Manfred Schweres 30167 Hannover,13.09.2001 Schw/Sche

Krise des Anforderungsbezugs – Chance zur Weiterentwicklung der Grundentgeltdifferenzierung

Unter Rückgriff auf einschlägige IADM-Forschungen [Schweres 1997 u. 1999] zur Anforderungsermittlung wird eine Einschätzung versucht, wie künftig eine anforderungsbezogene Grundentgeltdifferenzierung gestaltet sein könnte, die dem Anspruch an „Lohngerechtigkeit“ verpflichtet ist. Letztlich gibt es aber keinen allgemein akzeptierten Maßstab für das, was als „gerecht“ empfunden wird. Und bekanntlich lässt sich eine „Lohngerechtigkeit“ allein schon deswegen nicht erreichen, weil das Leistungsergebnis der einzelnen Arbeitsperson der betrieblichen Gesamtleistung (Wertschöpfung) nicht zurechenbar ist [Laske 1977; Ridder 1982]. Aber es lässt sich eine zukunftsorientierte Grundentgeltdifferenzierung entwickeln, die von ihren Strukturen her von den Beteiligten als gerecht empfunden wird.

1. Veränderungen der Anforderungsstrukturen – neue Theoriebezüge

1.1. Genfer Schema deckt Veränderungen nicht ab

Das „Genfer Schema“ (1950) mit seinen Anforderungsarten deckt die Struktur heutiger Anforderungen nicht mehr ab. Das gilt auch für die Beispiele zur Gliederung von Anforderungsarten, wie sie REFA noch 1991 exemplarisch zusammenstellte (Abbildung 1).
Damit lassen sich nicht mehr die Anforderungsstrukturen abbilden, die sich aus umfasserenden, ganzheitlichen Arbeitsaufgaben ergeben, die insgesamt größere Handlungsspielräume und größere Zeithorizonte umfassen. Aus arbeitsökonomischer bzw. arbeitswissenschaftlicher Sicht wird daher be-

Hauptanforderungsarten	REFA	Hagner/Weng (1952) (Lohnempfänger)	Nordwürtt.-Nordbaden Tarifvertrag vom 8.1162 Metallind. (Lohnempfänger)	Rheinland-Pfalz Metallindustrie (Lohnempfänger)	Hamburgische Electricitäts-Werk AG (Lohn- und Gehaltsempfänger)
Können	1. Kenntnisse 2. Geschicklichkeit	1. Arbeitskenntnisse und Erfahrungen 2. Geschicklichkeit	1. Kenntnisse, Ausbildung und Erfahrung 2. Geschicklichkeit, Handfertigkeit	1. Arbeitskenntnisse und Erfahrung 2. Geschicklichkeit	1.1 Geistige und körperliche Fähigkeit 1.2 Betriebserfahrung
Verantwortung	3. Verantwortung	3. Verantwortung a) Betriebsmittel und zeugnisse b) Sicherheit anderer c) Arbeitsablauf	6. Verantwortung für die eigene Arbeit 7. Verantwortung für die Arbeit anderer 8. Verantwortung für die Sicherheit anderer	3. Verantwortung für eigene Arbeit 4. Verantwortung für Arbeit anderer 5. Verantwortung für die Sicherheit anderer	3.1. Verantwortung für eigene Arbeit 3.2 Verantwortung für Personalführung
Belastung	4. geistige Belastung 5. muskelmäßige Belastung	4. Arbeitsbeanspruchung a) Muskeln b) Sinne und Nerven c) Nachdenken	3. Belastung der Sinne und Nerven 4. Zusätzlicher Denkprozess 5. Belastung der Muskeln	6. Belastung der Sinne und Nerven 7. Denktätigkeit 8. Belastung der Muskeln	2.1 Geistige Belastung 2.2 Muskelbelastung
Umgebungseinflüsse	6. Umgebungseinflüsse	5. Umgebungseinflüsse a) Temperatur b) Wasser, Feuchtigkeit, Säure, Dämpfe c) Schmutz, Fett, Öl, Staub d) Gase e) Lärm und Erschütterung f) Blendung oder Lichtmangel g) Erkältungsgefahr h) Unfallgefahr	9. Schmutz 10. Staub 11. Öl/Fett 12. Temperatur 13. Nässe, Säure, Lauge 14. Gase, Dämpfe 15. Lärm 16. Erschütterung 17. Blendung/Lichtmangel 18. Erkältungsgefahr 19. Unfallgefahr 20. Hinderliche Schutzkleidung	9. Schmutz 10. Staub 11. Öl 12. Temperatur 13. Nässe, Säure, Lauge 14. Gase, Dämpfe 15. Lärm 16. Erschütterung 17. Blendung/Lichtmangel 18. Erkältungsgefahr 19. Hinderliche Schutzkleidung 20. Unfallgefahr	Erschwernisse durch Umgebungseinflüsse werden gesondert behandelt

Abbildung 1: Beispiele für die Gliederung von Anforderungsarten [REFA 1991: Anforderungsermittlung]

reits Anfang der 90er Jahre eine „Krise des Anforderungsbezugs“ [NIENHÜSER 1993] festgestellt.

1.2 Das Konzept der vollständigen Tätigkeit

Ein Konzept vollständiger Tätigkeit zeichnet sich vor allem durch möglichst vollständige Arbeitsaufgaben (Arbeitsinhalte) aus. Nach Erkenntnissen der Arbeitspsychologie [Hacker 1995 u. 1996; vgl. Ulich 1998] ist eine Aufgabe bzw. Tätigkeit in *sequentieller* Hinsicht vollständig, wenn sie folgende Funktionen umfasst:

- 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 Mischformen sind zu fordern.

⇒ 2-dimensionales Handlungsfeld

Das 2-dimensionale Handlungsfeld klassischer Arbeitsstrukturierung [Ulich 1972] ist gekennzeichnet durch die Ausführungsfunktionen (x) und die Vorbereitungs-/Kontrollfunktionen (y).

- **Ausführungs**funktionen fordern stärker den Einsatz von Fachkenntnissen und Erfahrungen ab, erfordern also vor allem **Fachkompetenz**.
- **Vorbereitungs**- und **Kontroll**funktionen fordern stärker den Einsatz von Fachkönnen und Problemlösefähigkeit ab, erfordern also vorrangig **Methodenkompetenz**.

⇒ 3-dimensionaler Handlungsspielraum

Neue Formen strukturinnovativer Produktions- und Arbeitsorganisation erweitern das obengenannte Handlungsfeld vor allem um **Organisations**- und **Vielseitigkeits**funktionen (z), die besonders die **Individual**- und **Sozialkompetenz** der Arbeitsperson herausfordern [Weil 1985]. Damit wird ein 3-dimensionaler **Handlungsraum** aufgespannt, in dem vom komplexen Arbeitsprozess her zusätzliche, höherwertige Anforderungen an die Lernfähigkeit, Flexibilität, Planungsfähigkeit, Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit der Arbeitsperson gestellt werden.

In Abbildung 2 ist dieser erweiterte 3-dimensionaler Handlungsraum skizziert [vgl. Schweres 1997]. Die Bezeichnungen der drei Achsen verdeutlichen, dass hierbei die erweiternden Funktionen (komplexere Teilaufgaben) mit „*Freiräumen*“ gleichgesetzt werden:

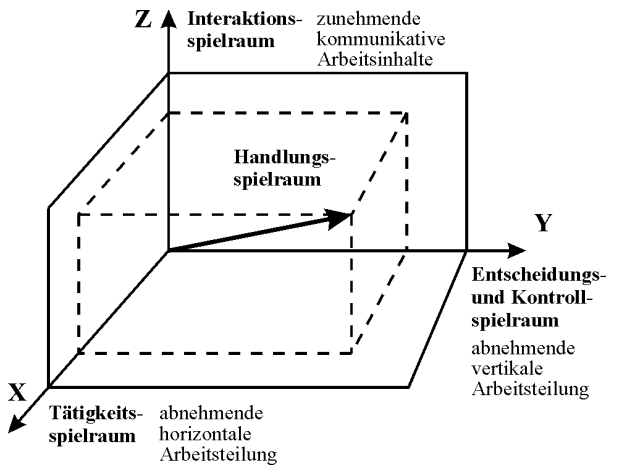

Abbildung 2: Handlungsraum als Ergebnis von Tätigkeitsspielraum (x), Entscheidungsspielraum (y) sowie Interaktionsspielraum (z) [SCHWERES 1997; vgl. LUCZAK 1998, ULICH 1972]

- Der *Tätigkeitsspielraum* (x) verweist auf den zunehmenden Umfang ähnlicher, wenig anspruchsvoller Ausführungsfunktionen (abnehmende horizontale Arbeitsteilung.

- Der *Entscheidungs*- und *Kontrollspielraum* (y) beschreibt zunehmende dispositionsvorbereitende Funktionen (Vorbereitungs- und Kontrollfunktionen: abnehmende vertikale Arbeitsteilung).

- Der *Interaktionsspielraum* (z) umschreibt den zunehmenden Umfang an interaktiven, kommunikativen und sozialen Komponenten der Arbeit (u.a. Organisations- und Vielseitigkeitsfunktionen).

Bestimmend für die verwirklichten Freiräume ist u. a. die möglichst hohe Komplexität der Arbeitsaufgaben (Art, Menge/Umfang, Zusammensetzung), einschließlich der Notwendigkeit der Entkoppelung der Produktionslinien (Pufferbildung, Schleifeneinbau, Insel-/Nestfertigung) und der vergrößerten Dauer der Arbeitsvollzüge. [Schweres 1999]

1.3 Berufliche Handlungskompetenz und Anforderungsermittlung

Vollständigere, inhaltsreichere Handlungsräume können nur soweit von den Arbeitspersonen ausgefüllt werden, wie diese von der personellen Handlungskompetenz her beherrscht werden.
Abbildung 3 veranschaulicht die Verknüpfung von beruflicher Handlungskompetenz (und ihrer Teilbereiche) mit den Anforderungsmerkmalen (hier: Eingruppierungsmerkmale von Lohngruppen der Metallindustrie [IG Metall o. J.].

Anspruchsvolle Facharbeitertätigkeit ist orientiert auf „vollständige Tätigkeit“: Die Anforderungsmerkmale oberster Gruppen von Metall-Tarifverträgen werden noch um zusätzliche, höherwertige Anforderungsarten erweitert.

2. Veränderte Anforderungsstrukturen ↔ gleichartige Tätigkeitsstrukturen

2.1. Getrennte Entgeltdifferenzierung ist überholt

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

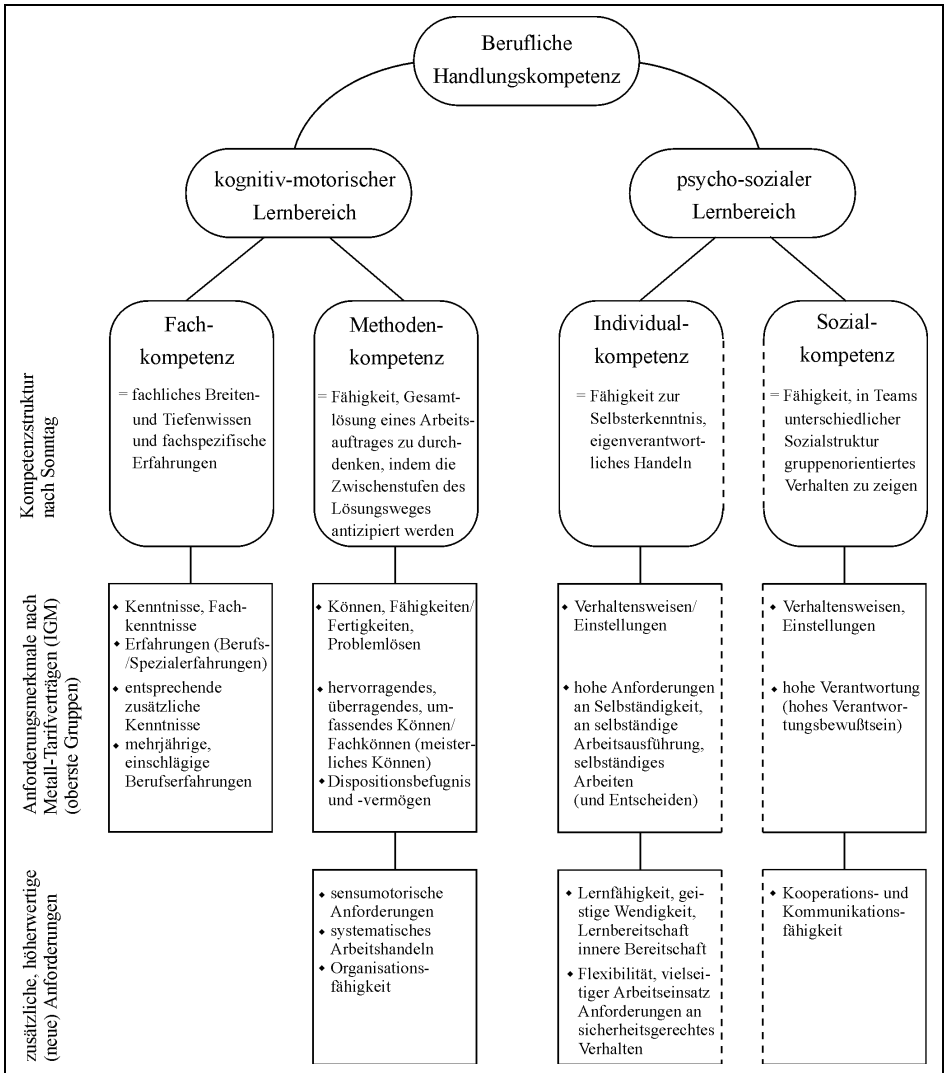

Abbildung 3: Berufliche Handlungskompetenz (Teilbereiche), bezogen auf Anforderungsmerkmale [SCHWERES 1999; vgl. ARNOLD/LIPSMEIER 1998]

Der Gleichwertigkeit der Berufsausbildung im gewerblich-technischen und im kaufmännischen Bereich entspricht nicht die heutige Entgeltstruktur (Gehaltsempfänger im Vorteil). Die Entgeltschere öffnet sich weiter zu Lasten der Werkertätigkeiten (Nachwuchsprobleme).

Aber Arbeiter und Angestellte sind zunehmend gemeinsam in relativ selbständigen Einheiten (z. B. Cost-Center) und weitgehend eigenständig tätig, z. B. in Betriebbereichen wie F + E, Planung, Produktion, Vertrieb:

- Gruppenarbeit in der Produktion;
- 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. Aber Arbeiter haben nur selten eine Chance, beim Verbleib in Werkertätigkeiten in Entgeltebenen oberhalb der obersten Lohngruppen eingruppiert zu werden (bisheriger Ausweg: 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 der Arbeiter und Angestellten, also für gemeinsame Entgeltrahmentarifverträge. Da sind sich Unternehmerverbände und Gewerkschaften einig. Aber speziell die Unternehmer sperren sich u. a.

- gegen ausgedehntere **Mitbestimmungs**rechte von Arbeitnehmern und Betriebsräten (z. B. bei der Festschreibung von Leistungsergebnissen),
- gegen eine stärkere Zugrundelegung der **Qualifikation** bei der Grundentgeltdifferenzierung. [BECKER/SCHULTETUS 1998]

2.2 **Qualifikation statt Arbeitsanforderungen**?

Eine qualifikationsgerechte Entgeltfindung (hier: Grundentgeltdifferenzierung) lässt sich verwirklichen, indem die Eingruppierung in die Tarifgruppen nach erreichter **Qualifikation** vorgenommen wird (vgl. Werktarifvertrag Fa. Vögele [v. Eckardstein et al. 1988]). Nicht mehr die Anforderungsmerkmale der tatsächlich ausgeübten Arbeitstätigkeit, sondern die von der Arbeitsperson eingebrachten Qualifikationen sind dann entgeltwirksam.
Die Fa. Vögele wurde daraufhin aus dem Unternehmerverband ausgeschlossen.

Die Unternehmen möchten auch Hochqualifizierte an niedrig bewerteten Arbeitsplätzen einsetzen und niedrig entlohnen können. Die Gewerkschaften betonen hingegen die Vorteile einer guten Ausbildung, die über die abgeforderten Normalanforderungen in der Routinetätigkeit hinaus dem Betrieb u. a. bei der Einführung neuer Produkte und Produktionsverfahren die Anlauf-/Einlaufphasen erleichtert.

Die Unternehmensgruppe Karmann (Osnabrück) hat diesen Streit um die Qualifikation (statt Arbeitsanforderungen) insofern konstruktiv aufgenommen, indem sie in ihrem neuen Lohnsystem zu dem tariflichen Grundlohn als einen von vier weiteren Lohnbestandteilen eine „Zulage für Weiterbildung und Qualifikation“ gewährt [Bierfreund 2000]. In der Regel werden zusätzlich erworbene Qualifikationen dort in vier Jahren abgeschrieben, so dass ein ständiger Anreiz zur Weiterbildung bleibt.

3. **ERA: Entgelt-Rahmen-Abkommen als Lösung**?

Aus Unternehmersicht werden die Forderungen an eine zukunftsweisende anforderungsabhängige Grundentgeltdifferenzierung wie folgt zusammengefasst:

„Ziel muss ein einfach handhabbares System der Arbeitsbewertung sein, das eine eindeutige Abgrenzung unterschiedlicher Anforderungsniveaus der Arbeitsaufgaben ermöglicht.“
Die komplizierteren Aufgabenstrukturen sollen danach nur mit **wenigen Anforderungsmerkmalen** erfasst werden:

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

“Erschwernisse, d. h. Belastungen und Umgebungseinflüsse, sollten außerhalb des Eingruppierungssystems abgegolten werden.“ [Becker/Schultetus 1998]

In einer Broschüre stellt die IG Metall/Bezirk NRW (2001) dar, wie der Stand der ERA-Tarifverhandlungen insbesondere bei der anforderungsabhängigen Grundentgeltdifferenzierung ist.

„Arbeit **korrekt erfassen**

Drei Grundsätze bestimmen künftig die Eingruppierung der Beschäftigten:

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.

Diese Grundsätze heben die Mängel der bisherigen Eingruppierung auf. Künftig werden alle abgefragten Qualifikationen erfasst sowie der multifunktionale und flexible Arbeitseinsatz berücksichtigt. ...

Arbeit **korrekt bewerten**

Wie soll die übertragene Arbeitsaufgabe bewertet werden? Wir werden künftig **vier Anforderungsmerkmale** haben:

1) **Arbeitskenntnisse**
   - **Fachkenntnisse**
   - **Berufserfahrungen**
2) **Handlungs**- und **Entscheidungsspielraum**
3) **Kooperation**
4) **Mitarbeiterführung**“ [IG Metall 2001]

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 B.; höhere B.; hohe Belastung). Aber vorrangig geht es um Belastungsabbau im Rahmen gesetzlicher Vorgaben (u.a. ArbSchG). Sind die Arbeitsbelastungen nicht sofort abzubauen, so ist ein Zeitausgleich durch verlängerte Pausen oder freie Tage zu gewähren. Ggf. kann von den Beschäftigten aber auch eine Zulage gewählt werden [IG Metall 2001].

Zusammenfassend lässt sich feststellen: Nach langen Verzögerungen –bereits 1978 (!) kündigte die IG Metall das Lohnrahmenabkommen – kommen sich Metallarbeitgeber und Gewerkschaften in der Entwicklung eines gemeinsamen Entgelt-Rahmen-Abkommens (ERA) für Arbeiter und Angestellte endlich näher. Das gilt vorerst für die Grundlagen einer anforderungsabhängigen Grundentgeltdifferenzierung, deren Geldseite wird noch ebenso verhandelt wie das künftige Leistungsentgelt (und seine Strukturierung).
Die Krise des Anforderungsbezugs könnte als Chance für eine gemeinsame Grundentgeltdifferenzierung genutzt werden. – –

Literatur:

1. Arnold, R./Lipsmeier, A./Ott, B.: Berufspädagogik kompakt … Berlin (1998)

2. Becker, K./Schultetus, W.: Arbeit – Leistung – Entgelt: Gemeinsame Kriterien für Lohn und Gehalt. In: angew. Arbeitswiss. (1998) Nr. 155, S. 47 – 59

3. Bierfreund, H.: Maßgeschneiderte Entgeltsysteme – Ein wichtiges Element zur Förderung der Gruppenarbeit. In: Antoni/Eyer/Kutscher (Hrsg.). Das flexible Unternehmen. 07.06., Ausgabe Mai 2000, Wiesbaden (o. J.)

4. Hacker, W.: Arbeitstätigkeitsanalyse – Analyse und Bewertung psychischer Arbeitsanforderungen. Heidelberg (1995)

5. Hacker, W.: Arbeitsanalyse zur prospektiven Gestaltung von Gruppenarbeit. In: WSI Mitteilungen 49 (1996) 2, S. 96 – 104

6. IG Metall (Hrsg.): Sammlung von Tarifverträgen. Frankfurt/M. (o. J.)

7. IG Metall/Bezirk NRW: gute arbeit! gutes Geld! – Kampagne 2001: ERA – Ein Tarifvertrag für die Zukunft. Düsseldorf (Mai 2001)

8. Lang, K./Meine, H,/Ohl, K. (Hrsg.): Handbuch Arbeit-Entgelt-Leistung ...; 3. überarb. Aufl., Frankfurt/M. (2001)

9. Laske, St.: Die „Anforderungsgerechtigkeit“ in der Arbeitsbewertung oder die Funktion von Fiktionen. In: J. Gohl (Hrsg.). Arbeit im Konflikt ..., S. 142 ff., München (1977)

10. Luczak, H.: Arbeitswissenschaft; 2. vollständig neubearb. Aufl., Berlin,... (1998)

11. Meine, H./Wagner, H.: Einheitlicher Arbeitnehmerstatus und gemeinsame Entgelttarifverträge für Arbeiter und Angestellte. In: WSI Mitteilungen 46 (1993) 12, S. 753 – 762

12. Nienhüser, W.: Die historische Entwicklung der Grundlohnbestimmung. In: W. Weber (Hrsg). Entgeltsysteme, S. 233-268, Stuttgart (1993)

13. REFA (Hrsg.): Methodenlehre der Betriebsorganisation: Anforderungsermittlung (Arbeitsbewertung). München (1991)

14. Ridder, H.-G.: Funktionen der Arbeitsbewertung . Ein Beitrag zur Neuorientierung der Arbeitswissenschaft. Bonn (1982)

15. Schweres, M.: Anforderungsermittlung in modernen Produktionsstrukturen. In: FB/IE 48 (1999) 4, S. 168 – 173

16. Schweres, M.: Das Konzept der vollständigen Tätigkeit – zur Anforderungsermittlung in modernen Produktionsstrukturen. FB/IE 46 (1997) 4, S. 166 – 171

17. Ulich, E. Arbeitswechsel und Aufgabenerweiterung. In: REFA-Nachrichten 25 (1972) 4, S. 265 – 275

18. Ulich, E.: Arbeitspsychologie. 4. neu überarb. u. erweit. Aufl., Zürich/Stuttgart (1998)

19. Weil, R.: Leistungsbezahlung für Vielseitigkeit und flexiblen Arbeitseinsatz. In: angew. Arbeitswiss. 104 (April 1985), S. 39 - 52