

Herbert Wiesner

**Entgelt auf dem Weg  
zur „CIM“  
der  
„Fabrik der Zukunft“**

Dr. Günter Marchal und Dr. Hans-Jochen Matzenbacher Wissenschaftsverlag  
Krefeld 1988

3	1.	Die Fabrik der Zukunft - makroökonomische Perspektiven
3	2.	CIM(Computer Integrated Manufacturing)
7	2.1	Die CIM-System-Wirtschaftlichkeit
11	2.2	CIM im Esprit-Projekt der EG/Brüssel
12	2.3	Esprit-Projekt "Human Centered CIM-System"
13	3	Flexible Fertigungssysteme (FFS)
16	4.	Industrierobotertechnik
19	5.	Die Automatisierung verfahrenstechnischer Produktionsanlagen
20	6.	CAD Computer Aided Design) im Zeichen-/Konstruktionsbüro
22	7.	Forschung und Entwicklung (F u. E)
26	8.	Information - ein Faktor der Volkswirtschaft
28	8.1	Die Informations- u. Wissensexplosion
28	8.2	Datenbanken
30	8.3	Die informationstechnische Infrastruktur
30	8.4	Drei Dimensionen der informationstechnischen Integration
33	8.5	Öffentliche und private Kommunikationssysteme
33	8.6	Der informationstechnische Arbeitsplatz in der "Fabrik der Zukunft"
35	8.6.1	Ein analytischer Maßstab zur Arbeitsflächen- u. Raum-bemessung
36	8.6.2	Wirkflächen
37	9.	Informationstechnik mit Mikroelektronik
38	9.1	Regel-, Meß-, Steuerungs- und Bürotechnik
39	10.	Management-Informationssysteme (MIS)
39	10.1	Personalinformationssysteme (PIS)
40	10.2	Definition von PIS u. Abgrenzung zu Entgeltabrechnungssystemen
42	10.3	Beispiele von PIS
43	10.3.1	PAISY-Personal-Abrechnungs- u. administratives Informationssystem
43	10.3.2	APIS-Arbeitsplatz- u. Personalinformationssystem
46	10.4	Personalplanung computergestützt - reaktivieren
51	10.4.1	Personaleinsatzplanung
54	11.	Der Mensch in der integrierten Informations-/Wissensverarbeitung
55	11.1	Telekommunikation
56	11.2	Die Technik arbeitsplatznah einsetzen
57	12.	Computerunterstützte Textverarbeitung
58	13.	Der Weg in die Informationsgesellschaft

14.	Bildschirmarbeit - eine neue Arbeitstruktur	59
14.1	Die Bildkommunikation	63
14.1.1	Arbeitsplatztypen (Datensichtarbeitsplatz (DSA))	64
14.1.2	Mikroverfilmung	66
14.2	Datensichtgeräte (DSG) - ein allgemeines Arbeitsmittel	67
14.3	Belastung/Beanspruchung im CIM	67
14.3.1	Arbeitsbelastung	68
14.3.2	Arbeitsbeanspruchung	68
14.3.3	Psychische Belastung - ein Dominant künftiger Arbeit	68
14.3.4	Psychische Beanspruchung	68
14.3.5	Folgeerscheinungen geistiger Beanspruchung	69
14.3.6	Ermüdung	69
14.3.7	Mentale Leistungen - mentale Beanspruchungen	72
14.3.8	Die Augenbeanspruchung	75
14.3.9	Die Sehschärfe	76
14.3.10	Das Alter	77
14.3.11	Die Leuchtdichte	77
14.3.12	Der Kontrast	78
14.3.13	Das seitliche Gesichtsfeld	78
14.3.14	Flimmern	78
14.3.15	Adaptation	79
14.3.16	Der Augapfel im Schnitt	80
14.3.17	Akkomodation	82
14.3.18	Fünf Voraussetzungen für Sehen und Erkennen	83
14.3.19	Das vertikale u. horizontale Sehfeld der Augen	83
15.	Informationstechnische Arbeitsgestaltung	85
15.1	Einflußgrößen der Informationsübertragung u. -verarbeitung	86
15.2	Informationsgeber	87
15.2.1	Informationsgeber - optisch	87
15.2.2	Informationsgeber - akustisch	87
15.2.3	Informationsgeber - taktil	87
15.3	Gestaltungsprinzipien	88
15.4	Einflußfaktoren zur Sicherung des Prinzips der minimalen Ermüdung	88
15.5	Beschaffenheit der Bildschirmgeräte/Hardware-Ergonomie	88
15.6	Wahrnehmbarkeit der Zeichen /Software-Ergonomie	90
15.7	Arbeitsgestaltung - wer übernimmt sie künftig ?	90
16.	Wachstumsfelder der Arbeitsgestaltung	95
17.	Fazit: Das Ambiente der Arbeit neu gestalten	95

18.	Lohn-/Gehalts-/Entgeltstrukturen in Gegenwart u. Zukunft	98
18.1	Die Grundlohn-/Grundgehaltsstrukturen gegenwärtig	99
18.2	Gewerbliche Arbeitnehmer - Löhne/Lohnstrukturen	100
18.3	Tarifliche Angestellte - tarifliche Gehaltsstrukturen	101
18.4	Außertarifliche Angestellte - Einzelarbeitsvertrag	104
18.5	Die Sozialstruktur der Angestellten	104
18.6	Der Trend zum Monatslohn für gewerbliche Arbeitnehmer	105
18.7	Integrierte Entgeltsysteme	107
18.7.1	Voraussetzungen	107
18.7.2	Anforderungsermittlung	108
18.8	Erschwerniskatalog	109
19.	Haben analytische Bewertungssysteme noch eine Zukunft ?	110
19.1	Verfahren zur analytischen Arbeitsbewertung	110
19.2	Das Stufenwertzahlverfahren	112
19.3	Das Rangreihenverfahren	112
19.4	Kombinierte Verfahren	117
19.5	Die HAY-Stellenwert-Profil-Methode	124
20.	Tarifliche Entgeltgruppensysteme nach analytischer Arbeitsbewertung	126
20.1	Entgeltgruppen u.-sätze der Shell AG Hamburg	129
20.2	Entgelttarifvertrag B.A.T.-Cigarettenfabriken GmbH	129
20.3	Einheitliche Arbeitswert-Tarifgruppen der Hamburgischen Electricitäts-Werke AG (HEW)	135
20.4	Fazit	135 b
21.	Entgelttarifvertrag Fa. Vögele/Mannheim	138
22.	Der Entgeltgruppenkatalog Chemische Industrie	147
22.1	Entgeltgruppenkatalog § 7 (Wortlaut)Chemische Industrie	150
22.2	Definitionsanalyse - Handwerkliche Tätigkeiten im ETV-Chemie	166
22.3	Definitionsanalyse - Meister-Tätigkeiten im ETV-Chemie	169
22.4	Definitionsanalyse - Labor-Tätigkeiten im ETV Chemie	171
22.4.1	Labor-Tätigkeiten ein wachsender, kein schrumpfender Tätigkeitsbereich	171
22.4.2	Labor-Tätigkeiten in EG 1 - EG 13 ?	172
22.4.3	Berufsbilder - Schnittstelle - Brückenbeispiele	172
22.4.4	Richtbeispiele (RB)	172
22.4.5	Analysetätigkeiten als Richtbeispiele	172
22.4.6	Müssen alle RB für die Eingruppierung erfüllt sein ?	175
22.4.7	Labor-Tätigkeiten im Chemie- und Biobereich	175
22.4.8	Biotechnologie - Biolaborant - Chemielaborant	180
22.4.8.1	Die Bedeutung dieser Entwicklung für das Entgelt/Eingruppierung	180
23.	Tarifliche Lohndifferenzierung Volkswagen AG (Vw)	184
23.1	Arbeitssystembewertung	186

23.2	Vw-Standardleistung - Standardlohn	189
23.3	Die Personalzumessung pro Arbeitssystem	190
23.4	Flexibler Personaleinsatz	191
24.	Tätigkeiten im technologischen Wandel der Arbeitsanforderungen	192
24.1	Die Entgeltmaßstäbe/-gruppen	192
24.2	Berufliche Tätigkeiten - Inhalte, Aufgaben, Definitionen	193
24.3	Arbeitszeit = Tätigkeitszeit	196
24.4	Erholungszeiten/-pausen bei Leistungslohn	197
24.5	Arbeitsbereitschaft - Teil der "Tätigkeitszeit"	197
24.6	Arbeitsbereitschaft - Begriffsbestimmung u. Definition	199
24.7	Der Begriff "Regelmäßig" ( § 7 (2) AZO )	202
24.8	Der Begriff "erheblicher Umfang "	203
24.9	Der gesetzliche 8-Std.-Tag	205
24.10	Künftige Tätigkeitsstrukturen	206
24.11	Arbeitsaufgaben - Tätigkeiten	206
24.12	Arbeitszeit-Flexibilisierung-Tätigkeitszeit	208
24.13	Arbeitszeit u. Arbeitszeitrecht - historisch	208
24.14	Betriebliche Arbeitszeitpolitik - eine ständige Aufgabe der Zukunft	211
24.15	Arbeitszeitverkürzung - Arbeitszeitabkommen	211
24.16	Arbeitszeit = betriebliche Nutzungszeit ?	213
24.17	Mehrschichtarbeit/-systeme	213
24.18	Ziele betrieblicher Arbeitszeitpolitik	214
24.19	Aufgaben u. Probleme betrieblicher Arbeitszeitpolitik	214
25.	Teilzeitarbeit	217
25.1	Die betrieblichen Motive, Möglichkeiten u. Grenzen	218
25.2	Teilzeitarbeit als personelles u. zeitliches Anpassungsinstrument	218
25.3	Qualifikation-, Führungs- u. Leitungsaufgaben	218
25.4	Teilzeitbeschäftigte in Arbeit, Leistung, Entgelt	220
25.5	Leistungsvergütungssysteme in Teilzeitarbeit	221
25.6	Arbeitsleistung in Teilzeitarbeit	221
26.	Telearbeit - der Telekommunikationsplatz in der Wohnung	224
26.1	Die Erscheinungsformen der Telearbeit	224
26.2	Die "Privatisierung des Arbeitsplatzes"	224
27.	Das Menschenbild der Arbeit in der CIM	227
28.	Entgelt in der CIM	230
28.1	Entscheidungshilfen der Personal- u. Arbeitswirtschaft	235

28.2	Leistungsvergütung/-vergütungssysteme im Wandel	235
28.3	Das Beispiel einer betrieblichen Neuordnung	240
28.4	Prämienentgelt/-löhne	245
28.4.1	Quantitätsprämien	247
28.4.2	Qualitätsprämien	248
28.4.3	Ersparnisprämien	249
28.4.4	Nutzungsprämien	250
28.4.5	Kombinierte Prämien(Mehrfaktorenprämie)	251
28.4.6	Die Datenermittlung	252
28.4.7	Der Prämienberechnungsmaßstab	253
28.4.8	Die Ausweisung des Prämienentgelt	254
28.4.9	Gestaltungsformen des Prämienlohnes	255
28.4.10	Gruppenprämien	255
28.4.11	Prämienbeispiele	256
28.4.12	Prämienbeispiele in der Instandhaltung	263
28.4.13	Standardisierte Prämien	263
28.4.14	Die tariflichen u. betrieblichen Prämienberechnungs- grundlagen	266
28.4.15	Sonderformen des Prämienlohnes (Ergebnisbeteiligung)	267
28.5	Leistungsbewertung durch Leistungsbeurteilung	271
28.5.1	Das Leistungsprofil	271
28.5.2	Die Beurteilungsstufen	273
28.5.3	Beurteilungssysteme	273
28.5.4	Die Gewichtung	275
28.5.5	Ein tarifliches Beispiel für gewerbliche Arbeitnehmer	276
28.5.6	Leistungsbeurteilung nach Zielsetzung (Vorgaben/Mb0)	284
28.5.7	Zulagenbestimmung/-differenzierung	286
28.5.8	Tarifliche Vereinbarungen über Leistungszulagen für Angestellte der Metall-Industrie	288
29.	Beurteilungsprofile - Entscheidungshilfen	296
29.1	Beurteilungsprofile - ihr human-ökonomischer Wert	296
29.2	Die human-soziale Personalwirtschaft - Voraussetzung	298
29.3	Das Fähigkeitsprofil	301
29.4	Anlagenerkennung - Potentialbeurteilung	302
29.5	Motivierende Führung - Voraussetzung zur Potential- beurteilung	305
29.6	Der Ablauf der Potentialbeurteilung	306
29.6.1	Das Ziel: Erkennen kreativer Mitarbeiter	307
29.6.2	Kreativität - Begriff, Inhalt, Definition	307
29.6.3	Grundelemente der Kreativität	309

29.6.4	Die Ebenen der Kreativität	310
29.6.5	Kreativität als Problemlösungsinstrument	310
29.6.6	Die Kreativitätsbilanz	312
29.6.7	Kreativitätserhaltung	312
29.7	Beurteilung des Führungsverhaltens	313
29.7.1	Das Führungsprofil	313
29.7.2	Wert u. Ziel des Führungsprofils	314
29.7.3	Führungsverhalten - Führungsstil	315
29:8	Fazit	315
30.	Mitarbeiter-Beteiligung	316
Anhang: 1	Tarifvertrag Lohndifferenzierung Vw-AG v. 30.11.79	
" 2	Lohntarifvertrag Vw-AG v. 20.02.80	
" 3	Tarifvertrag ü.die Grundsätze der Entlohnung Vw-AG v. 18.12.84	