1 Zusammenarbeit von Betriebsrat, Vertrauensleuten, Belegschaft und Gewerkschaft	63
2.5.2 Betriebliche Abweichungen vom Flächentarifvertrag	65
2.5.3 Arbeit im Entgeltausschuss	68
2.5.4 Durchsetzungsstrategien der Interessenvertretung	70

3.	»Neue Arbeit – alte Konflikte«	
	Technik und Arbeitsorganisation im Wandel	72
3.1	Begriffe und Elemente der Arbeitsorganisation	76
3.1.1	Arbeitssystem	77
3.1.2	Aufbauorganisation	81
3.1.3	Ablauforganisation	84
3.1.4	Arbeitsverfahren	84
3.1.5	Arbeitsmethoden	86
3.1.6	Arbeitsweise	87
3.2	Organisationsformen der Arbeit und ihre Gestaltungsmöglichkeit	88
3.2.1	Arbeit nach dem Verrichtungsprinzip	89
3.2.2	Arbeit nach dem Flussprinzip/Fließarbeit	91
3.2.3	Taktarbeit	97
3.2.4	Mehrstellenarbeit	98
3.2.5	Gruppenarbeit	100
3.2.6	Erweiterte Formen der Gruppenarbeit	104
3.2.7	Projektarbeit	106
3.3	Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitsorganisation	108
3.3.1	Formen der Arbeitsorganisation	108
3.3.2	Formen der Arbeitsteilung	112
3.4	Optimierung der innerbetrieblichen Logistik als Rationalisierungsinstrument	115
3.5	Arbeitsorganisation bei Ganzheitlichen Produktionssystemen	118
3.6	Tarifpolitische Zielsetzungen für die Gestaltung von Technik und Arbeitsorganisation	120
4.	»Wird bezahlt, was verlangt wird?«	
	Eingruppierung, Arbeitsbewertung und Qualifikation	123
4.1	Entgelte in der Metall- und Elektroindustrie	123
4.1.1	Stunden-, Monats- und Jahresentgelt	124
4.1.2	Entgelddifferenzierung im Betrieb	126
4.1.3	Entgeltaufbau	130
4.2	Tarifliche Regelung der Eingruppierung und Arbeitsbewertung	133
4.2.1	Zwischen Qualifikations- und Anforderungsbezug	133
4.2.2	Summarische Arbeitsbewertung	138
4.2.3	Stufenwertzahl- bzw. Punktbewertungsverfahren	146
4.2.4	Bewertung von Belastungen	161

4.3	Gruppenarbeit, flexibler Personaleinsatz und ganzheitliche Arbeitsbewertung	164
4.4	Vorgehensweise bei der Arbeitsbewertung	170
4.5	Qualifizierung und Eingruppierung	176
4.6	Handlungsmöglichkeiten der Interessenvertretung	182
4.6.1	Rechtliche und tarifliche Grundlagen	182
4.6.2	Höhergruppierungen durchsetzen	191
4.6.3	Abgruppierungen verhindern	195
4.6.4	Eingruppierungs- und Verdienstsicherung	196
4.6.5	Entgelt-Diskriminierung von Frauen	197
4.6.6	Übertarifliche Zulagen	200
4.6.7	AT-Beschäftigte (Außertarifliche Beschäftigten)	203
4.7	Die Zeit vor ERA: Zur Unterscheidung von Arbeitern und Angestellten	205
5.	»Wieviel Geld für wieviel Leistung?«	
	Entgeltgrundsätze und Entgeltmethoden	208
5.1	Entgelt- und Leistungsgestaltung im Wandel	208
5.2	Die Mitbestimmung über das Verhältnis von Entgelt und Leistung	214
5.3	Der tarifliche Rahmen für Entgeltgrundsätze und Entgeltmethoden	218
5.4	Zeitentgelt	231
5.4.1	Leistungsbedingungen im Zeitentgeltbereich	231
5.4.2	Schutz vor Leistungsüberforderung	234
5.4.3	Leistungszulage	238
5.4.4	Betriebsvereinbarung zum Zeitentgelt	253
5.4.5	Umstellung der Leistungsbeurteilung bei Einführung der Entgelt-Rahmentarifverträge	257
5.5	Leistungsentgelt	259
5.5.1	Entwicklung des Leistungsentgelts am Beispiel des Akkords	265
5.5.2	Kennzahlenvergleich, Akkord- und Prämienentgelt	270
5.5.3	Tarifliche und betriebliche Regelung von Prämienentgeltmodellen	275
5.5.4	Standardentgelt, Standardleistung, Personalbemessung	277
5.5.5	Variable Prämienmodelle	284
5.5.6	Bezugsgrößen und Kennzahlen	288
5.5.7	Kennzahlenvergleich/Prämienentgelt bei Gruppenarbeit	300

Inhaltsverzeichnis

5.5.8	Höhe und Absicherung der Leistungsentgelte	304
5.5.9	Anpassungsbestimmungen für die Verdienstgrade in den Entgelt-Rahmentarifverträgen	306
5.5.10	Leistungsentgeltkonzepte der Unternehmer	310
5.5.11	Betriebsvereinbarung zum Leistungsentgelt (Kennzahlenvergleich und Prämienentgelt)	318
5.5.12	Praktische Anwendungsfragen des Leistungsentgelts (Kennzahlenvergleich, Prämie und Akkord)	321
5.6	Zielvereinbarung und Zielentgelt	333
5.6.1	Zielvereinbarungen – ein neuer Trend	333
5.6.2	Der tarifrechtliche Rahmen	338
5.6.3	Betriebsvereinbarung zum Zielentgelt	343
6.	»Die Zeiten werden härter!«	
	Datenermittlung für die Zeitwirtschaft	356
6.1	Leistungsbedingungen und Datenermittlung	356
6.1.1	Die Art der Daten, die zur Entgeltgestaltung herangezogen werden	358
6.1.2	Die Herkunft von Daten	359
6.1.3	Die Verwendung von Daten	362
6.1.4	Die Organisationen, die sich mit den Methoden der Datenermittlung befassen	364
6.1.5	Rechtliche und tarifliche Regelungen	368
6.1.6	Methoden der Datenermittlung	370
6.2	Gewerkschaftliche Anforderungen an die Datenermittlung	372
6.3	Aufbau von Vorgabezeiten und Soll-Zeiten	376
6.4	Vereinbaren von Leistungsvorgaben	380
6.5	Messen von Ist-Zeiten (Zeitstudie)	385
6.5.1	Überblick	385
6.5.2	Beispiele für eine Datenermittlung	386
6.5.3	Reproduzierbare Beschreibung	387
6.5.4	Messen von Ist-Zeiten	392
6.5.5	Statistische Auswertung von Ist-Zeiten	396
6.5.6	Leistungsgrad, Verdienstchance und neuer Leistungsbegriff	409
6.5.7	Zusammenstellung von Vorgabezeiten und Soll-Zeiten	416
6.5.8	Aufgaben des Betriebsrats bei der Datenermittlung	418
6.5.9	Zeitstudie auf dem Prüfstand: Argumente für die Reklamation von Vorgabezeiten und Soll-Zeiten	424
6.5.10	Computergestützte Ist-Zeit-Ermittlung	433

6.5.11	Eckpunkte für Betriebsvereinbarungen zum Messen von Ist-Zeiten	438
6.6	Rechnen von technisch bedingten Zeiten	440
6.7	Planzeiten	443
6.7.1	Überblick	443
6.7.2	Anforderungen an Planzeiten	444
6.7.3	Systematisch geordnete Planzeiten	445
6.7.4	Zusammensetzen von Planzeiten	446
6.7.5	Planzeiten durch Interpolieren	446
6.7.6	Planzeiten durch Regressionsrechnung	449
6.7.7	Externe Planzeitkataloge	456
6.7.8	Computergestützte Planzeitverwaltung	456
6.7.9	Kritische Prüfung von Planzeiten durch den Betriebsrat	466
6.7.10	Tarifvertragliche Regelungen der Planzeiten	469
6.7.11	Eckpunkte für Betriebsvereinbarungen	470
6.8	MTM-Systeme	472
6.8.1	Überblick	472
6.8.2	MTM-Grundverfahren (MTM-1)	473
6.8.3	Gestaltung der Arbeitsmethoden und Leistungsverdichtung	478
6.8.4	Neue Entwicklungstendenzen in der Arbeit der MTM- Vereinigung	482
6.8.5	Leistungsniveau von MTM-Zeiten	483
6.8.6	Verdichtete Analysiersysteme (UAS, MEK, MOS)	487
6.8.7	Computergestütztes Erstellen und Verwalten von MTM- Analysen	494
6.8.8	Rechtliche und tarifliche Handlungsmöglichkeiten	502
6.8.9	Vorgehensweise der Interessenvertretung	504
6.9	Statistische Verfahren zur Ermittlung von Bearbeitungszeiten	509
6.9.1	Multimoment-Zeitmessverfahren	509
6.9.2	Zeitklassenverfahren	510
6.10	Methoden zur Ermittlung von Stör- und Ausfallzeiten	511
6.10.1	Verteilzeitstudien	514
6.10.2	Multimomentstudien	521
6.10.3	Maschinendatenerfassung (MDE)	532
6.11	Weitere Methoden	533
6.11.1	Selbstaufschreiben	533
6.11.2	Befragen	539
6.11.3	Schätzen und Vergleichen	540

Inhaltsverzeichnis

7.	»Belastungen abbauen – aber wie?«	
	Gefährdungsanalyse, Belastung und Erholungszeiten 542
7.1	Was sind Belastungen?	542
7.2	Menschengerechte Arbeitsgestaltung – der Kern des Arbeitsschutzrechts	547
7.2.1	Regelungen des Arbeitsschutzes, Gefährdungsanalyse	550
7.2.2	Regelungen der Tarifverträge, Belastungszulage und Belastungskompensation	552
7.2.3	Tarifvertragliche Regelungen zur Ermittlung von Belastungen	555
7.3	Belastung und Erholung	557
7.3.1	Tarifvertragliche Regelungen zu Erholungszeiten	560
7.3.2	Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrates	565
	Stichwortverzeichnis	569