

***Arbeitsgemeinschaft
Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl***

Fachausschuß 1/97

***Grundsätze zum
Leistungsentgelt***

Arbeitspapier 13

Grundsätze zum Leistungsentgelt

Bericht

*Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl
Fachausschuß 1/97*

Mitglieder des Fachausschusses

Rainer Brandt	Wälzlagerrohr GmbH
Ute Götzen	Rasselstein Hoesch GmbH
Manfred Mertner	Thyssen Krupp Stahl AG
Dr. Dirk Nolte	Mannesmannröhren-Werke AG (Sprecher des Ausschusses)
Gerhard Ollinger	AG der Dillinger Hüttenwerke
Eric Reuting	Thyssen Umformtechnik + Guss GmbH
Dieter Schumacher	Edelstahl Gröditz GmbH
Peter Schnittfeld	Sozialforschungsstelle Dortmund

Impressum:

Herausgeber:

Hans-Böckler-Stiftung
Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB
Bertha-von-Suttner-Platz 1
40227 Düsseldorf
Telefon: 0211 7778-185
Telefax: 0211 7778-188
E-Mail: Hartmut-Klein-Schneider@boeckler.de

Redaktion: Hartmut Klein-Schneider
Best.-Nr.: 11013
Gestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal
Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, März 2000
DM 25,00

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1. Einleitung	7
2. Innovative Ansätze im Leistungsentgelt – betriebliche Beispiele aus der Stahlindustrie	15
2.1. Rasselstein Hoesch GmbH	15
2.2. Europipe Deutschland GmbH	18
2.3. AG der Dillinger Hüttenwerke	20
2.4. Thyssen Umformtechnik + Guss GmbH	24
2.5. Gröditzer Stahlwerke GmbH	27
3. Grundsätze für ein einheitliches Leistungsentgelt	31
3.1. Anforderungen	31
3.2. Quantitative und qualitative Bezugsgrößen	33
3.3. Varianten	36
3.4. Leistungsentgeltrelationen	38
4. Empfehlungen	43
Schlußbemerkung	47
Anhang	49
Selbstdarstellung der Hans-Böckler-Stiftung	

Vorwort

Der Fachausschuß 1/97 wurde im Dezember 1997 mit dem Auftrag gegründet, eine grundsätzliche Basis für ein einheitliches *Leistungsentgeltsystem* für Lohnempfänger und Tarifangestellte in der Eisen- und Stahlindustrie zu erarbeiten. Für seine Arbeit hat der Ausschuß folgende Voraussetzungen festgelegt:

- Ein einheitliches Grundentgeltsystem für Lohn- und Gehaltsempfänger erfordert auch eine entsprechende Vereinheitlichung bei den Leistungsentgeltsystemen.
- Einmalzahlungen im Sinne von Ergebnisbeteiligungen (Tantiemen) sind eine besondere Form des leistungsbezogenen Entgeltes, die an dieser Stelle nicht betrachtet werden.
- Projekt- oder anlaßbezogene, d. h. zeitlich befristete, Entgelte hingegen sind dem hier verwendeten Begriff »Leistungsentgelt« hinzuzurechnen.

Auf Basis der o. g. Prämissen haben die Mitglieder des Fachausschusses es sich zur Aufgabe gemacht

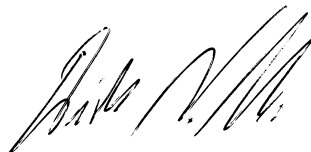
- Beispiele für betriebliche Leistungsentgeltsysteme darzustellen, die teilweise schon einheitlich für Lohn- und Gehaltsempfänger angewendet werden,
- einen Überblick über Bezugsgrößen (Kennziffern, Beurteilungskriterien) und Gestaltungsvarianten der Leistungsentgeltformen zu geben,
- notwendigen Regelungsbedarf für gemeinsame Leistungsentgeltregelungen aufzuzeigen, sowie
- Empfehlungen zu erarbeiten, die in Verhandlungen der Tarifvertragsparteien einfließen können.

Grundlegende Annahme in den Ausführungen zum gemeinsamen Leistungsentgelt ist die Existenz bzw. die Einführung eines gemeinsamen Entgelttarifvertrages zum Grundentgelt. Erst auf dieser Basis können Leistungsentgeltkomponenten sinnvoll aufgebaut werden.

Die Arbeitsergebnisse des Fachausschusses sind hoffentlich geeignet, die Umsetzung gemeinsamer Entgeltsysteme und verbesserter Leistungsentgelte anzuregen und zu fördern.



Dr. Horst Neumann



Dr. Dirk Nolte

1. Einleitung

Seit 1973 bzw. 1976 können Lohnempfänger und Tarifangestellte in der Eisen- und Stahlindustrie zu ihrem Grundentgelt ein tarifvertraglich geregeltes Leistungsentgelt erhalten. Die den Tarifverträgen Stahl und Metall zugrundeliegenden Systeme der Leistungsentgelte haben sich in den letzten Jahrzehnten für Lohnempfänger und Tarifangestellte unterschiedlich entwickelt¹⁾ (vgl. Schaubild 1).

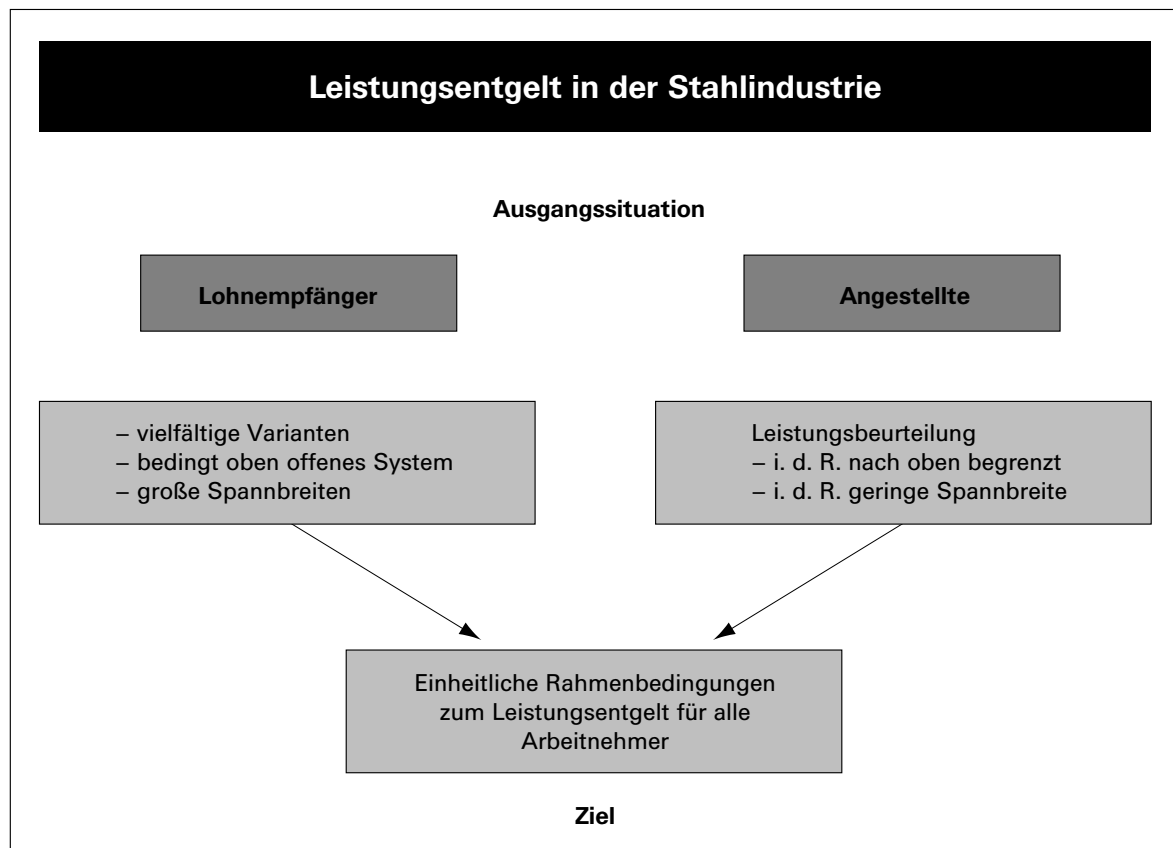


Schaubild 1

Für die Mehrheit der *Lohnempfänger* in der Stahlindustrie wird das Leistungsentgelt (vgl. Schaubild 2, S. 9) nach dem Tarifvertrag Stahl NRW mit mindestens 10 % des tariflichen Basislohnes (Arbeitswertlohnes) definiert. Je nach zutreffendem Tarifvertrag wird das Leistungsentgelt aber auch als Durchschnitt der Lohnsumme festgelegt (z. B. Metall NRW)²⁾.

Bis Ende der 80er Jahre entwickelten sich viele Varianten in den Unternehmen mit großen Unterschieden in den Spannbreiten (10 bis über 40 %) in Form von Prämienlohn, Akkordlohn (später oftmals in Prämien umgewandelt) und Zeitlohn mit Leistungszulagen.

1) Vgl. auch Arbeitsgemeinschaft »Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl«, Fachausschuß 4/87 Entgelt differenzierung, Bericht: Einheitliches Entgeltsystem für gewerbliche und angestellte Arbeitnehmer – Modell für die Stahlindustrie, September 1997, S. 34 f.
2) Vgl. detailliert Anhang 1 und 3

Der durch die technische Entwicklung weitgehend ausgehöhlte Akkordlohn wurde oft durch zunächst ebenfalls leistungslohnorientierte Prämiensysteme ersetzt. Der technische Wandel mit enormen, sprunghaften Produktivitäts- und Rationalisierungseffekten führte weiter dazu, daß die Meßgrößen für Prämiensysteme nicht mehr sachgerecht und kaum mehr anpaßbar waren. Der ausgeprägte Konjunkturverlauf als auch die tiefgreifende Strukturkrise in der Stahlindustrie übten einen verstärkten Anpassungsdruck auf die Unternehmen aus und zogen erhebliche organisatorische und personelle Folgen nach sich, wovon auch der Bereich der Entgeltfindung nicht verschont blieb. Diese Entwicklung in Verbindung mit dem technischen Wandel führte dazu, daß vormals variable Prämien weitestgehend in Festprämien umgewandelt wurden und damit konserviert werden mußten, da man vielfach den notwendigen Anpassungserfordernissen nicht mehr gerecht werden konnte.

Tarifvertragliche Regelungen * zum »Leistungsentgelt« bei Lohnempfängern

Bezugnahme auf »Leistung«	Metall NRW	Stahl NRW	Eisen & Stahl – Ost	Eisenschaff. Ind. Saarland	Metall Niedersachsen	Metall Rheinland-Pfalz	Metall Bayern	Metall Hamburg
Akkordlohnarbeit	LRA § 10	LRTV §§ 18, 19	LRTV §§ 18, 19	LRTV § 6	LGRTV § 8 I	LRTV § 6	MTV § 14 Ziff. 3 i.V.m. §§ 21, 22	LRTV §§ 9, 10
Änderung von Leistungsloöhnen	LRA § 2	LRTV § 21	LRTV § 21				MTV § 22 nur Akkordlohn	
Arbeitsentgelt, Entlohnungsbestimmungen (tariflicher Basislohn)	MTV § 15	LRA § 6, 15	LRTV § 6, 15	LRTV § 2	GMTV § 8, LGRTV §§ 2, 5	LRTV §§ 3 Ziff. 4	§ 18 i.V.m. § 16 Ziff. 5	LRTV § 2 Ziff. 3
Eingruppierungs-/Einstufungsgrundsätze	LRA § 2	LRTV §§ 2, 3	LRTV §§ 2, 3	LRTV § 3	LRTV § 3	LRTV § 3	MTV § 15	LRTV §§ 2, 6
Einstufung von Arbeitern		LRTV § 13	LRTV § 13			LRTV § 3 i.V.m. § 4	MTV § 15	LRTV § 3 i.V.m. § 4
Erschwerniszulage	LRA § 5	LRTV § 8	LRTV § 8			LRTV § 4 Ziff. 2	MTV § 15	LRTV § 4
Gießereizulage	LRA § 6				Zusatztarifvertrag für Gießereien			Gießereiabkommen
Leistungslohn, allgemein					LGRTV § 8 III, V, VI	LRTV § 2	MTV §§ 13, 14	LRTV § 8
Lohngruppen und Lohnschlüssel	LRA § 3	LRTV § 4	LRTV § 4	LRTV § 4	LGRTV § 4	LRTV § 4	MTV § 15	
Prämienlohnarbeit	LRA § 12	LRA § 17, Abk. ü. Prämien- & Festlohnarbeit	LRTV § 17, Vereinb. z. Abk. ü. Prämien & Festlohnarbeit	LRTV § 8	LGRTV § 8 III, V, VI	LRTV § 7	MTV § 23	TV über Prämienlohn
Probe- und Einarbeitungszeiten		LRTV § 20	LRTV § 20				MTV § 22 Ziff. 11	
Wechsel von Akkord- und Zeitlohnarbeit			LRTV § 9	LRTV § 9		LRTV § 9	MTV § 14 + Ziff. 1	LRTV 11
Zeitlohnarbeit	LRA § 9 Ziff. 1-3	LRTV § 16	LRTV § 16	LRTV § 5	LGRTV § 6	LRTV § 5	MTV § 14 Ziff. 4	LRTV § 8
Zeitlohn und Leistungszulage	LRA § 9 Ziff. 4-5, TV z. Leistungsbeur. V. ZLArb.		LRTV § 16	LRTV § 5		LRTV § 5		LRTV § 8 i.V. Mit gemeinsame Erläuterung der TV-Parteien

* ohne Anerkennungstarifverträge und Haustarifverträge

Schaubild 2

Die *Angestellten* in der Stahlindustrie sind – je nach zugrundeliegendem Tarifvertrag – in Leistungsbeurteilungsverfahren (vgl. Schaubild 4, S. 11) mit individuellen Leistungszulagen einbezogen, z. B.

- bis zu 8 % (Stahl NRW)
- durchschnittlich 10 % (Eisenschaffende Industrie Saarland, Metall Niedersachsen und Metall Rheinland-Pfalz).

Bei letzterem wird die Leistungszulage *für die Angestellten* als Volumen vorgegeben, wobei die Bandbreiten in Betriebsvereinbarungen festgelegt werden.³⁾

Ähnlich den tiefgreifenden Veränderungen seit den 80er Jahren in der Automobil- und Automobilzulieferindustrie im Rahmen der Herausforderung der Globalisierung,⁴⁾ steht auch die Stahlindustrie vor neuen Anforderungen, die innovative Konzepte der Führung und Organisation notwendig machen (vgl. Schaubild 3).



Schaubild 3

3) Vgl. detailliert Anhang 2 und 4

4) Vgl. expl. Womack, J. P., Jones, D. T., Roos, D., Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie des MIT, Frankfurt a. M. / New York 1990.

Tarifvertragliche Regelungen* zum »Leistungsentgelt« bei Gehaltsempfängern

Bezeichnung auf »Leistung«	Metall NRW	Stahl NRW	Eisen & Stahl – Ost	Eisenschaff. Ind. Saarland	Metall Niedersachsen	Metall Rheinland-Pfalz	Metall Bayern	Metall Hamburg
Arbeitsentgelt					GMTV § 8			
Gehaltsbestimmungen, Einstufungsgrunds.	GRA § 2	GRA § 2		GRTV § 2, 4, 6	LGRTV § 12	GRTV § 2	IMTV § 6	GRA § 14
Gehaltsgruppenmerkmale und -einteilung	GRA § 3 + Anlage	GRA § 3		GRTV § 3	LGRTV § 13	GRTV § 2 i.V. mit Anlage A	IMTV § 6 Anhang 1	GRA § 15
Leistungsbeurteilung	TV z. Leistungsbeurteilung v. Ang.	TV ü. Leistungszulagen f. d. Ang. § 2	TV ü. Leistungszulagen f. d. Ang. § 2			GRTV § 3	IMTV § 7 Anhang 3	
Leistungszulage	GRA § 5	TV ü. Leistungszulagen f. d. Ang.	Vereinb. zum TV ü. Leistungszulagen f. d. Ang.	GRTV § 5	LGRTV § 12 Ziff. 5-8	GRTV § 3	IMTV § 7 i.V. mit Anhang 3	GRA § 7

* ohne Anerkennungstarifverträge und Haustarifverträge

Schaubild 4

Zur Bewältigung der anstehenden Aufgaben und Herausforderungen sind die vorhandenen tarifvertraglichen (Leistungs-)Entgeltsysteme für die Eisen- und Stahlindustrie unzureichend. Zugespitzt waren die *ursprünglichen* Leistungsentgeltsysteme *eindimensional* auf die Bewertung eines einzigen Leistungsparameters, z. B. der Mengenleistung im Akkordlohn bzw. der Vorgabezeitunterschreitung der erbrachten Arbeitszeit orientiert.⁵⁾

Neue, den heutigen Arbeitsstrukturierungen zugrundeliegende Anforderungen wie dispositive Fähigkeiten, Kooperation oder Kommunikationsfähigkeit werden von den analytischen Arbeitsbewertungsverfahren (Genfer Schema) kaum erfaßt. In den Leitbeispielen für die summarische Arbeitsbewertung sind neuartige Anforderungen nicht enthalten.⁶⁾ Die bestehenden Tarifverträge spiegeln bis heute die tayloristische Arbeitsorganisation wider, so daß es immer häufiger zu einzelbetrieblichen Lösungen kommt, die der überbetrieblichen Tarifpolitik in der Weise vorgreifen, daß sie das Entgelt aus mehreren Komponenten zusammensetzen (Mehrdimensionalität).⁷⁾ Mit der Angleichung der Arbeitsbedingungen von Arbeitern und Angestellten in vielen Bereichen (vermittelt insbesondere durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnik) und die nicht mehr so strikte organisatorische Trennung (häufiges Hand in Hand arbeiten: Fertigungsinsel, Segmentfertigung), wurden seit Beginn der 90er Jahre eine Vielzahl von neuen arbeitsorganisatorischen und leistungsentgeltorientierten Systemen in Unternehmen der Stahlindustrie eingeführt (vgl. dazu eine Auswahl in Kapitel 2).

Vor diesem Hintergrund können die *Hauptanforderungen an zukunftsorientierte Entgeltsysteme (Grund- und Leistungsentgelt)* beschrieben werden mit:

- Förderung der Leistung
- Förderung der Motivation und der Bereitschaft, Verantwortung in Kooperationsprozessen zu übernehmen
- Förderung der Bereitschaft zum Erwerb benötigter Qualifikationen
- Förderung der Bereitschaft zum flexiblen Einsatz
- Unterstützung der Arbeitsorganisation (Arbeitsbereiche / Gruppen- und Teamarbeit)
- Einfache, flexibel anpaßbare, transparente Entgeltsysteme
- Modularer Entgeltsystemaufbau

Hier zeigt sich, daß *Leistungsentgelt* nur *ein* Baustein eines zukunftsorientierten Entgeltsystems darstellt (vgl. Schaubild 5).

5) Beurteilungen basierten zwar auf mehreren Parametern, die aber i. d. R. nicht gepflegt wurden und somit die neuen betrieblichen Anforderungen nicht mehr abfragten.

6) »Das gesamte System der Entgeltfindung, also sowohl die Anforderungs- als auch die Leistungsdifferenzierung nach den geltenden Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen, befindet sich in einer tiefen Krise...«. Kötter, W., Die Regelung der Entgeltfrage – vom Hemmschuh zum tragenden Gestaltungselement bei der Einführung von Gruppenarbeit, in: Binkelmann, P. u. a. (Hrsg.), Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland. Stand und Perspektiven, Frankfurt a. M. / New York 1993, S. 310.

7) Vgl. auch Schmierl, K., Historische Leistungskompromisse unter Veränderungsdruck. Neue Lohnsysteme in der Metallindustrie, in: WSI-Mitteilungen 10/1996, S. 655.



Schaubild 5

Die Systembausteine zeichnen sich dadurch aus, daß sie sowohl für Lohnempfänger, als auch für Angestellte angewandt werden können. Entsprechend der Aufgabenstellung des Fachausschusses wird im folgenden (Kapitel 3) der Bereich Leistungsentgelt genauer betrachtet, um Kriterien für einen einheitlichen Leistungsentgeltrahmen und schließlich (Kapitel 4) Empfehlungen zu entwickeln.

2. Innovative Ansätze im Leistungsentgelt – betriebliche Beispiele aus der Stahlindustrie

Es werden ausschließlich Beispiele von Mitgliedern des Fachausschusses aufgeführt.⁸⁾ Es zeigt sich aber schon an den wenigen Beispielen, wie unterschiedlich und vielfältig das Thema Leistungsentgelt von den Stahlunternehmen aufgegriffen wird. Teilweise wird sogar bereits nicht mehr zwischen Beurteilungskriterien für Lohnempfänger und Angestellte zur Bestimmung des Leistungsentgeltanteils unterschieden, wie noch in den z. Zt. gültigen Tarifverträgen vorgesehen.

2.1 Rasselstein Hoesch GmbH

Die Rasselstein Hoesch GmbH, ein Unternehmen des ThyssenKrupp-Konzerns, fertigt Weiß- und Feinstblech an zwei Standorten mit 2440 Beschäftigten.⁹⁾

Mit der Entscheidung zur *Einführung der Teamorganisation* in der Produktion wurde eine Anpassung des bestehenden Lohnaufbaus an die neuen Arbeitsstrukturen erforderlich. Im Januar 1997 wurde in einem Pilotbereich der Adjustage (Zerteilanlagen und Tafelpacker) mit 120 Mitarbeitern im Werk Andernach (Metalltarif Rheinland-Pfalz) das neue Lohnsystem eingeführt. Aktuell sind rund 530 Mitarbeiter in das neue Entgeltsystem integriert. Bis Ende 1999 soll der gesamte Produktionsbereich mit rund 1.300 Mitarbeitern umgestellt werden. Am Standort Dortmund (Stahltarif NRW) wurde die Rahmenbetriebsvereinbarung zum neuen Lohnsystem im Dezember 1997 mit wenigen Abweichungen zum Konzept von Andernach abgeschlossen. Mit der Umsetzung wurde im Januar 1998 begonnen, im Moment sind 280 Mitarbeiter einbezogen.

Folgende *Ziele* wurden mit der neuen Entgeltfindung verbunden:

- Einstufung der Mitarbeiter in neu zu definierende Arbeitsbereiche nach ganzheitlicher (summarischer) und nicht mehr analytischer Betrachtung der Anforderungen
- Leistungsgerechte Honorierung der Ergebnisse von Arbeitsgruppen
- Anwenden der Kenntnisse, Erfahrungen und Problemlösungsfähigkeiten der Mitarbeiter
- Förderung von Qualifikation und Flexibilität
- Verbesserung der betrieblichen Information, des Erfahrungsaustausches und der Zusammenarbeit
- Verbesserung der Produktionsqualität und der Anlagenzustände
- Anreize zum kontinuierlichen Verbesserungsprozeß.

8) Nach den Vorläufern Firmentarifvertrag der Joseph Vögele AG (1984 in Kraft getreten) und Bundesentgelttarifvertrag für die chemische Industrie (1987 abgeschlossen) gab es danach eine ganze Reihe von Vereinbarungen eines *einheitlichen Entgeltgruppenrasters* auf der Ebene einzelner Unternehmen, so insbesondere aus der öffentlichen Verwaltung herausgeführte Nachfolgegesellschaften von Bundesbahn und Bundespost (z. B. DB AutoZug GmbH, Telekom MobilNet GmbH, Telekom Systemlösungen GmbH, Telekom Computer Service Management GmbH), in der Druck- (Rombach Druck- und Verlagshaus GmbH & Co. KG) und Metallindustrie (Gontermann Peipers GmbH). Vgl. exemplarisch Bender, G., Entstandardisierte Formen der Entgeltbestimmung. Neuere Entwicklungen bei der Leistungsvergütung und der Personalbeurteilung, Berlin 1998 (WZB papers FS II 98-204).

In bezug auf die in diesem Bericht gestellte Aufgabe, *Grundsätze zum Leistungsentgelt* zu entwickeln, lassen sich u. E. aus den o.g. Ansätzen aber keine neuen Erkenntnisse gewinnen.

9) Stand: April 1999 (aktive Belegschaft)

Der *Entgeltaufbau* ist dreigeteilt (vgl. Schaubild 6):

- ein arbeitsbereichsabhängiges Grundentgelt,
- eine auf Kennzahlen bezogene Teamprämie und
- eine persönliche Zulage.

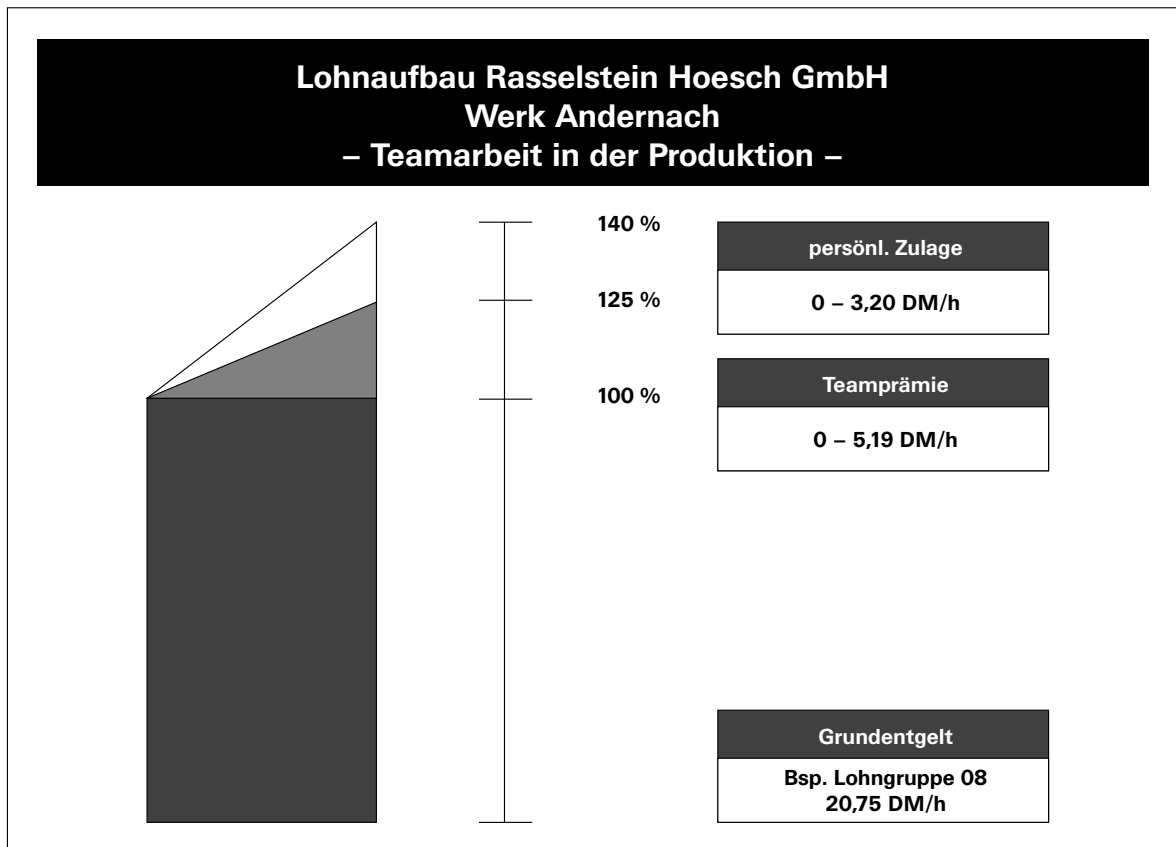


Schaubild 6

Die Mitarbeiter werden entsprechend dem Lohnrahmentarifvertrag aufgrund der auszuführenden Funktionen im Arbeitsbereich den *Lohngruppen* zugeordnet. Die Eingruppierung erfolgt anforderungsbezogen und ist personenunabhängig. Eine paritätisch besetzte Kommission nimmt die summarische Arbeitsbewertung vor, indem sie über die Zuordnung und Abgrenzung der Arbeitsbereiche sowie die eigentliche Bewertung des Arbeitsplatzes und die Einstufung entscheidet.

Für jeden *Prämienbereich* werden max. drei Prämienbezugsgrößen, z. B. Durchsatz pro Betriebsstunde, Produktqualität, Grad der Nacharbeit, herangezogen. Für die Prämienberechnung gehen alle mit einer bestimmten Streubreite wiederkehrenden Unterbrechungszeiten (Maschinenpflege, Rüstzeiten, Wartungsarbeiten) voll ein. Außergewöhnliche Ausfallzeiten (Energieausfall, Großreparaturen, Betriebsversammlungen) bleiben unberücksichtigt. Das Prämienresultat ergibt sich durch Abrechnung eines Dreimonatsdurchschnitts und wird gleichmäßig auf alle Gruppenmitglieder als Teamprämie verteilt.

Zu Primärbereichen zählen alle Unternehmenseinheiten, deren Leistungserbringung durch Kennzahlen beschrieben werden können, z. B. die Teams Walzwerk, Adjustage. Für die einzelnen Primärbereiche werden Einzelvereinbarungen abgeschlossen, die auf die bereichsspezifischen Besonderheiten abgestimmt sind. Die

Prämie pro Prozentpunkt über der Prämienausgangsleistung (100 %) bezieht sich auf den Grundlohn der Ecklohngruppe.

Als Sekundärbereiche gelten Betriebsteile, die indirekt am Wertschöpfungsprozeß beteiligt sind, z. B. Instandhaltung, Qualitätssicherung. Die Prämie ergibt sich aus einem 80%igen Anteil an dem Durchschnittswert der Primärbereiche, denen der Sekundärbereich zugeordnet ist.

Überschreitet die durchschnittliche Gesamtprämie in drei aufeinanderfolgenden Monaten einen Grenzwert von 125 %, werden die erzielten Produktivitätssteigerungen zur Hälfte als Einmalbonus an die Gruppe ausgezahlt. Voraussetzung ist, daß die Produktivitätssteigerungen auf technischen oder organisatorischen Veränderungen beruhen. Nach der Bonuszahlung werden Prämienausgangs- und Prämienendleistung angepaßt.

Die dritte Komponente, die *persönliche Zulage*, wird aufgrund einer Leistungsbeurteilung anhand von drei Beurteilungsmerkmalen – Vielseitigkeit, Arbeitssorgfalt, Initiative/Zusammenarbeit – ermittelt. Vielseitigkeit kennzeichnet die Beherrschung mehrerer Funktionen im Arbeitsbereich. Als Bewertungsgrößen dienen die Anzahl der einzunehmenden Arbeitsplätze, die Aufgabenvielfalt sowie die Intensität der Wechsel. Die Arbeitssorgfalt beschreibt, inwieweit die Mitarbeiter ihre Aufgaben termingerecht, qualitätsgerecht, wirtschaftlich und unter Schonung der Betriebsmittel wahrnehmen. Das Kriterium Initiative und Zusammenarbeit gibt Auskunft darüber, in welchem Maße der Mitarbeiter aus eigenem Antrieb das Arbeitsziel verfolgt, Bereitschaft zeigt, in einer Gruppe zu arbeiten, sich mit Vorgesetzten und Mitarbeitern berät und Erfahrungen und Informationen austauscht.

Der Vorgesetzte und der Mitarbeiter bewerten getrennt voneinander die Mitarbeiterleistung anhand eines Beurteilungsbogens und besprechen die Einschätzung in einem jährlich stattfindenden Mitarbeitergespräch. Die persönliche Zulage wird erst dann wirksam, wenn sich Vorgesetzter und Mitarbeiter auf eine Gesamteinschätzung einigen. Kommen sie im Laufe des Gesprächs zu keiner Einigung, besteht die Möglichkeit, eine paritätisch besetzte Kommission um Unterstützung zu bitten.

Der bisherige Beurteilungsbogen für Tarifangestellte im Werk Andernach zur Bestimmung der Höhe der Leistungszulage entsprach vollständig den tarifvertraglichen Vorgaben: Die Kriterien Arbeitseinsatz, Arbeitssorgfalt, Anwendung der Kenntnisse und Zusammenarbeit/personelle Wirksamkeit ebenso wie die sechs Leistungsstufen wurden entsprechend angewandt.

Als *Schritt zur Angleichung von Lohnempfängern und Angestellten* wurden in Absprache mit den Tarifvertragsparteien die Beurteilungskriterien zur Ermittlung der Leistungszulage für Angestellte an die der Lohnempfänger angepaßt.¹⁰ Auch Angestellte werden zukünftig anhand der Vielseitigkeit, Arbeitssorgfalt und Initiative/Zusammenarbeit und den entsprechenden Unterkriterien beurteilt, Mitarbeiter mit Personalverantwortung zusätzlich anhand der Personalführung. Im April 1998 wurde mit der Einführung in Pilotteams aus allen Vorstandsbereichen begonnen, ein Jahr danach wurden alle Angestellten im technischen Bereich einbezogen. Für die kaufmännischen Angestellten gilt das neue System ab Oktober 1999.

10) Auf die geänderte Differenzierung der Prozentsätze wird hier nicht weiter eingegangen.

2.2 Europeipe Deutschland GmbH

Das Unternehmen Europeipe GmbH, eine Kooperation der AG der Dillinger Hüttenwerke und der Mannesmannröhren-Werke AG, ist mit rund 1.350 Beschäftigten an drei Produktionsstandorten in Europa der weltweit größte Hersteller von geschweißten Großrohren.

Im Zuge der umfassenden *Reorganisation des Werkes Mülheim/Ruhr* nach den Gesichtspunkten der »Fraktalen Fabrik«¹¹⁾ seit Herbst 1994 wurde in der Produktion flächendeckend Teamarbeit (»Rotationsmodell«) eingeführt. Seit Oktober 1996 wird eine neue Entgeltregelung angewandt, in die heute rund 500 Mitarbeiter einbezogen sind.¹²⁾

Insbesondere folgende *Ziele* wurden mit dem neuen Entgeltmodell verfolgt:

- Förderung des flexiblen Personaleinsatzes (Arbeitsbereiche statt Stammarbeitsplätze)
- Förderung der Qualifikation
- Grundeinstufung der Mitarbeiter in einem vereinfachten Verfahren
- Förderung der Leistungsbereitschaft von Arbeitsgruppen
- Qualitätsverbesserung
- Verbesserung der Motivation und Arbeitszufriedenheit

Die *Entlohnung* setzt sich aus drei Bausteinen zusammen (vgl. Schaubild 7):

- einem Grundlohn (Arbeitswertlohn) zur finanziellen Abdeckung der definierten Anforderungen und Belastungen des Arbeitsbereiches,
- einer auf Kennzahlen bezogenen Leistungskomponente und
- einer individuellen Qualifikationszulage.

Der tarifliche Arbeitswertlohn wird aus dem Arbeitswertlohn und der in Arbeitswerten ausgedrückten individuellen Zulage definiert.

11) Vgl. Warnecke, H. J., Die fraktale Fabrik: Revolution der Unternehmenskultur, Berlin u. a. 1992.

12) Die nachfolgend dargestellte Systematik wird im Mannesmann Unternehmensbereich Tubes in Verbindung mit neuen Formen der Arbeitsorganisation (Gruppenarbeit, Mehrbereichsarbeitsplätze) seit 1995 sukzessive eingeführt. Bis heute sind rund 1.500 Mitarbeiter in fünf Tochter-/Beteiligungsgesellschaften einbezogen.

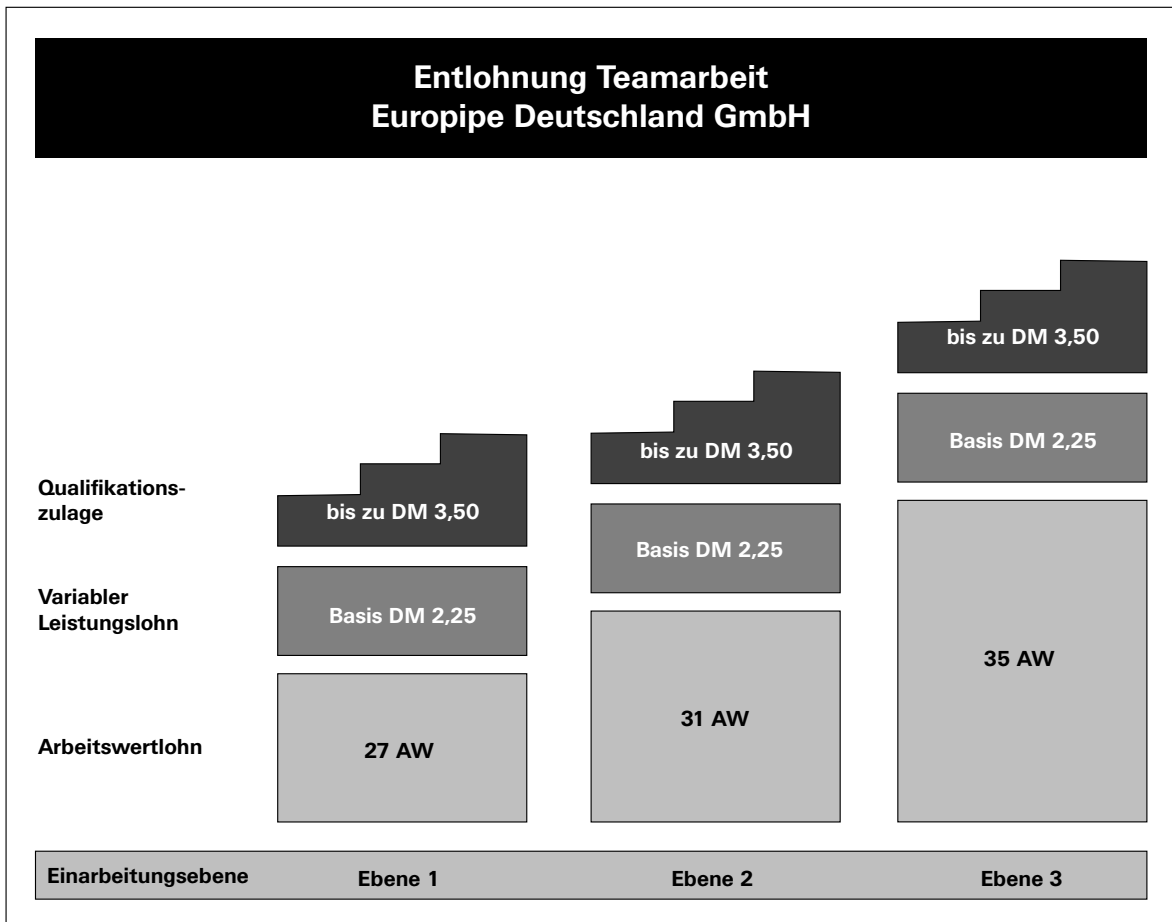


Schaubild 7

Die Basis bildet der *Arbeitswertlohn*, der sich aus der geforderten Qualifikation und den Belastungen des Arbeitsbereiches ergibt. Für die in einem Team anfallenden Tätigkeiten werden – neben einer Einarbeitungsebene – drei Ebenen gebildet. Diese unterscheiden sich in den zugrundeliegenden Anforderungen und damit in den Arbeitswerten. Jeder Mitarbeiter wird von einer paritätischen Kommission in eine Ebene eingestuft. Als Hilfsmittel zur individuellen Einstufung dient eine Qualifizierungsübersicht. Dabei ist jeder Mitarbeiter einer bestimmten Ebene dann zuzuordnen, wenn die Anforderungen der Tätigkeiten der Ebene vom Mitarbeiter erfüllt werden. Die Qualifikationsübersichtslisten werden spätestens quartalsweise aktualisiert.

Die Leistungskomponente ist eine *Teamprämie*, d. h. die Leistung der Teams wird in einem für alle Ebenen gleich hohen Leistungsentgelt als Werksprämie (18m-Straße) entgolten. Neben den Lohnempfängern sind alle direkt in der Produktion, Instandhaltung und Qualitätsstelle arbeitenden technischen Tarifangestellten in die Prämienregelung einbezogen. Gemäß der Zielsetzung einer einfach handhabbaren und transparenten Entlohnungssystematik wurden zwei Hauptindikatoren für den Unternehmenserfolg, der Leistungsgrad und das Ausbringen, für die Ausgestaltung der Prämie ausgewählt (vgl. Schaubild 8).

Prämienregelung Europipe Deutschland GmbH – variable Werksprämie (18-m-Straße) –

Vergleich von Standardbetriebszeit und Istbetriebszeit am Expander



Vergleich von Standardverbrauchsnummer und Istverbrauchsnummer nach Schwierigkeitsgrad der bearbeiteten Aufträge

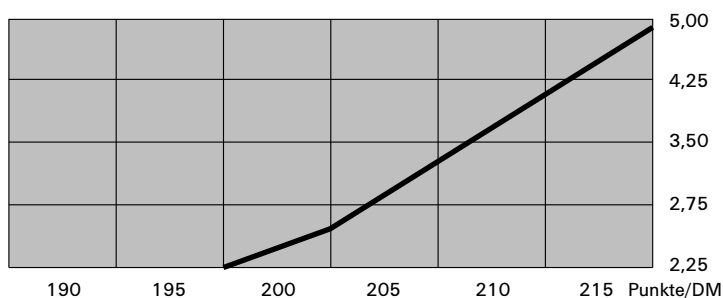


Kennziffern:

– **BETRIEBSZEIT** (Leistungsgrad)

– **VERBRAUCHSZIFFER** (Ausbringen)

Punkte	Prämie
< 195	2,25 DM/h (Mindestprämie)
195 – 200	2,25 DM/h + 0,10 DM/h x (Punkte – 195)
> 200	2,25 DM/h + 0,15 DM/h x (Punkte – 200)



Punktzahl = Leistungsgrad + Ausbringung

Schaubild 8

Die Prämie wird monatlich ausgezahlt.

Mit einer *individuellen Qualifikationszulage* werden von Mitarbeitern zusätzlich erworbene und bereitgehaltene Qualifikationen entgolten, die den flexibleren Einsatz unterstützen. Als Hilfsmittel zur Ermittlung der individuellen Zulagen dient eine Übersicht der anerkannten Zusatzqualifikationen.

2.3 AG der Dillinger Hüttenwerke

Für die rd. 1.900 Facharbeiter – bei einer Gesamtbelegschaft der Dillinger Hütte von ca. 5.500 Mitarbeitern – wurde zum 1.10.1997 ein neues Entlohnungssystem eingeführt, das weitgehend qualifikations- und leistungsorientiert ist.

Bis zu diesem Termin orientierte sich die Eingruppierung (Basis: Manteltarifvertrag der Eisenschaffenden Industrie des Saarlandes; Tariflöhne und zusätzliche interne übertarifl. Lohngruppen) insbesondere an formalen Kriterien wie Lebens- und Dienstalder, wenn kein Veto des betrieblichen Vorgesetzten vorlag. Nur für höhere Entgeltgruppen wurde eine positive Gesamtbeurteilung des Vorgesetzten, ohne vorgegebene Kriterien, erwartet. In informeller Abstimmung mit den Betriebsräten wurden oft nur aussichtsreiche Anträge an die paritätische Einstufungskommission gestellt.

Für ca. 1/3 der Facharbeiter, vor allem in den zentralen Instandhaltungswerkstätten, galt zudem eine Gruppen-Akkord-Regelung. Hier konnte bis zu 15 % der Grundentlohnung durch sog. »Akkord-Überverdienste« zusätzlich erreicht werden.

Diese »Überverdienste« errechneten sich aus dem Verhältnis der vorgegebenen Zeiten zu den erreichten Zeiten für eine bestimmte Arbeitsaufgabe einer Gruppe. Für die tatsächliche Bemessung der Leistung war dieser »Akkordfaktor« jedoch nicht mehr geeignet, da Vorgabezeiten nur noch für ca. 20 % der Arbeitsaufträge vergeben wurden. Für die restlichen Arbeitsaufträge galt der bis dahin gültige persönl. Durchschnittsakkordfaktor. Durch die Besonderheiten des angewandten Akkordsystems erreichten die Facharbeiter mit Akkordentlohnung eine durchschnittlich 7 % höhere Entlohnung als die übrigen Facharbeiter, ohne daß ein eindeutiger Zusammenhang mit höheren Leistungen festgestellt werden konnte.

Folgende Gründe waren maßgeblich, eine Änderung des Entlohnungssystems anzustreben:

- Mangel an individuellem Leistungsbezug der Entlohnung.
Die besondere formale Orientierung der individuellen Entlohnung führte dazu, daß jungen, engagierten Mitarbeitern zuwenig Entwicklungsmöglichkeiten geboten wurde, während andere Mitarbeiter gefördert wurden, ohne daß ein echter Qualifikations- und Leistungsnachweis vorhanden sein mußte.
- Unterschiedliche Entlohnungshöhe der Akkord- und Nicht-Akkord-Facharbeiter.

Die paritätische Arbeitsgruppe zur Reform der Facharbeiterentlohnung hat als Konsequenz der Fehlentwicklungen in Zusammenarbeit mit den Fachbetrieben und dem Betriebsrat als *Hauptziele* einer Neustrukturierung folgende Punkte definiert:

- *Einheitliche Entlohnungsstruktur aller Facharbeiter,*
- *Qualifikations-, tätigkeits- und leistungsorientierte Eingruppierung,*
- *handhabbares Verfahren der Entgeltfindung unter Mitwirkung der Betriebe und des Betriebsrates.*

Der Manteltarifvertrag der Eisenschaffenden Industrie des Saarlandes gibt für Facharbeiter nur die Lohngruppen 5 , 6 und 7 vor. Dies ist für eine sinnvolle Entgeltdifferenzierung bei weitem nicht ausreichend. Die Arbeitsgruppe verständigte sich darauf, auf der Basis der vorgegebenen drei Lohngruppen durch Zuweisung von *persönlichen Prämien* die Entlohnungsstruktur auf *18 Entgeltgruppen* zu erweitern. Dies bedeutete gegenüber den bisherigen 14 Gruppen eine Erweiterung der Entgeltdifferenzierung nach unten und nach oben.

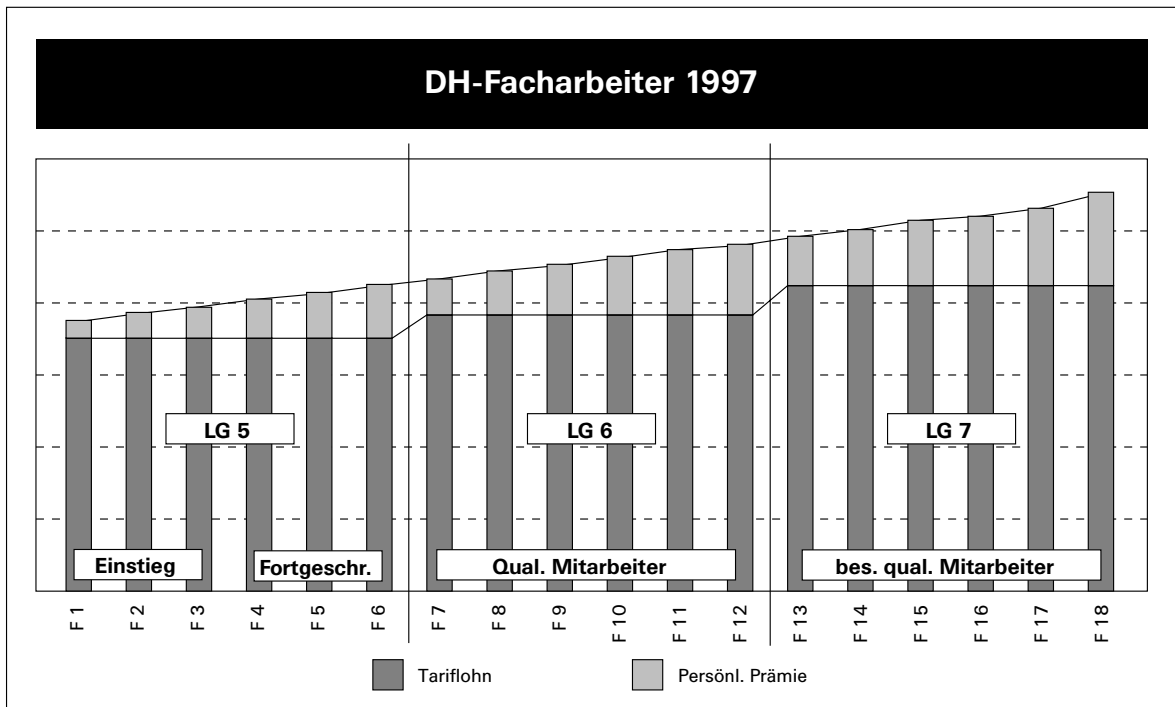


Schaubild 9

Die Entgeltgruppen F1 – F3 werden nach Beendigung der Ausbildung und Übernahme als Facharbeiter »automatisch« nach je 1/2 Jahr zugewiesen. Die Umstufung in jede andere Entgeltgruppe erfolgt danach aufgrund eines neuen *Beurteilungsverfahrens*, in das sowohl tätigkeitsbezogene als auch personenbezogene Kriterien einfließen:

nach Tätigkeit und Qualifikation:

- Fachkenntnisse
- Grundausbildung
- Zus. Fertigkeiten
- Zus. Qualifikationen (Weiterbildung)
- Erfahrung
- Flexibilität / vielseitiger Arbeitseinsatz
- Verantwortung / Selbständige Entscheidungskompetenz

nach persönlichen Merkmalen:

- Arbeitseinsatz/Arbeitssorgfalt
- Arbeitsergebnis (Menge)/Arbeitsausführung (Qualität/Fehler)
- Zusammenarbeit (Teamfähigkeit)
- Persönliches Engagement (u. a. Verbess.-Vorschläge, TQM)

Durch Markierung in einem vorgegebenen Beurteilungsbogen (vgl. Schaubild 10) kann die Wertigkeit der einzelnen Kriterien angegeben werden.

In *summarischer Betrachtung* dieser Wertigkeiten wird vom Beurteiler danach die Gesamt-Beurteilung durch Kennzeichnung einer Entgeltstufe festgelegt.

Beurteiler sind die unmittelbaren betrieblichen Vorgesetzten unter der Verantwortung des jeweiligen Betriebschefs.

Beurteilungsbogen

Name:	Bereich: Tätigkeits - Kurzbeschreibung (von Betrieb)
Betr. / St.-Nr.:	Tätigkeit/Funktion:
<small>akt. (M/J)</small> <i>derzeitige</i> <small>Stufe:</small> <i>Einstufung</i>	

Fachkenntnisse	Grundausbildung	Facharbeiter oder gleichwertige Qualifikation																
	Kenntn. / Fertigkeiten	Grundlagen gemäß Ausbildung		Qualifizierte Fachtätigkeiten		besonders hochwertige Fachtätigkeiten												
	Qualifikation über Grundausb. hinaus	<i>keine</i> <input type="checkbox"/>	<i>erste fachbezogene systematische Zusatzausbildung</i> <input type="checkbox"/>	<i>weiterführ. fachbez. systematische Zusatzausbildung</i> <input type="checkbox"/>	<i>höherwertige fachbez. system. Zusatzausbildung</i> <input type="checkbox"/>	<i>fachbezogene Spezialkenntnisse</i> <input type="checkbox"/>	<i>umfassende Spezialkenntnisse u. Zusatzqualifikationen</i> <input type="checkbox"/>											
	Erfahrung	<i>keine</i> <input type="checkbox"/>	<i>geringe</i> <input type="checkbox"/>	<i>mehrfährige (ab 5 Jahre)</i> <input type="checkbox"/>	<i>langjährig (ab 10 Jahre)</i> <input type="checkbox"/>	<i>langjähr. allgemeine u. spezielle Berufserfahrung</i> <input type="checkbox"/>	<i>langjährig allgemeine u. spezielle Berufserfahrung</i> <input type="checkbox"/>											
	Flexibilität / vielseitiger Arbeitseinsatz	<i>geringe</i> <input type="checkbox"/>	<i>wachsende Vielseitigkeit im Stammbereich</i> <input type="checkbox"/>	<i>Vielseitigkeit im Stammbereich</i> <input type="checkbox"/>	<i>Vielseitigkeit über Stammbereich hinaus</i> <input type="checkbox"/>	<i>zunehmende Flexibilität in angrenzenden Ber.</i> <input type="checkbox"/>	<i>hohe Flexibilität u. umfangreiche Kenntnis. in angrenz. Ber.</i> <input type="checkbox"/>											
	Verantwortg. / Selbständige Entscheidung	<i>keine / unter Aufsicht</i> <input type="checkbox"/>	<i>geringe Verantwortung</i> <input type="checkbox"/>	<i>Verantwortung für kleine Teilbereiche</i> <input type="checkbox"/>	<i>hohe Verantwortung für kleine Teilbereiche</i> <input type="checkbox"/>	<i>Verantwortung für größere Teilbereiche</i> <input type="checkbox"/>	<i>Hohe Verantwortg. / volle Selbständigk.</i> <input type="checkbox"/>											
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>											
			++ ++ ++	+ ++ ++ ++	+ ++ ++ ++	+ ++ ++ ++	+ ++ ++ ++											
Arbeitseinsatz, Arbeitsorgfalt	(Automatik)	(Automatik)	(Automatik)	+	++	+++	++++											
Arbeitsergebnis, Arbeitsausführung	(Automatik)	(Automatik)	(Automatik)	+	++	+++	++++											
Zusammenarbeit	(Automatik)	(Automatik)	(Automatik)	+	++	+++	++++											
persönliches Engagement	(Automatik)	(Automatik)	(Automatik)	+	++	+++	++++											
<small>Beurteilte Entgeltstufe</small>	F 1	F 2	F 3	F 4	F 5	F 6	F 7	F 8	F 9	F 10	F 11	F 12	F 13	F 14	F 15	F 16	F 17	F 18
<small>Vom Entgeltausschuß festgelegte Entgeltstufe</small>	F 1	F 2	F 3	F 4	F 5	F 6	F 7	F 8	F 9	F 10	F 11	F 12	F 13	F 14	F 15	F 16	F 17	F 18

hochwertige Aufgabebereiche für mehrer bzw. technische Aus-
bildung u. d. abendige Weiterbildung erfordern; umfangreich. Eins. an Flex-
ibilität, Selbständigkeit u. Verantwortung (auch f. hohe Sachwerte).
Spezialist

Schaubild 10

Das Verfahren zur endgültigen Festlegung der individuellen Entgeltstufe sieht vor, daß die Beurteilung einem paritätisch besetzten *Facharbeiter-Entgelt-Ausschuß* vorgelegt wird.

Dieser Ausschuß hat folgende Aufgaben:

- Überprüfung der Beurteilung (Objektivität)
- Überprüfung des Antrags gem. Personalakte (disziplinarische Prüfung)
- Endgültige Festlegung der Entgeltstufe unter Beachtung von betriebsübergreifenden Kriterien (z. B. Entlohnungshöhe in bestimmten Bereichen)
- Festlegung des Gültigkeitstermins der neuen Entgeltstufe
- Ablehnung oder Zurückstellung

Bei Ablehnung einer Höherstufung aufgrund betrieblicher Beurteilung hat der Vorgesetzte dem Mitarbeiter die Gründe für die Ablehnung mitzuteilen.

Das Initiativrecht zur Beurteilung haben die Betriebsleitungen sowie die Mitglieder des Facharbeiter-Entgelt-ausschusses (insbesondere die zuständigen Betriebsräte).

Nach rd. einem Jahr Erfahrung mit diesem Entgeltsystem kann festgestellt werden, daß es, obwohl zahlreiche Übergangsprobleme zu lösen waren, sowohl bei den Mitarbeitern als auch bei den Verantwortlichen überwiegend positiv gesehen wird.

2.4 Thyssen Umformtechnik + Guss GmbH

In der Division Fahrzeugguß der Thyssen Umformtechnik + Guss GmbH, ein Unternehmen der Thyssen Budd Automotive Gruppe, sind u. a. vier inländische Standorte zusammengefaßt. An drei Standorten werden Komponenten aus Aluminium Druckguß, Premium-Aluminium-Druckguß und Aluminium-Sandguß für die Automobilindustrie produziert. In den Druckgießereien der inländischen Standorte und an einem Standort in der Tschechischen Republik wird seit Januar 1997 sukzessive ein Leistungslohnsystem für die gewerblichen Mitarbeiter in den direkten Bereichen sowie in den indirekten Bereichen (Instandhaltung, Werkzeugbau) eingeführt.

Mit der Einführung des Leistungslohnsystems werden folgende Ziele verfolgt:

Höhere Anlageneffizienz durch:

- Verringerung beeinflubarer Stillstandszeiten

Insbesondere durch geringere Anlagenstillstände sowie schnelleres Rüsten und Instandsetzen

- Einhaltung der Taktzeiten

Optimierung der Produktion von guten Teilen durch:

- Minimierung von Ausschuß/Nacharbeit

- Einhaltung der Qualitätsvorschriften

Förderung der Gruppenarbeit unter Berücksichtigung individueller Leistungen durch:

- Einbeziehung des Instandhaltungsbereiches

- Einbau einer individuellen Prämienkomponente

Alle drei Komponenten sollen zusammen eine Steigerung der Gesamtanlageneffizienz (GAE) bewirken.

Die GAE ist somit eine *Prämienkennziffer*, die sich aus den drei beeinflubaren Komponenten ergibt:

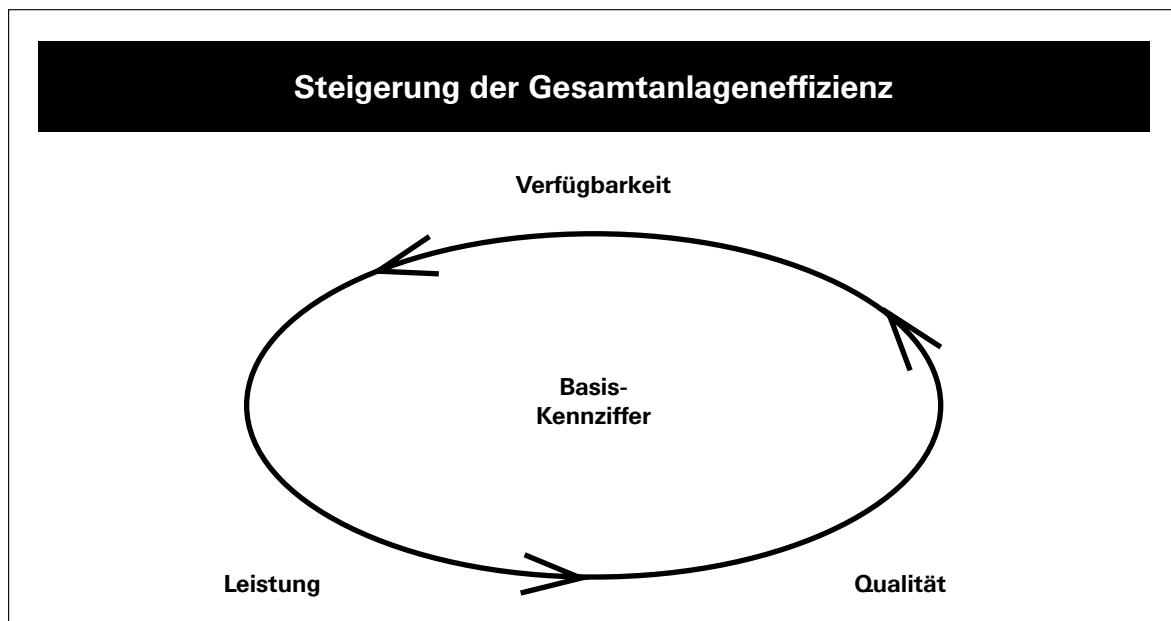


Schaubild 11

Die Vereinbarung bezieht die verschiedenen Arbeitsplätze der Druckgießerei ein, die Einfluß auf die Anlageneffizienz haben:

- Gießer
- Schichtsprecher/Gießer/Einrichter
- Schmelzer
- Schichtsprecher Schmelzer
- Werkzeugbauer
- Instandhalter

Um ein möglichst differenziertes Bild zu erhalten, werden 3 Prämienmodule definiert:

Prämienmodule

- Einzelprämie: Gießer
- Schichtprämie: Gießer
Schichtsprecher
Einrichter
- Gruppenprämie: Schmelzer
Instandhalter
Werkzeugbauer

Leistungskennziffern

Einzelprämie

Die monatliche Leistung jedes Mitarbeiters wird auf der Basis der folgenden Formel entwickelt:

$$\text{Prämienleistung} = \frac{\sum \text{produzierte Stückzahl} \times \text{Sollvorgabezeit}}{\sum \text{Anwesenheitszeit des Mitarbeiters}} \times 100\%$$

Schichtprämie / Gruppenprämie

Grundlage für die Schichtprämie und die Gruppenprämie ist die GAE-Kennziffer, die monatlich für jede Schicht im 4 Mannschaften-Modell und für die gesamte Gießerei berechnet wird.

Die GAE-Kennziffer ist das Produkt der folgenden Faktoren:

1. Verfügbarkeit der Anlagen

$$\frac{\text{Betriebszeit} - \text{Ausfallzeit (Stillstand)}}{\text{Betriebszeit}} \times 100 \%$$

2. Leistungsfaktor

$$\frac{\text{Bruttostückzahl} \times \text{hinterlegte Taktzeit}}{\text{Betriebszeit} - \text{Ausfallzeit}} \times 100 \%$$

mit Bruttostückzahl = produzierte Menge inkl. Ausschuß

hinterlegte Taktzeit = vorgeschriebene Soll-Taktzeit

3. Qualitätsfaktor

$$\frac{\text{Bruttostückzahl} - \text{produzierter Ausschuß}}{\text{Bruttostückzahl}} \times 100 \%$$

4. Gesamtanlageneffizienz

Verfügbarkeit x Leistungsfaktor x Qualitätsfaktor

Die Prämienkennziffer steigt, wenn folgende Ereignisse eintreten:

- Sinken der Stillstandszeiten
- Sinken der Rüstzeiten
- Sinken von Leerlauf und kleinen Störungen
- Sinken der Ausschußteile

Ausblick/Schlußbemerkungen

An den Standorten, an denen das Leistungslohnsystem bisher eingeführt wurde, ist eine spürbare Steigerung der Gesamtanlageneffizienz eingetreten. Für April 1999 ist die abschließende Einführung an einem inländischen Standort vorgesehen. Die Verdienstanreize durch das Leistungslohnsystem haben sich sowohl für das Unternehmen als auch für die betroffenen Mitarbeiter gelohnt.

2.5 Gröditzer Stahlwerke GmbH

Die Gröditzer Stahlwerke GmbH ist ein Unternehmen in den neuen Bundesländern und ist hervorgegangen aus dem VEB Stahl- und Walzwerk Gröditz. Seit Anfang 1997 gehört die Gröditzer Stahlwerke GmbH zur Georgsmarienhütte-Gruppe.

Von über 5.500 Mitarbeitern zur Zeit der Wende sind heute noch ca. 700 Beschäftigte verblieben (ohne Auszubildende). Die Gröditzer Stahlwerke GmbH produziert auf der Basis einer eigenen Rohstahlversorgung durch das Elektrostahlwerk große Schmiedestücke, großvolumige Gußstücke sowie Ringwalzprodukte. Alle Produktgruppen können in einer eigenen mechanischen Bearbeitung vor- bzw. fertigbearbeitet werden.

Über die tarifvertragliche Entwicklung ist seit Ende 1996 – mit Ausnahme der Arbeitszeit – das Tarifniveau NRW erreicht. Die Gröditzer Stahlwerke gehören zum Tarifgebiet Stahl-Ost.

Das Abkommen über Leistungslohn findet, außer im Ringwalzwerk, keine Anwendung im Unternehmen.

Seit April 1998 ist mit dem Betriebsrat eine Betriebsvereinbarung zum *Ergebnisverbesserungsbonus* abgeschlossen.

Mit dieser Vereinbarung werden folgende *Ziele* verfolgt:

- Die Gröditzer Stahlwerke wollen mit der Vereinbarung den Prozeß der Sanierung unterstützen. Dieser Prozeß ist erforderlich, wenn nachhaltig positive Ergebnisse vor Steuern erzielt werden sollen. Dazu sind hochmotivierte Arbeitnehmer erforderlich.
- Ein Mittel zur Motivation sind materielle Anreize. Deshalb sollen die gewerblichen Arbeitnehmer schon auf dem Weg zu den nachhaltigen positiven Ergebnissen über den Ergebnisverbesserungsbonus motiviert werden.
- Um individuelle Unterschiede bei der Motivation zu erfassen, ist eine personenbezogene Komponente vereinbart.

Die Wirkungsweise des Ergebnisverbesserungsbonus wird in Schaubild 12 deutlich.

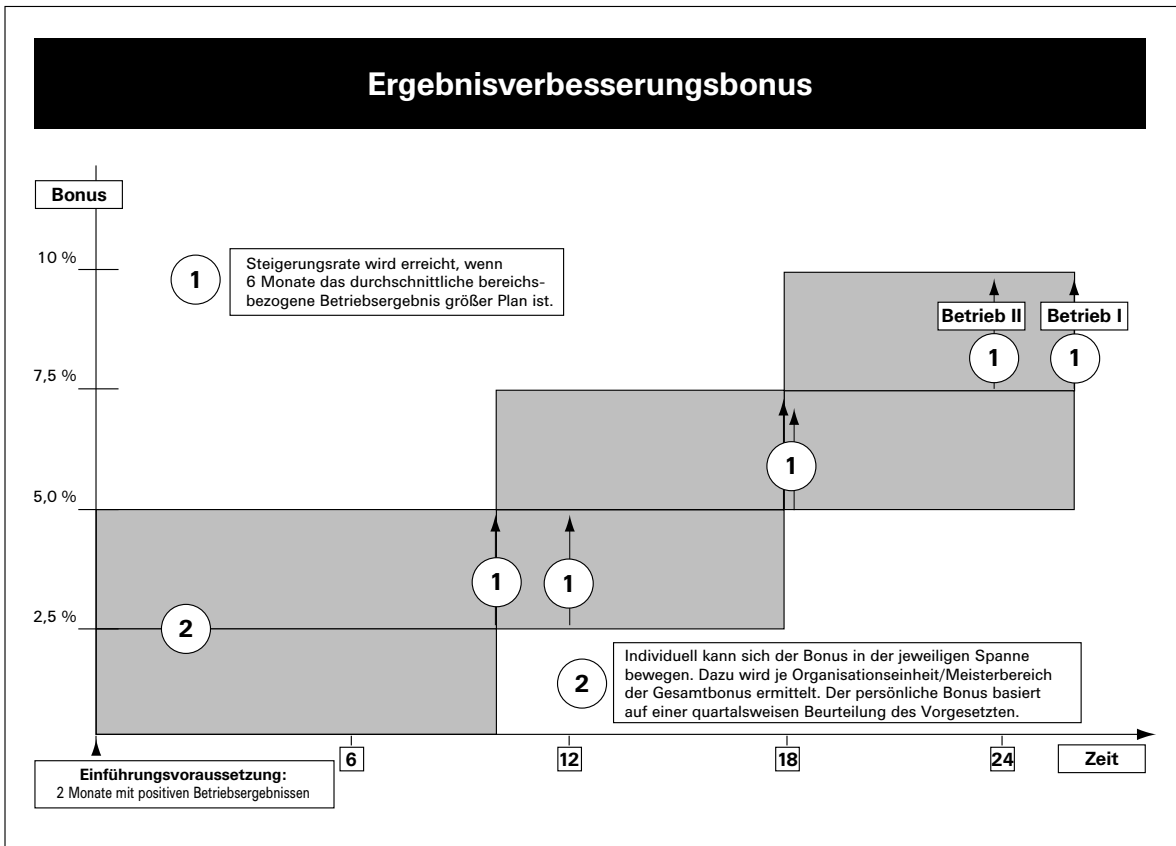


Schaubild 12

Voraussetzungen für den Ergebnisverbesserungsbonus ist, daß zwei Monate das Betriebsergebnis der Gröditzer Stahlwerke insgesamt positiv ist. In diesem Fall wird für alle gewerblichen Arbeitnehmer (außer Ringwalzwerk) ein Bonus gezahlt in Höhe von 2,5 % des tariflichen Basislohnes. Dieser Bonus wird gruppenweise/meisterbereichsweise berechnet. Die Meister haben die Möglichkeit, den Bonus zwischen 0 und 5 % für ihre einzelnen Mitarbeiter festzulegen, wobei die Gesamtsumme weder über- noch unterschritten werden darf. Die Festlegung des Bonus erfolgt quartalsweise und ist in Gesprächen mit dem Arbeitnehmer zu erläutern.

Nach Einführung der ersten Bonusstufe erfolgt die weitere Bewertung der erreichten Betriebsergebnisse anhand der für die einzelnen Betriebsteile geplanten Betriebsergebnisse.

Wenn für die Dauer von sechs Monaten die erreichten Betriebsergebnisse im Durchschnitt besser als die geplanten Betriebsergebnisse in einem Betriebsbereich sind, erfolgt für diesen Betriebsbereich die Steigerung des Bonus auf die nächsthöhere Stufe von 5 %. Diese Steigerungen setzen sich fort über 7,5 % auf 10 %. In den jeweiligen Steigerungsstufen besteht dann wieder eine individuelle Bandbreite bei

- 5,0 % zwischen 2,5 % und 7,5 %
- 7,5 % zwischen 5,0 % und 10,0 %
- 10,0 % zwischen 7,5 % und 12,5 %

Bei Erreichen der vierten Stufe des Ergebnisverbesserungsbonus (10%) ist vereinbart, daß Vorschläge für die Weiterführung von materiellen Anreizen erarbeitet werden sollen.

Mit dem Ergebnisverbesserungsbonus wird ein ergebnisabhängiger Leistungsanreiz geschaffen, der seine Begründung auch in der besonderen Situation des Sanierungsprozesses hat. Auf diesem Wege soll die im Abkommen über Leistungslohn festgelegte Mindestgrenze von 110 % erreicht werden.

3. Grundsätze für ein einheitliches Leistungsentgelt

In diesem Kapitel werden zunächst Anforderungen an ein zeitgemäßes Leistungsentgelt systematisiert. Es folgen grundlegende Ausführungen zu wichtigen Regelungsinhalten, den quantitativen und qualitativen Bezugsgrößen als Beurteilungsmaßstäbe für Leistung im umfassenden Sinne. Anschließend werden die verschiedenen, in der Praxis bekannten Varianten für Leistungsentgelt vorgestellt. Anmerkungen zu Leistungsentgeltrelationen beenden das Kapitel.

3.1 Anforderungen

Auf der Grundlage eines gemeinsamen Entgelttarifvertrages für Lohnempfänger und Angestellte sind in Hinblick der Integration beider Beschäftigtengruppen sowie der grundsätzlichen Akzeptanz unter ein einheitliches Modell eines zukunftsfähigen Leistungsentgeltes übergeordnete Kriterien und Anforderungen zu beachten (zu den u. E. wichtigsten Kriterien vgl. Schaubild 13).

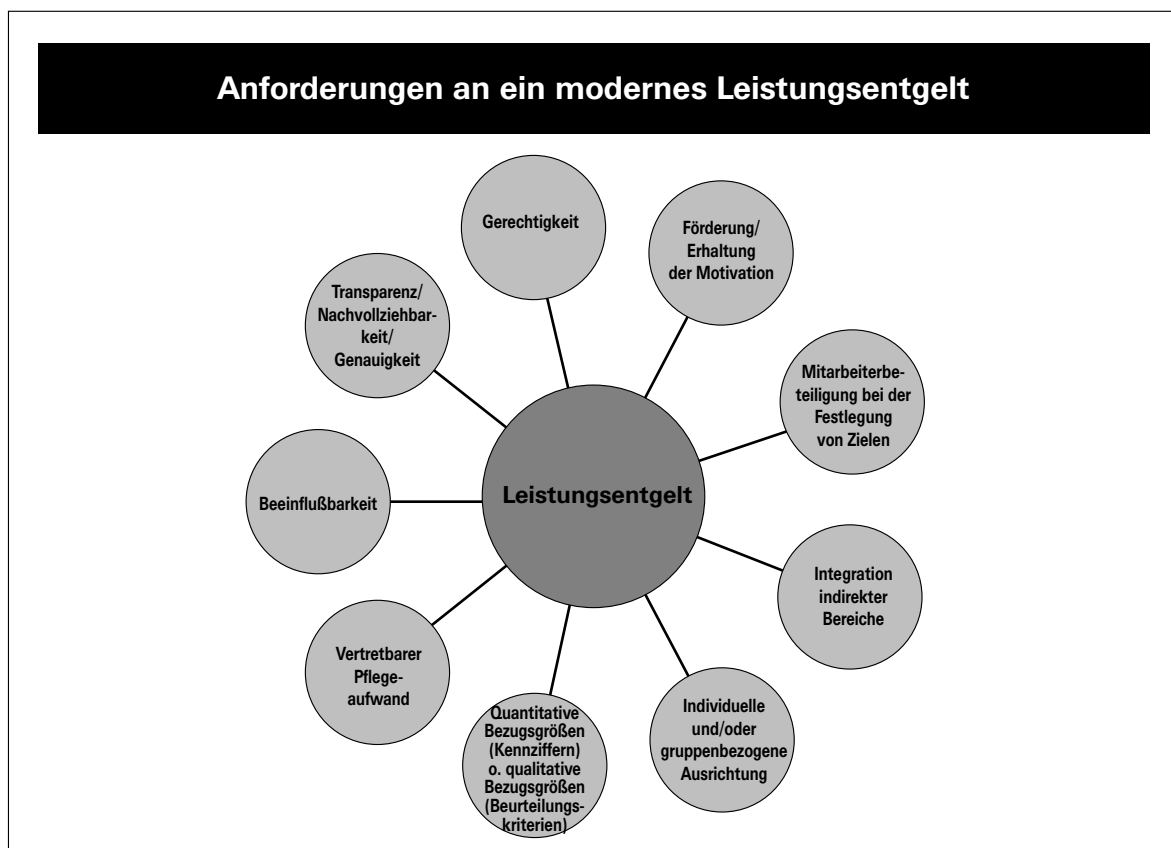


Schaubild 13

Hier ist zu beachten, daß sich die Anforderungen aus verschiedenen Blickwinkeln unterschiedlich darstellen, ja teilweise sogar widersprechen können.

So muß z. B. bei einer stärker arbeitsgruppenbezogenen Ausrichtung des variablen Leistungsentgeltes (einheitliche Gruppenprämie) die individuell definierte Gerechtigkeit (persönliche Leistung) zurücktreten. Anderer-

seits berücksichtigt ein individuelles Leistungsentgelt keine Leistungseffekte, die z. B. durch gegenseitige Hilfe und Unterstützung innerhalb der Gruppenarbeit entstehen.

Es kommt also darauf an, in der Praxis einen verträglichen, für das jeweilige Unternehmen bzw. den Bereich und deren Beschäftigte möglichst optimalen Kompromiß der Anforderungen zu definieren und umzusetzen.

Die Anforderungen gelten unabhängig davon, ob

- individuell oder gruppenbezogen zurechenbare quantifizierbare Bezugsgrößen die Grundlage leistungsbezogener Gratifizierung darstellen
oder
- qualitative Ziele einbezogen werden, deren Erreichungsgrade über eine Leistungsbeurteilung, i. d. R. durch den Vorgesetzten, bewertet werden (vgl. Kapitel 3.2.).

Damit neue Formen leistungsorientierter Vergütung wirksam sein können, sollten nachfolgende Anforderungen berücksichtigt werden:

Transparenz / Nachvollziehbarkeit / Genauigkeit

Inhalt und Systematik des angewandten Leistungsentgeltes müssen allen betroffenen Mitarbeitern und dem Management bekannt sein. Es sollten nicht zu viele verschiedene Kennziffern/Kriterien verwendet werden.

Die Genauigkeit bezieht sich auf Rechengenauigkeit.

Gerechtigkeit

Die Wirkungsweise und das Ergebnis (Höhe der variablen Vergütung) muß für jeden Beteiligten als relativ gerecht empfunden werden. Je mehr Leistung erbracht wird, desto höher sollte die variable Vergütung ausfallen.

Um den Gruppenprozeß bei Teamorganisationsformen zu fördern, kann – in gewissem Gegensatz zum Kriterium der individuellen *Ausrichtung* – eine für alle Gruppenmitglieder gleich hohe variable Gruppenvergütungsform angewandt werden.

Beeinflußbarkeit

Die Bewertungsgrößen für das Leistungsentgelt sollten möglichst direkt/unmittelbar von den Beteiligten beeinflusst werden können.

Förderung / Erhaltung der Motivation

Die Beziehung zwischen Leistung und Vergütung muß sinnvoll und erkennbar sein. D. h., das Verhältnis von Leistung und variabler Zusatzvergütung muß *angemessen sein*. Die Vergütung sollte zeitlich möglichst unmittelbar auf die Leistung folgen.

Quantitative Bezugsgrößen (Kennziffern) und qualitative Bezugsgrößen (Beurteilungskriterien)

Prinzipiell sollte ein Leistungsentgelt auf quantifizierbare Bezugsgrößen zurückgreifen, soweit solche (sinnvollerweise) zugrunde gelegt werden können. Wo keine meßbaren Größen zur Verfügung stehen, müssen Beur-

teilungsverfahren herangezogen werden. Persönliche Beurteilungen können quantifizierbare Bezugsgrößen aber auch ergänzen.

Individuelle und/oder gruppenbezogene Ausrichtung

Eine individuelle oder gruppenbezogene Ausrichtung eines Leistungsentgeltes ist abhängig von betrieblichen Strukturen (Einzel- oder Mehrbereichsarbeitsplätze; Team- oder Gruppenarbeit).

Für Einzel- oder Mehrbereichsarbeitsplätze ist ein individuell ermitteltes Leistungsentgelt sinnvoll. Bei Arbeitsorganisationen in Form von Team- oder Gruppenarbeit ist eine gruppenbezogene Ausrichtung vorzuziehen, die die Zusammenarbeit in der Gruppe fördern soll und auf das Arbeitsergebnis der gesamten Gruppe hinweist. Dieser Ansatz kann durch einen individuell ermittelten Bestandteil ergänzt werden.

Integration indirekter Bereiche

Bei indirekten Bereichen (Instandhaltung, Qualitätswesen, Arbeitsvorbereitung, Materialwirtschaft bis hin zu Verwaltungsbereichen) sollte zunächst versucht werden, die spezifischen Leistungen direkt zu erfassen. Darüber hinaus sollte, soweit es sinnvoll möglich ist, eine Anbindung an die direkten Bereiche erfolgen. Dies könnte z. B. über einen festen Verrechnungsschlüssel (Prozentsatz) des ermittelten Leistungsentgeltes des direkten, produktiven Bereiches für den indirekte Leistungen erstellt werden.

Mitarbeiterbeteiligung bei der Festlegung von Zielen

Vorgesetzte und Mitarbeiter sollen *gemeinsam* konkrete Ziele für eine Periode formulieren, die dann als Maßstab für die spätere Beurteilung zugrunde gelegt werden.¹³⁾ Dieses Verfahren im Sinne einer »kooperativen Mitarbeiterbeurteilung«¹⁴⁾ bietet sich insbesondere bei Mitarbeitern an, die in modernen Arbeitsorganisationsformen (Gruppen- und Teamarbeit) tätig sind oder in indirekten Bereichen arbeiten.

Vertretbarer Pflegeaufwand

Leistungsentgeltsysteme sollten mit einem vertretbaren Pflegeaufwand (DV-gestützt-abrechnungsfähig; schnelle, unkomplizierte Anpassungsfähigkeit an technologische/arbeitsorganisatorische Veränderungen) betrieben werden.¹⁵⁾

3.2 Quantitative und qualitative Bezugsgrößen

Im folgenden werden die wichtigsten Bezugsgrößen zusammengetragen und systematisiert. Sie können grob in (quantitative) Kennziffern oder (harte Faktoren) sowie qualitative Kriterien (weiche Kriterien) unterschieden werden.¹⁶⁾

13) Obwohl bis heute Personalbeurteilungen als (eher disziplinierende) Einstufungsverfahren dominieren, verändert sich das Beurteilungswesen in deutschen Unternehmen. Im Hinblick der zunehmenden Durchsetzung kooperativer Führungsstile und teamorientierter Arbeitsorganisation wird das Gespräch zwischen Beurteilenden und Beurteilten zum Zwecke der Personalförderung, -entwicklung und -führung in den Vordergrund gestellt. Vgl. expl. Breisig, Th., Personalbeurteilung – Mitarbeitergespräch – Zielvereinbarungen. Grundlagen, Gestaltungsmöglichkeiten und Umsetzung in Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Köln 1998.

14) Vgl. Brinkmann, A., Sczesny, C., Skrotzki, R., Wirtschaftskrise und Tarifpolitik – Chancen und Risiken einer Tarifreform in der Stahlindustrie –, in: WSI-Mitteilungen 12/1993, S. 805 f.

15) Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund eines oftmals engen Personalzuschusses.

16) Andere Systematisierungen unterscheiden z. B. zwischen Produktions-, betriebswirtschaftlichen, erzeugungsbezogenen, marktbezogenen, personellen und organisatorischen Zielen.

In der betrieblichen Praxis lassen sich eine Vielzahl von Kennziffern und Kriterien ausmachen, mit deren Hilfe die Bewertung von »Leistung« im umfassenden Sinne erfolgt. Oftmals werden mehrere Kennziffern und/oder Kriterien – auch in unterschiedlicher Gewichtung – herangezogen.

Die *quantitativen Bezugsgrößen* (vgl. Schaubild 14) sind in der Regel in ihrer Wirkung *direkt* aus Unternehmenszielen abgeleitet. Sie bestehen aus einem Bewertungsmerkmal (z. B. Erhöhung der Auslastung der Maschine X) und einer Bewertungsgröße oder Kennzahl (z. B. um Y Stunden im Monat), die beeinflussbar sein muß. Die Bewertungsgröße ist prinzipiell meßbar.

Die Kennziffern können in Kombination oder einzeln angewandt werden. So könnte z. B. die umfassende Anforderung »Kundenzufriedenheit« aus den Kennziffern Quantität, Qualität, Termintreue (gewünschte Anzahl mit geforderter Qualität zum Zeitpunkt X), Kosten (verfahrene Stunden, Materialverbrauch) und umweltgerechter Produktionsweise (Zertifizierung) abgebildet werden. Einzelfallbezogen kann aber für einen gewissen Zeitraum lediglich ein Kriterium gelten (z. B. Zustellung eines Hochofens in möglichst kurzer Zeit).

Quantitative Bezugsgrößen		
Kennziffern	Ausprägungen	Beispiele
Quantität/Produktivität	Menge	(Gut-)Stück, Meter Quadratmeter, Tonnen
	Zeitnutzung	Minimierung von Nichtprozeßzeiten Maximierung von Verfügbarkeit Maschinennutzungsgrad Durchlaufzeit
	Materialeinsparung	Verbrauchsziffer
Qualität	Güte	Einhalten von Standards
	Fehlerquote Reklamationsquote	Anfall von Nacharbeiten/Ausschuß- lasten
Termintreue		Einhalten von Lieferzeiten, Lieferrückstand Abschluß der Entwicklungszeit
Kosten		Senkung der Fertigungskosten Verbrauch von Arbeitsmitteln Verfahrene Stunden

Schaubild 14

Die *qualitativen Bezugsgrößen* (vgl. Schaubild 15) hingegen formulieren Entwicklungsziele, die in ihrer Wirkung nur *mittelbar* aus Unternehmenszielen abgeleitet sind. Das Bewertungsmerkmal kann nicht, zumindest aber nicht sinnvoll, durch eine Kennzahl quantifiziert werden. Das Leistungsergebnis wird hier durch Beurteilung festgestellt.

Qualitative Bezugsgrößen

Kriterien	Ausprägungen
Einsatzbereitschaft und -fähigkeit	Eigeninitiative Lernbereitschaft Belastbarkeit Vielseitigkeit Verantwortungsbereitschaft
Art der Arbeitsausführung	Selbständigkeit Zielstrebigkeit Zuverlässigkeit Genauigkeit Ordnung am Arbeitsplatz Arbeitseinstellung/Organisation Sicherheit Kontrolle eigener Arbeit Kostenbewußtsein/Wirtschaftliches Verhalten Umweltgerechtes Verhalten
Betriebliches Zusammenwirken	Teamfähigkeit Gemeinsame Erledigung von Aufgaben Informationsaustausch Kommunikationsfähigkeit Führungsverhalten

Schaubild 15

Varianten für Leistungsentgelt

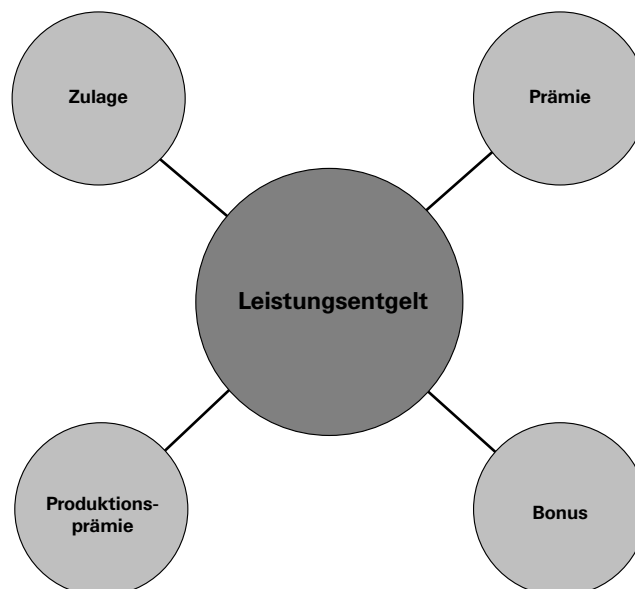


Schaubild 16

3.3 Varianten

In der betrieblichen Praxis haben sich verschiedene Varianten für Leistungsentgelt herausgebildet (vgl. Schaubild 16).

Im folgenden werden die Varianten kurz vorgestellt und die wichtigsten betrieblichen Ausprägungen angeführt.

Prämien

Unter einer Prämie ist ein Entgeltgrundsatz zu verstehen, der das Entgelt in Relation zu einer bestimmten erbrachten Leistung definiert. Die Leistung wird in Form von meßbaren Größen vereinbart. Während die alten, traditionellen Akkordlöhne proportional zur produzierten Menge, zum mengenmäßigen Arbeitsergebnis steigen, können Prämien auch nichtproportional zur Menge (z. B. unterproportional, degressiv, progressiv oder gestaffelt) und in bezug auf weitere Kennziffern vergeben werden.

Festzulegen sind:

- Prämienbezugsgrößen (vgl. Kapitel 3.2. quantitative Bezugsgrößen)
- Entgelt-Leistungs-Relationen (Prämienkurve oder -tabelle) mit
 - Prämienausgangs- und -endleistung
 - Prämienausgangsentgelt (Mindestprämie) und Prämienendentgelt

- Prämienverlauf
 - proportional
 - unterproportional
 - degressiv
 - progressiv
 - gestaffelt

- Wichtung bei mehreren Kennziffern

Eine besondere Prämienform stellt der *Pensumlohn* (oder Standardlohn) dar.¹⁷⁾ Zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer wird ein festes Entgelt (mit der Vorgabe von Soll-Zeiten) ausgehandelt, das den Arbeitnehmer für einen Zeitraum einen bestimmten Entgeltstatus garantiert. Der Beitrag des Arbeitnehmers besteht in der vereinbarten Arbeitsleistung (Pensum). Wird das Pensum nicht erreicht, so erfolgt bei der festen Standardprämie zunächst keine Verdienstminderung, aber es werden die Ursachen geprüft und Maßnahmen zur Erreichung der Standardleistung vereinbart. Bei der variablen Standardprämie führt eine Unterschreitung der Standardleistung zu einer unterproportionalen Verringerung des Standardlohns.

Produktionsprämie (Gainsharing)

Gainsharing ist ein besonderes Prämiensystem, bei dem sich die Prämie auf die Leistung bzw. den Erfolg der betreffenden Produktionseinheit (z. B. Arbeitsteam oder -gruppe, Abteilung, Betrieb) bezieht. Es ist zumeist so aufgebaut, daß es als Instrument zur Unterstützung der Organisationsentwicklung verwendet werden kann.

17) Vgl. Lang, K., Meine, H., Ohl, K. (Hrsg.), Arbeit – Entgelt – Leistung. Handbuch Tarifarbeit im Betrieb, 2. Aufl., Köln 1997, S. 275 ff.

Die Prämienhöhe wird in der Weise ermittelt, daß die gegenüber einem Grundwert (der Leistungserwartung) gestiegene Produktivität zur Hälfte (oder zu einem anderen Prozentsatz) an die Beschäftigten ausgezahlt wird. Die Produktivitätssteigerung kann auf gesteigerte Arbeitsintensität oder auf Verbesserungsideen (KVP-Prozeß) beruhen. Eine Produktivität im Betrachtungszeitraum von 104 % führt bspw. zu einem um 2 % gesteigerten Entgelt. Überschreitet die Produktivitätssteigerung (dauerhaft) einen festgelegten Schwellenwert, z. B. 106 %, so wird die Produktivitätssteigerung vollständig an die Beschäftigten ausgezahlt, d. h. für diesen Zeitraum wird 106 % Entgelt gezahlt; gleichzeitig wird der Grundwert um 3 % erhöht. Zukünftige Produktivitätssteigerungen werden also an einem neuen, um 3 % erhöhten Schwellenwert gemessen.

Festzulegen sind:

- Grundwert = Leistungsstandard: Was sind 100 % Leistung?
- Anteil des Produktivitätsgewinns, der an die Beschäftigten ausgeschüttet wird
- Schwellenwert, dessen Überschreitung zu einem neuen Leistungsstandard führt
- Anhebungswert des Schwellenwertes.

Bonus

Unter einem Bonus wird hier ein Leistungsentgelt verstanden, welches zur Auszahlung kommt, wenn ein Ziel oder mehrere vereinbarte Teil-Ziele (teilweise oder vollständig) erreicht werden. Das Ziel wird in Form von meßbaren Größen definiert. Eine bekannte Form ist das Profitsharing, bei dem ein Bonus auf der Grundlage des wirtschaftlichen Erfolges des Betriebes festgelegt wird.

Zu regeln sind insbesondere:

- quantitative Ziele, Erfolge oder Ergebnisse (vgl. Kapitel 3.2. quantitative Bezugsgrößen),
- Zuordnung von Geldwerten einschließlich Kenngrößen-Erreichungsgraden,
- Wichtung bei mehreren Kenngrößen.

Zulagen

Eine Zulage ist ein individuelles Leistungsentgelt. Im Unterschied zu den quantitativen Varianten werden hier nur qualitative Bewertungsmerkmale zugrunde gelegt. Die Höhe der Zulage wird dann über eine Leistungsbeurteilung (i. d. R. durch den Vorgesetzten) ermittelt. Mit einer Zulage können weiterhin besondere abgeforderte Kenntnisse/Fähigkeiten entgolten werden.

Zielvereinbarungen

Zielvereinbarungssysteme werden hier nicht als eigenständige Variante eines Leistungsentgeltes verstanden. Sie sind in erster Linie ein Führungsinstrument, das unternehmerisches Denken und Handeln der Mitarbeiter fördern und eine kooperative und kommunikative Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeitern entwickeln soll. Soweit mit dem Erreichen bestimmter (Teil-)Ziele ein zusätzliches Entgelt verbunden ist, können Zielvereinbarungen als Instrument zur Festlegung von Leistungsentgeltvarianten (Prämie, Bonus, Zulage) verstanden werden. Zielvereinbarungen können sowohl mit meßbaren Kennziffern oder qualitativen Kriterien als auch kombiniert gestaltet werden. Dementsprechend kommen zur Ermittlung des Zielerreichungsgrades Meßverfahren und Leistungsbeurteilungen zur Anwendung.

3.4 Leistungsentgeltrelationen

In diesem Abschnitt geht es um die Verteilung eines noch zu definierenden Leistungsentgeltanteils. Grundsätzlich gibt es zwei Ansätze: als *relatives* oder als *absolutes* Maximum. Aus Gründen der Vergleichbarkeit wird bei den Berechnungen in den folgenden Schaubildern von einem Leistungsentgeltanteil von 30 % ausgegangen. Von diesem Gesamtanteil entfallen in den Beispielen 20 % auf die Entgeltform Prämie und 10 % auf die Zulage.¹⁸⁾

Schaubild 17 zeigt die schon erwähnten Möglichkeiten der Verteilung des Leistungsentgeltes. Bei einem absoluten Maximum ergibt sich das Leistungsentgelt als prozentualer Anteil z. B. der Eckentgeltgruppe; beim relativen Maximum als entsprechender Aufschlag zum jeweiligen Grundentgelt.

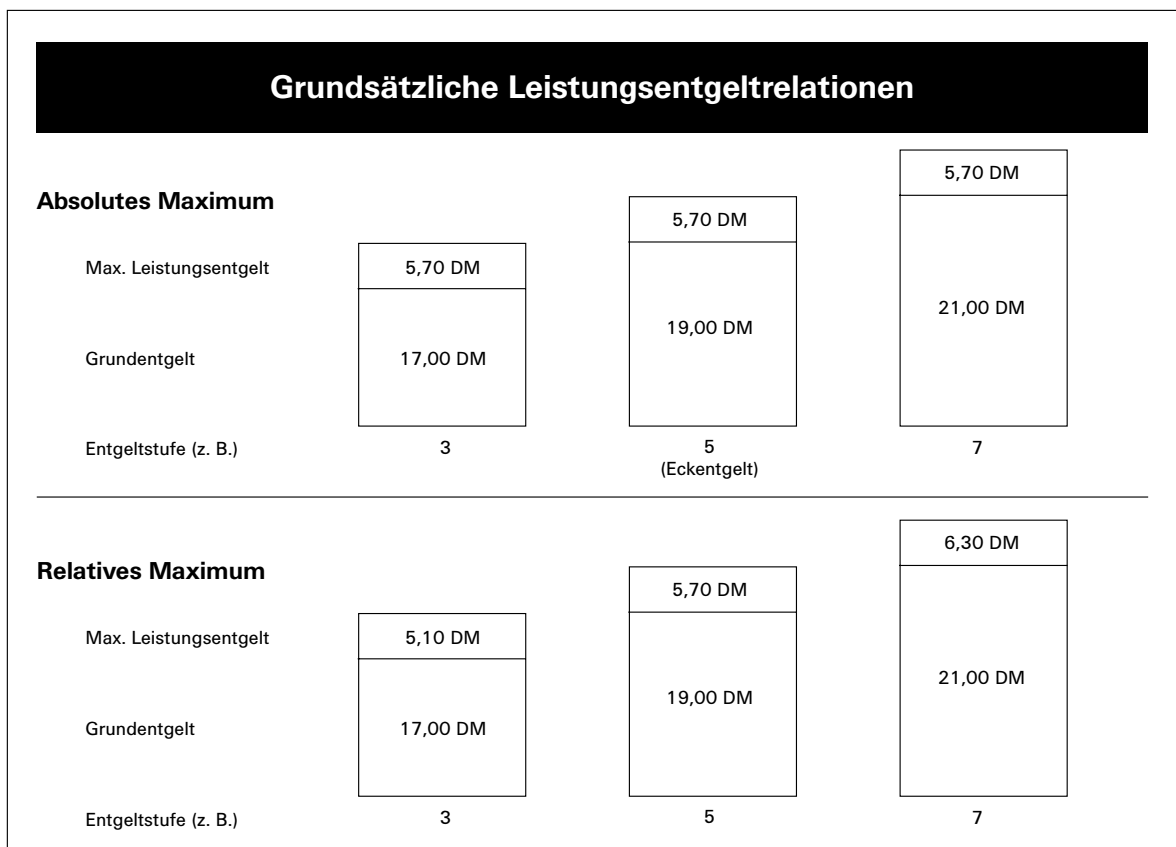


Schaubild 17

Zu der Variante des absoluten Maximums können folgende Anmerkungen gemacht werden:

- Die maximale absolute Höhe des Leistungsentgelts ist einheitlich, d. h. unabhängig von der individuellen Grundeinstufung.
- Die Prämienkennlinie ist mit absoluten Werten darstellbar.
- Tarifierhöhungen heben Prämie und Zulage auf Basis der Eckentgeltgruppe an.
- Die Verteilung ist administrativ einfach zu handhaben.

18) Basis für eine Prämie sind quantitative Kennziffern und für eine Zulage ein Beurteilungssystem mit qualitativen Kriterien.

Schaubild 18 zeigt ein Beispiel für die Aufteilung eines 30%igen Leistungsentgeltanteils auf eine Prämie bzw. eine Zulage. Der Leistungsentgeltanteil entspricht dabei aber nur in der Ecklohngruppe genau 30 %. In niedrigeren Entgeltgruppen ist der Anteil höher und in höheren Entgeltgruppen ist der Anteil niedriger.

Beispiel für die Aufteilung eines absoluten Leistungsentgeltes				
Eckentgeltgruppe: 5				
Entgeltgruppe	Entgelt	30 % L-Anteil*) je MA		
3	17,00 DM	5,70 DM		
5	19,00 DM	5,70 DM		
7	21,00 DM	5,70 DM		
Aufteilung: 20 % Prämie und 10 % Zulage				
Entgeltgruppe	Entgelt	20 % Prämien-Anteil	10 % Zulagen-Anteil	Summe: Leistungsanteil
3	17,00 DM	3,80 DM	1,90 DM	5,70 DM
5	19,00 DM	3,80 DM	1,90 DM	5,70 DM
7	21,00 DM	3,80 DM	1,90 DM	5,70 DM
*) von der gewählten Eckentgeltgruppe 5				

Schaubild 18

Eine andere Verteilungsmöglichkeit des Leistungsentgeltes besteht in der schon erwähnten relativen Verteilung. Hierbei ergibt sich das Leistungsentgelt als prozentualer Anteil der jeweiligen Entgeltstufe des Grundentgeltes.

Zu der *relativ gleichen Verteilung* können folgende Anmerkungen gemacht werden:

- Der relative Anteil des Leistungsentgeltes ist einheitlich.
- Die Prämienkennlinie ist grundsätzlich nur mit relativen Werten darstellbar.
- Tarifierhöhungen heben Prämie und Zulage auf Basis des Grundentgeltes mit an.
- Die Verteilung ist administrativ einfach zu handhaben.

Schaubild 19 zeigt hierzu ein Beispiel für die Aufteilung eines 30%-igen Leistungsentgeltanteils auf eine Prämie bzw. eine Zulage.

Beispiel für die Aufteilung eines relativen Leistungsentgeltes

Entgeltgruppe	Entgelt	30 % L-Anteil*) je MA
3	17,00 DM	5,10 DM
5	19,00 DM	5,70 DM
7	21,00 DM	6,30 DM

Aufteilung: 20 % Prämie und 10 % Zulage

Entgeltgruppe	Entgelt	20 % Prämien- Anteil	10 % Zulagen- Anteil	Summe: Leistungsanteil
3	17,00 DM	3,40 DM	1,70 DM	5,10 DM
5	19,00 DM	3,80 DM	1,90 DM	5,70 DM
7	21,00 DM	4,20 DM	2,10 DM	6,30 DM

*) von der gewählten Eckentgeltgruppe 5

Schaubild 19

Beispiel für die Aufteilung eines relativen Leistungsentgeltes

Entgeltgruppe	Entgelt	30 % L-Anteil je MA
3	17,00 DM	5,10 DM
5	19,00 DM	5,70 DM
7	21,00 DM	6,30 DM

Aufteilung: 20 % Prämie und 10 % Zulage

Entgeltgruppe	Entgelt	20 % Prämien- Anteil*)	Zulagen- Anteil	Summe: Leistungsanteil
3	17,00 DM	3,40 DM	1,70 DM	5,10 DM
5	19,00 DM	3,40 DM	2,30 DM	5,70 DM
7	21,00 DM	3,40 DM	2,90 DM	6,30 DM

*) Prämiensystem: Max. Prämie 20 % der niedrigsten Entgeltstufe: 3,40 DM

Schaubild 20

In dem Beispiel nach Schaubild 20 wird auch ein relativer Verteilungsschlüssel gewählt, aber mit dem Unterschied zum letzten Beispiel, daß hier der Prämienanteil für alle Entgeltgruppen – i. S. einer Gruppenprämie – absolut gleich ist. Die Differenz zum relativen maximalen Anteil von 30 % wird über unterschiedliche individuelle Zulagen erreicht.

An den o. g. Beispielen ist zu erkennen, daß ein relativer Verteilungsschlüssel bezüglich des variablen Anteils eine unterschiedliche Gewichtung der beiden Komponenten (Prämie etc. bzw. persönliche Zulage) zuläßt. Die Einhaltung des maximalen Leistungsentgelts von 30 % von der Entgeltgruppe ist sowohl bei Einzelarbeitsplätzen als auch bei Formen der Gruppenarbeit möglich.

4. Empfehlungen

Leistungsentgeltsysteme müssen auf die betrieblichen Gegebenheiten abgestimmt sein. Das zeigen auch die Beispiele in Kapitel 2. Deshalb können hier keine konkreten Vorgaben für ein spezielles, zu favorisierendes Entgeltsystem gemacht werden. Der Fachausschuß ist der Auffassung, daß in einem gemeinsamen Entgeltrahmentarifvertrag die Komponente »Leistungsentgelt« den verschiedenen betrieblichen Gegebenheiten dadurch Rechnung tragen muß, daß keine »fertigen« Leistungsentgeltsysteme mit z. B. fest definierten Bezugs- bzw. Beurteilungskriterien und -stufen vorgegeben werden. Diese betriebliche Gestaltungsfreiheit ist schon weitestgehend in heute gültigen Tarifverträgen, auch außerhalb der Stahlindustrie, vorgesehen.¹⁹⁾

Im folgenden werden allgemeine Empfehlungen für mögliche Regelungen zum Leistungsentgelt innerhalb eines für Lohn- und Gehaltsempfänger gemeinsamen Entgeltrahmentarifvertrages formuliert:

1. Gleichbehandlung von Lohn- und Gehaltsempfängern ist eine zwingende Voraussetzung, d. h. es gibt keine Differenzierung mehr nach Mitarbeiterstatus, sondern nach Tätigkeiten.
2. Die Ermittlung des Leistungsentgeltes (Bekanntgabe) und das Arbeitsergebnis müssen in engem zeitlichen Zusammenhang stehen (Auszahlung, Kontenmodelle).
3. In Anlehnung an die jüngere betriebliche Praxis (vgl. Kapitel 2) schlagen wir vor, daß die (variablen) Leistungsbestandteile des individuellen Arbeitsverdienstes zum Zwecke der Motivation spürbar hoch ausfallen, d. h. bis zu ca. 1/3 des Grundentgeltes ausmachen sollten.
4. Die Ermittlung des Leistungsentgeltanteils sollte (vgl. Kapitel 3.4.) auf Basis eines relativen Maximums erfolgen, da hierbei beide Leistungsentgeltbestandteile unterschiedlich gewichtet und somit flexibler kombiniert werden können.
5. Das Leistungsentgelt *sollte* sich grundsätzlich aus zwei Bestandteilen zusammensetzen:²⁰⁾
 - einer variablen Prämie/Bonus auf Basis quantitativer Kennziffern,
 - einer persönlichen Beurteilung anhand qualitativer Kriterien als Zulage (vgl. Schaubild 21).

19) Vgl. die im Fachausschuß erstellte Analyse: Leistungsentgeltbestandteile in ausgewählten Tarifverträgen und Abkommen bei gewerblichen Arbeitnehmern und Angestellten, Verfasser A. Oellrich.

20) Vgl. auch Arbeitsgemeinschaft »Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl«, Fachausschuß 4/87 Entgeltendifferenzierung, a. a. O., S. 35 ff.

Schema eines einheitlichen Entgeltes für Lohnempfänger und Angestellte in der Stahlindustrie

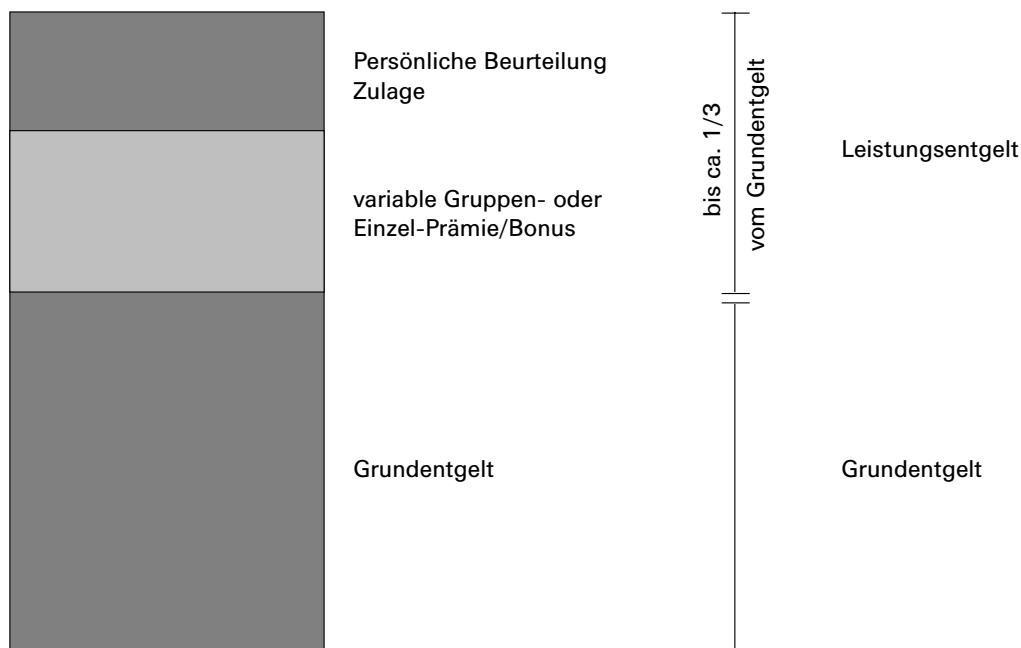


Schaubild 21

6. Die Aufteilung des Leistungsentgeltvolumens auf die beiden Bestandteile sollte den betrieblichen Parteien überlassen werden. Dies kann dann auch bedeuten, daß aufgrund betrieblicher Möglichkeiten für alle oder einen Teil der Mitarbeiter nur die qualitative Leistungsentgeltkomponente (Zulage) genutzt wird.
7. Der Leistungsentgeltbestandteil Prämie/Bonus kann je nach den betrieblichen Gegebenheiten für einzelne Mitarbeiter oder für Gruppen gestaltet werden. Bei Gruppenarbeit im Sinne einer neuen Form der Arbeitsorganisation kann das Leistungsentgelt als Gruppenprämie eingeführt werden. Bei einer Gruppenprämie kann das Prämienvolumen der einzelnen Gruppenmitglieder bei gleicher Leistung absolut gleich oder relativ gleich im Sinne eines relativen Anteils bezogen auf die unterschiedlichen Grundentgeltgruppen sein (vgl. Schaubild 20, S. 40).
8. Wenn quantifizierbare Kennziffern vorhanden sind, sollten sie bei individueller oder gruppenbezogener Zuordnung möglichst genutzt werden. Es sollten allerdings nicht mehr als drei Kennziffern (z. B. Qualität, Menge, Verfügbarkeit) in einem Prämiensystem verwendet werden (vgl. Kapitel 3.2). Als Kennziffern können ebenso vereinbarte Zielerreichungsgrade im Sinne einer Bonusregelung herangezogen werden.
9. Aufgrund der starken Angleichung der Arbeitsbedingungen und Tätigkeiten bei Angestellten und Lohnempfängern und der nicht mehr so strikten organisatorischen Trennung zwischen diesen Beschäftigungsgruppen, sind – neben den bisher üblichen Bewertungsgrößen, z. B. Arbeitssorgfalt – neue Leistungskriterien für die Beurteilung heranzuziehen, die einheitlich für Lohnempfänger und Angestellte nutzbar sind (z. B. Übernahme von Verantwortung in Kooperationsprozessen, Teamfähigkeit, Bereitschaft zur Qualifizie-

rung). Das Beurteilungssystem für die Zulage ist nach einheitlichen Kriterien (z. B. Stufung, Verfahren, Gewichtung) zu gestalten.

Hierbei ist darauf zu achten, daß die Leistungskriterien nicht durch die Bewertungsmerkmale des Grundentgelts bereits berücksichtigt sind.

Schlußbemerkung

Der Fachausschuß geht davon aus, daß die Anpassung/Einführung von Leistungsentgeltkomponenten in einem Volumen von rd. 1/3 des Grundentgeltes

- nicht in einem Schritt vollzogen und
- nicht »on Top« erfolgen kann.

In Verbindung mit der Konzeption neuer – für Lohnempfänger und Angestellte einheitlicher – Entgeltrahmentarifverträge dürften sich die Bewertungsrelationen schon bei der Fixierung der Grundentgelte grundlegend verändern, so daß allein hierfür bereits Übergangsregelungen zu treffen sein werden.

In bezug auf die Leistungsentgeltkomponenten kommt es darauf an, daß

- diese sinnvoll mit den Regelungen zum Grundentgelt gekoppelt werden,
- die Übergangsregelungen sowohl die Grundentgelt- als auch die Leistungsentgeltkomponenten berücksichtigen und es ermöglichen, über einen überschaubaren Zeitraum den Leistungsentgeltanteil am Gesamteinkommen entsprechend anzuheben.

Dabei wäre auch zu prüfen, ob

- zumindest das Volumen der bereits in den heute gültigen tariflichen Regelungen enthaltenen Leistungsentgeltkomponenten in die neuen Leistungsentgeltkomponenten der gemeinsamen Entgeltrahmentarifverträge überführt wird,
- hinsichtlich der Dynamik der Leistungsentgeltkomponenten eine Voll- oder Teildynamisierung anzuwenden ist.

Anhang

- 1 Tarifvertragliche Regelungen zum »Leistungsentgelt« bei Lohnempfängern (Zusammenfassung)**

- 2 Tarifvertragliche Regelungen zum »Leistungsentgelt« bei Gehaltsempfängern (Zusammenfassung)**

- 3 Tarifliche Regelungen zu(r) Leistungszulagen/Leistungsbeurteilung Lohnempfänger (Auszüge aus Mantel-/Tarifverträgen)**

- 4 Tarifliche Regelungen zu(r) Leistungszulagen/Leistungsbeurteilung Angestellte (Auszüge aus Mantel-/Tarifverträgen)**

- 5 Tarifliche Regelungen zum Prämienlohn**