

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkungen der Herausgeber.....	5
Abkürzungsverzeichnis	17
Vorwort	
Arbeit und Entgelt im Fokus: Wie Tarifverträge die Zukunft gestalten ..	21
1. »Solidarität statt Konkurrenz« – Tarifsysteem, Erwerbsarbeit und Interessengegensatz.	23
1.1 Politische und rechtliche Grundlagen des Tarifsystems	23
1.1.1 Tarifautonomie und Flächentarifvertrag.	23
1.1.2 Arten und Aufbau von Tarifverträgen.	26
1.2 Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung und Einzelarbeitsvertrag ...	32
1.2.1 Überblick.	32
1.2.2 Tarifvertrag und Einzelarbeitsvertrag	33
1.2.3 Tarifvertrag und Gesetz.	34
1.2.4 Tarifkonkurrenz und Tarifpluralität	35
1.2.5 Tarifvertrag und Betriebsvereinbarung.	37
1.2.6 Tarifvorbehalt und Tarifvorrang	37
1.2.7 »Regelungsabsprache« und Einzelarbeitsvertrag.	39
1.2.8 Ergänzende Betriebsvereinbarungen und Öffnungsklauseln. ...	39
1.2.9 Erweiterung der Betriebsverfassung/der Mitbestimmungsrechte durch Tarifvertrag	40
2. »Wir mischen uns da ein« – Der Konflikt um Entgelt-, Arbeits- und Leistungsbedingungen	41
2.1 Politische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen der Tarifpolitik.	41
2.2 Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigungssicherung	43
2.2.1 Rationalisierung und Wettbewerbsfähigkeit	43
2.2.2 Internationale Wettbewerbsfähigkeit.	44
2.2.3 »Besser statt billiger« – Innovation statt Tarifdumping	45
2.2.4 Fachkräfteentwicklung und Qualifizierung	47
2.3 Die drei Kernelemente des Arbeitsverhältnisses: Entgelt, Arbeitszeit und Leistung	48
	11

Inhaltsverzeichnis

2.4	Durchsetzung und Umsetzung von Tarifverträgen.....	51
2.5	Konflikt und Kooperation – Vorgehensweise der Interessenvertretung	52
2.6	Praxis der betrieblichen Interessenvertretung	55
2.6.1	Zusammenarbeit von Betriebsrat, Vertrauensleuten, Belegschaft und Gewerkschaft	56
2.6.2	Betriebliche Abweichungen vom Flächentarifvertrag.....	57
2.6.3	Arbeit im Entgeltausschuss.....	60
2.6.4	Durchsetzungsstrategien der Interessenvertretung.....	61
3.	»Industrie 4.0: Neue Technik – alte Konflikte« – Arbeitsorganisation im Wandel	64
3.1	Taylorismus, Fordismus, Produktionssysteme – ein kurzer Überblick.....	65
3.2	Digitalisierung und Industrie 4.0.....	71
3.3	Begriffe und Elemente der Arbeitsorganisation.....	82
3.4	Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitsorganisation	89
3.5	Arbeitsorganisation bei Ganzheitlichen Produktionssystemen..	95
3.6	Organisationsformen der Arbeit und ihre Gestaltungsmöglichkeit.....	104
3.6.1	Arbeit nach dem Verrichtungsprinzip.....	104
3.6.2	Arbeit nach dem Fließprinzip	107
3.6.3	Taktarbeit bzw. taktgebundene Arbeit.....	111
3.6.4	Taktarbeit bzw. taktgebundene Arbeit bei Fließbandarbeit und in U-Linien	112
3.6.5	Mehrstellenarbeit	121
3.6.6	Gruppenarbeit bzw. Teamarbeit.....	123
3.6.7	Arbeit in den administrativen Bereichen – wie am digitalen Fließband?.....	127
3.6.8	Klassische Projektarbeit.....	136
3.6.9	Agiles Arbeiten – Agile Projektarbeit	138
3.7	Tarifpolitische und betriebspolitische Anforderungen an die Gestaltung der Arbeitsorganisation.....	143
3.8	Zukunftstarifverträge zur Transformation	145
4.	»Wird bezahlt, was verlangt wird?« – Eingruppierung, Arbeitsbewertung und Qualifikation	150
4.1	Entgelte in der Metall- und Elektroindustrie	150
4.1.1	Stunden-, Monats- und Jahresentgelt	151
4.1.2	Entgeltdifferenzierung im Betrieb	152
4.1.3	Entgeltaufbau	155
4.2	Tarifliche Regelung der Eingruppierung und Arbeitsbewertung	158
4.2.1	Zwischen Qualifikations- und Anforderungsbezug	158
4.2.2	Summarische Arbeitsbewertung	161

4.2.3	Stufenwertzahl- bzw. Punktbewertungsverfahren.....	169
4.2.4	Bewertung von Belastungen.....	182
4.3	Gruppenarbeit, flexibler Personaleinsatz und ganzheitliche Arbeitsbewertung.....	185
4.4	Vorgehensweise bei der Arbeitsbewertung.....	189
4.5	Qualifizierung und Eingruppierung.....	194
4.6	Handlungsmöglichkeiten der Interessenvertretung.....	200
4.6.1	Rechtliche und tarifliche Grundlagen.....	200
4.6.2	Höhergruppierungen durchsetzen.....	207
4.6.3	Abgruppierungen verhindern.....	209
4.6.4	Eingruppierungs- und Verdienstsicherung.....	210
4.6.5	Entgelt-Diskriminierung von Frauen.....	211
4.6.6	Außertarifliche/Übertarifliche Zulagen.....	217
4.6.7	AT-Beschäftigte (Außertarifliche Beschäftigte).....	220
4.7	Entgelt bei Leiharbeit.....	221
5.	»Wieviel Geld für wieviel Leistung?« – Entgeltgrundsätze und Entgeltmethoden.....	225
5.1	Entgelt- und Leistungsgestaltung im Wandel.....	225
5.2	Die Mitbestimmung über das Verhältnis von Entgelt und Leistung.....	230
5.3	Der tarifliche Rahmen für Entgeltgrundsätze und Entgeltmethoden.....	233
5.4	Zeitentgelt.....	244
5.4.1	Leistungsbedingungen im Zeitentgeltbereich.....	244
5.4.2	Schutz vor Leistungsüberforderung.....	246
5.4.3	Leistungszulage.....	250
5.4.4	Betriebsvereinbarung zum Zeitentgelt.....	263
5.5	Leistungsentgelt.....	266
5.5.1	Entwicklung des Leistungsentgelts am Beispiel des Akkords ...	271
5.5.2	Kennzahlenvergleich, Akkord- und Prämienentgelt.....	274
5.5.3	Tarifliche und betriebliche Regelung von Prämienentgeltmodellen.....	278
5.5.4	Standardentgelt, Standardleistung, Personalbemessung.....	280
5.5.5	Variable Prämienmodelle.....	287
5.5.6	Bezugsgrößen und Kennzahlen.....	291
5.5.7	Kennzahlenvergleich/Prämienentgelt bei Gruppenarbeit.....	300
5.5.8	Höhe und Absicherung der Leistungsentgelte.....	303
5.5.9	Anpassungsbestimmungen für die Verdienstgrade in den Entgelt-Rahmentarifverträgen.....	305
5.5.10	Leistungsentgeltkonzepte der Unternehmer.....	308
5.5.11	Betriebsvereinbarung zum Leistungsentgelt (Kennzahlenvergleich und Prämienentgelt).....	314
5.5.12	Praktische Anwendungsfragen des Leistungsentgelts (Kennzahlenvergleich, Prämie und Akkord).....	317

Inhaltsverzeichnis

5.6	Zielvereinbarung und Zielentgelt.	325
5.6.1	Zielvereinbarungen	325
5.6.2	Der tarifrechtliche Rahmen	329
5.6.3	Betriebsvereinbarung zum Zielentgelt	333
5.7	Tarifpolitische Perspektive: Mitbestimmung über die Personalbemessung	342
6.	»Die Zeiten werden härter!« – Datenermittlung für die Zeitwirtschaft	351
6.1	Leistungsbedingungen und Datenermittlung	351
6.1.1	Die Art der Daten, die zur Entgeltgestaltung herangezogen werden	353
6.1.2	Die Herkunft von Daten	354
6.1.3	Die Verwendung von Daten	356
6.1.4	Die Organisationen, die sich mit den Methoden der Datenermittlung befassen (REFA, MTM u. a.)	358
6.1.5	Rechtliche und tarifliche Regelungen	361
6.1.6	Methoden der Datenermittlung	363
6.2	Gewerkschaftliche Anforderungen an die Datenermittlung	364
6.3	Aufbau von Vorgabezeiten und Soll-Zeiten	367
6.4	Messen von Ist-Zeiten (Zeitstudie)	370
6.4.1	Überblick	370
6.4.2	Aufgaben des Betriebsrats bei der Datenermittlung	371
6.4.3	Computergestützte Ist-Zeit-Ermittlung	375
6.4.4	Die Datenermittlung – jetzt wird es konkret	379
6.4.5	Reproduzierbare Beschreibung	380
6.4.6	Die Datenermittlung im Detail: Messen von Ist-Zeiten	385
6.4.7	Die Datenermittlung im Detail: Statistische Auswertung von Ist-Zeiten	388
6.4.8	Die Datenermittlung im Detail: Leistungsgrad, Verdienstchance und neuer Leistungsbegriff.	396
6.4.9	Die Datenermittlung im Detail: Zusammenstellung von Vorgabezeiten und Soll-Zeiten	401
6.4.10	Computergestützte Auswertung der Zeitdaten	405
6.4.11	Zeitstudie auf dem Prüfstand: Argumente für die Reklamation von Vorgabezeiten und Soll-Zeiten	411
6.4.12	Eckpunkte für Betriebsvereinbarungen zum Messen von Ist-Zeiten	418
6.5	MTM-Systeme	419
6.5.1	Überblick	419
6.5.2	MTM-Grundsystem (MTM-1)	420
6.5.3	Gestaltung der Arbeitsmethoden und Leistungsverdichtung ...	424
6.5.4	Gestaltung industrieller Prozesse mit MTM-Systemen	427
6.5.5	Leistungsniveau von MTM-Zeiten	428

6.5.6	Verdichtete Prozessbausteinsysteme (UAS, MEK, MOS)	431
6.5.7	Computergestütztes Erstellen und Verwalten von MTM-Analysen	441
6.5.8	Rechtliche und tarifliche Handlungsmöglichkeiten	446
6.5.9	Vorgehensweise der Interessenvertretung.	448
6.6	Planzeiten	451
6.6.1	Überblick.	451
6.6.2	Anforderungen an Planzeiten.	452
6.6.3	Systematisch geordnete Planzeiten	452
6.6.4	Zusammensetzen von Planzeiten.	453
6.6.5	Planzeiten durch Interpolieren.	453
6.6.6	Planzeiten durch Regressionsrechnung.	455
6.6.7	Externe Planzeitkataloge	458
6.6.8	Computergestützte Planzeitverwaltung	459
6.6.9	Kritische Prüfung von Planzeiten durch den Betriebsrat.	460
6.6.10	Tarifvertragliche Regelungen der Planzeiten	461
6.6.11	Eckpunkte für Betriebsvereinbarungen	464
6.7	Rechnen von technisch bedingten Zeiten.	464
6.8	Vergleichen und Schätzen.	466
6.9	Vereinbaren von Leistungsvorgaben	469
6.10	Selbstaufschreiben	473
6.11	Befragen.	478
6.12	Methoden zur Ermittlung von Stör- und Ausfallzeiten	479
6.12.1	Verteilzeitstudien	481
6.12.2	Multimomentstudien.	486
6.12.3	Maschinendatenerfassung (MDE).	494
7.	»Belastungen« – Kompensation und gesundheitsförderliche Optimierung.	496
7.1	Arbeitswissenschaftliche, tarifrechtliche und arbeitsschutz- rechtliche Begriffe: Belastungen, Erschwernisse, Gefährdungen und Erholungszeiten	498
7.1.1	Verwendung der Begriffe in der Arbeitswissenschaft.	498
7.1.2	Verwendung der Begriffe im Tarifrecht	500
7.1.3	Verwendung der Begriffe im Arbeitsschutzrecht.	502
7.1.4	Tarifrecht und Arbeitsschutzrecht	503
7.2	Arbeitsschutzrecht: Prävention, menschengerechte Gestaltung der Arbeit.	504
7.3	Regelungen zu Belastungen bzw. Erschwernissen und Erholungszeiten	507
7.3.1	Regelungen der Tarifverträge, Belastungszulage und Belastungskompensation.	507
7.3.2	Tarifvertragliche Regelungen zur Ermittlung von Belastungen. .	509
7.3.3	Belastung und Erholung	512

Inhaltsverzeichnis

7.3.4	Tarifvertragliche Regelungen zu Erholungszeiten.....	514
7.4	Schlussfolgerungen für die betriebliche Umsetzung.....	518
7.5	Fazit	523
	Stichwortverzeichnis.....	525