Arbeitsentgelt

Ist gerechte Entlohnung möglich?

Universitätsprof. Manfred Schweres, Hannover

Muss sich die Gehaltsschraube immer höher drehen? Was bewirken Nullrunden oder Lohnverzicht? Wann ist der Ost- dem Westlohn endgültig angeglichen? All die Fragen in Bezug auf die Einkommensentwicklung bewegen Unternehmer und Arbeitnehmer sowie deren Vertretungen immer wieder aufs Neue, weil sie etwas mit Lohngerechtigkeit zu tun haben. Wie im Folgenden beschrieben, lässt sich das Grundentgelt anforderungsbezogen bestimmen, so dass die Beteiligten das Einkommen von den Strukturen her als gerecht empfinden können. Zu denken geben kann auch das Zitat des bekannten deutschen Industriellen Robert Bosch (1861 – 1942): „Ich zahle nicht gute Löhne, weil ich viel Geld habe, sondern ich habe viel Geld, weil ich gute Löhne zahle."

Zu den eingangs aufgeworfenen volkswirtschaftlichen Fragen fasste *Hofmann* kürzlich die statistischen Fakten zusammen (vgl. Bundesarbeitsblatt 10/01, S. 10 ff.). Danach stiegen in der EU von 1995 bis 2000 die Arbeitnehmerentgelte je Arbeitnehmer um etwa fünf Prozent, in den USA nahezu um zehn Prozent; in Deutschland hingegen sanken sie um ein Prozent. „Das ausgabefähige Einkommen der Arbeitnehmer (Nettolöhne und -gehälter) ging in dem Fünfjahrzeitraum sogar real um fast 3,5 Prozent zurück." Das schmälert das nachfragewirksame Masseneinkommen. Immerhin machen – mit sinkender Tendenz (sinkende Lohnquote) – die Arbeitnehmerentgelte zwei Drittel des Primäreinkommens aus. Der private Verbrauch ist nach *Hoffmann* (a.a.O.) mit einem Anteil von rund 58 Prozent am Bruttoinlandsprodukt immer noch mit Abstand das größte gesamtwirtschaftliche Verwendungsaggregat. Das scheint den „Wirtschaftsweisen" in ihrem aktuellen Gutachten erneut aus dem Blick geraten zu sein; stattdessen fordern sie unentwegt „moderate Tarifabschlüsse". Moderate Gewinnentwicklungen hingegen sind den Sachverständigen keine Forderung wert. Dabei haben im ersten Halbjahr 2001 die Gewinnausschüttungen der Unternehmen derart zugenommen, dass die Kapitalertragssteuer auf Dividenden von 15,3 auf 26,2 Milliarden DM anwuchs, verlautbarte es aus dem Bundesfinanzministerium.

Das IADM hat 1997 und 1999 u. a. Forschungen zur Anforderungsermittlung des Entgelts betrieben. Unter Rückgriff auch darauf wird versucht, eine Einschätzung zu geben, wie Unternehmen das **Grundentgelt** künftig **differenzieren** könnten, damit es dem Anspruch an „Lohngerechtigkeit" verpflichtet ist.

Vorauszuschicken ist, dass es einen allgemein akzeptierten Maßstab für das als gerecht Empfundene letztlich nicht gibt. Bekanntlich lässt sich die Lohngerechtigkeit allein schon deswegen nicht errei-

chen, weil das Arbeitsergebnis des Einzelnen an der betrieblichen Gesamtleistung (Wertschöpfung) nicht zu messen ist. Aber es lässt sich eine zukunftsorientierte Grundentgeltdifferenzierung entwickeln, die von ihren Strukturen her als gerecht empfunden wird.

Das 1950 entwickelte sog. **Genfer Schema** mit seinen Anforderungsarten (Geistige Anforderungen; Körperliche Anforderungen; Verantwortung; Arbeitsbedingungen) betrachtet diese nach „Können" und nach „Belastung". Diese Anforderungskategorien decken die heutigen Strukturen nicht mehr ab. Das gilt auch für die Beispiele zur Gliederung von Anforderungsarten, wie sie der Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung REFA noch 1991 exemplarisch zusammengestellt hat.

Damit lassen sich nicht mehr die Anforderungsstrukturen abbilden, die sich aus ganzheitlichen Arbeitsaufgaben ergeben, die insgesamt größere Handlungsspielräume und Zeithorizonte umfassen. Aus arbeitsökonomischer bzw. arbeitswissenschaftlicher Sicht wird daher bereits Anfang der 90er Jahre eine Krise des Anforderungsbezugs festgestellt.

Ein **Konzept vollständiger Tätigkeit** zeichnet sich vor allem durch möglichst umfassende Arbeitsaufgaben (Arbeitsinhalte) aus. Nach Erkenntnissen der Arbeitspsychologie ist das dann der Fall, wenn die Aufgaben bzw. Tätigkeiten sequenziell **folgende Funktionen** berücksichtigen:

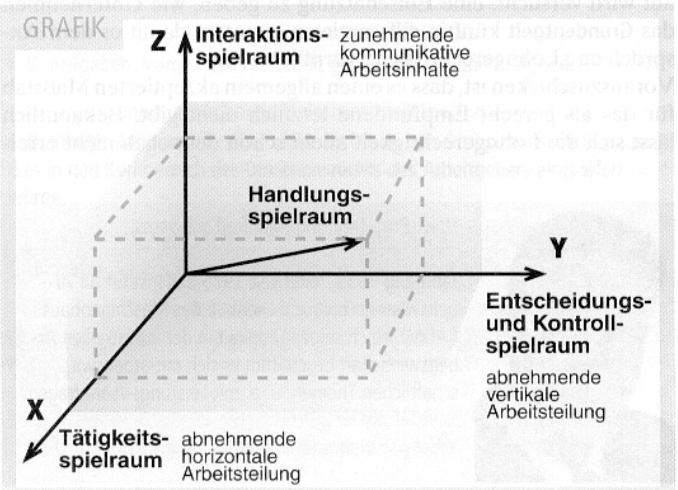
- Zielsetzungsfunktionen,
- Vorbereitungsfunktionen (Planungsfunktionen im engeren Sinne),
- Organisationsfunktionen (einschließlich Entscheidungsfindung),
- Ausführungsfunktionen und
- Kontrollfunktionen.

Tätigkeiten sind in hierarchischer Hinsicht „vollständig", wenn sie Anforderungen **auf unterschiedlichen Ebenen** der Tätigkeitsregulation umfassen (z. B. Wechsel von routinisierten Operationen mit algorithmisierten Denk- und Arbeitsprozessen sowie Problemlösungsprozessen). Zumindest liegen Mischformen zugrunde, wobei **zwei bzw. drei Dimensionen** in Betracht kommen können.

Das **2-dimensionale Handlungsfeld** klassischer Arbeitsstrukturierung ist gekennzeichnet durch die Ausführungsfunktionen und die Vorbereitungs-/Kontrollfunktionen. Erstgenannte erfordern stärker den Einsatz von Fachkenntnissen und Erfahrungen, verlangen also vor allem Fachkompetenz. Bei den zweitgenannten geht es stärker um den Einsatz von Fachkönnen und Problemlösefähigkeit, also vorrangig um die Methodenkompetenz.

Neue Formen strukturinnovativer Produktions- und Arbeitsorganisation erweitern das zuvor beschriebene Handlungsfeld vor allem um Organisations- und Vielseitigkeitsfunktionen, die besonders die Individual- und Sozialkompetenz der Arbeitsperson herausfordern.

GRAFIK



Damit öffnet sich ein **3-dimensionaler Handlungsraum**, der an den komplexen Arbeitsprozess zusätzliche, höherwertige Anforderungen in Bezug auf Lernfähigkeit, Flexibilität, Planungs-, Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit der Arbeitsperson stellt. Er ist das Ergebnis von **Tätigkeitsspielraum (x), Entscheidungsspielraum (y)** sowie **Interaktionsspielraum (z)**, vgl. GRAFIK. Deren Bezeichnungen verdeutlichen, dass hierbei die komplexeren Teilaufgaben mit Handlungsfreiräumen gleichgesetzt werden. So verweist die **Achse x** auf den zunehmenden Umfang ähnlicher, wenig anspruchsvoller Ausführungsfunktionen (abnehmende horizontale Arbeitsteilung). Die **Achse y** beschreibt zunehmende Vorbereitungs- und Kontrollfunktionen (abnehmende vertikale Arbeitsteilung) sowie **Achse z** den zunehmenden Umfang an interaktiven, kommunikativen und sozialen Komponenten der Arbeit (u. a. Organisations- und Vielseitigkeitsfunktionen).

Bestimmend für die verwirklichten Handlungsfreiräume ist u. a. die möglichst hohe Komplexität der Arbeitsaufgaben (Art, Menge/Umfang, Zusammensetzung), einschließlich der Notwendigkeit der Entkopplung der Produktionslinien und der vergrößerten Dauer des jeweiligen Arbeitsvollzugs.

Die Arbeitspersonen können vollständigere, inhaltsreichere Handlungsspielräume nur insoweit ausfüllen, wie sie diese von ihrer persönlichen Handlungskompetenz her beherrschen. Die Übersicht, S. 550, veranschaulicht deren Verknüpfung und ihre Teilbereiche mit den Anforderungsmerkmalen (hier: Eingruppierungsmerkmale von Lohngruppen der Metallindustrie). Anspruchsvolle Facharbeitertätigkeit ist orientiert auf „vollständige Tätigkeit": Die Anforderungsmerkmale oberster Gruppen von Metall-Tarifverträgen werden noch um zusätzliche, höherwertige Anforderungsarten erweitert. Insofern sind zwar die Tätigkeitsstrukturen gleichartig, aber die Anforderungsstrukturen haben sich verändert.

Trennung Arbeiter und Angestellte überholt

Die Unterscheidung in der Entgeltdifferenzierung nach Arbeitern und Angestellten ist historisch mit geprägt durch die Rentenversicherungsträger. Die teils über 30 Jahre alten, derzeit noch verbreiteten tariflichen Regelungen zum differenzierten Grundentgelt (und zur Bestimmung der Leistungsanteile) schreiben die Trennung in Arbeiter und Angestellte fort.

Der Gleichwertigkeit der Berufsausbildung im gewerblich-technischen und im kaufmännischen Bereich entspricht nicht die heutige Entgeltstruktur: Gehaltsempfänger sind im Vorteil. Die Entgeltschere öffnet sich weiter zu Lasten der Lohnempfänger, Nachwuchsprobleme sind vorprogrammiert.

Aber Arbeiter und Angestellte sind zunehmend gemeinsam in relativ selbständigen Einheiten (z. B. Cost-Center) und weitgehend eigenständig tätig, u. a. in Betriebsbereichen wie Forschung und Entwicklung (F + E), Planung, Produktion, Vertrieb. Beispielsweise gibt es Gruppenarbeit in der Produktion sowie Teamarbeit im F + E-Bereich und in der Produktionsvorbereitung. Arbeiter müssen zunehmend Anforderungen mit einer Breite und Tiefe der Handlungskompetenz bewältigen, die häufig die Anforderungen einfacher Angestelltentätigkeiten überschreiten. Sie haben aber nur selten eine Chance, in Entgeltebenen oberhalb ihrer obersten Lohngruppen eingruppiert zu werden, wenn sie in sog. Werkertätigkeiten verbleiben. Der (bisherige) Ausweg ist die Übernahme ins Angestelltenverhältnis.

Insbesondere die **EDV-Durchdringung** aller Betriebsbereiche **führt** zusätzlich **zu einer Annäherung** der Anforderungsstrukturen für Arbeiter und Angestellte. Wie die exemplarisch aufgelisteten Argumentationsfelder zeigen, **spricht** alles für eine gemeinsame Entgeltbestimmung, also **für gemeinsame Entgeltrahmentarifverträge**. Da sind sich Unternehmerverbände und Gewerkschaften einig. Allerdings

sperren sich Unternehmer gegen ausgedehntere Mitbestimmungsrechte von Arbeitnehmern und Betriebsräten, z. B. beim Festschreiben von Leistungsergebnissen, oder gegen eine stärkere Zugrundelegung der Qualifikation bei der Grundentgeltdifferenzierung.

Maßstab Qualifikation

Hier geht es um die Beantwortung der Frage: Dient künftig die Qualifikation anstatt der Arbeitsanforderungen (aus dem Arbeitssystem) als leitendes Anforderungskriterium?

Eine qualifikationsgerechte Entgeltfindung (hier: Grundentgeltdifferenzierung) lässt sich verwirklichen, indem die Eingruppierung in die Tarifgruppen nach erreichter Qualifikation vorgenommen wird. Nicht mehr die Anforderungsmerkmale der tatsächlich ausgeübten Arbeitstätigkeit, sondern die von der Arbeitsperson eingebrachten Qualifikationen sind dann entgeltwirksam.

Die Vorteile guter Ausbildung müssten in der Tat honoriert werden. Denn eine gute Qualifikation kann betriebliche Arbeit nicht nur erleichtern, sondern auch die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens steigern.

Die Arbeitgeber sind verständlicherweise an dem Vorhalten eines Qualifikationsüberschusses (des einzelnen Beschäftigten) interessiert. Sie möchten Hochqualifizierte auch an niedrig bewerteten Arbeitsplätzen einsetzen und demgemäß entlohnen können. Würde die Grundentgeltdifferenzierung von der eingebrachten Qualifikation des Mitarbeiters aus vorgenommen, so wären die Betriebe auch von der Entgeltseite her unter dem zusätzlichen Druck, mit zielgerichteter Personaleinsatzplanung und zusätzlicher Arbeitsgestaltung/-organisation die Arbeitsperson qualifikationsgerecht zu beschäftigen. Der Slogan „Der richtige Mann am richtigen Platz!" bekäme einen ganz anderen, augenfällig kostenrelevanten Problemdruck. Hohe vorgehaltene Qualifikation müsste durch inhaltsreiche Handlungsspielräume (= vollständige Arbeitsaufgaben) ausgeschöpft werden.

Beispiel

Die Joseph Vögele AG (Mannheim), ein Hersteller von Straßenbaumaschinen, versuchte als eine der ersten Firmen eine qualifikationsgerechte Grundentgeltdifferenzierung nach erreichter Qualifikation. Sie schloss einen entsprechenden Haustarifvertrag mit der IG Metall (Bezirk Stuttgart) ab. Danach werden die Mitarbeiter aufgrund der festgestellten persönlichen Qualifikation in die Lohngruppen eingestuft. Wenn mitgebrachte Qualifikationen für den Betrieb nutzlos werden, kann der einzelne Beschäftigte nicht abgruppiert werden. Die einmal erfasste Qualifikation bleibt entgeltwirksam. Aus Unternehmersicht ist nachvollziehbar, dass die Fa. Vögele nach dem Abschluss dieses Haustarifvertrages aus dem Unternehmerverband ausgeschlossen wurde.

Die Unternehmensgruppe Karmann (Osnabrück), Fahrzeugbau, hat das Problem „Qualifikation statt Arbeitsanforderungen?" konstruktiv bewältigt und in ihrem neuen Lohnsystem zu dem tariflichen Grundlohn als einen von vier weiteren Lohnbestandteilen die „Zulage für Weiterbildung und Qualifikation" gewährt. In der Regel werden zusätzlich erworbene Qualifikationen dort in vier Jahren abgeschrieben, so dass ein ständiger Anreiz zur Weiterbildung bleibt. Qualifikationen mit Langzeitwirkung, wie berufliche Abschlüsse als REFA-Techniker oder als Meister, werden jedoch nicht abgeschrieben. Sie werden dauerhaft mit einem Geldwert(DM/Stunde)honoriert. Mit dieser Regelabschreibung auf persönlich erworbene Bildungsabschlüsse wird die Bereitschaft zur Fort-/Weiterbildung angereizt. Gleichzeitig wird erwartet, dass die Beschäftigten sich stärker mit der Optimierung ihrer eigenen Arbeitssysteme (Arbeitsprozesse) auseinandersetzen und dafür ggf. notwendige Qualifikationen zusätzlicherwerben. Diese Abschreibungsregelung bewahrt das Unternehmen davor, veraltete Qualifikationen dauerhaft zu entgelten.

Aus **Unternehmersicht** lassen sich die Erfordernisse an eine zukunftsweisende Grundentgeltdifferenzierung wie folgt beschreiben:

Ziel muss ein **einfach handhabbares System** der Arbeitsbewertung sein, das eine eindeutige Abgrenzung unterschiedlicher Anforderungsniveaus der Arbeitsaufgaben ermöglicht. Auch die komplizierteren Aufgabenstrukturen sollen danach nur durch wenige Kriterien erfasst werden, und zwar

- Ausbildung und Erfahrung,
- Problemlösungsfähigkeit (Denken),
- Verantwortung für übertragene Tätigkeiten,
- Erfüllen von Führungsfunktionen,
- Kooperations-/Kommunikationsfähigkeit (Zusammenarbeit auf gleicher Ebene).

Es ist nicht zu übersehen: Die Anforderungskriterien orientieren sich am Konzept „Vollständige Tätigkeit" (3-dimensionaler Handlungsraum).

Auftretende **Erschwernisse**, d. h. Belastungen und Umgebungseinflüsse, sollten **außerhalb des Eingruppierungssystems** abgegolten werden. Derzeitige Tarifverträge sehen häufig noch Zuschläge vor, u. a. bei Lärm, Hitze, Kälte, Schicht- bzw. Nachtarbeit. Die Gewerkschaften wenden sich gegen dieses „Abkaufen von Gesundheit durch Geld". Sie fordern den Abbau der Belastungen, zumindest aber Erholzeiten (oder freie Tage) zum Belastungsausgleich.

ÜBERSICHT Berufliche Handlungskompetenz

kognitiv-motorischer Lernbereich		psycho-sozialer Lernbereich	
Kompetenzstruktur			
Fachkompetenz = fachliches Breiten- und Tiefenwissen und fachspezifische Erfahrungen	Methodenkompetenz = Fähigkeit, Gesamtlösung eines Arbeitsauftrages zu durchdenken, indem die Zwischenstufen des Lösungsweges antizipiert werden	Individualkompetenz = Fähigkeit zur Selbsterkenntnis, eigenverantwortliches Handeln	Sozialkompetenz = Fähigkeit, in Teams unterschiedlicher Sozialstruktur gruppenorientiertes Verhalten zu zeigen
Anforderungsmerkmale nach Metall-Tarifvertrag (oberste Gruppen)			
▸ Kenntnisse, Fachkenntnisse ▸ Erfahrungen (Berufs-/Spezialerfahrungen) ▸ entsprechende zusätzliche Kenntnisse ▸ mehrjährige, einschlägige Berufserfahrung	▸ Können, Fähigkeiten/Fertigkeiten, Problemlösen ▸ hervorragendes, überragendes, umfassendes Können/Fachkönnen (meisterliches Können) ▸ Dispositionsbefugnis und -vermögen	▸ Verhaltensweisen/Einstellungen ▸ hohe Anforderungen an Selbständigkeit, an selbständige Arbeitsausführung, selbständiges Arbeiten (und Entscheiden)	▸ Verhaltensweisen, Einstellungen ▸ hohe Verantwortung (hohes Verantwortungsbewusstsein)
zusätzliche, höherwertige (neue) Anforderungen			
	▸ sensumotorische Anforderungen ▸ systematisches Arbeitshandeln ▸ Organisationsfähigkeit	▸ Lernfähigkeit, geistige Wendigkeit, Lernbereitschaft, innere Bereitschaft ▸ Flexibilität, vielseitiger Arbeitseinsatz, Anforderungen an sicherheitsgerechtes Verhalten	▸ Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit

Rahmen-Abkommen als Lösung

Da sich die Arbeitswelt in den vergangenen Jahren stark gewandelt hat, bedarf es nicht nur bei der Grundentgeltdifferenzierung einer tiefgreifenden Tarifreform. Denn die Tarifverträge stammen aus einer Zeit, in der es noch keine Computer, Gruppenarbeit oder Zielvereinbarungen gab. Die IG Metall will die bereits 1978 begonnene Aufgabe tariflicher Erneuerung (u. a. neue Manteltarifverträge) 2002 weiter verfolgen.

Der IG-Metall-Bezirk Nordrhein-Westfalen (NRW) hat in seiner Broschüre „gute Arbeit! gutes Geld! – Kampagne 2001; ERA – Ein Tarifvertrag für die Zukunft" (Düsseldorf, Mai 2001) dargestellt, wie der Stand der Verhandlungen des Entgelt-Rahmen-Abkommens (ERA), insbesondere bei der anforderungsabhängigen Grundentgeltdifferenzierung ist. In Bezug auf die **korrekt erfasste Arbeit** sollen danach künftig folgende **drei Grundsätze** die Eingruppierung der Beschäftigten bestimmen:

1. Grundlage der Eingruppierung ist die übertragene und auszuführende Arbeitsaufgabe. Sie kann eine Einzelaufgabe beinhalten oder einen Aufgabenbereich umfassen.
2. Die Arbeitsaufgabe wird ganzheitlich betrachtet. Das heißt, die Betrachtung umfasst alle übertragenen und auszuführenden Tätigkeiten – unabhängig davon, wie oft und wie lange diese ausgeführt werden!
3. Bei der Bewertung der Tätigkeiten ist ihr Zusammenhang mit angrenzenden Aufgabenbereichen zu berücksichtigen.

Sie heben also die Mängel der bisherigen Eingruppierung auf, erfassen künftig alle abgefragten Qualifikationen und berücksichtigen den multifunktionalen und flexiblen Arbeitseinsatz.

Was die **korrekt bewertete Arbeit** anbelangt, so soll es künftig **vier Anforderungsmerkmale** geben:

1. Arbeitskenntnisse
   - Fachkenntnisse
   - Berufserfahrungen
2. Handlungs- und Entscheidungsspielraum
3. Kooperation
4. Mitarbeiterführung

Die **Belastungen** (Erschwernisse) – lange prägender Bestandteil einer Anforderungsstruktur nach dem Genfer Schema – sind in den genannten vier Anforderungsmerkmalen nicht mehr enthalten. Zwar bewertet weiterhin eine von Arbeitgeber und Betriebsrat paritätisch besetzte Kommission die Belastungen nach Belastungsstufen (erhöhte, höhere und hohe). Aber vorrangig geht es um den Belastungsabbau im Rahmen gesetzlicher Vorgaben (u. a. ArbSchG). Lassen sich die Arbeitsbelastungen nicht sofort abbauen, ist ein Zeitausgleich durch verlängerte Pausen oder freie Tage zu gewähren. Gegebenenfalls können die Beschäftigten aber auch eine Zulage wählen.

Nach langen Verzögerungen – bereits 1978(!) kündigte die IG Metall das Lohnrahmenabkommen – nähern sich endlich Metallarbeitgeber und IG Metall in der Entwicklung eines gemeinsamen ERA für Arbeiter und Angestellte. Das gilt vorerst für die Grundlagen einer anforderungsabhängigen Grundentgeltdifferenzierung, deren Geldseite noch ebenso verhandelt wird wie das künftige Leistungsentgelt (und seine Strukturierung).

FAZIT

Die Krise des Anforderungsbezugs könnte als Chance für eine gemeinsame Grundentgeltbestimmung genutzt werden. Sie wird immer dringender, je mehr sich die betrieblichen Anforderungsstrukturen in Richtung vollständiger Tätigkeiten (Arbeitsaufgaben) entwickeln. Das wird nicht kostenneutral zu bewältigen sein, wie derzeit beispielsweise noch von den Metallarbeitgebern in Niedersachsen gefordert.

- Höherwertige Tätigkeiten werden notwendigerweise auch höher eingestuft werden.
- In den Einstufungsverhandlungen wird, gestützt auf neue, anspruchsvollere Anforderungskriterien, es sich schnell zeigen, dass vor allem Facharbeitertätigkeiten heutiger, oberster Lohngruppen deutlich höher zu entgelten sind.
- Zudem ist es eine alte, arbeitswirtschaftliche Erfahrung, dass in der Regel die Änderung eines Entgeltsystems nicht kostenneutral zu gestalten ist. Das gilt erst recht für das Mammutwerk „ERA".

Für die Volkswirtschaft, die dringend notwendige Ankurbelung des privaten Verbrauchs, wäre es nur hilfreich, wenn so über dauerhaft höhere Entgelte die Massenkaufkraft gestärkt wird. Was das Thema „Lohngerechtigkeit" betrifft, so könnten neue Entgeltrahmenübereinkünfte wie ERA dazu beitragen, die in der Gesellschaft verstärkt geführte Wertediskussion in die grundsätzliche Gestaltung von Entgeltsystemen ebenso einzubringen wie in die Bestimmung der relativen Entgelthöhen.