

# 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 Entgeltmethoden

#### **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 Zeitwirtschaft

# Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkungen der Herausgeber . . . . .	5
Abkürzungsverzeichnis . . . . .	15
Vorwort: Gute Arbeit – Gutes Entgelt – Gute Tarifverträge von Detlef Wetzels und Jörg Hofmann . . . . .	17
 1. <b>»Solidarität statt Konkurrenz«</b>	
<b>Tarifsystem, Erwerbsarbeit und Interessengegensatz . . . . .</b>	<b>19</b>
1.1 Politische und rechtliche Grundlagen des Tarifsystems . . . . .	19
1.1.1 Tarifaufonomie und Flächentarifvertrag . . . . .	19
1.1.2 Arten und Aufbau von Tarifverträgen . . . . .	25
1.2 Interessenvertretungen und Tarifpolitik unter Druck . . . . .	29
1.2.1 Veränderung der Regelungsebene . . . . .	31
1.2.2 Wandel der Arbeitsbeziehungen . . . . .	33
1.2.3 Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung und Einzelarbeitsvertrag . . . . .	36
1.3 Vermarktlichung von Arbeitsbewertung und Leistungs politik . . . . .	45
 2. <b>»Wir mischen uns da ein«</b>	
<b>Der Konflikt um Entgelt-, Arbeits- und Leistungs-       bedingungen . . . . .</b>	<b>49</b>
2.1 Politische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen der Tarifpolitik . . . . .	49
2.2 »Industriestandort Deutschland« und internationale Solidarität . . . . .	52
2.3 Durchsetzung und Umsetzung von Tarifverträgen . . . . .	55
2.4 Konflikt und Kooperation – Vorgehensweise der Interessen- vertretung . . . . .	56
2.5 Praxis der betrieblichen Interessenvertretung . . . . .	60
2.5.1 Zusammenarbeit von Betriebsrat, Vertrauensleuten, Belegschaft und Gewerkschaft . . . . .	61
2.5.2 Betriebliche Abweichungen vom Flächentarifvertrag . . . . .	63
2.5.3 Arbeit im Entgeltausschuss . . . . .	66
2.5.4 Durchsetzungsstrategien der Interessenvertretung . . . . .	68

<b>3.</b>	<b>»Neue Arbeit – alte Konflikte«</b>	
	<b>Technik und Arbeitsorganisation im Wandel</b>	70
3.1	Begriffe und Elemente der Arbeitsorganisation	74
3.1.1	Arbeitssystem	75
3.1.2	Aufbauorganisation	79
3.1.3	Ablauforganisation	82
3.1.4	Arbeitsverfahren	82
3.1.5	Arbeitsmethoden	84
3.1.6	Arbeitsweise	85
3.2	Organisationsformen der Arbeit und ihre Gestaltungsmöglichkeit	86
3.2.1	Arbeit nach dem Verrichtungsprinzip	87
3.2.2	Arbeit nach dem Flussprinzip/Fließarbeit	89
3.2.3	Taktarbeit	95
3.2.4	Mehrstellenarbeit	96
3.2.5	Gruppenarbeit	98
3.2.6	Erweiterte Formen der Gruppenarbeit	102
3.2.7	Projektarbeit	104
3.3	Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitsorganisation	106
3.3.1	Formen der Arbeitsorganisation	106
3.3.2	Formen der Arbeitsteilung	110
3.4	Optimierung der innerbetrieblichen Logistik als Rationalisierungsinstrument	113
3.5	Arbeitsorganisation bei Ganzheitlichen Produktionssystemen	116
3.6	Gestaltungshinweise und tarifpolitische Ziele	118
<b>4.</b>	<b>»Wird bezahlt, was verlangt wird?«</b>	
	<b>Eingruppierung, Arbeitsbewertung und Qualifikation</b>	121
4.1	Entgelte in der Metall- und Elektroindustrie	121
4.1.1	Stunden-, Monats- und Jahresentgelt	122
4.1.2	Entgeltdifferenzierung im Betrieb	124
4.1.3	Entgeltaufbau	128
4.2	Tarifliche Regelung der Eingruppierung und Arbeitsbewertung	131
4.2.1	Zwischen Qualifikations- und Anforderungsbezug	131
4.2.2	Summarische Arbeitsbewertung	136
4.2.3	Stufenwertzahl- bzw. Punktbewertungsverfahren	144
4.2.4	Bewertung von Belastungen	159
4.3	Gruppenarbeit, flexibler Personaleinsatz und ganzheitliche Arbeitsbewertung	162

4.4	Vorgehensweise bei der Arbeitsbewertung . . . . .	168
4.5	Qualifizierung und Eingruppierung . . . . .	174
4.6	Handlungsmöglichkeiten der Interessenvertretung . . . . .	180
4.6.1	Rechtliche und tarifliche Grundlagen . . . . .	180
4.6.2	Höhergruppierungen durchsetzen . . . . .	189
4.6.3	Abgruppierungen verhindern . . . . .	193
4.6.4	Eingruppierungs- und Verdienstsicherung . . . . .	194
4.6.5	Entgelt-Diskriminierung von Frauen . . . . .	195
4.6.6	Übertarifliche Zulagen . . . . .	198
4.6.7	AT-Beschäftigte (Außertarifliche Beschäftigte) . . . . .	201
4.7	Die Zeit vor ERA: Zur Unterscheidung von Arbeitern und Angestellten . . . . .	203
4.8	Entgelt bei Leiharbeit . . . . .	204
<b>5.</b>	<b>»Wieviel Geld für wieviel Leistung?«</b>	
	<b>Entgeltgrundsätze und Entgeltmethoden . . . . .</b>	<b>206</b>
5.1	Entgelt- und Leistungsgestaltung im Wandel . . . . .	206
5.2	Die Mitbestimmung über das Verhältnis von Entgelt und Leistung . . . . .	212
5.3	Der tarifliche Rahmen für Entgeltgrundsätze und Entgelt- methoden . . . . .	216
5.4	Zeitentgelt . . . . .	229
5.4.1	Leistungsbedingungen im Zeitentgeltbereich . . . . .	229
5.4.2	Schutz vor Leistungsüberforderung . . . . .	232
5.4.3	Leistungszulage . . . . .	236
5.4.4	Betriebsvereinbarung zum Zeitentgelt . . . . .	251
5.4.5	Umstellung der Leistungsbeurteilung bei Einführung der Entgelt-Rahmentarifverträge . . . . .	255
5.5	Leistungsentgelt . . . . .	257
5.5.1	Entwicklung des Leistungsentgelts am Beispiel des Akkords . . . . .	263
5.5.2	Kennzahlenvergleich, Akkord- und Prämienentgelt . . . . .	268
5.5.3	Tarifliche und betriebliche Regelung von Prämienentgelt- modellen . . . . .	273
5.5.4	Standardentgelt, Standardleistung, Personalbemessung . . . . .	275
5.5.5	Variable Prämienmodelle . . . . .	284
5.5.6	Bezugsgrößen und Kennzahlen . . . . .	288
5.5.7	Kennzahlenvergleich/Prämienentgelt bei Gruppenarbeit . . . . .	300
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
<b>6.</b>	<b>»Die Zeiten werden härter!«</b>	
	<b>Datenermittlung für die Zeitwirtschaft . . . . .</b>	<b>356</b>
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

<b>7.</b>	<b>»Belastungen abbauen – aber wie?«</b>	
	<b>Gefährdungsanalyse, Belastung und Erholungszeiten</b>	<b>542</b>
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