

**Gestaltungshinweise
und
Regelungsvorschläge
für
Zielvereinbarungen**

Stand 29. Mai 1998

Gliederung:

- I. Einleitung**
- II. Die Zielvereinbarung**
 1. Das Ziel ein vielfältiger Begriff
 2. Die Zielvereinbarung -
Ein unternehmensstrategisches Element
- III. Gestaltungsvorschlag einer Betriebsvereinbarung**
- IV. Strategische Maßnahmen zur Umsetzung einer Zielvereinbarung**
 - Checkliste für die Arbeitnehmer
 - Checkliste für den Betriebsrat
- V. Zusammenfassung**
- VI. Übersicht über Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates beim Prämienlohn**
- VII. Literaturliste**

I. Einleitung

Nachdem Gruppenarbeit/Projektarbeit und KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozeß) in vielen Betrieben diskutiert, jedoch nach wie vor in wenigen Betrieben eingeführt, wird nun ein weiterer Begriff namentlich "Die Zielvereinbarung" in den Betrieben zu einem Thema.

Dieser Begriff ist eingebettet in die Diskussion um **lean-production, lean-management, lean-administration** und **lean-thinking**. Bei all diesen Begrifflichkeiten geht es aus Arbeitgebersicht in erster Linie darum, die Unternehmen umzustrukturieren bzw. zu restrukturieren, um die Produktivität bzw. die Rationalisierung verschärft zu steigern. Dabei geht es um den Transport bzw. die Implementierung von Unternehmenszielen beim Arbeitnehmer bzw. der Arbeitsgruppe, d. h. die unternehmensspezifischen Ziele - Quantität, Qualität, Effizienzsteigerung und Erfolgsrechnungen - werden auf die einzelnen Hierarchien heruntergebrochen und für die Beteiligten als Leistungsziel konkretisiert.

Gegenstand sind Unternehmensziele, -bereiche oder Projektziele und die Vereinbarung von Zielen mit dem Arbeitnehmer bzw. der Arbeitsgruppe. Zudem sind Zielvereinbarungen ein Personalführungsinstrument. Der unternehmensstrategische Ansatz verschärft somit den Konflikt um Entgelt und Leistung zusätzlich. Argumentativ unterstützt wird das Thema mit Begriffen wie corporate identity, Globalisierung der Märkte, internationale Konkurrenzfähigkeit bis hin zur Standortfrage und die Herstellung einer Erpressungssituation in bezug auf zukünftige Investitionen. Auffällig ist dabei, daß die Humanisierung der Arbeitswelt bzw. die unmittelbare Gestaltung der Arbeitsbedingungen sowie die Beschäftigungssicherung nicht, bzw. nur punktuell, erwähnt wird.

In den heutigen Tarifverträgen ist dieses Thema namentlich nicht erwähnt, jedoch gibt es mittels der Tarifverträge und des Betriebsverfassungsgesetzes Möglichkeiten zur Gestaltung dieses Prozesses (vgl. III).

Was sind unsere politischen Ziele und Eckpunkte?

II. Zielvereinbarung

1. Das Ziel ein vielfältiger Begriff.

Der von den Arbeitgebern in diesem Zusammenhang verwendete Begriff hat den Betriebszweck zum Gegenstand. Folglich geht es um Maßnahmen, welche die Umsätze steigern und die Gewinne erhöhen. So gesehen ist die von den Arbeitgebern verfolgte Zielvereinbarung mit den Arbeitnehmern ein System zur "Führung der Arbeitnehmer" im Interesse unternehmerischer Ziele und deren Erfüllung.

Beim Begriff "Ziel" handelt es sich um einen in der Zukunft definierten Zustand. Mittels eingeleiteter Maßnahmen soll dieser Zustand (Ziel) erreicht werden, z. B.

- Verbesserung der Arbeitsbedingungen,
- Reduzierung von Belastung und Beanspruchung,
- Steigerung der Menge,
- Verbesserung der Qualität,
- Einhaltung von Terminen,
- Ausführung der Arbeit bis zu einem bestimmten Zeitpunkt (Messetermin, Projekte etc.),
- Entwicklung einer neuen Software,
- Umsatzziele,
- Kostenziele,
- usw.

Die angeführten Punkte könnte man noch beliebig erweitern.

Zielvereinbarungen führen in der Zukunft zu unzumutbarem Leistungsdruck für die Arbeitnehmer, wenn Ziele nicht begrenzt und die dafür unabdingbaren Rahmenbedingungen nicht geregelt sind.

2. Die Zielvereinbarung ein unternehmensstrategisches Element

Mit der Zielvereinbarung verfolgen die Arbeitgeber den systematischen Weg, um die im Betrieb vorhandenen Zustände und Verhältnisse zu verändern. Wie der Begriff "Zielvereinbarung" bereits ausdrückt, geht es in diesem Fall erstens um Unternehmens-Ziele, welche zweitens im Rahmen einer "Vereinbarung" mit den Arbeitnehmern getroffen werden. Damit dieser Prozeß seitens der Unternehmen in die Wege geleitet werden kann, bedarf es einer anderen Unternehmenskultur. Der klassische Taylorismus mit seiner Anordnung von oben nach unten scheitert hier in aller Regel.

Um diese Ziele zu erreichen, bedarf es einer Unternehmenskultur, welche die Arbeitnehmer in vielfältiger Weise beteiligt.

Über die Vorgesetzten werden unternehmensstrategische Ziele nach wie vor nach "unten" transportiert. Jeder Vorgesetzte versucht nun seinerseits mit den Arbeitnehmern im Rahmen ihrer Arbeitsaufgabe Unternehmens-Ziele zu vereinbaren, um eine kontinuierliche Prozeßoptimierung zu erreichen.

Die Zielvereinbarung stellt eine Vereinbarung über erwartete Leistungsstandards (Leistungs-, Prämienbedingungen) im Rahmen des Tarifvertrages dar, welche zwischen dem Arbeitnehmer, der Gruppe und dem Arbeitgeber oder Beauftragten (Vorgesetzten) vereinbart wird. Der Inhalt dieser Vereinbarung ist zu regeln und für beide Parteien verbindlich. Einseitige Zielvorgaben stellen keine Vereinbarung in diesem Sinne dar und sind unzulässig. Um die Vereinbarung zu erfüllen, ist ein fairer Aushandlungsprozeß unabdingbar, d. h. grundsätzlich:

1. Der Inhalt der Vereinbarung muß den Beteiligten bekannt sein.
2. Der Abschluß dieser Vereinbarung muß freiwillig sein und darf nicht erzwungen werden.
3. Die Ziele dieser Vereinbarung müssen grundsätzlich erreichbar sein.
4. Es gibt ein Reklamationsverfahren gemäß § 29 D MTV gewerbliche Arbeitnehmer und § 18 D MTV Angestellte.

Voraussetzung für Zielvereinbarungen ist der Abschluß eines Zusatztarifvertrages für Angestellte und eine Regelungsvereinbarung über die "Formen der Arbeit" und das hierfür zu zahlende Entgelt. Die Zuständigkeit liegt bei der IG Metall, Bezirksleitung.

III. Gestaltungsvorschlag einer Betriebsvereinbarung

Zwischen Betriebsrat und der Geschäftsleitung der Firma wird auf der Grundlage der Rahmenvereinbarung Prämienlohn/-entgelt vom folgende

Betriebsvereinbarung über die Zielvereinbarung

abgeschlossen:

- 1. Geltungsbereich: Tarifverträge beachten!**
- 2. Die Arbeits- und Leistungsbedingungen** sind gemäß § 6 a MTV Angestellte und § 13 MTV für die gewerblichen Arbeitnehmer menschengerecht zu gestalten.
- 3. Mit Zielvereinbarungen** werden neue Beteiligungsmöglichkeiten für alle Beschäftigten geschaffen.
- 4. Qualifizierung**
Alle Arbeitnehmer haben Anspruch auf Qualifizierung mit dem Ziel, den Aushandlungsprozeß und Erreichbarkeit der Ziele zu gestalten. Mit dem Betriebsrat ist ein Qualifizierungsplan und die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen zu vereinbaren.
- 5. Die Zielvereinbarung ist eine Vereinbarung** zwischen dem Arbeitnehmer, Projekt/Gruppe und dem Vorgesetzten. Hierbei sind die Formen der Arbeit zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber gemäß Tarifvertrag zu regeln.
- 6. Anforderungen an die Zielvereinbarung**

- 6.1. Der Inhalt der Vereinbarung muß den Beteiligten bekannt sein.
- 6.2. Die Ziele der Vereinbarung müssen vom Arbeitnehmer beeinflussbar, zumutbar und im Rahmen der tariflichen Arbeitszeitvereinbarung erreichbar sein.
- 6.3. Der Abschluß einer Zielvereinbarung ist freiwillig und folglich nicht erzwingbar.
- 6.4. Im Konfliktfall wird im Rahmen der paritätischen Kommission verfahren.
- 6.5. Eine Zielvereinbarung kann nur im Rahmen eines mitbestimmten Leistungsentgeltes gemäß MTV gewerbliche Arbeitnehmer und MTV Angestellte mittels Zusatztarifvertrag vereinbart werden.

7. Zielarten

- 7.1. Leistungsziele mit meß- und zählbaren Größen
Werden Leistungsziele mit meß- und zählbaren Größen vereinbart, sind die Bestimmungen des Manteltarifvertrages zum Leistungsentgelt (s. Ziff. 9.1. Akkord und Prämie) für gewerbliche Arbeitnehmer und ein Zusatztarifvertrag für Angestellte anzuwenden. Die hierzu abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen sind hierbei zu berücksichtigen ggf. zu ändern. Falls diese Betriebsvereinbarungen nicht existieren, sind diese vor Abschluß der Betriebsvereinbarung **“Zielvereinbarung”** abzuschließen.

Eine Verdienstsicherung bei Entgeltsystemen mit Entgeltanreiz ist zu vereinbaren. So kann z. B. auf eine Anreizprämie eine zusätzliche Qualitätsprämie aufgesetzt werden. Die Parameter sind gemäß der manteltarifvertraglichen Bestimmungen zu Prämienentgelt zu vereinbaren.

- 7.2. Leistungsziele mit “weichen” Kriterien (nicht meß- und zählbar)
Zielvereinbarungen mit weichen Kriterien sind nicht meß- und zählbar, sondern nur beurteilbar (subjektiv) und können nach- folgende Kriterien beinhalten, z. B.

- Sauberkeit
- Ordnung
- Informationsaustausch
- Initiative
- Belastbarkeit
- Vielseitigkeit etc.

Kommen diese Kriterien zur Anwendung, sind die Bestimmungen des Manteltarifvertrages § 20 für gewerbliche Arbeitnehmer (Zeitlohn) bzw. § 7 Manteltarifvertrag Angestellte (Zeitentgelt) anzuwenden.

Eine Kombination der Ziffern 7.1. und 7.2. ist nicht zulässig.

- 8. Beim Zielvereinbarungsprozeß** sind Bedingungen dieser Vereinbarung einzuhalten. Die Betroffenen werden mindestens 2 Wochen vor Beginn des Zielvereinbarungsgespräches informiert. Vorgesetzte und zugeordnete Arbeitnehmer, Projekt/Gruppenmitglieder führen ein Gespräch über die bevorstehenden Aufgaben. Daraus werden Ziele abgeleitet für einen zu vereinbarenden Zeitraum (z.B. 1 Jahr). Für längerfristig angelegte Aufgaben bzw. Projekte gilt dieses auch für Teilprojekte.

Die vereinbarten Ziele müssen vom betroffenen Arbeitnehmer (Projekt/Gruppe) direkt beeinflussbar, zumutbar und erreichbar sein.

Kommt zwischen den Parteien keine Vereinbarung zustande, gelten die bisherigen Leistungsstandards weiter. Ein weiterer Versuch kann unter der Beteiligung des Betriebsrates eingeleitet werden.

9. Leistungsziele und Zielvereinbarung

- 9.1. Sollen Zielvereinbarungen (meß- und zählbar) im Betrieb eingeführt werden, ist vorab bei den gewerblichen Arbeitnehmern von Zeitlohn in den Akkord oder Prämienlohn zu wechseln.
- 9.2. Sollen bei Angestellten Leistungsziele (meß- und zählbar) eingeführt werden, ist vorab ein Zusatztarifvertrag "Leistungsentgelt (Prämie)" zu vereinbaren.

- 9.3. Die Leistungsziele und die hierfür erforderlichen Bedingungen der Zielvereinbarung werden zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat vereinbart. Die Arbeitnehmer, Projekt/Gruppe sind daran zu beteiligen.
- 9.4. Der Betriebsrat kann zur Deckung seines Informationsbedarfes ein Mitglied in diese Gespräche entsenden. Die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates bleiben dabei unberührt.
- 9.5. Das Ergebnis der Zielvereinbarung wird dem Arbeitnehmer und dem Betriebsrat schriftlich zur Verfügung gestellt. Der Arbeitnehmer, die Projekt/Gruppe, der Betriebsrat kann die Leistungsziele reklamieren. Das Verfahren richtet sich nach MTV § 29 D für die gewerblichen Arbeitnehmer und nach MTV § 18 D für die Angestellten.
- 9.6. Ist eine Zielvereinbarungsperiode (max. 1 Jahr) abgelaufen, errechnet sich die zu bewertende Prämie aus dem Verhältnis SOLL (= Zielvereinbarung) zu IST (= tatsächlich erreichtes Ziel) (vgl. Ziff. 15 Risikosicherung).
Eine Verstetigung des Leistungsentgeltes pro Monat mittels eines Referenzzeitraumes von z. B. die letzten 3 Monate oder des Vorjahres ist zu vereinbaren. **Alternative: Prämienabschlag**
- 9.7. Während einer Zielvereinbarungsperiode können keine zusätzlichen Ziele vereinbart werden. Maximal dürfen 2 Ziele vereinbart werden.
- 9.8. Die Projekt/Gruppe, Arbeitnehmer erhalten den Zugang zu Daten über den Stand und Erreichung der Ziele.
- 9.9. Nach Ablauf einer Zielvereinbarungsperiode gelten die Bedingungen unverändert weiter, solange keine andere Zielvereinbarung getroffen wird.
- 9.10. Weitere Zielvereinbarungen können nur getroffen werden, wenn ein neues Projekt die Änderung der Arbeitsmethode oder durch technische bzw. organisatorische Änderungen oder durch offensichtliche Berechnungsfehler oder wesentliche Änderung der Stückzahl, die entscheidend die Stückzeit, das Pensum, das Projekt beeinflussen, begründet ist.
- 9.11. Leistungsziele können nach Ablauf eines Zielvereinbarungszeitraumes neu festgelegt werden. Vorab ist ▲

mit der Projekt/Gruppe, Arbeitnehmer und Betriebsrat eine Soll-Leistung, Personalbesetzung zu vereinbaren.

- 9.12. Die erreichten Ziele (z.B. 3 monatiger Referenzzeitraum) können Ausgangsbasis für neue Ziele sein (vgl. Ziff. 6 "Anforderungen an die Zielvereinbarung").

10. Qualität der Bezugsmerkmale

- 10.1. Gegenstand der Zielvereinbarung kann nicht sein, z. B. die Personalabbauplanung, Regelungen für Frühpensionierung, auf den Krankenstand gerichtete Maßnahmen, Einstellungen, Kündigungen etc. und Aufgaben für welche originär Arbeitgeber und Betriebsrat zuständig sind.
- 10.2. Folgende Bezugsmerkmale können vereinbart werden:
Menge, Qualität, Termine, Umsatz.
Bei der Vereinbarung von Zielen ist vorab zu entscheiden, ob es sich um Leistungsentgelt (Prämie, Akkord) gemäß Ziff. 7.1 oder 7.2. "Beurteilungskriterien" oder um § 87 Abs. 1 Ziff. 12 "Betriebliches Vorschlagswesen/KVP" handelt.

11. Reproduzierbarkeit

Wird eine Zielvereinbarung abgeschlossen, muß der Ist-Zustand reproduzierbar und die Daten repräsentativ gemäß der Betriebsvereinbarung "Akkord und/oder Prämienentgelt" (Datenermittlung) sein.

- 12. Treten während des Zielvereinbarungszeitraumes** Änderungen ein, welche nicht von Arbeitnehmern zu verantworten sind, sind vom Vorgesetzten Maßnahmen einzuleiten im Hinblick auf die Überprüfung des Zieles bzw. zusätzliche Maßnahmen zur Erreichung des Zieles.

13. Prämienentgelt

Das Prämienentgelt setzt sich zusammen aus der Entgeltgruppe und dem vereinbarten Leistungsentgelt/Standardprämie (z.B. ▲

bisheriges Durchschnittsentgelt) gemäß der Leistungskennzahl der Zielvereinbarung (ist zwischen dem Betriebsrat und der Geschäftsleitung zu vereinbaren). Für die vereinbarten Ziele wird die Höchstprämie bezahlt. Der Verlauf der Prämienentgeltlinie ist

vgl. hierzu Materialien zur Tarifpolitik, Prämienlohn, Gruppenarbeit, Projektarbeit und KVP

mindestens 1 : 1.

14. Verteilung der Prämie

Die Zielvereinbarungsprämie erhält jedes Projekt/Gruppenmitglied/Arbeitnehmer. Die Prämie wird gleichmäßig oder ungleichmäßig auf alle Gruppenmitglieder gemäß der Zielvereinbarung verteilt.

15. Risikosicherung

Treten während des Vereinbarungszeitraumes technische Schwierigkeiten, arbeitsorganisatorische Störungen und unvorhersehbare Arbeiterschwernisse auf, welche bei der Festlegung der Zielvereinbarung nicht berücksichtigt werden konnten, so sind dies Belastungen, die von der Gruppe/Arbeitnehmer nicht zu vertreten sind. Der Gruppensprecher/Projektleiter/ Arbeitnehmer ist verpflichtet, diese Ereignisse unverzüglich seinem Vorgesetzten zu melden. Das Prämienentgelt gemäß Ziff. 13 wird nicht gemindert.

16. Paritätische Kommission

Regelung von Streitigkeiten, Reklamationsverfahren

- 16.1. Streitigkeiten aus dieser Betriebsvereinbarung werden in der paritätischen Kommission behandelt. Die paritätische Kommission setzt sich aus Mitgliedern zusammen. Die Mitglieder werden je zur Hälfte vom Arbeitgeber und Betriebsrat bestimmt.

16.2. Streitigkeiten werden unverzüglich, jedoch innerhalb von 10 Arbeitstagen von der paritätischen Kommission entschieden. Allen Mitgliedern der Kommission sind vom Arbeitgeber die erforderlichen Unterlagen zur Verfügung zu stellen.

16.3. Erfolgt innerhalb der paritätischen Kommission keine Einigung, so ist die Angelegenheit innerhalb von 10 Arbeitstagen zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung zu vereinbaren. Erfolgt auch hier keine Einigung, so kann die tarifliche Schlichtungsstelle angerufen werden.

16.4. Reklamationen

Soll-Daten oder Arbeitsbedingungen können von einzelnen Arbeitnehmern/Projekt/Gruppe oder dem Betriebsrat reklamiert werden. Anträge auf Reklamationen sind bei der Abteilung zu stellen. Der reklamierte Sachverhalt wird von der paritätischen Prämienkommission gemäß der Ziffern 16.2. und 16.3. behandelt. Eine Entscheidung der paritätischen Prämienkommission über den reklamierten Sachverhalt hat diese dem Arbeitgeber, dem Betriebsrat und dem Antragsteller mitzuteilen. Wird die Entscheidung vom Arbeitgeber, vom Betriebsrat oder dem Antragsteller nicht akzeptiert, ist nach Ziffer 16.3. zu verfahren.

Wird ein Soll-Wert zugunsten des Arbeitnehmers geändert, so gilt er vom Zeitpunkt der Reklamation an. Wird ein Soll-Wert zuungunsten des Arbeitnehmers geändert, so gilt er vom Zeitpunkt der Änderung. Für die Dauer des Reklamationsverfahrens erhält der Arbeitnehmer mindestens sein bisheriges Durchschnittsentgelt.

17. Beschäftigungssicherung

18. Inkrafttreten und Laufzeit

Diese Vereinbarung tritt mit Wirkung vomin Kraft und ist mit einer Frist von zum Monatsende kündbar.

Unterschrift

Geschäftsleitung

Betriebsrat

▲

IV Strategische Maßnahmen zur Umsetzung einer Zielvereinbarung

Checkliste für Arbeitnehmer

1. Sind die zu vereinbarenden Ziele von den Betroffenen unmittelbar beeinflussbar und zumutbar?
2. Können im Rahmen des Zielvereinbarungsprozesses eigene Ideen und Vorschläge in das Zielvereinbarungsgespräch eingebracht werden?
3. Sind die Formulierungen eindeutig oder können daraus Mißverständnisse abgeleitet werden?
4. Wurden die notwendigen Informationen, Handlungs- und Entscheidungskompetenzen mitgeteilt bzw. übertragen?
5. Sind die meß- und zählbaren Größen für die Zielerreichung realistisch? (Erfahrungswissen)
6. Sind die Grenzen der Gestaltungsspielräume bekannt?
7. Prüfe, ob die Ziele erreichbar sind!
8. Sind die von Ihnen geforderten Qualifizierungsmaßnahmen zugesagt?
9. Sind die Parameter für die Abgeltung der Ziele 1 : 1 zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern verteilt?
10. Akzeptieren Sie keine unzumutbaren Arbeits- und Leistungsbedingungen!
11. Sind die tarifvertraglichen Bedingungen eingehalten? (Zusatztarifvertrag Angestellte)

12. Ist die Reproduzierbarkeit des Ist- und Soll-Zustandes gewährleistet, um Konflikte nach Möglichkeit von vornherein auszuschließen?
13. Wurden die eingebrachten Vorschläge berücksichtigt?
14. Existiert eine Betriebsvereinbarung zum "Leistungsentgelt"?
15. Erhalten Sie die mit Ihnen vereinbarte "Zielvereinbarung" schriftlich?

Checkliste für den Betriebsrat

1. Informiert die IG Metall-Verwaltungsstelle, wenn dieses Thema im Betrieb auf die Tagesordnung kommt!
2. Sind Betriebsvereinbarungen zum Prämienentgelt (auch für Angestellte) vorhanden?
3. Ist eine Betriebsvereinbarung zur Akkord-/Prämienentlohnung vorhanden? Ist diese gekündigt?
4. Im Zeitlohn/Gehalt (Leistungsbeurteilung) gemäß Ziff. 7.2. mit weichen Kriterien darf es keine Zielvereinbarung geben.
5. Gibt es eine Betriebsvereinbarung "Formen der Arbeit" Projekt-/Gruppenarbeit?
6. Gibt es eine Betriebsvereinbarung zum kontinuierlichen Verbesserungsprozeß (KVP) bzw. betrieblichen Vorschlagswesen?
7. **Achtung!**
In diesem Zusammenhang werden oft Betriebsvereinbarungen zur regelmäßigen Arbeitszeit, Mehrarbeit, Gleitzeit etc. tangiert. Es ist zu prüfen, inwieweit ggf. in Betriebsvereinbarungsentwürfen von Geschäftsleitungen diese Parameter eingearbeitet wurden. Hierin verbergen sich oft **tarifwidrige** Vorschläge und **tarifvertragliche Konflikte**.
8. Wurde ein Zusatztarifvertrag abgeschlossen?

Fragestellungen für die Bezirksleitung

1. Ist es aus strategischer, tarifpolitischer Sicht richtig, im Rahmen von Betriebsvereinbarungen den Prozeß der Zielvereinbarung offensiv oder begleitend zu regeln?
2. Unterlaufen wir ggf. unsere Verhandlungen zum Entgeltrahmen-tarifvertrag, wenn wir diese Prozesse in den einzelnen Betrieben offensiv angehen?

Bedingungen:

Im Manteltarifvertrag § 7 Anhang 3 Ziff. 10 wird ausschließlich von Beurteilungsmerkmalen gesprochen. Können wir uns in diesem Zusammenhang ein Prämienentgelt für Angestellte vorstellen?

- a) ohne Leistungsbeurteilung
- b) Prämie und Leistungsbeurteilung

3. Wollen wir den MTV Angestellte § 7 Anhang 3 Ziff. 10 (Unterrichtung der Tarifvertragsparteien) bei den von Zielvereinbarung für uns politisch wichtigen betroffenen Betrieben offensiv angehen und durchsetzen?
4. Können wir uns vorstellen, daß wir Zielvereinbarungen abschließen, wo Gewerbliche und Angestellte in einem Projekt, einer Gruppe im Rahmen von Reorganisierungsprozessen, in den Betrieben gemeinsam arbeiten und ggf. ein gemeinsames Arbeitsergebnis erzielen?
5. Wird die Ziff 3. mit JA beantwortet, haben wir unterschiedliche Ausgangsvoraussetzungen in den einzelnen Manteltarifverträgen. Können wir uns in diesem Zusammenhang für Angestellte Regelungen vorstellen, vergleichbar dem des Prämienlohnes § 23?

V Zusammenfassung

Die Zielvereinbarung ist ein unternehmerisch strategischer Ansatz, um die Effizienz der Beschäftigten zu steigern. Der genannte Themenkomplex beinhaltet zum einen, an der Gestaltung und Organisation der Arbeit direkt beteiligt zu werden, zum anderen ist eine nicht unerhebliche Leistungsverdichtung gegeben bis hin, daß sich Arbeitnehmer, Management bei Streß selbst organisieren mit allen negativen Auswirkungen auf ihre Gesundheit.

Um die Arbeit für die Projekt-/Gruppe dem Arbeitnehmer auf Dauer zumutbar zu gestalten, bedarf es für die Interessenvertretung und Arbeitnehmer Rahmenbedingungen in Form einer Betriebsvereinbarung gemäß III. In dieser Betriebsvereinbarung sind letztendlich die Spielregeln und Mindestanforderungen für den Prozeß der Zielvereinbarung sowie das Entgelt zu konkretisieren und zu vereinbaren.

Zielvereinbarungen im Rahmen eines Gesprächscharakters ohne Verbindlichkeit im Sinne eines Vertrages sind abzulehnen. Die Gefahr eines Zieldiktates liegen auf der Hand, ohne daß sich die Beschäftigten gegen unzumutbare nicht erreichbare bzw. außerhalb ihres Einflusses liegende Ziele wehren können.

So gesehen ist zu differenzieren zwischen Zielen, die von den Beschäftigten direkt beeinflussbar sind, und Unternehmensergebnissen im Sinne einer Bilanz. Sollen Arbeitnehmer am Unternehmensgewinn beteiligt werden, ist eine Betriebsvereinbarung abzuschließen.

Um den Zielvereinbarungsprozeß im Sinne der Beschäftigten zu gestalten, sind hierbei Qualifizierungsmaßnahmen für die Beteiligten unerlässlich und somit Voraussetzung für diesen Prozeß.

Da durch Zielvereinbarungen ggf. massive Produktivitätsentwicklungen die Folge sind, ist das Thema der Beschäftigungssicherung mittels eines Beschäftigungssicherungs-Tarifvertrages auf die Tagesordnung zu ▲ setzen.

Forderung an eine humane Arbeitsorganisation

1. Eine befriedigende Tätigkeit sollte unterschiedliche Fähigkeiten und Fertigkeiten des einzelnen aktivieren. Die Einzelaufgaben sollten sinnvoll zusammengesetzt sein und den Arbeitnehmer in die Lage versetzen, einen eigenen Arbeitsrhythmus aufzubauen.
2. Jede Arbeit sollte so strukturiert sein, daß der Arbeitende aus seinen Aufgaben etwas lernt, seine Kenntnisse erweitert und damit allgemein seine Lernfähigkeit wachhält.
3. Jeder braucht einen Mindestraum für eigene Entscheidungen. Er muß Möglichkeiten zur Kontrolle seiner Arbeitsergebnisse erhalten. Dabei muß er an der Festlegung der Standards beteiligt sein, die er einzuhalten hat.
4. Die Arbeit soll ineinandergreifende Aufgaben, Arbeitsplatzwechsel und soziale Kontakte bieten, damit die einzelnen sich gegenseitig informieren, helfen und unterstützen können.
5. In jeder Arbeit sollten Qualifikationen wie Sorgfalt, Geschicklichkeit und Kenntnisse enthalten sein, die auch in der Gesamtgesellschaft geschätzt werden.
6. Jede Tätigkeit bzw. jede Arbeitsgruppe sollte einen merklichen Beitrag zum Nutzen des Produkts für den Konsumenten leisten.
7. Letztlich sollte jede Arbeit mit Hoffnungen auf zukünftige, gleichbleibende Einkommenserhöhungen, die Ausweitung der Kenntnisse und die Möglichkeiten des Aufstiegs verbunden werden können.

VI Übersicht über Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates

(Grundlagen: § 87 BetrVG und § 23 MTV Metallindustrie Bayern Arbeiter)

- 1. Prämie oder Zeitlohn oder Akkord?**
Mitbestimmungsrecht (MBR) ja - BAG 17.12.1968 (AP Nr. 27 zu § 56 BetrVG 1952) und 20.09.1990 (AiB 1992, 579 = EzA § 80 BetrVG Nr. 39)
- 2. Initiativrecht des Betriebsrats auf Einführung von Prämienlohn?**
MBR ja - BAG 20.09.1990 (AiB 1992, 579 = EzA § 80 BetrVG Nr. 39)
- 3. Freiwillige Leistung (und damit Einschränkung von Mitbestimmungsrechten)?**
Nein, wenn Prämie tariflich vorgesehen ist - BAG 16.12.1986 (AP Nr. 8 zu § 87 BetrVG Prämie)
- 4. Prämienart**
MBR ja - BAG 25.05.1982 und 16.12.1986 (AP Nr. 2 und Nr. 8 zu § 87 BetrVG Prämie)
- 5. Zeitstudien/Datenermittlung/Verfahrensregelung**
MBR ja; BAG läßt aber auch - mitbestimmungsfreie - Zeitstudien zu, wenn sie nicht für Prämienregelung verwendet werden - BAG 20.09.1990 (AiB 1992, 579) und 24.11.1981 (AP Nr. 3 zu § 87 BetrVG Ordnung des Betriebes)
- 6. Prämien-Bezugsgrößen**

MBR ja - BAG 25.05.1982, 13.09.1983 (AP Nr. 2 und Nr. 3 zu § 87 BetrVG Prämie)

7. Prämien-Lohnlinie (Lohn-Leistungsrelation; Prämienkurve; linear, degressiv, progressiv etc.)

MBR ja - BAG 13.09.1983 und 16.12.1986 (AP Nr. 3 und Nr. 8 zu § 87 BetrVG Prämie) (damit auch die Verdiensthöhe für die jeweilige Leistung)

8. Prämien-Ausgangslohn

MBR ja, soweit nicht tariflich geregelt - BAG 13.09.1983 und 16.12.1986 (AP Nr. 3 und Nr. 8 zu § 87 BetrVG Prämie)

9. Prämien-Endlohn

MBR ja - BAG 13.09.83 und 16.12.86 (AP Nr. 3 und Nr. 8 zu § 87 BetrVG Prämie)

10. Prämien-Ausgangsleistung

MBR ja - BAG 13.09.83 und 16.12.86 (AP Nr. 3 und Nr. 8 zu § 87 BetrVG Prämie)

11. Prämien-Endleistung

MBR ja - BAG 13.09.83 und 16.12.86 (AP Nr. 3 und Nr. 8 zu § 87 BetrVG Prämie)

12. Einzel- oder Gruppenprämie

MBR ja - GK-Wiese § 87 Rn. 651; Fitting § 87 Rn. 149 - das dort als abweichend zitierte BAG-Urteil vom 08.12.1981 (AP Nr. 1 zu § 87 BetrVG Prämie) halte ich nicht für einschlägig, es betrifft eine freiwillige Prämie, bei der der Arbeitgeber Zweck und Personenkreis alleine festlegen kann.

13. Erholungszeiten?

MBR ja - BAG vom 24.02.1987 (AP Nr. 21 zu § 77 BetrVG) und
24.11.1987 (AP Nr. 6 zu § 87 BetrVG Akkord)

14. Wartezeiten?

§ 23 Ziff. 6 MTV Metall Bayern und BAG 14.02.1989 (AP Nr. 8 zu § 87
Akkord)

**15. Ausschluß von Mitbestimmungsrechten wegen tariflicher
Regelung?**

Hier nicht - vgl. BAG 16.12.86 und 24.02.87; LAG Hamm 03.10.74

Impressum:

Herausgeber:

IG Metall Bezirk Bayern, Bezirksleitung München, Schwanthalerstr. 64,
80336 München, Telefon (089) 532949-0

Redaktion: Batholomäus Pfisterer

Gestaltung:

Druck:

München: Mai 1998