

5. »Wieviel Geld für wieviel Leistung?« Entgeltgrundsätze und Entgelt- methoden

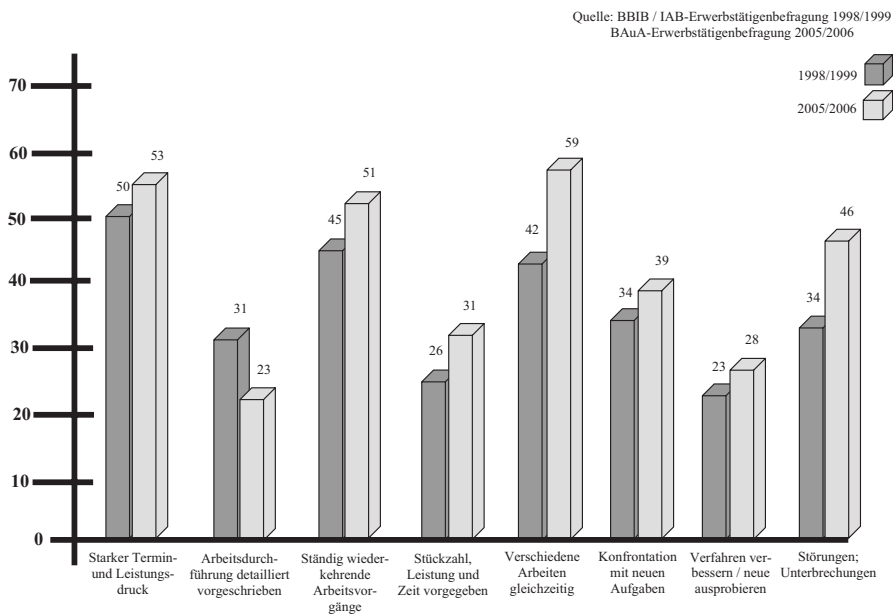
5.1 Entgelt- und Leistungsgestaltung im Wandel

Die Ingenieurin in der Entwicklungsabteilung arbeitet in mehreren Projekten gleichzeitig mit unterschiedlichen und zum Teil sich widersprechenden Zielen. Den Stress schleppt sie mit nach Hause. Der Industriekaufmann im Einkauf sitzt jetzt im Großraumbüro und macht die Arbeit, die bis vor Kurzem von drei Beschäftigten erledigt wurde. In den Fachabteilungen und in der Instandhaltung klagen die Werkzeugmechanikerinnen über unrealistische Terminvorgaben und Arbeitshetze. Kürzere Taktzeiten in der Montage, Wegfall von Erholzeitpausen und immer wieder das Gleiche statt interessanter abwechslungsreicher Arbeit. Die Liste der Beispiele ließe sich beliebig verlängern.

Arbeit wird intensiviert, Leistung verdichtet. Waren die Beschäftigten früher nach der Arbeit müde, fühlen sie sich heute oft einfach nur noch »kaputt«. Burn-out, Depressionen und körperliche Verschleißerscheinungen sind keine Modethemen sondern konkrete Ergebnisse der verschärften Arbeitsbedingungen in den Betrieben. 36 % der Arbeitnehmer gehen davon aus, unter den gegebenen Bedingungen nicht bis zur Rente durchhalten zu können (DGB-Index Gute Arbeit 2010). 91,5 % der Betriebsräte sagen, dass die Leistungsanforderungen infolge von Restrukturierungsmaßnahmen zugenommen haben (WSI Betriebsrätebefragung 2008/2009). Auffallend ist, dass insbesondere das sog. Multi-Tasking (verschiedene Arbeiten gleichzeitig durchführen) in den letzten Jahren überdurchschnittlich zugenommen hat (siehe Übersicht 5.1)

Übersicht 5.1

Verbreitung psychischer Arbeitsbelastungen in Prozent



Die Regelungen und Konzepte der tariflichen und betrieblichen Leistungs- und Entgeltgestaltung waren in den letzten 20 Jahren einem starken Veränderungsdruck ausgesetzt. Was Leistung ist, wie sie erfasst, gesteuert und bezahlt wird – all das stand und steht in den Betrieben zur Debatte. Die Gründe für diesen Prozess im Betrieb sind vielschichtig:

- Im Zuge der verschärften, oftmals globalen Standortkonkurrenz und einer ausschließlich am kurzfristigen Gewinninteresse der Anteilseigner eines Betriebes (shareholder value) orientierten Betriebsführung wurden Fragen der menschenwürdigen Gestaltung von Leistungsbedingungen hinten an gestellt. In Existenz gefährdenden wirtschaftlichen Situationen sahen sich die Interessenvertretungen der Beschäftigten gezwungen, die Sicherung der Arbeitsplätze über die Sicherung und Verbesserung der Arbeitsbedingungen zu stellen. Betriebsräte wurden und werden erpresst, pauschalen Vorgabezeitkürzungen zuzustimmen, oder globale Stückzahl-Beschäftigten-Relationen zu akzeptieren (z. B. X Fahrzeuge pro Tag mit Y Beschäftigten pro Schicht). Der Leistungsstandard orientiert sich an den Kostenzielen des

Unternehmens. So ist es üblich, dass für ein neues Produkt in der ersten Planungsphase ein Marktpreis gesetzt wird und davon Gewinnmarge und zulässige Gesamtkosten abgeleitet werden. Daraus ergeben sich dann Material- und Personalkosten sowie Zeitvorgaben.

- Die Veränderungen in der Produktion und der Arbeitsorganisation führen immer wieder dazu, dass auch die Entgeltsysteme auf den Prüfstand gestellt werden. So wurden bereits in den 1980er Jahren computergestützte Arbeitssysteme mit höheren Prozessanteilen im Durchschnitt des Akkordlohns entlohnt. Hinzu kam: Wenn im Zuge der Einführung von Team- und Gruppenarbeit immer mehr indirekte Tätigkeiten und nicht beeinflussbare Zeiten die Leistung prägen, stellte sich die Frage nach geeigneten Bezugsgrößen, an denen die Leistung fest gemacht werden kann. Aufgrund der umfassenden und systemischen Rationalisierung in den Betrieben, deren Kernelemente unter anderem die fließende und getaktete Produktion sind, vertreten viele Arbeitgeber die Position, dass wegen der mangelnden Beeinflussbarkeit dieser Art von Arbeit nur Zeitentgelt mit Beurteilung des Leistungsverhaltens in Frage käme. Dies würde zu einer leistungspolitischen Deregulierung führen.
- In vielen Betrieben blieben die Akkord- und Prämiensysteme bei Veränderungen lediglich formal bestehen. In der Praxis war der Mechanismus der Leistungsentlohnung dann »eingefroren«. Die Entlohnung erfolgte im Durchschnitt und der bisherige Verdienstgrad für die zu diesem Zeitpunkt Beschäftigten (nicht jedoch für Neu-Eingestellte) wurde garantiert. Die Leistung wurde dagegen über monatliche Sollgrößen vorgegeben und vielfach erhöht. Damit einher ging ein Prozess, der dazu führte, dass sich immer weniger Menschen im Betrieb mit den leistungspolitischen Regulierungsinstrumenten auskennen, sowohl aufseiten der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen als auch auf Arbeitgeberseite.
- Leistungsdruck, Stress und Arbeitshetze sind für immer mehr Beschäftigte alltägliche Erfahrung. Direkte und indirekte Leistungszielvorgaben prägen längst auch die Arbeitsbedingungen in den Zeitentgeltbereichen.

Der beschriebene Trend ist allerdings nicht einheitlich und auch nicht widerspruchsfrei.

- In vielen Betrieben werden die durch die Entgelt-Rahmentarifverträge modifizierten Formen des Leistungsentgelts (Kennzahlenvergleich/Prämie/Akkord, Zielvereinbarungen) auch weiterhin angewendet. Die Leistungsvorgaben werden in diesen mengen- bzw. zeitorientierten Systemen meist mit Methoden der Zeitwirtschaft (Zeitstudien, Planzeiten, MTM usw.)

ermittelt und vereinbart. Entgeltsysteme und Datenermittlung sind detailliert in einer Betriebsvereinbarung geregelt; zwischen Betriebsrat und Arbeitsvorbereitung werden Einzelfragen auf dem Verhandlungsweg geklärt.

- Immer mehr Unternehmensleitungen und Betriebsräte erkennen, dass Leistungsentgeltmodelle auch vernünftige Steuerungsinstrumente sind, zur Verbesserung der Bedingungen für die Beschäftigten und zur Steigerung der Produktivität, auch und gerade bei ganzheitlichen Produktionssystemen.
- Gerade aus Sicht der Beschäftigten werden Wertschätzung und materielle Anerkennung der geleisteten Arbeit immer wichtiger.

Jenseits aller Entwicklungstrends und auch aller Moden bleiben Fragen der Leistungs- und Entgeltgestaltung betriebliche Konfliktthemen.

Managementstrategien und Leistungs politik

»Wir wollen nicht mehr für verschwitzte Trikots bezahlen, sondern nur noch für geschossene Tore.« So oder so ähnlich wird von Managern auf Betriebsversammlungen argumentiert.

Lässt man die Besonderheiten und die spezifischen Bedingungen in den einzelnen Betrieben außer Acht, so zeichnen sich trotz der bestehenden Differenzierung einige strategische Schwerpunkte unternehmerischer Leistungs politik ab:

- *Der Unternehmenserfolg als Bestandteil des Entgelts.* Dieser kann in der Regel nicht durch die Beschäftigten beeinflusst werden. Deshalb darf er nach den Entgeltrahmen-Tarifverträgen auch nicht als Bezugsgröße für ein Leistungsentgeltmodell verwendet werden (Ausnahme Provision und einige Zielentgeltregelungen, je nach Tarifvertrag). Ein erfolgreiches Unternehmen kann seinen Beschäftigten jederzeit einen Bonus über das vereinbarte Leistungsentgelt hinaus zahlen. Dies ist dann allerdings eine übertarifliche Zulage. In den Gewerkschaften wird diskutiert, wie die Interessenvertretung einen Einfluss auf solche Zahlungen erhalten kann, damit sie nicht nur von Unternehmers Gnaden gewährt werden.
- *Die Bildung von »Costcentern« oder »Profitcentern«.* Unternehmensinterner Kunden-Lieferanten-Beziehungen und der direkte Vergleich interner mit externen Anbietern werden aus unternehmerischer Sicht mit einer veränderten »Leistungsphilosophie« verbunden: So finden sich in Theorie und Praxis immer häufiger Vorstellungen zur Festlegung von Leistungszielen, Pensen und Personalstärke, die sich nicht an einer arbeitswissenschaftlich

definierten Zumutbarkeit orientieren, sondern aus unternehmerischen »Costtargets« (Kostenziele) bzw. »Benchmarks« (»Vergleichszielgrößen« wie Preise, Qualität, Kosten, Fertigungszeiten, Produkteigenschaften usw.) abgeleitet werden. Dabei wird die tatsächliche Leistungsfähigkeit von Mensch und Maschine ebenso ignoriert wie die spezifischen Bedingungen der örtlichen Arbeitsorganisation.

- *Die variable Gestaltung des Entgeltes und die Kombination von Methoden.* Auf das Grundentgelt (Kapitel 4) werden verschiedene weitere Entgeltbestandteile bezahlt. Für das Erreichen einer Kennzahl wird eine Prämie von x % gezahlt, für ein bestimmtes Leistungsverhalten eine Zulage von y % und für das Erreichen eines Jahresziels z %. Nach den Entgeltrahmen-Tarifverträgen sind diese Kombinationen entweder nur durch freiwillige Betriebsvereinbarung oder nur mit Zustimmung der Tarifvertragsparteien möglich. Der Betriebsrat kann also rechtlich nicht dazu gezwungen werden, problematische Kombinationen zu akzeptieren.
- *Die Kombination von Bezugsgrößen.* Innerhalb eines Leistungsentgeltsystems, z. B. einer Prämie, werden mehrere Kennzahlen herangezogen um die erreichte Leistung zu bewerten (Ausbringungsgrad, Termintreue, Reduzierung der Gemeinkosten). Nach den Entgeltrahmen-Tarifverträgen ist die Kombination von Bezugsgrößen entweder durch Betriebsvereinbarung oder mit Zustimmung der Tarifvertragsparteien möglich.

Die beispielhaft aufgeführten Punkte sind Teil einer Strategie, Leistungsvorgaben und Personalbemessung so zu dynamisieren, dass eine ständige Anpassung an die Kosten- und Marktsituation des Unternehmens und der Abteilung und damit eine ständige Kürzung erfolgen kann.

Die heute geltenden tariflichen Vorschriften, dass Leistungsvorgaben im Leistungsentgelt nur unter bestimmten Bedingungen durch den Unternehmer verändert werden dürfen, »behindert« im unternehmerischen Sinne eine kontinuierliche Steigerung der Leistungsvorgaben. Gerade unter den Bedingungen von Kaizen und KVP werden deshalb Verfahren vorgeschlagen, die eine Kürzung der Vorgaben in regelmäßigen Abständen (z. B. Neufestsetzung jedes Jahr) vorsehen. Oder es erfolgt bei der Überschreitung einer vorher festgelegten Leistungsgrenze – z. B. Leistungssteigerung von mehr als 10 % – eine Kürzung. Das ist etwa bei den sog. Gain-Sharing-Systemen (gain-sharing = Zugewinnteilung) der Fall. (Kapitel 5.5.10)

Aus der Perspektive »moderner« Managementkonzepte werden Leistung und Arbeitszeit als ein integriertes System betrachtet. Im Sinne »kommunizierender« Röhren sollen betriebliche Regulierungssysteme so umgebaut werden,

das Arbeitszeit und Leistung eine direkte Kopplung erfahren. So gibt es etwa Gruppenprämien, die die Beschäftigten bei Auftragsmangel bzw. technischer Überkapazität dazu zwingen, Stunden aus ihrem Arbeitszeitkonto abzubauen. Ansonsten würde sich ihre Prämie reduzieren.

Letztlich zielen diese Managementstrategien darauf, Leistungsvorgaben dem Marktgeschehen zu unterwerfen und umfassend zu ökonomisieren. Nicht der Mensch und die Bedingungen des Arbeitssystems sind Ausgangspunkt für die Bemessung von Leistung und Entgelt, sondern der »Markt« bestimmt.

»Den Druck der Finanzmärkte herunterzubrechen auf jeden einzelnen Mitarbeiter, das ist das Kunststück, das über das Überleben der Betriebe entscheiden wird.«

Martin Kannegeßer, Präsident Gesamtmetall, November 2000

Praktisch bedeutet das etwa, dass nicht der Aufwand bzw. die Leistung des Menschen in Produktion und Dienstleistung honoriert wird, sondern der Mehrverdienst nur erzielt werden kann, wenn die gesamte Prozesskette funktioniert bzw. das Produkt gewinnbringend verkauft wurde.

Gewerkschaftliches Leitbild eines »fairen« Leistungskompromisses

IG Metall und Betriebsräte stellen dem unternehmerischen Bild von Entgelt und Leistung ein Prinzip zur Gestaltung der Arbeits- und Leistungsbedingungen entgegen, das sich in erster Linie am Menschen und nicht am Markt orientiert.

Die menschliche Leistungsfähigkeit über ein ganzes Arbeitsleben hinweg ist das Maß für die abgeforderte Leistung bei der Ausführung der Arbeit. Leistungsvorgaben müssen zumutbar und erreichbar sein. Für ihre Leistung haben die Beschäftigten einen Anspruch auf ein angemessenes Entgelt, das ihnen ein Leben in Würde auch im Alter möglich macht. Die Arbeitsbedingungen sind lern- und gesundheitsförderlich sowie alters- und altersgerecht zu gestalten.

Der diesem Leitbild zugrunde liegende Leistungsbegriff geht von einem erweiterten Leistungsverständnis aus, er beschränkt sich nicht auf eine rein quantitative Betrachtung. Diese ist dann nicht mehr zeit- und sachgemäß, wenn sie weder den veränderten Arbeitskonstellationen noch den stärker

ausdifferenzierten individuellen Bedürfnissen gerecht wird. Eine ganzheitliche Leistungspolitik muss die unterschiedlichen Facetten des Themas Leistung berücksichtigen. Ausgangspunkt ist dabei die Tatsache, dass die Menschenwürde nur gewahrt wird, wenn die Beschäftigten Wertschätzung und Anerkennung ihrer Leistung erfahren. Dazu gehört das Grundverständnis, das es bei der Gestaltung der Leistungsbedingungen um mehr geht, als um die Anwendung des einen »richtigen« Instruments. Neben dem passenden Leistungsentgelt sind Fragen der Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung, der Ergonomie, der Ablauforganisation, der Qualifizierung, der Personalentwicklung und -bemessung zu berücksichtigen. Es braucht eine verstetigte Auseinandersetzung mit den sich permanent verändernden Rahmenbedingungen der Leistungserbringung, also eine Prozessorientierung, die für alle, Beschäftigte und Interessenvertretung, jederzeit nachvollziehbar und transparent ist.

Mit den Entgeltrahmen-Tarifverträgen sind die tariflichen Verfahren und Vorschriften für die betriebliche Regelung von Kennzahlen und Prämiensystemen, ein Überforderungsschutz für Beschäftigte im Zeitentgelt oder etwa die Regelungen für Zielvereinbarungen, auf die aktuellen Anforderungen in den Betrieben zugeschnitten worden. Die Nutzung der Möglichkeiten, die die Entgeltrahmen-Tarifverträge bieten, hängt jedoch von vielen Faktoren ab. Es braucht ein Verständnis aller Akteure, dass Fragen der Arbeitszeitpolitik mit leistungspolitischen Herausforderungen verbindet und auch die Gestaltung von Arbeits- und Produktionsprozessen mitdenkt. Denn gerade mit betrieblichen Reorganisationsprozessen werden bestehende Arbeitszeitregelungen und – dort wo es sie gibt – Leistungsentgeltvereinbarungen auf den Prüfstand gestellt. Um einen solchermaßen integrierten Ansatz erfolgreich umzusetzen, müssen viele Voraussetzungen erfüllt sein. Es geht vor allem um die Einbeziehung der Beschäftigten als Expertinnen und Experten in eigener Sache und es braucht konfliktbereite und fachlich kompetente Interessenvertretungen, die in der Lage sind, die nötigen Beteiligungsprozesse zu organisieren.

5.2 Die Mitbestimmung über das Verhältnis von Entgelt und Leistung

Gewerkschaftliche Zielsetzung ist es, den Leistungsdruck und das Arbeitstempo auf ein zumutbares Maß zu begrenzen und die Leistungsbedingungen so zu gestalten, dass die Beschäftigten ihre Wünsche auf Entfaltung ihrer Leistungspotenziale verwirklichen können. Das Interesse der Unternehmer zielt dagegen

darauf ab, eine möglichst hohe Arbeitsleistung von jedem Beschäftigten abzuverlangen. Dabei benutzen sie ausgefeilte Methoden, um die Leistungsanforderungen immer höher zu treiben. Dies begann mit der Einführung des Akkordlohnes, der Ausbreitung des Taylorismus und der Verbreitung der REFA-Methodenlehre, führt über die Einführung von MTM bis hin zu systematischen Methoden der Personalbemessung in der Verwaltung und der Konstruktion. In vielen Betrieben wurden die Leistungsanforderungen so hoch geschraubt, dass sie nicht über ein Arbeitsleben hinweg erbracht werden können, sondern lediglich von jüngeren, »olympiareifen« Kolleginnen und Kollegen für eine begrenzte Anzahl von Jahren erreicht werden können.

Im Leistungsentgelt bestehen sowohl tarifliche als auch betriebsverfassungsrechtliche Mitbestimmungsmöglichkeiten des Betriebsrats über die Höhe der abverlangten Leistung und des dafür zu zahlenden Entgelts. Diese Mitbestimmungsrechte unterscheiden sich in den jeweiligen Entgeltgrundsätzen und -methoden. Diese Tatsache hat weitgehende Konsequenzen für die betriebliche Durchsetzung der tariflich geschaffenen Möglichkeiten, die in den folgenden Kapiteln ausführlich behandelt werden.

Die Mitbestimmung des Betriebsrates über die abverlangte Leistung ist im Betriebsverfassungsgesetz geregelt:

§ **»Der Betriebsrat hat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, in folgenden Angelegenheiten mitzubestimmen:**

(11) [...] Festsetzung der Akkord- und Prämiensätze und vergleichbarer leistungsbezogener Entgelte, einschließlich der Geldfaktoren.«

(§ 87 Abs. 1 Ziff. 11 BetrVG)

Der Leistungsbegriff in der Zeitwirtschaft wird überwiegend wie folgt gesehen: Unter dem Begriff der »Leistung« wird in der Zeitwirtschaft eine Mengenleistung bzw. ein Arbeitsergebnis verstanden. Mit dem Begriff »Leistung« ist also nicht die individuelle Anstrengung des einzelnen Menschen gemeint, die erforderlich ist, um ein Arbeitsergebnis zu erreichen, sondern ausschließlich die erarbeitete Menge.

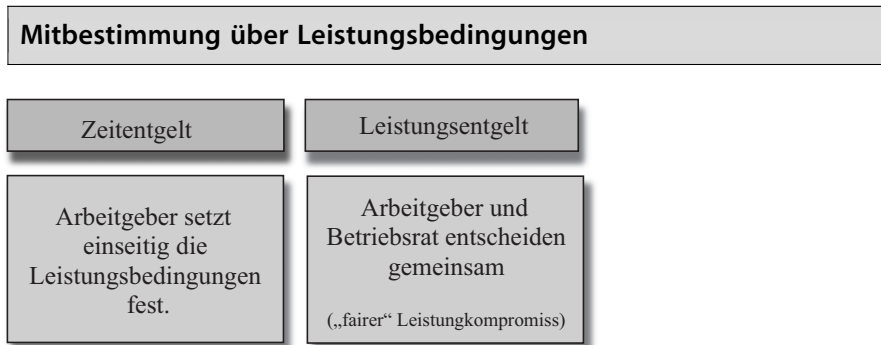
Für die Praxis der Interessenvertretung bedeutet dies:

- **Beim Leistungsentgelt hat der Betriebsrat, beispielsweise bei den Prämienätzen, ein Mitbestimmungsrecht über die Höhe der ab-**

verlangten Leistung bzw. des Arbeitstempos und dem der Leistung entsprechenden Entgelt.

- Beim Zeitentgelt oder der Methode Beurteilen hat der Betriebsrat dagegen kein Mitbestimmungsrecht über die abverlangte Leistung bzw. das Arbeitstempo und die Personalbemessung.

Übersicht 5.2



Über die Form des Mitbestimmungsrechtes hinsichtlich Vorgabezeiten in der Entgeltmethode Akkord bzw. Kennzahlenvergleich mit Zeitgrad bestehen unterschiedliche Auffassungen. Überwiegend wird die Meinung vertreten, der Arbeitgeber könne die Vorgabezeiten einseitig festsetzen, wobei er sich an die einschlägigen tariflichen Bestimmungen halten muss. Erst im Nachhinein können die Beschäftigten und/oder der Betriebsrat im Rahmen des Reklamationsverfahrens mitbestimmen. Nach dieser Auffassung wird das betriebsverfassungsrechtliche Mitbestimmungsrecht durch das tarifliche Reklamationsverfahren konkretisiert (vgl. den Eingangssatz des § 87 BetrVG).

Die tarifvertraglichen Schutzbestimmungen schreiben u. a. fest, dass bestehende Leistungsvorgaben nur bei technisch-organisatorischen Änderungen gekürzt werden dürfen. Eine willkürliche Erhöhung des Leistungsdrucks durch den Unternehmer ist durch diese Art der Festschreibung der Leistungsbedingungen nur sehr schwer möglich. Auch eine Erhöhung des Arbeitsanfalls führt nicht, wie es im Zeitentgelt oft passiert, zu einer schleichenden Leistungsverdichtung, sondern kann bei einer entsprechenden Nutzung der Mitbestimmungsmöglichkeiten durch den Betriebsrat zu einer Erhöhung des Personalbestandes führen. Die kollektiven Schutzbestimmungen im Leistungsentgelt, die die Gewerkschaften erkämpft haben, können im Betrieb zu einer Situation führen, die für die unbefangenen Betrachter zunächst paradox erscheint. Die

Leistungsbedingungen sind in manchen Zeitentgeltbereichen härter als im Leistungsentgelt.

Die Akkordentlohnung wurde geschichtlich von den Unternehmern eingeführt, um die Arbeiter zu einer höchstmöglichen Leistung anzuhalten. Die von den Gewerkschaften erkämpften kollektiven Regelungen können dagegen zu einer Begrenzung des Leistungsdrucks im Akkord genutzt werden.

Der Wechsel aus dem Leistungsentgelt in das Zeitentgelt bedeutet die Deregulierung des Faktors »Leistung«. Gewerkschaftliche Zielsetzung ist es dagegen, über eine kollektive Regelung dieses Faktors sozial zumutbare und menschliche Leistungsbedingungen durchzusetzen.

Es lassen sich hier folgende vorläufige Schlussfolgerungen formulieren:

- Schlägt ein Unternehmer vor, aus dem Leistungsentgelt in das Zeitentgelt zu wechseln, sollte die Interessenvertretung dies ablehnen.
- Besteht im Zeitentgelt ein hoher Leistungsdruck und/oder sind die Beschäftigten unzufrieden mit der Beurteilungspraxis, sollte die Interessenvertretung diskutieren, ob durch den Wechsel in eine Leistungsentgeltmethode eine Begrenzung des Leistungsdrucks und eine Verobjektivierung der Leistungsbedingungen möglich ist, und gegebenenfalls diese Forderung aufstellen.
- Sind die im Zeitentgelt Beschäftigten mit ihren Leistungsbedingungen und/oder der Beurteilungspraxis zufrieden, besteht zunächst kein aktueller Handlungsbedarf. Die Interessenvertretung sollte jedoch überlegen, wie diese Bedingungen erhalten bleiben können.
- Besteht im Leistungsentgelt ein hoher Leistungsdruck, hat die Interessenvertretung die Möglichkeit, die bestehenden Rechte des Betriebsverfassungsgesetzes und der Tarifverträge auszunutzen, um den Leistungsdruck zu begrenzen bzw. zu gestalten.
- Sind die Beschäftigten im Leistungsentgelt mit ihren Leistungsbedingungen zufrieden, besteht kein aktueller Handlungsbedarf. Die Interessenvertretung sollte jedoch Überlegungen anstellen, wie reagiert wird, falls die Unternehmer versuchen, diese Leistungsbedingungen zu verschärfen. Die Interessenvertretung braucht für diese Situation Konzepte und Aktionspläne »in der Schublade«.
- Bei Veränderungen in der Arbeitsorganisation sind immer die bestehenden Entgeltsysteme berührt. Diese Einführungen neuer Produktionssysteme sind Änderungen des Betriebes, daher mitbestimmungspflichtig und müssen in Betriebsvereinbarungen geregelt werden. Dazu gehören dann auch

Änderungen im Entgeltsystem. Die Interessenvertretung sollte sich keinesfalls darauf einlassen, zunächst die Arbeitsorganisation in einer Betriebsvereinbarung zu regeln und »irgendwann später« das dazugehörige Entgeltmodell zu regeln.

5.3 Der tarifliche Rahmen für Entgeltgrundsätze und Entgeltmethoden

Seit 2003 sind in allen Tarifgebieten der Metall- und Elektroindustrie Entgelt-Rahmentarifverträge abgeschlossen worden. Die in den Tarifverträgen vorgesehenen Einführungsphasen sind beendet. Dies gilt vor allem für die Themen Arbeitsbewertung und Eingruppierung (Kapitel 4). Die Ausgestaltung der Leistungsbedingungen und Verdienstchancen der Beschäftigten mit den – zum Teil neuen – Instrumenten der in den Entgelt-Rahmentarifverträgen vorgesehenen Entgeltgrundsätze und -methoden steht hingegen in vielen Fällen noch aus. Betriebsräte und Unternehmensleitungen *mussten* neu eingruppieren. Betriebsräte und Unternehmensleitungen *können* die Leistung neu regulieren.

Ein Blick auf die betriebliche Verbreitung der verschiedenen Entgeltgrundsätze und -methoden (Übersichten 5.3. und 5.4) zeigt den Handlungsbedarf. 1955 arbeitete die eine Hälfte der Beschäftigten in der Produktion im Zeitlohn, die Andere im Akkord (Prämie wurde erst ab 1971 erfasst). Mit der zunehmenden Automatisierung in den Betrieben in den 1970er Jahren veränderte sich auch die Welt im Leistungslohn. Neben dem Akkord gewann die Prämie an Bedeutung (1980: 8,5 % der in der Produktion Beschäftigten). In den folgenden beiden Jahrzehnten begann der Triumphzug der computergestützten und -gesteuerten Produktion und Dienstleistung. Im Verbund mit Fließ-, Band- und Taktarbeit sank der Anteil der Arbeit durch unmittelbar »die eigenen Hände Arbeit« betreffenden, beeinflussbaren Leistungsanteile. 2000 arbeiten 23 % der Arbeiterinnen und Arbeiter in der Metall- und Elektroindustrie in ganz Deutschland unter Prämienbedingungen. Die letzte getrennte Erfassung von Arbeitern und Angestellten 2006 zeigt die zweigeteilte Welt im Leistungslohn. Der Akkord ist zwar nach wie vor weit verbreitet, wird aber auf lange Sicht an Bedeutung verlieren. Erstaunlich: der Anteil, der im Zeitlohn Beschäftigten ist über die Jahrzehnte stabil bei ca. 50 % und gewinnt im Vergleich der Jahre 2000 zu 2006 sogar wieder an Bedeutung. Die Ursachen dafür sind vielschichtig. Nicht alle leistungslohnfähigen Arbeiten werden auch