

Leistungsentgelt im Wandel

Die drei Ebenen der Leistung in neuen Produktionssystemen

Stand Februar 2010

Die 2 Kernthesen dieses Artikels sind:

1. Die Leistungsziele wandeln sich mit dem betrieblichen Produktionsformen, weshalb auch das Leistungsentgelt Veränderungen unterliegt.
2. Im Rahmen der neuen Produktionssysteme wäre es sinnvoll, die Leistung auf allen 3 betrieblichen Leistungsebenen gleichzeitig zu gestalten, auf der individuellen, der Team- und der kooperativen bzw. betrieblichen Ebene.

Für Betriebsräte heißt das, diese Leistungsebenen aus der Sicht der Mitarbeitern mitzugestalten und Einfluss auf das „Wie“ der Produktion auszuüben. Dies nicht zu tun, würde heißen, den Arbeitgebern indirekt das Feld der Leistungsgestaltung zu überlassen. Ein Beharren auf nicht mehr kompatiblen Entgeltsystemen ist gefährlich und kann, insbesondere in der Krise, von der Arbeitgeberseite zu Ungunsten der Kolleginnen und Kollegen genutzt werden oder zum Verlust von betrieblicher Wettbewerbsfähigkeit führen.

Produktionsformen im Wandel

In der alten Massenproduktion war es wichtig, so zu arbeiten, wie es vom Management vorgeschrieben wurde und das Denken am Werkstor abzugeben. Verbesserungen wurden im besten Fall notiert, waren aber unerwünscht. „Never change a running System“ galt damals. Der Arbeiter sollte nur arbeiten und Gutmengen schaffen. Akkord war das typische Leistungsentgelt der Zeit. Mit der Lean-Production der neunziger Jahre hat sich dies geändert. Plötzlich sollte der Mitarbeiter mitdenken

und die Prozesse selbständig verbessern. Die Gruppenarbeit wurde etabliert und damit gab es auch neue typische Leistungsentgeltformen. Besonders herauszustellen ist hier der Standardlohn. Die Gruppe bekam ein Leistungsziel und sollte selbst organisieren, wie sie dieses erreicht. Hierfür gab es dann den Standardlohn. Heute hat sich die Produktion weiter gewandelt. Stichwörter sind flexible Standardisierung und Vereinheitlichung. Die Mitarbeiter haben sich wieder an Standards zu halten, sollen dennoch ihren Kopf zur Arbeit mitbringen und diese Standards mit Unterstützung durch das Management ständig verbessern. Auch in der gegenwärtigen Phase gibt es wieder eine Veränderung der Leistungsziele und damit unterliegt auch die Form des Leistungsentgeltes wieder neuen Anforderungen.

In der Übersicht 1 auf Seite 2 ist schematisch der Wandel der Produktionsformen dargestellt. Wie jede schematische Darstellung vereinfacht sie vieles. Im Prinzip sind auch heute alle Produktionsformen und damit alle Entlohnungsformen vorhanden. Das Typische ändert sich und fügt Neues hinzu. Es ist festzuhalten, dass sich mit dem Wandel des Produktionssystems auch die Zielstellung der Leistung und die

Inhalt:

• Leistungsentgelt im Wandel	S.1
• Ansprechpartner der G.IBS	S.7
• Über den Autor	S.7
• Veranstaltungshinweis der G.IBS	S.7
• Betrieblicher Dialog zum Leistungsentgelt	S.8

Produktionsformen im Wandel

Übersicht 1:

typische Produktionsform	typische Zeit	typische Merkmale	typ. technische Voraussetzung	typische Entlohnungsform	typische Bezugsgröße
Klassische Massenproduktion	Siebziger	Starre Standardisierung , starre Arbeitsteilung, Einhaltung von vorgegebenen Standards	Großrechner + Lochkarten	Akkord Verdienstchance: nach oben offen / stark schwankend	Eine starre Bezugsgröße, z. B. Menge
CIM Computer Integrated Manufacturing	Achtziger	Programmierte Standards, CNC-Steuerung , „Menschleere Fabrik“	Personal Computer, CAD, CNC, Netzwerke	Leistungsprämie Verdienstchance: begrenzte Prämienspanne	ggf. mehrere dauerhafte Bezugsgrößen, z.B. Menge, Nutzungsgrad, Qualität
„Lean Production“	Neunziger	Selbststeuerung , autonome Gruppenarbeit, flache Hierarchien, „schlanke Produktion“	BDE, PPS,	Standardlohn Verdienstchance: meist feste Monatsprämie	definierte Standardleistung
		Best Practice, Flexible Standardisierung,		Zielvereinbarung Verdienstchance:	
	Nuller Jahre	Vereinheitlichung, geführte Gruppenarbeit, ständige Verbesserung der Standards, klare Verantwortlichkeiten	IT-gestütztes Controlling, SAP-ERP	Zielabhängig und begrenzt, Auszahlung unterschiedlich	mehrere flexible befristete Bezugsgrößen/Ziele
„Ganzheitliche“ oder Integrierte Produktions- bzw. Organisations-systeme	Heute	Augenmerk liegt auf dem gesamten Betrieb (ganzheitlich), Best Practice, Flexible Standardisierung, Vereinheitlichung, geführte Gruppenarbeit, ständige Verbesserung der Standards,	Intranet, vereinheitlichte IT-Systeme, umfassendes Controlling, Manufacturing Execution Systeme (MES)	Mischung von mehreren Anreizsystemen: individuelle Beurteilung, Leistungs- und Erfolgsprämie	Beurteilung, Ziele, messbare Leistungs- und Erfolgsgrößen

Methoden des Leistungsentgeltes verändern.

Die Frage nach dem "Wie?"

Neben der Frage der Verdiensthöhe ist auch die Frage, wie das Entgelt verdient wird ein ständiges Thema der betrieblichen Interessenvertretung. Dieses „Wie“ ist das Anreizsystem für die vorhandene Organisationsform und bestimmt zum einen die Produktivität und zum anderen die Arbeitsbelastungen mit. Klar ist, dass das Management vorrangig die Produktivität erhöhen will und die Mitarbeiter und Betriebsräte vorrangig die Belastungen senken und die Arbeitsbedingungen verbessern wollen. Beide Zielsetzungen stehen dabei nicht zwingend im Widerspruch. In der Regel ist der produktivste Zustand eines Bereiches erreicht, wenn „alles rund läuft“ und ohne Stress gearbeitet werden kann. Bei der Leistungsentgeltgestaltung ließe sich deshalb ein gemeinsamer Weg der Betriebsparteien finden. Voraussetzung ist allerdings, dass die Arbeitgeber erkennen, dass Mitbestimmung bei der Frage "wie" gearbeitet wird, sinnvoll ist und dass sie die Beschäftigten ernst nehmen. Es gilt die Beschäftigten nicht nur anzuhören, sondern sie an dem "wie" mitwirken zu lassen und sie teilhaben zu lassen. Der kontinuierliche Verbesserungsprozess muss auch Verbesserungen für die Mitarbeiter bringen, sonst läuft dieser Prozess relativ schnell ins Leere.

Ein Stück Gemeinsamkeit bei der Gestaltung des Leistungsentgeltes ist zwischen einem vernünftigen Management und der Arbeitnehmervertretung möglich und kommt häufiger vor, als man bei den vielen „Schleckers“ dieser Welt denken mag. Bei der Frage, „wie viel“ Geld verdient werden soll, hört diese Gemeinsamkeit allerdings i.d.R. wieder auf.

Neue Produktionssysteme

Mit der Einführung von neuen Produktionssystemen beobachten wir die unternehmensweite Vereinheitlichung betrieblicher

Aufbau- und Ablaufstrukturen mittels flexibler Standards und weiterentwickelter Controlling- und IT-Systeme. Diese Entwicklung baut auf der Lean-Production der vergangenen zwei Dekaden auf. Das Ziel dieser neuen Produktionssysteme, auch häufig "Ganzheitliche Produktionssysteme" (GPS) genannt, ist es, alle Bereiche eines Unternehmens in ihrem Zusammenwirken zu optimieren. Nicht mehr nur die individuelle oder Teamleistung steht im Fokus, sondern die Kooperation und Kommunikation der unterschiedlichen Abteilungen und Unternehmensbereiche. Dabei soll die kooperative Leistung aller Teams und Abteilungen eines Bereiches, Segments oder Werkes optimiert werden. Deshalb müssen sich die individuellen und Teamleistungen auf das Ganze beziehen (ganzheitlich). Die Optimierung jeder Leistung muss der Gesamtleistung nutzen.

Im Prinzip ist dies nichts Neues, das Neue ist allerdings, dass die Optimierung systematisch mit einer Vielzahl von Methoden vorangetrieben wird. Flexible Standards und Vereinheitlichungen sind das Ergebnis.

Diese Entwicklung wird meist durch tiefer gehende IT- und Controlling- Instrumente ermöglicht. Der gesamte Ablauf und damit das Verhalten der Mitarbeiter wird transparent gemacht und die Engpässe werden offengelegt. Manufacturing Execution Systeme (MES) sind Beispiele für die neue Qualität der betrieblichen Transparenz. Die vorhandene Transparenz ist auch ein wesentlicher Unterschied gegenüber der Lean-Produktion der neunziger Jahre, bei der das Management wegen der Intransparenz der betrieblichen Vorgänge auf den Faktor Selbststeuerung der Mitarbeiter setzen musste. Heute ist nicht mehr die Selbststeuerung der Lean-Produktion gefordert oder die individuelle Mengenleistung, sondern die Kooperation, die Einhaltung (Ein- oder Unterordnung) der flexiblen Standards und die kontinuierliche Verbesserung derselben.

Beachtung der 3 Leistungsebenen

Die neuerlichen Entwicklungen der Produktionssysteme erfordern in vielen Betrieben eine neue grundlegende Gestaltung des Leistungsentgeltes bzw. der Anreizsysteme. In der betrieblichen Diskussion wird dieser Zusammenhang meist von den Betriebsparteien übersehen und falls nicht, dann kommen die Arbeitgeber häufig nur darauf, dies als Begründung für die Verallgemeinerung von Zeitentgelt heranziehen. Die Betrachtung muss allerdings differenzierter ausfallen. Im Folgenden sollen die drei betrieblichen Leistungsebenen näher betrachtet werden, die individuelle, die Team- und die kooperative Leistungsebene.

Individuelle Leistung

Ein wesentlicher Aspekt bei der Bewertung von Leistung ist immer deren Beeinflussbarkeit. Allerdings haben in der industriellen Fertigung die beeinflussbaren Zeitanteile tendenziell abgenommen. Die individuelle Leistung ist in vielen Fällen schwerer zu messen, da sie zunehmend von sich ständig wandelnden Rahmenbedingungen abhängt. Selbst wenn die Leistung noch messbar ist, sind oft andere Faktoren wichtig, wie z.B.: Wie gut ist das eingekaufte Material? Hat die Instandhaltung rechtzeitig die Maschine gewartet? Welcher Kundenwunsch ist bei dieser Ausführung zu berücksichtigen? etc.

Entscheidend für das Ergebnis sind immer mehr die maschinellen oder IT-gestützten Prozesse, die es zu optimieren gilt. Diese technischen und organisatorischen Rahmenbedingungen haben mehr Einfluss auf das Ergebnis, als die messbare individuelle Leistung. Die individuelle Leistung besteht in der Aufrechterhaltung und Optimierung dieser Prozesse.

Die Möglichkeiten, die individuelle Leistung gegenüber anderer Leistung abzugrenzen, verschwinden zunehmend. Ein Team arbeitet gleichzeitig an mehreren Ma-

schinen, Aufträgen oder Vorgängen. Die Ermittlung des individuellen Beitrages ist häufig aufwändig. Die Kolleginnen und Kollegen sollen sich im Team gegenseitig stützen, einspringen, wo Not ist oder bei der Arbeit bereits daran denken, dass anschließend mit dem Ergebnis der eigenen Arbeit gut weitergearbeitet werden soll.

Der maßgebliche Faktor ist hier:

Nicht die Summe der individuellen Leistung ist wichtig für den betrieblichen Erfolg, sondern das Ergebnis der gesamten Kooperationsleistung. Ja, die individuelle, messbare Leistung kann sogar kontraproduktiv sein. Klassisches Beispiel: Was nützt der schnellste Dreher, wenn sich anschließend seine Werkstücke hinter seiner Maschine stapeln? Hätte er nicht besser etwas anderes gemacht, z. B. den nachfolgenden Engpass mit beseitigt? Diese erwünschte kooperative Leistung des Einzelnen ist auch in einem ausgeklügelten BDE- (Betriebsdatenerfassungs-) System kaum zu erfassen, sie lässt sich meist nur beurteilen.

Deshalb wird von den Arbeitgebern als Ausweg der Zeitlohn mit Beurteilung und ggf. in Verbindung mit Zielvereinbarungen vorgeschlagen, häufig auch verbunden mit der Absicht, den alten Leistungslohn auf das Zeitentgeltniveau zu senken.

Die Beurteilung von Leistung bringt allerdings zusätzlich Probleme mit sich. Wer kann objektiv die Leistung eines Anderen beurteilen? Letztlich niemand. Da nützen auch differenzierte Beurteilungssysteme wenig. Sie versuchen eine methodische Objektivität zu vermitteln, wobei Urteilen doch gerade Subjektivität erfordert. Eine Ausnahme ist die Kontrolle von definierten Zielen bzw. das Audit der Einhaltung von Standards, die messbar oder zumindest im Zustand konkret zu beschreiben sind. Ein Kollege hält sich z.B. an die 5-S-Regeln (Arbeitsordnung) oder achtet auf etwas, für das er die Verantwortung hat, beispielsweise die Zahlungseingänge.

Übersicht 2: Die drei Leistungsebenen								
Leistungsebenen	Bewertungsmethoden				Kriterien			
	Beurteilung	Audit	Messen von Leistung	Messen von Erfolg	Beeinflussbarkeit	Nachvollziehbarkeit	Wiederholbarkeit	betriebliche Bedeutung
individuelle Leistung	xxx	xx	xxx	x	xxx	xxx	xx	x
Teamleistung	x	xx	xxx	xx	xx	xx	x	xx
kooperative Leistung eines Betriebes, Segmentes oder Bereiches	-	x	x	xxx	x	xx	-	xxx

xxx = gut möglich / sehr wichtig

x = weniger möglich / weniger wichtig

xx = möglich / wichtig

- = i.d.R. nicht möglich / nicht wichtig

Entscheidend für Beurteilungssysteme ist, dass die „Augenhöhe“ zwischen Arbeitnehmer und Beurteiler hergestellt ist oder werden kann. Reklamationsrechte und die Kontrolle durch den Betriebsrat haben Priorität vor dem eigentlichen System. Die Ungerechtigkeiten der „Nasenbeurteilungen“ sind am ehesten zu mildern, wenn der Beurteiler weiß, dass er sein Urteil vor dem Beurteilten und dem Betriebsrat zu rechtfertigen hat.

Teamleistung

Teamleistung lässt sich in vielen Fällen wegen der klarer abgegrenzten Arbeitsstruktur besser als die individuellen Leistung messen. Teamleistung steht deshalb im Fokus der betrieblichen Diskussion zum Verhältnis von Entgelt und Leistung. Ein politischer Vorteil ist dabei, dass man so dem Ziel der Mitbestimmung bei der Personalbemessung näher kommt. Allerdings gilt auch bei der Teamleistung die zunehmende Abhängigkeit vom Gesamtsystem. Wenn die Auftragslage nachlässt, sinkt oft die gemessene Teamleistung. Organisatorische Änderungen, die durch die flexible Standardisierung ständig auf der Tagesordnung sind, haben großen Einfluss, können aber nicht ausreichend dokumentiert und

in ihrer Wirkung auf die Teamleistung bewertet werden.

Teams werden zunehmend aufgrund der jeweiligen Aufträge flexibel, je nach Qualifikationsbedarf und vorhandenem Personal zusammengesetzt. Dabei werden erfahrene mit unerfahrenen Mitarbeitern, z.B. Leihwerkern, ständig neu gemischt. Dies erschwert ebenfalls nachvollziehbare Teamprämien.

Als Problem wird von vielen Arbeitnehmern allerdings gesehen, dass in reinen Gruppenentgeltsystemen der Einsatz des Einzelnen nicht gewürdigt wird. Außerdem können sich die Gruppeninteressen, ähnlich wie bei der individuellen Prämie, gegen die Zielstellung des Gesamtbetriebes entwickeln.

Von den Betriebsräten wird häufig die Teamleistung als Ausgangspunkt der Prämie betrachtet, insbesondere verbunden mit dem Ziel, die teilautonome Gruppenarbeit zu sichern. Doch die Verteidigung der von vielen Gewerkschaftern (inclusive dem Autor) geschätzten Selbstorganisation der Lean-Produktion-Ära fällt den Betriebsräten und Arbeitnehmern zunehmend schwer. Die teilautonome Gruppenarbeit wird häufig durch die vom Management be-

triebene Einführung der flexiblen Standardisierung in geführte Teamarbeit umgewandelt. Schlecht durchdachte „Ganzheitliche Produktionssysteme“ tun hier ihr übriges, weshalb die Gestaltung dieser GPS zunehmend betriebspolitische Bedeutung bekommt.

Kooperative Leistung

Die kooperative Leistung ist die Leistung eines zusammenhängenden Bereiches, Segmentes oder Werkes, welches aus mehreren Teams und Abteilungen besteht. Die kooperative Leistung nimmt im Rahmen der neuen Organisationssysteme eine zentralere Stellung ein. Sie wird als kollektive Zielgröße für alle Beschäftigten benötigt. Deshalb sind zunehmend neue Formen von Prämien auf der Grundlage einer kooperativen Leistung eines Segmentes oder Werkes Gegenstand von Gesprächen der Betriebsparteien.

Bereits häufig angewendet wird das Leistungsbezugsmerkmal Produktivität, nach dem alle Beschäftigten, vom Einkauf bis zum Versand, prämiert werden. Andere mögliche Merkmale wären der erzielte Deckungsbeitrag, die Herstellkosten oder das operative Ergebnis ("Management Result"). Ziel der Prämierung nach solchen Merkmalen ist es, alle Beschäftigten eines Segmentes zum gemeinsamen Handeln zu motivieren.

Ein Problem bei der kooperativen Prämie ist, dass die individuelle Beeinflussbarkeit sehr gering und i.d.R nicht mehr nachzuvollziehen ist. Ein zweites Problem ist, dass viele kooperative Leistungskennzahlen eher erfolgs- als leistungsorientiert sind. Der Erfolg hängt nicht nur von der Leistung der Mitarbeiter ab, andere Faktoren, wie Kundenzufriedenheit, Produktpolitik oder Image, die das Management zur verantworten hat, sind ggf. entscheidend. Die Gefahr besteht, dass trotz hoher Leistung keine Prämie erzielt wird. Hier gilt es, das unternehmerische Risiko aus der Bemessung herauszuhalten. Deshalb ist es

wichtig, erfolgsabhängige Prämienanteile nur als zusätzliche Verdienstchance zu etablieren.

Arbeitgeber wollen häufig die kollektive Leistung als erfolgsabhängige übertarifliche Prämie etablieren, um zum einen ihr unternehmerisches Risiko zu senken, denn die Beschäftigten tragen einen Teil des Verlustes und zum anderen, um die Beschäftigten zum unternehmerischen Denken zu bewegen. Letzteres hat positive Seiten, wenn es ernst gemeint ist. Warum sollen sich die Beschäftigten nicht Gedanken über das Unternehmen machen? Sie können helfen, die Kosten für Energie und andere Ressourcen zu senken, die Kundenwünsche zu erfüllen, gute Qualität zu liefern, die Arbeitsbedingungen zu verbessern. Zielsetzung der neuen Produktionssysteme ist es diese Leistung von den MitarbeiterInnen zu fördern. Allerdings sollte sich diese Leistung für die Beschäftigten lohnen und eine Mitsprache der Beschäftigten bezüglich der betrieblichen Zielsetzungen würde ebenfalls das "unternehmerische Denken" befördern helfen.

Die Gestaltung der 3 Leistungsebenen

Die m. E. sinnvolle Lösung liegt nicht im Entweder-Oder, sondern in der Kombination verschiedener Ansätze zur Leistungsdifferenzierung. Warum nicht ein Leistungsentgelt gestalten, das aus Prämien für ein individuelles Audit, die Teamleistung und ein kooperatives Ziel besteht? Der Aufwand ist im Zeitalter von BDE, PPS oder MES meist überschaubar. Allerdings ist diese Mischung in vielen Tarifverträgen so nicht vorgesehen. Der Entgelttarifvertrag der Berlin-Brandenburger Metall- und Elektroindustrie hat die Beschränkung auf 3 Ziele oder 3 Bezugsmerkmale. (siehe 11.2 und 13.2.3 ERA-TV) und die Mischung von mehreren Entgeltgrundsätzen (Beurteilung, Prämie und Ziele) ist in ERA-TV nicht vorgesehen. (siehe 7.1. ERA TV). Diese Bestimmungen haben ihren Sinn darin, ein Leistungsentgelt für den Einzelnen überschaubar und

nachvollziehbar zu machen. Soweit sind diese Bestimmungen auch weiterhin richtige Grundsätze. Allerdings gingen die Verhandler dieses Tarifvertrages noch von einem Leistungsentgelt aus, das sich in der Regel nur auf einer Leistungsebene bewegt. Die neuen Organisationssysteme erfordern allerdings gleichzeitige Antworten auf die oben erwähnten drei Leistungsebenen. Deshalb hat es m. E. Sinn die tariflichen Rahmenbedingungen neu und differenzierter zu diskutieren. Gleichzeitig ist es deshalb auch erforderlich, die Tarifvertragsparteien frühzeitig in die Neugestaltung des betrieblichen Leistungsentgeltes einzubeziehen.

Festzuhalten wäre, dass die Kombination die Option hat, auf allen drei Leistungsebenen eines Organisationssystems leistungspolitische Standards mitzubestimmen und diese als tarifliches Leistungsentgelt zu vereinbaren. Es gilt hier die Überforderung der Beschäftigten zu verhindern, sowie die Teilhabe der Beschäftigten am Unternehmen zu entwickeln. Eine Teilhabe ist bei der Gestaltung von guter Arbeit, beim dem „Wie“ der Produktion und beim wirtschaftlichen Erfolg sicherzustellen. Diese Kombinationslösung könnte somit eine zeitgemäße leistungspolitische Antwort auf die neuen Organisationssysteme sein und helfen, auch Leistungsgrenzen zu definieren, die vor Überforderungen von Mensch, Maschine und Organisation schützen.

Hartwig Paulsen

Unser Ansprechpartner für Leistungsentgelt-Projekte sind:

- Dipl.-Ing. Hartwig Paulsen M.A.,
030 25 291 891, paulsen@g-ibs.de
- Dipl.Soz. Ludger Loop,
030 25 796 660, loop@g-ibs.de
- Dipl.-Päd. Petra Dreisigacker,
030 25 796 661, dreisigacker@g-ibs.de



Über den Autor:
Hartwig Paulsen

Berater für Betriebsräte seit 1990
Dipl.-Ing. Maschinenbau, Magister Artium (Arbeitswissenschaften und Technikgeschichte), Werkzeugmacher, Geschäftsführender Gesellschafter der G.IBS mbH

Beratungsschwerpunkte:

- * Entgeltsysteme und Leistungsgestaltung (Eingruppierung, Prämien, Zielentgelte Beurteilungssysteme, Provisionen etc.)
- * Arbeitszeitsysteme, Langzeitarbeitskonten, Nacht- und Schichtarbeit
- * betriebliche Alterssicherung
- * Arbeitsmethoden und Fertigungsverfahren
- * Interessenausgleich und Sozialplan
- * Entwicklung von Unternehmensperspektiven

Kontakt: 030 / 252 91 891
paulsen@g-ibs.de

6. Innovationsgespräch:

**Arbeitnehmer
- Freiwild der Überwachung?**

Termin: Montag, 22.03.2010, 16.00 Uhr

Einleitung: Dipl.Phys. Horst Kübeck, Mitglied im Berufsverband der Datenschutzbeauftragten Deutschlands (BvD) und Mitarbeiter der G•IBS mbH

Ort: IG Metall Haus, Alte Jakobstr. 149

Näheres unter www.g-ibs.de
Anmeldung unter info@g-ibs.de

Ein Beratungsangebot der G.IBS: Betrieblicher Regelungsdialog zum Leistungsentgelt

Eine betriebliche Leistungsentgeltregelung, die „passt“, muss verschiedene Voraussetzungen erfüllen. Neben der Klärung der betrieblichen Bedingungen und der Besitzstände sowie der aus eigener Sicht definierten Interessenlagen, setzt sie auch die Bereitschaft voraus, sich mit der jeweils anderen Betriebspartei zu verständigen.

Vier Schritte zum Leistungsentgelt

Der Vorschlag der G.IBS für eine Vorgehensweise ist modular in 4 Schritten gegliedert und auf den Betrieb und an die vorhandenen Interessen anzupassen.

Die Analyse und die Klärung möglicher Instrumente, d.h. Schritte 1 und 2, können von beiden Betriebsparteien gemeinsam gegangen werden. Der 3. Schritt dient der getrennten Positionsbestimmung der Parteien. Der 4. Schritt soll die Positionen beider Seiten zusammenfassen und eine gemeinsame Verhandlungsgrundlage schaffen.

Schritt 1:

Problemeingrenzung, Ist- / Soll- Analyse

Ziel: Erarbeitung der unterschiedlichen Interessen, der Bedingungen und von Fragen.

Schritt 2:

Instrumente der Entgeltgestaltung

Ziel: Erörterung des Für und Wider betrieblicher Alternativen der Entgeltgestaltung.

Schritt 3:

Positionsbestimmung der Parteien

Ziel: Im Rahmen der Positionsbestimmung sollen konkrete Ideen und Vorschläge für die Neugestaltung des betrieblichen Entgeltsystems aus Sicht des Betriebsrates und der Arbeitgeberseite entwickelt werden.

Schritt 4:

Diskussion von Eckpunkten zur Entgeltgestaltung

Ziel: Diskussion und Erarbeitung von Eckpunkten als gemeinsame Arbeitsgrundlage der Entgeltgestaltung.

Natürlich haben solche Schritte immer etwas schematisches und sollten an die betrieblichen Bedingungen angepasst werden. Sie sollten aber als Anregung verstanden werden, nicht gleich mit dem letzten Schritt anzufangen, d.h. mit der Verdienstchance.

Wer für diesen Prozess eine professionelle Unterstützung sucht, kann diese bei uns, der G•IBS mbH, finden. Dabei verstehen wir uns als parteiliche Vermittler. Das heißt wir sind auf Seiten des Betriebsrates und gleichzeitig würden wir mit unserer professionellen Unterstützung dafür sorgen wollen, dass alle Interessen, Sichten und Problemlagen auf den Tisch kommen und von allen Akteuren sachlich verstanden werden können. Übrig bleiben am Ende des Prozesses dann die wirklichen Dissensen. In der Regel ist das die Verdienstchance, das Geld. Über das System des Leistungsentgeltes kann im Rahmen des sachorientierten Prozesses häufig ein Konsens gefunden werden.



Gesellschaft für
Innovation,
Beratung und
Service GmbH

Alte Jakobstr. 149 (IG-Metall-Haus)
10969 Berlin
(Nähe U-Bahnhof Hallesches Tor)
Tel.: (030) 252 93 193
Fax: (030) 252 93 299
info@g-ibs.de

www.g-ibs.de

verantwortlich im Sinne des Presserechts: Hartwig Paulsen