

Hildebrandt, Eckart

**Working Paper — Digitized Version**

## Der VW-Tarifvertrag zur Lohndifferenzierung

WZB Discussion Paper, No. IIVG pre 81-216

**Provided in Cooperation with:**

WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Hildebrandt, Eckart (1981) : Der VW-Tarifvertrag zur Lohndifferenzierung, WZB Discussion Paper, No. IIVG pre 81-216, Wissenschaftszentrum Berlin (WZB), Berlin

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/82999>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

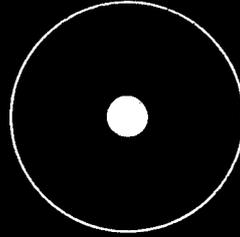
**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Wissenschaftszentrum



Berlin

IIVG/pre81-216

Der VW-Tarifvertrag zur Lohndifferenzierung

Eckart Hildebrandt

Februar 1981

Internationales  
Institut  
für  
Vergleichende  
Gesellschafts-  
forschung

International  
Institute  
for  
Comparative  
Social  
Research

IIVG preprints

AUG. 1981 Weltwirtschaft  
Kiel

11. 338 E36

IIVG Papers  
Veröffentlichung des Internationalen Instituts für  
Vergleichende Gesellschaftsforschung  
Wissenschaftszentrum Berlin

IIVG/pre81-216

Der VW-Tarifvertrag zur Lohndifferenzierung

Eckart Hildebrandt  
Februar 1981

17. MRZ. 1983  
Wirtschaftswissenschaft  
Kiel

Publication series of the International Institute for  
Comparative Social Research - SP II  
Wissenschaftszentrum Berlin  
Steinplatz 2, D 1000 Berlin 12  
030/ 131 40 81

## DER VW-TARIFVERTRAG ZUR LOHNDIFFERENZIERUNG

### Gliederung:

1. Abkehr von der analytischen Arbeitsbewertung	1
2. Was ist analytische Arbeitsbewertung?	2
3. Die Entwicklung der Arbeitsbewertung bei VW bis zum neuen Tarifvertrag	8
4. Gewerkschaftliche Tarifpolitik gegen Auswirkungen von Rationalisierungen und erste Modifikationen der Arbeitsbewertung im Bereich der IG Metall	18
5. Konzeptionelle Diskussionen zur Arbeitsbewertung innerhalb der IG Metall	24
6. Aktuelle Beurteilung der Arbeitsbewertung durch den REFA-Verband und führende Unternehmensvertreter	34
7. Die Interessen des VW-Konzerns an der Neufassung der Arbeitsbewertung	38
8. Lohnentwicklung und Absicherungsbedarf bei VW	40
9. Das neue Verfahren der Lohndifferenzierung (LODI) bei VW	53
10. Die Bildung von Arbeitssystemen	56
11. Arbeitssystembildung bei VW-Wolfsburg (Beispiele)	65
12. Erste Beurteilung der Auswirkungen und der Bedeutung von LODI	70
Literaturverzeichnis	77

## Abstract

Die Höhe des Grundlohnes bestimmt zu einem entscheidenden Anteil die Höhe des Einkommens der Industriearbeiter. Seit dem zweiten Weltkrieg wird der Grundlohn in der metallverarbeitenden Industrie zunehmend mit der Methode der analytischen Arbeitsbewertung festgelegt. Diese Methode ist in den siebziger Jahren aufgrund der Auswirkungen ihrer betrieblichen Anwendung zunehmend in Frage gestellt worden. Branchenkrisen mit den Folgen der Betriebsstillegung, Verlagerung und Produktionseinschränkung sowie Rationalisierung und Automatisierung haben vielfach zur Veränderung der Arbeitsanforderungen geführt, mit dem Resultat, daß die Eingruppierung vieler Beschäftigter durch das Management nach unten korrigiert wurde (Abgruppierung). Im Gefolge der Tarifverträge zur Verdienstsicherung bei Abgruppierung der IG-Metall sind eine Reihe von Überlegungen angestellt worden, durch welches Verfahren die analytische Arbeitsbewertung nicht nur korrigiert, sondern ersetzt werden könnte. Das erste Beispiel für ein neues Konzept ist der Haustarifvertrag zur Lohndifferenzierung im VW-Konzern. Dieser Tarifvertrag wird bezüglich seiner Vorgeschichte, seiner spezifisch betrieblichen Entstehungsbedingungen und seiner konzeptionellen Tragweite untersucht.

## Der VW-Tarifvertrag zur Lohndifferenzierung

### 1. Abkehr von der analytischen Arbeitsbewertung

"Die IG Metall und VW AG haben einen Tarifvertrag über die Lohndifferenzierung abgeschlossen, der ab 1. Februar 1980 Gültigkeit hat. Dieser Tarifvertrag gilt als zukunftsweisend für eine neue Form von Lohnzuordnung mittels kurzer, einfacher und verständlicher Tätigkeitsbeschreibungen in Arbeitssystemen." (1)

Genau dies gilt es zu prüfen. Spätestens seit 1978, als die IGM in Nordwürttemberg/Nordbaden einen "Tarifvertrag zur Sicherung der Eingruppierung und zum Schutz vor Abgruppierung" abschloß, wurde ein Einstellungswandel zur analytischen Arbeitsbewertung (aA) deutlich. Als Methode der Grundlohndifferenzierung hatte die in breiten Bereichen der Metallverarbeitung vereinbarte aA erhebliche Nachteile sichtbar werden lassen:

- Das differenzierte Bewertungsverfahren war von den Beschäftigten - obwohl ihr Grundlohn bestimmt wurde - nicht nachzuvollziehen;
- die Ergebnisse der Bewertung entsprachen oft weder den Gerechtigkeitsvorstellungen der Beschäftigten (insbes. bei den sog. Frauenarbeitsplätzen) noch den personalpolitischen Kalkülen der Unternehmen (z.B. Höhereinstufung gesuchter Facharbeiter)
- der zunehmende Druck auf Rationalisierungsumstellungen und die Umorientierung der Marktstrategie der Metallunternehmen auf ein breites, kundennahes Angebot erhöhten die Häufigkeit technischer, arbeitsorganisatorischer Umstellungen wie auch die Flexibilität der täglichen Produktionsorganisation. Die ständige Neubewertung von tausenden von Arbeitsplätzen erwies sich als undurchführbar, die analytische Bewertung im Gegensatz zur Produktionsgestaltung als unflexibel.

---

(1) Erläuterungen zur Lohndifferenzierung - LODI - der IGM-Wolfsburg, S.1

- Am gravierendsten war jedoch, daß die aA sensibel auf jede Veränderung der vom Unternehmen gestalteten Arbeitsanforderungen reagiert.

In der Regel führen Anforderungsverminderungen zu Einkommensverlusten. Das gilt für aktive Anforderungen wie Fachkenntnisse und Geschicklichkeit wie für passive Anforderungen, d.h. Belastungen durch Lärm, Staub, Hitze etc.

Die aA war mit zwei zentralen Zielen der IGM-Tarifpolitik nicht mehr in Übereinstimmung zu bringen, und gerade mit Zielen, die seit Mitte der siebziger Jahre zunehmend in den Mittelpunkt gewerkschaftlicher Lohnpolitik getreten waren: der Einkommenssicherung und akzeptabler Lohnrelationen. Zuletzt der Beirat der IGM und ihr Vorsitzender Loderer haben das Ziel einer neuen Bewertung der Arbeit programmatisch in die vordringlichsten Aufgaben eingereiht. (2)

Der VW-Tarifvertrag zu LODI ist nun der erste bedeutsame und tarifierte Schritt in diese Richtung. Im folgenden soll dargestellt werden, wie sich diese Konzeption bei VW selbst herausgebildet hat, wie der Zusammenhang mit der generellen tarifpolitischen Entwicklung zu sehen ist, wie das neue System unter dem Gesichtspunkt der Überwindung der Schwächen der bisherigen Arbeitsbewertung zu beurteilen ist und schließlich, welche konzeptionellen Vorgaben damit für die Tarifpolitik der IG Metall gesetzt sind.

## 2. Was ist analytische Arbeitsbewertung?

Kurz und prägnant über Arbeitsbewertung zu schreiben, fällt schwer. Obwohl sie seit der Verbreitung der wissenschaftlichen Betriebsführung insbesondere durch Taylor zum elementaren Bestandteil kapitalistischer Managementpolitik geworden ist, ist sie nicht Bestandteil öffentlichen Bewußtseins, gewerkschaftlicher Kampagnen und betrieblicher Auseinandersetzungen.

---

(1) So schreibt H. Janßen in seinem Beitrag "Tarifpolitik in den achtziger Jahren": "Die sehr enge Kopplung der Eingruppierung an die vom Arbeitgeber festgelegte Tätigkeit, vor allem bei der analytischen Arbeitsbewertung, bedroht angesichts der technisch-organisatorischen Veränderungen in den achtziger Jahren Einkommen und Status vieler Arbeitnehmer. Die IG Metall strebt deshalb eine tarifliche Entgelt-differenzierung an, die Qualifikation und Einkommen der Arbeitnehmer möglichst dauerhaft sichert." in: Gewerkschafter, Heft 8/80, S.20

gen. Ihr Ursprung ist das wissenschaftliche Arbeitsstudium, die Zerlegung des Arbeitsvorganges in biologisch-physikalische Elementarteile. Arbeit wird nur als quantifizierbare Arbeitsleistung verstanden, die sich nach Art der Leistung (Anforderungen) und nach der Leistungsmenge (Zeitdimension) objektiv messen und beliebig reproduzieren/wiederholen läßt. Die Wissenschaft von der Produktion in den Händen der Manager nimmt der Arbeit jede originäre Gestaltungsfunktion, sondern macht deren Produktionswissen sich zu eigen und setzt es gegen die Beschäftigten ein. Die Produktion wird wissenschaftlich gestaltet, die Arbeitsprozesse vorgeplant - alles wird steuerbar, meßbar, kontrollierbar; man muß nur die geeigneten Menschen dafür finden. Und geeignet heißt, daß diese die vorgeschriebene Teilarbeit möglichst schnell und gut ausführen und nicht höher qualifiziert und d.h. auch entlohnt sind, als unbedingt notwendig. (3) Der Kampf des Managements um das Produktionswissen, um die Gestaltung der Produktion, war auch immer ein Kampf gegen die umfassende Qualifikation der Facharbeiter und damit gegen ihre betriebliche Macht und ihre relativ hohen Löhne. (4)

---

(3) "Vielleicht der hervorstechendste Grundzug beim neuen System ist die 'Pensumidee'. Die zu leistende Arbeit eines jeden Arbeiters ist aufs genaueste ausgedacht und festgelegt. Der Arbeiter erhält gewöhnlich eine ausführliche schriftliche Anleitung, die ihm bis ins Detail seine Aufgabe, seine Werkzeuge und ihre Handhabung erklärt. ... Dieses Pensum bestimmt nicht nur, was, sondern auch, wie es getan werden soll, und setzt genau die Zeit fest, die zur Vollbringung der Arbeit gestattet ist." F.W. Taylor, Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, Weinheim u. Basel 1977, S. 41

(4) Der historische Entstehungsprozeß der analytischen Arbeitsbewertung ist bisher noch keiner konkreten Analyse unterzogen worden. In der einschlägigen Literatur finden sich nur - sofern überhaupt thematisiert - allgemeine Hinweise auf die Entwicklung der wissenschaftlichen Betriebsführung, verbunden mit den Namen Taylor, Gilbreth, Bedaux.

Eine abweichende Position nimmt Hackstein ein, der wissenschaftliche Grundlagen des Arbeitsstudiums im ausgehenden europäischen Mittelalter (Leonardo da Vinci) ausmacht und deren Orientierung auf eine sozial orientierte, mittlere Leistung hervorhebt. Vgl. Rolf Hackstein, Europäische Wurzeln des Arbeitsstudiums, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Heft 3/78, S.129 ff.

Für die konkrete Anwendung der analytischen Arbeitsbewertung gibt Weng folgende Hinweise: Erstmalige Anwendung im Deutschen Reich 1922 bei Continental/Hannover; ab 1936 Bemühungen um verallgemeinerbares Verfahren durch die deutsche Arbeitsfront (DAF); erste Einführung eines Lohngruppenkatalogs 1941 in der Eisen- und Metallindustrie (LKEM). Vgl. H.H. Weng, Gedanken zum Thema Arbeitsbewertung, in: angewandte Arbeitswissenschaft - Mitteilungen des IfaA Heft 83 vom Jan. 1980, S.27 ff.

Mit der exakten und differenzierten Beschreibung von Arbeitsabläufen und Arbeitsplätzen entwickelte das Management ein Instrument, um

- Ansatzpunkte zur Rationalisierung der Produktion aufzufinden,
- um die Auswahl von Arbeitskräften für bestimmte Arbeitsplätze systematisch und lohnminimierend durchzuführen,
- Personaleinsatz, berufliche Ausbildung und Fortbildung zu planen, kalkulieren und laufend zu überprüfen und damit auch die Lohnkosten kalkulieren zu können,
- einen sog. leistungsgerechten Lohn für die einzelne Arbeitskraft zu bestimmen und insbes. die Lohnrelation zwischen den unterschiedlichen Einzelarbeiten wissenschaftlich zu ermitteln. Der Lohn wird innerhalb des Leistungsprinzips scheinbar "objektiv" ermittelt und soll damit innerhalb des Bewertungssystems nicht mehr verhandlungs- und konfliktfähig sein.
- Damit wird Anforderungsbewertung zu einem wichtigen unternehmerischen Herrschaftsinstrument, zur Einbindung der Beschäftigten und ihrer Interessenvertreter, zur Konfliktvermeidung.
- ein umfassendes betriebliches Datenerfassungssystem aufzubauen und damit über ein integriertes Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrument zu verfügen.

Obwohl all diese Punkte von eminenter Bedeutung sind, wird fast ausschließlich nur über die lohnbegründende Funktion der Arbeitsbewertung diskutiert - der Zusammenhang mit anderen Instrumenten betrieblicher Personal- und Leistungs politik wird vernachlässigt. Halten wir auf dieser Stufe einen entscheidenden Sachverhalt fest: Indem das Management Art und Ausmaß der Anforderungen der Arbeitsverrichtung vorgibt, gibt sie auch vor, was diese Arbeit wert ist. Es entsteht die Verkehrung, als wenn der Arbeitsplatz bzw. die Arbeitsaufgabe an sich einen Wert hat (diese werden ja bewertet) - unabhängig von der bestimmten Person, die diese Arbeit ausführt. Es kommt also nicht darauf an, was ein Mensch an Fähigkeit und Fertigkeit verkörpert, sondern ob er die Arbeit so wie gefordert ausführt und dafür deren Wert als Lohn erhält. Dieser Verkehrung saßen auch die Hauptprotagonisten der Arbeitsbewertung in der IG Metall auf: "Mit Hilfe der Arbeitsbewertung nach Rangreihen kann wenigstens annähernd eine Ordnung für den 'Wertinhalt' eines Arbeitsplatzes und für seine Lage in der Rangfolge zu den anderen Arbeitsplätzen im

Betrieb gebracht werden. Es wird so mit Hilfe der Arbeitsbewertung ermöglicht, den entsprechenden Lohn für diesen Arbeitsplatz zu finden." (5) Beim Wort genommen, bedeutet dies, daß der Mensch ohne seinen Arbeitsplatz nichts wert ist, was sich gerade in der Krise erschreckend bewahrheitet hat. Vor diesem Hintergrund wird auch deutlich, welche Sprengkraft hinter der aktuellen gewerkschaftlichen Forderung nach einer mehr personenbezogenen Arbeitsbewertung steht: der Mensch würde wieder ein eigenständiges Gewicht gegenüber der wissenschaftlichen Betriebsführung des Managements erhalten, ein Stück Gestaltung und Kontrolle über den Arbeitsprozeß zurückgewinnen. Es geht also um Grundprinzipien der Herrschaft und der Gestaltungsrechte im Betrieb.

Im Mittelpunkt der Anwendung der Arbeitsbewertung stand und steht allerdings die Lohndifferenzierung. In der Standarddefinition nach REFA heißt es bezüglich der anforderungsabhängigen Lohndifferenzierung:

"Dabei wird davon ausgegangen, daß Personen, die an Arbeitsplätzen mit höheren Anforderungen arbeiten, einen höheren Lohn oder ein höheres Gehalt erhalten als solche Personen, die an Plätzen mit geringerer Anforderung tätig sind. Dazu ist es erforderlich, die unterschiedlichen Anforderungen zu bewerten, um damit eine von den Anforderungen abhängige Wertzahl zu ermitteln. Diese Wertzahl beeinflusst einen Teil des Gesamtlohnes oder Gehaltes." (REFA, Methodenlehre des Arbeitsstudiums, Teil 4, München 1972/77, S.10)

Die Arbeitsbewertung hat historisch eine Grundlohnbestimmung abgelöst, die auf die Qualifikation der Arbeitskräfte abgestellt war; sie unterschied grob nach gelernt und ungelernt, später in einer klassischen Dreiteilung nach gelernt, angelernt und ungelernt.

Es existieren zwei Hauptverfahren: die summarische und die analytische Bewertung. Die summarische Bewertung orientiert sich an der für die Arbeitsausführung erforderlichen Ausbildung bzw. dem erforderlichen Können und bildet dabei mehrere Stufen. Werden dagegen mehrere Anforderungsarten getrennt erfaßt, spricht man von analytischer Arbeitsbewertung. Die gebräuchlichsten Anforderungsarten nach dem sog. Genfer Schema von 1950 sind:

---

(5) Hagner/Weng, Arbeitsschwierigkeit und Lohn, Köln 1952, S.202

pierungen für den zu vernachlässigenden Einzelfall. Auch die Beschäftigten glaubten, daß mit den jährlichen Tariflohnsteigerungen ein kontinuierlich steigendes persönliches Einkommen sichergestellt sei. Exemplarisch formulierte Franz Steinkühler 1977:

"Durch die Entwicklung immer neuer Technologien rutschen nun also bei unserer Arbeitsplatzbewertung die Eingruppierungen massenweise ab. Wir erreichen jedes Jahr über die Tarifpolitik Lohnerhöhungen, die dann aber im Grunde nur fiktiv sind, weil während der Laufzeit dieser Tarifverträge dann durch Abgruppierungen das wieder von den Arbeitgebern eingespart wird, was sie eigentlich an Lohnerhöhungen hätten bezahlen sollen. Und dafür kriegen wir als Gewerkschaft dann aus den Betrieben die Prügel." (Handelsblatt vom 17.1.78).

Unter diesem Gesichtspunkt, der Sicherung des Grundlohns, ist der Lohn-differenzierungs-Tarifvertrag bei VW zu sehen.

### 3. Entwicklung der Arbeitsbewertung bei VW bis zum neuen Tarifvertrag

Die Methode der analytischen Arbeitsbewertung (aA) ist bei VW schon in den frühen fünfziger Jahren nach der Methode Euler-Stevens (Stufenwertzahlverfahren) vereinbart worden. Die Methoden der Arbeitsbewertung waren in der IGM ausführlich diskutiert, methodisch ausführlich rezipiert. Der Vorstand veröffentlichte im August 1951 Leitsätze zur tariflichen Vereinbarung der Arbeitsbewertung, denen die damalige VW-Regelung entsprach. (7)

Eine kurze, grobe Beschreibung der Methode erscheint an dieser Stelle sinnvoll:

Bewertet werden soll der einzelne Arbeitsplatz oder ein einzelner Arbeitsgang. Auf der Grundlage eines Schemas von Bewertungsmerkmalen (vgl. nächste Seite) wird geschätzt, welche Anforderung in welcher Intensität an diesem Arbeitsplatz/Arbeitsgang auftritt. Jeder Einzelanforderung (z.B. zeitweise sehr hohe körperliche Beanspruchung) ist eine Wertzahl zugemessen (z.B. 3,0). Die Summe aller Wertzahlen (d.h. aller Einzel-

---

(7) Hans K. Weng war Leiter der Abt. Arbeitsstudien beim Vorstand der IG Metall. Vgl. Hagner/Weng, Arbeitsschwierigkeit und Lohn, Köln 1952, S. 37 ff.

**Arbeitsbewertung**

Anlage 2 zum Lohnvertrag vom 19. Februar 1979

Wert- zahlen bis	Berufsausbildung, Fachkenntnis, Berufserfahrung, Facherfahrung	Geschick- lichkeit, Hand- fertigkeit	Anforderung an Muskeln und Sinne				Verantwortung für			Umgebungseinflüsse				
			körperl. Beans- pruchung	Aufmerk- samkeit	Platz- gebunden- heit, Monotonie	zusätzl. Denk- prozeß	Werkstück und Arbeits- gute	Arbeits- mittel, Arbeits- ablauf	Gesund- heit anderer	Tempe- ratur	Öl, Fett, Schmutz, Staub	Nässe	Erschütt., Gase, Dämpfe, Lärm, Erkält., Blend., Sonstiges	Unfall- gefährdg. (eigene)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
0	keine Anweisung	keine	keine	keine	keine	keine	keine	keine	keine	keine	keine	keine	keine	keine
0.5	kurze Anweisung	geringe	geringe	geringe	gering belastende	geringe	geringe	geringe	geringe	geringe	geringe	geringe	geringe	geringe
1.0	kurzes Anlernen		zeitweise	mittlere	mittelmäßig belastende	mittlere	mittlere	mittlere	mittlere	mittlere	mittlere	mittlere	mehr als geringe	mittlere
1.5	Anlernen bis 3 Monate	mittlere	mittlere			zeitweise hohe	zeitweise hohe	hohe	hohe	hohe	hohe	hohe	mittlere	hohe
2.0	Anlernen bis 6 Monate		zeitweise hohe	hohe	stark belastende	hohe	hohe			sehr hohe	sehr hohe		mehr als mittlere	
2.5	Anlernen bis 12 Monate	hohe	hohe			zeitweise sehr hohe	zeitweise sehr hohe	sehr hohe					hohe	
3.0	Anlernausbildung bis 2 Jahre		zeitweise sehr hohe	sehr hohe	sehr stark belastende	sehr hohe	sehr hohe	höchste						
3.5	mehrsait. Anlern- ausbildg., mind. 2 J. abgeschlossene	sehr hohe											sehr hohe	
4.0	Berufsausbildung	höchste	sehr hohe	höchste										
4.5														
5.0	wie bei 4.0 plus Fachkonnen													
5.5														
6.0	wie bei 4.0 plus besond. Fachkon.													
6.5														
7.0	wie bei 4.0 plus höchst. Fachkon.													

Die aus den Wertzahlen der einzelnen Arbeitsanforderungen ermittelte Wertzahlsumme ergibt die Einstufung in die jeweilige Lohngruppe nach folgender Tabelle:

Wertzahlsummen	Lohngruppen	Wertzahlsummen	Lohngruppen
0 bis 3	1	12,1 bis 13,5	5
3,1 bis 4,5	2	13,6 bis 15	5 B
4,6 bis 6	2 B	15,1 bis 16,5	6
6,1 bis 7,5	3	16,6 bis 18	6 B
7,6 bis 9	3 B	18,1 bis 19,5	7
9,1 bis 10,5	4	19,6 bis 21	7 B
10,6 bis 12	4 B	21,1 und darüber	8
			9

Quelle: Lohnvertrag für die Volkswagenwerk AG vom 19. Febr. 1979, S. 18/19 und S.6/7

belastungen) ist dann zugeordnet einer Lohngruppe, in die der/die Beschäftigte an diesem Arbeitsplatz eingruppiert wird. Nach der Lohngruppe bestimmt sich der Grundlohn als Prozentsatz vom Ecklohn, der in jeder Lohntarifrunde neu festgelegt wird. Kurz: Die aA wird mit dem Anspruch angewandt, differenziert und objektiv die Arbeitsanforderungen an den einzelnen Beschäftigten zu messen, vergleichbar zu machen und Grundlage für eine entsprechend den Anforderungen und im Vergleich zu anderen Beschäftigten gerechte Entlohnung zu sein. (8)

Die Arbeitsbewertung wurde in der Regel betrieblichen Besonderheiten angepaßt. Bedeutsamere Modifizierungen wurden bei VW Mitte der sechziger Jahre vorgenommen als Reaktion auf Veränderungen im Produktionsprozeß.

Auf die Zunahme repetitiver, taktgebundener Arbeiten wurde mit der Aufnahme des Belastungsmerkmals "Platzgebundenheit, Monotonie" reagiert. Dies ist eine erstaunlich frühe Korrektur des traditionellen Schemas durch die Berücksichtigung sog. neuer Belastungsarten wie Unterforderung, Monotonie und einseitige Körperbelastung. Von etlichen Arbeitswissenschaftlern wird dies heute als aktuelle Erkenntnis zur Arbeitsbewertung empfohlen.

Eine weitere Veränderung bestand in der Umbewertung zwischen sog. aktiven Anforderungen (Anforderungsarten 1 - 9 in der Tabelle) und sog. passiven Anforderungen (Anforderungsarten 10 - 14). Für alle 14 Belastungsmerkmale waren maximal 86 halbe Punkte zu vergeben. Es wurde nun festgelegt, daß statt bisher 2/3 nun 3/4 aller Punkte für aktive Anforderungen vergeben wurden. Inbesondere Berufsausbildung und -erfahrung wurden sehr hoch bewertet. Darin drückt sich die Erfahrung aus, daß mit zunehmender Rationalisierung und Automatisierung der Produktion einerseits wichtige Qualifikationsanforderungen wegfallen, andererseits Arbeitsumgebungsbelastungen abgebaut werden - beides führt potentiell zur Abgruppierung. Mit dieser "Quotierung" sollte die Bedeutung der Qualifikation betont und erhalten werden, zum anderen dem vorgebeugt werden, daß die unteren Lohngruppen durch den Abbau belastungsbedingter Lohnbestandteile zu stark bedroht werden. Auch diese Erweiterung

---

(8) Zu einer zusammenfassenden Auseinandersetzung mit diesem Anspruch vgl. Stephan Laske, Die Anforderungsgerechtigkeit in der Arbeitsbewertung oder die Fiktion von Fiktionen, in: J. Gohl (Hg.), Arbeit im Konflikt, München 1977, S. 142 ff.

beruht auf Erfahrungen/Einschätzungen, die erst in der Tarifbewegung '78 breiter thematisiert wurden.

Die Anwendung dieses modifizierten Bewertungs-Verfahrens hat praktisch Anfang der siebziger Jahre aufgehört. Seit dieser Zeit wurden keine Punktbewertungen mehr vorgenommen, sondern man hat veränderte oder neu geschaffene Tätigkeiten dadurch bewertet, daß man sie mit anderen Tätigkeiten/Arbeitsplätzen, die nach dem alten Punktsystem bewertet waren, verglichen hat (summarisches Vergleichsverfahren). Praktisch wurde ein Rangreihenverfahren angewandt. Die Betriebsräte als Beauftragte der Tarifvertragsparteien bezogen sich dabei auf ihre Erfahrung, daß im Verlauf betrieblicher Umstellungen in immer größerem Umfang Anforderungen durch Umgebungseinflüsse, durch körperliche Schwerarbeit und auch Anforderungen an Ausbildung und Geschicklichkeit reduziert wurden. Durch den Vergleich mit den alten Bewertungen wurde zumindest teilweise verhindert, daß sich die Anforderungsverringerungen im Absinken der Bewertung/Eingruppierung geltend machten. Die Bewertung wurde quasi eingefroren, um die aktuellen, für die Beschäftigten negativen Produktionsveränderungen nicht auch im Lohn zur Wirkung kommen zu lassen.

Es läßt sich also bereits ab Anfang der siebziger Jahre bei VW eine praktische Kritik an den Auswirkungen der Anwendung der analytischen Arbeitsbewertung feststellen. Da gleichzeitig die ausufernde Zahl der notwendig werdenden Neubewertungen dieses Verfahren für das Management disfunktional werden ließ, konnte ein Konsens über die Außerkraftsetzung gefunden werden. Bezogen auf die Strategie der BR, damit ganz pragmatisch die Löhne zu sichern, kann dieser Vorgang als Vorstufe zur Politik der Besitzstandsicherung interpretiert werden, die erst seit 1977 zu einem dominierenden Element der IGM-Tarifpolitik geworden ist.

Die Wende hin zu dem Bemühen, eine neue Konzeption anstelle der aA zu finden, setzte mit der scharfen Krise bei VW 73/74 ein. Eine erhebliche Zahl von Arbeitsplätzen fiel weg, Modelle und Produktionsformen wurden neu konzipiert, Arbeitsplätze und Arbeitsgänge veränderten sich. Als die Krise einigermaßen überstanden war, also ab 1976, bemühte sich insbesondere die Lohnkommission des BR um eine neue Konzeption. Welche Vorstellungen dabei eine Rolle spielten, beschreibt Hans Ziegler, Vorsitzender des Lohnausschusses des VW-Gesamtbetriebsrates und Mitglied der

Verhandlungskommission der IGM folgendermaßen: (9)

"Wir haben dann also angefangen, etwas Neues auszutüfteln, das war gar nicht so sehr einfach. Zunächst gab es dafür einfach nur Vorstellungen, was sollte sein. Man wollte die Abkopplung haben von der analytischen Arbeitsbewertung, weil ja da einfach durch das System unterstellt wird, alle Veränderungen schlagen sich nieder und führen zu Punktreduzierungen und in der Regel ja auch daraus zur Lohnabsenkung. Wenn man sich also die Tabelle anschaut, es wird ja nirgendwo mit konkreten gehandelt, sondern mit Begriffen 'kleine, mittlere, hohe'. Das einzig Konkrete sind die Etappen für die Berufsausbildung, wo also mindestens Zeiträume angegeben werden und was dahinter steckt, Berufsausbildung und zusätzliche Facherfahrung. Aber alles andere wird ja mit ganz schwammigen Begriffen dargestellt, die der Kollege im Betrieb selber überhaupt nicht in Vergleich bringen konnte. Diesen Begriffen waren ja im Ursprung bestimmte Kurventabellen zugeordnet, wo also abzulesen war, was z.B. höchste Geschicklichkeit darstellt über den Sichtverlauf hinweg, oder was sehr hohe körperliche Beanspruchung war.

Es war für den Kollegen im Betrieb nicht nachvollziehbar, wenn man einem Kollegen sagte, nun versuche doch, deinen Arbeitsplatz nach dieser Tabelle einzustufen. Jeder hat für sich nachgewiesen, daß bei ihm die größte Hitze war, was er nur von seinem ganzen engen Umfeld beurteilen konnte, denn er wußte nicht, wie es in der Gießerei zugeht, die sehr weit entfernt lag. Von daher waren alle eigenen Auslotungen nach dieser Tabelle von vornherein falsch. Er konnte auch nicht nachempfinden, ob seine Zuordnung richtig war.

So, nun war eine weitere Vorstellung der IG Metall, ein System zu entwickeln, was für den Kollegen durchschaubarer war, mehr auf Praxis bezogen war und dafür war ein Kriterium, daß - im Gegensatz zu früher - der Gesamtumfang aller auszuführenden Arbeiten einfließen sollte in die Bewertung. Nach der Analyse wurde praktisch eine Arbeit, die vier oder fünf Arbeitsgänge hatte, aufgegliedert in diese Arbeitsgänge. Und jeder einzelne Arbeitsvorgang wurde nach diesem System punktbewertet. Wir wußten als Kommission oftmals gar nicht, in welcher Kombination die verschiedenen Arbeiten auf den Mann bezogen vorkamen. Uns wurde immer nur vorgeführt: Arbeitsgang Nr. 10. Den haben wir in der paritätisch besetzten Lohnkommission beurteilt und entsprechend Lohn zugeordnet. Genauso wurde der Arbeitsgang Nr. 30 vorgeführt usw. Wir wußten aber nicht, wie die Kombination auf den einzelnen Kollegen zutrifft. Wir hatten in den alten Tarifverträgen eine Regelung drin, daß wenn unterschiedlich bewertete Arbeitsvorgänge von einem Kollegen gemacht werden mußten, mußte jeweils der höchst bewertete bezahlt werden. Das ist solange gut gegangen, wie wir Käfer in Wolfsburg bauten. Also einen einzigen Fahrzeugtyp, weil man da auch unterstellen konnte, daß jeder jahraus, jahrein immer dieselbe Arbeit macht. Und immer auch nur einen relativ geringen Teilumfang, weil man darauf abgestellt hatte, die Arbeit so weit wie möglich zu unterteilen, damit jeder Ungelernte von der Straße innerhalb weniger Stunden auf diesen Arbeitsvorgang in der Produktion hin angelernt werden konnte.

---

(9) Protokoll eines Vortrages von Hans Ziegler mit Mitgliedern der Berliner IGM und des IIVG II im Sommer 1980 in Berlin

Deutlich machen wollte ich, daß sich mit den neuen Typen auch dieses Arbeitsbild, was über Jahre Bestand hatte, plötzlich über Nacht änderte. Die Kollegen machten also nicht mehr immer nur dasselbe. Ihr könnte Euch vorstellen, wenn zwei oder drei verschiedene Typen über ein Band laufen, Zweitürer, Viertürer, große Heckklappe, kleine Heckklappe usw., da gibt es eine Menge unterschiedlichster Arbeitsabläufe, die dann wiederum auf den Kollegen zukommen, die er bewältigen muß. Das war mit dem alten System einfach nicht mehr zu packen, es erschien uns zu schwierig, aufwendig usw. Wir wollten nun beurteilen, was nun der Kollege tatsächlich auf einer Schicht an unterschiedlichen Arbeiten insgesamt machen sollte, das wollten wir zusammenfassend wissen."

Die hier wiedergegebenen Gedanken beziehen sich im wesentlichen auf die Anwendung der analytischen Arbeitsbewertung. Große Bedeutung kommt dabei der wachsenden Vielfalt und Flexibilität der Arbeit und des Arbeitseinsatzes zu. Deren Ursachen sind vielfältig wie:

- Schwankungen auf dem Absatzmarkt
- Veränderung der Absatzstrategie (Modell- und Sortimentspolitik)
- Veränderung der Konzernstruktur und -organisation (Arbeitsteilung und Verflechtung zwischen den einzelnen Produktionsstätten)
- Veränderung der Produktionsorganisation (starre Fertigungslinien pro Produkt versus flexible Mischproduktion)
- Rekrutierungsmöglichkeiten von Arbeitskräften, Fluktuation, Krankheitsquoten und Absentismus.

Wenn nun das Unternehmen den Personaleinsatz so steuern kann, daß es sich kurzfristig Schwankungen anpaßt, bedeutet dies eine steigende Zahl von Beschäftigten, deren Arbeitsplatz häufiger wechselt, kurzfristig zugeweiht wird. Diese werden in der Regel als "Verleihungen" bezeichnet, für die im Unterschied zur Versetzung keine Mitbestimmung des BR nach § 99 BetrVG vorgesehen ist. § 95 BetrVG beschreibt folgende Grenzen für Verleihungen:

"Versetzung im Sinne dieses Gesetzes ist die Zuweisung eines anderen Arbeitsbereiches, die voraussichtlich die Dauer von einem Monat überschreitet, oder die mit einer erheblichen Änderung der Umstände verbunden ist, unter denen die Arbeit zu leisten ist. Werden Arbeitnehmer nach der Eigenart ihres Arbeitsverhältnisses üblicherweise nicht ständig an einem bestimmten Arbeitsplatz beschäftigt, so gilt die Bestimmung des jeweiligen Arbeitsplatzes nicht als Versetzung."

Nach herrschender Rechtsauffassung stellt z.B. die Vertretung eines beurlaubten oder kranken Kollegen oder die kurzfristige Bedienung einer

anderen Maschine keinen Mitbestimmungsfall dar. (10)

D.h. insgesamt, daß sich auch bei VW ein breiter Raum von nicht geregelter und nicht kontrollierter, innerbetrieblicher Mobilität herausgebildet hatte, gegen die sich die Beschäftigten nicht wehren konnten. Die Kontrolle dieses "Verleihungswesens" und möglichst dessen Zurückdrängung müssen als weiteres, wichtiges Motiv der VW-Betriebsräte gesehen werden. (11)

Mit der Verleihung ist auch die Frage gestellt, wie die Entlohnung während dieser Zeit zu regeln ist. Zwar war bei VW sichergestellt, daß bei einer Verleihung an einen geringerwertigen Arbeitsplatz die alte Lohngruppe weitergezahlt wird, so war andererseits nicht geregelt, daß der/die Betreffende an einem höherwertigen Arbeitsplatz auch die entsprechend höhere Eingruppierung erhielt. (12) Für diese kurzfristige, sog. Mehrstellenarbeit erhielten also die Beschäftigten keine angemessene Entlohnung. Personallücken in den oberen Lohngruppen konnten also ohne zusätzliche Lohnkosten und ohne Einspruchsrechte des BR geschlossen werden. Auch dieses Problem muß als Hintergrund der Verhandlungen gesehen werden.

Zur Frage der Abgruppierungserfahrungen als Hintergrund für das neue Arbeitsbewertungssystem liegen nur allgemeinere Aussagen vor. Sicher kann man von einem entwickelten Bewußtsein über die mit den breiten technischen und arbeitsorganisatorischen Umstellungen gegebene Abgruppierung

---

(10) Dietz, Richardi, Betriebsverfassungsgesetz, 5. Aufl., München 1973, S. 1163

(11) Zur aktuellen Regelung der sog. vorübergehenden Tätigkeitsänderung vgl. VW-Lohntarifvertrag vom 19.2.1979

(12) Die genaue Regelung bei Verleihungen entwickelte sich folgendermaßen: Im Lohntarifvertrag vom 22.12.1971 war festgelegt, daß sich bei einer vorübergehenden Änderung der Arbeit der Akkordrichtsatz über die zwei nächsten Dekaden (jeweils 10 Tage) nicht ändert. Er ändert sich, wenn eine höherwertige Arbeit länger als eine Dekade ausgeführt wird und bei einer endgültigen Versetzung in eine höherwertige Akkordarbeit. Bei Versetzung in eine niedrigerwertige Arbeit wird der alte Akkordrichtsatz die laufende und zwei weitere Dekaden weitergezahlt.

Mit dem Lohntarifvertrag vom 25.4.1978 wurde die Situation insofern verbessert, als jetzt bei einer vorübergehend höherwertigen Tätigkeit die Höherentlohnung bereits ab dem ersten vollen Tag der Tätigkeitsänderung gezahlt wird. Die relativ häufigen Arbeitswechsel über nur wenige Stunden wurden damit also noch nicht erfaßt.

Im heute noch gültigen Lohntarifvertrag vom 19.2.1979 wurde dann der Spielraum des Unternehmens noch weiter eingeschränkt, indem jetzt der höhere Lohn bereits gezahlt werden muß, wenn die höherwertige Tätigkeit in der ersten Schicht überwiegend ausgeübt wurde. (§ 3.3.2.2)

rungsgefahr ausgehen. Betriebsbedingte Abgruppierungsfälle werden nicht genannt. Das bedeutet aber nicht, daß es nicht solche Sicherungsprobleme gegeben hätte: Erstens sind die sog. personenbedingten Abgruppierungen (meistens aufgrund gesundheitlicher Einschränkungen) dabei ausgeschlossen. Sie kommen häufiger vor und gelten auch heute noch als unvermeidbar. Zweitens findet aber auch Abgruppierung statt, wenn tarifvertraglich oder über eine Betriebsvereinbarung ein Abgruppierungsschutz vereinbart ist. Dieser Schutz hat nur aufschiebende Wirkung; wenn in dieser "Schonphase" kein gleichwertiger oder zumutbarer Arbeitsplatz gefunden wird, findet die Abgruppierung statt.

Diese Problematik kam 1974/75 bei der Umstellung des Produktionsprogramms vom Käfer auf den Golf zum Tragen und bei der Verlagerung der Passatproduktion aus Wolfsburg heraus zur Erhöhung der Golf-Produktion. Für den letzten Fall wurde am 11.8.77 eine Vereinbarung getroffen, nach der unter Punkt 4.2 den Lohnempfängern ein Lohnausgleich zugesichert wurde, bis ein gleichwertiger und zumutbarer Arbeitsplatz gefunden sei. Diese Regelung kann als Vorstufe für die tarifliche Absicherungsregel in § 4 des Lohntarifvertrages von 1979 gesehen werden.

Im Ergebnis wird deutlich, daß das Abgruppierungsproblem bereits einige Jahre bei VW akut gewesen ist und in die Arbeit des Betriebsrates Eingang gefunden hatte.

Interessant ist in diesem Zusammenhang, daß die Abgruppierungsproblematik bei VW stärker im Zuge innerbetrieblicher Produktionsverlagerungen und entsprechender Versetzungen aufgetreten ist, als aufgrund der Veränderung einzelner Arbeitsplätze bzw. von Umstellungen innerhalb der Abteilung. Es wird bei diesen unterschiedlichen Formen von Abgruppierungsbedrohung - die aber dieselbe Ursache haben können - zu prüfen sein, inwieweit eine neue Bewertungsmethode bei beiden Formen greift.

Zusammenfassend ergeben sich folgende Anforderungen, die der VW-BR vor dem Hintergrund der betrieblichen Entwicklungen und Erfahrungen an ein neues System der Entgeltendifferenzierung gestellt hat: (13)

---

(13) vgl. auch

Hans Ziegler, Ein neues Verfahren zur Lohndifferenzierung, in: Der Gewerkschafter 2/80, S.20 f. und

Hans-Jürgen Uhl, Ein neuer Weg in der Tarifpolitik, in: Der Gewerkschafter 2/81, S.22 ff.

1. Sicherung der Einkommen durch Abkoppelung der Grundlohndifferenzierung von den kleineren betrieblichen Veränderungen.
2. Ablösung der Bewertung einzelner Arbeitsplätze/Arbeitsgänge durch die Bewertung der Gesamttätigkeit der Beschäftigten ("als was beschäftigt").
3. Kontrolle und Eindämmung der Verleihungen; Entlohnung auch nur kurzfristig höherwertiger Tätigkeiten.
4. Schaffung eines vereinfachten und transparenten Bewertungssystems, bei dem der einzelne Beschäftigte die Bewertung nachvollziehen kann.

Im nächsten Schritt ist darzustellen, in welchem Rahmen sich die Veränderung der Arbeitsbewertung bei VW vollzog; d.h. welche generellen Veränderungen die Arbeitsbewertung in den letzten Jahren aufgrund ökonomischer und politischer Entwicklungen erfahren hat und welche Konzepte sich bei der IGM herausgebildet haben.

Das Vorgehen in den folgenden Kapiteln - bei der Ermittlung der Rahmenbedingungen für die Entstehung des neuen Lohndifferenzierungssystems bei VW - ist relativ ausführlich und komplex. Das Verfahren resultiert daraus, daß diese Analyse nicht auf einem quasi öffentlichen Diskussionsstand, auf bekannteren Untersuchungen zu diesem Thema aufbauen kann. Die Grundlagen müssen folglich in diesem Aufsatz erst geschaffen werden, wobei unsicher ist, welche Faktoren bei der Entstehung welche Rolle gespielt haben. Unsicher ist auch, ob mit den öffentlich zugänglichen Verlautbarungen und Regelungen auch das wirkliche Geschehen, die wirklichen Zusammenhänge erfaßt werden können - oder ob man nicht aufgrund mangelnder interner Kenntnisse - und das gilt für das VW-Management wie für IG Metall und VW-Betriebsratspolitik - manchmal arg danebenliegt. Das beginnt beispielsweise bei den verwendeten Begriffen. LODI wird häufig als summarisches Bewertungsverfahren bezeichnet. Das ist sicher falsch (vgl. Abschnitt 2) und den vertragsschließenden Parteien auch bekannt. Die IG Metall vermeidet neuerdings die Bezeichnung "Arbeitsbewertung" und spricht von Entgeltdifferenzierung. Es spricht einiges dafür, daß beide Parteien mit der Sprachverwirrung taktische Überlegungen verbinden: Das VW-Management will vermeiden, daß es mit einer zugestandenem Abschaffung der (analytischen) Arbeitsbewertung mit Grundsatzeinstellungen der Arbeitgeberverbände in Konflikt gerät; die IG Metall will einerseits andeuten, daß sie über die bisherige Arbeitsbewertung weit

hinausgegangen ist und konzentriert sich dabei auf das Entgelt; andererseits klammert sie die prinzipielle Auseinandersetzung um die Arbeitsbewertung vorläufig aus. Dies nur als Beispiel.

Im folgenden wird also versucht, durch das Zusammentragen verschiedener Informationen und die Analyse einzelner Einflußfaktoren etwas Klarheit in die Zusammenhänge zu bringen, ohne daß endgültige Beurteilungen möglich sind. Der daran nicht unmittelbar interessierte Leser kann seine Mühe durch das Überspringen der folgenden Abschnitte bis zum 9. verringern.

Die Nennung zweier Einschränkungen und das heißt Ausklammerung wichtiger Zusammenhänge erscheint mir noch notwendig.

Erstens sind die konzeptionellen Veränderungen innerhalb der IG Metall nicht losgelöst von Prozessen in anderen Gewerkschaften zu sehen. Die Arbeitsbewertung spielt in vielen Wirtschaftsbereichen eine Rolle, wird für neue Bereiche aufbereitet (Angestellte, öffentlicher Dienst) und wird teilweise erheblich modifiziert. (14) Indikatoren dafür sind z.B. die Überlegungen zur Dienstpostenbewertung im öffentlichen Dienst, die derzeitigen Verhandlungen über einen bundeseinheitlichen Entgelttarifvertrag im Bereich der IG Chemie und die gerade abgeschlossene, neue Lohnstruktur in der Papierverarbeitung im Organisationsbereich der IG DruPa. Dabei kommen sehr unterschiedliche Vorstellungen und Erfahrungen zum Tragen. (15)

Ebenfalls nicht berücksichtigt werden konnte der innere Zusammenhang zwischen verschiedenen tariflichen Regelungsbereichen, also Leistungslohn, Grundlohn und Arbeitsgestaltung. Dieser Zusammenhang wird z.B. daran deutlich, daß alle drei Bereiche bei der VW AG innerhalb kurzer Zeit zwar in getrennten Tarifverträgen, aber quasi als Paket abgeschlossen wurden. (16) Die Bedeutung der materiellen und konzeptionellen Integration dieser drei Bereiche ist noch gar nicht abzusehen, aber sicher erheb-

---

(14) Für einen Überblick vgl. Gaugler, u.a., Leistungsbeurteilung in der Wirtschaft, Baden-Baden, 1978

(15) Für einen ersten Hinweis vgl. Gewerkschaftspost der IG Chemie PK, Nr. 3/1981, Druck+Papier der IG DruPa, Nr. 1/1981, S.26 f.

(16) Gemeint sind:  
der Tarifvertrag über die Grundsätze der Entlohnung ab 1.5.79  
der Tarifvertrag Lohndifferenzierung ab 1.2.1980 und  
der Manteltarifvertrag ab 1.11.78

lich. So hing die Eingruppierung von der Einigung auf eine "Normalleistung" ab, die bei VW jetzt durch MTM und VW-Standardlohn abgelöst wurde. So hängt die Bildung von Arbeitssystemen eng mit der Erreichung bestimmter Arbeitsmindestbedingungen zusammen.

Gerade der letzte Zusammenhang müßte in einer anschließenden Untersuchung analysiert werden, da er auf eine neue Regelung des Kernpunktes der Arbeitssituation hinausläuft.

#### 4. Gewerkschaftliche Tarifpolitik gegen die Auswirkungen von Rationalisierung und erste Veränderungen der Arbeitsbewertung durch die IG Metall

In Stellungnahmen zu Anwendungsproblemen der Anforderungsbewertung wird häufig der Anschein erweckt, als ob mit der Arbeitsbewertung ein allgemeines, objektives und zeitloses Instrument zur Beurteilung von Lohnarbeit gefunden wäre. Konflikte um Eingruppierung erscheinen dann nur noch als Stufen zur Vervollkommnung dieses Instruments. Anhand der Alterssicherung und der Absicherung z.B. zeigt sich aber, daß die Arbeitsbewertung nur bestimmten Situationen und Interessen gerecht wird - bei veränderter Ausgangssituation wieder ein anderer, historischer Kompromiß erkämpft wird. Die Abwälzung zunehmender Beschäftigungsrisiken auf die älteren Arbeiter und Angestellten seit dem Wiedereinsetzen des Krisenzyklus bewirkte einen Druck auf den verstärkten Schutz der Älteren. Erhebliche Arbeitsschutz- und Rationalisierungsfortschritte in den siebziger Jahren zeigten die Wirkungen der aA in der Krise auf. Die Bedeutung und Funktion der Arbeitsbewertung ist also nicht an der immanenten Konsistenz und Differenziertheit des Bewertungssystems zu messen, sondern an seinen Wirkungen in bestimmten ökonomischen Situationen, bei bestimmten Managementstrategien und für die verschiedenen sozialen Gruppen.

Im folgenden Abschnitt werden daher drei Entwicklungslinien der Tarifpolitik dargestellt, die vor dem Hintergrund veränderter ökonomischer und sozialer Bedingungen die Anwendung der analytischen Arbeitsbewertung modifizieren; es sind dies der Rationalisierungsschutz, die Einkom-

menssicherung und die Anhebung der unteren Lohngruppen.

Die Problematik, daß die Anforderungsbewertung z.B. bei Branchenkrisen, aber auch als Folge der Automation, zu Abgruppierungen führen kann, ist lange bekannt. Bereits auf dem 1. Automatisierungskongreß wies der Amerikaner Bright ausführlich auf diese Gefahr hin. (17) Die Strukturkrise des Bergbaus und das Wiedereinsetzen des Krisenzyklus 1966/67 schränkten die Wahrnehmung und führten zu ersten tarifvertraglichen Regelungsversuchen.

Die erste Reaktion auf die betrieblichen Rationalisierungsfolgen mittels Tarifpolitik war der Abschluß von Rationalisierungsschutzabkommen. Für die IGM wurde das zentrale Abkommen zum 1. Juli 1968 abgeschlossen; für VW wurde am 14.6.68 ein gesonderter Firmentarifvertrag abgeschlossen. Ein Hauptelement der Rationalisierungsschutzabkommen - neben erweiterten Informations- und Beratungsrechten des BR, Abfindungen bei Entlassungen und eine Entlassungssperre für mind. 55jährige mit mindestens 10jähriger Betriebszugehörigkeit - ist der Versuch der Einkommenssicherung. Dies sollte auf drei Wegen geschehen:

- die Umsetzung auf einen gleichwertigen und zumutbaren Arbeitsplatz,
- Umschulung mit einer 6monatigen Sicherung des bisherigen Verdienstes,
- der befristeten Verdienstsicherung bei Abgruppierung:

"Werden Arbeitnehmern, die das 40. Lebensjahr vollendet haben und mindestens 10 Jahre ununterbrochen dem Betrieb angehören, keine gleichwertigen und zumutbaren Arbeiten angeboten, so erhalten sie im Falle einer Abgruppierung für die Dauer der für sie jeweils geltenden Kündigungsfristen, mindestens aber für 3 Monate, den früheren Arbeitsverdienst. Danach erhalten sie eine Anpassungshilfe..."

(§ 5.2 des Rationalisierungsschutzvertrages der IGM)

Mit der dritten Regelung wird die analytische Arbeitsbewertung für eine bestimmte Personengruppe außer Kraft gesetzt. Gleichzeitig wurde versucht, Instrumente zu entwickeln, um Abgruppierungen generell durch gleichwertige Umsetzungen und Umschulung (mittels Ausbau der Personalplanung), z.T. auch durch Arbeitszusammenlegung generell zu verhindern. Dies war dann im wesentlichen Aufgabe betrieblicher Politik. Auf

---

(17) James zR. Bright, Lohnfindung an modernen Arbeitsplätzen in den USA, in: Automation und technischer Fortschritt in Deutschland und den USA, Frankfurt 1963, S. 113 ff.

der Ebene der Tarifpolitik dagegen wurde das defensive Konzept der partiellen Außer-Kraft-Setzung der aA sukzessive ausgeweitet. Die Ausweitung fand bei folgenden Bestimmungen statt:

- a. Wegfall der Notwendigkeit einer genau beschriebenen (und damit eingegrenzten) Ursache für Abgruppierungen als Bedingung für das Einsetzen des Schutzanspruches. Wechsel zum Prinzip, daß das Vorliegen der sozialen Folge Abgruppierung unabhängig von der Ursache einen Schutzanspruch begründet.
- b. Wegfall der Einschränkung auf bestimmte Personengruppen durch Wegfall der Bindung an Alter und Dauer der Betriebszugehörigkeit.
- c. Verlängerung der Schutzfrist und Ausweitung der geschützten Einkommensteile.
- d. Ausbau des Einflusses des BR auf die Personalplanung. (18)

Wichtige Etappe auf diesem Weg war die Alterssicherung, die zuerst in Hamburg und 1974 durch den Unterweser-Streik für die IGM durchgesetzt werden konnte.

Die Notwendigkeit eines generelleren Schutzes vor Abgruppierung signalisierten die schwere Branchenkrise der Uhrenindustrie und die umfassenden Veränderungen in Teilen der elektrotechnischen und informationsverarbeitenden Industrie. Ohne breitere Diskussion in der Organisation wurde für die Tarifbewegung 1977/78 in der Metallverarbeitung in Nordwürttemberg/Nordbaden das Konzept des Absicherungstarifvertrages entwickelt. Es enthielt in der Anfangsphase das Verbot jeder individuellen Abgruppierung und die Festschreibung des betrieblichen Eingruppierungsdurchschnitts - ein Versuch, des Qualifikationsniveau unabhängig von personalen Veränderungen im Betrieb zu halten. (19) Dieses Konzept zielte viel grundsätzlicher auf die Ablösung der aA als die bisherige Politik; nur mangels einer tragfähigen Alternative zur aA wurde die Festschreibung der Eingruppierung als "status-quo-Lösung" angestrebt. (20)

---

(18) Einen Überblick über die Regelungsinhalte bestehender Tarifverträge gibt: Tarifpolitische Informationen, hrsg. vom DGB-Bundesvorstand, Abt. Tarifpolitik, Ausg. 7/1978.

(19) Eckart Hildebrandt, Der Tarifkampf in der metallverarbeitenden Industrie 1978, in: Arbeiterinteressen gegen Sozialpartnerschaft - Krit. Gewerkschaftsjahrbuch 1978/79, S.60 ff.

(20) Edgar Schmidt, ebenda, S. 73 ff.

Bei der Verringerung von Anforderungen wird dies nicht mehr mittels der aA erfaßt, sondern der Grundlohn wird in der Form der Gewährleistung eines einmal erreichten Eingruppierungsniveaus definiert.

Längerfristiges, klar benanntes Ziel war die Abschaffung der aA, das Finden neuer Bewertungsgrundlagen im Zusammenhang mit der Neufassung der LRTV I. Durch welche neuen Kriterien der Grundlohnbestimmung die aA ersetzt werden sollte, war unklar, hervorgehoben wurde die Notwendigkeit der Vereinheitlichung der Bewertung von Arbeitern und Angestellten, zweitens die Abwendung von einer anforderungsbezogenen Bewertung, die in der alleinigen Dispositionsmacht des Unternehmens liegt: "Angepeilt wird der Übergang von einer funktionalen betriebsbezogenen Eingruppierung zu einer persönlichen, bedarfsbezogenen Eingruppierung." (Steinkühler in Handelsblatt v. 22.9.78). In einem anderen Zusammenhang zielt Steinkühler pragmatischer auf das Finden eines weniger empfindlichen Systems wie z.B. die summarische Bewertung (Gespräch Steinkühler-Mundorf im Handelsblatt v. 18.1.78). Hauptziel in der Tarifbewegung 78 blieb aber die Abkoppelung des Einkommens von der Veränderung der betrieblichen Arbeitsbedingungen. Die Auseinandersetzung mit der Arbeitsbewertung war in dieser Phase noch vereinzelte Hintergrundüberlegung.

Die weitestgehende Infragestellung und gleichzeitig das Durchsichtigwerden der Opportunität der Arbeitsbewertung für die Interessen der Unternehmer geschah an der Frauententlohnung. (21) Noch in den fünfziger Jahren war es üblich, sog. Frauenlohnabschläge zu vereinbaren - der Extremfall war ein Abschlagsfaktor von 61:100 in der norddeutschen Fischindustrie. Erst durch ein Grundsatzurteil des Bundesarbeitsgerichts vom 15.1.1955 wurden Frauenlohngruppen als Verstoß gegen den Gleichheitsgrundsatz des Grundgesetzes § 3 verboten. Wie wurde dieses Urteil, das eine erhebliche Anhebung der Frauenlöhne bedeutet hätte, nun "analytisch" verarbeitet? Entsprechend dem Hinweis des BAG "Es ist möglich und notwendig, genauere Lohnkategorien zu bilden, insbesondere für leichtere und schwerere Arbeiten..." wurden die ehemaligen Frauenlohngruppen in Leichtlohngruppen am unteren Ende der Lohnskala umgewandelt und die Frauen dort eingestuft. Es entstanden Bezeichnungen wie Lohngruppe 01 und 02 - ausdrücklich den Hilfsarbeiterlohngruppen vorgeschaltet - und gekennzeichnet als "einfach", "körperlich leicht", "ohne besondere kör-

---

(21) vgl. ausführlich: Claudia Pinl, Das Arbeitnehmerpatriarchat, Köln 1977, S. 30 ff.

perliche Belastung". Es entstand also eine neue, angepaßte Analytik. "Um die Kontinuität der wirtschaftlichen Nachkriegsentwicklung nicht durch einen Lohnkostensprung zu gefährden, wurden im Einvernehmen der Tarifparteien und unter Anwendung der vom Bundesarbeitsgericht vorgeschriebenen Anwendung der 'objektiven Maßstäbe arbeitswissenschaftlicher Bewertung der Arbeitsplätze' die Leichtlohngruppen eingeführt. Man unterteilte die unterste Lohngruppe für unqualifizierte Hilfsarbeiten nach dem Merkmal der körperlichen Schwere der Arbeit und kam so zu den Leichtlohngruppen für vermeintlich körperlich leichte Arbeiten ohne notwendige qualifizierende Ausbildung. Einziger, wiederum vermeintlich objektiver Maßstab im arbeitswissenschaftlichen Sinne war dabei die energetische Gesamtbelastung des Körpers, und zwar ohne weitere Berücksichtigung von anderen auch körperlichen Engpaßbereichen, wie z.B. einzelne Muskeln oder Muskelgruppen. Im Grunde wurde dadurch der Tatbestand der Gesetzesumgehung erfüllt, indem eine bisherige Lohndifferenzierung nach Geschlechtern scheinbar verobjektiviert wurde." (22) Einige Gewerkschaften und Regionen versuchten dann, auf unterschiedlichen tariflichen Wegen, die Frauenlöhne anzuheben: durch Veränderung des Lohngruppenschlüssels, durch den Wegfall der untersten Lohngruppen, durch die stärkere Anhebung der unteren Lohngruppen in den Lohntarifverträgen. Diese Bemühungen waren bisher nur punktuell erfolgreich. Zuallererst gescheitert am prinzipiellen Widerstand der Unternehmerverbände, die, wenn z.B. die Abschaffung der beiden untersten Lohngruppen gefordert wurde, diese Forderung immer wieder aus dem Forderungspaket herausnahmen und kategorisch ablehnten. Gescheitert aber auch an der bisherigen Gewerkschaftspolitik, die sich trotz aller Ausnahmen mit ihren Prozentforderungen immer noch an der alten Lohnstruktur orientiert. Diese fürchtet, daß eine prinzipielle Änderung der Lohnstruktur schnell zu Konflikten und Forderungen bei den männlichen und Facharbeitern führen würde.

Praktisch gescheitert ist aber bisher auch ein anderer Versuch, nämlich über eine immanente Differenzierung der Arbeitsbewertung dieses Problem zu lösen. Die Bundesregierung beauftragte 1973 zwei arbeitswissenschaftliche Institute, ein arbeitswissenschaftliches Gutachten darüber zu erstellen, was nach dem derzeitigen Entwicklungsstand als leichte und

---

(22) Rohmert/Rutenfranz, Arbeitswissenschaftliche Beurteilung der Belastung und Beanspruchung an unterschiedlichen industriellen Arbeitsplätzen, hg. v. Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung, Bonn 1975

schwere Arbeit zu verstehen sei. Rohmert/Rutenfranz entwickelten ein "arbeitswissenschaftliches Erhebungsverfahren zur Tätigkeitsanalyse" (AET), in das besonders die psychischen Belastungen differenziert aufgenommen wurden. Ihr Gutachten schuf einerseits eine größere Beachtung für die spezifischen Belastungen und Beanspruchungen an sog. Frauenarbeitsplätzen, brachte aber andererseits kaum Veränderungen der betrieblichen Bewertungspraxis. C. Pinl referiert das DGB-Symposium zur Frauenarbeit 1975: "Da die zu vergebende Punktzahl für die einzelnen Anforderungen ein Verhandlungsergebnis ist, kommt es vor, daß z.B. für schwere körperliche Belastung eine hohe Punktzahl gewährt wird, für starke nervliche Belastung jedoch eine erheblich niedrigere. Liesel Winkelsträter räumt ein, daß die Hoffnung trag, mit Hilfe der analytischen Arbeitsbewertung den Programmpunkt 'Gleicher Lohn für gleiche Arbeit' durchzusetzen: 'Dies war ein Irrtum. Die angewandten Methoden haben nicht ausgereicht, die Beurteilungsergebnisse sind subjektive Verhandlungsergebnisse, die Lohnunterschiede konnten nicht beseitigt werden.' Aber auch die Hoffnung, die die Funktionärinnen auf eine weitere Verfeinerung der Arbeitsbewertung setzen, auf die 'exakte und umfassende Feststellung aller Belastungen und Beanspruchungen' (Winkelsträter) ist trügerisch, wenn doch die Zuordnung von Geldwerten zu den einzelnen Anforderungen wiederum 'subjektives Verhandlungsergebnis' ist." (23)

Die Aufnahme neuer Belastungsarten in die Arbeitsbewertung und die Veränderung der Gewichtung wird ein langwieriger Prozeß sein, der den inzwischen breiten Protest der Frauen gegen Lohndiskriminierung nachvollzieht. Die diskriminierende Stellenzuweisung wird er nicht verändern. Am wichtigsten derzeit sind die zahlreichen Prozesse, in denen Frauen den Grundsatz "Gleicher Lohn für gleiche Arbeit" einklagen. Erfolge gibt es auf dem betrieblichen Verhandlungswege und in Arbeitsgerichtsprozessen." Allein in den letzten drei Jahren haben mehr als 3000 Frauen mit Hilfe der IG Metall entweder durch betriebliche Aktionen oder über den Klageweg eine Höhergruppierung durchgesetzt." (24)

Zum Ende dieses Abschnitts sei noch einmal darauf verwiesen, daß die Infragestellung der Arbeitsbewertung durch ökonomische, politische, teilweise sehr gruppenspezifische Prozesse geschieht und eine immanente

(23) C. Pinl, Das Arbeitnehmerpatriarchat, a.a.O., S.50

(24) Metall-Pressedienst der IG Metall vom 23. Jan. 1980. Zu einem exemplarischen Prozeß um Höhergruppierung vgl. M. Kayser (Hg.), Wir wollen gleiche Löhne, Reinbek 1980.

Betrachtung der Arbeitsbewertung, das Verlassen auf ihre innere Logik und Objektivität, an den wirklichen Ursachen gesellschaftlicher Veränderung vorbeigeht.

##### 5. Konzeptionelle Diskussion zur Arbeitsbewertung innerhalb der IG Metall

Für die Behandlung der Arbeitsbewertung können verschiedene Stadien angegeben werden. Nach dem 2. Weltkrieg ging die Diskussion um die Einführung der analytischen Arbeitsbewertung im wesentlichen vom Montan-Bereich aus. Innerhalb der IG Metall fand Anfang der fünfziger Jahre eine sehr intensive Diskussion statt. (25) Die nachfolgende Phase ist durch eine breitere, betriebliche Durchsetzung der Verfahren der summarischen und der analytischen Arbeitsbewertung in den Betrieben ohne Tarifierung gekennzeichnet. (26) Ende der sechziger Jahre wurden die Verfahren der Arbeitsbewertung in der Metallverarbeitung allgemeingültig tarifiert. Das Hauptinteresse zu diesem Zeitpunkt lag bei der Vereinbarung paritätischer Ausschüsse und der Absicherung von betrieblichen Zulagen für Arbeitsumgebungsbelastungen. Diese ganze Phase bis hinein in die Mitte der siebziger Jahre war geprägt durch das Akzeptieren der REFA-Verfahren zur Arbeitsbewertung und ihre betriebliche Durchsetzung. Veränderungen in der betrieblichen Anwendung der Arbeitsbewertung sowie die soeben beschriebenen Modifikationen (bezüglich Frauen und ältere Arbeitnehmer) haben kaum zu einer öffentlichen Diskussion der Methode der Arbeitsbewertung selbst geführt. Erst die Strukturkrise in der Metallverarbeitung, ausgeprägte Branchenkrisen in der Werft-, Uhren- und Informationsverarbeitungsindustrie mit gravierenden Veränderungen der Arbeit führten zu ersten generellen Infragestellungen der analytischen Arbeitsbewertung und einem Aufleben der Diskussion. Dieses Wiederaufleben kann mit dem Jahr 1977 angesetzt werden, in dem in der Tarifabteilung der IG Metall erste unveröffentlichte Entwürfe zu einer Neufassung der Arbeitsbewertung erarbeitet wurden und erste, grundlegende Beiträge zu diesem The-

---

(25) Vgl. die entsprechenden Jahrgänge der Gewerkschaftlichen Monatshefte, Gewerkschafter, WWI-Mitteilungen.

(26) Vgl. Geschäftsbericht der IG Metall 1954/55, S. 100

ma auf der IG Metall-Technologie-Tagung gehalten wurden. (27)

Auf dem 12. ordentlichen Gewerkschaftstag der IG Metall im September 1977 wurden in der EntschlieÙung 12 zur arifpolitik einige der neuen Überlegungen festgehalten. (28)

Beim derzeitigen Diskussions- und Entwicklungsstand erscheint es mir notwendig, ausführlicher auf einzelne Stellungnahmen einzugehen. Die Kritikansätze und Lösungsvorschläge sind zu unterschiedlich, die Bezugspunkte und Zusammenhänge so verschieden, daß derzeit noch nicht zwischen klaren Linien, Konzeptionen unterschieden werden kann. Die Diskussion befindet sich auch jetzt noch in einem so frühen Stadium, daß vorschnelle Zusammenfassungen den vielfältigen Aspekten des Suchprozesses nicht gerecht werden.

Pornschlegel ging in seinen Ausführungen von den negativen Konsequenzen einer weiteren Anwendung der analytischen Arbeitsbewertung bei raschem technologischen Wandel aus. Er hob drei Konsequenzen hervor:

1. die Gefahr der Abwertung und Abgruppierung bei sich schnell wandelnden, technisch-arbeitsorganisatorischen Bedingungen und entsprechenden Anforderungsveränderungen;
2. die Behinderung der Durchsetzung bestimmter gewerkschafts- und gesellschaftspolitischer Vorstellungen für einzelne Arbeitnehmergruppen durch die Starrheit des Gesamtsystems der Grundlohndifferenzierung und
3. die generelle Behinderung der gewerkschaftlichen Gestaltungsfunktion durch den ProzeÙ zunehmender Bürokratisierung aller personalwirtschaftlichen Vorgänge.

Insgesamt sah er in der Weiterentwicklung und Festschreibung der Arbeitsbewertung eine schwerwiegende Bedrohung für die gesamte Verhandlungspolisation der Gewerkschaften.

(27) Hans Pornschlegel, Tarifpolitische Perspektiven des technologischen Wandels, in: Technologietagung 1977: Strukturelle Arbeitslosigkeit durch technischen Wandel? Heft 72 der Schriftenreihe der IG Metall, Frankfurt 1977, S. 103 ff.

Reimar Birkwald, Arbeitsinhalt und Mindestnormen in Tarifverträgen, in: Arbeitswissenschaft in der Gesellschaftspolitik, herausgegeben von Pornschlegel/Scholz, Berlin 1978, S.212 ff.

(28) Vgl. Protokolle Band 2, die Anträge 250-260 sowie die EntschlieÙung 12 auf Seite 327 f.

Den Schwerpunkt gewerkschaftlicher Tarifpolitik legte Pornschlegel auf den personellen Qualifikations- und Stuserhalt. Dies ist insofern von Bedeutung, als in der gesamten folgenden Diskussion wesentlich die Fragen der Qualifikationssicherung im Vordergrund stehen, die aber im Gegensatz zu Fragen der Statussicherung bisher nicht in ein tarifpolitisches Konzept gefaßt wurden. Pornschlegel stellt dann drei Politikansätze vor, die als vorläufige Systematisierung aufgenommen werden können:

- a) Der Ausbau der defensiven Rationalisierungsschutzpolitik: "Sie sind heute schon ein Standardinstrument der Tarifpolitik, mit dem vor allem verbesserter Kündigungsschutz, Verdienstsicherung für betroffene Arbeitnehmer sowie die Sicherstellung eines angemessenen Arbeitsplatzes vorrangig angestrebt werden. Falls diese Ziele nicht erreicht werden können, sind Umschulungen sowie die Angebote neuer, möglichst angemessener Arbeitsplätze vorgeschrieben; darüber hinaus stehen Abfindungen zur Debatte."
- b) Mit dem Deutlicherwerden der Schranken der Rationalisierungsschutzverträge muß zunehmend diskutiert werden, "ob nicht vielmehr statt dessen eine Steuerungsstrategie mit einem direkten oder indirekten Zugriff auf die Prozesse selbst verfolgt werden sollte." Es handelt sich dabei um eine neue, offensive Strategie zur Besitzstands- und Qualifikationssicherung durch Beeinflussung insbesondere der unternehmerischen Personalplanung. "Dieses Modell geht davon aus, daß an der unternehmerischen Jahresplanung, einschließlich der über das Personal, festgehalten werden soll. Diese ist, unbeschadet der Vorschriften aus dem Betriebsverfassungsgesetz, mit Unterlagen auszuweisen. Das Konzept ist gekoppelt an eine Festschreibung des sozialen Status der Arbeitnehmer auf der Grundlage dieser Planung, die auszuweisen ist durch einen Ist- und einen Soll-Besetzungsplan der Stellen. Für vorgesehene personelle Änderungen sind die notwendigen Begründungen (analog den Gesichtspunkten nach §§ 90 und 91 BetrVG) beizugeben. Dieses Konzept geht davon aus, daß der Arbeitgeber keinerlei personelle Maßnahmen während eines Jahres vornehmen kann, wenn nicht vorher informiert und eine Sicherung des sozialen Status für möglicherweise nachteilig betroffene Arbeitnehmer erreicht wurde." Dieses Konzept stützt sich wesentlich auf mögliche Maßnahmen der Arbeitsstreckung, um negative personale Folgewirkungen entweder durch Planung

nung zu vermeiden oder gleichmäßiger und sozial gerechter auf alle Beschäftigten zu verteilen (Abbau von Mehrarbeit und Sonderschichten, Einrichtung einer Personalreserve, Kurzarbeit, Umsetzung auf gleichwertige Arbeitsplätze, Umschulung etc.)."

c) Neben diesen umfassenderen Konzeptionen wurden in der IG Metall auch Vorstellungen entwickelt, wie die Arbeitsbewertung selbst methodisch verändert bzw. abgeschafft werden könne, um die von Pornschlegel genannten negativen Folgen zu vermeiden. Dazu seien zwei Alternativen in der Diskussion

"1. Entgeltgruppen ohne textliche Umschreibung.

2. Entgeltgruppen mit einer Funktionsbeschreibung im Tarifvertrag und Zuordnung der Funktion zu den Entgeltgruppen auf betrieblicher Ebene durch eine paritätische Kommission."

Zielrichtung dieser Vorstellungen war es wohl, erstens die Arbeitsbewertung unempfindlicher gegen betriebliche Veränderungen zu machen und zweitens, die Arbeitsbewertung betrieblich wieder verhandlungsfähig zu machen.

Birkwald wählte in seinem Referat auf der Tagung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft einen anderen, normativen Ausgangspunkt. Er geht von der Zerstörung und Zerstückelung des Arbeitsinhaltes mit der Durchsetzung tayloristischer und fordistischer Arbeitsformen aus, die sich in der Methode der Lohndifferenzierung niederschlagen. Bereits auf der DGB-Konferenz 1974 zur Humanisierung der Arbeit war festgestellt worden, daß die Lohndifferenzierung einer humanen Gestaltung der Arbeitswelt entgegensteht, indem sie zu unzumutbarer Arbeitsvereinfachung und Arbeitsteilung führt. Ein zweiter Ansatzpunkt der Kritik an der Arbeitsbewertung ist die Scheinversachlichung der Lohnbestimmungen, die in der Definition von menschlicher Arbeit in der Arbeitsbewertung enthalten ist. Aus dieser grundsätzlichen Kritik entwickelte er vier Ansatzpunkte für eine zukünftige Tarifpolitik:

- a) Einen grundsätzlichen Wechsel der Betrachtungsweise, indem zukünftig nicht mehr die Tätigkeit, sondern der Arbeitnehmer als ganze Person beurteilt und eingruppiert werden soll (ganzheitliche Betrachtung).
- b) Da objektive und sachliche Kriterien zur Eingruppierung aus der Natur des Gegenstandes heraus nicht gefunden werden können, ist eine

Eingruppierung anhand von Vergleichsbeispielen, die von einer paritätischen Kommission entwickelt und angewendet werden, anzustreben.

- c) Bei der Gestaltung und Bewertung des Arbeitsinhaltes ist mehr als bisher auf die Einhaltung von Mindestbedingungen abzustellen.
- d) Um die Zeit bis zur Durchsetzung solcher neuen Bestimmungen zu überbrücken, müssen Absicherungsregelungen eintreten, die Qualifikation und Lohn festschreiben. Das sich in der Entwicklung befindliche Tarifkonzept enthielt die Vorstellung, daß erworbene Qualifikationen nicht gemindert werden können. Dies sollte verhindert werden, indem eine Garantie der individuellen Lohngruppe und eine Fixierung des Durchschnittsqualifikationsniveaus des Betriebes vereinbart wird.
- e) Gleichzeitig wies Birkwald auf die Möglichkeiten über die Mitbestimmung bei der und die Festschreibung in der jährlichen Personalplanung hin.

In der EntschlieÙung 12 zur Tarifpolitik des 12. IG Metall-Gewerkschaftstages von 1977 sind dann folgende Aspekte der Status- und Qualifikations-sicherung enthalten (29):

- erstens, ein garantiertes Jahresentgelt,
- zweitens, gemeinsame Entgelttarifverträge für Arbeiter und Angestellte,
- drittens, neue Tarifbestimmungen der Entgeltdifferenzierung für alle Arbeitnehmer,
- viertens, Tarifverträge zur Erhaltung des sozialen Status der Arbeitnehmer bei technischen und organisatorischen Veränderungen,
- fünftens, tarifvertragliche Regelung zur Erhaltung des Qualifikationsniveaus.

Etliche Anträge formulierten präziser und ausführlicher zur Abschaffung der aA (251, 253, 262, z.B.); die OV Wolfsburg hatte einen Antrag zur einheitlichen Tarifverträgen für Arbeiter und Angestellte eingebracht (Antrag 369, S.604). In den Ergebnissen einer Klausurtagung des IGM-Vorstandes im April 79 wurde Rationalisierungsschutz und Qualifikationssi-

---

(29) Vgl. EntschlieÙungen, Anträge, Materialien. Zwölfter ordentlicher Gewerkschaftstag der Industriegewerkschaft Metall, Hg. v. IG Metall, Frankfurt 1977

cherung als tarifpolitischer Schwerpunkt bestimmt. "Im Bereich der Entgeltbestimmungen käme als erster grundsätzlich bedeutsamer Schritt der Übergang von der betriebsbezogenen zur personenbezogenen Entgeltdifferenzierung in Frage. Er würde auf die Perspektive eines qualitativ veränderten Einkommensaufbaus im Sinne der Entschließung Tarifpolitik des Gewerkschaftstages zielen.

Ein zweiter grundsätzlicher Schwerpunkt könnte hier liegen in der gemeinsamen Entgeltdifferenzierung für Arbeiter und Angestellte. Der Grundsatz gemeinsamer Entgeltbestimmungen würde bedeuten, daß die Tätigkeit von Arbeitern und Angestellten nach gleichen Kriterien zu beurteilen und entsprechend zu bezahlen ist. (30)

Zusammenfassend kann diese Diskussion so beurteilt werden, daß ab 1977 die Abkopplung der Grundlohndifferenzierung von kurzfristigen betrieblichen Entwicklungen, die wesentlich dem Dispositionsrecht der Unternehmer unterliegen, angestrebt wurde. Diese Problematik führte zu einer kritischeren und differenzierteren Sichtweise unternehmerischer Rationalisierungsstrategien, zu einer kritischeren Sichtweise der bisher gängigen Methoden der Arbeitsbewertung und letztlich auch zu einer kritischeren Betrachtungsweise einiger der Prinzipien der bisherigen gewerkschaftlichen Tarifpolitik (z.B. Monetarisierung von Belastungen).

Der gegebene Handlungsdruck führte zum "Tarifvertrag zur Sicherung der Eingruppierung und zum Schutz vor Abgruppierung", der in der Tarifbewegung 1977/78 im Bezirk Nordwürttemberg/Nordbaden durchgesetzt wurde. Dabei war klar, daß bereits die Besitzstandsicherung eine Durchbrechung der bisherigen Methoden der Arbeitsbewertung bedeutete: "Die Sicherung eines persönlichen Besitzstandes führt dazu, daß die Eingruppierung (ggf. auch die leistungsbezogene Vergütung) für solche Arbeitnehmer teilweise aufgehoben und an den persönlichen und kollektiven Status quo ante gebunden wird, eventuell mit Dynamisierung bei Lohn- bzw. Gehaltserhöhungen." (31)

---

(30) Vgl. den Bericht über die Klausurtagung in: Der Gewerkschafter, Heft 5/79, S. 21 ff., hier S. 26

(31) Hans Pornschlegel, Entwicklungstendenzen und Konfliktfelder der Tarifvertragsgestaltung, in: Recht der Arbeit, Heft 3, 1978, S. 155 ff., hier S. 163

Die Bezirksleitung Stuttgart faßte ihre Vorstellungen in der Tarifbewegung 1977/78 folgendermaßen zusammen. (31)

" Folgende Punkte machen es notwendig, der Gefahr von Abgruppierungen entgegenzuwirken:

- Der Unternehmer kann die Voraussetzungen für den Anspruch auf eine bestimmte Lohn- und Gehaltsgruppe autonom beeinflussen. Voraussetzung für die Eingruppierung sind in beiden Verfahren definierte Qualifikationsanforderungen und Belastungen. Diese sind aber das Ergebnis vorangegangener Unternehmerentscheidungen über Technik und Arbeitsorganisation. Die abhängig Beschäftigten und ihre Interessenvertretung haben keinen bzw. nur sehr geringen Einfluß auf die Arbeitsgestaltung.
- Der Tarifvertrag - hier LRTV 1 - bietet niedrige Lohn- und Gehaltsgruppen an, sowohl im summarischen als auch im analytischen Verfahren. Vom Handlungsstandpunkt des Unternehmers her muß dies geradezu als Anreiz wirken, Qualifikationsanforderungen und Arbeitsbelastungen so zu gestalten, daß die Voraussetzungen für eine niedrige Eingruppierung gegeben sind.
- Die Eingruppierung ist unter anderem von den Arbeitsbelastungen abhängig. Die zugunsten der unter diesen Bedingungen arbeitenden Menschen erkämpften Tarifverträge, Gesetze und Verordnungen und die Anstrengungen der betrieblichen Interessenvertretung zum Abbau dieser Belastungen werden blockiert. Die Politik einer Humanisierung der Arbeit wird dadurch in Frage gestellt.

Damit sind fundamentale Interessen der Lohnabhängigen auf Dauer bedroht:

- ein gesichertes Einkommen, das unabhängig von Veränderungen im Produktionsprozeß den erreichten Lebensstandard sichert,
- Qualifikationserhalt bzw. Qualifikationserweiterung ,
- Verringerung von gesundheitsgefhrenden Belastungen und Umgebungseinflüssen.

---

(31) Bezirksleitung Stuttgart der IG Metall, Tarifvertrag zur Sicherung der Eingruppierung und zum Schutz vor Abgruppierung - Arbeitsmaterial, Stuttgart im Juni 1978, S. 21 bis 24

Gleichzeitig wurde aber schon in der Begründung für den Absicherungsvertrag deutlich, daß es sich hierbei nur um einen ersten Schritt auf dem Weg zur grundlegenden Umgestaltung der Eingruppierungsbestimmungen handeln kann.

"Der Tarifvertrag mußte die Wirkung von Rationalisierung und Umorganisationsmaßnahmen auf Arbeiter und Angestellte mildern, den Rationalisierungsprozeß zugunsten aller Arbeitenden verlangsamen, damit wir die Zeit bekommen, die wir brauchen, um den neuen Technologien und Produktionsprozessen angepaßte Entlohnungsbestimmungen zu entwickeln. Weil wir aus jahrzehntelanger Erfahrung wissen, daß das Aushandeln neuer Entlohnungskriterien ein langwieriger Hindernislauf sein wird, brauchen wir den Absicherungsvertrag jetzt."  
(Aussperrungsnachrichten, Nr. 38, 4. April 1978)

Längerfristig geht es darum:

- Die Eingruppierung "abzukoppeln" von Anspruchsvoraussetzungen, die allein der Unternehmer durch seinen Einfluß auf Technik und Arbeitsorganisation bestimmt;
- stärkeren Einfluß zu gewinnen auf die Gestaltung von Technik und Arbeitsorganisation und deren Einsatz im Interesse der Arbeiter- und Angestellten."

Bei der Beurteilung dieses Tarifvertrages ist festzuhalten, daß

- es der IG Metall nur mit einem längeren Arbeitskampf gelungen ist, eine befristete Entgeltsicherung durchzusetzen;
- eine kollektive Absicherung nicht erreicht werden konnte;
- aufgrund der lockeren Verknüpfung von Qualifikation und Eingruppierung es der IG Metall nicht gelungen ist, Einfluß auf die betrieblichen Qualifikationsanforderungen zu nehmen bzw. die Qualifikation der Beschäftigten zu sichern und auch ~~auf~~ Qualifizierungsmaßnahmen durchzusetzen;
- der ganze Bereich der im wesentlichen gesundheitlich bedingten, sogenannten personellen Abgruppierungen nicht erfaßt wurde.

Der Absicherungstarifvertrag muß infolgedessen als erfolgreiche, zeitweise Sicherung des persönlichen Einkommens betrachtet werden, die erreicht wird erstens durch einen größeren Einfluß auf den betrieblichen Planungsprozeß, zweitens durch das Einsetzen der Sicherungsregeln selbst und drittens durch die Erschwerung betrieblicher Abgruppierungspolitik.

Die dem Abschluß des Absicherungstarifvertrages folgende Phase kann als Verallgemeinerung des damit erreichten Standes bezeichnet werden. Sie ist einmal gekennzeichnet durch die allgemeine Durchsetzung der Kritik an den Folgen der Anwendung der analytischen Arbeitsbewertung bei ver-

änderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. In der Tarifpolitik dominiert die Ausweitung von Absicherungstarifverträgen auf andere Regionen, allerdings unter teilweise erheblichen Abstrichen an der Sicherungsqualität. Bei der konzeptionellen Weiterentwicklung sind nur zögernde Fortschritte zu bemerken. Die bisher einzige ausgeführte Variante ist der Lohndifferenzierungstarifvertrag bei VW. Obgleich überhaupt noch nicht klargestellt ist, ob dieser Lohndifferenzierungsvertrag die generelle Stoßrichtung zukünftiger Tarifpolitik ausmacht oder ob er eher eine unternehmensspezifische Lösung mit verallgemeinerbaren Aspekten ist, wird ihm in gewerkschaftlichen Veröffentlichungen eine richtungsweisende Bedeutung zugemessen. (32)

Zu einer Gesamteinschätzung der Entwicklung innerhalb der IG Metall müssen wohl die Schwerpunkte etwas verschoben werden. So ist davon auszugehen, daß die Anwendung des summarischen und analytischen Verfahrens in den Betrieben durchschnittlich die anerkannte Realität darstellt. Weiterhin ist davon auszugehen, daß aufgrund der Komplexität des Themas und der zurückhaltenden Öffentlichkeitsarbeit der IG Metall in diesen Fragen ein noch wenig profiliertes Meinungsbild bei den Gewerkschaftsmitgliedern vorherrscht. Von daher bilden die Überlegungen einiger leitender Funktionäre der IG Metall und der Tarifvertrag LODI bei VW bisher eher die Ausnahme in der betrieblichen Realität in der Bundesrepublik. Dies spiegelt sich auch in der letzten offiziellen Stellungnahme der IG Metall zur analytischen Arbeitsbewertung wider. Im Arbeitsheft "Grundlohndifferenzierung nach analytischen Verfahren der IG Metall für die Bildungsarbeit" (33) wird die Analytik auf der alten methodischen Grundlage ausführlich dargestellt (und geschult); die betrieblichen Folgen und die entsprechende Kritik an dieser Methode tauchen nur im letzten Kapitel partiell auf. Obwohl verständlich ist, daß eine alte Methode nicht vollständig aufgegeben wird, bevor eine neue gefunden ist, besteht doch eine erhebliche Spannung zwischen der ungebrochenen Darstellung und der im engeren Kreise geübten Kritik, die zunehmend auf

---

(32) So auch kürzlich bei Hans-Jürgen Uhl, Ein neuer Weg in der Tarifpolitik, in: Der Gewerkschafter 2/81, S.22 ff.

(33) Hans Pornschlegel, Grundlohndifferenzierung nach analytischen Verfahren, hg. vom Vorstand der IG Metall, Dortmund/Frankfurt/Düsseldorf 1978. Neuerdings auch veröffentlicht als Band 39 der arbeits- und betriebskundlichen Reihe des Bundverlages Köln 1979.

die vollständige Abschaffung der analytischen Arbeitsbewertung hinausläuft. Diese Ambivalenz zur Analytik datiert nicht erst seit der Krise in der Metallverarbeitung Mitte der 70er Jahre, sondern seit Einführung der Analytik. Sie drückt sich im o.g. Text in folgender Feststellung aus:

"So gesehen, erweist sich die Arbeitsbewertung als ein umfassendes Herrschaftsinstrument der Unternehmensleitungen, das eingebettet ist in die Wertvorstellungen zur Erreichung der strategischen Unternehmensziele."

(34)

Die Entwicklung und Verhandlung des Konzepts Lohndifferenzierung bei VW geschah für die Öffentlichkeit überraschend. Die Vorüberlegungen von VW-Betriebsräten und der Abteilung Tarifpolitik der IG Metall wurden einzig auf dem Symposium Analytik '79 von Refa/Consulectra im Herbst 1979 vorgestellt - also zu einem Zeitpunkt, als der Tarifvertrag kurz vor seiner Verabschiedung stand. (30. November 1979) In seinem Referat (35) listete Heinz Lübben aus der Abteilung Tarifpolitik der IG Metall die Argumente gegen die analytische Arbeitsbewertung noch einmal auf (36) und benennt fünf Leitgedanken im Tarifvertragskonzept.

1. Die Ablösung der differenzierten Anforderungsbetrachtung durch eine Ganzheitsbetrachtung der "Beschäftigung" (37) unter Verzicht auf herkömmliche Bewertungsmerkmale.
2. Die Ganzheitsbetrachtung muß eine Differenzierung der Tätigkeiten ermöglichen. "Methodisch kann die Differenzierung entsprechend einer Berufsfunktion oder einer technisch und/oder räumlich/organisatorischen Ist-Darstellung der Arbeitsaufgaben im Rahmen abgegrenzter Arbeitssysteme erfolgen...".
3. Die Kriterien zur Differenzierung müssen den betrieblichen Parteien Spielraum für ihre Festlegung belassen. Die Abgrenzung von Arbeitssystemen und die Zuordnung von Lohngruppen soll durch eine paritätä-

---

(34) Ebenda, S.124

(35) Heinz Lübben, Kritische Betrachtung der herkömmlichen Arbeitsbewertungsmethoden, in: Refa-Nachrichten Heft 4/79, S.223 ff. Ebenfalls in: afa-informationen 5/79, S.16 ff.

(36) Vgl. auch Hans Pornschlegel, Eingruppierung und sozialer Status, in: Der Gewerkschafter 2/79, S.13 ff.

(37) Der Begriff Beschäftigung soll in der IGM-Sprache den Bezug auf die Anforderungen ablösen.

tische Kommission erfolgen.

4. Das neue Bewertungssystem soll für alle Arbeitnehmer überschaubar sein und Reklamationsmöglichkeiten beinhalten.
5. Über die neue Bewertungsmethode hinausgehend müssen Sicherungsregelungen für Um- und Versetzungen und bei Wegfall von Tätigkeiten vereinbart werden.

Nachdem nun ausführlich die Rahmenbedingungen und die Vorgeschichte des Lohndifferenzierungstarifvertrages aus der Sicht des VW-Betriebsrates und der IG Metall dargestellt wurde, soll nun auf die Unternehmerposition eingegangen werden.

#### 6. Aktuelle Beurteilung der analytischen Arbeitsbewertung durch den Refa-Verband und führende Unternehmensvertreter

Eine zusammenfassende Charakterisierung der wichtigsten Entwicklungen und Positionen fällt insofern schwer, als eine Vielzahl von Bewertungsmethoden und Anwendungsbereichen nebeneinanderstehen und jeweils an betrieblichen Fallbeispielen dargestellt werden. Am ehesten dürfte ein Überblick anhand der Referate auf dem Symposium Analytik '79 von Refa und Consulectra zu gewinnen sein. Besondere Bedeutung kommt dabei den Überlegungen des Refa-Grundsatzausschusses Arbeitsbewertung zu, da die betriebliche Anwendung überwiegend auf der Methodenlehre von Refa beruht und betriebliche Weiterentwicklungen in enger Verkoppelung mit dem Refa-Verband stattfinden. Der Vorsitzende dieses Ausschusses, Johannes Paasche, führte dazu aus, (38) daß der Ausschuß zwar an Weiterentwicklungen der Arbeitsbewertung arbeite, aber eine grundsätzliche Infrage-

---

(38) Johannes Paasche, Vorstellungen über die Weiterentwicklung der Arbeitsbewertung nach Refa, in: Stand der analytischen Arbeitsbewertung in der Bundesrepublik Deutschland, in: Sonderheft der Refa-Nachrichten 1980, S.27 f.

stellung für völlig verkehrt hält. An Weiterentwicklungen wurden genannt: die Neufassung der Anforderungsart geistige Belastung durch die Aufnahme von Belastungsformen, die mit der Informationsverarbeitung verbunden sind. Refa arbeitet intensiv an erweiterten Anwendungsmöglichkeiten der Analytik im Bereich organisatorische Rationalisierung und Personalarbeit. Die Veränderungen, die durch die sog. Arbeitsstrukturierung in die Arbeitsbewertung hineinkommen, werden an umfassenden Fallbeispielen zusammengestellt. Die Annäherung von Arbeiter- und Angestelltentätigkeiten wirkt sich bei Refa in der Erfassung von gemeinsamen Arbeitsaufgaben aus. Insgesamt wird also deutlich, daß Refa unter Beibehaltung der grundsätzlichen Zielsetzungen und Methodiken der analytischen Arbeitsbewertung praxisbezogen aktuelle Unternehmensprobleme in die Weiterentwicklung ihrer Methodenlehre aufnimmt und dementsprechend neuartige Problemlösungen erarbeitet.

Die Grundposition führender Unternehmervertreter soll an zwei die Diskussion prägenden Aufsätzen des Leiters der Arbeitsbewertung bei dem Hamburgischen Elektrizitätswerken, Hans-Otte Meyer, dargestellt werden. (39)

Die Unternehmen halten grundsätzlich und sehr prinzipiell an der analytischen Arbeitsbewertung fest; allerdings mit einigen Modifikationen, die sich aus bisherigen Anwendungsproblemen ergeben:

"Entwicklung von Arbeitsbewertungssystemen mit einer Beschränkung auf die wichtigsten Anforderungen und einfach gestuften Merkmalen, die leicht zu überschauen und zu handhaben sind. Nutzung der Arbeitsbewertung nicht nur für die Grundlohndifferenzierung, sondern auch für andere personelle Maßnahmen (Einstellungen, innerbetriebliche Ausschreibungen, Umsetzungen, Personalplanung usw.)".

Der Forderung nach der generellen Abschaffung der Anforderungsbewertung werden folgende, grundlegende Argumente entgegengehalten:

---

(39) Hans-Otto Meyer, Aktuelle Aspekte und Merkmale der Arbeitsbewertung, in: Refa-Nachrichten Heft 6/1977, S.343 ff.  
Ders., Kommt die Abkehr von der anforderungsbezogenen Grundlohndifferenzierung?, in: Refa-Nachrichten Heft 4/1979, S. 219 ff.

- Die Notwendigkeit der Aufrechterhaltung des Grundsatzes "gleicher Lohn für gleiche Arbeit" als ein tragendes Element des Leistungsprinzips. (Dieser Punkt wurde von fast allen Unternehmervetretern als quasi Grundpfeiler unserer Gesellschaftsorganisation hervorgehoben und vor einer leistungsfeindlichen 'Verbeamtung der Industrie' gewarnt. Wichtig erscheint mir, daß der Grundsatz "gleicher Lohn für gleiche Arbeit" nur innerhalb des Leistungsprinzips gesehen wird; wobei doch der Gleichheitsgrundsatz auch auf einige andere Prinzipien bezogen werden könnte.)
- Die Zufriedenheit der Mitarbeiter: "Die Anforderungen der Aufgabe decken das ab, was der Mitarbeiter im Entgelt bzw. bei seiner Ein-  
gruppierung berücksichtigt sehen möchte; die (relative) Schwierigkeit seiner Arbeit. Hierin liegt insbesondere die Akzeptanz von seiten der Mitarbeiter begründet." (40) Die hohe Akzeptanz der Analytik beruhe auch auf der Erklärbarkeit und durchsichtigen Differenzierung von Lohn und Gehalt. (Es ist ein "systematisches Ordnungsmittel" - Wieser).
- Die Analytik fördere die Bereitschaft zur Umschulung und Weiterbildung. "Die Motivation für die Mitarbeiter, begründet im Vorliegen erkennbar gegliederter Aufgaben und Verantwortungsbereiche, in der Möglichkeit mit höherer Qualifikation und durch Übernahme von mehr Verantwortung einen höheren Funktionswert, d.h. eine höhere Lohn- oder Gehaltsgruppe zu erreichen." (41)

Ausgehend von dieser Grundposition wird das Interesse der Beschäftigten an einer relativen Lohnsicherheit und der Erhaltung erworbener Qualifikationen akzeptiert - allerdings unter der Bedingung einer systematischen Trennung von Absicherung und Arbeitsbewertung. Das Instrument der Arbeitsbewertung dürfe dadurch nicht verändert werden:

"Allerdings dürfen Nachteile des technologischen Wandels in Einzelfällen nicht auf dem Rücken des Arbeitnehmers ausgetragen werden; daher sollten - wie das schon häufig der Fall ist - verstärkte Besitzstandssicherungen vereinbart werden, die eine rechtzeitige Anpassung vorsehen und

---

(40) Gunther Wieser, Verband der Metallindustrie Baden-Württemberg, in: Stand der analytischen Arbeitsbewertung ..., a.a.O., S. 4.

(41) Gunther Wieser, ebenda.

einen sozialen Abstieg verhindern. Derartige persönliche Absicherungen sollten im tarifpolitischen Bereich vereinbart werden und von der Arbeitsbewertung ferngehalten werden, weil es sich um persönliche und nicht an die Tätigkeit gebundene Auswirkungen handelt." (42)

Modifikationen der analytischen Arbeitsbewertung werden in zweierlei Hinsicht für sinnvoll gehalten:

Erstens ist die Herausnahme der Umgebungseinflüsse aus der Arbeitsbewertung sinnvoll, um die negative Kopplung von Humanisierung der Arbeit und Lohnhöhe aufzulösen; um die Bedeutung von Arbeitswertschwankungen für die Lohnhöhe zu verringern.

Ausgehend von der Kritik an der Starrheit eines vereinbarten Arbeitsbewertungssystems akzeptiert Maier ein Verfahren, bei dem auf betrieblicher Ebene paritätische Bewertungskommissionen die Bewertung vornehmen. Gleichzeitig sind damit die legitimen Beteiligungsinteressen der Beschäftigten stärker berücksichtigt.

Bei der zusammenfassenden Beurteilung wird besonders darauf abgestellt, daß die analytische Arbeitsbewertung praxisbezogen entwickelt werden muß und die Beschäftigten intensiv über die Bewertung informiert werden müssen. (Das Akzeptieren der Arbeitsbewertung durch die Beschäftigten wird z.T. bei den Unternehmern als reines Informationsproblem gesehen (43).) Ein weiterer Schwerpunkt wird darauf gelegt, daß die Anwendungsbereiche der Analytik ausgedehnt werden müssen. Die Anforderungsermittlung muß auch für die organisatorische Rationalisierung und für das Personalwesen genutzt werden.

Mit dieser kurzen Skizze wurde versucht, die wichtigsten Positionen führender Unternehmen zur analytischen Arbeitsbewertung darzustellen. Vor diesem Hintergrund läßt sich nun die Interessenlage und die Vorgehensweise des VW-Konzerns präziser einordnen.

---

(42) Hans-Otto Meyer, Kommt die Abkehr ..., a.a.O., S. 220.

(43) Jürgen Haritz, Die Anforderungen an Verfahren für eine Akzeptanz bei den Betroffenen, in: Stand der analytischen Arbeitsbewertung, a.a.O., S.37

## 7. Die Interessen des VW-Konzerns an der Neufassung der Arbeitsbewertung

Die Vereinbarung und Realisierung einer neuen Lohndifferenzierung bei VW hängt entscheidend von den Zielvorstellungen und Problemen der Konzernleitung ab. Es ist zumindest zu vermuten, daß dort Überlegungen existieren, mit denen die aktuellen Fertigungsprobleme (insb. flexibler Personaleinsatz) und langfristig angelegte Managementpolitiken verwirklicht werden können. Das Problem dabei ist, daß solche Überlegungen/Konzeptionen - jenseits der öffentlichen Diskussion über die Analytik - kaum zugänglich sind. Wie bei anderen Umstellungen ist auch bei der Arbeitsbewertung zu erwarten, daß zuerst nur punktuelle Veränderungen mit begrenzter Problemsicht durchgeführt werden, die dann aber längerfristig zu einer integrierten Gesamtkonzeption zusammenwachsen. Also einer integrierten Betriebsdatenerfassung unter Einschluß von Personalplanung und Fertigungssteuerung. Die Betrachtung der Einführungsphase von LODI und der entsprechenden Argumentationen kann also zu einer gravierenden Unterschätzung der Reichweite, den Verkopplungsmöglichkeiten des Systems führen. Aktuell zur Diskussion stehende Managementkonzeptionen und Überlegungen in anderen Automobil-Konzernen (z.B. Daimler-Benz) weisen auf wesentlich weitergehende Überlegungen und Integrationsmöglichkeiten hin, als dies in der Einführungsphase bei VW deutlich würde.

Immerhin hat Georg Kugland, Bereichsleiter Zentrales Tarifwesen der Volkswagen AG, auf den letzten beiden Symposien von REFA/Consulectra Ansatzpunkte der Geschäftsleitung dargestellt. (44) Er nennt folgende Gründe für das Interesse der Unternehmensleitung, das Arbeitsbewertungssystem zu verändern:

---

(44) Georg Kugland, Beitrag zu "Neue Tendenzen in der analytischen Arbeitsbewertung" auf dem Symposium "Analytik '79", veröffentlicht in: Sonderheft der REFA-Nachrichten "Stand der analytischen Arbeitsbewertung in der Bundesrepublik Deutschland", 1980, S.33-37  
Ders., vervielfältigte Kurzfassung seines Beitrags "Die Auswirkungen der neuen Tarifverträge auf die leistungsabhängige Entgeltgestaltung bei VW" auf dem Symposium "Analytik '80: Leistungsbeurteilung und Leistungszulagen" im Nov. 1980 in Hamburg

- das Wachstum der Typenvielfalt und der Zahl der Fahrzeugversionen erzeugt eine Vielzahl von Einzelarbeiten, die sich zudem immer häufiger verändern. Ein empfindliches und komplexes Bewertungsverfahren wie die Analytik erfordert daher einen Aufwand an Neuaufnahmen, der nicht mehr vertreten werden kann. So waren 1979 insgesamt 330 000 Arbeitsgänge aufgenommen und bewertet, die ständige Aktualisierung hätte die Beschäftigung einer "Lohneinstufungskompanie" bedeutet. Als weitere Belastung bei der Vielzahl der Arbeitsgänge wird die Möglichkeit der Reklamation durch den betreffenden Beschäftigten gesehen: "Jeder Mitarbeiter konnte die Lohnkommission anrufen, wenn z.B. an seinem Montageteil eine Kreuzschraube durch eine Schlitzschraube ersetzt wurde."
- durch die jahrelange Anwendung eines summarischen Vergleichsverfahrens (vgl. S.9) war die Transparenz der Eingruppierungen nicht mehr gegeben.
- die stufenweise Ausdehnung von Urlaub, Erholungszeiten und -pausen, Bildungsurlaub etc. sowie die große Bedeutung von Krankheit, Fluktuation und Absentismus stellen dem Unternehmen zunehmend das Problem, alltäglich die Abwesenheitslücken zu füllen. Kugland gab für 1980 die Abwesenheitsquote mit 20,7% der Belegschaft an. Zumindest von daher besteht ein Interesse, eine computergestützte Personaleinsatzplanung aufzubauen.
- da sowohl die Neufestsetzung von Bewertungen wie auch die Übernahme alter Werte bei veränderten Arbeitsplätzen betriebliche Konflikte auslösen, ist mit der Neufassung der Arbeitsbewertung die Hoffnung verbunden, "den Arbeitsfrieden sicherer zu machen".

Für die Neufassung der Arbeitsbewertung werden zwei Prinzipien formuliert. Erstens stellt Kugland eine hohe Konstanz der Lohnstruktur des Unternehmens fest - was im folgenden Abschnitt über Lohnstruktur und Sicherungsbedarf bestätigt wird. Dies wird als Nachweis interpretiert, daß die Lohnstruktur so im wesentlichen richtig sei und keine Entwicklungen eingetreten seien, die sie an entscheidenden Punkten in Frage stellen.

"Die Neuregelung der Lohndifferenzierung kann auf der bestehenden Lohnstruktur aufgebaut werden." Das bedeutet, daß die Lohnstruktur zum Ausgangspunkt genommen wird, die sich "unanalytisch" aufgrund von Markt- und Produktionsprozessen durchgesetzt hat. Dem wird auch keine neue Analytik entgegengesetzt, sondern nur eine andere Methode. Angezielt ist der Übergang von der Einzelplatzbewertung auf die Bewertung eines abgegrenzten Arbeitsbereiches." (sog. Arbeitssystem) Arbeitssysteme sind "beschriebene gleichartige Tätigkeiten innerhalb eines Teilfunktionsbereiches." Zu ihrer Funktion faßt Kugland zusammen:

"Die Arbeit in einem Arbeitssystem bringt für den Mitarbeiter eine Erweiterung und Bereicherung seines Arbeitsinhaltes. Der Mitarbeiter gewinnt eine zusätzliche Qualifikation, der Betrieb gewinnt damit an Flexi-

bilität, sowohl bei Veränderung des Fertigungsprogrammes als auch beim Ausgleich fehlender Mitarbeiter." Beim Arbeitssystem handelt es sich also um eine neue betriebliche Organisationsform, dem die Arbeitsbewertung angepaßt wird. Im Mittelpunkt stehen - was im folgenden zu überprüfen ist - die Flexibilisierung der Produktion und die Qualifizierung der Mitarbeiter. Auch bei VW zeigt sich also, daß die Analytik nicht immanent weiterentwickelt wird, sondern auf Markt- und Produktionsänderungen reagiert, die in diesem Falle zur faktischen Abschaffung der Analytik führt. Hier weicht VW entscheidend von der Position der Unternehmerverbände ab.

#### 8. Lohnentwicklung und Absicherungsbedarf bei VW

In den bisherigen Abschnitten wurde versucht, die betrieblichen, tarifpolitischen und konzeptionellen Ursachen für die Veränderung der Arbeitsbewertung bei VW aufzufinden. Eine zentrale Argumentation von Gewerkschaftsseite stellt dabei auf die Einkommensabsicherung ab. Dabei ist deutlich geworden, daß eine hohe Abgruppierungsgefahr aus betrieblichen Gründen (Marktschwankungen, Veränderungen des Produktionsprogramms, technologische Innovationen) existiert und auch gesundheitsbedingte Abgruppierungen stattfinden. Über den konkret vorfindbaren Einzelfall bzw. Einzelereignis hinaus ist es wichtig, den Niederschlag dieser Lohnbedrohung in der Lohnstatistik wiederzufinden. Damit wird die Gesamttendenz sichtbar und das Gewicht der beschriebenen Bedrohung des Lohnniveaus deutlicher. Als Indikatoren sollen der Lohngruppendurchschnitt (= Summe der Lohngruppen der Beschäftigten/Zahl der Beschäftigten) und die durchschnittlichen effektiven Stundenlöhne dienen. Betrachtet wird sowohl die Entwicklungstendenz wie auch der Vergleich zwischen verschiedenen Automobilwerken.

Diese Globalbetrachtung hat Vorteile und Nachteile. Sie hat den Vorteil, daß auch solche "Abgruppierungen" miterfaßt werden, die durch Austausch der Personen stattfinden. Hierbei wird also nicht eine bestimmte Person abgruppiert, sondern sie verläßt den Betrieb und auf demselben Arbeitsplatz wird in einer niedrigeren Lohngruppe eingestuft - ein konfliktvermeidendes Verfahren.

Die Globalbetrachtung hat den Nachteil, daß sich verschiedene Faktoren mischen und sich die Erfassungsgrundlagen häufig verändern. Die Vergleichsdaten sind daher bezüglich der Ursachen von Unterschieden/Schwankungen schwer interpretierbar. Das gilt besonders für Lohnvergleiche zwischen verschiedenen Werken und Konzernen.

Ziel dieses Abschnittes ist es, anhand der Lohnstatistik herauszufinden, ob sich aus der Lohnstatistik von VW Hinweise auf die Gefährdung durch Abgruppierung ergeben.

(1) Der wichtigste Indikator zur Beurteilung der Notwendigkeit einer Besitzstandssicherungspolitik ist die Entwicklung des Lohngruppenschnitts (LGD). Ohne Aussagen darüber zu machen, welche Faktoren zur Veränderung beigetragen haben, zeigt der Lohngruppenschnitt, wie sich das Eingruppierungsniveau insgesamt entwickelt hat.

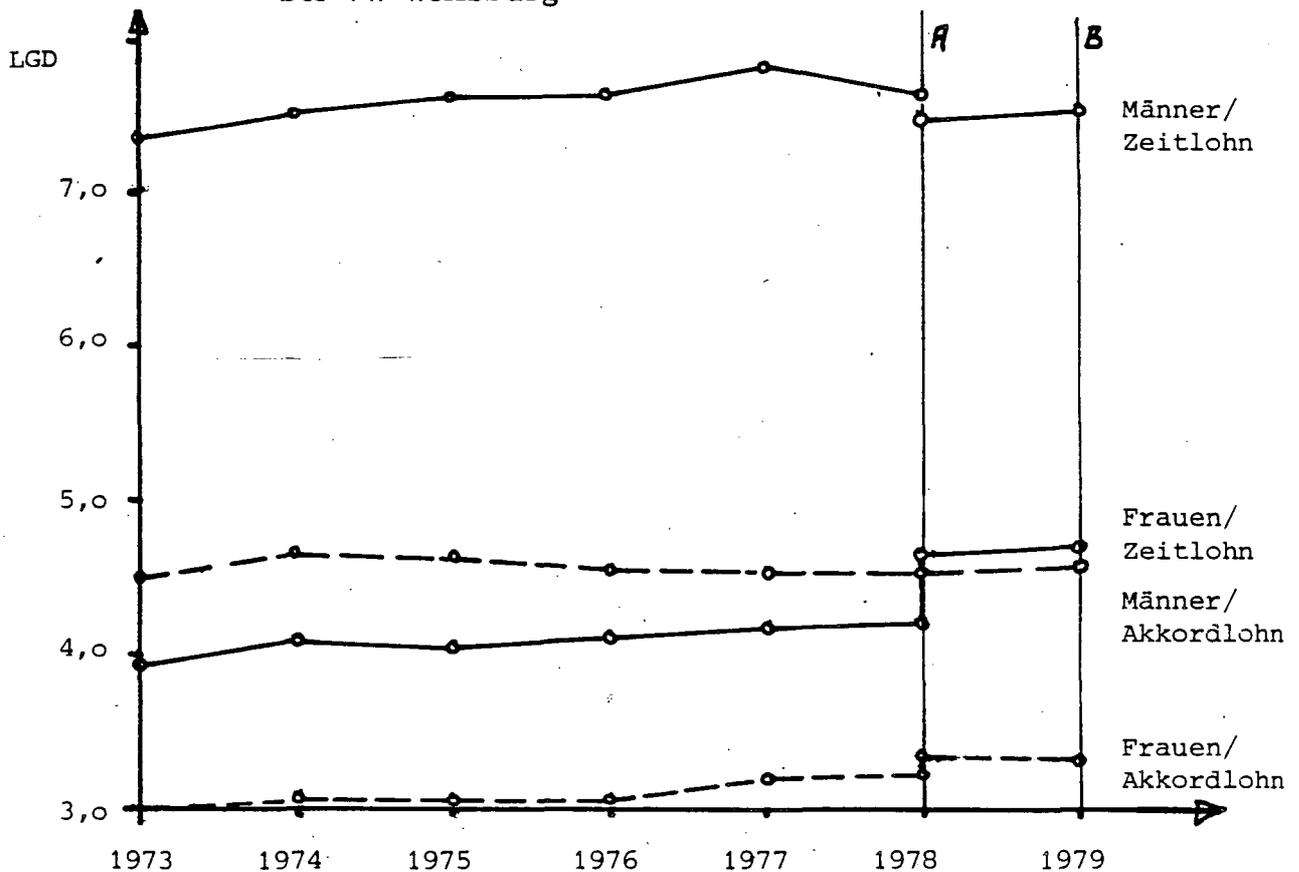
Gründe für Veränderungen könnten sein:

- Auf- und Abgruppierungen durch veränderte Anforderungen (z.B. Senkung der Muskelbeanspruchung durch die Einführung von Handhabungshilfen, Senkung der Lärmbelastung durch Einbau von Schallschutzanlagen);
- Entlassungen und Einstellungen mit veränderter Eingruppierung (z.B. geht ein älterer, gelernter Maschinenbediener in Frühverrentung, an denselben Arbeitsplatz kommt ein angelernter Jungarbeiter).  
Das Ausmaß der Belegschaftsfluktuation wirkt auch automatisch auf das Eingruppierungsniveau, da sich mit steigender Fluktuation die Zahl der quasi-automatischen Aufgruppierungen nach einer bestimmten Betriebszugehörigkeitsdauer verringert.
- Veränderungen der Berechnungsgrundlage z.B. durch Umwandlung von Akkord- in Zeitlohnarbeitsplätze, von Zeit- in Monatslohnarbeitsplätze; durch Veränderung der Berechnungsmethode.

Das alles bedeutet, daß man aus der Entwicklung des Eingruppierungsniveaus nur auf die geldlichen Veränderungen (des Grundlohnes) schließen kann, nicht dagegen auf die wirkliche Entwicklung bestimmter Belastungen und Anforderungen (wie das die Methode der analytischen Arbeitsbewertung vorspiegelt).

Dies wird auch in Schaubild I verdeutlicht. Das Eingruppierungsniveau

**SCHAUBILD Ia: Entwicklung des Lohngruppendurchschnitts (LGD) bei VW-Wolfsburg**

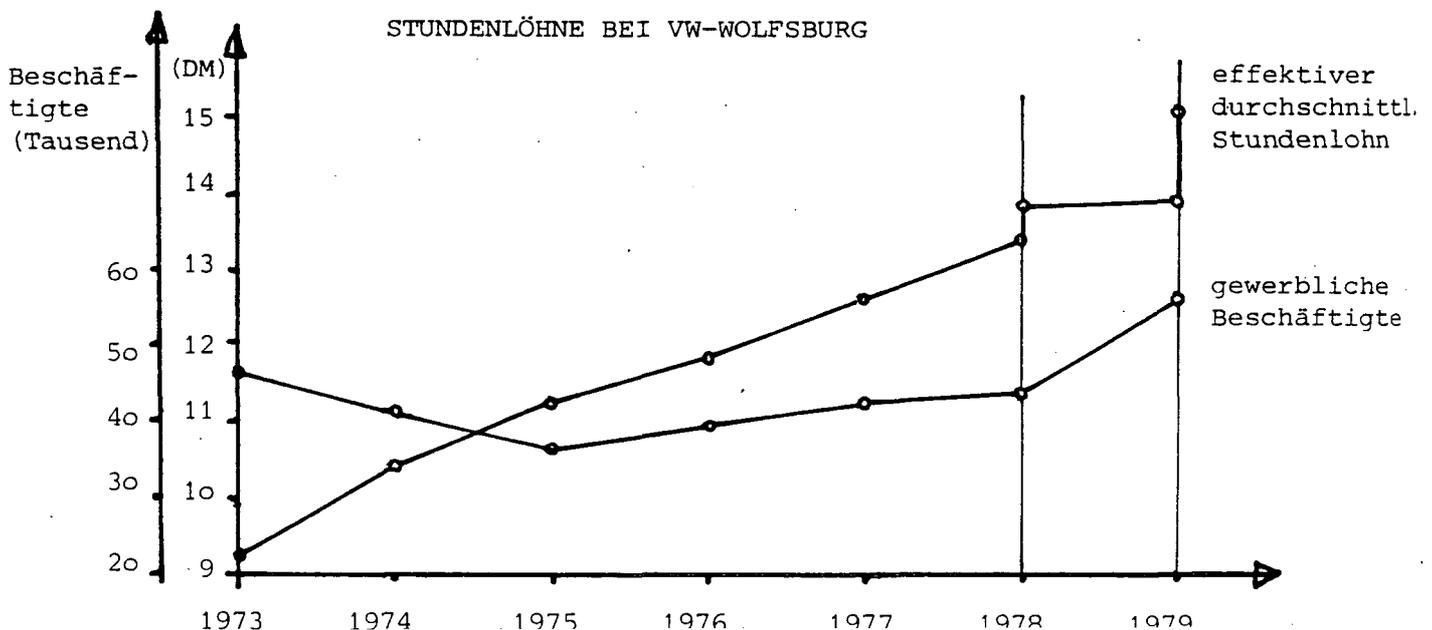


Ereignis A: Anhebung der Lohngruppen 1E, 2E, 3E und 3F im Zeitlohn (201 Männer und 489 Frauen) auf die LG 4 sowie der Lohngruppen 1A, 2A und 2B im Akkordlohn ( 38 Männer und 467 Frauen) auf die LG 3 ( Vgl. Anlage 1 zum Lohnvertrag vom 19.2.1979 )

Mit demselben Tarifvertrag werden alle Vorarbeiter aus dem Zeitlohn LG 10 in den Monatslohn übernommen und fallen damit aus der Darstellung heraus ( 1330 Männer und 2 Frauen ).

Ereignis B: Ablösung der alten Lohngruppen durch Lohnniveaus nach dem Tarifvertrag Lohn differenzierung vom 30.11.79

**SCHAUBILD Ib: ENTWICKLUNG DER BESCHÄFTIGUNG UND DER EFFEKTIVEN STUNDENLÖHNE BEI VW-WOLFSBURG**



bleibt über den dargestellten Zeitraum 1973-79 erstaunlich stabil, obwohl die tiefgreifendste Beschäftigungskrise in der Geschichte von VW eingeschlossen ist - vgl. die Veränderung der Beschäftigtenzahlen in Schaubild 2. Der LGD zeigt keinerlei prägnante Veränderung, weder in der Phase der Aufhebungsverträge noch der Phase der Konsolidierung.

Tabelle Ia,b

Jahr	Gewerbl. Besch.	Ant. Akk. (%)	Ant. Frau (%)	Ø Lohn (DM)	Lohngruppendurchschnitt					
					Akkordlohn			Zeitlohn		
					m	w	m+w	m	w	m+w
1973	46,492	51,5	13,2	9,24	4,48	2,88	4,16	7,38	3,92	7,16
1974	41.071	46,7	12,9	10,41	4,67	3,01	4,32	7,50	4,09	7,30
1975	36.576	48,1	12,0	11,26	4,63	3,02	4,32	7,62	4,04	7,41
1976	39.413	50,5	12,7	11,83	4,55	3,04	4,26	7,63	4,12	7,43
1977	42.699	53,6	12,8	12,64	4,52	3,18	4,27	7,83	4,17	7,62
1978a	43.965	53,4	13,6	13,39	4,52	3,22	4,26	7,64	4,20	7,45
1978b	"	"	"	13,86	4,53	3,32	4,28	7,47	4,66	7,30
1979a	56,420	54,2	10,9	13,90						
1979b	"	"	"	15,06	4,58	3,28	4,31	7,53	4,70	7,36

Bei 1978b sind die Veränderungen des Lohn-TV zum 1.2.79 eingerechnet, 201 Männer und 489 Frauen im Zeitlohn wurden auf das Niveau der LG 4 angehoben, 38 Männer und 467 Frauen im Akkord wurden auf das Niveau der LG 3 angehoben. 1330 männliche und 2 weibliche Vorarbeiter wurden aus dem Zeitlohn in den Monatslohn gebracht. Dadurch sinkt das Eingruppierungsniveau der Männer im Zeitlohn; behält man diese Gruppe in LG 10 Zeitlohn, ergibt sich 7,65 statt 7,47 und für m+w 7,49 statt 7,30. Bei 1979b sind die Umgruppierungen mit dem Tarifvertrag Lohndifferenzierung zum 1.2.80 berücksichtigt.

Quelle: Laufende Lohnstrukturerhebung des BR

In der Phase sinkender Belegschaftszahlen 73-75 sinkt der LGD leicht im Akkordbereich, steigt aber erheblich im Zeitlohnbereich/Männer. Mit wieder ansteigender Beschäftigung steigt der LGD, außer im Akkordbereich/Männer. Einstellungen in den untersten Lohngruppen haben also nicht dominiert. Insgesamt läßt sich also ein Einbruch in dem Sinne, daß die Krise und die mit ihr einhergehenden Rationalisierungsinvesti-

tionen zu massenhaften Abgruppierungen geführt hätten, auch hier nicht ablesen. Die Aussage des Betriebsrates, daß mittels des Einfrierens der analytischen Arbeitsbewertung seit 1970 eine Stabilität der Eingruppierung erreicht worden sei, wird bestätigt.

Die in dem Schaubild ablesbaren Veränderungen des LGD beruhen auf folgenden Faktoren:

- a. der stärkeren Anhebung der sog. Frauenlohngruppen (vgl. S. 21 ff. die nach wie vor umfangreiche und erhebliche Diskriminierung der Frauen bei der Arbeitsplatzzuweisung und Eingruppierung zeigt das Schaubild deutlich);
- b. der Wegfall der untersten Lohngruppen mit dem Lohntarifvertrag 79;
- c. die Übernahme der am höchsten eingruppierten Zeitlöhner in den Monatslohn (Vorarbeiter).

Die formellen Auswirkungen von LODI auf den LGD sind gering und lassen sich im Schaubild nicht darstellen. Deutlicher werden die Effekte von Krise einerseits, von Tarifverträgen andererseits an der Entwicklung der durchschnittlichen Stundenlöhne (Schaubild Ib). Die Krise wirkt sich in einer schwachen Senkung der jährlichen Lohnzuwachsraten aus, was voll durch die schlechteren Ergebnisse der Tariflohnverhandlungen begründet ist, also nicht durch Senkung des LGD: Eher läßt sich aus dem Schaubild ablesen, daß ein Teil der Lohnzuwächse mit dem zyklischen Aufschwung 1976 in Anhebungen des Eingruppierungsniveaus begründet ist. Der höhere Steigungswinkel der Durchschnittslohnkurve 1976/77 liegt parallel mit einem deutlichen Ansteigen des LGD bei Frauen/Akkordlohn und Männer/Zeitlohn. Mit den tarifvertraglichen Niveauanhebungen (Wegfall der unteren Lohngruppen 1979, Umstellungen auf LD OI 1980) sind nicht unerhebliche Lohnsteigerungen verbunden.

Insgesamt deutet sich an, daß die IG Metall versucht, einen Teil des Verlustes an lohnpolitischem Spielraum aufgrund längerfristiger Stagnation/Krise durch Veränderungen im Bereich der Grundentlohnung zu kompensieren. So läßt sich am Beispiel der Einführung von LODI zeigen, daß allein aufgrund einer günstigen Übergangsregel z.T. größere Lohnsteigerungen erreicht wurden.

**TABELLE II: VERÄNDERUNGEN DER STUNDENLÖHNE UND UMRECHNUNG DER ALTEN LOHNGRUPPEN AUF LOHNNIVEAUS NACH LODI**

Lohntafel alt (bis 31.1.80)		Lohn- niveau	Dpf./Std 1.2.80	%	Zuwachs einschl. Lodi	Zuwachs ohne Lodi	%	Werksange- hörige am 31.12.79
Lgr./stufe ZL	Dpf./Std. LL alt							
1-4E 4F	1181 1195	A	12,95	9,65 8,36	1,14 1,00	0,84	6,93	1200
5E 5F	1209 1223	B	13,18	8,60 7,35	1,04 0,90	0,86	6,98	310
5H 2A 2B	1235 1253 1253	C	13,41	8,58 7,02 7,02	1,06 0,88 0,88	0,88	7,02	668
3A 3B 6E	1253 1267 1269	D	13,64	8,85 7,65 7,48	1,11 0,97 0,95	0,90	7,06	6021
6F 4A 6H 4B	1287 1288 1308 1310	E	14,15	9,94 9,86 8,18 8,01	1,28 1,27 1,07 1,05	0,93	7,03	12946
7E 5A 5B	1332 1356 136	F	14,66	10,06 8,11 7,08	1,34 1,10 0,97	0,96	7,00	5807
7F 6A 7H	1388 1414 1424	G	15,36	10,66 8,62 7,86	1,48 1,22 1,12	1,00	6,96	3964
8E 6B	1475 1500	H	16,06	8,88 7,06	1,33 1,06	1,04	6,92	2005
8F 7A 8H	1534 1543 1568	I	16,76	9,25 8,61 6,88	1,42 1,33 1,08	1,08	6,88	3141
9E 7B	1616 1631	K	17,46	8,04 7,05	1,30 1,15	1,12	6,85	2496
9F 9H	1664 1698	L	18,16	9,13 6,94	1,52 1,18	1,16	6,82	2845
9Q	1725	M	18,86	9,33	1,61	1,20	6,80	939

Quelle: Lohntafel ab 1.2.79, Anlage 1 zum LTV 79  
Lohntafel ab 1.2.80, Anlage 1 zum LTV 80

Übergangsregelung Informationen 1 des Zentralen Tarifwesens,  
Blatt 16/17

Die Lohnerhöhungen, die durch im Rahmen der Arbeitssystembildung vereinbarte, individuelle Höhergruppierungen bewirkt werden, kommen in der Tabelle II nicht zum Ausdruck. Bei der Veränderung der Lohngruppenstruktur im Zusammenhang mit Arbeitsstrukturierung werde ich zeigen, daß die Zusammenlegung von Teilarbeiten bzw. die Rotation zwischen verschiedenen Teilarbeiten eine wichtige betriebliche Strategie zur Verbesserung der Arbeitsplätze und zur Sicherung bzw. Anhebung der Eingruppierung in der Automobilindustrie ist. Die Zusammenlegung von Teilarbeiten und Bereichsbewertung sind zwei Seiten des gleichen Prozesses.

Die höchsten Stundenlohnzuwächse aufgrund der Umstellung auf LODI liegen in den Niveaus E-G (obere Angelernten) und in den höchsten Facharbeiter-Niveaus (L, M). Ein nivellierender Effekt wurde hier nicht angestrebt, sondern eine stärkere Anhebung in den mittleren Lohngruppen, um einen seit längerem ausgebildeten "Bauch" in der Lohnkurve auszugleichen.

Auch bei der Einführung der analytischen Arbeitsbewertung in den sechziger Jahren war es Strategie der IGM, weniger die Konzeption zu propagieren, als durch unmittelbare Lohnerhöhungen mit der Einführung das neue System schmackhaft zu machen.

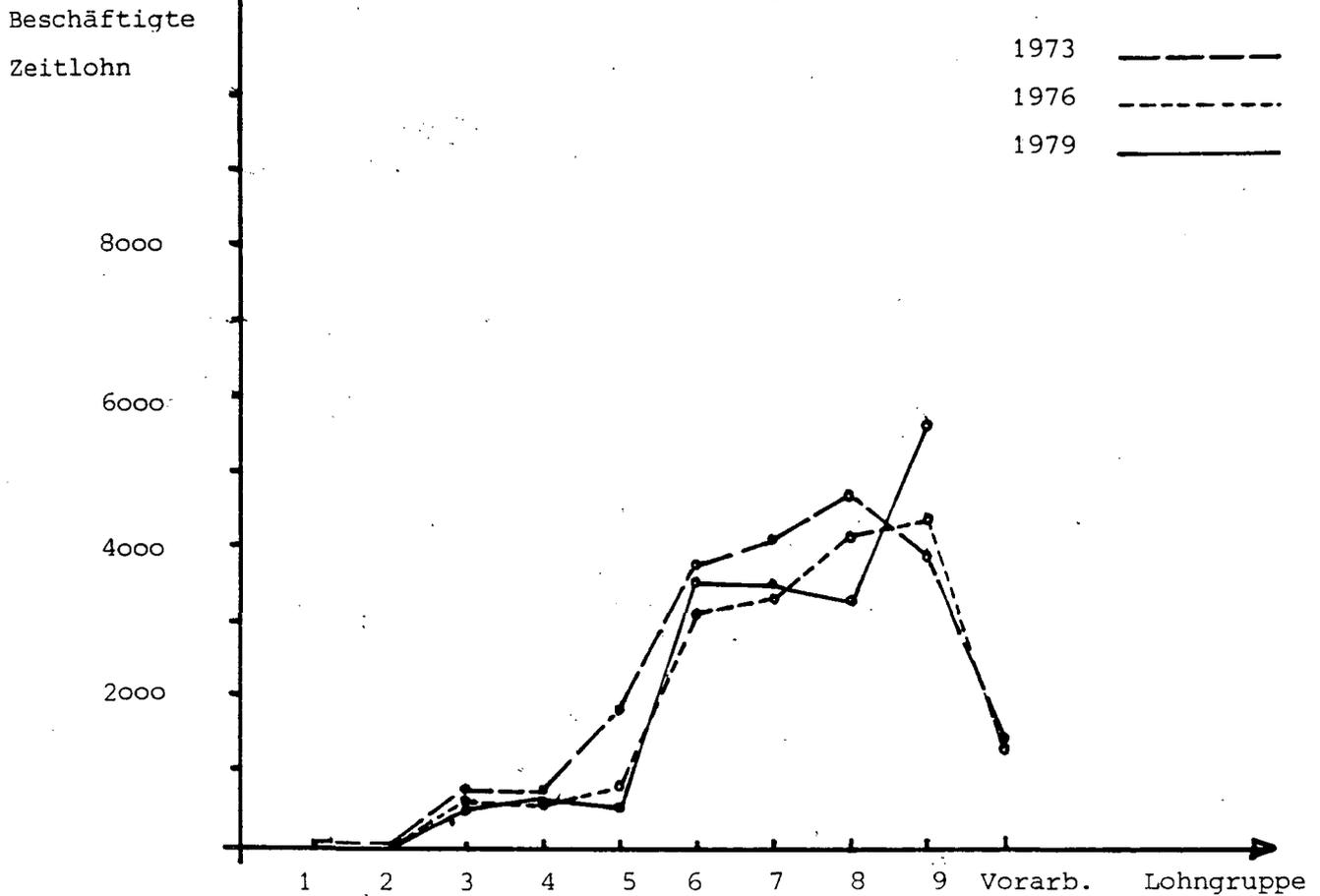
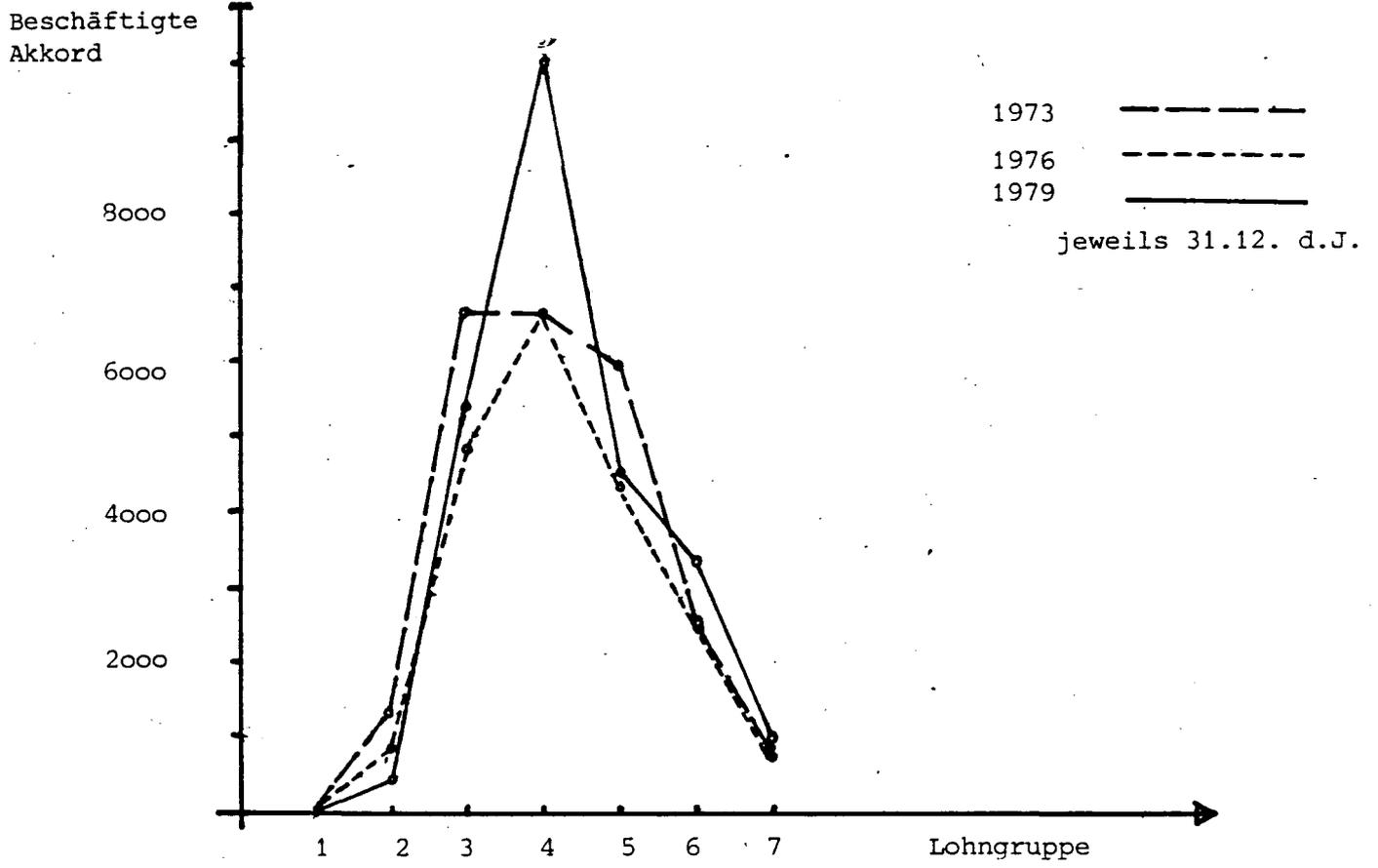
Hinweise auf die Notwendigkeit einer Absicherungskonzeption könnten auch aus der Veränderung der Lohngruppenstruktur (LGS) gewonnen werden. Schaubild IIa,b zeigt die Struktur in den drei Konjunkturstadien 1973/76/79.

Die Figur ist weitgehend stabil im Akkordlohnbereich. Auffällig ist die "Zuspitzung" auf die Lohngruppe 4. Während des Beschäftigungsabbaus wurde die Besetzung der umgebenden Lohngruppen 3 und 5 überdurchschnittlich verringert, im Aufschwung die LG 4 weit überproportional aufgestockt. Eine Verschiebung im Sinne des Abbaus oberer Lohngruppen zugunsten unterer Lohngruppen ist nicht ersichtlich.

Bei den Zeitlöhnern bietet sich ein anderes Bild: Die Krise bewirkt eine deutliche Verringerung der Besetzung der Lohngruppen 5 bis 8. Diese Bewegung setzt sich erstaunlicherweise im Aufschwung in den LG 5 und 8 fort. Gleichzeitig erhöht sich kontinuierlich über Krise und Aufschwung hinweg die Besetzung der obersten Zeitlohngruppe 9. Die LGS im Zeitlohnbereich verwandelt sich von einem eingipfeligen Profilt (wie im Akkordlohnbereich) zu einem flacheren, mehrgipfligen Profil - wie es für mehrere Automobilwerke typisch ist (vgl. Schaubild 3,ab). Ein Teil dieser Verlagerung läßt sich durch den Aufstieg eines Teils der Facharbeiter in die obersten Lohngruppen erklären, ohne daß die mittleren Positionen neu besetzt wurden.

Der beweglichste Bereich in den Kurvendarstellungen sind jeweils die mittleren Lohngruppen. Hier dürfte auch am ehesten ein Absicherungsbedarf bestehen.

SCHAUBILD IIa, b: Entwicklung der Lohngruppenstruktur bei VW-Wolfsburg



Die Veränderung der Lohngruppenstruktur im Akkordbereich in Richtung auf ein steiles, eingipfliges Profil läßt eine interessante Hypothese zu. Diese Veränderung bedeutet ja eine zunehmende Vereinheitlichung der Eingruppierung um eine mittlere Lohngruppe herum. Dies bedeutet wiederum, daß die starke Lohndifferenzierung innerhalb eines Werkes - was sich in einem flachen Profil abbildet - verringert wird. Dies kann durch die Angleichung der Gesamtanforderungen innerhalb und/oder zwischen den Abteilungen geschehen. Ursache dafür können technisch-arbeitsorganisatorische Entwicklungen, aber auch lohnpolitische Strategien sein.

Eine wichtige Strategie im Automobilbereich sind die sogenannten Neuen Formen der Arbeitsgestaltung (NFA) (45), die auch Auswirkungen auf die Lohnstruktur haben. Die beiden wichtigen Formen sind:

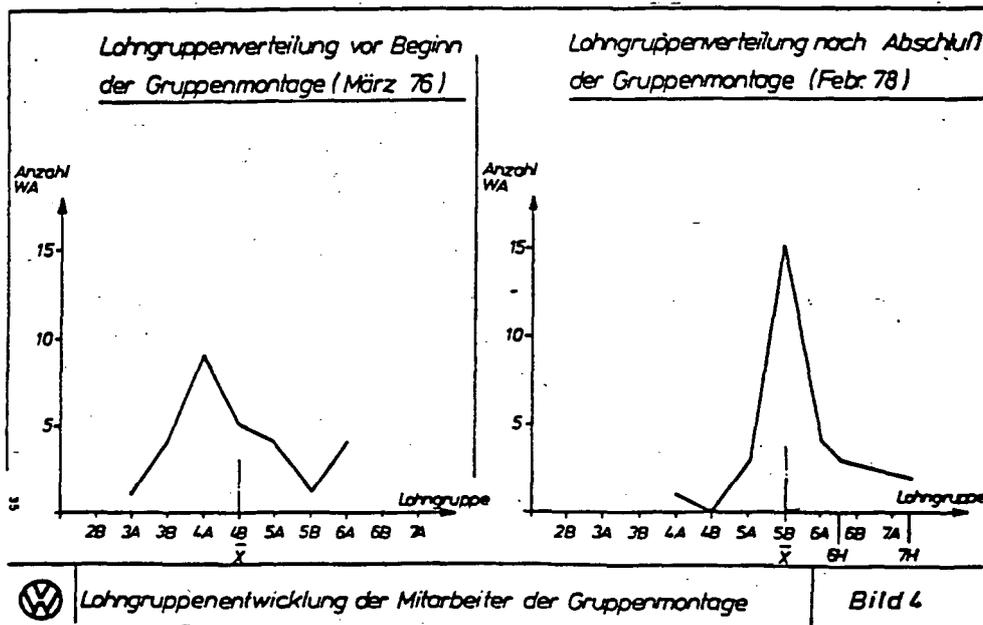
- a. der Arbeitswechsel (job rotation) = der planmäßige Wechsel von Arbeitsplätzen und Arbeitsaufgaben, um einseitige Belastungen und Monotonie zu verringern und um für einen Arbeitsplatz mehrere, geübte Arbeitspersonen zur Verfügung zu haben.
- b. die Aufgabenvergrößerung (job enlargement) = Vergrößerung der Arbeitsaufgabe durch die Zusammenlegung mehrerer, strukturell ähnlicher Arbeitselemente. (46)

Beide Formen haben eine doppelte Auswirkung auf die Lohngruppenstruktur: erstens wird der Lohngruppenschmitt angehoben, weil alle jetzt auch die komplexeren Arbeitsvollzüge durchführen. Zweitens werden tendenziell alle in derselben Lohngruppe eingestuft, da sie dieselben Arbeiten (zusammengefaßt oder rotierend) ausführen. Die Lohngruppenstrukturkurve wird steil-eingipflig und verschiebt sich nach rechts. Als Illustration für diesen Effekt die Einführung der Gruppenmontage bei VW/Salzgitter:

---

(45) Vgl. z.B. Ulich/Großkurth/Bruggemann, Neue Formen der Arbeitsgestaltung, Frankfurt 1973

(46) Ebenda, S. 66 und 68



Quelle: BMFT (Hg.), Gruppenarbeit in der Motorenmontage, Frankfurt 1980, S.35

Die Diskussion um die Auswirkungen der sog. neuen Arbeitsstrukturen auf die Arbeitsbewertung und Lohndifferenzierung hat erst begonnen. Anhand bisher weniger, einzeln analysierter Fallbeispiele läßt sich jedoch bereits die Tendenz feststellen, daß die neuen Arbeitsstrukturen erstens zu einer breiteren, umfassenderen Betrachtung von Tätigkeiten führen; zweitens, daß die derzeitige Fassung insb. der intellektuellen Anforderungen nicht mehr zu halten ist.

"(In Bild 8 klingen bereits) Schwerpunkte der Arbeitsstrukturierung an wie Aufgabenerweiterung durch Komplettfertigen und Aufgabenbereicherung durch Selbstprüfen und Selbsteinrichten. Weitere Schwerpunkte wie Selbstdisponieren, das Bilden von teilautonomen Gruppen, Information/Kommunikation und selbstbestimmter Arbeitsplatzwechsel führen nicht nur zu einer erwarteten Höherqualifikation der bisher an Einzelaufgaben mit hoher Arbeitsteilung tätigen Mitarbeiter, sondern gelegentlich auch zu einem veränderten Qualifikationsprofil in der Personalstruktur. Aufgrund der Erweiterung des Entscheidungs- und Kontrollspielraums durch Aufgabenbereicherung für die bisherigen Lohnempfänger entfallen bestimmte Aufgaben von Führungskräften im Angestelltenbereich. Will man Arbeitswerte solcher neu strukturierten Arbeitssysteme erfassen, führt dies

zwangsläufig zu integrierten Arbeitsbewertungsverfahren für Arbeiter und Angestellt." (47)

Bei vielen kleineren Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen - wie sie auch später im Text an zwei Beispielen bei VW/Wolfsburg dargestellt werden - dürfte die Zusammenlegung mehrerer ähnlicher, hintereinanderliegender Tätigkeiten die größte Bedeutung haben. Die Gesamtbewertung richtet sich dann nach der hochwertigsten Einzeltätigkeit - neue qualifizierte Anforderungen entstehen dadurch nicht.

Die Veränderung der betrieblichen Lohnstruktur bietet nur eine beschränkte Aussagekraft. Sie ist zu ergänzen durch einen Vergleich mit anderen Automobilwerken, in denen eventuell andere Entwicklungen stattgefunden haben, die auf ein relatives Zurückbleiben bzw. eine überdurchschnittliche Anhebung des Eingruppierungsniveaus schließen lassen. Ich beschränke mich auf den Vergleich der effektiven Stundenlöhne; der Vergleich von Lohngruppenniveau und Lohngruppenstruktur ist zu komplex und bezüglich der Einflußfaktoren zu ungeklärt, um aussagefähig interpretiert zu werden.

Der Zeitreihenvergleich zeigt, daß die VW-Werke bei den Akkordlöhnern knapp über dem Durchschnitt liegen, bei den Zeitlöhnern an der Spitze. Die "Lohnhierarchie" zwischen den Werken hat sich kaum verändert. 1979 erlitt VW einen leichten Einbruch, 1980 verzeichnete VW eine überdurchschnittliche Steigerung. Dies kann mit auf die Umstellung auf LODI zurückzuführen sein.

Aufgrund des generell überdurchschnittlichen Lohnniveaus kann auch auf einen generellen Absicherungsbedarf bei VW - in Abhängigkeit von der zukünftigen Konzernentwicklung - geschlossen werden.

---

(47) J. Paasche, Einfluß neuer Arbeitsstrukturen auf den Arbeitswert, in: REFA-Nachrichten, Heft 5/1977, S.294 ff., hier S. 296 f.  
Ebenso Mohm/Schönhof, Arbeitsstrukturierung und Arbeitswert, in: REFA-Nachrichten, Heft 6/1979, S.363 ff.  
Beispiele für die Höherbewertung bisher geringwertiger Tätigkeiten durch Bereichsbewertung, Arbeitsanreicherung und Arbeitsbeschreibung bei Bosch/Reutlingen bringt "Der Gewerkschafter", Heft 9/80, S.42 f.

Tabelle IV:

Entwicklung der Effektivverdienste (DM/Stunde) in verschiedenen  
Automobilwerken der BRD

Betrieb	Akkordlohn						Zeitlohn					
	3/75	9/76	9/77	8/78	8/79	9/80	3/75	9/76	9/77	8/78	8/79	9/80
Ford/Köln	10,25	10,59	11,40	12,02	12,70	13,94	11,11	11,78	12,62	13,14	13,79	15,14
Ford/Saarlouis	10,24	10,47	11,41	12,12	--	13,28	11,04	11,43	12,31	12,94	--	14,27
BMW/München	10,58	11,08	11,86	12,45	12,94	13,21	9,75	10,64	11,44	12,12	12,76	13,09
Volkswagen/Wolfsburg	10,69	11,22	12,04	12,75	13,29	14,67	11,87	12,57	13,48	14,32	14,69	16,18
Volkswagen/Hannover	10,76	11,38	12,25	12,97	13,52	14,90	11,78	12,43	13,32	14,13	14,55	15,89
Opel/Rüsselsheim	10,86	11,21	12,22	--	13,47	14,49	11,34	11,84	12,76	--	14,06	15,24
Opel/Bochum	10,73	11,12	12,08	12,75	13,24	14,24	11,10	11,62	12,57	13,25	13,86	14,82
Daimler Benz/Untertk.	11,57	12,17	12,95	13,71	14,36	15,15	11,11	11,81	12,59	13,07	13,52	14,61
Daimler Benz/Sindelf.	11,07	11,94	12,79	13,46	14,06	15,02	11,48	12,41	13,40	14,17	14,81	16,10
AUDI/Ingolstadt	10,23	10,69	11,44	12,20	12,70	13,63	10,54	11,36	12,07	12,91	13,56	14,14
AUDI/Neckarsulm	10,21	10,78	11,49	12,27	--	13,64	10,34	11,31	12,04	12,90	--	14,01
Durchschnitt (ungewichtet)	10,65	11,15	11,99	12,67	13,36	14,21	11,04	11,74	12,60	13,20	13,96	14,86
Verhältnis VW WOB/ Durchschnitt	+0,04	+0,07	+0,05	+0,08	-0,07	+0,46	+0,83	+0,83	+0,88	+1,12	+0,73	+1,32

Quelle: Eigene Berechnungen nach Unterlagen des BR VW/WOB

Zusammenfassend läßt sich zur Lohnentwicklung bei VW folgendes sagen: Stellt man auf die Entwicklung der Stundelöhne ab, so zeigt sich trotz Kriseneinbruch und erheblicher Umstrukturierung von Produktion und Belegschaft eine kontinuierliche Aufwärtsentwicklung. Im Vergleich mit anderen Kfz-Werken lag VW mit an der Spitze. Ein Teil der Lohnsteigerungen ist auf den leicht ansteigenden Lohngruppenschritt zurückzuführen.

Aussagen aufgrund der Lohngruppenstruktur und des Lohngruppenschritts sind nur mit Vorbehalten zu machen. Wie wir gesehen haben, sind für die Interpretation der Eingruppierung nicht nur die Anforderungen, sondern auch ökonomische und personalpolitische Kalküle heranzuziehen.

Das Eingruppierungsniveau bei VW Wolfsburg veränderte sich seit 1973 bis heute kaum; wesentlichste Veränderung war die Anhebung der unteren Lohngruppen, was maßgeblich den beschäftigten Frauen zugute kam.

In der Lohngruppenstruktur haben sich bedeutendere Veränderungen vollzogen. Im Akkordbereich hat sich eine deutlich eingipfelige Verteilung - wie in anderen Automobilwerken auch - herausgebildet. Auch im Zeitlohnbereich unterer und höherer Lohngruppen (insb. die Lohngruppen 5 und 8) abgenommen - aber nicht so deutlich wie im Akkordbereich. Ein Teil der Erklärung für diese veränderte Gestalt der LGS dürfte in den neuen Arbeitsstrukturen liegen, die tendenziell eine Angleichung der Eingruppierung auf mittlerem Niveau bewirken.

Im Vergleich mit anderen Automobilwerken liegt der Eingruppierungsdurchschnitt von VW Wolfsburg unter dem Durchschnitt. Hierin könnte eventuell eine Auswirkung der krisenhaften Entwicklung gesehen werden.

Bezüglich der Frage nach dem Absicherungsbedarf, wie er sich aus Lohnentwicklungs- und Lohnstrukturdaten ergibt, hat sich angedeutet, daß im Bereich der oberen Lohngruppen ein Absicherungsbedarf bestehen könnte (Polarisierung der oberen Lohngruppen). Bedeutsamer scheint aber zu sein, in welchem Maße Eingruppierungsstrukturen durch Einstellungen/Entlassungen/Abfindungen und betriebliche Versetzungen etc. verändert werden.

## 9. Das neue Verfahren der Lohndifferenzierung (LODI) bei VW

Auch das neue Verfahren ist eine Methode der anforderungsbezogenen Bewertung. Allerdings entfällt die Bewertung nach einzelnen Merkmalen des einzelnen Arbeitsvorganges bzw. Arbeitsplatzes. Neuer Bezugspunkt ist das sog. Arbeitssystem (im IG Metall-Leitfaden definiert als "beschriebene, gleichartige Tätigkeiten innerhalb eines Teilfunktionsbereiches"). Diesen Arbeitssystemen wird dann ein sog. Lohnniveau auf der Basis der bisherigen Einstufung zugeordnet.

Die Hauptelemente des neuen Verfahrens sind also

### 1. die Arbeitssysteme:

Ein Arbeitssystem wird definiert durch: erstens zusammengefaßte, gleichartige Tätigkeiten, zweitens ähnliche Systemelemente (Betriebsmittel, Arbeitsgegenstände, besondere Arbeitsumstände) und drittens eine überschaubare Ablauforganisation.

In der Arbeitssystembeschreibung wird festgelegt, was in dem Arbeitssystem getan wird, wie es getan wird und wo es getan wird.

Die Größe eines Arbeitssystems wird von einer Lohndifferenzierungskommission nach den Kriterien der Gesamtheit der gleichartigen Tätigkeiten, der Überschaubarkeit, der betrieblich erforderlichen Flexibilität und der Ist-Lohneinstufung festgelegt. Das heißt praktisch, daß Arbeitssysteme sowohl nur einen wie auch hundert gleichartige Arbeitsplätze umfassen können.

2. Die Einordnung der Arbeitssysteme zueinander geschieht durch Vergleich. Alle Arbeitssystembeschreibungen in einem Funktionsbereich (z.B. mechanische Fertigung) werden in einer Funktionsliste katalogisiert, um Arbeitssysteme horizontal und vertikal vergleichen zu können (sog. Anlehnsbeispiele).

3. Die Bestimmung, Abgrenzung und Einordnung der Arbeitssysteme geschieht durch eine paritätische Lohndifferenzierungskommission, die für jedes Werk gebildet wird. Erste Schlichtungsinstanz ist die zentrale Lohndifferenzierungskommission, zweite Schlichtungsinstanz eine tarifliche Schlichtungsstelle.

4. Der Tariflohn der Beschäftigten richtet sich nach dem Lohnniveau des Arbeitssystems, in dem sie beschäftigt sind. Die erstmalige Zuordnung eines Arbeitssystems zu einem Lohnniveau wird auf der Grundlage der Ist-Lohneinstufung vorgenommen.

5. Aufgrund der Beschreibung von Arbeitssystemen kann jetzt auch der Wechsel zwischen Arbeitsplätzen (Verleihung, Versetzung) präziser geregelt werden.

Ein Arbeitsplatzwechsel innerhalb eines Arbeitssystems und zwischen gleichartigen Arbeitssystemen ist Bestandteil der Arbeitsbewertung und daher unmittelbar und ohne zusätzliche Gratifikation möglich. Dabei ist zu bemerken, daß gleichartige Arbeitssysteme sehr selten sein werden - bei der Arbeitssystembildung bei VW Wolfsburg wurden im gesamten Leistungslohnbereich nicht zwei gleichartige Arbeitssysteme festgestellt.

Bei einem Wechsel zwischen gleichwertigen Arbeitssystemen innerhalb eines Bereichs erhält der Betreffende eine Zulage von 1,8% seines Tariflohnes, mindestens aber 1,8% des Lohnniveaus H.

Bei einem Wechsel zwischen gleichwertigen Arbeitssystemen über Bereichsgrenzen hinweg erhält der Betreffende eine Zulage von 3% seines Lohnes, mindestens 3% von Lohnniveau H.

Solche Arbeitssystemwechsel sind in der Regel auf eine Dauer von drei Monaten begrenzt.

Findet der Wechsel nicht zwischen gleichwertigen Arbeitssystemen statt, sondern wird der Betreffende überwiegend (also über 4 Std./Schicht, vgl. LTV vom 1.2.79) in einem höherwertigen Arbeitssystem beschäftigt, so erhält er das höhere Lohnniveau vom ersten vollen Tag der Tätigkeitsänderung an. Wird der Betreffende in einem geringerwertigen Arbeitssystem beschäftigt, so erhält er den alten Lohn weiterbezahlt. Bei einer endgültigen Tätigkeitsänderung aus persönlichen Gründen auf ein niedrigeres Lohnniveau wird ein Lohnausgleich für 21 Arbeitstage gezahlt. (Dieser Komplex ist geregelt in §§ 3 und 4 des Lohntarifvertrages vom 20.2.80). Bei einer endgültigen Tätigkeitsänderung aus betrieblichen Gründen finden die unten angegebenen Absicherungsregeln Anwendung.

#### 6. Lohnabsicherung:

Bei der Lohnabsicherung sind verschiedene Fälle zu unterscheiden: Einmal die Beschäftigung des Betroffenen in einem anderen Arbeitssystem,

wobei diese Versetzung betriebsbedingt sein kann, aber auch personenbedingt und zum anderen die Veränderung der Anforderungen am alten Arbeitsplatz.

- a) Bei der personenbedingten Versetzung in ein anderes Arbeitssystem gelten die oben beschriebenen Regelungen (bei vorübergehender Tätigkeitsänderung Zahlung des alten Lohnniveaus bzw. Zahlung des neueren höheren Lohnniveaus; bei endgültiger Tätigkeitsänderung 21 Arbeitstage Lohnausgleich).
- b) Bei betriebsbedingter Versetzung erhält der Betroffene bei mindestens sechsmonatiger Werkszugehörigkeit eine Lohnausgleichszahlung über mindestens 18 Monate, die nach der Dauer der Werkszugehörigkeit gestaffelt ist (bis zu 36 Monaten).
- c) Bei einer Veränderung des alten Arbeitsplatzes, d.h. also einer Veränderung im Arbeitssystem, kann auch die Einordnung des Arbeitssystems verändert werden. Voraussetzung ist die wesentliche Veränderung von technologischen und/oder arbeitsorganisatorischen Daten. Bisher ist ein solcher Fall bei VW Wolfsburg noch nicht eingetreten; der Betriebsrat geht aber davon aus, daß sehr umfassende und schwerwiegende Veränderungen notwendig sind, um das erreichte Lohnniveau eines Arbeitssystems in Frage zu stellen.

Der Begriff Arbeitssystem schält sich bei der Analyse des neuen Lohn-differenzierungssystems als zentral heraus. Er ist im gewerkschaftlichen Bereich nicht gebräuchlich, das dahinterstehende Konzept nicht öffentlich gemacht. Daher muß im nächsten Schritt das Konzept des Arbeitssystems erarbeitet werden.

Dabei handelt es sich im wesentlichen um betriebswirtschaftliche, konzeptionelle Erörterungen. Unklar ist, inwieweit im konkreten Fall von VW solche Überlegungen beim Management zugrunde lagen bzw. inwieweit die bisherigen Realisierungsschritte von LODI auf die Verwirklichung dieses Konzeptes zulaufen. Unbestritten scheint mir, daß zwischen den Problemlagen des Managements, dem Konzept von LODI und dem Konzept "Arbeitssystem" eine Verkettung plausibel und funktional ist.

## 10. Die Bildung von Arbeitssystemen

Der Begriff "Arbeitssystem" wird erst seit jüngerer Zeit verwandt; REFA definierte ihn 1973 in ihrer Methodenlehre des Arbeitsstudiums, Teil 1:

"Arbeitssysteme dienen der Erfüllung von Aufgaben; hierbei wirken Menschen und Betriebsmittel mit der Eingabe unter Umwelteinflüssen zusammen." (48)

In welchem konkreten Zusammenhang der Begriff in die Diskussion eingebracht wurde, ist unklar. Aber viele Indikatoren sprechen dafür, daß auch bei VW die Entwicklung neuer, flexibler Formen der Produktionsorganisation den Hintergrund bildeten. Als Arbeitssysteme kann man also im wesentlichen kleine, flexible und gut planbare Produktionseinheiten definieren, die auf Veränderungen auf den Absatzmärkten, dem Arbeitsmarkt und in der Technologie schnell, flexibel und kostengünstig reagieren. Bei einer systematischen Auswertung der Gründe für die Einführung neuartiger Arbeitssysteme ergaben sich folgende Motive: (49)

<ul style="list-style-type: none"> <li>● WIRTSCHAFTLICHE PROBLEME</li> <li>- mangelnde Flexibilität 11%</li> <li>- Ausbringungsverluste durch schlechte Kapazitätsauslastung 11%</li> <li>- mangelnde Produktivität 7%</li> <li>- mangelnde Qualität 7%</li> <li>- zu hohe Kosten 4%</li> <li>- zu geringe Gewinne 2%</li> </ul>	42%
<ul style="list-style-type: none"> <li>● PERSONELLE PROBLEME</li> <li>- hohe Fluktuationszahlen 9%</li> <li>- hohe Abwesenheitszahlen 9%</li> <li>- mangelnde Arbeitsmoral 8%</li> <li>- Probleme mit der Arbeitsbelastung 5%</li> <li>- sonstige Zeichen der Unzufriedenheit 10%</li> </ul>	41%
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Neugestaltung des technischen Systems und der betrieblichen Organisation</li> </ul>	9%
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sonstige Gründe</li> </ul>	8%

Gründe für die Einführung neuartiger Arbeitssysteme

(48) REfA, Methodenlehre des Arbeitsstudiums, Teil 1: Grundlagen, S.69

(49) H. Metzger, Planung und Bewertung von Arbeitssystemen in der Montage, Mainz 1977, hier S.15

"Bei den wirtschaftlichen Problemen wurden am häufigsten mangelnde Flexibilität und Ausbringungsverluste durch schlechte Kapazitätsauslastung genannt. Aufgrund veränderter Bedingungen auf den Absatzmärkten standen die Betriebe insbesondere vor dem Problem, ständige Stückzahl-schwankungen sowie eine steigende Typenvielfalt und dadurch abnehmende Losgrößen in ihrer Fertigung bewältigen zu müssen.

Bei den personellen Problemen stehen hohe Fluktuations- und Abwesenheitsquoten gleichrangig an der Spitze. Beide lassen sich teilweise auf die Diskrepanz zwischen den Erwartungen der Arbeitnehmer und den vorhandenen Arbeitsbedingungen im Betrieb zurückführen." (50)

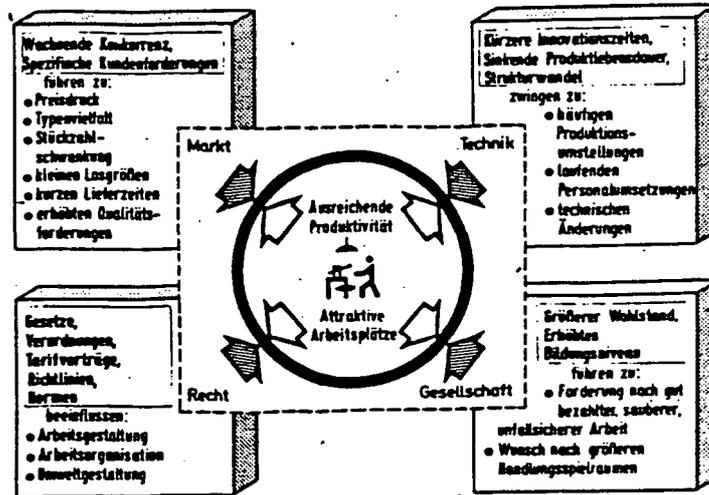
Genau solche Probleme, wie wir sie bei VW vorfinden, werden also als Ursache für die Einführung flexibler Arbeitssysteme genannt:

- die Notwendigkeit einer mengenbezogenen Flexibilität aufgrund unsicherer Stückzahlprognosen;
- die Notwendigkeit größerer Fertigungsflexibilität aufgrund größerer Produktvielfalt, schnellerem Produktwechsel bei abnehmenden Losgrößen;
- hohe technische und arbeitsorganisatorische Flexibilität aufgrund schnellerer Veraltung der Technologien, der Einführung neuer Werkstoffe und Bearbeitungsverfahren;
- z.T. steigende Anforderungen an die Qualität und eine steigende Komplexität der Produkte;
- wegen des zunehmenden Ausscheidens älterer, deutscher Facharbeiter und des gestoppten Zuzugs unqualifizierter, ausländischer Arbeiter entsteht die Notwendigkeit, neue, "mittlere" Arbeitsplätze zu schaffen.

Neu an der Arbeitssystembildung ist, daß sehr kleine Produktionseinheiten dezentral geplant werden, daß sehr komplexe und auch qualitative Ziele in diesen Planungs- und Arbeitsgestaltungsprozeß eingehen und Methoden der Optimierung von Arbeitssystemalternativen entwickelt wurden. In der von der Fa. Siemens entwickelten Arbeitssystemwertanalyse werden folgende Einflußfaktoren hervorgehoben:

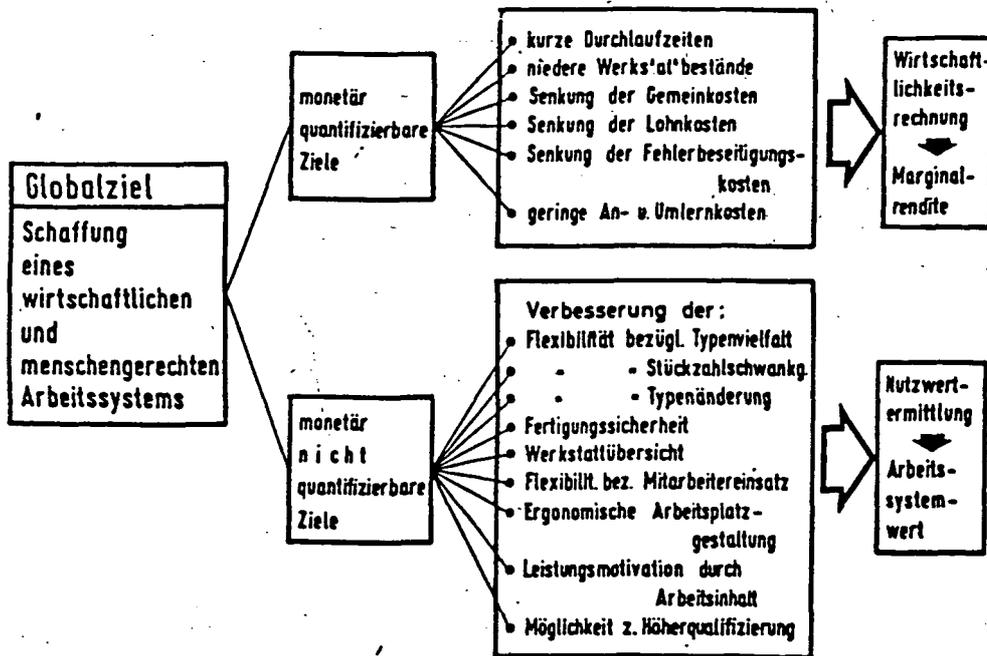
---

(50) ebenda, S.15-16



Dieses umfassende Zielsystem (51) bei der Arbeitssystembildung bzw. einzelne Ziele aus einer "Schwachstellenanalyse" werden nach monetär quantifizierbaren und monetär nicht quantifizierbaren Zielen unterschieden. Erstere können mittels der Wirtschaftlichkeitsrechnung bezüglich des Arbeitssystems ermittelt werden, letztere lassen sich jetzt mit der Arbeitssystemwertanalyse erfassen und damit in die Entscheidung einbringen.

- (51) Grob/Haffner, Der Arbeitssystemwert - Ein Hilfsmittel zur Bewertung von Arbeitssystemen, in: REFA-Nachrichten Heft 1/1980, S. 53 ff., hier S. 63  
Zur Einführung vgl. dies., Planungsleitlinien zur Arbeitsstrukturierung, in REFA-Nachrichten 3/79, S. 157 ff.

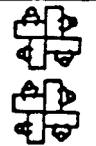
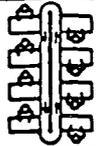
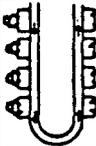


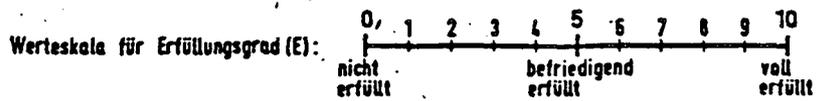
Spaltung der Zielhierarchie (52)

Für unsere Betrachtung von besonderem Interesse ist, daß die Arbeitsorganisation in Arbeitssystemen unter den nicht quantifizierbaren Kriterien zwei Problemgruppen thematisiert und der Unternehmensplanung erschließt, die in anderem Zusammenhang schon mehrmals benannt wurden: die Flexibilisierung der Produktion und des Personaleinsatzes sowie die Qualifikation und die Handlungsspielräume der Beschäftigten.

Die gefundenen und von der Planungsgruppe (subjektiv) gewichteten Systemkriterien werden in einem nächsten Schritt auf alternative Formen der Arbeitsorganisation bezogen und diese damit vergleichbar gemacht.

(52) ebenda, S. 54

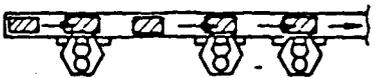
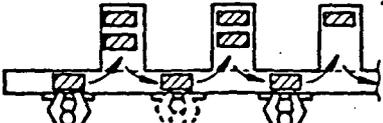
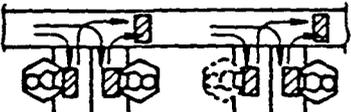
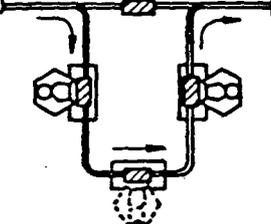
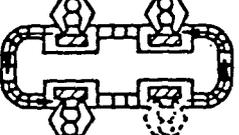
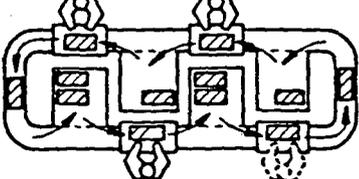
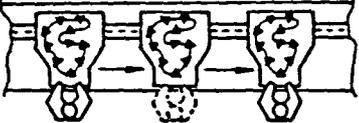
Alternativen 											
Ud. Nr.	Systemkriterien	Gewicht G		A 1		A 2		A 3		A 4	
		E	G·E	E	G·E	E	G·E	E	G·E	E	G·E
1	Verbesserung der Flexibilität bezügl. Typenvielfalt	15		8	120	8	120	5	75	4	60
2	Flexibilität bezügl. Stückzahlschwankg.	9		5	45	7	63	4	36	3	27
3	Flexibilität bezügl. Typenveränderung	9		7	63	7	63	3	27	2	18
4	Fertigungssicherheit	17		10	170	8	136	6	102	8	136
5	Werkstattübersicht	6		5	30	8	48	8	48	8	48
6	Flexibilität bezügl. Mitarbeiterinsatz	16		4	64	9	144	3	48	2	32
7	Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung	12		7	84	9	108	6	72	4	48
8	Leistungsmotivation d. Arbeitsinhalt	12		8	96	8	96	4	48	3	36
9	Möglichkeit zur Höherqualifizierung	4		5	20	5	24	4	16	4	16
10					↓		↓		↓		↓
11					↓		↓		↓		↓
12					↓		↓		↓		↓
<b>Arbeitssystemwert (ASW)</b>		absolut		-	692	-	802	-	472	-	421
		in %		-	164	-	190	-	112	-	100



Bewertungsmatrix zur Gewichtung monetär nicht quantifizierbarer Systemkriterien mit Hilfe des paarweisen Vergleichs (53)

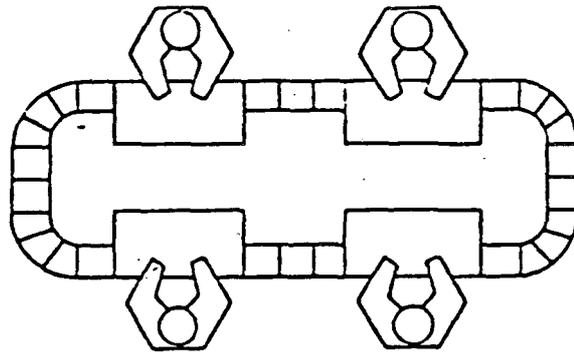
Die vielfältigen Formen der Arbeitsorganisation sind inzwischen in Arbeitssystem-Katalogen beschrieben und bezüglich der unternehmensspezifischen Zielvorstellungen/Probleme transparent.

(53) Ebenda, S.55

Nr.	ARBEITSSYSTEM	KURZBESCHREIBUNG	mittlere Pufferkap. (Minuten)
I		Doppelgurtmontageband Ein ständig umlaufendes Doppelgurtband transportiert die Werkstückträger mit den Werkstücken von Arbeitsstation zu Arbeitsstation.	1,5
II		Einzelplätze verbunden durch Puffer Die Arbeitsplätze sind durch Puffer entkoppelt.	7
III		Doppelgurtmontageband mit Puffer Die Arbeitsplätze sind an einem Doppelgurtband durch Puffer entkoppelt.	7
IV		Parallelarbeitsplätze an einer Bahn Parallelarbeitsplätze sind an einer Transportbahn angeordnet.	7
V		Gesamtmontage am Einzelarbeitsplatz Ein Erzeugnis oder eine Baugruppe wird von einem Mitarbeiter an einem Arbeitsplatz komplett montiert.	beliebig
VI		Nebenschluß - Montageinseln Werkstückträger laufen im Hauptfluß um und werden bei Bedarf über Weichen in die Montageinseln eingeschleust.	7
VII		Umlaufsystem Die Mitarbeiter sitzen an einem in sich geschlossenen Verkettungsmittel.	1,5
VIII		Umlaufsystem mit Schleifen Die Arbeitsplätze an einem Umlaufsystem sind durch Puffer entkoppelt.	7
IX		Bewegliche Werkstückträgermagazine Mehrere Arbeitsplätze sind an einem Linienzug angeordnet. Das Werkstückträgermagazin kann über Schienen zum nächsten Arbeitsplatz gefahren werden.	entspr. 1 Magazin

Alternative Arbeitssysteme für die Montage eines Automobil-Zulieferteils (54)

(54) H. Metzger, a.a.O., Bild 32 auf S.83



UMLAUFSYSTEM

Kurzbeschreibung:

Die Mitarbeiter sitzen an zwei parallel angeordneten Transportbändern, welche zusammen mit zwei Umlenkeinheiten ein geschlossenes umlaufendes System bilden.

Vorteile:

- Gute Flexibilität bezüglich Stückzahl-/Mitarbeiterveränderung (ohne technische Veränderungen können statt 4 auch 3, 2 oder 1 Mitarbeiter durch Arbeitsplatzwechsel nach jedem Umlauf arbeiten)
- günstige Einarbeitungsmöglichkeiten
- bei Verwendung eines Werkstückträgers wird eine definierte Lage des Werkstückes erreicht, daraus ergeben sich günstige Automatisierungsmöglichkeiten
- reduzierter Springeranteil
- Kommunikationsmöglichkeit
- keine Handhabungszeiten mit dem Werkstück, da es mit dem Werkstückträger in Position gefahren wird
- die Lage des Werkstückes ändert sich bei Verwendung von Umlenkeinheiten nicht

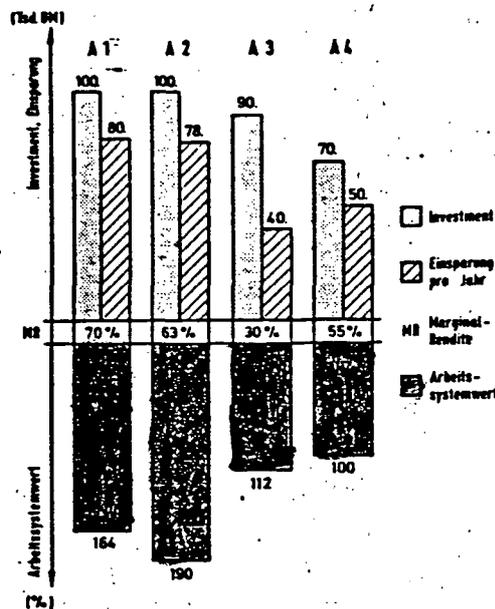
Nachteile:

- höherer Investitionsbedarf
- größerer Raumbedarf
- bei voller Besetzung:
  - Taktausgleich erforderlich
  - Störungen übertragen sich

Beispielblatt aus dem Arbeitssystem-Katalog (55)

Wenn man jetzt wieder die Arbeitssystembildung auf die Vereinbarung einer neuen Lohndifferenzierung bei VW bezieht, ergeben sich wichtige, neue Aspekte:

(1) Die neue Arbeitsbewertung liegt parallel zu einer neuen Methode der Produktionsplanung, -gestaltung und -kalkulation seitens des Unternehmens, die sich bisher hinter der Bezeichnung "summarisch" verbirgt. Wesentliche Zielsetzung ist die Herstellung von Flexibilität, die Anpassung der Leistungsbetrachtung an neue Produktionsanforderungen.



Gegenüberstellung der Bewertungsergebnisse (Beispiel) (56)

(2) Produktionsplanung und Arbeitsbewertung nähern sich an. Während es aus der gewerkschaftlichen Sicht so erscheint, als wenn mit der Arbeitssystem-Bewertung die alten "analytischen" Kriterien abgeschafft seien und die System-Bewertung Verhandlungssache sei, hat sich hier gezeigt, daß die Unternehmen bereits über relativ präzise Instrumente der System-Bewertung verfügen und diese bereits unauffällig anwenden. Die anfangs aufgezeigte, potentielle Verknüpfung von Arbeitsbewertung mit Arbeitsplanung, -gestaltung und -kontrolle könnte sich in dieser Weise realisieren.

(56) Grob/Haffner, a.a.O., S.56

(3) Ein wichtiger Punkt für zukünftige Betriebspolitik könnte darin liegen, daß die Arbeitssystembildung Organisation der Arbeit bedeutet und gleichzeitig die Bildung von Arbeitssystemen der betrieblichen, paritätischen Lohndifferenzierungskommission unterliegt. Hier könnte sich für den Betriebsrat ein Instrument entwickeln, über das er einen bisher nicht gegebenen Zugriff auf die Arbeitsorganisation erhält.

In Gesprächen mit Betriebsräten bei VW Wolfsburg kristallisierte sich heraus, daß die Bildung von Arbeitssystemen wesentlich unter folgenden Gesichtspunkten gesehen wird:

- Erhöhung der Qualifikationsanforderungen durch Zusammenfassung unterschiedlicher Arbeitsplätze unter Einbeziehung auch relativ anspruchsvoller Tätigkeiten;
- dadurch Erhöhung der Vielfalt der Tätigkeit, geplante Flexibilität und Tätigkeitswechsel, damit auch Belastungsausgleich und partielle Belastungsabbau durch Umverteilung monotoner und einseitiger Tätigkeiten;
- beide Faktoren führen partiell zur Höhergruppierung (insb. für die bisher am geringsten bewerteten Tätigkeiten im Arbeitssystem) und zu einer partiellen Absicherung der Eingruppierung.
- Die innerbetriebliche Mobilität/Flexibilität wird geregelt und bei einem höheren Niveau zusätzlich entgolten.

Diese Gesichtspunkte werden zwischen den betrieblichen Parteien und bei den Beschäftigten durchaus unterschiedlich gesehen, sie sind selbst teilweise widersprüchlich, und es liegen kaum betriebliche Erfahrungen über ihre Realisierbarkeit vor. Daher ist nicht verwunderlich, daß insbesondere bei den betroffenen Arbeitern viel Zurückhaltung anzutreffen ist. So haben die Arbeiter bei der System-Bildung in mehreren Fällen größere Arbeitssysteme mit relativ unterschiedlichen Tätigkeiten abgelehnt. Ihnen war der ständige Wechsel zwischen diesen unterschiedlichen Tätigkeiten wegen des Verlustes an Routine und nicht kalkulierbaren Anforderungen zu hoch.

Insgesamt wird sich in einem betrieblichen Lern- und Auseinandersetzungsprozess zwischen Management, BR und Betroffenen erst langsam herauschälen, wie groß und wie in sich unterschiedlich die einzelnen Arbeitssysteme sein sollten und welche der Gesichtspunkte im Vordergrund stehen werden.

Bisher steht also die Größe der Arbeitssysteme, Eingruppierung und Mobilität im Vordergrund. Die Möglichkeiten des Einflusses auf die Arbeitsgestaltung sind noch nicht entwickelt.

(4) In der Arbeitssystembildung und deren Zuordnung zu festen Lohnniveaus bei VW drückt sich die weitgehende "Abkoppelung des Grundlohnes von der Arbeitsgestaltung" aus. Die Grundlöhne bleiben weitgehend unabhängig von den Veränderungen im Arbeitssystem stabil und kalkulierbar. Die entsprechende Lohnhöhe und Lohnstabilität scheint kein Problem für das Unternehmen zu sein, sondern kostenmäßig eher ein marginaler und stabiler Faktor. Wichtiger für das Unternehmen scheint die flexible Gestaltbarkeit und Kalkulierbarkeit des Arbeitssystems nach den jeweiligen Markt- und Produktionsbedingungen und der Sachverhalt, daß kleine Veränderungen im Arbeitssystem nicht mehr automatisch zu einzelnen Lohnkonflikten, entsprechenden Neuaufnahmen, Verhandlungen und konfliktträchtigen Verschiebungen im Lohngefüge führen.

Wenn man all diese Gesichtspunkte in ihrer Tragweite sich vor Augen führt, dürfte es höchst unzureichend, wenn nicht desinformierend sein, wenn in den IG Metall-Materialien Arbeitssysteme als "alle beschriebenen gleichartigen Tätigkeiten innerhalb eines Teilfunktionsbereiches" beschreiben werden. Wenn man sich schon auf solche System (auch sprachlich) einläßt, dann sollte man auch die dahinter stehenden Inhalte aufdecken.

#### 11. Arbeitssystembildung bei VW Wolfsburg (Beispiele)

Um das neue Verfahren etwas plastischer zu machen und einige Effekte darzustellen, beschreibe ich im folgenden beispielhaft zwei Arbeitssysteme. Daraus läßt sich im wesentlichen erkennen, wie groß Arbeitssysteme sind, wie sie beschrieben werden, wie sich die Eingruppierungen verändern, welche Bedeutung dem Wechsel zwischen den Arbeitssystemen zukommt.

Diese Beispiele sind nicht repräsentativ; die Umwandlung der früheren Arbeitsbeschreibungen und Eingruppierungen (sog. Arbeitsgangverzeichnis) in Arbeitsniveaus ist erst zur Hälfte durchgeführt. Bedeutsam ist, das beim ersten Beispiel Gruppenarbeit mit Rotation vorliegt, beim zweiten Beispiel Arbeitserweiterung und bei beiden die anhebenden und angleichenden Effekte eingetreten sind, die vorhin hypothetisch überlegt wurden.

Abteilung SITZFERTIGUNG

A. Unterabteilung mit alter Arbeitsorganisation  
(Fertigungslinie)

<u>ARBEITSSYSTEME</u>	Zahl d. Beschäft. pro Schicht	Lohn- niveau	alte Lohn- gruppe
(1) Vormontage- und Versorgungs- tätigkeiten (im Erdgeschoß)	16	E	3/3B
(2) Materialbereitstellung	2	E	3B
(3) Bezüge föhnen	6	D	3B
(4) Sitzkombinationen überprüfen, Sitzgarnituren nach Programm auf Transportkette hängen	8	E	4B
(5) Vordersitz und -lehne aufstellen	8	E	3B
(6) Sportsitz Vormontage	1	E	4B
(7) Zusammenbau Vordersitz und -lehne, Gepäckraumabdeckung und Gurtschlösser anschrauben	9	E	4
(8) Vorderlehnen polstern, beziehen und komplettieren	13	F	5B
(9) Vordersitze beziehen	13	F	5B
(10) Hintersitz und -lehne polstern, beziehen und komplettieren	14	F	5B
(11) Nacharbeit am Band	3	F	5B
(12) Nacharbeit an Reparaturplätzen	1	G	6A
(13) Gruppenführer am Polsterband	4	H	6B
(14) Programmablauf steuern und überwachen nach Datenausgabe- gerät	1	G	5B
(15) Sportvorderlehnen und -sitze polstern und beziehen	4	G	5B

Die Unterabteilung hat 136 Beschäftigte/Schicht

Nach Schätzungen aus den letzten Monaten gibt es in der Unterabteilung ca. 20 Verleihungen zwischen den 15 Arbeitssystemen pro Tag, d.h. ca. 400 im Monat. Diese entfallen ca. je zur Hälfte auf Verleihungen zwischen gleichwertigen Systemen (1,8% T-Zuschlag) und zur Hälfte in höherwertige Arbeitssysteme. Relativ häufiger sind Verleihungen im Bereich Vorder-sitze beziehen und zusammenbauen.

Die Notwendigkeit von Verleihungen ergibt sich nicht aus Auftragsschwankungen, sondern Fehltagen der Beschäftigten. Die Abteilung verfügt über 15-17% Personalreserve.

Zu Schichtbeginn prüft der Vorarbeiter (sog. Vizemeister) für eine Montagelinie den Personaleinsatz. Falls Personal fehlt, benachrichtigt er den Meister, der innerhalb des Großbereiches nach freien Arbeitskräften rumtelefoniert.

---

B. Unterabteilung mit neuer Arbeitsorganisation  
(Gruppenarbeit am Montagewagen)

Die neue Arbeitsorganisation ist dadurch gekennzeichnet, daß statt in arbeitsteiliger Fließfertigung jetzt ganze Sitzgarnituren auf Montagewagen von einer Arbeitsgruppe fertiggemacht werden. Der Grad der Arbeitsteilung bleibt erhalten, aber jedes der Gruppenmitglieder rotiert regelmäßig durch alle Arbeitsfunktionen. Anders ausgedrückt: die bisherigen Arbeitssysteme 7-11 werden zu einem Arbeitssystem zusammengefaßt. 4 Beschäftigte pro Gruppe führen nacheinander die Funktionen: Vorderlehne, Vordersitz, Hintersitz und -lehne, Hintersitzzusammenbau (Golf) und Nacharbeit durch.

Die neue Arbeitssystembeschreibung lautet:

" Arbeitsfunktionen:

Sitzepolsterer an Montagewagen.

Arbeitssystembeschreibung:

LP5 P R484

Die auf Montagewagen zugeführten Sitze und Lehnen zu einbaufertigen Sitzgarnituren verarbeiten. Unter Beachtung der Montageanweisungen je zwei Vordersitze mit Lehnen sowie ein Hintersitz mit Lehne von einer Werkergruppe im regelmäßigen Wechsel an den einzelnen Arbeitsplätzen, einschließlich der M-Ausstattungen, polstern, beziehen und mit den Anbauteilen komplettieren. Die Vorderlehnen auf die zugehörigen Vordersitze aufstecken und befestigen. Alle Funktionen auf Gängigkeit durchprüfen. Die Hinterlehne auf den Hintersitz auflegen, zusammenschrauben und auf dem Vordersitz ablegen. Alle Bezüge reinigen, Falten entfernen und Keder richten. Abtransport der Montagewagen durch Schaltvorgang freigeben.

Alle anfallenden Beanstandungen und Fehler, die gekennzeichnet oder durch selbständige Fehlersuche zu erkennen sind, an den Sitzgarnituren beheben, wie: Sitze und Lehnen neu beziehen, gerissene Bezüge nachnähen, Falten beseitigen, fehlende Anbauteile ergänzen usw. "

In diesem einen Arbeitssystem befinden sich 4 Fertigungslinien mit je 24 Beschäftigten, also 96 Besch./Schicht. Insgesamt hat die Unterabteilung 220 Beschäftigte.

Aufgrund der Rotation über die beschriebenen Arbeitsfunktionen und die von jedem zu beherrschende Typenvielfalt (Golf und Jetta jeweils 2- und 4-türig) wurde das neue Arbeitssystem auf das Niveau G gehoben.

Auch an den alten Fertigungslinien kann zwischen diesen Funktionen (dort getrennte Arbeitssysteme) rotiert werden, das bringt aber in der Regel nur Lohnniveau F plus 1,8%.

Wohl besonders aufgrund der Arbeitssystemzusammenlegung gibt es in dieser Unterabteilung viel weniger Verleihungen, durchschnittlich 1-2/Tag mit T-Zuschlag.

---

Abteilung NÄHEREI

In der Näherei werden die Sitzbezüge für die Pkw's genäht. Ab März 1980 werden an allen Nähmaschinenplätzen der 3 Transportbänder alle Typen genäht. Zur Zeit werden 7 Typen genäht (3 Golf, 2 Jetta, 1 Polo, 1 Derby sowie Sonderserien), die dann auch noch nach Stoffart und Farbe variieren.

Die Näherei mit ca. 220 Beschäftigten pro Schicht hat 9 Arbeitssysteme:

<u>ARBEITSSYSTEME:</u>	Besch./ Schicht	Lohn- niveau	alte Lohngr.
(1) Bereitstellen und Abnehmen an Langnähtautomaten	7	D	3A
(2) Nähen an Langnähtautomaten	40	D	3B
(3) Bereitstellen für Nähmaschinen	3	E	4A
(4) An den Nähmaschinen komplette Bezüge nähen und Nacharbeit	130	F	4B
(5) Auflegen	6	D	3B
(6) Aufnehmen und Transportkette, Transportloren auspacken und Bezüge in Regale einräumen	11	E	4A
(7) Reparaturmechaniker (Facharbeiter im Zeitlohn)	3	K	
(8) Kopfstützen nähen	20	D	
(9) Komplette Bezüge auf alten Ma- schinen nähen		E	4A

In mehreren Schritten technischer und arbeitsorganisatorischer Umstellungen konnte das Lohnniveau der Maschinennäherinnen erheblich angehoben werden:

1973 wurden die Arbeiten der Böden- und Ledernäherinnen und der Drahtnäherinnen (LG 2) zusammengefaßt und in LG 4A eingestuft. Mit der Zunahme der Typenvielfalt nach der Programmerweiterung und insbesondere nach der Aufnahme des komplizierten Sport-Golf in das Programm wurden die Maschinennäherinnen 1976 nach 4B hochgruppiert.

1978 wurde eine neue Nähmaschinen-Generation eingesetzt und die Arbeitsplätze ergonomisch gestaltet. Obwohl die Gesamtbelastung dadurch eher anstieg (höhere nervliche und körperliche Anstrengung, höhere Verantwortung, ständige Aufmerksamkeit), konnten die Näherinnen erst im März 1980 aufgrund der Arbeitserweiterung und im Zusammenhang mit der Umstellung auf LODI faktisch 1 LG aufgruppiert werden. Z.B. bei den Näherinnen an den Langnähtautomaten gelang dies aufgrund der nach wie vor relativ einfachen Arbeit nicht.

Die Maschinennäherinnen haben jetzt eine sehr qualifizierte (6 Wochen Anlernzeit) und sehr hoch eingestufte, aber auch sehr anstrengende und langfristig gesundheitsschädliche Arbeit. Nach Aussagen von Betroffenen können einige Näherinnen diese Arbeit nicht mehr ausführen und gehen in der Regel an die Langnähtautomaten, wo sie um 2 Niveaus niedriger eingestuft sind. Darin zeigt sich, daß das Problem gesundheitlich bedingter Abgruppierungen (besonders natürlich an hoch eingestuftem Arbeitsplätzen) auch mit LODI nicht bewältigt werden kann-

te. Es ist dem BR bisher in nur wenigen Fällen gelungen, diesen Gesundheitsverschleiß als betriebsbedingt anerkannt zu bekommen und damit in die Absicherung zu kommen. Dies gelingt am ehesten bei den Frauen mit langer Betriebszugehörigkeit.

Verleihungen sind in der Näherei relativ selten. Wegen der durchschnittlich hohen Abwesenheitsquote (bis zu 35%; im Bereichsdurchschnitt 1980 betrug die Abwesenheit 23%) besteht trotz Personalreserve eher Arbeitskräftemangel, so daß nur selten Frauen an andere Abteilungen verliehen werden. Innerhalb der Abteilungen gibt es ca. 3 Verleihungen zwischen Arbeitssystemen pro Tag, wobei ganz selten Höhergruppierungen vorkommen. Ein Schwerpunkt der Verleihungen ist die Abnahme, die hohe körperliche Anforderungen stellt - also z.B. Verleihungen von AS 1 nach AS 2 bei Zahlung des Zuschlags von 1,8%.

---

Es zeigt sich an den beiden Beispielen der Arbeitssystembildung, daß bei einer Parallelität von Arbeitsumstrukturierung und Veränderung der Grundlohndifferenzierung sehr sinnvolle kleine Fortschritte erreicht werden können: die Tätigkeiten werden etwas abwechslungsreicher, höher qualifizierte mit geringer qualifizierten Tätigkeiten gemischt und einseitige Belastungen durch die größere Tätigkeitsvielfalt z.T. kompensiert. Gleichzeitig zeigen die Beispiele die Anhebung der Eingruppierung durch die höher qualifizierte und abwechslungsreichere Gesamttätigkeit.

An dieser Einschätzung muß allerdings aufgrund der schmalen Materialbasis ein Vorbehalt angebracht werden. In anderen Produktionsabschnitten können durchaus andere Ergebnisse entstehen. Polsterei und Näherei sind relativ arbeitsintensive Abteilungen mit einer Vielzahl von ähnlichen und gleichen Tätigkeiten. Bei höher automatisierten Produktionsprozessen entfallen diese Voraussetzungen: es gibt nur noch sehr wenige Arbeitsfunktionen (Arbeitsplätze), die sich zudem grundsätzlich unterscheiden. Z.B. bei einer Transferstraße, an der das Schweißen von Seitenteilen des Passat durchgeführt wird, sind in einer Schicht unmittelbar 7 Beschäftigte beteiligt, die auf drei Arbeitssysteme verteilt sind:

5 Einleger	Lohnniveau E
1 Straßenführer	" H (angelernt)
1 Elektriker	" K

An der neuen, fahrbaren Transferstraße für den Passat gibt es nur noch

2 Anlagenführer	Lohnniveau H
2 Schlosser	" K
1 Elektroniker	" L

die auch unterschiedlichen Kostenstellen zugerechnet werden. Es zeigt sich daran, daß in hochmechanisierten und automatisierten Produktionslinien, an denen nur noch wenige, spezialisierte und sehr unterschiedliche Tätigkeiten verbleiben, die Bildung von Arbeitssystemen kaum noch die von Gewerkschaftsseite angestrebten Funktionen haben kann. Die Arbeitssysteme werden sehr klein, in ihnen gibt es nur noch fast identische Arbeitsplätze. Der Unterschied zum anderen Arbeitssystem ist sehr hoch und in einer Person nicht mehr überbrückbar - d.h. nur noch für den Elektroniker, der als höchst und umfassend qualifizierter eventuell alle drei Arbeitsplätze ausfüllen könnte. Höherqualifizierung und Belastungsausgleich sind kaum möglich. Diese Frage ist aber dringend weiterzuverfolgen.

## 12. Erste Beurteilung der Auswirkungen und der Bedeutung von LODI

Auf der Grundlage der bisher noch nicht vollständig vollzogenen Einführung des Systems sowie eines nur punktuellen Einblicks in diese Einführung stellt sich mir die Bewertung einiger Aspekte der neuen Lohn-differenzierung bei VW folgendermaßen dar:

- a) Bei dem dominierenden Ziel der Einkommenssicherung dürfte LODI eine erhebliche Rolle spielen. Dadurch, daß das ganze Arbeitssystem bewertet wird, sind die einzelnen Personen besser geschützt als bei einer auf den Einzelarbeitsplatz bezogenen Bewertung. Dadurch, daß die Anforderungen nicht mehr so differenziert beschrieben werden, führen auch geringe Veränderungen der Anforderungen nicht mehr zur Neubewertung und eventuellen Abgruppierung. Die Neubewertung eines Arbeitssystems ist eine größere Angelegenheit und muß in der Lohndifferenzierungskommission verhandelt werden. Wann eine wesentliche Veränderung vorliegt, wird in der Zukunft durch betriebliche Praxis zu bestimmen sein, d.h. durch den Betriebsrat mitzubestimmen sein. All diese Faktoren bedeuten eine Ausweitung des Schutzes, den das nur personenbezogene Konzept von Absicherungstarifverträgen bietet.

Allerdings bleiben nach wie vor entscheidende Begrenzungen der Ein-

tionalität zeigt sich z.B. daran, daß die neue Arbeitsbewertung nicht genutzt wurde, um grundlegende Korrekturen an der alten Eingruppierung anzubringen. Vielmehr wurde die Lohnniveaubestimmung von Arbeitssystemen an der alten Eingruppierung orientiert. LODI wird also praktisch als Fortführung der Resultate der analytischen Arbeitsbewertung gehandhabt, obwohl theoretisch und prinzipiell völlig neue Effekte angestrebt werden.

In Fortsetzung dieser Argumentation ist auch nicht erkennbar, daß dem ursprünglichen Anliegen der größeren Lohngerechtigkeit mit dem System LODI nähergekommen wäre. Eine solche ist systematisch in LODI nicht erkennbar, sondern nur im einzelnen Verhandlungsfall. Vielmehr wird es bei diesem System darauf ankommen, welchen Druck bestimmte Belegschaftsgruppen auf die Lohndifferenzierungskommission ausüben, wie überzeugend ihre Argumentation zur Beibehaltung oder Anhebung ihres Lohnniveaus ist. Insofern ist der Weg für betriebliche Verhandlungen frei, die Unterbewertung bestimmter Tätigkeiten im Zuge der Niveaueinordnung von Arbeitssystemen zumindestens partiell zu korrigieren. Inwieweit dies bei VW real geschehen ist, ist noch nicht abzusehen.

- c) Ein für die Beschäftigten und für die Propagierung von LODI sicherlich wichtiges Argument ist die Durchsetzung einer zusätzlichen Lohnerhöhung mit der Einführung der neuen Arbeitsbewertung. Ich bin allerdings der Auffassung, daß mit einem solchen Bonbon eher der Blick auf die langfristigen Auswirkungen eines solchen Systems verstellt wird - vgl. Erfahrungen mit der analytischen Arbeitsbewertung.

In Gesprächen am Arbeitsplatz zeigt sich denn auch, daß die Lohnerhöhung an den Arbeitsplätzen, an denen mittels LODI eine größere Lohnerhöhung erreicht werden konnte, im Mittelpunkt steht. Über die Bedeutung, die Wirkungsweise und die vorgestellten Effekte von LODI ist eigentlich wenig bekannt. Gegenüber der neuen Arbeitsbewertung besteht kaum ein über die direkten Lohnauswirkungen hinausgehendes Verständnis.

- d) Ein wichtiger Regelungszusammenhang im Rahmen von LODI sind die Versetzungen und Verleihungen. Mit der deutlichen Abgrenzung von Arbeitssystemen und der klaren tarifvertraglichen Regelung von Ver-

Verleihungen zwischen Tarifverträgen ist zweifellos der häufige Vorgang von Verleihungen und Versetzungen transparent geworden. Versetzungen, Umsetzungen und Verleihungen kommt zunehmende Bedeutung zu aus drei Gründen: Erstens, wegen der hohen Krankheits- und Abwesenheitsrate in der Automobilindustrie, zweitens wegen der zunehmenden Konjunkturanfälligkeit der Automobilindustrie, drittens wegen der Flexibilisierung der Produktion im Rahmen der neuen Marktstrategie in der Automobilbranche. In den in den Beispielen dargestellten Abteilungen waren die Verleihungen fast ausschließlich krankheitsbedingt. Über die Bedeutung betriebsbedingter Flexibilisierung ist schwer ein Überblick zu gewinnen. Eine Stichprobe in einigen Bereichen von VW Wolfsburg im Sommer 1980 hat gezeigt, daß ca. 10% der Beschäftigten pro Tag auf höherwertige Tätigkeiten verleihen werden.

Die klare Regelung von Verleihungen hat aber auch ihre negative Seite: Die Beschäftigten müssen nach wie vor Verleihungen widerspruchslos akzeptieren, die damit verbundenen Belastungen werden finanziell abgegolten. Dagegen sind schwerwiegende Bedenken vorzubringen. Erstens deutet sich hier die Fortsetzung der Politik der finanziellen Kompensation von Belastungen an, die in anderen Bereichen inzwischen in Frage gestellt wird. Zweitens bringen Verleihungen körperliche, psychische und soziale Belastungen mit sich, die bisher nur ansatzweise erkannt worden sind. Ein Indikator dafür ist, daß in der Regel der Krankenstand in dem Personenkreis, der hauptsächlich verliehen wird, am höchsten ist.

- e) Ein sehr wichtiger und positiver Aspekt von LODI ist die betriebliche Verhandelbarkeit! Die Bildung von Arbeitssystemen und ihre Zuordnung zu einem Lohnniveau sowie die Veränderung dieser Zuordnung wird betrieblich verhandelt, ist der betrieblichen Öffentlichkeit zugänglich und auch dem Druck durch Belegschaft, Vertrauensleute und Betriebsrat.

Den Vertrauensleuten kann bei der Bestimmung von Arbeitssystemen und ihrer Veränderung eine Funktion zugewiesen werden. Mit LODI ist daher eine Öffnung der Arbeitsbewertung hin zu einer arbeitsplatznahen Bestimmung und hin zu den betrieblichen Kräfteverhältnissen gelungen. Damit ist allerdings auch schon die Gefahr einer solchen Regelung angedeutet: Bei einer schwachen Belegschaftsvertretung bzw. in einer Krisensituation, wo die Unternehmensleitung ständig mit Entlassung argumentieren kann, sinkt dementsprechend die Verhandlungs-

macht und damit auch der Wert dieser Regelung.

Insgesamt scheint mir LODI bei VW Ausdruck der Absicht der Unternehmensleitung zu sein, mit Hilfe von Arbeitssystemen flexible und kalkulierbare Produktionseinheiten zu schaffen und gleichzeitig von IGM und BR, die Eingruppierung durch Arbitserweiterung und Rotation, d.h. faktisch durch Arbeitssystembildung, zu sichern. Fortschritte liegen in der größeren Unempfindlichkeit gegenüber Rationalisierungsumstellungen, der besseren Handhabung durch die betriebliche Interessenvertretung und der Unterstützung kollektiver Arbeitsformen. Deutliche Schranken des neuen Systems liegen in der Ausblendung gesundheitlich bedingter Abgruppierungen, der nach wie vor vorhandenen Intransparenz und der völlig inadäquaten Betrachtung von Verleihungen und Versetzungen.

Inwieweit LODI die Zukunftsprobleme bei VW bewältigen kann im Sinne der Beschäftigten, muß sich erst noch erweisen. So könnten die Beschäftigungsschwankungen und die Flexibilisierung der Belegschaften aufgrund der anstehenden Automobil-Krise Ausmaße annehmen, bei denen die Bewertung von Arbeitssystemen keine ausreichende Auffangposition darstellt. Ähnliches gilt für die Dimension der technisch-arbeitsorganisatorischen Entwicklungen, wo nicht zuletzt aufgrund der gewaltigen Investitionsfonds einschneidende Veränderungen anstehen. (57)

Das liegt meines Erachtens z.T. daran, daß mit der Arbeitssystembewertung noch keine personenbezogene Betrachtungsweise gefunden wurde. Trotz der Bezeichnungen als "ganzheitliche Betrachtungsweise", "als was beschäftigt", werden relativ kleine Produktionseinheiten als Grundlage

---

(57) Ein Beispiel dafür sind die Auswirkungen des Industrierobotereinsatzes :

Bei einer 1979 erfolgten Umstellung im Volkswagenwerk Hannover, bei der es im Karosserierohbau zu einem Großeinsatz von über 70 Robotern gekommen ist, veränderte sich die Lohngruppenstruktur folgendermaßen:

Lohngruppe	7	4	5	6	7
Anzahl der Arbeiter	-73	+234	-177	-276	-34

Betroffen wurden vor allem die Schweißer, die in den Lohngruppen 5 und 6 eingestuft gewesen sind. Die Ausweitung der Lohngruppe 4 geht vor allem auf eine Zunahme einfacher Einlegetätigkeiten zurück. vgl. ausführlich: Mickler u.a., Bedingungen und soziale Folgen des Einsatzes von Industrierobotern, hekt. Forschungsbericht, Göttingen und Bremen 1980, S.224 ff.

der Bewertung genommen. Daher können die Personen das System wechseln bzw. das System anders gestaltet werden und damit ändert sich die Bewertung. Ein personenbezogener Schutz ist also über den kleinen Rahmen des Arbeitssystems hinaus nicht erreicht. Es müßte überlegt werden, wie man erstens die bewerteten Bereiche erweitert und damit die Bewertung noch unempfindlicher macht. Und es müßte überlegt werden, wie man stärker personenbezogene Schutzmechanismen einbaut. Die Lösung scheint mir im Qualifikationsproblem zu liegen. LODI vergrößert zwar partiell die individuellen Arbeitsbereiche und damit den individuellen Erfahrungs- und Kenntnisbereich. Eine längerfristige Qualifizierungsstrategie, die Vereinbarung kontinuierlicher Fort- und Weiterbildung ist damit nicht verbunden. Erst durch die Einbeziehung solcher Überlegungen ließe sich meines Erachtens das Problem der Beschäftigungs- und Einkommenssicherung, aber auch das der Flexibilisierung des Personaleinsatzes fundiert angehen.

Zusammenfassend und anspruchsvoll formuliert steht die Entwicklung einer Tarifpolitik an, die Entlohnung, Qualifikation und Leistung zusammensieht und Instrumente entwickelt, auf die Gestaltung der Arbeitsplätze Einfluß zu nehmen. (58)

---

(58) Vgl. Siegfried Balduin, Vom Rationalisierungsschutz zu einer umfassenden Sicherungsstrategie, IIVG-paper dp81-207 des Wissenschaftszentrums Berlin, Berlin 1981

## LITERATURVERZEICHNIS

- Alternativen der Tarifpolitik, in: Der Gewerkschafter, Heft 5/1980, S.23ff.
- Balduni, Siegfried, Vom Rationalisierungsschutz zu einer umfassenden Sicherungsstrategie, IIVG-Paper dp 81-207, Berlin 1981
- Bartölke u.a., Konfliktfeld Arbeitsbewertung - Grundprobleme und Einführungspraxis, Frankfurt 1981
- Birkwald, Rainer, Arbeitsinhalt und Mindestnormen in Tarifverträgen, in: Pornschlegel/Holz (Hg.), Arbeitswissenschaft in der Gesellschaftspolitik, Berlin 1978, S. 212 ff.
- Bright, J.R., Lohnfindung an modernen Arbeitsplätzen in den USA, in: Automation und technischer Fortschritt in Deutschland und den USA, Frankfurt, 1963, S.133 ff.
- Bundesministerium für Forschung und Technologie, Gruppenarbeit in der Motorenmontage, Frankfurt 1980
- DGB-Bundesvorstand, Tarifpolitische Informationen, Ausgabe 7/1978
- Dietz/Riefardi, Betriebsverfassungsgesetz, 5. Aufl., München 1973
- Dzielck/Hindrichs/Martens, Den Besitzstand sichern! Der Tarifkonflikt in der Metallindustrie Baden-Württembergs, Frankfurt 1979
- Euler/Stevens, Die analytische Arbeitsbewertung, Hg. v. Ausschuß für Sozialwirtschaft der Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie. Sozialwirtschaftliche Schriftenreihe, Heft 3, Düsseldorf 1952
- Fachausschuß 5 der Arbeitsgemeinschaft "Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Eisen und Stahl" in der Hans-Böckler-Stiftung, Grundgedanken zu einem einheitlichen Entgeltsystem für Arbeiter und Angestellte, Köln 1980
- Foit, Otto, Analytische Arbeitsbewertung - Der Prozeß der Einführung als Methodenkritik, Berlin 1978
- Forschergruppe Metallerstreik, Streik und Arbeiterbewußtsein, Frankfurt 1979
- Friedrichs/Heisler/Röper, Vor- und Nachteile von Rationalisierungsschutzabkommen aus der Sicht der Sozialpartner, Dortmund 1968
- Gaugler/Kolvenbach/Lay/Ripke/Schilling, Leistungsbeurteilung in der Wirtschaft, Baden-Baden 1978
- Gros/Haffner, Planungsleitlinien zur Arbeitsstrukturierung, in: REFA-Nachrichten, Heft 3/1979, S.157 ff.
- Gros/Haffner, Der Arbeitssystemwert - Ein Hilfsmittel zur Bewertung von Arbeitssystemen, in: Refa-Nachrichten, Heft 1/1980, S.53 ff.
- Grützner, Erwin, Die Rolle der Entgeltsysteme in der künftigen Tarifpolitik, in: afa-Informationen, Heft 5/80, S.11 ff.
- Hackstein, Rolf, Arbeitswissenschaft im Umriß, Bd. 2, Kap.4, Essen 1977
- Hackstein, Rolf, Europäische Wurzeln des Arbeitsstudiums, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Heft 3/1978
- Hagner/Weng, Arbeitsschwierigkeit und Lohn, Köln 1952
- Haritz, Jürgen, Zum Problem der Partizipation und Information im analytischen Bewertungsprozeß, in: Stand der analytischen Arbeitsbe-

wertung in der Bundesrepublik Deutschland, Refa-Sonderheft, 1980, S. 37 ff.

Hildebrandt, Eckart, Der Tarifikampf in der metallverarbeitenden Industrie, 1978, in: Jacobi/Müller-Jentsch/Schmidt, Arbeiterinteressen gegen Sozialpartnerschaft - Kritisches Gewerkschaftsjahrbuch, Berlin 1979, S.60 ff.

IG Metall/OV Wolfsburg, Erläuterungen zur Lohndifferenzierung - LODI Wolfsburg, o.J.

IG Metall Bezirksleitung Stuttgart, Tarifvertrag zur Sicherung der Eingruppierung - Arbeitsmaterial, Stuttgart 1978

Janßen, Hans, "Tarifpolitik in den achtziger Jahren", in: Der Gewerkschafter, Heft 8/80, S.20 f.

Kern/Schauer, Rationalisierung und Besitzstandssicherung in der Metallindustrie, Teil 1 und 2, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, Heft 5 und 8/1978

Kugland, Georg, Die Auswirkungen der neuen Tarifverträge auf die leistungsabhängige Entgeltgestaltung bei VW, vervielfältigte Kurzfassung eines Vertrages mit dem Symposium "Analytik '80: Leistungsbeurteilung und Leistungszulagen" im Nov. 1980 in Hamburg

Kugland, Georg, Neue Tendenzen in der analytischen Arbeitsbewertung, in: Stand der analytischen Arbeitsbewertung in der Bundesrepublik Deutschland, Sonderheft der Refa-Nachrichten 1980, S.33 ff.

Laske, Stephan, Die Anforderungsgerechtigkeit in der Arbeitsbewertung oder die Fiktion von Fiktionen, in: Crohl (Hg.), Arbeit im Konflikt, München 1977, S. 142 ff.

Lübßen, Heinz, Kritische Betrachtung der herkömmlichen Arbeitsbewertungsmethoden, in: Refa-Nachrichten, Heft 4/1979, S.223 ff.

Metzger, H., Planung und Bewertung von Arbeitssystemen in der Montage Mainz 1977

Meyer, Hans-Otto, Kommt die Abkehr von der anforderungsbezogenen Grundlohndifferenzierung? in: Refa-Nachrichten, Heft 4/1979, S.219 ff.

Meyer, Hans-Otto, Aktuelle Aspekte und Merkmale der Arbeitsbewertung, in: Refa-Nachrichten, Heft 6/1977, S.343 ff.

Meyer, Paasche, Die gemeinsame Bewertung von Arbeiter- und Angestelltentätigkeiten, in: Refa-Nachrichten Nr. 3/1977, S.145 ff.

Mickler u.a., Bedingungen und soziale Folgen des Einsatzes von Industrierobotern, heft. Forschungsbericht, Göttingen und Bremen 1980

Mohm/Schönhof, Arbeitsstrukturierung und Arbeitsbewertung, in: Refa-Nachrichten, Heft 6/1979, S.363 ff.

Paasche, Johannes, Einfluß neuer Arbeitsstrukturen auf den Arbeitswert, in: Refa-Nachrichten, Heft 5/1977, S.294 ff.

Paasche, Johannes, Vorstellungen über die Weiterentwicklung der Arbeitsbewertung nach Refa, in: Stand der analytischen Arbeitsbewertung in der Bundesrepublik Deutschland, Sonderheft der Refa-Nachrichten 1980, S.27 f.

Pinl, Claudia, Das Arbeitnehmerpatriarchat, Köln 1977

Porschlegel, Hans, Grundlohndifferenzierung nach analytischen Verfahren, hg. v. Vorstand der IG Metall, Köln 1979

- Pornschlegel, Hans, Eingruppierung und sozialer Status, in: Der Gewerkschafter, Heft 2/1979, S.13 ff.
- Pornschlegel, Hans, Entwicklungstendenzen und Konfliktfelder der Tarifvertragsgestaltung, in: Recht der Arbeit, Heft 3/1978, S.155 ff.
- Pornschlegel, Hans, Tarifpolitische Perspektiven des technologischen Wandels, in: Technologie-Tagung 1977: Strukturelle Arbeitslosigkeit durch technischen Wandel? Heft 72 der Schriftenreihe der IG Metall, Frankfurt 1977, S.103 ff.
- Pornschlegel, Hans, "Neue Formen der Absatzorganisation - Stoff für Lohnkonflikte? in: Der Gewerkschafter, Heft 11/1978, S.20-22
- REFA, Methodenlehre des Arbeitsstudiums, Teil 4, München 1972/77, Teil 1 München 1971/76
- Rohmert/Rutenfranz, Arbeitswissenschaftliche Beurteilung der Belastung und Beanspruchung an unterschiedlichen industriellen Arbeitsplätzen, hg. v. Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung, Bonn 1975
- Schmidt, Edgar, Abgruppierungsschutz - Zwischenstufe für eine neue Lohnkonzeption, in: Arbeitsinteressen gegen Sozialpartnerschaft - Kritisches Gewerkschaftsjahrbuch 1978/79, Berlin 1979, S. 73 ff.
- Steinkühler, Franz, Die sozialen Folgen des technologischen Wandels im Büro und die Aufgaben der Gewerkschaften, in: Technologie-Forum, Vortragszyklus 1980, hg. v. IG Metall - Ortsverwaltung Stuttgart, Stuttgart 1980, S. 32 ff.
- Taylor, F.W., Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, Weinheim u. Basel 1977
- Uhl, Hans-Jürgen, Ein neuer Weg in der Tarifpolitik, in: Der Gewerkschafter 2/1981, S.5-22 ff.
- Uhl/Großkurth/Brüggemann, Neue Form der Arbeitsgestaltung, Frankfurt 1973
- Weng, H.H., Gedanken zum Thema Arbeitsbewertung, in: angewandte Arbeitswissenschaft, Heft 83, 1980, S. 27 ff.
- Wieser, Günther, 12 Jahre Erfahrung mit der analytischen Arbeitsbewertung, in: Mitteilungen des IfaA, Heft 83, 1980, S.3 ff. Kurzfassung in: Stand der analytischen Arbeitsbewertung in der Bundesrepublik Deutschland, Sonderheft der Refa-Nachrichten, 1980, S. 4 ff.
- Zander/Kuebel, Taschenbuch für Arbeitsbewertung, Heidelberg 1978
- Ziegler, Hans, Ein neues Verfahren zur Lohndifferenzierung, in: Der Gewerkschafter, 2/1980, S. 20 f.