

Mitarbeitervergütung

in der

betrieblichen Praxis

mit neuem ERA-Leistungsentgelt

Ein Handbuch für alle Führungskräfte und
Personalfachleute im Betrieb und Unternehmen

von

Dipl. Psychologen Günter Zimmermann

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	4
I. Abschnitt: Arbeits- und Leistungsbewertung	
1. Arbeitsbewertung – Grundentgelt	6
1.1 Tätigkeitsstrukturanalyse	6
1.2 Definition der Aufgabenbeschreibung(en)	8
1.3 Erstellung von Aufgabenbeschreibungen	12
1.4 Arbeitsanforderung	16
1.4.1 Ranking	16
1.4.2 Lohngruppenmethode	18
1.4.3 Analytische Arbeitsbewertung	19
1.5 Ein- und Umgruppierung	23
1.6 Grundentgelt	25
1.7 Festgehalt	25
1.8 Fixum	26
2. Leistungsbewertung – Leistungsentgelte.....	27
2.1 Akkord und Mengenprämie	27
Datenermittlung nach REFA	
2.2 Nutzungsprämie.....	34
2.3 Zeitentgelt mit Leistungsbeurteilung/-zulage	36
2.4 Zielentgelt	38

II. Abschnitt: Ergebnisbezogenes Zielentgelt

1. Ergebnisbezogenes Zielentgelt (EZE) – in der Praxis erprobt	40
1.1 Neues Denken - Die Philosophie des EZE	41
1.2 EZE in der Fertigung und in fertigungsnahen Bereichen	47
1.2.1 Ist-Analyse	47
1.2.2 Auswahl der Ergebnisziele	48
1.2.3 Geltungsbereich	48
1.2.4 Ergebnisziel „Arbeitszeitnutzung“	50
1.2.5 Ergebnisziel „Termintreue“	54
1.2.6 Ergebnisziel „Optimierung der Fertigungs- und Betriebsmittelmaterialekosten“	55
1.2.7 Bewertung des Ergebnisses der Organisationseinheit	55
1.2.8 Aufteilung des erwirtschafteten Ergebnisses zwischen Unternehmen und Mitarbeiter	56
1.2.9 Berechnung des individuellen ergebnisbezogenen Zielentgelts (IEZ) a) IEZ-Struktur b) individuelle Verteilung des erwirtschafteten Ergebnisses c) individueller Verteilfaktor	56
1.2.10 Leistungsbeurteilung im Zielentgelt	59
1.2.11 Organisation der Erarbeitung des EZE	62
1.2.12 Überleitungsregelung	66
1.3 EZE im Service	68
1.4 EZE in der Entwicklung	69
1.5 EZE in der Logistik	72
1.6 EZE in der Verwaltung	72
1.7 EZE im Vertrieb	73
1.8 EZE als kollektive Zielvereinbarung	73
1.9 EZE als Restrukturierungsprozess	74
2. Kunden- und prozessorientierte Arbeitszeit (KuPAZ)	75
mit Beispiel einer Betriebsvereinbarung	
3. Coaching	94
4. Gruppen- /Teamarbeit	96
mit Beispiel einer Betriebsvereinbarung	
5. Ideenmanagement/KVP/BVW	101
mit Beispiel einer Betriebsvereinbarung	

Vorwort

Mit Einführung der Entgeltrahmenabkommen – kurz ERA genannt – in den deutschen Bezirken der Metallindustrie ist Bewegung in die tarifliche Mitarbeitervergütung gekommen. Standen über Jahrzehnte hinweg im wichtigsten Industriezweig vorwiegend die Erhöhungen der Tarifentgelte im Vordergrund, so wurde mit den Entgeltrahmenabkommen eine grundlegende Weichenstellung in der Mitarbeitervergütung vollzogen.

An erster Stelle ist das Zusammenführen der Grundentgelte für Arbeiter und Angestellte zu nennen, das eineinhalb Jahrzehnte vorher bereits die chemische Industrie realisiert hatte. Insofern war damit keine besondere Innovation der Mitarbeitervergütung verbunden. Vielmehr wurde ein längst überfälliger Schritt getan, wenn man insbesondere an die hochqualifizierten gewerblichen Arbeitsplätze denkt.

Nicht zuletzt wegen des Volumens, alle Arbeitsplätze im tariflichen Bereich neu zu bewerten und die Mitarbeiter neu einzugruppieren, beschäftigte die diesbezügliche Umsetzung von ERA über Jahre hinweg Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter in den Unternehmen. Sie verstellte möglicherweise den Blick für eine echte Innovation des ERA, die sich in der Neuordnung der Leistungsentgelte findet: die Zielvereinbarung, das Zielentgelt.

Nach wie vor besteht nur geringes Interesse der Unternehmen an diesem neuen Leistungsentgelt. Es ist zu vermuten, dass durch die geringen Vorgaben, die der Tarifvertrag macht – übrigens ein großer Vorteil gegenüber Akkord und Prämie - die zuständigen Stellen in den Betrieben keine genügende Anleitung zur Handhabung haben. Dabei ist der Bedarf an einer Alternative zu den beiden gängigen Leistungsentgelten, Akkord und Prämie, groß. Die Umsetzung abstrakt gehaltener Vorgaben für das neue Leistungsentgelt in die konkrete betriebliche Praxis ist das Hauptanliegen des II. Abschnitts. Dort wird mit detaillierten Arbeitsschritten anhand eines betrieblichen Beispiels eine Hilfestellung für die Umsetzung des Zielentgelts in die Praxis gegeben.

Im I. Abschnitt dieses Buches wird aber zunächst ein Abriss über die Arbeits- und Leistungsbewertung gegeben, wobei auf Vollständigkeit im Einzelnen verzichtet wird, da es hierüber genügend Fachliteratur gibt. In diesem Abschnitt kommt es vielmehr darauf an, von Schwachpunkten der Umsetzung bei Veränderungen der betrieblichen Mitarbeitervergütung zu berichten und einen Beitrag zu deren Beseitigung zu leisten.

Wesentlich differenzierter sind die Ausführungen zum Zielentgelt im II. Abschnitt. Dabei wird auf Erfahrungen zurückgegriffen, die bereits in einem Jahrzehnt vor Verabschiedung des ERA gemacht wurden. Sie stammen aus Betrieben, die mit dem Zeitentgelt, Akkord und Mengenprämie in der Produktion unzufrieden waren. Sie waren offen für einen Leistungslohn, der die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse der Fertigungsabteilungen, die sich auch in der Betriebsabrechnung wiederfinden, honoriert.

Ohne dem II. Abschnitt vorgreifen zu wollen, sollten einige Punkte der Konkretisierung des neuen Leistungsentgelts - sozusagen als erster kleiner Leitfaden - angesprochen werden. Es wurde zunächst die Frage gestellt, welche angedachten Ziele/Ergebnisse sollten im neuen Leistungsentgelt honorierungswürdig sein. Bereits ein Jahrzehnt vor ERA kam man

im Wesentlichen zu „Leistungsmerkmalen“, die auch der ERA Bayern nennt: „Leistungsmerkmale können prozess-, kunden-, produkt-, mitarbeiter- und/oder finanzbezogen sein“ (Zielentgelt § 10 des ERA Bayern).

In der Regel wurden zwei oder drei Ziele in den Projektteams gefunden, die in einem den betrieblichen Anforderungen genügenden Leistungsentgelt als Alternative zu bestehenden Vergütungen verarbeitet wurden. Zur Akzeptanz des neuen Leistungsentgelts hat wesentlich dazu beigetragen, dass eine Kürzung der bestehenden Leistungsvergütungshöhe nicht im Fokus stand. Vielmehr war es das Anliegen, dass durch die ausgewählten Ziele der Leistungslohn auf neuer, betriebswirtschaftlicher Basis „verdient“ wird. Das führte ausnahmslos dazu, dass die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse so verbessert wurden, dass aufgrund der Vereinbarungen nicht nur die Höhe des bisherigen Leistungslohns weiterhin bezahlt, sondern darüber hinaus den Mitarbeitern ein Teil des zusätzlich erwirtschafteten positiven Ergebnisses weitergegeben werden konnte.

Dass mit der Umsetzung des Zielentgelts eine neue Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung, eine verbesserte ergebnisorientierte Unternehmenskultur über alle Arbeiterschichten eintritt, ist wohl das wichtigste Ergebnis der Einführung eines entsprechenden Zielentgelts. Voraussetzung für das Gelingen ist, die grundlegenden Gedanken unter „Neues Denken – Die Philosophie des EZE“ am Anfang des II. Abschnitts als zwingende Prämisse für das Gelingen zu verinnerlichen.

© **Günter Zimmermann**

Unterfeldweg 5, 82229 Hechendorf am Pilsensee

Fon/Fax: 08152 – 79682, E-Mail: zimmermann@ipu-online.de

Die vorliegende Broschüre gibt die Vorgehensweisen und Ergebnisse der Beratungen wieder, wie sie in unterschiedlichen Unternehmen und Betrieben in Zusammenarbeit mit dem **IPU** realisiert wurden. Im II. Abschnitt geht der Autor insbesondere auf das neue Leistungsentgelt - das Zielentgelt (Zielvereinbarung) - ein, welches das Entgeltrahmenabkommen (ERA) der Metallindustrie neben Akkord, Prämie und Zeitentgelt mit Leistungszulage anbietet

Für die Praxis mag besonders hilfreich sein, dass dieser II. Abschnitt auch Musterbetriebsvereinbarungen enthält. Trotz dieser differenzierten Ausführungen ist die Umsetzung in den Betrieben wegen der unterschiedlichen Ausgangslage nicht immer einfach. Wertvolle Hinweise zu einer effizienten Umsetzung kann von Seiten des **IPU** eine Vorstudie, bzw. Expertise mit einem festen Kostenrahmen geben.

Im I. Abschnitt wird ausführlich auf die Aufgabenbeschreibung und -bewertung eingegangen. Gerade auf diesem Gebiet hat **IPU** im Zuge der Umsetzung des ERA in der Metallindustrie viele Unternehmen unterstützt. Das Erstellen von Aufgabenbeschreibungen und -bewertungen - auch im so genannten außertariflichen Bereich sind fester Bestandteil des Beratungsangebots des **IPU**.

Thomas Beyer

Geschäftsführer IPU Beyer, le Maire & Partner GbR, www.ipu-online.de

Leseprobe:

(Aus I. Abschnitt)

2. Leistungsbewertung - Leistungsentgelt

Will man die Leistungsbewertung zur Arbeits(platz)bewertung abgrenzen, so kann man dies auf die einfache Formel bringen:

- Die Arbeitsbewertung bewertet, **was** der Mitarbeiter zur Aufgabe hat
- Die Leistungsbewertung bewertet, **wie** der Mitarbeiter die Aufgabe erledigt

Im Gegensatz zu den Arbeitsbewertungsverfahren, deren Bewertungskriterien im Wesentlichen auf das Genfer Schema zurückzuführen sind, überlassen die Leistungsbewertungsverfahren den Anwendern einen großen Spielraum. Insofern ist es für die Unternehmen und deren dafür verantwortlichen Führungskräften notwendig, sich differenziert mit den einzusetzenden Leistungsbewertungsmethoden, insbesondere in Hinblick auf die diversen Zielgruppen in der Belegschaft, auseinander zu setzen.

Was Leistungsbewertungsverfahren bewirken können, erlebten wir in jüngster Zeit, in der durch rücksichtslose Ziele und Zielvorgaben für Mitarbeiter mit Aussicht auf hohe Bonuszahlungen fast das gesamte Finanzwesen dieser Welt aus den Angeln gehoben worden wäre. Lange gab es Verfechter, die sagten, dass nur über Motivation und „gutes“ Betriebsklima volle Leistung der Mitarbeiter erzielt werden könne. Diese wurden in ihrer Blauäugigkeit durch die Gier des Menschen nach Geld in dieser für viele nicht vorstellbaren Krise eines Besseren belehrt.

Um nicht missverstanden zu werden, die weichen Faktoren wie Motivation sind wesentliche Bestandteile einer Unternehmenskultur, in der nachhaltig Erfolg erzeugt werden kann. Wir sollten aber auch die individuellen Bedürfnisse des Menschen in Rechnung stellen, der seine Arbeitskraft dem Unternehmen im Wesentlichen nur deswegen zur Verfügung stellt, um seinen Lebensunterhalt – auf welchem Level auch immer – durch die Honorierung seiner geleisteten Arbeit bestreiten zu können. Insofern sollten Leistungsbewertungsverfahren und ihre Anwendung sowohl eine motivatorische als auch insbesondere eine materielle Komponente haben.

Neben der Auswahl der Mitarbeiter in Hinblick auf die Anforderung der Arbeitsplätze kommt der Ausschöpfung des Potentials, dem „Wie“ der Mitarbeiter in der Aufgabenerledigung eine entscheidende Bedeutung für den Abteilungs-, Bereichs- und Unternehmenserfolg zu.

Im Folgenden wollen wir uns mit gängigen und insbesondere mit Neuerungen in den Leistungsbewertungsverfahren befassen. Wir folgen der Gliederung

- 3.1 Akkord und Mengenprämie
- 3.2 Nutzungsprämie
- 3.3 Zeitentgelt mit Leistungsbeurteilung/-zulage
- 3.4 Zielentgelt

2.1 Akkord- und Mengenprämie

In diesem Kapitel gehen wir auf die im letzten Jahrzehnt abgeschlossenen Tarifverträge in der Metall- und Elektroindustrie ein, deren Entgeltrahmenabkommen auch etwas über die Beurteilung der Leistungsentgeltformen Akkord und Prämie aussagen. Die Tarifparteien in den verschiedenen Tarifgebieten nehmen gegenüber früheren Tarifbestimmungen unterschiedliche Veränderungen vor.

So vermisst man in dem tariflichen Vorreiterland Baden-Württemberg den Akkord als eigenständige Form der Leistungsbewertung. Stattdessen gießt man ohne großartige Änderung den alten Wein in neue Schläuche. Man versteckt den Akkord unter der Rubrik „Kennzahlenvergleich“, in dem man Regelungen, die auch für Prämien gelten, integriert. Geprägt wird der Text aber stark von der Terminologie des Akkords. Der Begriff „Akkord“, wird aber tunlichst vermieden. Lediglich in einer Protokollnotiz zu Ziffer 17.3.6 wird unvermittelt auf den Akkord hingewiesen, der vorher kein einziges Mal erwähnt wurde: „Protokollnotiz: Gemeint sind Akkordsystemen vergleichbare Prämien“.

Das Tarifgebiet Bayern schiebt das traditionell an erster Stelle genannte Leistungsentgelt „Akkord“ auf Platz 3 nach Zeitentgelt mit Leistungsbeurteilung und Prämie. Nordrhein-Westfalen und der Nordverbund lassen den „Akkord“ an seinen angestammten Platz Nr. 1.

Warum setzen wir uns mit diesen Veränderungen auseinander? Wir glauben, sie sind symptomatisch für die Entwicklung des Akkords. Als die 68er und andere Sozialrevolutionäre riefen „Akkord ist Mord“, hatte der Akkord schon seine scharfen Zähne verloren, indem Tarifparteien Arbeiten, die ohne Zeitvorgaben geleistet wurden, im Durchschnittsverdienst der Akkordzeit bezahlt wurden. Des Weiteren wurden Arbeiten, die zunehmend mit unbeeinflussbare Zeiten versehen waren (an Automaten und NC-Maschinen) in der Bewertung mit den in der Branche üblichen Zeitgraden bei beeinflussbaren Arbeiten (z. B. Z° 125) gleichgesetzt.

Darüber hinaus haben unprofessionelle Zeitvorgaben ein Übriges getan, dass der Akkordverdienst „davon gelaufen“ ist. Hinzu kam, dass viele Betriebsleiter zunehmend durch ihre stark technisch orientierte Ausbildung dem Treiben an der Basis (Hochschrauben der Zeitgrade) mangels praktischer und theoretischer Kenntnisse im Detail hilflos gegenüber standen. Die Mitarbeiter in den Arbeitsvorbereitungen und Zeitstudienabteilungen samt ihrem Management wichen in ihrer Hilflosigkeit auf Einführung einer Verdienstobergrenze im Akkord (z. B. einem Z° 130) aus. Die Mitarbeiter mit ihrem professionellem Umgang mit dem Akkordverdienst holten sich weiter Durchschnittsverdienst-Stunden (z. B. Gemeinkostenstunden), mit dem sie bequem ihren Stundenverdienst auf meist gleichmäßig hohem Niveau hielten. So wunderte es nicht, dass trotz hoher Akkordvergütung sich eine Schlange bereits weit vor dem Arbeitsende vor der Stechuhr bildete, obwohl eine Arbeitsleistung bei diesem hohen Akkordniveau bis „zur letzten Minute“ zu erwarten gewesen wäre.

Diesen Sachverhalt, der zum Niedergang des Akkords führte, vermied man öffentlich zu machen – auf Rücksichtnahme auf den betrieblichen Frieden. Auch Gewerkschaftler mit dem entsprechenden Sachverstand standen diesem betrieblichen Treiben skeptisch gegenüber. Als die Arbeitgeber dann auf die Idee kamen, den Akkord in eine Mengenprämie umzuwandeln und das offene Tor durch eine andere Bewertung der sog. Durchschnittsverdienstarbeiten schlossen, dauerte es nur wenige Jahre, bis die

diesbezüglichen Regeln des Akkords auch auf die den „Akkordsystemen vergleichbaren Prämien“ übertragen wurden.

Viele Unternehmen hatten nunmehr das gleiche Problem am Hals und verfielen dann auf die wenig kreative Idee, den Akkord oder die vergleichbare Mengenprämie zu kündigen. Da sich keine Alternative auftat und der Betriebsrat zum Schutz der bisherigen Verdienste der Mitarbeiter auch nicht Willens war, ohne brauchbare Alternative ein neues Leistungsentgelt einzuführen, verharrte man im Patt, indem die bisherigen Akkord-/Prämienverdienste als Zeitentgelt (ohne Leistungskomponente) weiter gezahlt wurden. Und daran hat sich bis heute in vielen Betrieben nichts geändert.

Dass unter diesen Verhältnissen die Produktivität, d. h. das Verhältnis der Wertschöpfung zum Lohn, auf der Strecke blieb, hatte nicht selten Folgen. Mit Begründungen, die „nach außen hin“ nicht auf diese Missstände eingingen, wurden viele Jobs verlagert. Nachsehen hatten die Arbeitnehmer mit dem Verlust von Arbeitsplätzen, die Arbeitgeber hatten aber das Problem elegant gelöst. Wir geben zu, dass diese Schilderung nicht immer und in jeden Fall zutrifft. Doch bevor man auf welche lohnfernen Problemlösungen auch immer ausweicht, sollte man die ganze Energie darauf verwenden, ein betriebswirtschaftlich abgesichertes, leistungsförderndes und vom Arbeitnehmer akzeptiertes Leistungsentgelt versuchen zu installieren, wie es unter 3.4 Zielentgelt und im II. Abschnitt beschrieben ist.

Bevor wir nach diesen grundsätzlichen Überlegungen im Detail auf den Akkord und die vergleichbare Mengenprämie eingehen, wollen wir uns etwas ausführlich mit einem Thema beschäftigen, ohne das der Akkord in der Deutschland nicht existieren könnte, nämlich mit der Datenermittlung nach REFA.

(Aus II. Abschnitt)

2. Kunden- und prozessorientierte Arbeitszeit (KuPAZ)

Eine nüchterne Betrachtung soll diesem Thema vorausgeschickt werden: Einen Teil unserer Lebenszeit verbringen wir in der Regel als Arbeitszeit. Sie ist daher ein wesentlicher Bestandteil unseres Lebens. Der Arbeitnehmer „verkauft“ die Arbeitszeit dem Arbeitgeber, um seinen Lebensunterhalt zu bestreiten. Es geht dabei die freie Verfügbarkeit eines Teils seiner Lebenszeit verloren.

Der Arbeitgeber seinerseits erzielt mit Hilfe seiner Arbeitnehmer durch den Verkauf seiner Produkte Erlöse. Neben der richtigen Produktpalette und einem hohen Qualitätsstandard kommt es beim Verkaufserfolg darauf an, dass der Kunde durch eine angemessene Serviceleistung zufrieden gestellt wird. Bei der Preisgestaltung der Produkte spielen die Lohnkosten für die Erstellung der Produkte eine besondere Rolle, die vom indirekten und direkten Zeitaufwand der Arbeitnehmer abhängen. Eine Optimierung der Prozesse verringert diesen Aufwand und senkt die Lohnkosten.

So sind wir - zugegebener Weise sehr vereinfacht - mitten in das Zentrum des Arbeitslebens vorgedrungen. Die Arbeitszeit spielt sich im Spannungsfeld der Interessen des Arbeitnehmers und den Anforderungen des Arbeitgebers ab. Dieses muss sich nicht zwangsläufig negativ auswirken. Entscheidend ist eine Vereinbarung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, die darauf abzielt, eine Win-Win-Situation zu erzeugen. Diese Philosophie kann sich auch in einer Präambel einer entsprechenden Betriebsvereinbarung zur Kunden- und prozessorientierten Arbeitszeit niederschlagen, wie folgendes Beispiel aus einem Produktionsbetrieb eines Automobilzulieferers zeigt (Anm.: die Texte der Betriebsvereinbarung sind kursiv gedruckt):

„Präambel

Durch die Einführung des Ergebnisbezogenen Zielentgelts (EZE) und insbesondere durch das Ergebnisziel Arbeitszeitnutzung (AZN) ist es zwingend notwendig, den Vorgesetzten und Mitarbeitern einer Organisationseinheit den nötigen Freiraum einzuräumen, um die Arbeitszeit an den aktuellen Kunden- und Prozessanforderungen anpassen zu können. Aus diesem Freiraum heraus ergibt sich auch die Chance, wenn diese Anforderungen erfüllt werden, mitarbeiterorientiert die Arbeitszeit zu gestalten.

Was heißt kundenorientiert? Der Kunde ist genau genommen der Arbeitgeber. Ihn in jeglicher Hinsicht, insbesondere unter den Gesichtspunkten der Liefertreue und Qualität, zufrieden zu stellen, ist ein Gebot der Klugheit für jede Belegschaft. Nur so können dauerhaft Arbeitsplätze gesichert werden.

Was heißt prozessorientiert? Der Kunde lässt in der Regel einen gewissen terminlichen Spielraum, der zur Optimierung der Arbeitsprozesse genutzt werden kann. Darunter fallen Optimierung von Rüstzeiten und Losgrößen. Zur Prozessoptimierung zählen aber auch Stillstands- und Wartezeiten auf ein Minimum zu beschränken, Arbeitsabläufe einer optimierten Arbeitszeitnutzung anzupassen usw.

Was heißt mitarbeiterorientiert? Wie die vorgenannten Ziele erreicht werden, ist Sache der

unmittelbaren Vorgesetzten und ihrer Mitarbeiter. Wenn man z. B. durch eine verlängerte Schicht mit weniger Mitarbeiter die Produktionsziele erreicht, können Kollegen Freischichten nehmen. Braucht der Mitarbeiter wegen eines akuten privaten Bedarfs Freizeit und die Kollegen sichern die Erreichung erst genannter Ziele ab, kann man dem Wunsch nachkommen, ohne dass ein Urlaubstag „geopfert“ werden muss.“

Dass dieser Umgang mit der Arbeitszeit nicht mit herkömmlichen Schichtmodellen zu bewerkstelligen ist, leuchtet auf Anhieb ein. Auch in der heutigen betrieblichen Praxis wird bereits vielfach flexibel gearbeitet, ohne dass dies die „offizielle“ Version der Arbeitszeit ist. Mit der der Kunden- und Prozessorientierten Arbeitszeit (künftig kurz KuPAZ genannt) wird die Arbeitszeitsouveränität ganz bewusst durch eine entsprechende Betriebsvereinbarung in die Verantwortung der Gruppe (Abteilung, Schicht etc.) übertragen. Das erfordert Zusammenarbeit durch Kommunikation, gegenseitiges Unterstützen sowie Ideen zur kontinuierlichen Verbesserung der Arbeitszeitnutzung. Das erfordert aber auch eine zielführenden und aktuelle Information durch die Logistik und die Führungskraft an die Mitarbeiter, damit sie ihre Arbeitszeit darauf einstellen und mit den privaten Zeitbedürfnissen abstimmen können.

Es ist sehr ungewöhnlich, sich anhand eines Beispiels einer Betriebsvereinbarung sukzessive in eine Materie einzuarbeiten. Diese Vorgehensweise wurde bewusst gewählt, um den Inhalt möglichst praxisnah zu vermitteln. Dieses Verfahren hat natürlich den Nachteil, dass nur ein konkreter Sachverhalt angesprochen werden kann. Wie man der Präambel entnehmen kann, handelt es sich um einen Produktionsbetrieb, für den diese Betriebsvereinbarung abgeschlossen wurde. Wenn man abstrahiert, können die aufgezeigten Grundsätze aber durchaus auf andere Organisationseinheiten eines Betriebs übertragen werden. In den Unterpunkten der folgenden Betriebsvereinbarung werden deshalb auch Querverweise auf andere Organisationseinheiten gegeben.

1. Geltungsbereich

Diese Betriebsvereinbarung gilt für alle tariflichen Angestellten und gewerblichen Mitarbeiter, deren Arbeitsverhältnisse der Betriebsvereinbarung zum Ergebnisbezogenen Zielentgelt (EZE) unterliegen. Es versteht sich von selbst, dass der aus Gründen der Vereinfachung verwendete Begriff „Mitarbeiter“ in gleicher Weise für Frauen und Männer gilt.

Im Allgemeinen wird versucht, den Geltungsbereich einer diesbezüglichen Betriebsvereinbarung möglichst groß zu halten. Das geht dann oft zulasten der konkreten Zielsetzungen; deshalb raten wir, zu Gunsten einer möglichst genauen Konkretisierung der einzelnen Punkte der KuPAZ den Geltungsbereich entsprechend zu fassen, das heißt gegebenenfalls klein zu halten. Das bedeutet aber auch, dass eventuell mehrere Betriebsvereinbarungen nebeneinander existieren. Um die Übersicht zu behalten, empfehlen wir, die Unterpunkte in allen Betriebsvereinbarungen durchgängig beizubehalten. Im Übrigen ist man durch diese Vorgehensweise flexibler in der Anpassung betrieblicher Bedürfnisse einzelner Bereiche (Änderung der jeweiligen Betriebsvereinbarung).