

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 Detlef Wetzel und Jörg Hofmann	17
1. »Solidarität statt Konkurrenz«	
Tarifsystem, Erwerbsarbeit und Interessengegensatz	19
1.1 Politische und rechtliche Grundlagen des Tarifsystems	19
1.1.1 Tarifautonomie 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 Leistungspolitik	45
2. »Wir mischen uns da ein«	
Der Konflikt um Entgelt-, Arbeits- und Leistungsbedingungen	49
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 Interessenvertretung	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

3. »Neue Arbeit – alte Konflikte«	
Technik und Arbeitsorganisation im Wandel	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
4. »Wird bezahlt, was verlangt wird?«	
Eingruppierung, Arbeitsbewertung und Qualifikation	121
4.1 Entgelte in der Metall- und Elektroindustrie	121
4.1.1 Stunden-, Monats- und Jahresentgelt	122
4.1.2 Entgelddifferenzierung 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
5.	»Wieviel Geld für wieviel Leistung?«	
	Entgeltgrundsätze und Entgeltmethoden	206
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 Entgeltmethoden	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 Prämienentgeltmodellen	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

Inhaltsverzeichnis

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