



Höhere Wertigkeit bei...

Wissen & Können

durch zusätzliche
Anlern- und
Erfahrungs-
zeiten

- Flexibler Wechsel der Tätigkeit und des Arbeitsplatzes
- Materialdisposition
- Optimierung der Auftragsreihenfolge
- An- und Abwesenheitsplanung
- Steuerung Personaleinsatz
- Qualifizierungsprozess
- Selbststeuerung der Gruppe
- Qualitätskontrolle und -verbesserung, KVP

Denken

durch Anwendung,
Auswahl oder
Entwicklung
geeigneter
Lösungswege

Handlungsspielraum,
wenn die Entscheidungen
im Normalfall selbst
getroffen werden

**Typische wertigkeitsprägende
Aufgabenbestandteile**

Kommunikation

je nach
Abstimmungsbedarf,
wechselnden
Gegebenheiten und
Unterschiedlichkeit der
Interessenlagen

ERA und Gruppenarbeit

Beschreibung und Bewertung verschiedener
Formen flexibler Arbeitsorganisation

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung: Wozu und von wem ist diese Broschüre?	3
2. Neun Netzwerk-Thesen zu „Gruppenarbeit und ERA“	3
3. Flexiblere Organisation ohne bewertungsrelevante Anforderungen?	4
3.1. Abkehr von flexibler Arbeitsorganisation aus Anlass oder unabhängig von ERA?	4
3.2. Vier Gegenstrategien zum Konflikt um ERA und Arbeitsorganisation	7
3.3. Generelle Trends der Dezentralisierung und Flexibilisierung und arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse	8
4. „Gruppenarbeit ist nicht gleich Gruppenarbeit“	10
4.1. Welche unterschiedlichen Gruppenarbeits-Typen kann man für die ERA-Bewertung unterscheiden?	12
4.2. Gemeinsamkeiten und Unterschiede der vier Wertigkeitstypen	12
4.3. Typische Quellen der Wertigkeit aus Aufgaben-Anreicherung	13
4.4. K2 oder K3 bei Gruppenarbeit, wovon hängt das ab?	15
4.5. Zwei Checklisten zur Arbeitsorganisations-Bestandsaufnahme im Vorfeld der ERA-Einführung	17
5. Typische bewertungsrelevante Teilaufgaben von Gruppenarbeit und anderen Formen flexibler Arbeitsorganisation	19
6. Betriebliche Ergänzungsbeispiele zur Beschreibung und Bewertung von Tätigkeiten mit Gruppenarbeit	20
6.1. In sechs Schritten zu Gruppenarbeits- Ergänzungsbeispielen	20
6.2. Erläuterungen zu unseren fiktiven betrieblichen Ergänzungsbeispielen	21
6.3. Drei fiktive betriebliche Ergänzungsbeispiele für unterschiedliche Gruppenarbeit	22

Anlagen:

Anlage 1:	Checkliste „Qualifizierung bei Gruppenarbeit“	26
Anlage 2:	Kommentierte Literaturhinweise	27



Das Werkzeug
für faire Bezahlung



Aktiv für Tarif!

1. Einleitung

Neu an ERA sind u. a. die systematische Berücksichtigung von Handlungsspielraum und von Kommunikations- und Kooperationsanforderungen als Bewertungskriterien der Arbeit sowie die für Arbeiter und Angestellte gemeinsamen Entgelt-Regeln und Tabellen. Wird es dadurch mit ERA jetzt leichter als in der Vergangenheit „neue“ Anforderungen bei Gruppenarbeit zu berücksichtigen?

Erste Diskussionen im Betriebsrätenetzwerk der Gruppenarbeitsbetriebe ergaben dazu zunächst mehr Befürchtungen als Hoffnungen. Die Skepsis beruhte vor allem darauf, dass mit der bevorstehenden ERA-Einführung häufig gleichzeitig die bisher betrieblich gewachsenen Entlohnungsstrukturen zu Gruppenarbeit in Frage gestellt wurden und viele Arbeitgeber dies offenbar zur Absenkung bisheriger betrieblicher Entgelt-niveaus nutzen wollten.



Gegen diesen Missbrauch der neuen ERA-Entgeltregeln hilft insbesondere die konsequente Nutzung dieser Regeln. Die vorliegende Broschüre kann Betriebsräten dabei helfen, innerhalb der ERA-Systematik zu einer angemessenen Beschreibung und Bewertung der Anforderungen bei verschiedenen Formen flexibler Arbeitsorganisation zu kommen, weil sie differenziert auf die unterschiedlichen Formen der Gruppenarbeit eingeht und dabei auch Elemente einer flexibel organisierten Einzelarbeit aufnimmt.

Inhaltlich beruht sie auf den bisherigen Erfahrungen mit betrieblichen Einstufungsdiskussionen von ERA-Experten aus verschiedenen Betriebsräten. Dies war nur möglich, weil diese Experten seit 2001 im Betriebsräte-Netzwerk Baden-Württemberg (vgl. www.BRnetz.bw.igm.de) einen Rahmen für strukturierten Erfahrungsaustausch, gemein-

same Schulung und Positionsfindung aufgebaut haben. Die vorliegende Broschüre ist das Ergebnis eines einjährigen Arbeitsprozesses in diesem Betriebsräte-Netzwerk. Das Netzwerk-Kernteam hatte im Herbst 2004 den Anstoß dazu gegeben. Seine Mitglieder haben in insgesamt vier Experten-Workshops die Arbeitsgrundlagen geschaffen. Zusätzlich wurden in einem dreitägigen Netzwerkseminar mit Betriebsräten aus 18 Betrieben die Argumentationen durchgearbeitet, ergänzt und auf ihre Tauglichkeit für unterschiedliche betrieblichen Gegebenheiten geprüft.

Moderiert und dokumentiert wurden die Workshops und das Seminar von Jörg Bahlow und Wolfgang Kötter von der Beratungsfirma GITTA mbH in Kooperation mit dem Bezirkssekretär Rainer Salm. Beteiligt an den Expertenworkshops waren Kollegen aus den Betrieben DaimlerChrysler Montagewerk (Rastatt), Mann und Hummel (Ludwigsburg), EGO (Oberderdingen), John Deere (Mannheim), Trumpf (Ditzingen), Aesculap (Tuttlingen), COM Siemens (Bruchsal), Getrag (Neuenstein), Alcan (Singen) und Atlas Copco/AEG Electric Tools (Winnenden).

Die Broschüre setzt Kenntnisse aus den ERA-Schulungen der IG Metall Baden-Württemberg voraus und schließt an an die „Handlungshilfe ERA-Einführungsprozess - Bausteine einer systematischen Vorgehensweise des Betriebsrates“. Die Broschüre kann und soll die Beratung mit den hauptamtlichen ERA-Spezialisten der IG Metall nicht ersetzen, sondern erleichtern. Da die inhaltlichen Thesen der Broschüre eine überarbeitete Dokumentation der Erfahrungen und Positionsbildungen im Betriebsräte-Netzwerk sind, können sie nicht in jedem Detail als abgestimmte und „offizielle“ Position der IG Metall verstanden werden.

2. Neun Netzwerk-Thesen zur »Gruppenarbeit und ERA«

Am BR-Netzwerk-Seminar zu Gruppenarbeit und ERA im Juli 2005 waren 38 Kolleginnen und Kollegen aus 18 Betrieben beteiligt. Neben der fachlichen Qualifizierung wurde auch eine gemeinsame Positionsbildung versucht.

Als Reaktion auf die in vielen Betrieben von Arbeitgeberseite vertretene Pauschal-Position

„Gruppenarbeit ist nicht bewertungsrelevant“ wurden zunächst entgegengesetzte Pauschal-Positionen vertreten wie „Gruppenarbeit ist immer eine EG höher als Einzelarbeit“ oder „Gruppenarbeit ist immer mindestens mit D3, H3, K3 zu bewerten“. Die sehr differenzierte Diskussion ergab die Notwendigkeit von gemeinsamen Maßstäben, die den unterschiedlichen Formen und Ausgangsbedingungen von Gruppenarbeit gerecht werden. Daraus entstanden die folgenden Thesen:

1. Eine flächendeckend einheitliche ERA-Einstufung von „Gruppenarbeit“ kann es nicht geben.
2. Inhalte von echter Gruppenarbeit sind i. d. R. wertigkeitsprägend. Dies ist aber unterschiedlich für die verschiedenen Formen der Gruppenarbeit und für verschiedene Ausgangsbedingungen der Einzelaufgaben (z. B. angelernt oder Facharbeit)
3. Der Übergang von der Bewertung der „überwiegenden“ Tätigkeiten zu „wertigkeitsprägenden“ Aufgaben kann günstig sein für die Berücksichtigung von Gruppenarbeitselementen in Beschreibung und Bewertung nach ERA. Die Beteiligung an einer gemeinsamen Aufgabe kann wertigkeitsprägend sein.
4. Für teilautonom gestaltete Gruppenarbeit in einer dezentralen Fabrikorganisation ist mindestens D3, H3 und K3 angemessen, auch höhere Stufen sind bei entsprechender Gestaltung erreichbar. Eine Arbeitgeber-Blockade „maximal K2“ ist sachfremd. Auch gruppenübergreifende Aufgaben und Abstimmungen sind zu bewerten.
5. Trotz „Letztentscheidungsrecht“ des Vorgesetzten oder der Fertigungssteuerung können Aufgabenelemente wertigkeitsprägend sein, die im Regelfall solche Letztentscheidungen überflüssig machen.
6. Dass Gruppenarbeit in den Tarifbeispielen nicht vorkommt zeigt nicht, dass sie selbstverständlich ist, sondern dass sie wegen ihrer sehr unterschiedlichen Ausprägung jeweils betrieblich zu berücksichtigen ist, evtl. in betrieblichen Ergänzungsbeispielkatalogen.
7. In den Tarifbeispielen finden sich viele Beispiele von bisherigen Teilaufgaben im Angestelltenbereich, die bei Gruppenarbeit „nach unten“ gewandert sind. Aus dieser Aufgaben-Verlagerung ergeben sich Quellen für wertigkeitsprägende Aufgabenbestandteile, die mit zu beschreiben und zu bewerten sind.
8. Viele Anforderungen an eigenverantwortliches und flexibles Handeln können auch unabhängig von der formalen Bezeichnung „Gruppenarbeit“ auftreten und unabhängig davon beschrieben und bewertet werden.
9. Obwohl Elemente von Gruppen-, Team- und Projektarbeit heute häufig schon Gegenstand von Grundausbildungen sind, können die konkreten, mit Gruppenarbeit verbundenen gemeinsamen Arbeitsaufgaben zusätzliche Anlern- oder Erfahrungszeiten in erheblichem Umfang erfordern.

3. Flexiblere Organisation ohne bewertungsrelevante Anforderungen?

3.1. Abkehr von flexibler Arbeitsorganisation aus Anlass oder unabhängig von ERA?

Gleichzeitig mit der ERA-Einführung gibt es in vielen Betrieben eine Wiederbelebung der Diskussion um die richtige Arbeitspolitik und auch um die richtige Form der Gruppenarbeit. Dies könnte zunächst einmal logisch und auch sinnvoll sein, führt doch die Notwendigkeit einer neuen Beschreibung und Bewertung von Tätigkeiten immer auch zu einer Diskussion, ob das über Jahre betrieblich Gewachsene auch wirklich so gewollt ist.

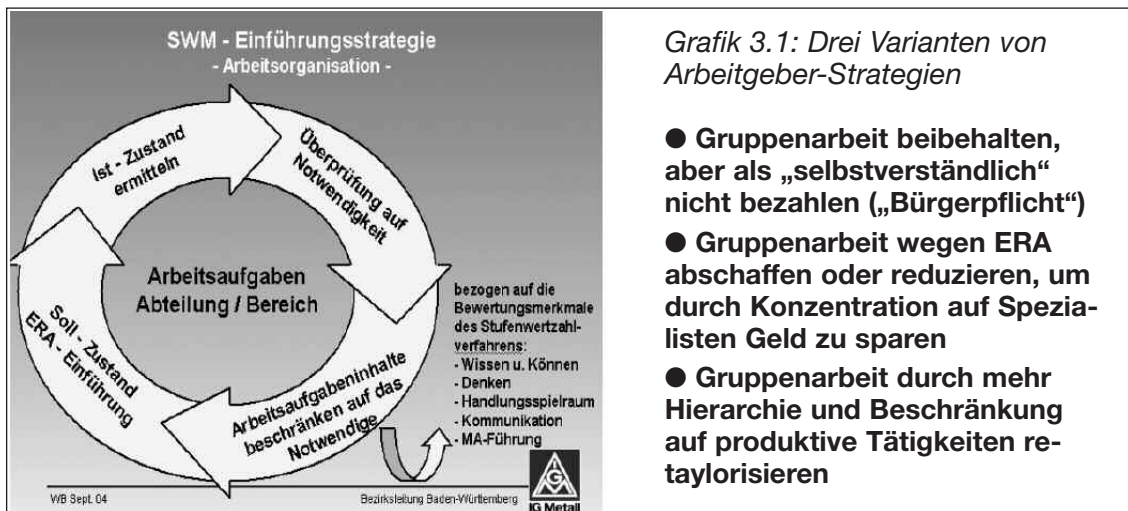
Allerdings ist die Richtung dieser Diskussion bedenklich: Gehörte es ursprünglich zu den gemeinsam verfolgten Zielen des ERA-Projektes, moderne Formen der Arbeitsorganisation zu erleichtern und zu fördern (z.B. durch Berücksichtigung von Kommunikations- und Kooperationsanforderungen in allen Beschäftigtengruppen oder durch einen gleitenden Übergang vom Arbeiter- in den Angestellten-Bereich oder durch flexiblere Formen des Leistungsentgelts), so wird heute die ERA-Einführung teilweise zum

Anlass genommen, erreichte Aufgabenintegration zurückzudrehen und sowohl Kommunikations- und Kooperationsanforderungen als auch Handlungsspielräume wieder einzuschränken oder sie als nicht bewertungsrelevante Selbstverständlichkeiten hinzustellen.

Insbesondere dort, wo vergangene betriebliche Schritte der Aufgabenerweiterung und der dezentralen Entscheidungsverantwortung zu entsprechenden Höhergruppierungen (und teilweise zu entsprechenden betrieblich ergänzenden Entgeltvereinbarungen) geführt haben, führt dies zu massiven Konflikten um eine große Zahl von Überschreitern bei der ERA-Einführung.

Man kann drei Varianten dieser Konflikte unterscheiden:

- In einer **ersten Variante** stellt die Arbeitgeberseite die bisher praktizierte flexible Arbeitsweise und Gruppenarbeit nicht in Frage, sie versucht aber, die resultierenden Anforderungen als „Bürgerpflicht“ und



Grafik 3.1: Drei Varianten von Arbeitgeber-Strategien

- Gruppenarbeit beibehalten, aber als „selbstverständlich“ nicht bezahlen („Bürgerpflicht“)
- Gruppenarbeit wegen ERA abschaffen oder reduzieren, um durch Konzentration auf Spezialisten Geld zu sparen
- Gruppenarbeit durch mehr Hierarchie und Beschränkung auf produktive Tätigkeiten re-taylorisieren

als „nicht wertigkeitsprägend“ aus der Beschreibung und Bewertung nach ERA auszuklammern. Dies steht im Widerspruch zu arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen und zur bisher überwiegenden betrieblichen Praxis, die Einführung von Gruppenarbeit auch durch Berücksichtigung in der Entlohnung zu unterstützen.

● Als **zweite Variante** wird im Vorfeld oder im Zusammenhang mit der ERA-Einführung die Arbeitsorganisation verändert mit dem Ziel der Kostensenkung. Insbesondere dann, wenn die Arbeitgeberseite Kostensteigerungen durch ERA befürchtet, wird entsprechend der Anleitungen des Arbeitgeberverbandes eine systematische Aufgabenanalyse vorgenommen. Die Arbeitsorganisation wird systematisch auf Möglichkeiten hin überprüft, die Aufgabeninhalte auf das „Notwendige“ zu beschränken, anspruchsvolle Tätigkeiten bei wenigen Spezialisten zu konzentrieren, Kommunikationsanforderungen zu reduzieren und Handlungsspielräume einzuschränken (vgl. Grafik 3.1.).

Werden entsprechende Aufgabenbeschreibungen in der Paritätischen Kommission beanstandet, berufen sich Arbeitgeber auf ihr Direktionsrecht in Sachen Arbeitsorganisation. In vielen Fällen ist zwar der Verdacht begründet, dass nur die offiziell aufgeschriebene Arbeitsorganisation verändert wird, während in der realen Praxis die gewachsenen flexiblen Strukturen mit ganzheitlichen Arbeitsaufgaben unter dem Druck der Marktanforderungen beibehalten werden müssen, allerdings ohne entsprechende Berücksichtigung in der Entlohnung. In anderen Fällen wird aber tatsächlich die Arbeitsorganisation im Zuge einer angeblichen „Anpassung an ERA“ durch mehr Arbeitsteilung und mehr Hierarchie re-taylorisiert.

● Als **dritte Variante** versucht der für die ERA-Einführung zuständige Geschäftsführer von Südwestmetall Stefan Gryglewski in Abkehr von bisherigen Verbandspositionen den bisherigen „deutschen

Zitate aus den Thesen von Stefan Gryglewski, Geschäftsführer Südwestmetall, unter dem Titel „Sicherung von Produktionsarbeit in Deutschland“ (2005)

- Gemessen an den Arbeitskosten ist die Produktivität in Deutschland zu gering. Der deutsche Weg der Arbeitsorganisation hat die Produktivitäts- und Qualitätsprobleme mit verursacht.
- Der deutsche Weg ist auch in arbeitsintensiven Bereichen durch eine vergleichsweise geringe Standardisierung, die Favorisierung hoher Arbeitsumfänge und einer Anreicherung mit indirekten Tätigkeiten gekennzeichnet.
- Bei direkt prozessgebundenen Tätigkeiten ist eine Rotation aller Beschäftigten in takt-/prozessunabhängige, nicht direkt wertschöpfende Tätigkeit unabhängig von der Taktlänge aus Effizienzgründen nicht sinnvoll.
- Auf allen Ebenen sollte eine Mischung von einfacheren und qualifizierteren Arbeitsaufgaben mit einer entsprechenden Lohnspreizung angestrebt werden (jede qualifizierte Tätigkeit braucht Unterstützer).
- Sinnvoll kann eine Rotation zwischen verschiedenen wertschöpfenden, prozessgebundenen Tätigkeiten aus Gründen der Ergonomie und der erforderlichen Einsatzflexibilität sein... Solche Rotation sollte nicht „selbstgesteuert“ erfolgen.
- Gruppen in prozessgebundenen Arbeitssystemen sind eng am Prozess geführt, nicht selbst organisiert. Prozesslenkung und KVP bedürfen einer starken operativen Führung durch Gruppenleiter. Es sind enge Führungsspannen anzustreben mit einer wieder stärkeren hierarchischen Gliederung mit abgestufter operativer Verantwortung.
- Der gruppenbezogene KVP orientiert sich an tagesaktuellen Problemstellungen und wird von den Führungskräften ge-coacht. Die Effizienz des KVP wird nicht über mehr Qualifizierung, sondern durch mehr Führung erreicht. Er findet nicht in Form von Workshops, sondern in Arbeitsbesprechungen nach jeder Schicht statt.
- In der Produktion ist die Zeitbindung durch strikte Fließfertigung im Kundentakt auch in der Vorfertigung und Logistik sicherzustellen. Die Verantwortung für die Erfüllung der Vorgaben ist kollektiv (Gruppe). Ständige Veränderungen von Leistungsstandards müssen „normal“ sein.

Weg der Arbeitsorganisation“ mit seiner „Favorisierung hoher Arbeitsumfänge und Anreicherung mit indirekten Tätigkeiten“ grundsätzlich in Frage zu stellen, weil er „die Produktivitäts- und Qualitätsprobleme mit verursacht“ habe (vgl. Zitate im Kasten). Diese Position wird in der Begründung völlig unabhängig von ERA vorgetragen. Dass sie aber exakt zum Zeitpunkt der ERA-Einführung vorgetragen wird von demjenigen, der bei Südwestmetall das Projekt ERA-Einführung mit großem Engagement leitet, ist sicherlich kein Zufall.

In ihren betrieblichen Konsequenzen deckt sich diese dritte mit den beiden ersten Varianten: Einfache und qualifizierte Tätigkeiten sollen systematisch entmischt werden („jede qualifizierte Tätigkeit braucht Unterstützer“), eine Rotation aller Gruppenmitglieder in takt- und prozessabhängige, nicht direkt wertschöpfende Tätigkeiten wird als „aus Effizienzgründen nicht sinnvoll“ abgelehnt. Selbstorganisation soll ersetzt werden durch mehr Führung im Rahmen „enger Führungsspannen“ „mit einer wieder stärkeren hierarchischen Gliederung“.

Selbst KVP soll nicht mehr in längeren Gruppen-gesprächen oder Workshops stattfinden, sondern in „von Führungskräften gecoachten“ „Arbeitsbesprechungen nach jeder Schicht“ stattfinden und auf „tagesaktuelle Problemstellungen“ beschränkt werden. Trotz all dieser Einschränkungen an Aufgabenintegration und Beteiligung soll aber eines beibehalten bleiben:

„Die Verantwortung für die Erfüllung der Vorgaben ist kollektiv (Gruppe)“.

Bisher ist dies eine persönliche Position von Stefan Gryglewski und nicht die offizielle Position des Verbandes. Sie unterscheidet sich wesentlich von bisherigen Positionen des Arbeitgeberverbandes Gesamtmetall, in denen die Bedeutung von erweiterten Arbeits- und Handlungsspielräumen sowohl für die Wettbewerbsfähigkeit als auch für die Arbeitszufriedenheit betont wird (vgl. Zitate im Kasten unten aus einer Gesamtmetall-Broschüre von 1992).

Ursprünglich war es gemeinsame Auffassung der Tarifvertragsparteien, dass ERA dem Trend hin zu „neuen flexiblen, dezentralen Formen der Arbeitsorganisation ... mit Verlagerung indirekter Bereiche in dezentrale Strukturen und Gruppenarbeit“ folgen und diesen fördern sollte: „Zusammengefasst ist Ausgangspunkt für die Suche nach neuen Wegen der Entgeltfindung die auch von der Motivationslehre gestützte Erkenntnis, dass Entgelt nicht mehr allein, vielmehr weniger als je zuvor, zur Leistung motiviert. Motivation geschieht vor allem durch neue Formen der Arbeitsorganisation mit qualifizierten, selbständigen Tätigkeiten und der Personalführung. Entgeltfindung hat sich ergänzend dem anzupassen.“ (Zitate von Dr. Peter Wilfert, damals Geschäftsführer des Verbandes der Metallindustrie Baden-Württemberg, in einem Bericht über die Gespräche zu „Entgelt 2000“ im IW-Gewerkschaftsreport 1/1995, S. 58)

Zitate aus der Broschüre „Mensch und Unternehmen – mit qualifizierten und motivierten Mitarbeitern die Wettbewerbsfähigkeit stärken“ (Arbeitgeberverband Gesamtmetall, 1992)

- Produktivität muss erhöht werden, aber auch auf andere wichtige Wettbewerbsfaktoren achten: Innovationsfähigkeit und Flexibilität, Orientierung an den Wünschen und Interessen der Kunden, Vorsprung in der Marktreife und im Markteintritt sowie in der Qualität und Attraktivität der Produkte und Dienstleistungen.

- Arbeitsinhalt und Arbeitsorganisation müssen so gestaltet werden, dass anspruchsvolle Arbeitsaufgaben entsprechend der Befähigung der Mitarbeiter entstehen. Ob ein Mitarbeiter lernfähig bleibt, hängt nicht nur von ihm ab, sondern auch davon, mit welchen Arbeiten er beschäftigt wird.

- Wer Mitarbeitern Arbeitsaufgaben mit zu geringem Arbeitsinhalt überträgt und ihre Handlungsspielräume einengt, schöpft ihr Leistungspotential nicht aus. Wo immer möglich, sollten Handlungs- und Gestaltungsspielräume eröffnet und Lernmöglichkeiten durch die Arbeit geboten



werden. Überkommene Formen zu weit gehender Arbeitsteilung müssen überwunden werden. Rein ausführende Tätigkeiten können durch disponierende und kontrollierende Aufgaben angereichert, bisher getrennte Teilaufgaben in einer Gesamtaufgabe zusammengefasst werden.

Der Arbeitsumfang ist in der Regel nicht nur gegenüber der Tätigkeit am Einzelarbeitsplatz erweitert, sondern auch durch indirekte Tätigkeiten aus der Instandhaltung, der Logistik und der Qualitätssicherung bereichert.

- Dadurch werden nicht nur Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft erhöht; es können auch einseitige Belastungen vermieden, die Arbeit dem schwankenden Leistungsrhythmus besser angepasst und die Arbeitszufriedenheit gesteigert werden.

- Die Gruppenmitglieder regeln selbst, wer welche Teilaufgaben übernimmt und ob und wann ein Tätigkeitswechsel stattfindet.

- Die Gruppe muss Gelegenheit haben, Fragen der Organisation und der Verbesserung ihrer Arbeit zu besprechen. Als erstes müssen die Mitarbeiter befähigt werden, Probleme zu erkennen.

Die Beschäftigten, die Betriebsräte und die IG Metall werden diese Rolle rückwärts in der Arbeitspolitik nicht widerstandslos hinnehmen. Sie ist nicht nur mit materiellen Nachteilen für die Beschäftigten bei der ERA-Einführung verbunden, sondern auch für die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe und damit die Sicherheit der Arbeitsplätze extrem gefährlich. So sprach Jörg Hofmann, Bezirksleiter der IG Metall Baden-Württemberg auf der Grossen Tarifkommission der Metall- und Elektroindustrie am 9.12. 2005 von seiner „Überzeugung, dass wir nur eine Chance haben, Produktionsarbeit in Deutschland zu halten, wenn wir ... auf Arbeitsorganisationskonzepte setzen, die die Fähigkeiten der Menschen für Innovation, Prozessverbesserung und Qualität nutzen“ (Vgl. ausführliches Zitat im Kasten).

3.2. Vier Gegenstrategien zum Konflikt um ERA und Arbeitsorganisation

Alle drei genannten Konflikt-Varianten stellen einen Missbrauch der ERA-Einführung für andere Zwecke dar und sollten deshalb zusätzlich zur Diskussion in den für die ERA-Einführung zuständigen Gremien in der Betriebsöffentlichkeit transparent und zum Konfliktgegenstand gemacht werden. Sie erfordern jeweils unterschiedliche Gegenstrategien. In allen Fällen nötig ist eine breite Beteiligung der betroffenen Beschäftigten am Konflikt um die Beschreibung und Bewertung ihrer Arbeit. Außerdem ist ein notwendiger Ausgangspunkt in jedem Fall eine Bestandsaufnahme der bisher gültigen Regelungen und Realitäten zu Gruppenarbeit und Entlohnung durch den Betriebsrat (vgl. „Handlungshilfe ERA-Einführungsprozess“).

Rechtlich und formal werden je nach Variante unterschiedliche Wege im Vordergrund stehen:

- Der Konflikt um angemessene Beschreibung und Bewertung von vorhandenen Arbeitsaufgaben wird formal in der Paritätischen Kommission auszutragen sein, notfalls bis hin zum Reklamationsverfahren und evtl. der entsprechenden Schiedsstelle.
- Eine Veränderung der Arbeitsaufgaben bzw. der Form der Gruppenarbeit wird formell nicht in der PaKo, sondern durch den Betriebsrat zu überprüfen sein und notfalls mit entsprechenden Konsequenzen nach den §111/112 (Interessenausgleich/Sozialplan) zu verbinden sein. Es wird aber auch zu überprüfen sein, ob andere Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates berührt sind. Dies gilt insbesondere, wenn bisher eine Betriebsvereinbarung zur Gruppenarbeit besteht oder wenn Voraussetzungen für die Mitbestimmung des Betriebsrates über die Grundsätze der Durchführung der Gruppenarbeit nach §87.1.13 gegeben sind. In diesen Fällen kann zumindest über Teilbereiche der Arbeitsorganisation bis hin zur Einigungsstelle gestritten werden.

„Gegen eine zunehmende Segmentierung der Belegschaften in austauschbare Massenarbeiter einerseits, den internen Facharbeitsmarkt andererseits“ wandte sich Jörg Hofmann, Bezirksleiter der IG Metall Baden-Württemberg, auf der Großen Tarifkommission der Metall- und Elektroindustrie am 9. Dezember 2005.



Die Gedanken der Humanisierung des Arbeitslebens wurden in den letzten Jahren immer mehr in den Hintergrund gedrängt. Konnten wir in den 80er Jahren bis Mitte der 90er Jahre durchaus auf Fortschritte verweisen, so hat sich inzwischen das Diktat der Kostensenkung in den Vordergrund gedrängt. Extreme Arbeitsteilung wird als einzige Option gesehen, um in der internationalen Standortkonkurrenz überhaupt bestehen zu können. Die Produktionskonzepte des Fahrzeugbaus, ja selbst des Maschinenbaus weisen zurück auf die Standardisierung und Taktung, auf **Entwertung der Arbeit**.

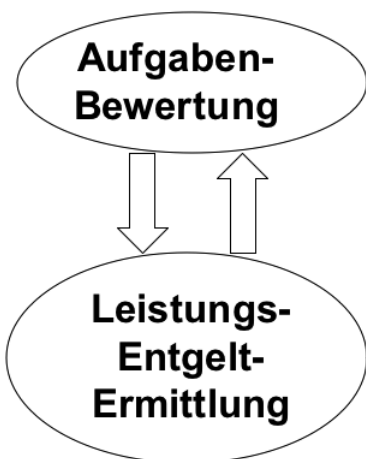
Gerade **im Vorfeld der ERA-Einführung** rückt der letztere Aspekt in den Vordergrund: Dahinter steckt die Ideologie, dass die extreme Teilung und ständige Wiederholung der Arbeit höchste Effizienz und Qualität sichere. Das beinhaltet im Umkehrschluss die **Verkürzung der Anlernzeiten** und die Sicherung der Unabhängigkeit des Arbeitgebers gegenüber den spezifischen Fähigkeiten der Beschäftigten. Sie sind dann beliebig austauschbar und damit dem Druck des Arbeitsplatzverlustes noch massiver ausgesetzt wie je.

Mit der Rückkehr oder Weiterentwicklung von Konzepten restriktiver Arbeit erleben wir daher nicht nur einen Prozess, mit dem diese Arbeit entwertet wird, sondern auch eine zunehmende Segmentierung der Belegschaften in austauschbare Massenarbeiter einerseits, den internen Facharbeitsmarkt andererseits.

Wir wollen den Erhalt der Durchlässigkeit zwischen Produktionsarbeit und Facharbeit und ihre Vermischung als ein Erfolgsrezept für Produktionskonzepte, die auf Innovation und Qualität zielen. Dahinter steht **unsere Überzeugung, dass wir nur eine Chance haben, Produktionsarbeit in Deutschland zu halten, wenn wir auf die Qualifikation der Beschäftigten, auf die Berufsfachlichkeit und auf Arbeitsorganisationskonzepte setzen, die diese Fähigkeiten der Menschen für Innovation, Prozessverbesserung und Qualität nutzen.**

Wir wenden uns gegen eine Politik der Produktionskonzepte, die auf internationale Standardisierung und Benchmarks im Vergleich der direkten Arbeitskosten setzen.“

Keine Gruppenprämie ohne Gruppenarbeit!



Arbeitgeber-Ziel:

„Verantwortung für die Erfüllung der Vorgaben ist kollektiv (Gruppe)“

IGM: Ohne kooperative Aufgabenteile mit Handlungsspielräumen (und ggf. Beschreibung und Bewertung)

- keine Beurteilung von Team-Fähigkeit
- keine Prämie mit Gruppen-Kennzahlen
- keine Vereinbarung von Gruppenzielen

*Grafik 3.2:
Wechselwirkung
von Aufgaben-
bewertung und
Leistungsentgelt-
ermittlung*

● Falls der Arbeitgeber trotz Rücknahme von Gruppenarbeit gruppenbezogenes Leistungsentgelt vereinbaren (oder „Teamfähigkeit“ bewerten) will, so wird zu prüfen sein, ob dafür die Voraussetzungen noch gegeben sind. Dies ist sicher nicht der Fall, wenn der Arbeitgeber die Möglichkeiten der Gruppen beschneidet, tatsächlich gemeinsam als Gruppe (und nicht nur jeder Einzelne für sich) ein gemeinsames Gruppenergebnis zu beeinflussen (und seinen aktuellen Stand zu kennen) und dafür Verantwortung einschließlich finanzieller Risiken zu übernehmen. Notfalls wird der Betriebsrat im Rahmen seiner Mitbestimmung zum Leistungslohn entsprechende Entgeltbestandteile mit Gruppenleistungsentgelt ablehnen müssen wegen nicht vorliegender Voraussetzungen, wiederum notfalls bis in die Einigungsstelle.

Nicht nur Abwehr, auch Gestaltungsoffensive ist möglich!

Zusätzlich zur Abwehr der genannten Varianten könnte der Betriebsrat eine vierte Variante einer offensiven Verknüpfung von ERA und Arbeitsorganisation hinzufügen: Der Einführungsstarifvertrag schreibt vor, dass der Arbeitgeber eventuellen Überschreitern Arbeitsplätze anzubieten hat, die ihrem bisherigen Entgeltniveau entsprechen (§4.4.1. ERA-ETV und §12 ERA-TV). Insbesondere wenn es in bestimmten Beschäftigtengruppen z.B. der Produktion zu besonders vielen Überschreitern kommen sollte, werden diese Arbeitsplätze zunächst nicht vorhanden sein. Hier könnte der Betriebsrat seine Initiativrechte nutzen, um nun seinerseits aus Anlass von ERA eine stärkere Aufgabenintegration, mehr Beteiligungs- und mehr Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten und mehr Handlungsspielräume zu fordern. In der kommentierten Literaturliste (Anlage 2) finden sich wertvolle Tipps für Strategien der Weiterentwicklung oder Neueinführung von Gruppenarbeit.

Außerdem können verschiedene Seminarangebote der IG Metall nützlich sein, aktuell insbesondere das zweiteilige Seminar in Lohr und Berlin mit dem Titel „Besser statt billiger: Trends und Tools zur Weiterentwicklung von Gruppenarbeit“ (vgl.: <http://www2.igmetall.de/homepages/bs-lohr/gutearbeit/besserstattbilliger.html>).

3.3. Generelle Trends der Dezentralisierung und Flexibilisierung und arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse

Bei den spezifischen Anforderungen aus einer flexiblen kunden- und marktorientierten Arbeitsorganisation handelt es sich vor allem

- um die Erwartung einer flexiblen, eigenverantwortlichen Nutzung der Arbeitszeit nach Auftragslage und konkretem Kapazitätsbedarf im Zusammenhang mit flexiblen Arbeitszeit-Kontensystemen meist in Absprache mit anderen,
- um die Erwartung einer flexiblen Einsetzbarkeit („Polyvalenz“, Multi-Skilling) und einem flexiblen, situationsangemessen selbst gesteuerten Personaleinsatz an unterschiedlichen Arbeitsstationen in Absprache mit anderen,
- um die Erwartung einer eigenverantwortlichen Abstimmung zwischen benachbarten Prozessschritten und einer funktionsübergreifenden Kommunikation/Kooperation je nach Bedarf,
- um „neue Fachlichkeit“ (überfachliche Kompetenzen wie Prozesskompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz) als Bestandteil des Berufsbildes und des professionellen Selbstverständnisses,
- um die erwartete Nutzung von Handlungsspielraum „in der Grauzone“ als Resultat der direkten Weitergabe von Markt- und Kundenforderungen an die Arbeitsebene und der internen Steuerung nach Marktprinzipien,
- um das Einbringen des eigenen Vor-Ort-Er-

fahrungswissens als unverzichtbare Ressource für Prozessgestaltung und Prozessoptimierung (KAI-ZEN, KVP, „Selbst-Rationalisierung“).

Es ist eine gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnis, dass zur Bewältigung dieser Anforderungen zusätzliches Wissen und Können nötig ist und dass solche Flexibilitätserwartungen anspruchsvollere Denkprozesse, größere Freiheitsgrade und umfangreichere Abstimmungsbedarfe mit sich bringen als die Bearbeitung einer klar abgegrenzten und von konstanten Rahmenbedingungen geprägten, durch Arbeitsanweisung und fachliche Standards definierten Einzelaufgabe. Dass solche „überfachlichen“ Aspekte inzwischen auch Einzug in die Lehrpläne der Schulen und die Ausbildungsverordnungen vieler Berufe gefunden haben, ändert nichts daran, dass es sich dabei um Anforderungen handelt, die bei einer tarifgerechten ERA-Bewertung in die Aufgabenbeschreibung und in die Eingruppierung nach dem Stufenwertzahlverfahren einfließen müssen.

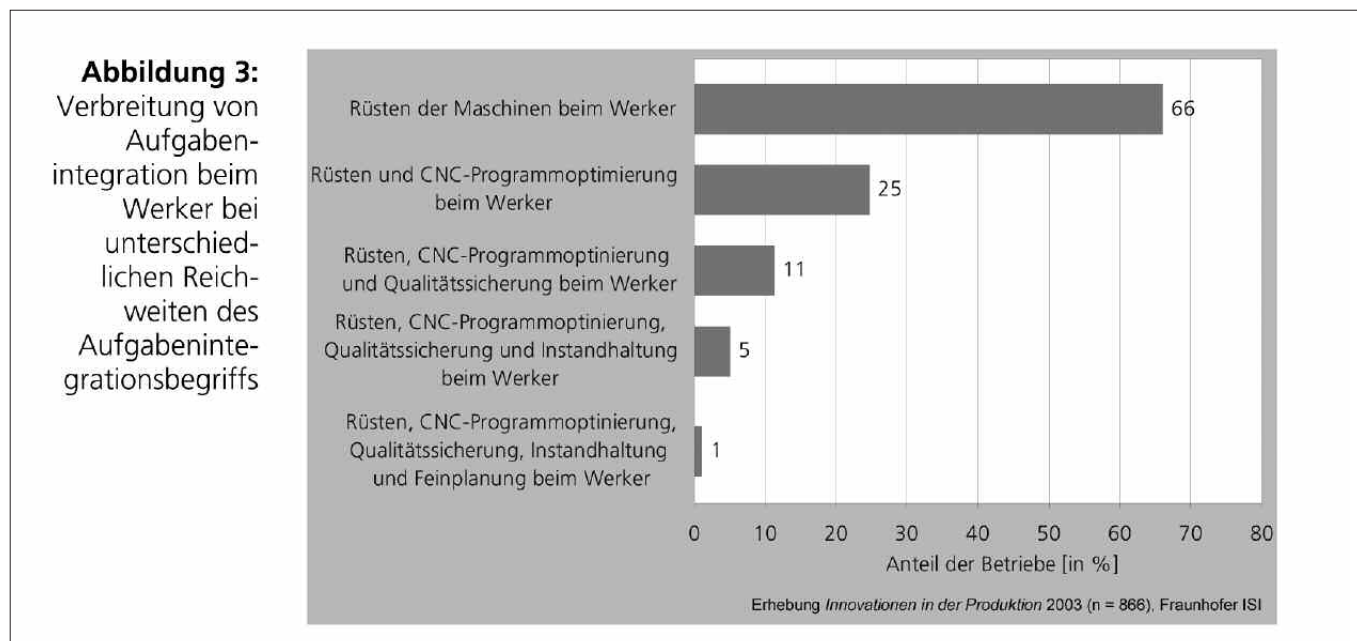
Aber liegt denn das „flexible Unternehmen“ überhaupt noch im Trend? Ist Gruppenarbeit nicht längst „Schnee von gestern“?

Die Nachrichtenlage zum Thema „Arbeitsorganisation der Zukunft“ ist widersprüchlich, gerade auch aus arbeitswissenschaftlicher Sicht: In einer Reihe von Erhebungen unterschiedlicher Institutionen (Produktionsinnovationserhebung des Fraunhofer Instituts für System- und Innovationsforschung (FhG-ISI), jährliche Benchmark-Studie des Instituts für angewandte Arbeitswissenschaft (IfaA), Vergleichsuntersuchungen des Institut Arbeit und Technik (IAT) zu „Arbeiten in neuen Strukturen?“ etc.) wird von einer zwar verlangsamten, aber keineswegs zum Stillstand gekomme-

nen Zunahme bei der Anwendung von unterschiedlichen Konzepten und „Tools“ der flexiblen, dezentralen, kunden- und prozessorientierten Arbeitsorganisation bzw. des „flexiblen Unternehmens“ berichtet. Andererseits häufen sich skeptische Stimmen. Vorwiegend aus der Management-Perspektive kommen Forderungen nach Beschneidung der entstandenen Freiräume durch Standardisierung, Rezentralisierung und „neuen arbeitsorganisatorischen Leitbildern“. Aus der Industriesoziologie, der Arbeitswissenschaft und aus den Gewerkschaften kommt Kritik an der „Vermarktlichung betrieblicher Arbeitsbeziehungen“, verbunden mit einer bedrohlichen Zunahme gesundheitsgefährdender psychischer Belastungen, aber auch mit der Beobachtung von Anzeichen eines generellen „Roll Back“ (vgl. z.B. „Arbeitspolitik kontrovers“ bei den Literaturangaben). Verfolgt man die diesbezügliche Managementdiskussion, dann hat sich der Schwerpunkt klar in Richtung „Supply Chain Management“ und „Integrierte Produktionssysteme“ verlagert. Einzelthemen der 80er und 90er Jahre wie Just-in-Time, KANBAN, Qualitätszirkel/KVP, Gruppen- und Teamarbeit, Arbeitszeitflexibilisierung, Simultaneous Engineering, Total Quality Management oder Business Process Reengineering haben in den Bücherregalen, Tagungs- und Weiterbildungsangeboten an Zugkraft verloren. Hört und sieht man allerdings genauer hin, dann ist so manches davon im betrieblichen Alltag bereits selbstverständlich geworden, und so manches andere ist immerhin in Betriebsvereinbarungen, Verfahrensanweisungen und dicken Management-Handbüchern als Anforderung festgelegt, auch wenn es nur zum Teil gelebt wird.

Im Zusammenhang mit dieser „Umsetzungslücke“ wird häufig ein fehlender Kulturwandel beklagt – ein

Grafik 3.3: Entnommen aus „Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung“ des ISI, Nr. 36/ Juli 2005 zum „Stand der Nutzung integrierter Modernisierungskonzepte zur Ausweitung des Tätigkeitsspektrums auf Werkerebene



Zurück zur starren Arbeitsorganisation der 70er und frühen 80er Jahre wird allerdings weder propagiert noch praktiziert. Gleichzeitig sind die Hoffnungen, die insbesondere mit der Einführung von Gruppenarbeit auf Arbeitnehmerseite verbunden wurden, vielerorts einer tiefgreifenden Enttäuschung gewichen: Wichtige Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für „Gute Arbeit in Gruppe und Team“ in den Feldern „Qualifizierung“, „Führung und Prozessgestaltung“, „Hard- und Software-Ergonomie“, „Personalbemessung“ und „Entgeltregelung“ wurden vernachlässigt – übrig blieb in vielen Fällen die dennoch geforderte Flexibilität als Ursache von Überforderung, „Arbeit ohne Ende“ und gesundheitsgefährdenden psychischen Belastungen.

Mit der Forderung nach standardisierter und neuerdings nach „geführter Gruppenarbeit“ verfolgen einige Vertreter der Arbeitgeberseite darüber hinaus die Strategie, die für eine flexible Reaktion auf Kundenwünsche und Absatzschwankungen unverzichtbaren Aspekte flexibler Arbeitsorganisation für selbstverständlich zu erklären und gleichzeitig die Kontrolle über den aus ihrer Sicht bedrohlichen „Eigensinn“ der Gruppen und Teams zurückzugewinnen (was außerdem zu niedrigeren Einstufungen der entsprechenden Gruppenaufgaben nach dem Stufenwertzahlverfahren führen soll). Dies ist aus arbeitswissenschaftlicher Sicht ein Rückschritt hinter die früheren Konsenspositionen der Tarifparteien zum „Flexiblen Unternehmen“ und die im Rahmen der von der Bundesregierung initiierten und zusammen mit Arbeitgebern und Gewerkschaften betriebenen „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (inqa.de) erst vor

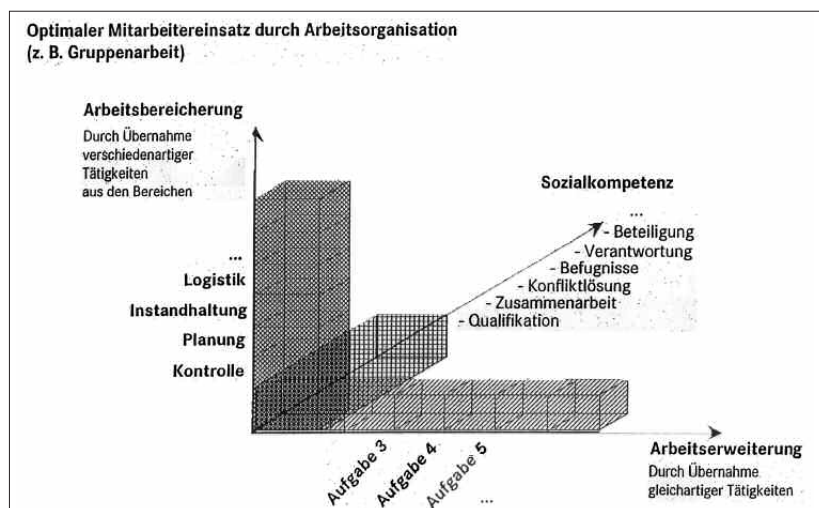
kurzem formulierten Positionen zu alternsgerechter und gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung. Besonders unverständlich ist diese Position vor dem Hintergrund der positiven Erfahrungen zahlreicher Vorreiterunternehmen mit einer konsequenten Mitarbeiterorientierung und partizipativen Unternehmenskultur, wie sie sich z. B. bei den Teilnehmern des Wettbewerbs um den Ludwig-Erhard-Preis oder den European Quality Award, aber auch bei den Teilnehmern des TOP-Programms von Bundeswirtschaftsministerium und F.A.Z.-Institut Jahr für Jahr von Neuem zeigt.

Auch wenn sich dies bei den „Vorreitern“ in sehr unterschiedlichen Formen der flexiblen Arbeitsorganisation und insbesondere auch in sehr unterschiedlichen Erscheinungsformen der Gruppenarbeit realisiert, bleibt doch der Megatrend zur Flexibilisierung mit den sich daraus ergebenden Anforderungen. Auch die Arbeit in Prozess- und Projektteams ist Bestandteil dieses Trends. Viele der konkreten Anforderungen im Hinblick auf flexible Arbeit in Abhängigkeit von den quantitativ stark schwankenden und qualitativ immer vielfältigeren Kundenanforderungen gelten außer für die Gruppen- und Teamarbeit auch für eine große Zahl von Einzelarbeitsplätzen. Dies gilt sowohl im gewerblichen Bereich als auch bei den Sachbearbeitertätigkeiten im Angestelltenbereich. Der alte Spruch „Sie werden hier nicht fürs Denken bezahlt, sondern fürs Arbeiten!“ hat ausgedient: Mitdenken, Kooperation und Kommunikation bei der Erledigung der Arbeitsaufgabe werden erwartet und von der Arbeitgeber-Seite als selbstverständlich vorausgesetzt.

4. „Gruppenarbeit ist nicht gleich Gruppenarbeit“

Als in Deutschland um 1970 im Zusammenhang mit Berichten über die Fabrikorganisation bei VOLVO und mit den ersten Projekten zur „Humanisierung des Arbeitslebens (HdA)“ erstmals in einer breiteren Öffentlichkeit von Gruppenarbeit die Rede war, da handelte es sich um einen Vorschlag aus der Arbeitswissenschaft, der einseitige, gesundheitsgefährdende Belastungen abbauen und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten in der Arbeit schaffen sollte: die Rede war ganz selbstverständlich von teilautonomer Gruppenarbeit mit ihren Vorformen „Job rotation“ (Aufgabenrotation), „Job enlargement“ (Aufgabenerweiterung) und „Job enrichment“ (Aufgabenerweiterung).

In den achtziger Jahren kam dann ein an-



Grafik 4.1: Drei Entwicklungsachsen und Vorformen teilautonomer Gruppenarbeit

Merkmale der bei uns überwiegenden Gruppenarbeitsform

Merkmale von Gruppenarbeit	modifiziert tayloristische Gruppenarbeit	Wo steht die GA bei uns ? (in der Realität, nicht auf Papier)					selbstorganisierte Gruppenarbeit
		1	2	3	4	5	
unmittelbare Produktionsaufgaben	Rotation, hohe Einsatzflexibilität; begrenzter Gesamtumfang						Rotation, hohe Einsatzflexibilität; erweiterter Gesamtumfang
Indirekte Aufgaben	geringer Umfang, stattdessen Einsatz von Spezialisten						erweiterter Umfang, weitgehende Rücknahme von Spezialisierung
Selbstorganisation	eingeschränkt: Entscheidungen treffen Meister und Gruppensprecher						erweitert: Planung und Kontrolle als Aufgaben der Gruppe
Gruppensprecher	Sonderstatus durch Umfeldaufgaben und Freistellung, oft eingesetzt und anweisungsbefugt						gleichberechtigtes Gruppenmitglied, gewählter Koordinator und Ansprechpartner
Meister	weiterhin starke hierarchische Position, Führung durch Anweisung und Kontrolle						Unterstützer der Gruppe, vermittelt zwischen betrieblichen Zielen und Gruppeninteressen
Gruppengespräche	thematische Engführung auf betriebliche Informationen und Produktivität						freie Themenwahl, eigene Gestaltung
Leistungspolitik	Leistung durch Standardisierung, Anweisung und Kontrolle						Leistung durch Eigeninitiative und Kreativität
kontinuierlicher Verbesserungsprozeß (KVP)	Getragen von Spezialisten; Optimierung und Standardisierung der Arbeitsausführung						getragen von der gesamten Gruppe; Optimierung des gesamten sozio-technischen Systems

Grafik 4.2: Kriterienraster zur Unterscheidung von taylorisierter und teilautonomer Gruppenarbeit

deres Bild der Gruppenarbeit hinzu: das der Gruppenarbeit in Fertigungsinseln mit dem zentralen Merkmal „Komplettbearbeitung“ und der optimistischen Botschaft „Humanisierung rechnet sich!“ Und schließlich, Anfang der 90er Jahre, wurde Gruppenarbeit vor dem Hintergrund der Diskussion über „Lean Production“ plötzlich die Modewelle der Arbeitsorganisation. Von der IG Metall wurde diese Entwicklung im Gefühl einer „arbeitspolitischen Offensive“ von konkreten Kriterienkatalogen begleitet, in denen sich die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse aus den Humanisierungsprojekten der 70er und 80er Jahre als gewerkschaftliche Forderungen wiederfinden. In den 90er Jahren führten diese Kriterien-Kataloge zu einer Unterscheidung zwischen „taylorisierter“ und „teilautonomer“ Gruppenarbeit. Das folgende Kriterienraster wurde im Betriebsräte-Netzwerk Baden-Württemberg als Hilfsmittel für innerbetriebliche Bestandsaufnahme und überbetrieblichen Erfahrungsaustausch eingesetzt (vgl. Grafik 4.2)

In der heutigen Management-Diskussion und betrieblichen Praxis in Zusammenhang mit Gruppenarbeit und dem Ende der 90er Jahre so bezeichneten „Flexiblen Unternehmen“ hat sich aus den hier beschriebenen **unterschiedlichen Wurzeln** der Gruppenarbeit eine neue Anforderungskonstellation herausgebildet, deren Ursprünge für viele Praktiker nicht mehr ohne weiteres nachvollziehbar sind, obwohl die anfänglichen Ziele und Erwartungen in den Betriebsvereinbarungen und Außendarstellungen zum Thema Gruppenarbeit durchaus noch eine Rolle spielen.

Aus dem Humanisierungskonzept des „job enlargement“ hat sich heute die Forderung nach flexibler Einsetzbarkeit ent-

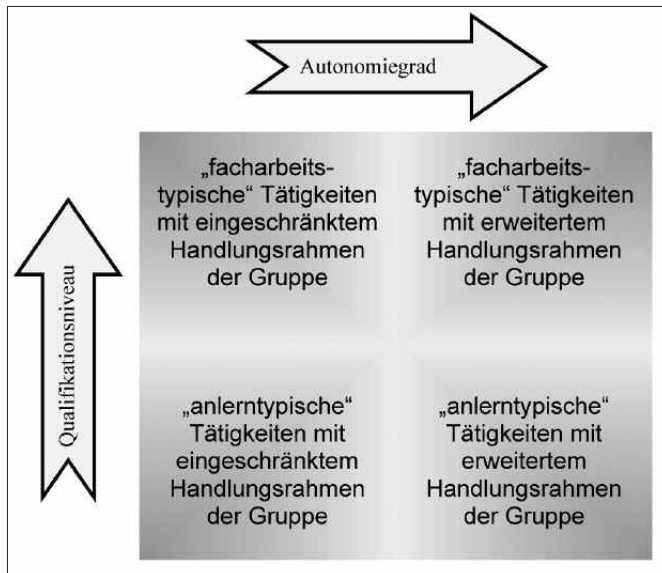
wickelt, vom „Job enrichment“ ist als wesentliches Element die Anforderung nach einer flexiblen Auftragsabwicklung ohne Steuerungseingriffe durch die Leitung übrig geblieben. Das Humanisierungskonzept der „teilautonomen Gruppenarbeit“ ist im „Flexiblen Unternehmen“ vor allem auf die Forderung nach flexibler Selbststeuerung zugespitzt worden.

Das ursprünglich auf Senkung der Materialbestände und der Durchlaufzeiten fokussierte Inselprinzip mit weitgehender Komplettbearbeitung von Aufträgen oder zumindest Teilaufträgen hat die Forderung nach flexibler Selbststeuerung des Personaleinsatzes und der An- und Abwesenheit im Hinblick auf die flexible Auftragsabwicklung mit sich gebracht, und die „Lean“-Gruppenarbeit der 90er Jahre hat schließlich der Humanisierungsforderung nach flexibler Einsetzbarkeit einen neuen Schub verliehen – je nach den betrieblichen Gegebenheiten mit eher großen oder eher geringen Erwartungen an die Selbststeuerung der Gruppen.

In der Diskussion um ERA und Gruppenarbeit taucht nun immer wieder die Frage auf, ob und inwieweit denn die aus Gruppenarbeit resultierenden Anforderungen überhaupt wertigkeitsprägend im Hinblick auf eine tarifge-

<u>Aus dem Ansatz ...</u>	<u>erwächst heute die Forderung nach...</u>
1. Arbeits-Erweiterung + Rotation	⇒ flexibler Einsetzbarkeit
2. Arbeits-Bereicherung	⇒ flexibler Auftragsabwicklung und KVP
3. Teilautonome Gruppenarbeit	⇒ flexibler Selbststeuerung (1+2+3)
4. Inselprinzip	⇒ Komplettbearbeitung mit 2 + 3
5. „Lean“ - Gruppenarbeit	⇒ Kombination aus 1 + Teilen von 3

Grafik 4.3: Von ursprünglich ganzheitlichen Gestaltungsansätzen bleiben häufig „nur“ Flexibilitätsanforderungen



Grafik 4.4: Vier Wertigkeitstypen von Gruppenarbeit

rechte Antwort kann hier nur lauten: Es kommt darauf an, welche konkrete Form von Gruppenarbeit im jeweiligen Betrieb bzw. der jeweiligen Abteilung vorliegt.

4.1. Welche unterschiedlichen Gruppenarbeits-Typen kann man für die ERA-Bewertung unterscheiden?

Für die ERA-Bewertung ist die oben genannte Unterscheidung in taylorisiert und selbstorganisiert zwar auch von Bedeutung, es muss aber zusätzlich unterschieden werden nach dem Ausgangsniveau der Einzeltätigkeiten, auf denen die Gruppenarbeit aufsetzt.

Aus der oben kurz dargestellten Entstehungsgeschichte der Gruppenarbeit heraus lassen sich zwei grundlegende Entwicklungslinien unterscheiden: Einerseits Gruppenarbeit in der Serienmontage mit einem relativ hohen Anteil an Wiederholttätigkeiten und andererseits Gruppenarbeit in der Einzel- und Kleinserienfertigung, typischerweise organisiert in Fertigungsinseln.

Neben dieser Unterscheidung zwischen klassischen Anlerntätigkeiten am Band und klassischen Facharbeitertätigkeiten in der mechanischen Fertigung hat sich mittlerweile in Forschung und Praxis die Berücksichtigung einer zweiten Dimension bewährt: Gruppenarbeit mit eingeschränktem Handlungsrahmen der Gruppe einerseits und Gruppenarbeit mit erweitertem Handlungsrahmen der Gruppe andererseits. Wie die betriebliche Praxis zeigt, finden sich beide Ausprägungen des Handlungsrahmens der Gruppe in jeder der beiden Entwicklungslinien der Gruppenarbeit, also sowohl bei Anlerntätigkeiten als auch bei klassischen Facharbeitertätigkeiten.

Aus der Unterscheidung nach diesen beiden Dimensionen ergibt sich das obige Vier-Felder-Schema in Grafik 4.4. zur Einordnung von Gruppenarbeit:

4.2. Gemeinsamkeiten und Unterschiede der vier Wertigkeitstypen

Eine trennscharfe Einordnung jeder betrieblichen Gruppenarbeitslösung in eines der vier Felder gelingt allerdings in der Praxis nicht immer. Die Übergänge zwischen den Feldern sind fließend, und dennoch erleichtert eine typisierende Beschreibung aller vier Ausprägungen die Orientierung und Einordnung einer konkreten betrieblichen Ausprägung von Gruppenarbeit.

4.2.1. „Anlerntypische“ Tätigkeiten mit eingeschränktem Handlungsrahmen der Gruppe

Typische Kennzeichen der Arbeitsaufgaben einer Gruppenarbeit mit anlerntypischen Tätigkeiten und eingeschränktem Handlungsspielraum sind große Serien mit eher geringer Variantenvielfalt bei hochgradig routinisierten Abläufen und einem relativ hohen Anteil von Wiederholttätigkeiten. Daraus resultiert typischerweise ein vergleichsweise niedriges Anforderungsniveau aus den Einzelarbeitsaufgaben. Charakteristischer und potenziell wertigkeitsprägender Bestandteil der Gruppenarbeit ist hier zunächst Anforderung zur Prozessverbesserung unter Einsatz standardisierter Methoden und Tools wie z. B. KVP, TPM und Kaizen einschließlich der Erarbeitung von Gruppenvorschlägen zur Arbeitsplatzgestaltung. Eine zweite typische Anforderung aus der Gruppenarbeit besteht darin, die Personalressourcen der Gruppe ohne Meisteranweisung flexibel und situationsgerecht einzusetzen. Charakteristische Teilaufgaben sind hier die Planung, Abstimmung und Organisation von Urlaub, Schichteinteilung und Rotation unter Nutzung von flexiblen Arbeitszeitregelungen. Auch die Durchführung von Produktivitätsgesprächen zur Erhöhung des Nutzungsgrads gehört bei dieser Ausprägung zu den typischen Gruppenarbeitsanforderungen.

Zusätzlich zu diesen von der Gruppe gemeinsam zu bewältigenden Teilaufgaben findet sich bei dieser Form der Gruppenarbeit häufig die Anforderung an

den Einzelnen, gruppenübergreifend einsetzbar zu sein (Abordnung von Gruppenmitgliedern durch den Vorgesetzten), und zwar sowohl fachlich (Beherrschung der Anforderungen an den einzelnen Arbeitsplätzen in anderen Arbeitsgruppen) als auch „überfachlich“ (Eindenken und Einordnen in den Arbeitsablauf der „fremden“ Gruppe).

4.2.2. „Anlerntypische“ Tätigkeiten mit erweitertem Handlungsrahmen der Gruppe

Gegenüber der zuvor beschriebenen „Einfach-Gruppenarbeit“ ist die zweite Ausprägung mit erweitertem Handlungsrahmen im Bereich der unmittelbaren Wertschöpfung gekennzeichnet durch längere Taktzeiten, größere Arbeitsumfänge, höhere Variantenvielfalt sowie mehr unvorhersehbare/akute Abstimmungs-/Entscheidungssituationen oder aber durch einen größeren Einfluss auf das logistische bzw. planerische Umfeld der Gruppe. Über die oben beschriebenen Anforderungen hinaus übernimmt die Gruppe hier typischerweise potenziell wertigkeitsprägende Aufgaben im Bereich der Teileversorgung, im Rahmen der eigenständigen Prozessoptimierung, in der Abstimmung und Koordination der Arbeitsabläufe mit vor-, neben- und nachgelagerten Gruppen und bei der Ermittlung von Qualifizierungsbedarf sowie bei der eigenständigen Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen. Der gruppenübergreifende Einsatz von Mitgliedern der Gruppe erfolgt in dieser Form der Gruppenarbeit typischerweise durch die Gruppe selbst auf Anforderung des Vorgesetzten oder auch der „bedürftigen“ Gruppe. Es ist Anforderungsbestandteil der einzelnen Gruppenmitglieder, auch im Hinblick auf gruppenübergreifende Prozessoptimierung mitzudenken und bei Bedarf flexibel über die eigene Gruppe hinaus einsetzbar zu sein.

4.2.3. „Facharbeitstypische“ Tätigkeiten mit eingeschränktem Handlungsrahmen der Gruppe

Ähnlich wie bei den Anlerntätigkeiten ist die „facharbeitstypische“ Gruppenarbeit mit eingeschränktem Handlungsrahmen der Gruppe gekennzeichnet durch starke Abhängigkeiten der einzelnen Arbeitsplätze voneinander, also z. B. durch fachlich hoch qualifizierte Tätigkeiten an verketteten Arbeitsstationen. Daraus ergibt sich ein hohes Maß an Standardisierung von Abläufen und Prozessen bei zugleich hohen Qualifikationsanforderungen aus der jeweiligen Einzelaufgabe (wie z. B. an einer Transferstraße zur Fertigung von Kurbelwellen). Typische Anforderungen aus der Gruppenarbeit bestehen hier über die zuvor beschriebenen hinaus z. B. darin, dass die Gruppe Qualitätsgespräche zur Abstellung von Reklamationen führt, bei Störungen eigenständig die Ursachen ermittelt und aufgetretene Probleme unter Einsatz von (standardisierten) Methoden und Tools löst. Im Vergleich zur „anlerntypischen“ Gruppenarbeit mit eingeschränktem Handlungsrahmen stehen die Anforderungen aus der Gruppenarbeit hier einem signifikant höheren Anforderungsniveau aus den

Einzelaufgaben gegenüber. Dies kann zur Folge haben, dass vergleichbare Gruppenarbeitsanforderungen im Fall der anlerntypischen Tätigkeiten sehr wohl wertigkeitsprägend sind, im Fall der facharbeitstypischen Gruppenarbeit jedoch nicht, da hier bereits aus den Einzelaufgaben heraus vergleichbar hohe Anforderungen gestellt werden. Gleichzeitig eröffnet das höhere Qualifizierungsniveau der Facharbeiter zusätzliche Möglichkeiten zur Gestaltung von anspruchsvolleren Gruppenaufgaben.

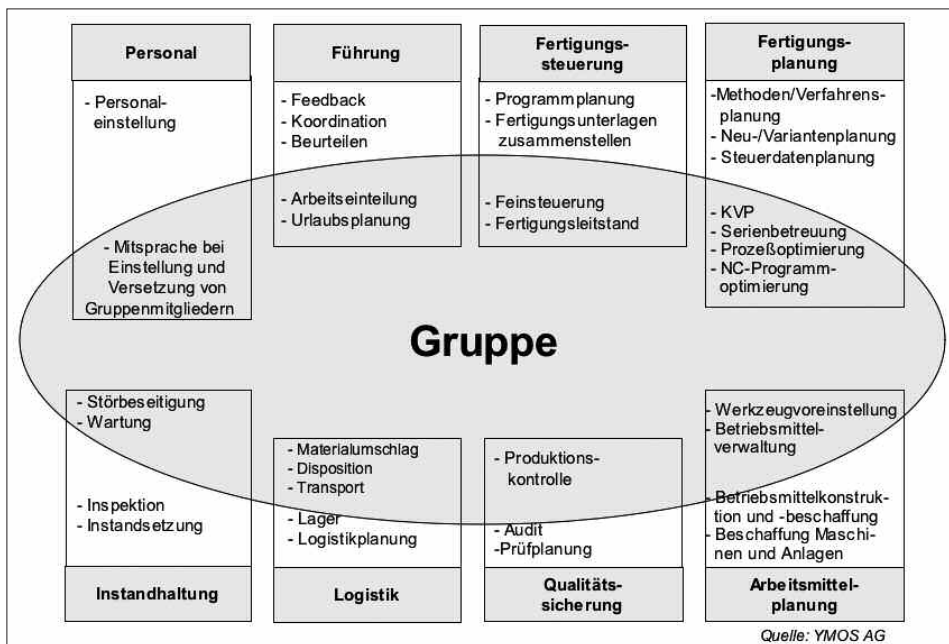
4.2.4. „Facharbeitstypische“ Tätigkeiten mit erweitertem Handlungsrahmen der Gruppe

Die zweite Ausprägung von Gruppenarbeit im Bereich der facharbeitstypischen Tätigkeiten unterscheidet sich von der zuvor beschriebenen Variante durch einen deutlich erweiterten Handlungsrahmen der Gruppe. Typischerweise wird von der Gruppe hier ein hohes Maß an Eigenverantwortlichkeit bei der Realisierung ihrer wertschöpfenden Aufgaben abverlangt. Angesichts einer deutlich geringeren technisch-organisatorischen Vorbestimmtheit der Arbeitsabläufe treten häufiger unvorhergesehene Situationen auf, auf die von der Gruppe durch weitgehend eigenständiges Abstimmen, Entscheiden und Handeln jeweils angemessen reagiert werden muss. Dies schließt über die Planung und Steuerung der eigenen Ressourcen hinaus häufig die eigenständige Koordination mit Beschaffung, Logistik oder Vertrieb ebenso ein wie die Abstimmung mit internen und externen Dienstleistern bzw. Lieferanten. Schließlich ergibt sich aus der Gruppenarbeit hier häufig die potenziell wertigkeitsprägende Anforderung, die Auftragsreihenfolge und Maschinenbelegung eigenständig festzulegen und jeweils situationsangemessen zu optimieren (wie z. B. in einer Fertigungsinsel mit auftragsbezogener Einzel- und Kleinserienfertigung).

4.3. Typische Quellen für Wertigkeit aus Aufgaben-Anreicherung

Was ist bei einer ganzheitlichen Bewertung von Gruppenarbeit zu beachten? Damit alle wertigkeitsprägenden Aufgabenbestandteile berücksichtigt werden können, soll hier in Erinnerung gerufen werden, dass die historisch gewachsene Trennung von Planung und Ausführung bzw. von Hand- und Kopfarbeit mit der Einführung von Gruppenarbeit und ähnlichen Formen flexibler Arbeitsorganisation bewusst zurück genommen wurde. Das arbeitswissenschaftliche Konzept von Job Enrichment beruht also gerade auf einer Verlagerung von Aufgaben, die zuvor in vorgelagerten Bereichen bzw. von Vorgesetzten wahrgenommen wurden.

In modernen Unternehmen mit zeitgemäßer Arbeitsorganisation (d. h. weniger hierarchisch und funktional gesteuert als früher) müssen zwar dieselben Funktionen wie zuvor erfüllt werden, jedoch sind



Grafik 4.5: Teilaufgaben, die im Tarifbeispielkatalog beim Vorarbeiter, Meister oder Fertigungssteuerer angesiedelt wurden, sind heute mitunter in die unmittelbar wertschöpfende Arbeit integriert und können dort wertigkeitsprägend sein.

sie nun vielmals an anderer Stelle angesiedelt: Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung wurden verlagert, wenn auch bisweilen unvollständig oder nicht konsequent genug.

Bei der Bewertung von Arbeitsaufgaben nach ERA muss demzufolge berücksichtigt werden, dass Teilaufgaben, die in dem tariflich vereinbarten Katalog von Niveaubeiispielen etwa beim Fertigungsmeister, beim Vorarbeiter, beim Fertigungssteuerer oder beim Fertigungsplaner angesiedelt sind, unter den Bedingungen von Gruppenarbeit oder anderen Formen flexibler Arbeitsorganisation häufig Teil der unmittelbar wertschöpfenden Tätigkeiten in Fertigung und Montage geworden sind.

Trotz einer derartigen Aufgabenverlagerung wird der Handlungsspielraum einer Gruppe allerdings in aller Regel nicht unmittelbar mit dem eines Fertigungsmeisters vergleichbar sein: Typischerweise zeichnet ein Meister die Gruppenentscheidungen routinemäßig gegen bzw. behält sich ein „Letztentscheidungsrecht“ vor. Gleichwohl bleibt die Anforderung an eine Fertigungs- oder Montagegruppe, jeweils situativ angemessen zu entscheiden, für die Bewertung nach ERA von Bedeutung.

Ein schematisches „Herauspicken“ von Elementen der Bewertungsbegründung aus anderen Niveaubeiispielen ist nicht angebracht, weil diese in der Angestelltenarbeit in einem anderen Gesamtzusammenhang stehen. Wichtig ist aber, die jeweils aus einer Verlagerung von Aufgaben resultierenden Anforderungen zunächst im Aufgabenzusammenhang der Gruppe fachlich korrekt zu beschreiben. Auf Grundlage einer solchen Beschreibung führt dann im zweiten Schritt die Anwendung des Stufenwertzahlverfahrens konsequenterweise dazu, dass sich Teile der Anforderungsbeschreibungen aus vorgelagerten Tätigkeiten bzw. Vorgesetztentätigkeiten bei klassischer Einzelarbeit nun in den Bewertungs-

begründungen einer ganzheitlichen Gruppenaufgabe wiederfinden.

So kann z. B. die Anforderung zur Auftragsreihenfolgeplanung mit Durchspielen unterschiedlicher Varianten einschließlich ihrer jeweiligen Auswirkungen nach entsprechender Beschreibung durchaus zu einer Bewertung von D 3 führen, da sie die Auswahl und Anwendung zutreffender Lösungswege aus bekannten Lösungsmustern erfordert.

Ähnliches gilt für die Mitwirkung der Gruppe und des Einzelnen an der Arbeitsplanung: Hier können Teilaufgaben wie „An der Verbesserung von Fertigungsplänen mitwirken“ oder „Vorschläge zur fertigungsgerechten Gestaltung von Bauteilen machen“ leicht dazu führen, dass zumindest die Auswahl von bekannten Lösungsmustern (D3) oder gar deren Kombination (D4) erforderlich wird.

Auch die situationsangemessene Selbststeuerung, also die zielorientierte Planung, Abstimmung und Optimierung des Einsatzes von Personal, Maschinen, Material und Betriebsmitteln je nach Auftragslage, Verfügbarkeit und kennzahlenbezogener Zielerfüllung kann es erfordern, bekannte Lösungsmuster (D3) auszuwählen, Handlungsspielraum innerhalb der Aufgabe (H4) oder mindestens in dieser Teilaufgabe (H3) wahrzunehmen und Abstimmungen unter häufig unterschiedlichen Voraussetzungen zu leisten (K3).

Beim Blick in den Katalog der tariflichen Niveaubeiispiele liefern insbesondere die Aufgabenbeschreibungen und Bewertungsbegründungen

- des Vorarbeiters Montage (08.04.01.05),
- des Fertigungsmeisters (08.04.01.10),
- des Fertigungssteuerers 2 (02.02.03.10) sowie
- des Fertigungsplaners (05.04.04.05)

zahlreiche Hinweise auf Teilaufgaben, die bei konsequent flexibler Arbeitsorganisation typischerweise an Gruppen und Teams übertragen worden sind.

So wird beispielsweise im tariflichen Niveaubeispiel des „Vorarbeiters Montage“ (08.04.01.05) die Merkmalstufe D3 damit begründet, dass die Ausführung von Versuchsaufträgen, Erst- und Neuanfertigungen sowie die Beseitigung von Mängeln und Störungen die Auswahl und Anwendung zutreffender Lösungswege aus bekannten Lösungsmustern erfordert. An gleicher Stelle begründet der für Umdispositionen und zur Einplanung von Sonderaktionen erforderliche Handlungsspielraum im Rahmen der Arbeitsaufgabe die Merkmalstufe H4. Beim Fertigungssteuerer (02.02.03.10) begründet etwa die Terminalsicherung in Zusammenhang mit der Disposition, das Steuern von Aufträgen und das Erstellen von Sonderprogrammen unter Beachtung von Kapazitäten die Merkmalstufe K3, da hierzu Abstimmung über routinemäßige Einzelfragen hinaus bei häufig unterschiedlichen Voraussetzungen erforderlich ist.

Aus diesen Beispielen wird deutlich, dass der Katalog tariflicher Niveaubeispiele als wertvolle Quelle für Hinweise auf Teilaufgaben dienen kann, die im Zuge von Aufgabenanreicherung aus ehemals indirekten Tätigkeiten heraus in die Arbeitsaufgaben von Gruppen und Teams verlagert worden und demzufolge bei einer ganzheitlichen Beschreibung und Bewertung nach ERA zu berücksichtigen sind (siehe hierzu auch die fiktiven Ergänzungsbeispiele in Kapitel 6).

4.4. K2 oder K3 bei Gruppenarbeit – wovon hängt das ab?

Die konkrete Auswirkung der Verlagerung von Teilaufgaben in die Gruppen auf die Einstufungsdiskussion kann beispielhaft deutlich gemacht werden an der Frage der Kommunikations- und Kooperationsanforderungen bei Gruppenarbeit. Mehrere Betriebsräte berichten davon, dass Arbeitgeber „prinzipiell“ und offenbar koordiniert eine Einstufung produktiver Tätigkeiten in K3 immer dann ablehnen, wenn vergleichbare Tarifbeispiele in K2 eingestuft wurden. Als Begründung wird dabei z.B. vorgebracht, die heutigen Berufsausbildungen würden in der Ausbildungsordnung eine Qualifikation zur Teamarbeit beinhalten, so dass sich aus Gruppenarbeit keine Begründung für Höherstufung gegenüber dem Tarifbeispiel ergeben könne.

In BR und Pako ist unseres Erachtens hierzu weniger ein Prinzipienstreit sinnvoll (zumal Ausbildungsinhalte bewertungssystematisch nichts mit Kommunikationsanforderungen zu tun haben), sondern eine systematische Analyse, Beschreibung und Einstufung der Kommunikationsanforderungen im produktiven Bereich. Diese Anforderungen waren vor ERA häufig nicht bewertungsrelevant und ihre erhöhte Bedeutung in der ERA-Bewertung muss von allen

Seiten erst erkannt und verinnerlicht werden; sie sind häufig auch bei Betriebsräten noch unterbelichtet.

Dafür eignen sich die folgenden drei Schritte:

1.Schritt: Analyse der Arbeitsaufgaben im Hinblick auf ihre Kommunikations- und Kooperationsanforderungen z.B. mit folgenden fünf Fragestellungen:

1. Wie weit wurden bisherige Meister- bzw. Vorarbeiter-Aufgaben in die Gruppe integriert und dort jetzt wahrgenommen durch Informationsaustausch, Zusammenarbeit, Abstimmung und Interessenvertretung untereinander und gegenüber anderen Bereichen? Hat der Gruppensprecher weiterhin Vorarbeiterfunktion oder unterstützt er die Kooperation der Gruppenmitglieder? Greift der Meister täglich mit Anweisungen ein?

2. Wie weit ist die An- und Abwesenheitsplanung und die Arbeitseinsatzplanung beschränkt auf eine Routine in stabilen Rahmenbedingungen bzw. wie weit ist sie verbunden mit der Reaktion auf häufig wechselnde Rahmenbedingungen durch Berücksichtigung von wechselnden und teilweise widersprüchlichen Terminprioritäten, Werkzeug- und Materialverfügbarkeit, Qualifikationsunterschieden, persönlichen Rahmenbedingungen und Wünschen etc.?

3. Wie weit werden stabile Rahmenbedingungen durch vorgelagerte Bereiche wie Arbeitsplanung, Fertigungssteuerung, Qualitätssicherung, Verfahrensentwicklung etc. vorgegeben? Wie weit sind Teilaufgaben dieser Bereiche in die Gruppe integriert und werden dort wahrgenommen durch Informationsaustausch, Zusammenarbeit, Abstimmung und Interessenvertretung untereinander und gegenüber anderen Bereichen? Wie weit ist dabei die Reaktion auf häufig wechselnde Rahmenbedingungen erforderlich?

4. Wie weit ist der einzelne nicht nur für die eigene Arbeitsleistung verantwortlich, sondern im Rahmen einer Gesamtverantwortung der Gruppe gegenüber den Kunden auch für ein gemeinsam gutes Arbeitsergebnis? Wie weit erfordert dies bezüglich der Arbeitsleistung der anderen Gruppenmitglieder Informationsaustausch, Zusammenarbeit, Abstimmung und Interessenvertretung untereinander und gegenüber anderen Bereichen? Gibt es einen kollektiven Bestandteil des Leistungsentgelts bzw. kollektive Kriterien oder Kennzahlen, an denen die Gruppenleistung gemessen wird?

5. Wie weit ist Kooperation innerhalb der Gruppe für die Arbeitsaufgabe vergleichbar wichtig wie die zu anderen Kooperationspartnern in der „Spinne“ der ERA-Arbeitsbeschreibung? Wie weit führen die o.g. Aufgaben zu einer eigenen Teilaufgabe „Kooperation und Koordination innerhalb der Arbeitsgruppe und darüber hinaus“ und wie weit führen sie zur

02.02.03.10	Fertigungssteuerer/-in 2 Durchführen von Planung, Disponieren und Fertigungssteuerung	B3/E3/D3/H4/F0	K 3	Die Terminsicherung in Zusammenhang mit der Disposition, das Steuern von Aufträgen und das Erstellen von Sonderprogrammen unter Beachtung von Kapazitäten erfordert Abstimmung über routinemäßige Einzelfragen hinaus bei häufig unterschiedlichen Voraussetzungen.
05.04.03.05	Fertigungsverfahrenbetreuer/-in Einsetzen von Fertigungsverfahren	B4/E3/D4/H4/F0	K 3	Die Analyse von Fertigungsproblemen, die Überwachung der Einführung von Fertigungsverfahren, die Beratung der Fachbereiche und die Abnahme von Verfahren erfordern Abstimmung bei jeweils unterschiedlichen Voraussetzungen.
05.04.04.05	Fertigungsplaner/-in 1 Planen von Arbeitsfolgen	B4/E4/D4/H4/F0	K 3	Die Abklärung der Plangrößen (z.B. Losgrößen, Betriebsmittel) mit allen beteiligten Stellen (z.B. Fertigungssteuerung, Produktion) erfordern Abstimmung bei häufig unterschiedlichen Voraussetzungen.
08.03.04.10	NC-Programmierer/-in 2 Programmieren von komplexen Fertigungsabläufen	B4/E2/D4/H4/F0	K 3	Die Abstimmung bei der Erstellung von Programmen für Musterteile und Prototypen sowie die Abstimmung von Verbesserungen und Standardisierungsmöglichkeiten geht häufig über routinemäßige Einzelfragen hinaus.
08.04.01.10	Fertigungsmeister/-in 1 Leiten einer Fertigungsmeisterei	B3/E4/D3/H5/F2	K 4	Die Abstimmung und Koordinierung (z.B. mit der Arbeitsvorbereitung, Qualitätssicherung, Instandhaltung etc.) erfolgt bei gleicher Gesamtzielsetzung; dabei treten unterschiedliche Interessenlagen auf.
08.04.01.05	Vorarbeiter/-in Montage Betreuung einer Montagegruppe	B2/E4/D3/H4/F1	K 3	Das Vorbereiten und Überwachen der Arbeitsdurchführung sowie das Sicherstellen der Anlagenverfügbarkeit erfordern Abstimmungen unter häufig unterschiedlichen Voraussetzungen.
07.06.03.10	IBS-Spezialmonteur/-in Durchführen aller Inbetriebnahme-/Servicearbeiten	B2/E3/D4/H4/F1	K 3	Bei der Abstimmung mit Kunden und anderen Gewerken und beim Vorschlagen von Maßnahmen zur Fehler- und Störbehebung sind Abstimmungen bei häufig unterschiedlichen Voraussetzungen erforderlich.
05.03.04.15	Betriebsmittelsystembetreuer/-in Anfertigen von Betriebsmittelsystemen	B2/E5/D4/H4/F1	K 3	Die Aufgabe erfordert Abstimmung mit vor- und nachgelagerten Stellen sowie Auftraggebern und Bauteillieferanten unter häufig unterschiedlichen Voraussetzungen.
05.03.04.10	Betriebsmittelmechaniker/-in 2 Anfertigen von komplexen Betriebsmitteln	B2/E4/D3/H3/F0	K 2	Die Durchführung der Arbeitsaufgabe erfordert Abstimmung in routinemäßigen Einzelfragen mit der Betriebsmittelkonstruktion sowie mit anderen Stellen.
05.03.05.15	Systemmechaniker/-in Instandhalten von Betriebsmittelsystemen	B2/E5/D4/H4/F1	K 3	Zur termin- und sachgerechten Instandhaltung/-setzung nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten sind mit Vorgesetzten, Produktion und anderen Fachbereichen Abstimmungen bei häufig unterschiedlichen Voraussetzungen erforderlich.
05.03.06.15	Betriebselektriker/-in 3 Instandhalten von elektrischen/elektronischen Anlagen	B2/E5/D4/H4/F1	K 3	Zur termin-, sach- und aufwandsgerechten Instandhaltung und Instandsetzung sind mit Vorgesetzten, Produktion und anderen Fachbereichen Abstimmungen bei häufig unterschiedlichen Voraussetzungen erforderlich.
07.06.02.15	Anlagenelektroniker/-in 2 Koordinieren und Durchführen von Montageaufgaben	B2/E4/D3/H4/F1	K 3	Mit den Material- und Komponentenlieferanten, Monteuren, Kunden und dem Gewerkepersonal sind bei Fehleranalysen und Fehlerbehebung Abstimmungen bei unterschiedlichen Voraussetzungen erforderlich.
07.06.02.10	Anlagenelektroniker/-in 1 Durchführen von Montageaufgaben	B2/E2/D3/H3/F0	K 3	Mit den Material- und Komponentenlieferanten, Monteuren, Kunden und dem Gewerkepersonal sind bei Fehleranalysen und Fehlerbehebung Abstimmungen bei unterschiedlichen Voraussetzungen erforderlich.
08.02.01.25	Einzelgerätemonteur/-in 2 Anfertigen und Montieren von Einzelgeräten/Mustern	B2/E3/D3/H3/F0	K 3	Die Unterstützung von Konstruktion und Entwicklung bei technischen Lösungen, die Klärung von Detailfragen mit Kunden und Fachabteilungen, die Zusammenarbeit mit der Montage beim Durchführen der kompletten Montage erfordern Abstimmung über routinemäßige Einzelfragen

Grafik 4.6: Ausgewählte Tarifbeispiele in und im Umfeld der Produktion mit K3-Begründungen

Erweiterung der beschriebenen Teilaufgaben der Einzelarbeit durch Berücksichtigung des Wegfalls der Pufferfunktion vorgelagerter Tätigkeiten und der Gesamtverantwortung innerhalb der Gruppe?

2.Schritt: Überprüfung der Beschreibung auf veränderte oder zusätzliche Teilaufgaben

Falls diese Analyse entsprechende Anforderungen sichtbar macht, stellt sich die Frage, wie dies in der Aufgabenbeschreibung berücksichtigt wird (entweder als Vergleichsbewertung oder als zusätzliches Ergänzungsbeispiel). Dies kann zu einer zusätzlichen Teilaufgabe führen (vgl. z.B. die Teilaufgabe „Selbststeuerung der Gruppe“ in den fiktiven Ergänzungsbeispielen Kapitel 6) oder zur Veränderung oder Erweiterung bestehender Teilaufgaben (vgl. auch dazu die Formulierungsbeispiele in Kapitel 6). Zur Beschreibung wird dann in der Regel auch gehören, die gruppeninterne Kommunikation in der „Spinne“ im Bewertungskopf sichtbar zu machen.

3.Schritt: Einstufung der Kommunikations- und Kooperationsanforderungen und Vergleich mit entsprechenden Tarifbeispielen

Dabei ist wichtig, einzelne Abstimmprozesse in der Gruppe immer im Gesamtzusammenhang aller Teilaufgaben zu betrachten. Die Planung und Steuerung der An- und Abwesenheit in der Gruppe ist dafür ein typisches Beispiel. Die pure Erstellung eines Freischichtplanes wird üblicherweise nicht zu einer K3-Einstufung führen können, obwohl auch hierbei

die Bedeutung von persönlichen Interessenunterschieden und ihre Überwindung als bisher klassische Vorgesetztenaufgabe in ihrer Wertigkeit nicht unterschätzt werden darf. Wenn zu diesen persönlichen Interessenunterschieden noch die Berücksichtigung von aktuellen Terminproblemen, von Verfügbarkeiten der Fertigungsmittel und Material und von den unterschiedlich verfügbaren Qualifikationen in der Gruppe hinzukommt, können allerdings schnell anspruchsvolle Abstimmprozesse entstehen, die unter ständig wechselnden Voraussetzungen stattfinden.

Die Mehrheit der Tarifbeispiele aus dem bisherigen Arbeiterbereich ist mit K2 eingestuft. Grafik 4.6 zeigt, dass sieben Tarifbeispiele aus dem Facharbeiterbereich mit K3 eingestuft sind. In all diesen Fällen wurden vor allem Abstimmprozesse mit außerhalb der Arbeitsgruppe liegenden Stellen (z.B. andere Abteilungen oder Kunden) zur Begründung herangezogen. Eine interne Abstimmung wurde nur dort herangezogen, wo gleichzeitig F1 vergeben wurde. Dies wirft die Frage auf, wie weit z.B. der Wegfall der Vorarbeiterfunktion und ihre Integration in Gruppenaufgaben genau den Sprung von K2 nach K3 erfordert. Ähnliche Fragen ergeben sich beim Blick auf die Angestelltenfunktionen in Grafik 4.6 und deren Bewertungsbegründungen.

Typische Kennzeichen in der Arbeitsaufgabe	A: anlerntypisch/ eingeschränkt	B: anlerntypisch/ erweitert	C: facharbeitstypisch /eingeschränkt	D: facharbeitstypisch /erweitert
hoher Anteil von Wiederholttätigkeiten	<input type="checkbox"/>			
Prozessverbesserung / KVP mit standardisierten Methoden als Gruppenaufgabe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Urlaubs-, Rotations- und Schicht-Planung (und -Steuerung) durch die Gruppe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Variantenvielfalt, längere Taktzeiten, größere Arbeitsumfänge		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
häufig unvorgesehene Abstimmungs-/Entscheidungssituationen, auf die die Gruppe eigenverantwortlich reagieren muss		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Einfluss der Gruppe auf logistisch-planerisches Umfeld / Teileversorgung		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
eigenständige Prozessoptimierung durch die Gruppe		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Abstimmung / Koordination mit anderen Gruppen		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Ermittlung von Qualifizierungsbedarf; Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
verkettete Arbeitsstationen mit hoher Abhängigkeit voneinander	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
hochstandardisierte Abläufe und Prozesse	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Qualitätsgespräche / Problemlösung mit standardisierten Methoden			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
hohe Qualifikationsanforderungen in der Einzelaufgabe			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planung und Steuerung eigener Ressourcen durch die Gruppe		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
eigenständige Koordination mit Beschaffung / Logistik / Vertrieb; Abstimmung mit Lieferanten / Dienstleistern				<input type="checkbox"/>
eigenständige Festlegung und Optimierung von Auftragsreihenfolge / Maschinenbelegung				<input type="checkbox"/>

Checkliste 1: Kompass zur Einordnung von Gruppenarbeit

4.5. Zwei Checklisten zur Bestandsaufnahme im Vorfeld der ERA-Einführung

Ohne ein konkretes Bild von der betrieblichen und ggf. auch abteilungsspezifischen Ausprägung der Gruppenarbeit wird es kaum gelingen, alle wertigkeitsprägenden Anforderungen, die sich aus Gruppenarbeit und anderen Formen der flexiblen Arbeitsorganisation ergeben, im Zuge der ERA-Einführung angemessen zu berücksichtigen.

1. Checkliste: Mit welcher Art von Gruppenarbeit haben wir es zu tun?

Der obige Kompass hilft in einem ersten Schritt der Bestandsaufnahme festzustellen, in welcher Form denn die Gruppenarbeit betrieblich ausgeprägt ist. Zur Einordnung werden zwei bereits aus der obigen Beschreibung der vier Felder (vgl. 4.1) bekannte Kriterien herangezogen:

- das Qualifikationsniveau der Einzelaufgabe (anlerntypisch bzw. facharbeitstypisch) und

- der Handlungsrahmen der Gruppe (eingeschränkt bzw. erweitert).

Nach dem Ausfüllen der Kompass-Tabelle liefern Kreuze in den grauen Feldern der Spalten A bis D einschlägige Hinweise auf die vorliegende Ausprägung von Gruppenarbeit. Allerdings ist zu beachten, dass wegen der fließenden Übergänge zwischen den Feldern eine eindeutige Zuordnung nicht in jedem Fall möglich sein wird. Gleichwohl entsteht ein Profil der betrieblichen Ausprägung von Gruppenarbeit, aus dem sich möglicherweise spezifische Einschränkungen und Entwicklungspotenziale identifizieren lassen.

	Mit besonderen Anforderungskomponenten aufgrund Gruppenarbeit / flexibler Arbeitsorganisation ist im Bereich _____ zu rechnen, weil ...	ja	nein	Klärungsbedarf
Wissen und Können	▪ besondere Anlern- und Weiterbildungsmaßnahmen für die Gruppenarbeit durchgeführt werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	▪ die Fähigkeit zum vielseitigen Einsatz an unterschiedlichen Arbeitsplätzen innerhalb der Gruppe und / oder zum gruppenübergreifenden Einsatz erwartet wird.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	▪ in der Arbeit der Gruppe das Erfahrungswissen über Zusammenhänge, Abhängigkeiten und Wechselwirkungen mit anderen Gruppen und Funktionsbereichen benötigt wird.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Denken	▪ Planungsaufgaben bzw. indirekte Aufgaben in der Gruppe wahrgenommen werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	▪ Flexible Problemlösung nötig ist durch direkte Reaktion auf Anforderungen von internen oder externen Kunden/ Lieferanten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Handlungsspielraum / Verantwortung	▪ Selbststeuerung praktiziert wird, z. B. bei Dispositionsspielraum, Personaleinsatz, Aufgabenverteilung innerhalb der Gruppe und bei eigener Qualifizierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	▪ die KollegInnen selbständig über die Zeiten ihrer An- und Abwesenheit entscheiden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	▪ aufgrund wenig standardisierter Abläufe und häufiger Abweichungen besondere Eigeninitiative und Eigenverantwortung gefragt ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	▪ die Vorgesetzten wegen großer Führungsspannen nur wenig vor Ort präsent sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunikation	▪ hoher Abstimmungsbedarf an den Schnittstellen zu anderen Gruppen und/oder Bereichen und/oder Kunden/Lieferanten besteht, weil Anforderungen und Rahmenbedingungen stark schwanken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	▪ Ressourcen- und Zielkonflikte im Innenverhältnis (z. B. zwischen Schichten) und nach ‚außen‘ eine besondere Rolle spielen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	▪ die Abstimmungsprozesse wegen der Gruppengröße komplex sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

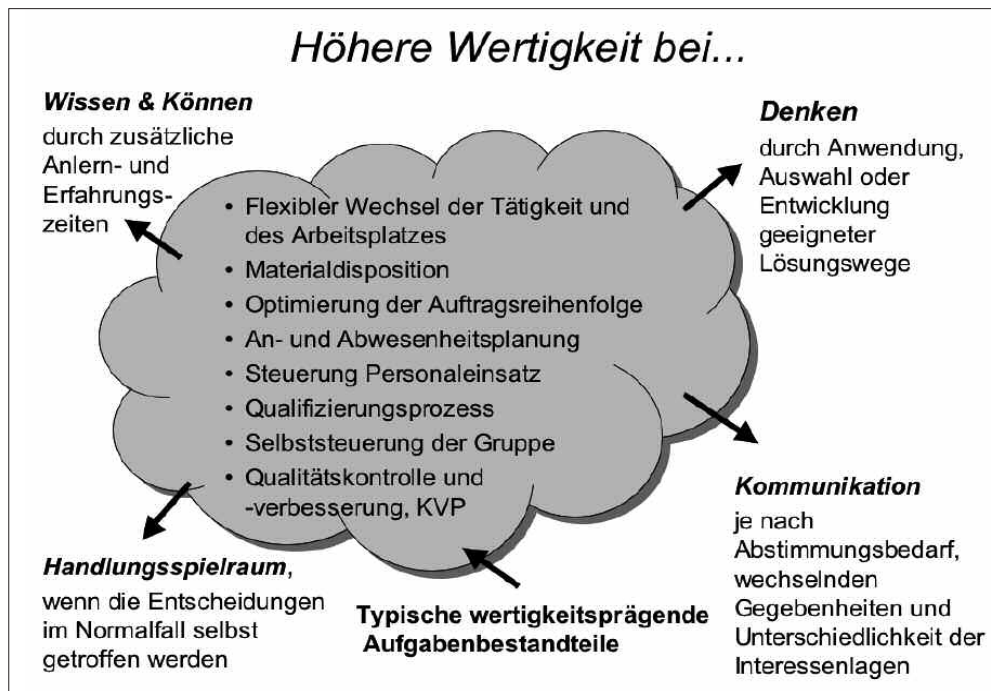
Checkliste 2 zur Sichtung von Anforderungskomponenten

2. Checkliste: Hinweise auf besondere Anforderungskomponenten aus Gruppenarbeit

Im zweiten Schritt der Bestandsaufnahme wird empfohlen, sich anhand der obigen Checkliste einen Überblick zu verschaffen, zu welchen Merkmalen des Stufenwertzahlverfahrens nach ERA denn mit besonderen Anforderungen zu rechnen ist, die aus einer besonders flexiblen Arbeitsorganisation resultieren, und zwar unabhängig davon, ob diese Arbeitsform im betrieblichen Sprachgebrauch als Gruppenarbeit, als Teamarbeit oder noch ganz anders bezeichnet wird. Damit soll eine vorläufige Sichtung erfolgen mit dem Ziel, im Hinblick auf eine tarifgerechte Bewertung nach ERA alle potenziell wertigkeitsprägenden

Anforderungen zu erkennen und bei der Beschreibung von Arbeitsaufgaben angemessen zu berücksichtigen. Zusätzlich lassen sich aus der letzten Spalte der Checkliste („Klärungsbedarf“) Hinweise auf Informationslücken und „blinde Flecken“ gewinnen.

Immer dann, wenn deutliche strukturelle Unterschiede innerhalb des Unternehmens, Standortes oder Werks bestehen bzw. zu vermuten sind, sollte die Checkliste je Bereich gesondert bearbeitet werden – und zwar sinnvollerweise durch oder unter Mitwirkung von „Kennern“ der jeweiligen arbeitsorganisatorischen Situation vor Ort.



Grafik 5.1: Typische bewertungsrelevante Teilaufgaben von Gruppenarbeit

5. Typische bewertungsrelevante Teilaufgaben von Gruppenarbeit und anderen Formen flexibler Arbeitsorganisation

Gegenüber der „klassischen“, arbeitsteiligen und hierarchisch koordinierten Einzelarbeit bringen Gruppenarbeit und andere Formen flexibler Arbeitsorganisation zusätzliche Arbeitsanforderungen mit sich, die in vielen Fällen wertigkeitsprägend sein können. Dies gilt insbesondere dann, wenn

- zur Beherrschung der entsprechenden Teilaufgaben ein zusätzliches systematisches Anlernen oder zusätzliche Erfahrung erforderlich ist,
- die entsprechenden Teilaufgaben höhere Anforderungen beim Anwenden, Auswählen oder Entwickeln von Lösungswegen oder Lösungsmustern stellen,
- die entsprechenden Teilaufgaben oder die Aufgabe in ihrer Gesamtheit zusätzlichen Handlungsspielraum und zusätzliche Verantwortung mit sich bringen und
- mit der Aufgabe (bzw. dem Aufgabenkomplex) zusätzliche Anforderungen im Bereich der Abstimmung, der Koordinierung und des Umgangs mit unterschiedlichen Interessen und Zielen verbunden sind.

Solche bewertungsrelevanten Teilaufgaben (bzw. Merkmale der Aufgabe insgesamt) können typischerweise sein:

- An- und Abwesenheitsplanung;
- flexibler Wechsel der Arbeitsstation, des

- Arbeitsplatzes oder der Tätigkeit je nach Auftragslage und Verfügbarkeit von Ressourcen;
- arbeitsplatzübergreifende, prozessbezogene Qualitätskontrolle und Qualitätsverbesserung unter Anwendung von TQM, SixSigma oder vergleichbaren Methoden;
- Auftragsreihenfolge festlegen / optimieren;
- Materialien, Hilfs- und Betriebsstoffe disponieren / bestellen;
- zielgerichtete Informationsweitergabe (innerhalb der Gruppe/an Vorgesetzte und andere Bereiche);
- Interessen der Gruppe gegenüber Vorgesetzten und anderen Bereichen vertreten;
- Vorbereitung und Moderation von Gruppengesprächen, Problemlösegruppen, KVP-Workshops;
- Mitarbeiterunterstützung bei fachlichen und organisatorischen Problemen bzw. Störungen;
- Konfliktbearbeitung, Ansprechpartner für gruppeninterne Konflikte;
- Beratung von Planungsbereichen bei der Gestaltung/Veränderung von Arbeitssystemen und bei Produktionsumstellungen und Produktänderungen;
- neue Gruppenmitglieder einarbeiten (Multiplikatorenrolle);
- fachliche Weisungen erteilen; Arbeitseinteilung vornehmen.

6. Betriebliche Ergänzungsbeispiele zur Beschreibung und Bewertung von Tätigkeiten

Im Katalog der Niveaubispiele, den die Tarifvertragsparteien vereinbart haben, finden sich zwar an vielen Stellen Hinweise auf Informationsfluss, Abstimmungsbedarf und Kooperation mit anderen Fachabteilungen und auf die zu erfüllenden Anweisungen von Vorgesetzten. Nur ganz vereinzelt ist jedoch davon die Rede, dass KollegInnen (z. B. in der Montage) „den Arbeitsablauf mit anderen Monteuren abstimmen“. Mit anderen Worten: Die tariflichen Niveaubispiele unterstellen in der Regel einen Betrieb mit arbeitsteiliger, hierarchisch koordinierter Einzelarbeit. Entsprechende konkrete Formulierungen der Aufgabenbestandteile von Gruppenarbeit haben sich in den Experten-Workshops allerdings als eine schwierige und auch für Betriebsräte gewöhnungsbedürftige Aufgabe herausgestellt. In den Workshops wurden deshalb aus den beteiligten Betrieben entsprechende Beschreibungselemente gesammelt, gemeinsam diskutiert und zu den in Kapitel 5 genannten typischen bewertungsrelevanten Teilaufgaben von Gruppenarbeit verdichtet.

Um die Erstellung betrieblicher Beschreibungen und betrieblicher Ergänzungsbeispiele zu unterstützen, wurden außerdem für drei der vier in Kapitel 4.2. genannten Wertigkeitstypen von Gruppenarbeit fiktive betriebliche Ergänzungsbeispiele erstellt. Wir haben uns dabei an drei tariflichen Niveaubspielen orientiert und die

Abweichungen jeweils kenntlich gemacht und beispielhaft erläutert. Grafik 6.1 gibt einen Überblick über die Einordnung dieser drei fiktiven Bewertungsbeispiele in die Struktur ähnlicher Tarifbeispiele. Dabei handelt sich bei unseren fiktiven Beispielen keinesfalls um zusätzliche irgendwie autorisierte Niveaubispiele. Die aus verschiedenen betrieblichen Situationen zusammengesetzten beispielhaften Formulierungen sollen nur deutlich machen, welche möglichen Beschreibungselemente zu welchen Einstufungsbegründungen führen können.

6.1. In sechs Schritten zu Gruppenarbeits-Ergänzungsbeispielen

Unsere Vorgehensweise bei der Erstellung fiktiver Beispiele wird im folgenden dargestellt als Vorschlag für eine mögliche Vorgehensweise des Betriebsrates bzw. der Pako:

1. Auswahl einer im Katalog der Niveaubispiele beschriebenen Tätigkeit, die in ihrem fachlichen Anforderungsgehalt der als Ergänzungsbeispiel zu beschreibenden Gruppenarbeits-Tätigkeit nahe kommt.
2. Erstellung einer ersten Liste der potenziell wertigkeitsprägenden zusätzlichen Aufgabenbestandteile, die auf die zu beschreibende Gruppenarbeits-Tätigkeit zutreffen.

Organisations-schlüssel	Beschreibung	Anlernen / Ausbildung	Erfahrung	Denken	Handlungs-spielraum	Kommuni-kation	Führung	Punkte	Entgelt-gruppe
08.02.01.05	Montierer/-in 1: Durchführen von Montagen mit beschränktem Umfang in der Serienfertigung	A 2	E 0	D 1	H 1	K 1	F 0	7	EG 2
	Montierer/-in 1 plus GA: Durchführen von Montagen mit beschränktem Umfang in der Serienfertigung mit restriktiver Gruppenarbeit	A 3	E 0	D 2	H 2	K 2	F 0	14	EG 4
08.02.01.10	Montierer/-in 2: Durchführen von größeren Montageumfängen	A 3	E 0	D 2	H 1	K 2	F 0	12	EG 4
08.02.01.15	Montierer/-in 3: Durchführen von vielschichtigen Montageumfängen	A 4	E 0	D 2	H 2	K 2	F 0	16	EG 5
	Montierer/-in 3 plus GA: Durchführen von vielschichtigen Montageumfängen in einer teilautonomen Montagegruppe	A 5	E 0	D 3	H 3	K 3	F 0	24	EG 7
08.02.01.20	Einzelgerätemonteur/-in 1: Montieren von Einzelgeräten	B 1	E 1	D 2	H 3	K 2	F 0	22	EG 6
08.02.01.25	Einzelgerätemonteur/-in 2: Anfertigen und Montieren von Einzelgeräten/Mustern	B 2	E 3	D 3	H 3	K 3	F 0	33	EG 9
08.01.01.15	Maschinenbediener/-in 2: Rüsten und Bedienen von Bearbeitungsmaschinen	B 1	E 1	D 2	H 2	K 2	F 0	20	EG 6
08.01.01.20	Maschineneinrichter/-in: Einrichten und Bedienen von Bearbeitungsmaschinen	B 2	E 2	D 3	H 3	K 2	F 0	29	EG 8
	Maschineneinrichter/-in plus GA: Einrichten und Bedienen von Bearbeitungsmaschinen in teilautonomer Fertigungsinsel	B 2	E 3	D 4	H 3	K 3	F 0	36	EG 10
08.01.01.25	Großanlagenführer/-in: Führen von CNC-Großbearbeitungszentren	B 2	E 5	D 3	H 4	K 2	F 0	38	EG 10

Grafik 6.1: Vergleich der fiktiven Gruppenarbeits-Ergänzungsbeispiele mit tariflichen Niveau-Beispielen

3. Überarbeitung der Arbeitsbeschreibung des tariflichen Niveaubeispiels Schritt für Schritt, ergänzt um die zusätzlichen Aufgabenbestandteile
 - a. aus der geforderten Selbststeuerung und Einsatzflexibilität in der Gruppe,
 - b. aus der Abstimmung mit anderen Gruppenmitgliedern,
 - c. aus der Berücksichtigung paralleler so wie vor- und nachgelagerter Arbeitsschritte im Rahmen der Gruppenaufgabe und
 - d. aus den zusätzlichen Anforderungen auf Grund der in die Gruppe verlagerten indirekten Tätigkeiten jeweils dort, wo sie im Arbeitsablauf anfallen (bei der Vorbereitung, Durchführung, Qualitätskontrolle, Wartung und Instandhaltung etc.).
4. In einer zusätzlichen Teilaufgabe Beschreibung der gemeinsam zu bewältigenden Anforderungen zur Selbstorganisation und Selbststeuerung („Führung durch die Gruppe selbst“) einschließlich der notwendigen Kommunikation und Vertretung nach außen als Anforderungen an den Einzelnen „gemeinsam mit den anderen Gruppenmitgliedern“ oder „in Abstimmung mit der Gesamt-Gruppe“
5. Aufnahme der anderen Gruppenmitglieder, mit denen sich der Einzelne bei seiner Arbeit abstimmen muss (vor-, nach- und parallelgelagerte Arbeitsgänge in der Gruppe) in die „Spinne“ zu Beginn der Arbeitsbeschreibung, ggf. Ergänzung der Beschreibung, um die bei diesen internen Abstimmungsprozessen auftretenden Unklarheiten, Schwierigkeiten und Konfliktpotenziale.
6. Prüfung für jede Teilaufgabe, ob alle potenziell wertigkeitsprägenden Anforderungen (insbesondere Abweichungen vom Standardablauf, notwendige Zusatzqualifikationen, benötigtes Erfahrungswissen, aufzunehmende oder erst selbst zu beschaffende Arbeitsinformationen, externe und gruppeninterne Abstimmungsbedarfe und Aushandlungsprozesse, ggf. fachliche Führungsrolle gegenüber Neulingen und zeitweiligen Gruppenmitgliedern) beschrieben sind.

6.2. Erläuterungen zu unseren fiktiven betrieblichen Ergänzungsbeispielen

Wie bereits in Kap. 5 dargestellt, kommt eine längere Liste von Teilaufgaben und/oder Aufgabenmerkmalen im Zusammenhang mit Gruppenarbeit als Quellen für Wertigkeit in Frage. Häufig treten mehrere dieser Aufgabenbestandteile gemeinsam auf, ohne dass dadurch eine höhere Stufenwertzahl zu begründen wäre – andererseits reicht bereits ein solcher wertigkeitsprägender Bestandteil, um die höhere Punktzahl zu rechtfertigen. Nehmen wir etwa unser fiktives Ergänzungsbeispiel Montierer/in1 plus GA: Wo der Montierer/in 1 lediglich an einem Arbeitsplatz „nach eindeutigen Vorgaben“ mit „einfach zu handhabenden Werkzeugen und Verbundtechniken“ montiert, arbeitet unser Gruppenmitglied „AN UNTERSCHIEDLICHEN MONTAGEARBEITSPLÄTZEN IM BEREICH DER GRUPPE“ mit „JEWEILS UNTERSCHIEDLICHEN“ Werkzeugen und Verbundtechniken und montiert „JE NACH ARBEITSPLATZ UNTERSCHIEDLICHE TEILE“. Allein aus dieser geforderten Einsatzflexibilität ergibt sich beim Merkmal

Wissen und Können bereits die Aufwertung von A 2 nach A 3 (ANLERNEN ÜBER MEHRERE WOCHEN).

Bestandteil der in unserem Beispiel beschriebenen Gruppenaufgabe ist außerdem das „MITWIRKEN AM KONTINUIERLICHEN VERBESSERUNGSPROZESS“, und zwar „GGF. AUCH GRUPPENÜBERGREIFEND“ („GRUPPEN-KVP“, „VERRICHTUNGS-KVP“, „PROZESS-KVP“). Die Gruppenmitglieder sollen „VORSCHLÄGE ZUR LAUFENDEN OPTIMIERUNG DER ARBEITSMETHODEN (GESTALTUNG DER WERKZEUGE UND VORRICHTUNGEN, DESIGN DER ZU MONTIERENDEN TEILE, ARBEITSABLÄUFE IN DER GRUPPE UND IM GRUPPENUMFELD) EINBRINGEN.“

Beim Merkmal **Wissen und Können** führt diese Anforderung im gegebenen (fiktiven) Fall nicht zu einer weiteren Aufwertung, könnte jedoch für den Schritt von A 2 nach A 3 auch alleine ausreichend sein. Allerdings führt die geforderte aktive KVP-Beteiligung außerdem zu einer Aufwertung beim Merkmal **Denken**; denn sie erfordert zumindest die Anwendung standardisierter Lösungswege (Aufwertung von D 1 nach D 2).

Wieder gibt es einen anderen potenziell wertigkeitsprägenden Aufgabenbestandteil, mit dem sich die gleiche Aufwertung begründen lässt. In der Aufgabenbeschreibung heißt es nämlich unter Vorbereiten der Montagearbeiten: „SITUATIONSGERECHTE BESETZUNG DER MONTAGEARBEITSPLÄTZE IN DER GRUPPE ABSTIMMEN, DABEI AUFTRAGSSTATUS, MATERIALBEREITSTELLUNG UND EINRICHTUNGSZUSTAND DER ARBEITSPLÄTZE BEACHTEN.“ Auch hierzu ist zumindest die Anwendung standardisierter Lösungswege erforderlich (also D 2 statt nur D 1). Vor allem aber bringen die situationsgerechte Besetzung der Montagearbeitsplätze und das praktische Durchführen der Rotation eine Aufwertung beim Handlungsspielraum mit sich, nämlich von H 1 auf H 2 (geringer Handlungsspielraum).

Schließlich sollen die Gruppenmitglieder auch „ZUR ERSTELLUNG UND PFLEGE VON ROTATIONSPLÄNEN IN DER GRUPPE BEITRAGEN“ und „VORSCHLÄGE FÜR DIE FREISCHICHT- UND URLAUBSPLANUNG DER GRUPPE MIT AUSHANDELN“. Diese aktive Mitwirkung an der Planerstellung und -umsetzung erfordert mindestens eine routinemäßige Abstimmung mit Gruppenmitgliedern und Vorgesetzten (K 2 statt, wie beim Montierer 1, K 1), bei häufig unterschiedlichen Voraussetzungen (z. B. starken, kaum planbaren Schwankungen des Produktionsprogramms) wäre sogar K 3 die tarifgerechte Bewertung.

Allerdings müssten dazu diese erschwerenden Bedingungen als zusätzliche Anforderungen in der Aufgabenbeschreibung mit enthalten sein (was in unserem fiktiven Ergänzungsbeispiel nicht der Fall ist.)

Auch an den anderen beiden, für Gruppenarbeit mit erweitertem Handlungsspielraum in Montage und Teilefertigung beschriebenen fiktiven Ergänzungsbeispielen lässt sich konkret deutlich machen, welche Aufgabenbestandteile unter welchen Umständen den Ausschlag für eine „Aufwertung“ geben können:

● Beim Merkmal **Wissen und Können** ist es vor allem die aktive Mitwirkung an der gemeinsamen Optimierung von Auftragsreihenfolge, Personaleinsatz und Arbeitsablauf in der Gruppe, die im Fall der Montagegruppe mit erweiter-

tem Handlungsspielraum ein SYSTEMATISCHES ANLERNEN VON MEHR ALS EINEM HALBEN JAHR (A 5 statt A 4) und löst bei der Fertigungsinsel zusammen mit den sonstigen Aufgaben den STUFENSPRUNG ZU ERFAHRUNG VON MEHR ALS 2 BIS ZU 3 JAHREN (E 3 statt E 2) auslöst.

● Beim Merkmal **Denken** erfordert das Beurteilen der Ausgangssituation im Arbeitsbereich der Gruppe, das Entwickeln einer situationsoptimalen Lösung für Auftragsreihung und Personaleinsatz und das abgestimmte, situationsoptimale Reagieren auf Abweichungen und Störungen mindestens das situationsangemessene AUSWÄHLEN AUS BEKANNTEN LÖSUNGSMUSTERN (im Fall der Montageinsel D 3 statt D 2) oder sogar im Fall der Fertigungsinsel wegen der dort zu berücksichtigenden Komplexität des gesamten Fertigungsablaufs und der potenziellen Fernwirkungen von Entscheidungen der Fertigungsinsel-Gruppe die (eigenständige) KOMBINATION BEKANNTER LÖSUNGSMUSTER (D 4 statt wie beim Maschineneinrichter in Einzelarbeit D 3). Hier handelt es sich übrigens um Anforderungen, die sich im Katalog der tariflichen Niveaubispiele mit teilweise identischen Formulierungen beim Vorarbeiter oder beim Meister finden, die also bei der Einführung der Gruppenarbeit durch Aufgabenverlagerung in die Gruppe „gewandert“ sind (siehe Kap. 4.3).

● Beim Merkmal **Handlungsspielraum** kommen die selben Aufgabenbestandteile in Frage wie beim Merkmal Denken, nämlich Auftragsreihung, Personaleinsatz und Reaktion auf Störungen, außerdem (dort noch nicht erwähnt) die Steuerung der An- und Abwesenheit in der Gruppe. Hier gibt die Eigenständigkeit der zu treffenden Entscheidungen den Ausschlag für eine etwaige Aufwertung. Wichtig sind dazu Formulierungen wie „AUFTRAGSREIHENFOLGE FESTLEGEN“, „BETRIEBSMITTEL DISPONIEREN“, „FEHLER ABSTELLEN“ und „VERBESSERUNGEN UMSETZEN“. Ein etwaiges Gegenzeichnen oder nachträgliches Bestätigen durch den Vorgesetzten würde bei einer solchen Anforderungskonstellation nichts daran ändern, dass die (zeitnahe) Entscheidung der Gruppe gefordert ist, dass die Gruppe also nach Anweisung mit Handlungsspielraum innerhalb von Teilaufgaben (H 3 statt H 2) arbeitet.

● Das Merkmal **Kommunikation** haben wir wegen seiner besonderen Bedeutung bei Gruppenarbeit an anderer Stelle noch ein bisschen genauer unter die Lupe genommen (siehe Kap. 4.4). Den Ausschlag gibt bei diesem Merkmal einerseits der externe Abstimmungsbedarf („ABSTIMMUNG MIT DEN VORGELAGERTEN PROZESSSTUFEN UND DIENSTLEISTERN“), andererseits der Bedarf an interner Abstimmung in der Gruppe (z. B. „PERSONALEINSATZPLANUNG, FREISCHICHT- UND URLAUBSPLANUNG GEMEINSAM DURCHFÜHREN, DABEI GEMEINSAM LÖSUNGSMÖGLICHKEITEN ZUR BERÜCKSICHTIGUNG DER UNTERSCHIEDLICHEN INTERESSENLAGEN IN DER GRUPPE ENTWICKELN, ABSTIMMEN UND UMSETZEN.“) Die hierzu erforderliche Abstimmung GEHT ÜBER ABSTIMMUNG IN ROUTINEMÄßIGEN EINZELFRAGEN HINAUS, SIE ERFOLGT BEI HÄUFIG UNTERSCHIEDLICHEN VORAUSSETZUNGEN (K 3 statt K 2). Die unterschiedlichen Interessenlagen in der Gruppe könnten unter gewis-

sen Bedingungen sogar zu einer Bewertung mit K 4 führen. Dagegen spricht allerdings, dass die Kommunikationsanforderungen in den tariflichen Niveaubspielen „Vorarbeiter Montage“ und „Fertigungssteuerer“ trotz vergleichbarer Konfliktpotenziale in Teilen ihrer Aufgabe ebenfalls nur mit K 3 eingestuft sind – erst die Aufgabe des Fertigungsmeisters, und zwar dort die „Abstimmung und Koordinierung (z. B. mit der Arbeitsvorbereitung, Qualitätssicherung, Instandhaltung, etc.)“ wird mit K 4 (ABSTIMMUNG UND KOORDINIERUNG IM RAHMEN DES ÜBERTRAGENEN AUFGABENKOMPLEXES. UNTERSCHIEDLICHE INTERESSENLAGEN TRETEN AUF.) eingestuft – ein Anforderungsniveau, die zwar bei Gruppenarbeit mit stark erweitertem Handlungsspielraum und umfassender Gruppenaufgabe sehr wohl auftreten kann, aber doch eher selten sein dürfte.

6.3. Drei fiktive betrieblichen Ergänzungsbeispiele für unterschiedliche Gruppenarbeit

Abweichungen von den Tarifbeispielen sind versal gesetzt

1. Montierer/in 1 plus Gruppenarbeit Durchführen von Montagen mit beschränktem Umfang in der Serienfertigung mit restriktiver Gruppenarbeit

In Anlehnung an das Tarifbeispiel Montierer/in (108.02.01.05).

Beschreibung

Vorbereiten der Montagearbeiten: SITUATIONSGERECHTE BESETZUNG DER MONTAGEARBEITSPLÄTZE IN DER GRUPPE ABSTIMMEN, DABEI AUFTRAGSSTATUS, MATERIALBEREITSTELLUNG UND EINRICHTZUSTAND DER ARBEITSPLÄTZE BEACHTEN. Bereitgestellte Teile/Komponenten am eingerichteten Arbeitsplatz nach Arbeitsplanvorgabe in Magazine einführen. Richtigkeit und Vollständigkeit prüfen (d.h. richtiger Typ, Teilenummer, Anzahl). ABWEICHUNGEN, UNREGELMÄßIGKEITEN UND FEHLBESTÄNDE MELDEN, IN ABSTIMMUNG MIT DEM GRUPPENSPRECHER UNVERZÜGLICH ABHILFEMAßNAHMEN ANSTOßEN („REISSLEINE“).

Montieren von Teilen und Komponenten: AN UNTERSCHIEDLICHEN MONTAGEARBEITSPLÄTZEN IM BEREICH DER GRUPPE nach eindeutigen Vorgaben JE NACH ARBEITSPLATZ UNTERSCHIEDLICHE TEILE und/oder vormontierten Komponenten unter Anwendung JEWEILS UNTERSCHIEDLICHER, einfach zu handhabender Werkzeuge und Verbundtechniken (z.B. Nieten, Schrauben, Löten, Kleben, Stecken) montieren.

Durchführen von Routineprüfungen: Jeweils nach visualisierter Anweisung Sichtprüfung auf Vollständigkeit und Funktionsprüfung

MITWIRKEN AM KONTINUIERLICHEN VERBESSERUNGSPROZESS: AM KONTINUIERLICHEN VERBESSERUNGSPROZESS IN DER GRUPPE (GRUPPEN-KVP) UND GGF. AUCH GRUPPENÜBERGREIFEND (VERRICHTUNGS-KVP, PROZESS-KVP) MITWIRKEN, DABEI VORSCHLÄGE ZUR LAUFENDEN VERBESSERUNG DER ARBEITSMETHODEN (GESTALTUNG DER WERKZEUGE UND VORRICHTUNGEN, DESIGN DER ZU MONTIERENDEN TEILE, ARBEITSABLÄUFE IN DER GRUPPE UND IM GRUPPENUMFELD) EINBRINGEN.

MITWIRKEN BEI DER SELBSTORGANISATION DER GRUPPE: ZUR ERSTELLUNG UND PFLEGE VON ROTATIONSPLÄNEN IN DER GRUPPE BEITRAGEN, EIGENEN PROZESS DER KOMPETENZENTWICKLUNG AN DEN MONTAGEARBEITSPLÄTZEN DER GRUPPE IN ABSTIMMUNG MIT DEM GRUPPENSPRECHER EIGENVERANTWORTLICH BETREIBEN. VORSCHLÄGE

FÜR DIE FREISCHICHT- UND URLAUBSPLANUNG IN DER GRUPPE MIT AUSHANDELN UND DIREKT ODER ÜBER GRUPPENSPRECHER MIT MONTAGELEITER/IN ABSTIMMEN.

Bewertungsbegründung

Anlernen (A3, 5 P): Die Kenntnis der in der Gruppe an den verschiedenen Montagearbeitsplätzen zu montierenden Teilen/Komponenten, die sachgerechte und effiziente Handhabung der unterschiedlichen Werkzeuge bzw. die Anwendung der jeweiligen Verbindungstechniken und die methodengerechte Mitwirkung am KVP erfordern ein Anlernen über mehrere Wochen.

Denken (D2, 3P): Das Einschätzen der Bedarfssituation, der Teilebereitstellung und des Einrichtzustands im Zusammenhang mit der gruppeninternen Abstimmung des Personaleinsatzes an den Arbeitsstationen erfordert die situationsangemessene Anwendung standardisierter Lösungswege. Gleiches gilt für das aktive Einbringen von Verbesserungsvorschlägen im KVP.

Handlungsspielraum/Verantwortung (H2, 3P): Der Personaleinsatz in der Gruppe und das Durchführen der Rotation beinhaltet einen geringen Handlungsspielraum.

Kommunikation (mindestens K2 (je nach Komplexität/Gruppengröße ... auch K3, mindestens 3P): Die aktive Mitwirkung an der Erstellung von Rotationsplänen, Freischicht- und Urlaubsplänen erfordert mindestens die routinemäßige Abstimmung mit Gruppenmitgliedern und Vorgesetzten (K 2). Bei einer großen Gruppe, einem komplexen Schichtsystem, stark schwankendem Personalbedarf und anderen erschwerenden Rahmenbedingungen, insbesondere unterschiedlichen Interessenlagen in der Gruppe, erfolgt die Abstimmung unter häufig unterschiedlichen Voraussetzungen, eine routinemäßige Abstimmung würde nicht ausreichen (K 3).

Anmerkungen

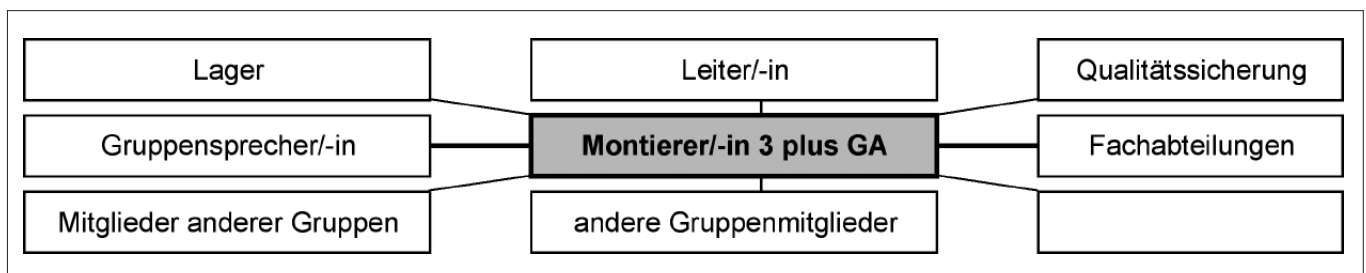
Wissen und Können: Ausschlaggebend für die Anlernzeit über

mehrere Wochen (statt „Arbeitsunterweisung und längere Übung“) ist die Anforderung, an den unterschiedlichen Montagearbeitsplätzen der Gruppe flexibel einsetzbar zu sein und dabei die verschiedenen zu moderierenden Teile und Komponenten zu kennen und die Handhabung der unterschiedlichen Werkzeuge bzw. die Anwendung der jeweiligen Verbindungstechniken zu beherrschen. Auch die Anforderung einer methodengerechten Mitwirkung am KVP trägt zum Anlernbedarf bei.

Denken: Ausschlaggebend für die Begründung „situationsangemessene Anwendung standardisierter Lösungswege“ ist die Forderung nach einer situationsgerechten Besetzung der Montagearbeitsplätze in der Gruppe, wobei Auftragsstatus, Materialbereitstellung und Einrichtzustand der Arbeitsplätze zu beachten sind. Gleiches gilt für das aktive Einbringen von Verbesserungsvorschlägen im KVP, da hier die ganze Vielfalt der technisch-organisatorischen Gegebenheiten in und um die Gruppe mit zu berücksichtigen sein können, ebenso u.U. auch für die Mitwirkung bei Rotations-, Qualifizierungs- und Anwesenheitsplanung.

Handlungsspielraum/Verantwortung: Die selbständige Entscheidung über den konkreten Personaleinsatz in der gegebenen Situation und das praktische Durchführen der Rotation durch die Gruppenmitglieder erfordert einen geringen, aber nicht einfach zu vernachlässigenden Handlungsspielraum in mindestens einer Teilaufgabe. Enthielte die Beschreibung stattdessen lediglich die Anforderung, dazu situationsgerechte Vorschläge an den Vorgesetzten zu machen, würde das zwar auf jeden Fall zu einer Bewertung mit D2 führen, es ist jedoch fraglich, ob allein damit auch H2 bereits erfolgreich zu begründen ist.

Kommunikation: Den Ausschlag gibt hier die aktive Mitwirkung an der Planerstellung, denn dazu ist mindestens eine routinemäßige Abstimmung mit Gruppenmitgliedern und Vorgesetzten erforderlich. Ob z.B. das Eintragen in ausliegende Pläne ausreichen würde, erscheint fraglich.



2. Montierer/in 3 plus Gruppenarbeit
Durchführen von vielschichtigen
Montageumfängen in einer teilautonomen
Montagegruppe

In Anlehnung an das Tarifbeispiel Montierer/in 3 (08.02.01.15)

Beschreibung der Arbeitsaufgabe

Vorbereitung der Montage: Auftragsbestand gemäß Fertigungsprogramm gemeinsam mit den übrigen Mitgliedern der Montagegruppe zur Kenntnis nehmen, Teile- und Materialverfügbarkeit dafür feststellen. Aus einem als aktueller Auftragsbestand im Umfang von einer Schicht vorgegebenen Fertigungsprogramm gemeinsam optimale Auftragsreihenfolge festlegen, dabei Verfügbarkeit und Rüstzustand der Betriebsmittel, Material- und Personalverfügbarkeit sowie

Rotationsplan der Montagegruppe, ggf. Einarbeitungsprogramme und Qualifizierungsmaßnahmen für einzelne Mitglieder der eigenen und auch benachbarter Montagegruppen berücksichtigen. Rüst- und Transportaufwand gemäß Zielvereinbarung durch in der Gruppe abgestimmte Maßnahmen minimieren. Bei Abweichungen im Tages- bzw. Schichtverlauf Reihenfolge der Aufträge in Abstimmung mit den übrigen Gruppenmitgliedern eigenständig anpassen. Montageablauf in der Gruppe abstimmen. Nach Montageplan Teile und Material zusammenstellen, auf Identität und Fehler sichtbar prüfen. Prüf- und Montagevorrichtungen bereitstellen, nach Montageanweisung umstellen, ggf. justieren.

Montieren von Baugruppen/Erzeugnissen: Verschiedenartige Baugruppen, Erzeugnisse, Aggregate (z.B. Haushaltsgeräte, Elektrowerkzeuge, Getriebe, elektrische, pneumatische, hydraulische)

liche Steuergeräte) mit vielschichtigen Montageinhalten montieren.

IM RAHMEN DER AUTONOMEN INSTANDHALTUNG definierte Störungen beheben, nicht selbst behebbare Störungen INNERHALB DER GRUPPE UND DARÜBER HINAUS weitermelden und Informationen über mögliche Störungsursachen an die Fachabteilung weitergeben.

IM ZUSAMMENWIRKEN MIT DEN ÜBRIGEN GRUPPENMITGLIEDERN ZUM ERREICHEN DES GRUPPEN-LEISTUNGSZIELS BEITRAGEN.

Durchführen der Qualitätssicherung und der internen Logistik: Anhand von Prüfanweisungen Funktionsfähigkeit, Qualitätsparameter und Vollständigkeit der jeweiligen Montageinhalte prüfen, DABEI DEN GESAMTEN MONTAGEABLAUF IM BEREICH DER GRUPPE IM AUGE BEHALTEN. Prüfergebnisse dokumentieren, Stückzahlen melden, in Abstimmung mit dem Gruppensprecher FÜR TRANSPORT AN DIE NÄCHSTE STATION IN DER GRUPPE ODER GGF. AN DIE NÄCHSTE GRUPPE SORGEN.

Mängel an Baugruppen, Erzeugnissen, Aggregaten (z.B. Toleranzabweichungen, Ausfall, falsche Teile, Beschaffenheit, Leckage) feststellen. Mängel entweder durch Teileaustausch oder Nachjustierung etc. beseitigen.

Mängel nach Art und Häufigkeit erfassen, MELDEN UND DAUERHAFT BEHEBUNG UNTER EINSATZ DES BETRIEBLICHEN METHODENINVENTARS ANSTOßEN. SOWEIT MÖGLICH, Schwachstellen in Montageabfolge feststellen, URSACHEN DER MÄNGEL AUS VORGELAGERTEN PROZESSSCHRITTEN IN DER MONTAGEGRUPPE SO WIE IN VORGELAGERTEN BEREICHEN BZW. UNTERSTÜTZUNGSFUNKTIONEN ERKENNEN. GEMEINSAM IN DER GRUPPE Verbesserungsvorschläge machen.

Durchführen von Pflege- und Wartungsarbeiten: GEMEINSAM IN DER MONTAGEGRUPPE TOTAL PRODUCTIVE MAINTENANCE STUFE 7 (AUTONOME INSTANDHALTUNG) IM RAHMEN DER DURCH QUALIFIZIERUNGSSTAND GEM. QUALIFIZIERUNGS-MATRIX GEGEBENEN MÖGLICHKEITEN PRAKTIZIEREN, DEM ENTSPRECHENDE Wartungs- und Reinigungsarbeiten nach Plan bzw. Bedarf durchführen. Qualifizierungsplanung der Gruppe gemeinsam auf das Ziel einer autonomen, vorbeugenden Instandhaltung ausrichten.

Selbststeuerung der Montagegruppe: PERSONALEINSATZPLANUNG, FREISCHICHT- UND URLAUBSPLANUNG DURCHFÜHREN, DABEI GEMEINSAM LÖSUNGSMÖGLICHKEITEN ZUR BERÜCKSICHTIGUNG DER UNTERSCHIEDLICHEN INDIVIDUELLEN INTERESSENLAGEN IN DER MONTAGEGRUPPE ENTWICKELN UND ABSTIMMEN.

QUALIFIZIERUNGSMATRIX UND QUALIFIZIERUNGSPLAN INNERHALB DER MONTAGEGRUPPE GEMEINSAM AUFSTELLEN UND PFLEGEN. DIE

KOOPERATION UND KOMMUNIKATION MIT VOR- UND NACHGELAGERTEN GRUPPEN UND FUNKTIONSBEREICHEN SOWIE DIENSTLEISTERN UND LIEFERANTEN IN ABSTIMMUNG MIT DEM GRUPPENSPRECHER ORGANISIEREN UND PFLEGEN, ERFORDERLICHENFALLS OPTIMIERUNG ANSTOßEN.

AN DER PLANUNG UND DURCHFÜHRUNG VON GRUPPENGESPRÄCHEN NACH DEN VEREINBARTEN STANDARDS UND UNTER BERÜCKSICHTIGUNG DER ERWARTUNGEN DES UNTERNEHMENS BZW. DER VORGESETZTEN AN DIE GRUPPE MITWIRKEN, ERGEBNISSE IN ABSTIMMUNG MIT DEM GRUPPENSPRECHER NACH VEREINBARUNG DOKUMENTIEREN UND UMSETZUNG DER GETROFFENEN VEREINBARUNGEN MIT STEUERN.

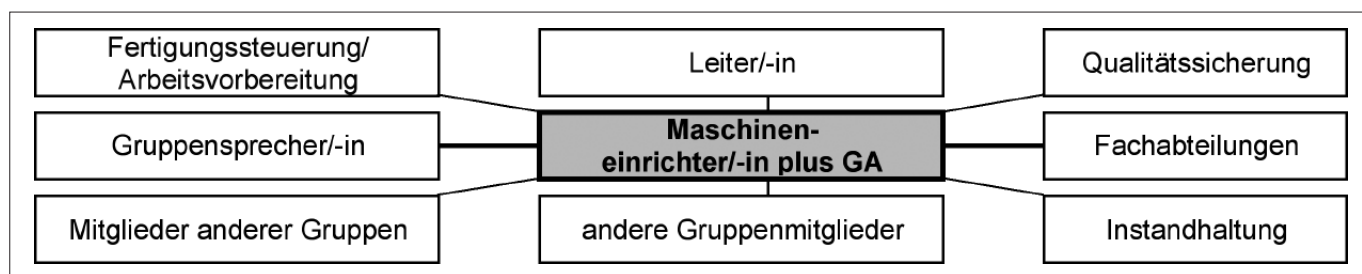
Bewertungsbegründung

Anlernen (A5 ,9 P): Das Vorbereiten der Montage MIT FESTLEGUNG DER SITUATIONSOPTIMALEN AUFTRAGSREIHENFOLGE UND ANGEMESSENER REAKTION AUF ABWEICHUNGEN UND STÖRUNGEN MIT BLICK AUF DEN GESAMTEN MONTAGEABLAUF IN DER GRUPPE, das Durchführen von vielschichtigen Montageumfängen, das Durchführen der Qualitätssicherung INCL. DEM GEMEINSAMEN ERKENNEN UND DEM ÜBER DIE GRUPPENGRENZEN HINAUS WIRKSAMEN BESEITIGEN VON MÄNGELN UND STÖRUNGEN SOWIE DIE GEMEINSAME DURCHFÜHRUNG VON TOTAL PRODUCTIVE MAINTENANCE (TPM) BIS HIN ZUR AUTONOMEN INSTANDHALTUNG erfordert UMFANGREICHES systematisches Anlernen über ein halbes Jahr hinaus.

Denken (D3, 5P): Das Beurteilen der Ausgangssituation IM ARBEITSBEREICH DER MONTAGEGRUPPE BZGL. MATERIAL, PERSONAL UND AUFTRAGSBESTAND, DAS GEMEINSAME ENTWICKELN EINER SITUATIONSOPTIMALEN LÖSUNG FÜR AUFTRAGSREIHUNG UND PERSONALEINSATZ, DAS ABGESTIMMTE, SITUATIONSOPTIMALE REAGIEREN AUF ABWEICHUNGEN UND STÖRUNGEN UND DAS GEMEINSAME BESEITIGEN VON MÄNGELN UND STÖRUNGEN IM MONTAGEABLAUF DER GRUPPE INCL. DER VORGELAGERTEN UND UNTERSTÜTZENDEN PROZESSE ERFORDERT DAS SITUATIONSANGEMESSENE AUSWÄHLEN AUS BEKANNTEN LÖSUNGSMUSTERN.

Handlungsspielraum/ Verantwortung (H3, 5P): DIE GEMEINSAME OPTIMIERUNG DER AUFTRAGSREIHUNG, DIE GEMEINSAME STEUERUNG DES PERSONALEINSATZES UND DIE REAKTION AUF ABWEICHUNGEN UND STÖRUNGEN erfolgt nach ANWEISUNG mit Handlungsspielraum INNERHALB VON TEILAUFGABEN.

Kommunikation (K3, 5P): Die Abstimmung MIT DEN VORGELAGERTEN PROZESSSTUFEN UND DIENSTLEISTERN ÜBER DIE AUFTRAGS- UND VERSORGUNGSSITUATION UND DIE OPTIMALE AUFTRAGSREIHUNG SOWIE IN DER GRUPPE DIE Abstimmung ÜBER PERSONALEINSATZ INCL. DURCHFÜHRUNG QUALIFIZIERUNGS- UND ROTATIONSPLAN GEHT ÜBER ROUTINEMÄßIGE Einzelfragen HINAUS, SIE ERFOLGT BEI HÄUFIG UNTERSCHIEDLICHEN VORAUSSETZUNGEN.



3. Maschineneinrichter/in plus GA
Einrichten und Bedienen von
Bearbeitungsmaschinen
in teilautonomer Fertigungsinsel
In Anlehnung an das Tarifbeispiel Maschineneinrichter/in
(08.01.01.20)

Beschreibung der Arbeitsaufgabe
Steuern und Überwachen der organisatorischen Abläufe:
 AUFTRAGSBESTAND GEMÄß FERTIGUNGSPROGRAMM GEMEINSAM IN DER FERTIGUNGSINSEL-GRUPPE ZUR KENNNTNIS NEHMEN, MATERIALVERFÜGBARKEIT DAFÜR FESTSTELLEN. GEMEINSAM IN DER GRUPPE Auftragsreihenfolge und Maschinenbelegung im Rahmen des

vorgegebenen Produktionsprogramms festlegen, dabei ggf. auch Sondersituationen berücksichtigen (z.B. Varianten, Versuche).

Produktivitäts-, Kapazitätskennzahlen etc. aufbereiten und an der Gruppentafel visualisieren, Einhaltung vorgegebener Werte IN ABSTIMMUNG MIT DEN ÜBRIGEN GRUPPENMITGLIEDERN sicherstellen. Arbeitsmittel in Abstimmung mit den übrigen Gruppenmitgliedern disponieren.

Betriebsversuche durchführen. Gemeinsam in der Gruppe Ursachen für fehlerhafte Teile rückverfolgen und Fehler abstellen.

Vorbereiten und Rüsten von Maschinen: Maschinen (z.B. konventionell oder CNC-gesteuerte Zerspanungsmaschinen) nach IN DER GRUPPE ABGESTIMMTEM Plan rüsten und Messeinrichtungen einstellen. Werkzeugwechsel durchführen.

MATERIAL NACH ABSTIMMUNG IN DER GRUPPE (BEI BEDARF AUCH FÜR ANDERE ARBEITSPLÄTZE IM BEREICH DER GRUPPE) bereitstellen bzw. BEREITSTELLUNG VERANLASSEN, Werkzeuge vorbereiten. Schnittwerte und Werkzeuge nach Tabellen, Zeichnung bzw. Einstellplan einstellen.

Bearbeitungsabläufe (z.B. durch Veränderung der Werkzeugfolgen, der Programmschritte, der Werkstückspannungen) MIT BLICK AUF DEN GESAMTEN ARBEITSABLAUF IN DER FERTIGUNGSINSEL optimieren.

Probeteil (GGF. AUCH GEMEINSAM MIT ANDEREN GRUPPENMITGLIEDERN ÜBER MEHRERE ARBEITSSTATIONEN IN DER FERTIGUNGSINSEL-GRUPPE HINWEG) fertigen, ggf. abnehmen lassen sowie Maße und Schnittwerte NACH ABSTIMMUNG korrigieren.

Bearbeiten und Prüfen von Werkstücken: Werkstücke einlegen, spannen und ausrichten. Maschinenablauf überwachen. Einstelldaten, Einspannungen usw. korrigieren. Teile auf Maßhaltigkeit, Beschaffenheit und Vollständigkeit prüfen. Nacharbeit und Ausschuss dokumentieren. Fehler-schwerpunkte GEMEINSAM IN DER GRUPPE ANALYSIEREN, Abhilfemaßnahmen abstimmen und Entwicklung verfolgen.

Im Zusammenwirken mit den übrigen Gruppenmitgliedern zum Erreichen des Gruppen-Leistungsziels beitragen.

Beseitigen von Störungen: Bei Ablaufstörungen gemeinsam Ursachen analysieren, Störung beheben (z.B. Betriebsmittel austauschen und einstellen) bzw. Behebung veranlassen. Gemeinsam Maßnahmen zur Prozessoptimierung entwickeln und umsetzen.

Durchführen von Wartungs- und Instandsetzungsarbeiten: GEMEINSAM TOTAL PRODUCTIVE MAINTENANCE STUFE 7 (AUTONOME INSTANDHALTUNG) FÜR DIE BETRIEBSMITTEL DER FI-GRUPPE PRAKTIZIEREN. DABEI U.A. Wartungsintervalle überwachen, ABGESTIMMTE Instandsetzungsumfänge ausführen. Wartungs- und Reinigungsarbeiten NACH WARTUNGSPLAN DER GRUPPE SELBSTÄNDIG durchführen, Reparaturen ausführen. Wartungszeiten für vorbeugende Instandhaltung NACH AUFTRAGSLAGE einplanen und BEI SPONTANEN INSTANDSETZUNGSARBEITEN Ausweichmaßnahmen umsetzen.

SELBSTSTEUERUNG DER FERTIGUNGSINSEL: IN ABSTIMMUNG MIT DEM GRUPPENSPRECHER KAPAZITÄTSBEDARF GEMÄß AUFTRAGSSITUATION MIT ANDEREN FERTIGUNGSINSELN UND DEN NACHFOLGENDEN MONTAGEGRUPPEN ABSTIMMEN. PERSONALEINSATZPLANUNG, FREISCHICHT- UND URLAUBSPLANUNG GEMEINSAM DURCHFÜHREN, DABEI GEMEINSAM LÖSUNGSMÖGLICHKEITEN ZUR BERÜCKSICHTIGUNG DER UNTERSCHIEDLICHEN INDIVIDUELLEN INTERESSENLAGEN IN DER GRUPPE ENTWICKELN, ABSTIMMEN UND UMSETZEN. ANWESENHEIT IN DER FERTIGUNGSINSEL GEMEINSAM GEMÄß KAPAZITÄTSBEDARF STEuern.

QUALIFIZIERUNGSMATRIX UND QUALIFIZIERUNGSPLAN INNERHALB DER FERTIGUNGSINSEL GEMEINSAM AUFSTELLEN UND PFLEGEN. DIE KOOPERATION UND KOMMUNIKATION MIT VOR- UND NACHGELAGERTEN GRUPPEN/FUNKTIONSBEREICHEN SOWIE DIENSTLEISTERN UND LIEFERANTEN IN ABSTIMMUNG MIT DEM GRUPPENSPRECHER ORGANISIEREN UND PFLEGEN, ERFORDERLICHENFALLS OPTIMIERUNG ANSTOßEN.

AN DER PLANUNG UND DURCHFÜHRUNG VON GRUPPENGESPRÄCHEN NACH DEN VEREINBARTEN STANDARDS UND UNTER BERÜCKSICHTIGUNG DER ERWARTUNGEN DES UNTERNEHMENS BZW. DER VORGESETZTEN AN DIE GRUPPE MITWIRKEN, ERGEBNISSE IN ABSTIMMUNG MIT DEM GRUPPENSPRECHER NACH VEREINBARUNG DOKUMENTIEREN UND UMSETZUNG DER GETROFFENEN VEREINBARUNGEN MIT STEuern.

Bewertungsbegründung

Ausbildung: Das Einrichten von Bearbeitungsmaschinen sowie der Eingriff in die Programmabläufe erfordern eine 3-jährige Berufsausbildung (z. B. als Zerspanungsmechaniker/in). (B2 / 13 P.)

Erfahrung: DIE SELBSTSTEUERUNG DER FERTIGUNGSINSEL, das Steuern und Überwachen der organisatorischen Abläufe, das Rückverfolgen von Ursachen für fehlerhafte Teile, das Analysieren von Fehlerschwerpunkten UND DIE AUTONOME INSTANDHALTUNG erfordern eine Erfahrung von MEHR ALS 2 BIS ZU 3 JAHREN. (E3 / 5 P.)


Denken: DIE GEMEINSAME PLANUNG UND OPTIMIERUNG DER AUFTRAGSREIHENFOLGE UND DES PERSONALEINSATZES/ARBEITSABLAUFS IN DER FERTIGUNGSINSEL ÜBER DIE SCHICHTEN HINWEG UND UNTER BERÜCKSICHTIGUNG DES AKTUELLEN KAPAZITÄTSBEDARFS ERFORDERT DIE KOMBINATION BEKANNTER LÖSUNGSMUSTER. (D4 / 8 P.)

Handlungsspielraum/Verantwortung: ANGESICHTS DER WEITREICHENDEN, DURCH GEMEINSAME ZIELORIENTIERUNG GEPRÄGTEN EIGENVERANTWORTUNG DER FERTIGUNGSINSEL-GRUPPE ERFOLGT DIE ARBEITSDURCHFÜHRUNG NACH ANWEISUNGEN (STANDARDS) MIT HANDLUNGSSPIELRAUM BEI TEILAUFGABEN. (H3 / 5 P.)

Kommunikation: DIE ABSTIMMUNG MIT DEN VORGELAGERTEN PROZESSSTUFEN UND DIENSTLEISTERN ÜBER DIE AUFTRAGS- UND VERSORGUNGSSITUATION UND DIE OPTIMALE AUFTRAGSREIHUNG SOWIE IN DER FI-GRUPPE DIE ABSTIMMUNG ZWISCHEN DEN ARBEITSSTATIONEN ÜBER AUFTRAGSDURCHLAUF, GEGENSEITIGE UNTERSTÜTZUNG UND OPTIMALEN PERSONALEINSATZ INCL. DURCHFÜHRUNG QUALIFIZIERUNGSPLAN GEHT ÜBER routinemäßige Einzelfragen HINAUS, SIE ERFOLGT BEI HÄUFIG UNTERSCHIEDLICHEN VORAUSSETZUNGEN.

(K3 / 5 P.)

Anlage 1: Checkliste »Qualifizierung bei Gruppenarbeit«

 Arbeitswissenschaftliche Checkliste "Qualifizierung bei Gruppenarbeit"		trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft eher zu	trifft zu
Fachliche Qualifizierung					
1.1	... bezieht sich auf verschiedene Einzelaufgaben in der Gruppe.				
1.2	... bezieht sich auf vor-, nach- und nebengelagerte Aufgaben.				
1.3	Es gibt einen Standard für die Einarbeitung neuer Gruppenmitglieder.				
1.4	Die fachliche Qualifizierung ist prinzipiell für alle Gruppenmitglieder zugänglich und nach oben offen.				
1.5	Die fachliche Qualifizierung erfolgt mit ganzheitlich abgestuften Lernaufgaben (erwachsenengerecht).				
Qualifizierung für Umfeldaufgaben					
2.1	Die Rolle des Gruppensprechers ist vollständig beschrieben und er wird für seine Aufgaben angemessen qualifiziert.				
2.2	Qualifizierungsangebote zur Teamentwicklung stehen allen Gruppenmitgliedern offen.				
2.3	Es gibt regelmäßige Qualifizierungsmaßnahmen zur Teamentwicklung/ Problembearbeitung, an denen die ganze Gruppe gemeinsam teilnehmen kann.				
2.4	Leitbild der Dispositionsqualifizierung ist die Selbststeuerung der Gruppe in einem angemessenen Rahmen.				
2.5	Die Gruppenmitglieder werden für den Prozess der Aushandlung von angemessenen Gruppenzielen (Zielvereinbarung) qualifiziert.				
Beteiligungs-Qualifizierung					
3.1	Es gibt Qualifizierungsangebote und -maßnahmen, um Kolleginnen und Kollegen dazu zu befähigen, dass sie sich aktiv am Prozess der Arbeitsgestaltung und Organisationsentwicklung beteiligen (z. B. Prozessbegleitung, Multiplikatorentraining, Projektmanagement, KVP-Moderation, Problemlösung, Kommunikation, Konfliktbearbeitung).				
Teamentwicklung und Qualifizierung zur Teamfähigkeit					
4.1	Die Rolle des Gruppensprechers ist vollständig beschrieben und er wird für seine Aufgaben angemessen qualifiziert.				
4.2	Qualifizierungsangebote zur Teamentwicklung stehen allen Gruppenmitgliedern offen.				
4.3	Es gibt regelmäßige Qualifizierungsmaßnahmen zur Teamentwicklung/ Problembearbeitung, an denen die ganze Gruppe gemeinsam teilnehmen kann.				
4.4	In den Qualifizierungsmaßnahmen zur Teamentwicklung wird praxisnah mit Bezug zur Aufgabe der Gruppe gearbeitet.				
4.5	In den Qualifizierungsmaßnahmen zur Teamentwicklung kommen erlebnisaktivierende Lernmethoden zum Einsatz.				
Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs					
5.1	Eine vollständige Beschreibung der Gruppenaufgaben liegt vor.				
5.2	Es gibt eine Qualifizierungsmatrix, in der Soll- und Ist-Stand für jedes Gruppenmitglied beschrieben sind.				
5.3	Der Qualifizierungsstand der Gruppenmitglieder wird regelmäßig ermittelt und mit dem Bedarf laut Qualifizierungsmatrix abgeglichen.				
Qualifizierungsangebot und -durchführung					
6.1	Die Gruppe wird an der Entscheidung über Inhalt, Art, Umfang und Zeitpunkt von Qualifizierungsangeboten unmittelbar beteiligt.				
6.2	Die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen wird von der Gruppe selbst gesteuert.				
6.3	Der Betriebsrat beeinflusst als anerkannter Partner maßgeblich die Entscheidungen über Inhalt, Art, Umfang und Zeitpunkt von Qualifizierungsangeboten.				

Anlage 2: Kommentierte Literaturhinweise

1. „Rechte und Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats bei Gruppenarbeit nach § 87, Abs. 1, Nr. 13 BetrVG - eine Handlungshilfe für Betriebsräte und Vertrauensleute“, IGM Vorstand, Juli 2002:

Aus Anlass der Neufassung des Betriebsverfassungsgesetzes werden in knapper Form die gewerkschaftlichen Vorschläge zur Vorgehensweise des Betriebsrates bei Gruppenarbeit, zu Kriterien qualifizierter Gruppenarbeit und zu einem Gestaltungsraster für Gruppenarbeit zusammengefasst. (Diese Broschüre und andere Texte zu Gruppenarbeit stehen zum download bereit unter www.brnetz.bw.igm.de)

2. „Gruppenarbeit und ihre Regelung durch Betriebsvereinbarungen – Handbuch für Praktiker“ von Thomas Breisig (Bund-Verlag 1997):

Schwerpunkt des Buches sind Überlegungen, wie die „kritischen Punkte“ bei der Aushandlung einer Betriebsvereinbarung zur Gruppenarbeit geregelt werden können. Neben eigenen Formulierungsvorschlägen wurden auch Regelungs- und Formulierungsbeispiele aus bereits vorliegenden Vereinbarungen eingearbeitet.

3. „Gruppenarbeit - Einführen, Bewerten und Weiterentwickeln“ von Stefan Kühl und Gerhard Kullmann (pocket power im Hanser-Verlag 1999):

Die kleinformatigen pocket power-Taschenbücher sind „Rezeptbücher“ zu vielen aktuellen Managementkonzepten, besonders aus dem Qualitätsmanagement. Das Büchlein bietet viele Checklisten und einen kompakten und praxisnahen Überblick z.B. zu „7 Fallstricken im Einführungsprozess“ oder „7 Säulen der Gruppenarbeit“.

4. „Selbstorganisierte Gruppenarbeit - Gestaltungschancen und Umsetzungsprobleme“ von Detlef Gerst (Fachbuch RKW 1998):

Auf der Basis einer mehrjährigen Begleitung von Pilotprojekten in der Automobil- und Elektroindustrie werden Gestaltungsziele, Umsetzungsprobleme und Lösungsansätze auf dem Weg zur selbstorganisierten Gruppenarbeit dargestellt. Dabei werden häufig mehrere Alternativen erörtert und anschaulich durch betriebliche Fallbeispiele konkretisiert.

5. „Teamarbeit in der Produktion“ (Refa-Fachbuch im Hanser-Verlag 1993):

Dies Buch ist besonders interessant, weil es die konkreten Gestaltungsempfehlungen einer gemeinsamen Arbeitsgruppe von Fabrikplanern und Arbeitspolitik-Verantwortlichen der deutschen Automobilkonzerne enthält.

6. „Fit für Gruppenarbeit - ein Qualifizierungsleitfaden, nicht nur für Führungskräfte“ von S. Adenauer, (IfaA-Taschenbuch im Wirtschaftsverlag Bachem 1997):

Das Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (IfaA) ist eine Forschungs- und Beratungseinrichtung des Arbeitgeberverbands Gesamtmetall und der regionalen Metallarbeitgeberverbände. In dem Buch werden gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse beschrieben, die zu einer guten Gestaltung von Gruppenarbeit im beiderseitigen Interesse

beitragen können, von denen aber so mancher kurzsichtige Arbeitgeber inzwischen nichts mehr wissen will.

7. „Total Productive Management - Erfolgreich produzieren mit TPM“ von Al-Radhi (pocket power im Hanser-Verlag 2002):

Das Konzept einer umfassenden, vorbeugenden „autonomen“ Instandhaltung durch die Werker vor Ort wird einfach, klar und praxisnah beschrieben. Dies von Toyota entlehnte Konzept ist insbesondere in Gruppenarbeitsbereichen mit kapitalintensiven Betriebsmitteln für eine Aufwertung von Gruppenarbeit im Interesse beider Seiten interessant.

8. „European Quality Award - Praktische Tipps zur Anwendung des EFQM-Modells“, von Wilmes Radtke (pocket power im Hanser-Verlag 2002):

Das kurz gefasste Buch bietet eine praxisnahe und verständliche Darstellung des Bewertungs-Modells der Europäischen Gesellschaft für Qualitätsmanagement (EFQM). Es bietet Ansatzpunkte für Betriebsräte, weil dort ausdrücklich „Mitarbeiterorientierung“ als einer der „Befähiger“ und „Mitarbeiterzufriedenheit“ als eines der wesentlichen Ergebnisfelder von „Business Excellence“ definiert wird.

9. „Auf das „Wie“ kommt es an“ von Ulrich Pekruhl (Mitbestimmung 7/2000):

In diesem Überblicksartikel zu seinem Buch „Arbeiten in neuen Strukturen – Partizipation, Kooperation, Autonomie und Gruppenarbeit in Deutschland“ (IAT-Taschenbuch im Rainer Hampp-Verlag 2000) berichtet der Autor anschaulich über empirische Untersuchungen zu den unterschiedlichen Wirkungen unterschiedlicher Arbeitsformen u.a. auf Belastung und Arbeitszufriedenheit.

10. „Arbeitspolitik kontrovers - Zwischen Abwehrkämpfen und Offensivstrategien“, Hrsg. Richard Detje u.a., (VSA-Verlag 2005):

Auf der Basis einer Tagung im Bildungszentrum Sprockhövel wird die Frage „Gibt es noch Spielräume für „innovative Arbeitspolitik“ und „Gute Arbeit“?“ anregend diskutiert unter den Autoren aus Wissenschaft, Vorstandsabteilungen, Bezirksleitern und Betriebspolitikern. Es geht um Widerspruchslinien und Brüche der Vermarktlichung und die Suche nach einem Leitbild für „Gute Arbeit“ im flexiblen Kapitalismus.

11. „Gruppenarbeit - Ein verbrauchtes Leitbild 'Guter Arbeit'?“ von Rainer Salm und Wolfgang Kötter (in „Gute Arbeit... menschengerechte Arbeitsgestaltung als gewerkschaftliche Zukunftsaufgabe“, Hrsg. Jürgen Peters, VSA-Verlag 2003):

Auf der Basis einer Bilanz bisheriger Betriebspolitik zur Humanisierung und Gruppenarbeit werden u. a. Unklarheiten der eigenen Orientierung benannt und Schlussfolgerungen sowohl aus arbeitswissenschaftlicher als auch aus gewerkschaftlicher Sicht gezogen, um die gewerkschaftliche „Kernkompetenz Konfliktregulierung“ unter neuen Rahmenbedingungen zu konkretisieren.

Herausgeber:

IG Metall Bezirksleitung für Baden-Württemberg
Stuttgarter Straße 23, 70469 Stuttgart, Telefon 0711/16581-0, Fax
0711/16581-30, E-Mail bezirk.baden-wuerttemberg@igmetall.de,
Internet: www.bw.igm.de

Verantwortlich: Bezirksleiter Jörg Hofmann. Redaktion: Rainer Salm, Jörg Bahlow,
Wolfgang Kötter. Layout: Uli Eberhardt. Druck: Melter, Mühlacker.

April 2006