

Claudia Niewerth

# Der Wert von Arbeit

Vergütungskonzepte in neuen Formen  
der Arbeitsorganisation



**Nomos**



# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>Ein Systemwechsel in der Tarifpolitik als Ausgangspunkt</b>	<b>13</b>
2.1	Die Verschiedenheit der ERA in den Tarifbezirken	16
2.2	Das ERA in drei Tarifregionen – Befunde einer Synopse	18
<b>3</b>	<b>Grundlagen der Vergütung</b>	<b>21</b>
3.1	Der Unterschied zwischen Lohn und Gehalt	21
3.2	Wie wird die Höhe des Entgelts festgelegt?	22
3.3	Einschränkung der betrieblichen Regelungsmöglichkeiten beim Entgelt	23
3.4	Die Vergütungsordnung	24
3.5	Von der Stellenbewertung zur Eingruppierung	24
3.5.1	Analytische Arbeitsbewertung am Beispiel des ERA NRW	27
3.6	Der Entgeltaufbau – Möglichkeiten der Differenzierung?	31
3.7	Entgeltgrundsatz und Entgeltmethoden	31
3.7.1	Die Entgeltmethoden	33
3.7.2	Bezugsbasis der Entgeltregelung im ERA	33
3.8	Leistungsbezogene Entgeltbestandteile	34
3.8.1	Die Prämie	35
3.8.2	Die Zielvereinbarung	38
3.8.3	Die Einführung von Zielvereinbarungen für Tarifbeschäftigte – eine Fallstudie	42
3.8.4	Das Beurteilungsverfahren	47
3.9	Die Zukunft der Leistungsentgelte	51
<b>4</b>	<b>Vom Taylorismus zur new work</b>	<b>57</b>
4.1	Vom Wandel der Arbeitsorganisation	57

4.2	Die Arbeitsorganisation im Kontext neuer Produktionssysteme	60
4.2.1	Gruppenarbeit der 90er Jahre	64
4.2.2	Toyota Produktionssystem (TPS)	68
4.2.3	Ganzheitliche Produktionssysteme (GPS)	70
4.2.4	Industrie 4.0 und Digitalisierung	72
4.2.5	Digitale Transformation	76
4.2.6	Agile Organisation	79
4.2.7	New work	83
4.3	Eine Ableitung: Merkmale moderner Formen der Arbeitsorganisation	86
4.4	Szenarien der Industriearbeit	91
<b>5</b>	<b>Die Gestaltung von Entgelt und Leistungsbedingungen</b>	<b>99</b>
5.1	Mitbestimmung bei Entgeltgestaltung	99
5.1.1	Der Betriebsbegriff in der Transformation	100
5.1.2	Der Arbeitnehmer:innen-Begriff in der Transformation	101
5.2	Szenarien der Prägekraft tarifvertraglicher Regelungen	102
5.2.1	Szenario I: Tariftreue Umsetzung in Konkurrenz zum Wunsch nach Konfliktfreiheit	102
5.2.2	Szenario II: Die politische Lösung als Ergebnis starker Verhandlungsposition	103
5.2.3	Szenario III: Die Anwendung von ERA auf Gruppenarbeit als politische Bühne	103
5.2.4	Szenario IV: Abkehr von Einzigartigkeit und Verschärfung der Betriebskultur	104
5.2.5	Fazit: Der Einzelarbeitsplatz als Ausgangspunkt der Arbeitsbewertung	105
5.3	Zur Diskussion um leistungsabhängige Entgeltsysteme	106
5.3.1	Die Anwendung von Leistungsentgeltsystemen auf der betrieblichen Ebene	107
5.3.2	Kann Leistung fair honoriert werden?	109
5.3.3	Das Verhältnis von Zeit- und Leistungsentgelt	110
5.3.4	Eine Renaissance der Datenermittlung?	112

<i>Inhalt</i>	7
<b>6 Vergütungskonzepte in modernen Formen der Arbeitsorganisation</b>	115
6.1 New pay?	116
6.2 Zehn Kriterien für Vergütungskonzepte in neuen Formen der Arbeitsorganisation	119
<b>7 Ausblick</b>	123
<b>8 Literatur</b>	125