Manfred Schweres Hannover, Juli 2002

Neubewertung von Arbeit

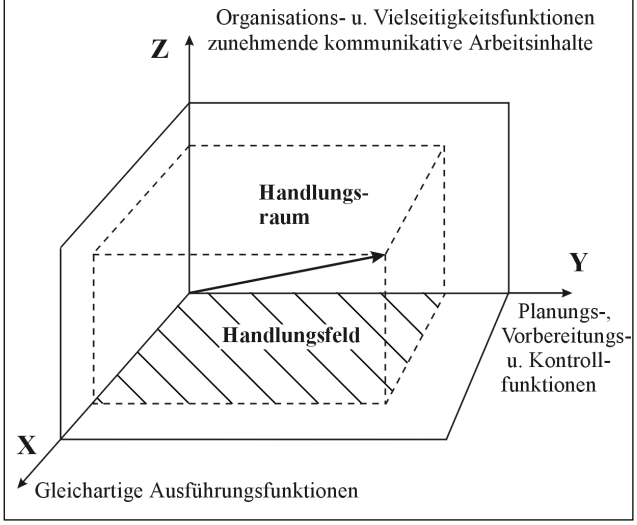
– Grundentgeltbestimmung –
Entgeltrahmenabkommen (ERA) –
arbeitsrechtliche Bewältigung –

Grundentgeltbestimmung aus arbeitswissenschaftlicher Sicht

Die alten Rahmentarifverträge für Arbeiter und für Angestellte spiegeln schon lange nicht mehr die heutigen Arbeitsanforderungen wider. Sie beruhten häufig auf einer Anforderungsdifferenzierung und Arbeitsbewertung des Grundentgelts (Anforderungsanteil) nach dem „Genfer Schema“ (1950). Dieses Schema unterteilt in einer Matrix die vier Grund-Anforderungsarten (Geistige Anforderungen; Körperliche A.; Verantwortung; Arbeitsbedingungen [Arbeitsumgebungseinflüsse]) nach (1) Können und nach (2) Belastung. Dieses Genfer Schema deckt die heutigen Anforderungsstrukturen nicht mehr ab. Das gilt auch für Weiterentwicklungen aus dem REFA-Verband.[1)]

Damit lassen sich also nicht mehr die Anforderungsstrukturen abbilden, die sich aus ganzheitlicheren Arbeitsaufgaben ergeben, die insgesamt größere Handlungsspielräume und längere Zeithorizonte umfassen. Aus arbeitsökonomischer bzw. arbeitswissenschaftlicher Sicht wird daher bereits Anfang der 90er Jahre eine Krise des Anforderungsbezugs[2)] festgestellt.

Abbildung 1:
Dreidimensionaler Handlungsraum, aufgespannt durch (1) Ausführungsfunktionen, (2) Planungs-, Vorbereitungs-, und Kontrollfunktionen sowie (3) Organisations- und Vielseitigkeitsfunktionen.



Handlungsorientierte Anforderungsermittlung

Ein Konzept vollständiger Tätigkeit zeichnet sich vor allem durch möglichst umfassende **Arbeitsaufgaben** (Arbeitsfunktionen) aus. Das ist dann der Fall, wenn sequentiell folgende **Funktionen** (Aufgaben) vorliegen:

– Zielsetzungsfunktionen,
– Vorbereitungsfunktionen (Planungsfunktionen),
– Organisationsfunktionen
(einschließlich Entscheidungsfindung),
– Ausführungsfunktionen und
– Kontrollfunktionen.

Aufgaben bzw. Funktionen 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 sind Mischformen erforderlich, wobei zwei bzw. drei Dimensionen in Betracht kommen können.[3)]

Das **zweidimensionale Handlungsfeld** klassischer Arbeitsstrukturierung ist gekennzeichnet durch die Ausführungsfunktionen und die Planungs-/Vorbereitungs-/Kontrollfunktionen (Abbildung 1: x-y-Feld). Ausführungsfunktionen erfordern stärker den Einsatz von Fachkenntnissen und Erfahrungen, verlangen also vor allem Fachkompetenz. Bei den Planungs-, Vorbereitungs- und Kontrollfunktionen geht es um den Einsatz von Fachkönnen und Problemlösefähigkeit, also vorrangig um die Methodenkompetenz.

Neue Formen strukturinnovativer Produktions- und Arbeitsorganisation erweitern dieses Handlungsfeld vor allem um Organisations- und Vielseitigkeitsfunktionen (z-Achse), die besonders die Individual- und Sozialkompetenz der Arbeitsperson herausfordern.

Damit eröffnet sich ein **dreidimensionaler Handlungsraum**, der aus dem komplexen Arbeitsprozess heraus zusätzliche, höherwertige Anforderungen in bezug auf Lernfähigkeit, Flexibilität, Planungs-, Kooperations-, und Kommunikationsfähigkeit der Arbeitsperson stellt. Er ist das Ergebnis von

- Ausführungsfunktionen (x-Achse),
- Planungs-, Vorbereitungs- und Kontrollfunktionen (y-Achse) und
- Organisations- und Vielseitigkeitsfunktionen (z-Achse).

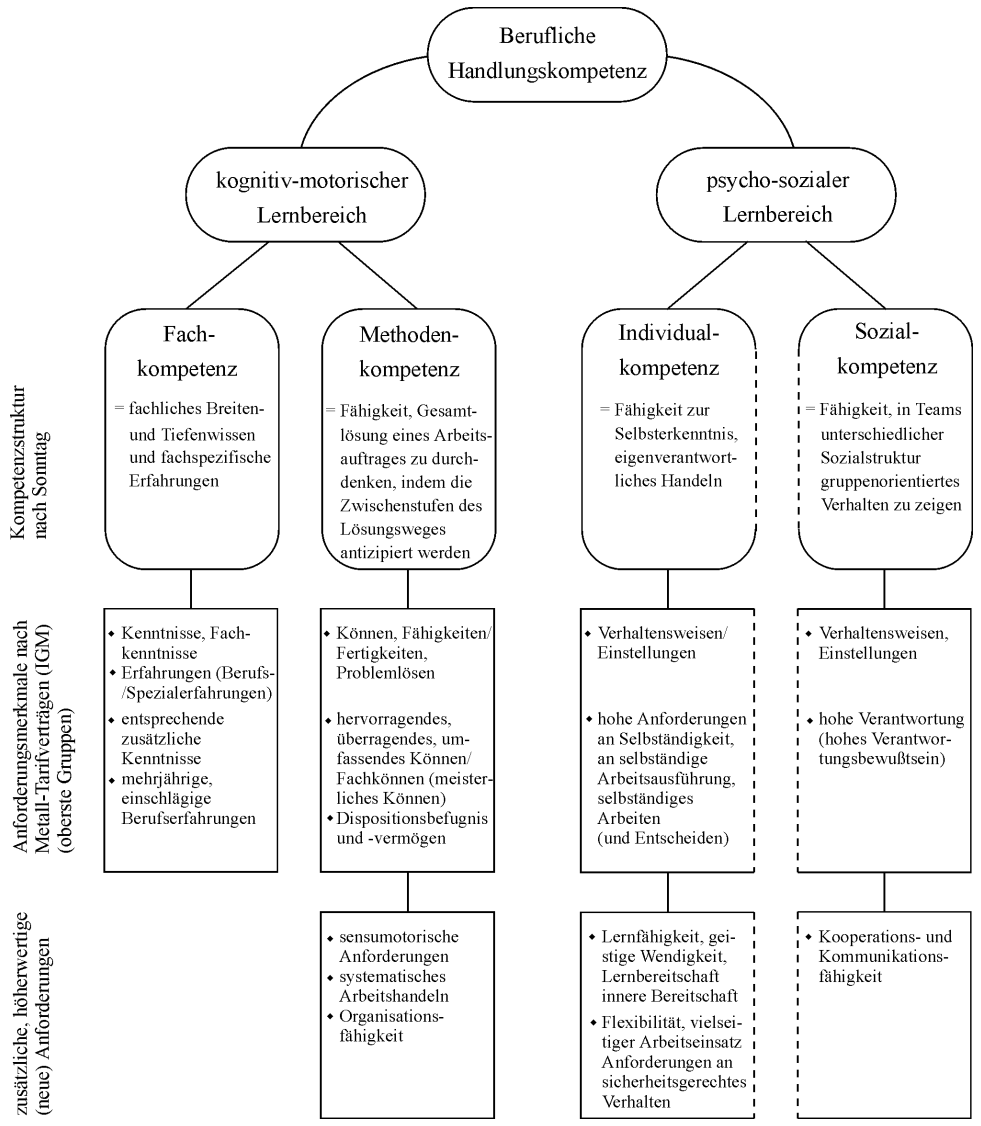
Anforderungsermittlung und berufliche Handlungskompetenz

Die Arbeitspersonen können derartige vollständigere, inhaltsreichere Handlungsräume nur insoweit ausfüllen, wie sie diese von ihrer persönlichen Handlungskompetenz (Bildung; Qualifikation) her beherrschen.

Abbildung 2 verknüpft die Bereiche Berufliche Handlungskompetenz mit Anforderungsmerkmalen, hier mit Eingruppierungsmerkmalen von Lohngruppen der Metallindustrie.

Die Aufgaben derart herausgehoben wirkender Facharbeiter (Anforderungs- bzw. Eingruppierungsmerkmale gemäß Abbildung 2) sind im kognitiv-motorischen Lernbereich gekennzeichnet durch hervorragende Fachkenntnisse (speziell theoretische: Wissen), hohe Anforderungen an das Können (meisterliche Fähigkeiten, einschließlich Dispositionsvermögen und –befugnis) sowie umfangreiche, langjährige Erfahrungen. Vor allem die Anforderungen im psycho-sozialen Lernbereich an die Verhaltenswiesen steigen an; Lernfähigkeit/-bereitschaft, Selbständigkeit, Flexibilität, Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit und Verantwortung sind gefordert. Besonders schwierige Arbeiten sind von diesen Facharbeitern/-innen in der Regel zu bewältigen. Bei der Eingruppierung derart hochwertiger Facharbeit sind die Anforderungen an die Werker um so höher einzuschätzen, je vollständiger die Aufgaben sind und je ausgefüllter demnach der wahrzunehmende dreidimensionale Handlungsraum ist.

Abbildung 2:
Berufliche Handlungskompetenz (samt Teilbereichen), verknüpft mit **Anforderungsmerkmalen**[4)]



Bewährungsprobe vor dem Arbeitsgericht

In einem gesonderten Beitrag unter der Rubrik „DER PRAKTISCHE FALL“ in einer der nächsten Ausgaben geht Wolfgang Manske auf die arbeitsrechtliche, juristische Bewältigung derartiger „Neubewertung von Arbeit“ vor dem Arbeitsgericht Nürnberg ein. Es ging bei diesem Rechtsstreit um Veränderungen bei hochwertigen Facharbeiten (Metall-/Maschinenarbeit; Elektro-/Elektronikarbeit) sowie damit verbundener Eingruppierungsprobleme in eine neue, höherwertige Lohngruppe IV in der Bleistiftindustrie.[5)]

„Facharbeiter und Facharbeiterinnen, deren Tätigkeit hervorragende Fachkenntnisse und Fähigkeiten sowie Spezialerfahrungen voraussetzt, die mit besonders schwierigen Arbeiten beschäftigt sind.“[6)]

Für eine objektivierte Abklärung von höherwertigen Anforderungsstrukturen und deren Eingruppierung in Lohngruppen wurden zum Vergleich die stärker differenzierten Metall-Lohngruppen (vor allem oberhalb „Facharbeiter-Ecklohngruppe“) herangezogen.

Damit ergaben sich folgende Einordnungshinweise:

I. Arbeiten, Facharbeiten besonders schwieriger oder hochwertiger Art
II. Weitere Anforderungsmerkmale
  (1) (hohe) Anforderungen an *Wissen*, an entsprechende theoretische Kenntnisse (hervorragende Fachkenntnisse)
  (2) (hohe) Anforderungen an hervorragendes, überragendes umfassendes (meisterliches) Können (Fähigkeiten, Fertigkeiten, Problemlösungen, ...)
  (3) (hohe) Anforderungen an Erfahrungen (Berufserfahrungen, Spezialerfahrungen, mehrjährige)
  (4) (hohe) Anforderungen an Verhaltensweisen (Einstellungen Sozialkompetenz wie:
    (a) Selbständigkeit (selbständige Arbeitsausführung, selbständiges Arbeiten),
    (b) Dispositionsvermögen/-befugnis (im Rahmen des Arbeitsauftrags und
    (c) Verantwortung (hohes Verantwortungsbewusstsein), teils „im gegebenen Arbeitsauftrag“.[4)]

Es zeigte sich, daß durch die Metall-Lohngruppen nicht nur Ausführungsfunktionen abgegolten werden, sondern auch anspruchsvollere dispositive und dispositionsvorbereitende Aufgaben mit entsprechend hochwertigen und komplexen Anforderungen. Hierfür muß die Arbeitsperson über eine entsprechend hochwertige Ausbildung verfügen.

Anhand der Ausfüllung der im Konzept der vollständigen Tätigkeit zusammengefaßten Kriterien ist eine Bewertung der Arbeitsaufgaben möglich. Maßstab ist hier: **Je vollständiger eine Tätigkeit in sequentieller und hierarchischer Hinsicht ist, desto höher sind die Anforderungen, die an die Arbeitsperson gestellt werden**. Das bedeutet für die dargestellte betriebliche Grundentgeltbestimmung, dass hochwertige Facharbeit um so höher eingruppiert werden muss, je vollständiger die Aufgaben gestaltet sind.[4)]

In dem bereits mehrfach genannten Bezugsbeitrag[4)] werden aus der Gutachtertätigkeit zum Arbeitsgerichtsprozeß heraus zwei aussagefähige Fallbeispiele für die Analyse und Bewertung der Arbeitsanforderungen geschildert:

- Fall A.: Eingruppierung der Tätigkeit eines Werkzeugmachers/Formentechnikers
- Fall B.: Eingruppierung der Tätigkeit eines Industriemechanikers.

Die gutachterliche Eingruppierung im Streitfall A. anhand des Theoriekonzepts der vollständigen Arbeitsaufgabe (Tätigkeit) wurde von den streitenden Parteien akzeptiert. Strittig blieb noch Fall B.: Die Eingruppierung der hochwertigen Arbeitsplätze von Industriemechanikern (Sondermaschinenbau). Hier hatte das Unternehmen beantragt, „... die vom Antragsgegner (Betriebsrat) verweigerte Zustimmung bezüglich der Arbeitnehmer ... zu ersetzen.“

Das Arbeitsgericht wies in seinem Beschluß den Antrag auf Zustimmungsersetzung bezüglich der Arbeitnehmer zurück. Es begründete das wie folgt: „Im Ergebnis ist somit festzustellen, daß der Antrag auf Zustimmungsersetzung in Lohngruppe III für die Arbeitnehmer ... unbegründet ist, da sie in Lohngruppe IV völlig zu Recht eingruppiert sind.“[7)]

Aus dem Arbeitsgerichtsurteil

Das Arbeitsgericht schloss sich den im Gutachten und im Ergänzungsgutachten entwickelten Vorstellungen zur Vollständigkeit der hier einzugruppierenden Tätigkeiten an.

- Das Gericht verwies darauf, dass die Anforderungsarten (-felder) der Tätigkeitsgruppen der Werkzeugmacher/Formentechniker und der Energieelektroniker auch untereinander differieren, „..., jedoch auch von der Antragstellerin unbeanstandet der Lohngruppe IV zugeordnet wurden.“

- „Schließlich differieren die einzelnen Beurteilungen für sich genommen derartig geringfügig, dass es durchaus angemessen sein kann, für diese geringfügige Abweichung nur 10 % in Abzug zu bringen. Wenn vier Anforderungsfelder zu beispielsweise 10 bis 15 % geringere Anforderungen aufweisen, ein Anforderungsfeld höhere Anforderungen belegt und zwei Anforderungsfelder übereinstimmen, kann dies durchaus die Gesamtbeurteilung von 90 % Übereinstimmung zulassen.“
- Die fehlende DV-Unterstützung betrachtet das Gericht für die Gruppe der Industriemechaniker als nicht ausschlaggebend. Das Gericht sieht in der „... EDV nicht das Maß aller Dinge ...“, da ihre Auswirkung auf Tätigkeitsstrukturen eher zwiespältig eingeschätzt werden. Denn: „Auch kann eine EDV-Tätigkeit ein Arbeitsfeld durchaus hochwertiger machen, während ein anderes Arbeitsfeld wiederum durchaus mittels EDV entwertet werden kann.“[7)]

Zusammenfassend ist festzustellen: Nicht nur bei anspruchsvollen, hochwertigen Metall-/Maschinen- und Elektro-/Elektronikarbeiten eröffnet das Konzept der vollständigen Tätigkeit (Arbeitsaufgaben) für die Anforderungsermittlung gute Chancen, künftige Veränderungen der Anforderungsstrukturen angemessener bei der Grundentgeltbestimmung erfassen zu können als mit dem herkömmlichen Methodeninventar der „Arbeitsbewertung“. Das gilt insbesondere für den anstehenden, jahrelangen Prozess der Überleitung in ein neues **„Entgelt-Rahmen-Abkommen“ (ERA)**.

Grundentgeltbestimmung bei ERA

Die getrennte (Grund-) Entgeltbestimmung nach Arbeitern und nach Angestellten ist historisch geprägt. Die teils über 30 Jahre alten, derzeit noch verbreiteten tariflichen Regelungen schreiben die Trennung in Arbeiter und Angestellte fort.

Aber Arbeiter und Angestellte sind zunehmend gemeinsam in relativ selbständigen Einheiten (z. B. Cost-Center) und weitgehend „teilautonom“ tätig, z. B. als Gruppenarbeit in der Produktion oder als 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 können aber nicht in Entgeltebenen oberhalb ihrer obersten Lohngruppen eingruppiert werden, wenn sie in sogenannten Werkertätigkeiten verbleiben. Es bleibt bisher nur die Übernahme ins Angestelltenverhältnis.

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

Allerdings sperren sich **Unternehmer** und ihre Verbände gegen ausgedehntere Mitbestimmungsrechte (z. B. beim Festschreiben von Leistungsergebnissen) oder gegen eine stärkere Zugrundelegung der Qualifikation bei der Grundentgeltbestimmung. Nach ihren Überlegungen im Vorfeld von ERA sollen auch die komplizierteren Anforderungsniveaus nur durch wenige Anforderungsarten bestimmt werden:

- Ausbildung und Erfahrung,
- Problemlösungsfähigkeit (Denken),
- Verantwortung für übertragene Tätigkeiten,
- Erfüllen von Führungsfunktionen,
- Kooperations-/Kommunikationsfähigkeit (Zusammenarbeit auf gleicher Ebene).[8)]

Auftretende Erschwernisse, d. h. Belastungen vor allem aus Umgebungseinflüssen, sollten außerhalb des Eingruppierungssystems abgegolten werden.

Die **Gewerkschaften** formulieren in einer Schrift zu ERA[9)] drei Grundsätze für die künftige gemeinsame Eingruppierung der Beschäftigten:

- „Grundlage der Eingruppierung ist die übertragene und auszuführende Arbeitsaufgabe. Sie kann eine Einzelaufgabe beinhalten oder einen Aufgabenbereich umfassen.
- 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!
- Bei der Bewertung der Tätigkeit ist ihr Zusammenhang mit angrenzenden Aufgabenbereichen zu berücksichtigen

Diese Grundsätze heben die Mängel der bisherigen Eingruppierung auf.[9)]

Die IG Metall wendet sich ebenfalls gegen ein „Abkaufen von Gesundheit durch Geld“. Sie fordert den Abbau der Belastungen, zumindest aber Erholzeiten (oder freie Tage) zum Belastungsausgleich.

In zwei Schriften haben IG Metall[9)] und der Verband der Metall- und Elektro-Industrie/NRW[10)] ihre

Grundpositionen zu ERA vorgestellt. Daraus ist hier das Bewertungssystem (NRW) von Interesse.

Vier Anforderungsarten (Anforderungsmerkmale) für die Eingruppierung der übertragenen Arbeitsaufgaben werden genannt:

- **Können**, mit den Untermerkmalen: Arbeitskenntnisse, Fachkenntnisse, Berufserfahrungen;
- **Handlungs**- und **Entscheidungsspielraum;**
- **Kooperation und**
- **Mitarbeiterführung.**[9, 10)]

Es ist nicht zu übersehen: Die Anforderungskriterien orientieren sich am Konzept „Vollständige Tätigkeit“ (dreidimensionaler Handlungsraum). Dieser Theorieansatz wird die Anforderungsermittlung und –bewertung bei der Überleitung bestehender Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen in das Entgelt-Rahmen-Abkommen (ERA) versachlichen und erleichtern. Damit könnten viele Streitfälle vermieden sowie die arbeitsrechtliche/juristische Bewältigung der Überleitung erleichtert werden.

Literatur:

1) REFA (Hrsg.), Methodenlehre der Betriebsorganisation: Anforderungsermittlung (Arbeitsbewertung); München (1991)

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

3) Hacker, W., Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten; Berlin (1986); Ulich, E.: Arbeitspsychologie; 4. neubearb. u. erweit. Aufl., Zürich/Stuttgart (1998

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

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

6) Gewerkschaft Holz und Kunststoff, Bezirk Nordbayern: Der neue Manteltarifvertrag Bleistiftindustrie; Nürnberg (1992)

7) Arbeitsgericht Nürnberg: Beschluss vom 5. 6. 1998-10 BV 56/93

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

9) IG Metall, Bezirk NRW: Kampagne 2001: ERA – Ein Tarifvertrag für die Zukunft ...; Düsseldorf (Mai 2001)

10) Metall NRW (Hrsg.): ERA Perspektiven: Reformprojekt ERA – Ein neues Entgeltrahmenabkommen ...; Düsseldorf (2001)