



Leistungsdruck, Arbeitspensum und Personalbemessung

Hartmut Meine

Konferenz der IG Metall Hannover, 16. Juni 2018



Leistungsdruck nimmt zu

56 %

fühlen sich bei der Arbeit gehetzt oder stehen unter Zeitdruck.

DGB-Index
Gute Arbeit, 2013

79 %

müssen in den letzten Jahren immer mehr Arbeit in der gleichen Zeit bewältigen.

IG Metall
Beschäftigtenbefragung
2013

54 %

sehen, dass durch die Digitalisierung die zu bewältigende Arbeitsmenge größer geworden ist.

DGB-Index Gute Arbeit
2016



Hinweise auf hohen Leistungsdruck im Betrieb

- ➔ **Arbeitszeiten-Konten steigen ständig**
- ➔ **Keine Möglichkeiten Arbeitszeit-Konten abzubauen**
- ➔ **Häufig Mehrarbeit**
- ➔ **Scheinbar freiwilliges längeres Arbeiten
in der Pause oder nach Feierabend**
- ➔ **Hoher Krankenstand**
- ➔ **Hoher Anteil psychischer Erkrankungen („Burnout“)**
- ➔ **Hoher Anteil von Älteren, die vorzeitig ausscheiden, weil sie
das Arbeitspensum nicht mehr schaffen**



Ursachen des erhöhten Leistungsdrucks

Unternehmer versuchen, die Personalkosten zu senken, um so ihre Gewinne zu steigern. Durch:

- ➔ **Verringerung der Personalbesetzung bei gleichem Arbeitspensum, z.B. kein Ersatz beim Ausscheiden von Beschäftigten**
- ➔ **„Schleichende“ Erhöhung des Arbeitspensums bei gleicher Personalbemessung**
- ➔ **Systeme der Leistungsbemessung wie MTM, REFA usw.**
- ➔ **Willkürliche Festlegung von Soll-Zeiten, Soll-Stück-Zahlen oder Soll-Terminen (Nur auf Basis „Idealzustand“ ohne Berücksichtigung von Störungen)**
- ➔ **Indirekte Methoden, die die Beschäftigten dazu bringen, „scheinbar freiwillig“ ihre langfristigen Leistungsgrenzen zu überschreiten**



Aufgabe der Betriebsräte:

Leistungsdruck begrenzen!

Welche Handlungsmöglichkeiten?



Leistungsregulierung: Heutige Tarifverträge

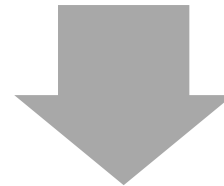
In Verbindung mit den Paragraphen 87 (1), 10 und 11 des Betriebsverfassungsgesetzes regeln unsere Tarifverträge:

Zeitentgelt



Hier entscheidet der Unternehmer alleine über die Höhe der Leistungsvorgaben bzw. über das Arbeitspensum

Leistungsentgelt



Hier ist die Höhe der Leistung zwischen Unternehmer und Betriebsrat zu vereinbaren



Leistungsentgelt und Zeitentgelt im ERTV der Metallindustrie

- ➔ **Im Zeitentgelt keine Leistungsbestimmungsgrößen als Zeit- oder Mengenvorgabe zulässig. Ausnahme: Betriebliche Arbeitsvorschriften und Planungsgrößen (§ 7(1) ERTV).**
- ➔ **Leistungsentgelt muss vereinbart werden, wenn zähl- und/oder messbare Leistungsbestimmungsgrößen wie Zeit, Menge, Qualität als Leistungsvorgabe zugrunde gelegt werden (§ 8 (2) ERTV). Rahmenregelungen für Leistungsvorgaben im ERTV nur im Leistungsentgelt.**
- ➔ **Für Beschäftigte ist keine unzumutbare Leistungsverdichtung zulässig. Vermeidung durch Neueinstellung, Änderung der Arbeitsverteilung usw. Reklamationsrecht von BR und Besch. Bei keiner Einigung zwischen Unternehmer und Betriebsrat: Prüfung einer Betriebsvereinbarung zum Leistungsentgelt (§ 7 (3) ERTV)**



Umsetzung der Tarifverträge

Ernüchternde Bestandsaufnahme:

- ➔ Anteil des Leistungsentgeltes nimmt seit Jahren kontinuierlich ab
- ➔ 2016 betrug der Anteil der Beschäftigten im Leistungsentgelt nur noch : 18,3 %
- ➔ Unternehmer versuchen aus dem Leistungsentgelt ins Zeitentgelt zu wechseln.
Teilweise mit Zustimmung des Betriebsrates.
- ➔ Es gelingt Betriebsräten kaum, vom Zeitentgelt ins Leistungsentgelt zu wechseln
- ➔ „Emotionale Sperre“ bei vielen Beschäftigten gegen Leistungsregulierung, insbesondere bei Beschäftigten im Zeitentgelt



Leistungsregulierung: Was tun?

Wie soll sich die IG Metall, wie sollen sich die Betriebsräte verhalten ?

Vorschlag: Doppelstrategie.

Einerseits

Konsequente **Umsetzung der Tarifverträge** mit dem Ziel, den Anteil des Leistungsentgeltes wieder zu erhöhen

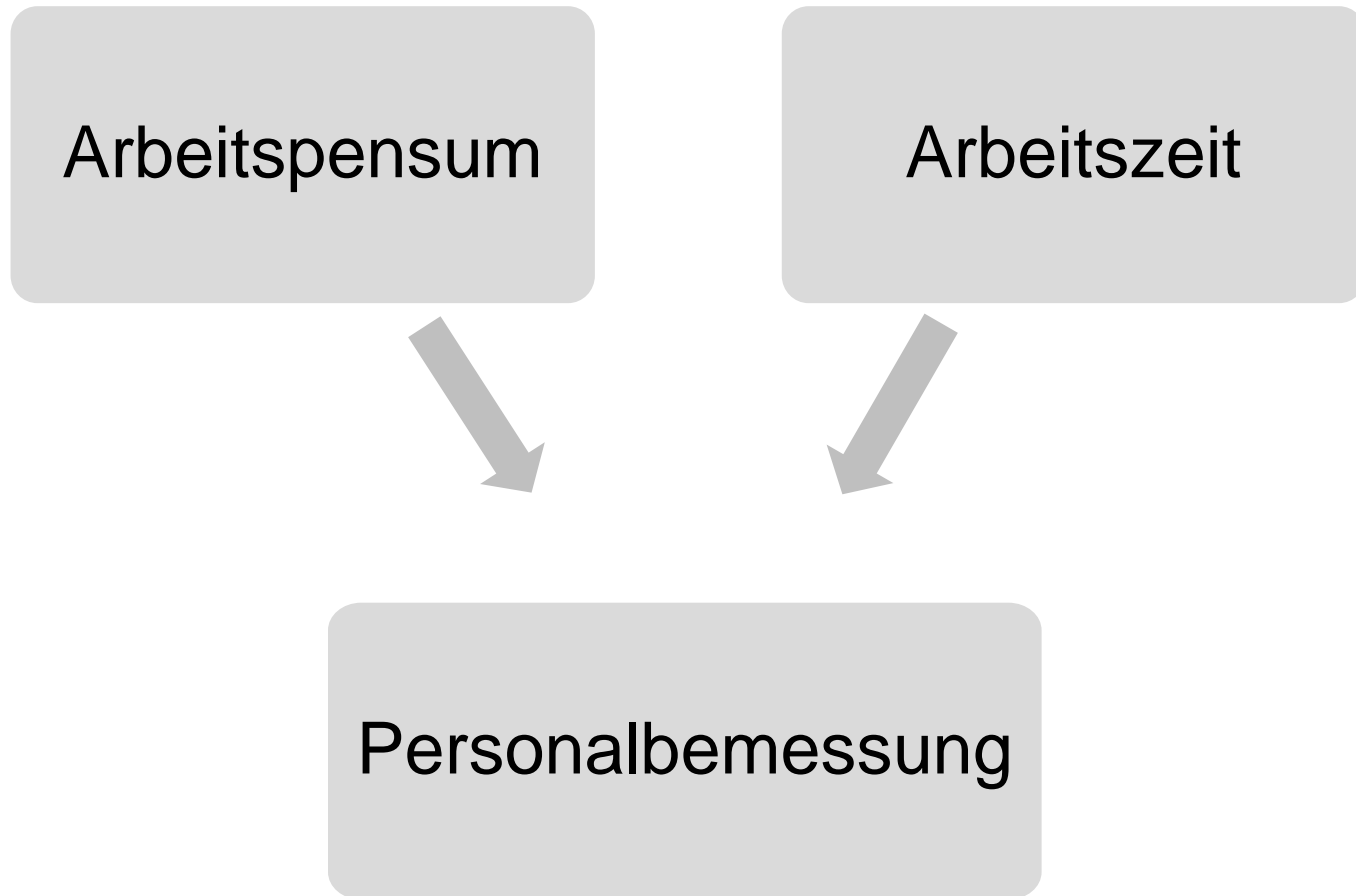


Andererseits

Neuer Ansatz: Neue Regelungen zur **Mitbestimmung über die Personalbesetzung** durchsetzen
(TV, BetrVG, Betrieb)



Neuer Ansatz: Mitbestimmung über die Personalbesetzung





Vorschlag zur Definition eines Zumutbares Arbeitspensum (ZAP)

„Das zumutbare Arbeitspensum (ZAP)

bezeichnet das quantitative Arbeitspensum, das von dem
Beschäftigten

- für die Dauer eines Arbeitslebens und
- bei Einhaltung der tariflichen Arbeitszeit
- ohne Gesundheitsbeeinträchtigung

erbracht werden kann. Diese Definition ist Maßstab für die
Leistungs- und Personalbemessung.“



Regeln für die Personalbemessung

Grund-Personalbemessung + Ablöse-Zuschlag
= Netto-Personalbemessung + Abwesenheits-Zuschlag
= Brutto-Personalbemessung



Brutto-Personalbesetzung

Zusätzlich zur Netto-Personalbesetzung sind bei der Brutto-Personalbesetzung folgende Abwesenheitszeiten zu berücksichtigen:

- **Urlaub (30 Tage),**
- **Ggf. freie Tage aufgrund der Arbeitszeitregelung („Freischichten“)**
- **Ab 2019 ggf. tarifliche Freistellungszeit von 8 Tagen pro Jahr**
- **Ab 2019 „kurze Vollzeit“ für einzelne Beschäftigte**
- **Durchschnittlicher Krankenstand**
- **Sonstige Gründe, z.B. Betriebsversammlung, Weiterbildung usw.**



Tarifliche Beispiele für die Personalbemessung

- ➔ **§ 9, Absatz 9 ERTV der niedersächsischen Metallindustrie:
Mitbestimmung bei Personalbesetzung bei Band- oder
Taktarbeit**
- ➔ **§ 12 Tarifvertrag über Leistungs- und Personalbemessung der
Volkswagen AG:
Mitbestimmung über die Personalbesetzung beim
Leistungslohn AK**
- ➔ **Tarifvertrag von Verdi und dem Berliner Krankenhaus Charité:
Mitbestimmung über Personalbesetzung im Kranken- und
Pflegebereich**



Mögliche Kennzahlen für die Personalbemessung

- ➔ **Zahl der Beschäftigten an einem komplexen Produktionssystem bei einem vereinbarten Nutzungsgrad**
- ➔ **Zahl der Beschäftigten in einer Abteilung bei beschriebenem, zumutbarem Arbeitspensum**
- ➔ **Zahl von Konstrukteuren/innen für die Dauer eines definierten Projektes bei vereinbartem Endtermin**
- ➔ **Relation Ausbilder/innen zu Auszubildenden**
- ➔ **Relation Personalsachbearbeiter/innen pro Beschäftigte**
- ➔ **u. a.**



Leistungsregulierung: Was tun?

Wie soll sich die IG Metall, wie sollen sich die Betriebsräte verhalten?

Vorschlag: Doppelstrategie

Einerseits

Konsequente **Umsetzung der Tarifverträge** mit dem Ziel, den Anteil des Leistungsentgeltes wieder zu erhöhen



Andererseits

Neuer Ansatz: Neue Regelungen zur **Mitbestimmung über die Personalbesetzung** durchsetzen
(TV, BetrVG, Betrieb)



Umsetzung der Tarifverträge

- ➔ **Wechsel von Leistungsentgelt in Zeitentgelt verhindern !**
- ➔ **Prüfen, ob Wechsel von Zeitentgelt in Leistungsentgelt möglich ist**
- ➔ **Aktive Interessenvertretung im Leistungsentgelt, das heißt:**
 - **Verhandlung und Aktualisierung von Betriebsvereinbarungen für einzelne Abteilungen und Bereiche**
 - **Überprüfung von Zeitstudien, MTM-Analysen und anderer Leistungsvorgaben durch Betriebsräte und Vertrauensleute**
 - **Reklamation und Neuverhandlung von Leistungsvorgaben.**



Forderung: Mitbestimmung über die Personalbemessung

- **Gesetzliche Ebene:**
 - **Mitbestimmungsrecht über die Personalbemessung im Betriebsverfassungsgericht verankern; z.B. § 87 Abs. 1 Ziffer 14, neu**

 - **Verdi fordert Personalbesetzungsschlüssel für die Kranken- und Altenpflege**

- **Tarifliche Ebene:**
 - Mitbestimmungsrecht über die Personalbemessung, unabhängig vom Entgeltgrundsatz**

- **Betriebliche Ebene:**
 - Alternative Personalplanung für einzelne Abteilungen**
 - Aktionen: „Wir brauchen mehr Personal !“**
 - Beispiel:**
 - In Abteilung XY brauchen wir 14 statt 12 Beschäftigte, weil**



Qualifizierung von Betriebsräten und Vertrauensleuten

- ➔ **Bezirkliches Seminar: Entgelt 1** (1 Woche)
 - ➔ **Bezirkliches Seminar: Entgelt VW** (1 Woche)
 - ➔ **Bildungszentrum Sprockhövel**
 - **Seminar: Entgeltgestaltung 2** (2 Wochen)
 - oder
Seminar: Entgeltgestaltung 2 a (1 Woche)
(Richtig eingruppiieren)
 - **Seminar: Entgeltgestaltung 2 b** (1 Woche)
(Leistung gestalten)
 - **Seminar: Entgeltgestaltung 2 c** (1 Woche)
(Leistungsbewertung und Zielvereinbarung)
-

Neu

**7. Auflage des Handbuchs „Arbeit - Entgelt - Leistung“
im Bund Verlag, Frankfurt 2018. Erscheint im Juli neu !**



**Danke für die Aufmerksamkeit.
Auf zu einer spannenden Diskussion!**



Backup

- **Gesetzliche Regelungen**
- **Tarifliche Regelungen, Metallindustrie Niedersachsen**
- **Tarifliche Regelungen, Haustarifvertrag Volkswagen**
- **Literatur**



Backup: Gesetzliche Regelungen (BetrVG)

- ➔ **§ 87 Absatz 1 BetrVG:**
„Der Betriebsrat hat, soweit eine gesetzliche und tarifliche Regelung nicht besteht, in folgenden Angelegenheiten mitzubestimmen:
- ➔ **§ 87 Absatz 1, Ziffer 10:** Fragen der betrieblichen Lohngestaltung, insbesondere die Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen und die Einführung und Anwendung von neuen Entlohnungsmethoden sowie deren Änderung
- ➔ **§ 87 Absatz 1, Ziffer 11:** Festsetzung der Akkord- und Prämiensätze und vergleichbarer leistungsbezogener Entgelte, einschließlich der Geldfaktoren
- ➔ **§ 87 Absatz 2:** Kommt eine Einigung über eine Angelegenheit nach Absatz 1 nicht zustande, so entscheidet die Einigungsstelle.

Backup: Entgelt-Rahmentarifvertrag der niedersächsischen Metallindustrie Teil 1



- **§ 6 (1) ERTV: Die Entgeltgrundsätze Zeit- oder Leistungsentgelt und die Entgeltmethoden sind durch Betriebsvereinbarung festzulegen.**
- **§ 7 (1) ERTV: Im Entgeltgrundsatz Zeitentgelt dürfen außer den betrieblichen Arbeitsvorschriften und Planungsgrößen keine Leistungsbestimmungsgrößen als Zeit- oder Mengenvorgabe der Tätigkeit zugrunde gelegt werden.**
- **§ 7 (3): Für Beschäftigte darf es nicht zu einer unzumutbaren Leistungsverdichtung kommen. Dieses ist durch Neueinstellung, eine Änderung der Arbeitsverteilung oder in sonstiger Weise zu vermeiden. Erachten der Betriebsrat und/oder die Beschäftigten die vorgesehenen Maßnahmen als ungenügend, so haben sie ein Reklamationsrecht. Zwischen Arbeitgeber und dem Betriebsrat ist über die notwendigen Maßnahmen mit dem Willen zur Einigung zu verhandeln.
Kommt es zu keiner Einigung, ist der Abschluss einer Betriebsvereinbarung zum Leistungsentgelt gem. Ziffer 8 (4) zu prüfen.**

Backup: Entgelt-Rahmentarifvertrag der niedersächsischen Metallindustrie Teil 2



- § 8(2) ERTV: Leistungsentgelt ist zu vereinbaren, wenn zähl- und/oder messbare Leistungsbestimmungsgrößen wie Zeit, Menge, Qualität usw. der Tätigkeit als Leistungsvorgabe zugrunde gelegt werden.

- § 8(4) ERTV: Im Rahmen des Leistungsentgeltes können in einer Betriebsvereinbarung folgende Entgeltmethoden vereinbart werden:
 - a) Prämienentgelt
 - b) Akkordentgelt (Auslaufmodell),
 - c) Zielentgelt.

- § 6 (2) ERTV: Bei Band- und Taktarbeit im Produktionsbereich ist Prämien- und Akkordentgelt zu vereinbaren.

- § 9 (9) ERTV: Bei Band- oder Taktarbeit gem. § 6(2) ist mit dem Betriebsrat schriftlich Folgendes zu vereinbaren:
 - a) die Anzahl der zur Besetzung des Bandes benötigten Beschäftigten;
 - b) die Leistungsabstimmung je Arbeitsstation;
 - c) die Anzahl der Springer;
 - d)

Backup: Tarifvertrag über Leistungs- und Personalbemessung der Volkswagen AG



- ➔ § 12 TVLP: Beim Leistungsentgelt AK werden die arbeitssystembezogenen Kenndaten und die sich daraus ergebende SOLL-Personalbesetzung nach den Bestimmungen dieses Tarifvertrages ermittelt und vorgegeben.
- ➔ § 12.5.1 TVLP: Die SOLL-Personalbesetzung ist so zu bemessen, dass die arbeitssystembezogenen Kenndaten auf der Grundlage der VW-Standardleistung eingehalten werden.
- ➔ § 12.5.2 TVLP: Die SOLL-Personalbesetzung wird zwischen den Beauftragten des Unternehmens und des Betriebsrates auf der Grundlage der ermittelten Daten festgesetzt.
- ➔ § 12.5.3 TVLP: Die SOLL-Personalbesetzung darf nur geändert werden, wenn dies durch Änderung der arbeitssystembezogenen Kenndaten oder durch Fehler begründet ist.
- ➔ § 12.5.4 TVLP: Das Verfahren der Reklamation der SOLL-Personalbesetzung richtet sich nach § 11.



Backup: Literatur

- **Handbuch „Arbeit-Entgelt-Leistung. Entgelt-Rahmentarifverträge im Betrieb“ von H. Meine, R. Rohnert, E. Schulte-Meine und S. Vetter, 7. Auflage, Frankfurt 2018, hier das Kapitel 5 und insbesondere das Kapitel 5.7 (erscheint im Juli 2018 neu)**
- **Hartmut Meine: Mitbestimmung über die Leistungs- und Personalbemessung – auf dem Weg zu einer neuen Leistungs politik, in: Handbuch Gute Arbeit 2015**
- **Kalle Kunkel: Kampf gegen die Burnout-Gesellschaft in Zeiten der Digitalisierung. Der Tarifkonflikt an der Charité um Gesundheitsschutz und Mindestbesetzung, in: Handbuch Gute Arbeit 2016**
- **Hartmut Meine: Gesundheit, Arbeitspensum und Personalbemessung, in: Handbuch Gute Arbeit 2017**
- **Kalle Kunkel und Meike Jäger: Ein erster Schritt auf einem langen Marsch. Personalbemessung als zentrale Komponente für humane Arbeitszeiten, in: Handbuch Gute Arbeit 2017**