

# Inhaltsübersicht

Vorwort	
Gute Arbeit – Gutes Entgelt – Gute Tarifverträge .....	19
Kapitel 1	
»Solidarität statt Konkurrenz«	
Tarifsystem, Erwerbsarbeit und Interessengegensatz.....	21
Kapitel 2	
»Wir mischen uns da ein«	
Der Konflikt um Entgelt-, Arbeits- und Leistungsbedingungen .....	38
Kapitel 3	
»Industrie 4.0: Neue Arbeit – alte Konflikte«	
Arbeitsorganisation im Wandel.....	61
Kapitel 4	
»Wird bezahlt, was verlangt wird?«	
Eingruppierung, Arbeitsbewertung und Qualifikation.....	142
Kapitel 5	
»Wieviel Geld für wieviel Leistung?«	
Entgeltgrundsätze und Entgeltmethoden .....	215
Kapitel 6	
»Die Zeiten werden härter!«	
Datenermittlung für die Zeitwirtschaft .....	342
Kapitel 7	
»Belastungen«	
Kompensation und gesundheitsförderliche Optimierung.....	491

# Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkungen der Herausgeber.....	5
Abkürzungsverzeichnis .....	15
Vorwort von Jörg Hofmann	
Gute Tarifverträge – Gutes Entgelt – Gute Arbeit .....	19
<b>1. »Solidarität statt Konkurrenz« Tarifsystem, Erwerbsarbeit und Interessengegensatz.....</b>	<b>21</b>
1.1 Politische und rechtliche Grundlagen des Tarifsystems .....	21
1.1.1 Tarifautonomie und Flächentarifvertrag .....	21
1.1.2 Arten und Aufbau von Tarifverträgen.....	25
1.2 Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung und Einzelarbeitsvertrag ...	30
1.2.1 Überblick.....	30
1.2.2 Tarifvertrag und Einzelarbeitsvertrag.....	31
1.2.3 Tarifvertrag und Gesetz.....	32
1.2.4 Tarifkonkurrenz und Tarifpluralität .....	33
1.2.5 Tarifvertrag und Betriebsvereinbarung.....	35
1.2.6 Tarifvorrang .....	35
1.2.7 »Regelungsabsprache« und Einzelarbeitsvertrag.....	36
1.2.8 Ergänzende Betriebsvereinbarungen und Öffnungsklauseln. ...	36
1.2.9 Erweiterung der Betriebsverfassung/der Mitbestimmungsrechte durch Tarifvertrag .....	37
<b>2. »Wir mischen uns da ein« Der Konflikt um Entgelt-, Arbeits- und Leistungsbedingungen .....</b>	<b>38</b>
2.1 Politische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen der Tarifpolitik .....	38
2.2 Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigungssicherung .....	40
2.2.1 Rationalisierung und Wettbewerbsfähigkeit .....	40
2.2.2 Internationale Wettbewerbsfähigkeit.....	41
2.2.3 »Besser statt billiger« – Innovation statt Tarifdumping .....	42
2.2.4 Fachkräfteentwicklung und Qualifizierung .....	44
2.3 Die drei Kernelemente des Arbeitsverhältnisses: Entgelt, Arbeitszeit und Leistung .....	45
2.4 Durchsetzung und Umsetzung von Tarifverträgen.....	48

2.5	Konflikt und Kooperation – Vorgehensweise der Interessenvertretung . . . . .	49
2.6	Praxis der betrieblichen Interessenvertretung . . . . .	52
2.6.1	Zusammenarbeit von Betriebsrat, Vertrauensleuten, Belegschaft und Gewerkschaft . . . . .	53
2.6.2	Betriebliche Abweichungen vom Flächentarifvertrag. . . . .	54
2.6.3	Arbeit im Entgeltausschuss. . . . .	57
2.6.4	Durchsetzungsstrategien der Interessenvertretung . . . . .	58
<b>3.</b>	<b>»Industrie 4.0: Neue Technik – alte Konflikte«</b>	
	<b>Arbeitsorganisation im Wandel . . . . .</b>	<b>61</b>
3.1	Taylorismus, Fordismus, Produktionssysteme – ein kurzer Überblick . . . . .	61
3.2	Digitalisierung und Industrie 4.0. . . . .	67
3.3	Begriffe und Elemente der Arbeitsorganisation. . . . .	77
3.4	Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitsorganisation . . . . .	84
3.5	Arbeitsorganisation bei Ganzheitlichen Produktionssystemen. . . . .	91
3.6	Organisationsformen der Arbeit und ihre Gestaltungsmöglichkeit . . . . .	99
3.6.1	Arbeit nach dem Verrichtungsprinzip. . . . .	99
3.6.2	Arbeit nach dem Fließprinzip . . . . .	102
3.6.3	Taktarbeit bzw. taktgebundene Arbeit. . . . .	106
3.6.4	Taktarbeit bzw. taktgebundene Arbeit bei Fließbandarbeit und in U-Linien . . . . .	107
3.6.5	Mehrstellenarbeit . . . . .	116
3.6.6	Gruppenarbeit bzw. Teamarbeit. . . . .	118
3.6.7	Arbeit in den administrativen Bereichen – wie am digitalen Fließband?! . . . . .	122
3.6.8	Klassische Projektarbeit. . . . .	130
3.6.9	Agiles Arbeiten – Agile Projektarbeit . . . . .	132
3.7	Tarifpolitische und betriebspolitische Anforderungen an die Gestaltung der Arbeitsorganisation. . . . .	137
3.8	Zukunftstarifverträge zur Transformation. . . . .	139
<b>4.</b>	<b>»Wird bezahlt, was verlangt wird?«</b>	
	<b>Eingruppierung, Arbeitsbewertung und Qualifikation . . . . .</b>	<b>142</b>
4.1	Entgelte in der Metall- und Elektroindustrie . . . . .	142
4.1.1	Stunden-, Monats- und Jahresentgelt . . . . .	143
4.1.2	Entgelt differenzierung im Betrieb . . . . .	145
4.1.3	Entgelt aufbau . . . . .	147
4.2	Tarifliche Regelung der Eingruppierung und Arbeitsbewertung	150
4.2.1	Zwischen Qualifikations- und Anforderungsbezug . . . . .	150
4.2.2	Summarische Arbeitsbewertung . . . . .	154
4.2.3	Stufenwertzahl- bzw. Punktbewertungsverfahren. . . . .	160
4.2.4	Bewertung von Belastungen . . . . .	173

4.3	Gruppenarbeit, flexibler Personaleinsatz und ganzheitliche Arbeitsbewertung. . . . .	176
4.4	Vorgehensweise bei der Arbeitsbewertung. . . . .	180
4.5	Qualifizierung und Eingruppierung . . . . .	184
4.6	Handlungsmöglichkeiten der Interessenvertretung . . . . .	190
4.6.1	Rechtliche und tarifliche Grundlagen. . . . .	190
4.6.2	Höhergruppierungen durchsetzen. . . . .	197
4.6.3	Abgruppierungen verhindern. . . . .	200
4.6.4	Eingruppierungs- und Verdienstsicherung . . . . .	201
4.6.5	Entgelt-Diskriminierung von Frauen . . . . .	202
4.6.6	Übertarifliche Zulagen . . . . .	207
4.6.7	AT-Beschäftigte (Außertarifliche Beschäftigte). . . . .	209
4.7	Die Zeit vor ERA: Zur Unterscheidung von Arbeitern und Angestellten. . . . .	211
4.8	Entgelt bei Leiharbeit. . . . .	211
<b>5.</b>	<b>»Wieviel Geld für wieviel Leistung?« Entgeltgrundsätze und Entgeltmethoden. . . . .</b>	<b>215</b>
5.1	Entgelt- und Leistungsgestaltung im Wandel. . . . .	215
5.2	Die Mitbestimmung über das Verhältnis von Entgelt und Leistung . . . . .	220
5.3	Der tarifliche Rahmen für Entgeltgrundsätze und Entgeltmethoden . . . . .	223
5.4	Zeitentgelt . . . . .	234
5.4.1	Leistungsbedingungen im Zeitentgeltbereich . . . . .	234
5.4.2	Schutz vor Leistungsüberforderung. . . . .	236
5.4.3	Leistungszulage. . . . .	240
5.4.4	Betriebsvereinbarung zum Zeitentgelt . . . . .	253
5.5	Leistungsentgelt . . . . .	256
5.5.1	Entwicklung des Leistungsentgelts am Beispiel des Akkords . . . . .	261
5.5.2	Kennzahlenvergleich, Akkord- und Prämienentgelt. . . . .	264
5.5.3	Tarifliche und betriebliche Regelung von Prämienentgeltmodellen . . . . .	268
5.5.4	Standardentgelt, Standardleistung, Personalbemessung. . . . .	270
5.5.5	Variable Prämienmodelle . . . . .	277
5.5.6	Bezugsgrößen und Kennzahlen . . . . .	281
5.5.7	Kennzahlenvergleich/Prämienentgelt bei Gruppenarbeit . . . . .	290
5.5.8	Höhe und Absicherung der Leistungsentgelte . . . . .	293
5.5.9	Anpassungsbestimmungen für die Verdienstgrade in den Entgelt-Rahmentarifverträgen. . . . .	295
5.5.10	Leistungsentgeltkonzepte der Unternehmer . . . . .	298
5.5.11	Betriebsvereinbarung zum Leistungsentgelt (Kennzahlenvergleich und Prämienentgelt). . . . .	304
5.5.12	Praktische Anwendungsfragen des Leistungsentgelts (Kennzahlenvergleich, Prämie und Akkord) . . . . .	307

5.6	Zielvereinbarung und Zielentgelt . . . . .	315
5.6.1	Zielvereinbarungen – ein neuer Trend . . . . .	315
5.6.2	Der tarifrechtliche Rahmen . . . . .	319
5.6.3	Betriebsvereinbarung zum Zielentgelt . . . . .	323
5.7	Tarifpolitische Perspektive: Mitbestimmung über die Personalbemessung. . . . .	333
<b>6.</b>	<b>»Die Zeiten werden härter!«</b>	
	<b>Datenermittlung für die Zeitwirtschaft . . . . .</b>	<b>342</b>
6.1	Leistungsbedingungen und Datenermittlung . . . . .	342
6.1.1	Die Art der Daten, die zur Entgeltgestaltung herangezogen werden . . . . .	344
6.1.2	Die Herkunft von Daten . . . . .	345
6.1.3	Die Verwendung von Daten . . . . .	347
6.1.4	Die Organisationen, die sich mit den Methoden der Datenermittlung befassen (REFA, MTM u. a.) . . . . .	349
6.1.5	Rechtliche und tarifliche Regelungen . . . . .	352
6.1.6	Methoden der Datenermittlung . . . . .	354
6.2	Gewerkschaftliche Anforderungen an die Datenermittlung . . . . .	355
6.3	Aufbau von Vorgabezeiten und Soll-Zeiten . . . . .	358
6.4	Messen von Ist-Zeiten (Zeitstudie) . . . . .	361
6.4.1	Überblick. . . . .	361
6.4.2	Aufgaben des Betriebsrats bei der Datenermittlung . . . . .	362
6.4.3	Computergestützte Ist-Zeit-Ermittlung . . . . .	366
6.4.4	Die Datenermittlung – jetzt wird es konkret . . . . .	370
6.4.5	Reproduzierbare Beschreibung . . . . .	371
6.4.6	Die Datenermittlung im Detail: Messen von Ist-Zeiten . . . . .	376
6.4.7	Die Datenermittlung im Detail: Statistische Auswertung von Ist-Zeiten . . . . .	379
6.4.8	Die Datenermittlung im Detail: Leistungsgrad, Verdienst- chance und neuer Leistungsbegriff . . . . .	387
6.4.9	Die Datenermittlung im Detail: Zusammenstellung von Vorgabezeiten und Soll-Zeiten . . . . .	392
6.4.10	Computergestützte Auswertung der Zeitdaten . . . . .	396
6.4.11	Zeitstudie auf dem Prüfstand: Argumente für die Reklamation von Vorgabezeiten und Soll-Zeiten . . . . .	402
6.4.12	Eckpunkte für Betriebsvereinbarungen zum Messen von Ist-Zeiten . . . . .	409
6.5	MTM-Systeme . . . . .	410
6.5.1	Überblick. . . . .	410
6.5.2	MTM-Grundsystem (MTM-1) . . . . .	411
6.5.3	Gestaltung der Arbeitsmethoden und Leistungsverdichtung . . . . .	415
6.5.4	Gestaltung industrieller Prozesse mit MTM-Systemen . . . . .	418
6.5.5	Leistungsniveau von MTM-Zeiten . . . . .	419
6.5.6	Verdichtete Prozessbausteinsysteme (UAS, MEK, MOS) . . . . .	422

6.5.7	Computergestütztes Erstellen und Verwalten von MTM-Analysen .....	432
6.5.8	Rechtliche und tarifliche Handlungsmöglichkeiten .....	437
6.5.9	Vorgehensweise der Interessenvertretung. ....	438
6.6	Planzeiten .....	442
6.6.1	Überblick. ....	442
6.6.2	Anforderungen an Planzeiten. ....	443
6.6.3	Systematisch geordnete Planzeiten .....	444
6.6.4	Zusammensetzen von Planzeiten. ....	444
6.6.5	Planzeiten durch Interpolieren. ....	445
6.6.6	Planzeiten durch Regressionsrechnung. ....	447
6.6.7	Externe Planzeitkataloge. ....	452
6.6.8	Computergestützte Planzeitverwaltung .....	453
6.6.9	Kritische Prüfung von Planzeiten durch den Betriebsrat. ....	455
6.6.10	Tarifvertragliche Regelungen der Planzeiten .....	457
6.6.11	Eckpunkte für Betriebsvereinbarungen .....	458
6.7	Rechnen von technisch bedingten Zeiten. ....	460
6.8	Vergleichen und Schätzen .....	461
6.9	Vereinbaren von Leistungsvorgaben .....	464
6.10	Selbstaufschreiben .....	468
6.11	Befragen. ....	473
6.12	Methoden zur Ermittlung von Stör- und Ausfallzeiten .....	473
6.12.1	Verteilzeitstudien .....	475
6.12.2	Multimomentstudien. ....	480
6.12.3	Maschinendatenerfassung (MDE). ....	489
<b>7.</b>	<b>»Belastungen«: Kompensation und gesundheitsförderliche Optimierung .....</b>	<b>491</b>
7.1	Arbeitswissenschaftliche, tarifrechtliche und arbeitsschutzrechtliche Begriffe: Belastungen, Erschwernisse, Gefährdungen und Erholungszeiten .....	492
7.1.1	Verwendung der Begriffe in der Arbeitswissenschaft. ....	493
7.1.2	Verwendung der Begriffe im Tarifrecht .....	494
7.1.3	Verwendung der Begriffe im Arbeitsschutzrecht. ....	496
7.1.4	Tarifrecht und Arbeitsschutzrecht .....	498
7.2	Arbeitsschutzrecht: Prävention, menschengerechte Gestaltung der Arbeit. ....	499
7.3	Regelungen zu Belastungen bzw. Erschwernissen und Erholungszeiten .....	502
7.3.1	Regelungen der Tarifverträge, Belastungszulage und Belastungskompensation. ....	502
7.3.2	Tarifvertragliche Regelungen zur Ermittlung von Belastungen. .	504
7.3.3	Belastung und Erholung .....	506
7.3.4	Tarifvertragliche Regelungen zu Erholungszeiten .....	508

7.4	Schlussfolgerungen für die betriebliche Umsetzung.....	512
7.5	Fazit .....	517
	Stichwortverzeichnis.....	519