

# kompetenz & innovation.bawü



Bezirk  
Baden-Württemberg



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Sozialfonds



ESF  
Europäischer Sozialfonds  
für Deutschland

Die Leitlinie lautet:

**Der Mensch steht im Mittelpunkt!**

und nicht: Der Mensch ist Mittel ●

**Aktuelle Handlungs- und Gestaltungsfelder  
betrieblicher Interessenvertretung**

Arbeitsorganisation  
und Ergonomie



Arbeitszeit

Leistungspolitik/  
-bedingungen

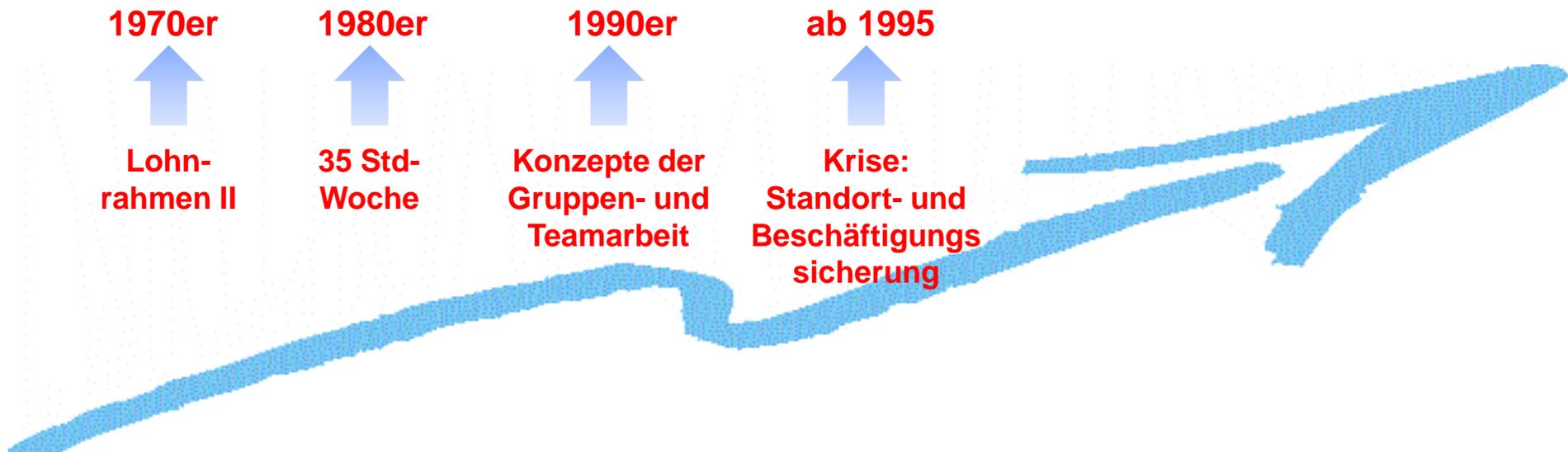
Impuls auf der gemeinsame Delegiertenversammlung  
der Vwst. Friedrichshafen/Oberschwaben und Singen  
am 8. November 2008 in Singen



## ➔ Die aktuelle Situation

- Der Konflikt um Lohn und Leistung ist nicht ohne solidarische Aktionen auf der Basis einer wirkungsvollen Gegenmacht auch nur annähernd lösbar.
- Die Würde des Menschen in der Arbeitswelt, und dabei geht es um den gerechten Lohn, die tägliche soziale Anerkennung sowie um humane Arbeits- und Leistungsbedingungen ist fortwährende Herausforderung für gewerkschaftliches Handeln in den Betrieben.
- Die Formel
  - Einfache Arbeit = billiger = niedriger Lohnführt in die Sackgasse.
  - Gleichzeitig wird dabei übersehen: Auch einfache Arbeit ist hochkomplexe Arbeit!
- Unter dem Druck von Verlagerungsdrohungen entstanden arbeitspolitische Zumutungen zum Beispiel bei Bandgestaltung, Taktverkürzung, Schichtmodellen, etc..

## ➔ Arbeitspolitische Etappen der IG Metall (ausgewählte Beispiele)



- ➔ 1970er Jahre: Lohnrahmen II als Antwort auf ausufernde Belastungen und Zumutungen des „Taylorismus 1.0“. Schwerpunkt liegt auf der Durchsetzung besserer ergonomischer Standards, von Pausen (Taktentkoppelung) und Mitbestimmung bei Personalbesetzung und Leistungsnormen.
- ➔ 1980er Jahre: Durchsetzung der Arbeitszeitverkürzung
- ➔ Frühe 1990er Jahre: Konzepte von Gruppen- und Teamarbeit, verbunden mit Qualifizierung und Arbeitsanreicherung. Ziele waren eine bessere Gestaltung von Arbeit plus Verdienstmöglichkeiten.
- ➔ Seit der Krise 1995 stehen eher Beschäftigungssicherung und Altersausstieg im Vordergrund.



## ➔ Die aktuelle Situation

- In vielen Betrieben erfolgte der Ausstieg aus dem Leistungsentgelt und damit aus der aktiven Mitgestaltung von Leistungsnormen und Leistungsbedingungen.
- Flexible Arbeitszeitmodelle führen zur Entgrenzung von Fabrik-/Verwaltungsarbeit und Privatsphäre.
- Viele auch gut geplante Gruppenarbeitsmodelle haben sich im Zeitablauf „Entleert“.
- Es geht deshalb um die klare Beschreibung betrieblicher Situationen, fundierte Analyse und Auseinandersetzung mit
  - ① Arbeit, Arbeitsbedingungen, Arbeitsorganisation
  - ② Leistung, Leistungsbedingungen
  - ③ Arbeitszeit.



## ➔ Ob Taylorismus oder Toyota: Es geht bei der Gestaltung von Industrie-/Verwaltungsarbeit um

- Planen
- Ordnen
- Standardisieren
- Steuern
- Kontrollieren
- Absichern von Macht/Herrschaft

**mit jeweils ganz spezifischen Konzepten und Methoden.**



## ➡ Leitlinien des *Taylorismus*

- Trennung von Hand- und Kopfarbeit, d.h. Trennung von Planung und Ausführung.  
„Denken und Planen ist Aufgabe der Leitung.“
- „Faustregeln“ der Handwerker sind Grund für mangelnde Effizienz und Willkür in der Arbeitstätigkeit.
- Zu enge Kooperation als Übel für die unzureichende Produktivität.
- Vorgeschriebene (strenge und exakte) Bewegungsregeln sind zu befolgen.
- Aufbau einer Hierarchie und Einführung des täglichen Rapports.
- Einführung des Funktionsmeistersystem: Instruktion, Tempo, Arbeitsverteilung, Zeitermittler, Reparatur, Disziplin, Werkstückaufspannung

- F.W. Taylor (1913):

„Eine erste Kraft ist ein Arbeiter, der genau tut, was ihm gesagt wird und nicht widerspricht.“



## ➔ Leitlinien des *Toyotismus*

- ➔ Reduzierung aller Aktivitäten auf unmittelbar wertschöpfende Tätigkeiten plus massive Standardisierung.
- ➔ Verkürzung der Zeitachse vom Auftrag bis „zu dem Moment, in dem wir Geld kassieren“.  
durch „konsequente und gründliche Beseitigung jeglicher Verschwendung“, d.h. „Beseitigung alles Überflüssigen“ (T. Ohno 1993).
- ➔ Es erfasst im Grundsatz alle Unternehmensfunktionen: Montagen, Fertigung, Instandhaltung, Qualitätssicherung, Logistik, Entwicklung.
- ➔ „Teamarbeit ist alles.“
- ➔ Notwendige Informationen nur bei Bedarf.
- ➔ Es handelt sich nicht allein um ein Fertigungssystem, sondern um ein „umfassendes Managementsystem“ mit Produktionsnivellierung und Marktdiversifizierung.
- ➔ Verfolgt wird der **Anspruch eines „ganzheitlichen Produktionssystems“**.



## ➔ Der Kern von heutigen Ganzheitliche Produktionssysteme

Arbeitssysteme (insbesondere manuelle Tätigkeiten/Montage) werden umgestaltet nach folgenden Prinzipien:

- ➔ manuelle Arbeit im automatisierten Fluss, one-piece-flow, **starre Taktbindung ohne Puffer**, Stationsbindung, möglichst kurze Takte.
- ➔ 100% Wertschöpfung, 100% Ausführungsstandards.
- ➔ klare Entmischung von direkter und indirekter Tätigkeit, Konzentration indirekter Tätigkeit beim Teamleiter
- ➔ Teamarbeit mit kleiner Führungsspanne (6 - 10), eingesetzter Teamleiter, **geführte Gruppenarbeit**
- ➔ Null-Fehler-Prinzip
- ➔ Kanban und Kaizen.
- ➔ auf Kennzahlen ausgerichteter und **geführter KVP**



## ➔ Der Mensch steht nicht im Mittelpunkt

- ➔ Fähigkeiten und Kompetenzen der Beschäftigten spielen bei der Gestaltung und Durchsetzung dieser Modelle keine (zentrale) Rolle, sie werden z.T. sogar bewusst aufs Spiel gesetzt.
- ➔ Druck, Stress und Überforderungen nehmen zu: Selbst Grundregeln der Ergonomie werden verletzt. Investitionen in Maschinen und Abläufe erfolgen nur im Notfall, die Personalbemessung wird auf dem niedrigsten möglichen Niveau geplant.
- ➔ Die Systeme werden wieder störanfälliger und unflexibler.
- ➔ Aber: es ist eben auch (kurzfristig) „billiger“. Und wird auch ermöglicht durch eigene Zielkonflikte und durch Nichtbehandlung im Betrieb.
- ➔ Das Modell hat mit „**ganzheitlichen Produktionssystemen**“ gar nichts zu tun: es ist nicht nachhaltig und auch nicht langfristig angelegt, sondern zielt auf schnelle Effizienzgewinne.



## ➡ Heutige Leitkategorien

- Turbulenzen auf den nationalen und internationalen Märkte erfordern **Flexibilität**.
- Hereinnahme der **Marktmechanismen in das Unternehmen**.
- Verschärfung des Wettbewerbs erfordert **Schnelligkeit**.
- **Top down-Vorgehensweise**.
- In Frage stellen von Bürokratie.
  - Deshalb werden **neue Steuerungs- und Kontrollmechanismen** eingerichtet (Kennzahlensystem, Zielvereinbarung, etc.).
- Trotz Planung immer kommt es zu (Un-)Gewissheitslücken. „Ein Unternehmen ist bestenfalls 5 Minuten planbar“ (Bittelmayer).
  - Deshalb **Selbstorganisation, Selbststeuerung, Selbstoptimierung, Verinnerlichung ökonomischer Prinzipien**.
- Aus der Humanisierungsdiskussion der 1970er Jahre positiv besetzte Begriffe wie Selbstorganisation und Selbststeuerung auf der Basis von Entscheidungs- und Handlungsspielräumen werden umdefiniert und ökonomisch ausgelegt.



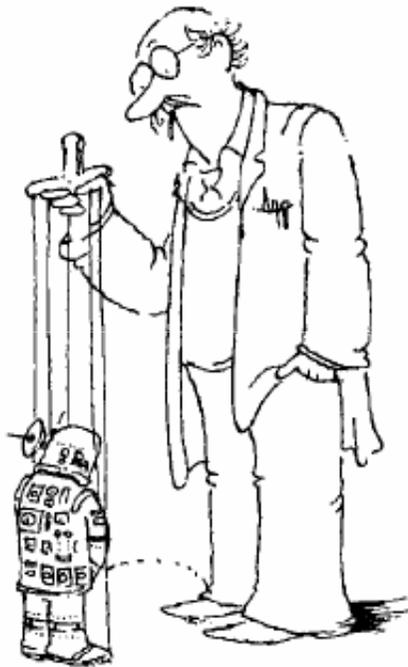
## ➔ Der Alltag: Unerwartete Entwicklungen = Grenzen der Planung

- ➔ Abweichung von Regelmäßigkeiten und Planbarem
- ➔ Unvorhergesehenes tritt auf
  - durch
    - **Komplexität von Einflussgrößen**  
... nicht vollständig beschreibbar und berechenbar
    - **Neuartige Einflüsse und Ereignisse**  
... nicht vorhersehbar
- ➔ **Kritische Situation : Das Unplanbare im Geplanten**

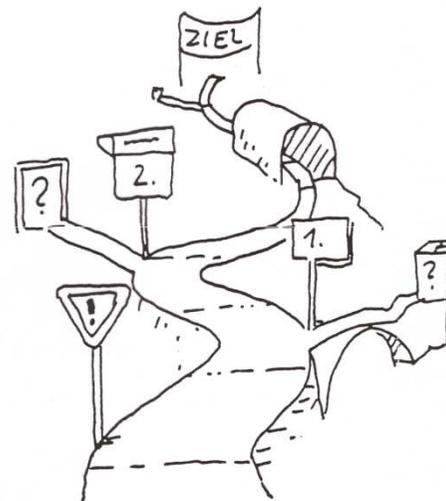
- „Dadurch, dass der Markt mehr oder weniger ungeschützt ins Unternehmen getragen wird und nicht mehr durch vorgelagerte Bereiche des mittleren Managements vorgefiltert und weggepuffert wird, ist nicht nur ein höheres Maß an Selbstständigkeit und Selbststeuerungsfähigkeit gefordert, sondern ein höheres Maß an eigenverantwortlicher Flexibilität“ (N. Kratzer, ISF München).

Quelle: Böhle 2005

## ➡ Wandel von Kontrolle und Steuerung



- Fremdsteuerung im Taylorismus



- Die unplanbare Fabrik



Quelle: BIBB-AF

- Heute
- Selbststeuerung
- Selbstorganisation
- Standardisierung



## ➔ M+E-Industrie: Weit entfernt von „guter Arbeit“

- ➊ Die Arbeitswirklichkeit ist jenseits aller schönen Worte in vielen Betrieben heute geprägt durch:
  - wachsenden Leistungsdruck
  - Verkürzung der Taktzeiten plus Verringerung der Arbeitsinhalte („Eintakter“)
  - Verringerung von taktentkoppelten Tätigkeiten
  - Rücknahme von Teilautonomie und Gruppenarbeit
  - Durchsetzung von Netto-Arbeitszeiten
  - Realisierung von 18 – 21-Schichtmodellen
  
- ➋ Das Ganze folgt der Leitlinie des Toyota-Produktionssystems: Reduzierung aller Aktivitäten auf unmittelbar wertschöpfende Tätigkeiten plus massive Standardisierung.

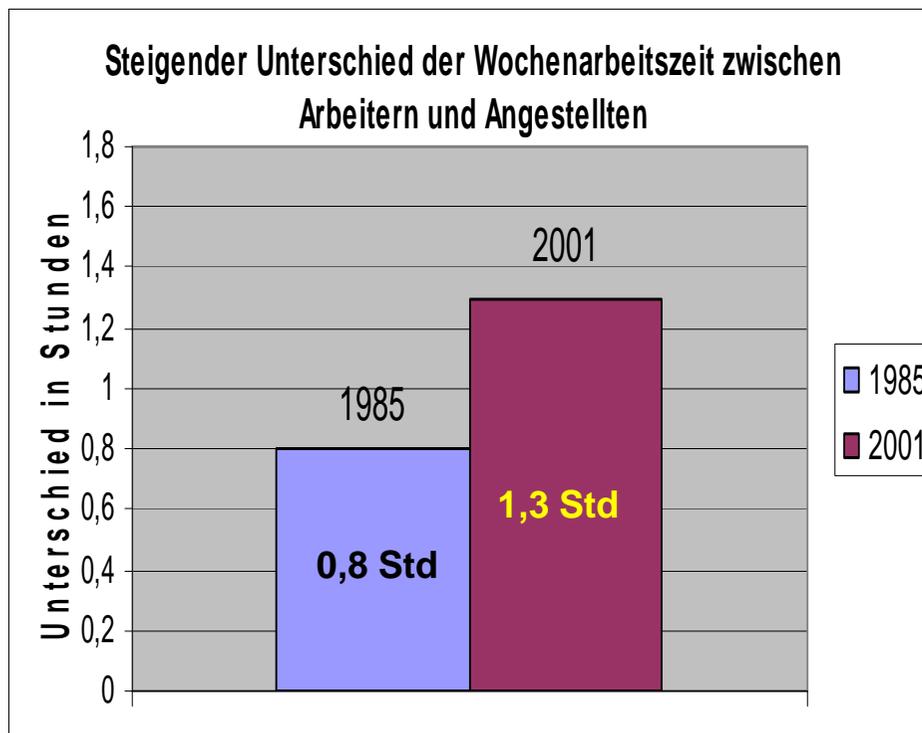


## ➔ **Selbststeuerung und Selbstbestimmung wird auf den Kopf gestellt. Die Fünf-Tage-Woche hat sich aufgelöst. Arbeitszeit ohne Grenzen.**

- Der **Trend zur Rund-um-die-Uhr-Gesellschaft** ist ungebrochen: Mehr als die Hälfte aller abhängig Beschäftigten erledigt ihre Arbeit inzwischen (auch) am Wochenende, an Feiertagen, abends oder nachts.
- Die **24-Stunden-Wirtschaft rund um den Globus** wird prognostiziert. In einigen Branchen ist sie bereits Realität.
- Nur für **wenige Beschäftigten gilt heute noch die „Normalarbeitszeit“** - zwischen 35 und 42 Stunden in der Woche, von montags bis freitags ohne Schichtdienst, Überstunden oder Gleitzeit. Der größte Teil der Beschäftigten, besonders in Industriebetrieben, arbeitet unter den Bedingungen **"moderater" oder "extremer" Arbeitszeitflexibilisierung**.
- Seit den 90er-Jahren wächst der Anteil der Beschäftigten mit **Wechselschichten** spürbar. Laut Statistisches Bundesamt arbeitet jeder Siebte nachts, jeder Sechste im Schichtdienst und jeder Vierte sonntags. Jeder zweite Beschäftigte geht samstags zur Arbeit. Mit **durchschnittlich 40,3 Wochenstunden** lag Deutschland 2006 nur knapp unter dem EU-Durchschnitt (40,5 Stunden).

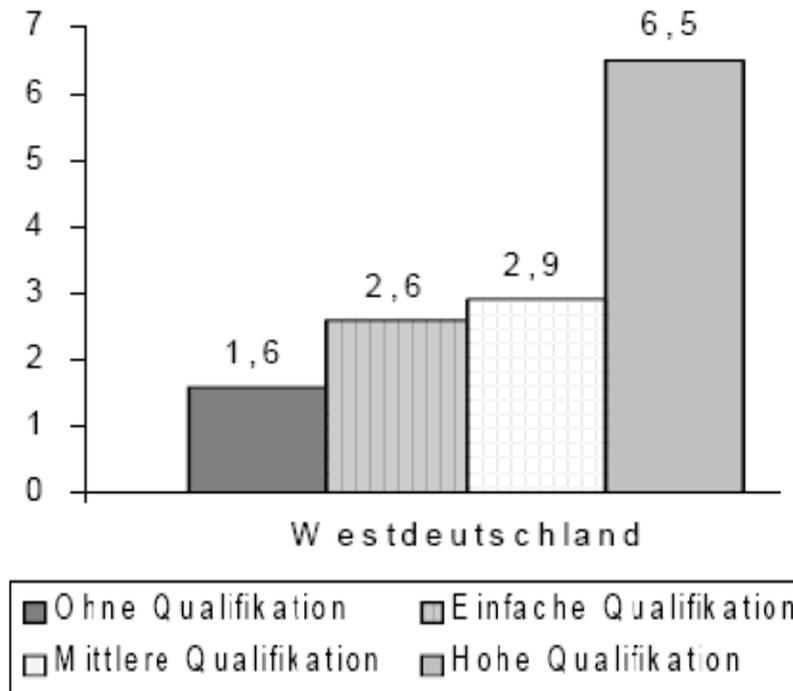
## ➡ Längere tatsächliche Arbeitszeiten, insbesondere bei Angestellten

- 🔄 Die Differenz zwischen vertraglicher und tatsächlicher Arbeitszeit steigt mit der Qualifikation. Dieser Unterschied nimmt laufend zu.



Quelle: Mikrozensus, zitiert nach Lehdorf: "Sicherheit anbieten, Vielfalt ermöglichen" 2006

**Differenz zwischen tatsächlicher und vertraglich vereinbarter Arbeitszeit nach Qualifikationsgruppen (Stunden pro Woche, ISF 2002 nach SOEP)**





## ➔ Zukunft der Arbeit

- Ein **Ende der Arbeitsteilung** ist immer noch **nicht in Sicht**, obwohl sie seit Mitte der 1980er Jahre angekündigt ist.
- **Teilautonome Gruppenarbeit** ist noch **längst nicht gestorben**, auch wenn dies im Moment den Anschein hat und sehr unterschiedliche Gruppenarbeitskonzepte in den Betrieben anzutreffen sind.
- Fast **95% von knapp 500 befragten Produktionsexperten erachten selbstverantwortliche Gruppen** mit einem großen Spektrum an Aufgaben inklusive Planungs- und Kontrollfunktionen **als wichtig oder sehr wichtig** für die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen produzierenden Industrie. Bedeutungszugewinn in den nächsten 10 bis 15 Jahren. (Quelle: Fraunhofer ISI 2008).



## ➔ „Nicht überall wo Gruppenarbeit drauf steht ist Gruppenarbeit drin“

- Ca. 63% der deutschen Unternehmen praktizieren Gruppenarbeit in irgendeiner Form. Gefragt wurde ohne eine Definition vorzugeben. -> „Gruppenarbeit ist kein normierter Begriff, sondern lässt der betrieblichen Ausgestaltung relativ breiten Raum“.
- Nur in 10% der Unternehmen gibt es in allen betrieblichen Bereichen Gruppenarbeit; in 52% der Betriebe nur in Teilbereichen.
- Nur in 6% der Unternehmen, die komplett Gruppenarbeit einsetzen, sind dispositive und qualitätssichernde Aufgaben integriert. Dort wo Gruppenarbeit in Teilbereichen eingesetzt ist, sind es 39%.
- Nur 3% der Betriebe können „von sich behaupten, über die Form der teilautonomen und selbststeuernden Gruppenarbeit mit homogenem Qualifikationsprofil flächendeckend zu verfügen.“
- In Gruppenarbeitsstrukturen existieren Arbeitsteilung und Spezialisierungen. Nur in Ausnahmen gehören Rüsten, Instandhalten und Qualitätssicherung zu den Aufgaben der Beschäftigten.

Quelle: Fraunhofer ISI-Erhebung „Innovationen in der Produktion“ bei 1.450 Betrieben, 2003



## ➔ Die „alten“ und „neuen“ Ansprüche an Arbeit aus Arbeitnehmersicht, gestützt auf arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse

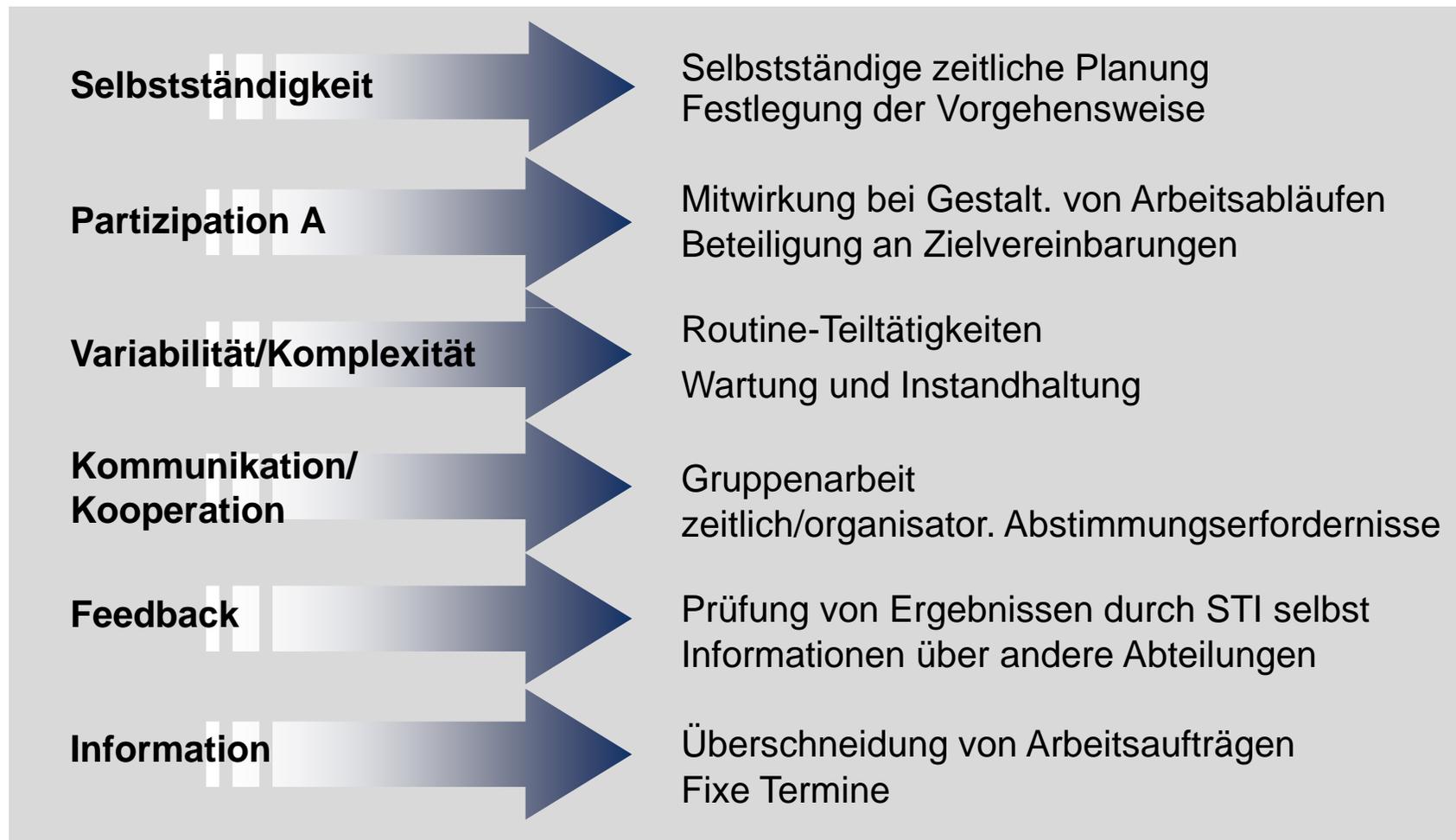
- Kennzeichen einer aufgabenorientierten Gestaltung von Industriearbeit



- Ganzheitlichkeit
- Anforderungsvielfalt
- Interaktionsmöglichkeiten
- Autonomie / Spielräume
- Partizipation / Beteiligung und zwar nicht Schein- und Reparaturpartizipation (KVP), sondern Beteiligung bereits bei der Konzepterstellung, um Interessen und Bedürfnisse der Beschäftigten zu berücksichtigen
- Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten

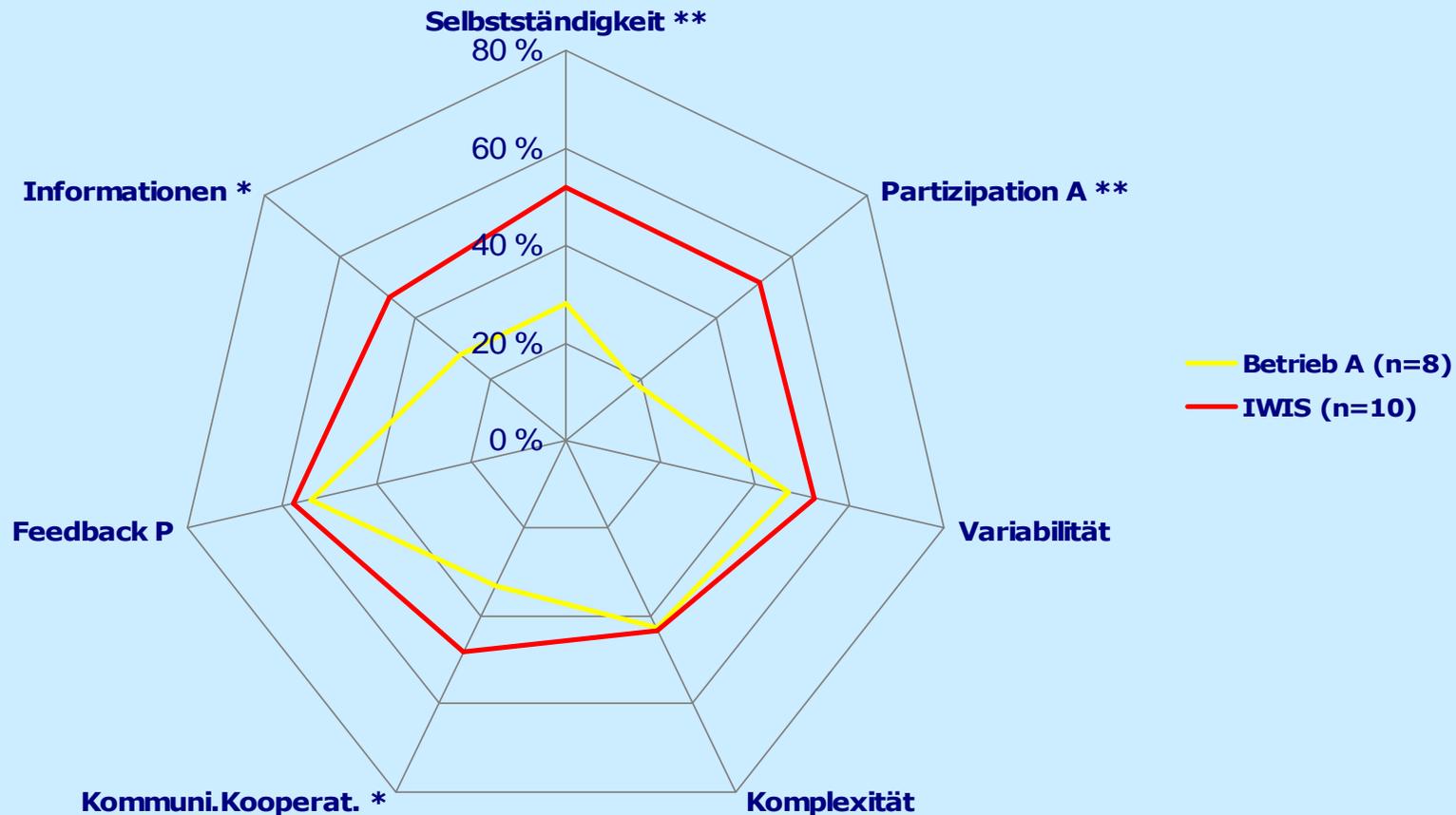


## ➔ Merkmale einer lernförderlichen Produktion



## ➡ Lernförderliche Produktion

### Vergleich Einrichter/Maschinenbediener zweier Betriebe





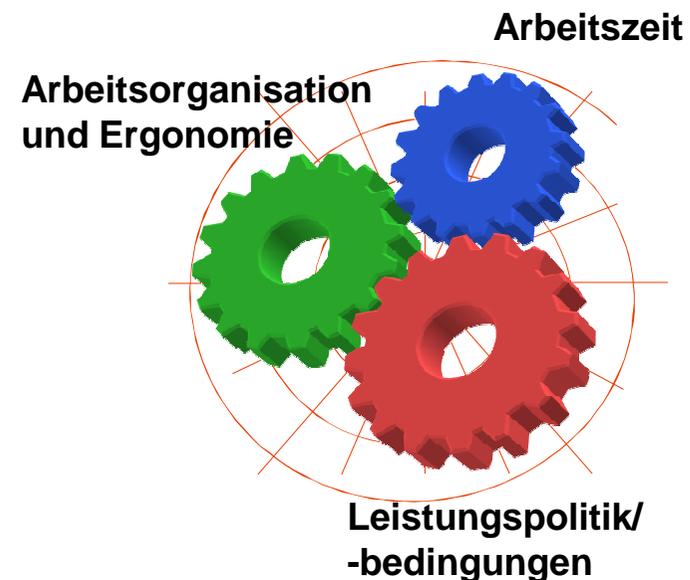
## ➡ Was passiert derzeit in Richtung „Gestaltung einer lernförderlichen Produktion“?

- Entwicklung eines Instruments, mit dem im Betrieb eine qualitative Arbeitsplatzbilanz erstellt werden kann.
- Als Ergebnis liefert das Instrument zunächst eine Art „Problemlandkarte“ des jeweiligen Betriebs. Darauf aufbauend können dann jeweils spezifische betriebspolitische Initiativen zu ergreifen.
- Dabei kommen sowohl ergonomische wie arbeitsorganisatorische Aspekte (Selbstständigkeit, Partizipation, Komplexität, Kooperation, Kommunikation, Zeitdruck) zum Tragen.
- Derzeit läuft die Pilotphase.



**Mit der heutigen Veranstaltung startet der Einstieg in die Bearbeitung der skizzierten aktuellen Handlungs- und Gestaltungsfelder betrieblicher Interessenvertretung.**

**Im weiteren Verlauf der Veranstaltung wollen wir nun die Themen aus betrieblicher Perspektive vertiefen.**





## Themenbereich 1: *Entdecken/Enttarnen, was los ist in Bezug auf **Arbeitsorganisation***

1. Was sind die Kennzeichen und Besonderheiten der bei euch praktizierten Arbeitsorganisation in Fertigung und Montage?
2. Welche Erfahrung macht ihr gegenwärtig bei der Veränderung der Arbeitsorganisation bei euch im Betrieb?
3. Sind die Entscheidungs- und Handlungsspielräume der Beschäftigten im Lauf der Jahre eingeschränkt worden?
4. Was tut sich in den Verwaltungs-/Büro- sowie Entwicklungsbereichen? Welche Entwicklungen sind erkennbar bzw. absehbar?
5. Wo können wir heute schon Ansatzpunkte zum Handeln im Hinblick auf Gestaltung von Arbeit in Produktion-, Verwaltungs- und Entwicklungsbereichen erkennen?



## Diskussionsergebnisse (auszugsweise)

- Es gibt nur ausnahmsweise eine funktionierende Gruppenarbeit.
- In den meisten beschriebenen Fällen wird berichtet über
  - Rückkehr alter Strukturen
  - Zunahme monotoner Arbeitsabläufe
  - nicht funktionierende Gruppenarbeit.
- Autonome Arbeitsgruppen sind von den Arbeitgebern meist nicht gewünscht
- Bei Veränderungen werden die Beschäftigten in der Regel nicht mit einbezogen.
- Eigenes Denken wird nicht gewünscht.
- Gruppen arbeiten nach Anweisung.



- Es ist in den Betrieben die Einführung einer so genannten *geführten Teamarbeit* erkennbar.
  - Dies ist ein Widerspruch in sich!
- Kontrolle und Leistungsverdichtung nehmen dramatisch zu.
  - Dies gilt für alle Bereiche: Entwicklung, Konstruktion, Produktion, Verwaltung usw.
- Ausweitung von Arbeitszeiten – Flexibilität nur bei Bedarf des Arbeitgebers.
- Positive Anmerkung: Die Bedeutung ergonomischer Arbeitsgestaltung nimmt erfreulicherweise zu



- Handlungs- und Entscheidungsspielräume werden zum großen Teil seit einiger Zeit wieder eingeschränkt.
- „Toyota“ und Standardisierung spielen eine große Rolle bei der Einführung ganzheitlicher Produktionssysteme, die allerdings nie ganzheitlich im Sinne der Beschäftigten angelegt sind.
- Werden Erfolge nicht schnell sichtbar, wird schnell in das „alte“ System zurückgekehrt.
- Insbesondere auch die indirekten Bereiche sind im Moment von solchen toyotistischen Maßnahmen betroffen.

## Handlungsansätze

- Auseinandersetzung mit GPS wird von Betriebsräten als Daueraufgabe gesehen.



## Themenbereich 2: *Entdecken/Enttarnen, was los ist in Bezug auf Arbeitszeit*

1. Welche Arbeitszeitmodelle sind derzeit bei euch im Betrieb anzutreffen? Gibt es Unterschiede zwischen Produktion, Verwaltung und Entwicklung?
2. Wie haben sich die Überstunden in den vergangenen Jahren entwickelt? Zu welchen Auswirkungen hat dies geführt? Welche Gruppe ist in welchem Umfang betroffen (Arbeiter-Angestellte)? Haben wir die 35-Std.-Woche in der Metall- und Elektro- sowie in der Holz verarbeitenden Industrie, die 37-Std.-Woche in der Textilindustrie und die 36-Std.-Woche im Kfz-Handwerk in der betrieblichen Praxis schon aufgegeben?
3. Welche Vereinbarungen / Regelungen und Probleme gibt es z. B. hinsichtlich den Arten der Zeitkonten, Verfall von Arbeitszeiten, Kappungsregeln, Erfassungslücken? Wer ist davon betroffen?



## Themenbereich 2: *Entdecken/Enttarnen, was los ist in Bezug auf **Arbeitszeit** (Fortsetzung)*

### 4. Welche Zielkonflikte treten im Rahmen einer offensiven Arbeitszeitpolitik aus Sicht der Betriebsräte und der Beschäftigten auf?

(Zielkonflikte können zum Beispiel sein: Betriebsrat ist für Begrenzung der Arbeitszeit, die Beschäftigten wollen Mehrarbeit / Beschäftigte wollen über Lage der Arbeitszeit entsprechend ihrer Bedürfnisse selbst bestimmen, Unternehmer will Flexibilisierung entsprechend betrieblicher Belange / etc.).

### 5. Wo ergeben sich schon heute für uns Handlungsmöglichkeiten im Hinblick auf eine offensive Arbeitszeitpolitik?



## Diskussionsergebnisse (auszugsweise)

- Die tarifliche Regelarbeitszeit ist Grundlage, aber es bestehen viele unterschiedliche Modelle zwischen Vertrauensarbeitszeit, Flexibler Kundenorientierter Arbeitszeit und verschiedenen Gleitzeitmodellen mit individuellen Zeitkonten.
- Bei den Zeitkonten werden betrieblich sehr unterschiedliche Modelle angetroffen. Zwischen ganz offenen Zeitkonten, bei denen nichts verfällt und Begrenzungen zwischen +200 Std. bis -100 Std. gibt es eine vielseitige Bandbreite.
- Bei den Überstunden ergibt sich ein sehr differenziertes Bild. Während in manchen Betrieben Überstunden nur am Wochenende anfallen, sind sie in anderen Unternehmen eher die Regel. In fast allen Fällen werden die Überstunden nicht ausbezahlt, sondern später wieder abgebaut.
- Zielkonflikte können in verschiedenen Bereichen auftreten. Besonders deutlich wird das in betrieblichen Konflikten, wenn tarifvertragliche Regelungen Vorrang haben.



## Themenbereich 3: *Entdecken/Enttarnen, was los ist in Bezug auf Leistungsproblematik*

1. Wie äußert sich der Konflikt um Lohn und Leistung bei euch im Betrieb? Was hat sich geändert in den letzten Jahren?

(zum Beispiel: geänderte Entlohnungsgrundsätze / Arbeitsverteilungsanalysen / Kennzahlenmethode beim Leistungsentgelt nach ERA).

2. Wie haben sich in letzter Zeit die leistungsbezogenen Rahmenbedingungen verändert?

(Leistungsdruck/Leistungsverdichtung, Arbeitsintensivierung durch zu knappe Personalbemessung, Ausweitung und Verlängerung der Arbeitszeiten, Durchlauf der Pause, unzureichende Qualifizierung, zu hohe Verantwortung bei fehlendem Entscheidungsspielraum, fehlende Möglichkeit zum gemeinsamen Gespräch oder zur gegenseitigen Unterstützung in der Arbeit, Betriebsklima bzw. Vorgesetztenverhalten).



## Themenbereich 3: *Entdecken/Enttarnen, was los ist in Bezug auf **Leistungsproblematik** (Fortsetzung)*

3. Sind Tendenzen erkennbar, dass ERA dazu benutzt wird, die Arbeitsorganisation zu verändern, um das Qualifikationsniveau der Beschäftigten, damit deren Bewertung und somit die Eingruppierung zu reduzieren?
4. Wo haben wir Handlungsmöglichkeiten im Betrieb im Hinblick auf Regelungen im Konflikt um Lohn und Leistung?



## Diskussionsergebnisse (auszugsweise)

- Einführung von ERA hat in den Betrieben die Wertschätzung der Arbeit verändert.
- Arbeitgeber wollen Entgelt nach unten drücken.
- Die leistungsbezogenen Rahmenbedingungen haben sich dahingehend geändert, dass häufig die Pausen durchgearbeitet werden müssen.
- Einführung von TPM in vielen Betrieben.
- Viele Betriebe arbeiten in vollkontinuierlichen Schichtmodellen.
- Investitionen im Betrieb kommen aus Sicht der Beschäftigten oft zu spät und dann in zu geringem Umfang.
- Arbeit auf Abruf setzt sich immer häufiger durch.



- Betriebsräte konnten in vielen Betrieben erfolgreich verhindern, dass durch Einführung von ERA das Qualifikationsniveau und damit die Bewertung der Eingruppierung verringert wurde.
- Oftmals wurde von der Arbeitgeberseite versucht, die Aufgabenbeschreibung so gering wie möglich zu halten. Gleichzeitig wird eine hohe Qualifikation und Flexibilität gefordert jedoch nicht bezahlt.
- Gruppenarbeit wurde aus Sicht der Delegierten oft zur Leistungsverdichtung genutzt.

## Handlungsmöglichkeiten

- Die Delegierten machten deutlich, dass neben der konsequenten Umsetzung von Tarifverträgen und Anwendung der betriebsverfassungsrechtlichen Handlungsmöglichkeiten, Konflikte offensiv ausgetragen werden müssen.