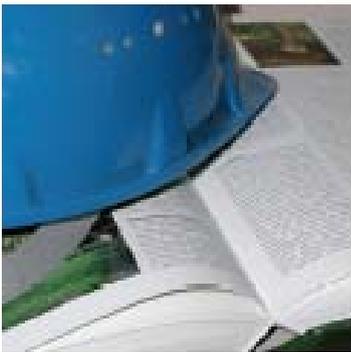


Dialog

Nr. 04 2008

- Dokumentation
- Materialien
- Berichte

Wissenschaft
& Arbeitswelt



Konfliktfelder bei der betrieblichen Umsetzung des ERA



Ruhr-Universität Bochum
Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM

Impressum

Herausgeber: **Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM**

Ruhr-Universität Bochum

FNO 01 – 136

44780 Bochum

Tel.: 0234 – 32 – 26899

Fax: 0234 – 32 – 14404

Email: rub-igm@rub.de

Text und Redaktion: Claudia Niewerth / Manfred Wannöffel

Druck: Druckzentrum der RUB

Bochum, März 2008

ISSN 1865-9691

Vorwort	4
1. Überblick zum Entgeltrahmenabkommen der Metall- und Elektroindustrie	6
1.1 Die Ziele des Entgeltrahmenabkommens	6
1.2 Entgeltaufbau nach ERA	7
1.3 Die Bewertungssystematik im ERA in NRW	8
2. Der 1. ERA-Dialogworkshop an der Ruhr-Universität Bochum	12
2.1 Konfliktfeld: Aufgabenbeschreibung	13
2.2 Konfliktfeld: Einstufung	17
2.3 Konfliktfeld: Eingruppierung	19
2.4 Fazit des 1. Workshops: Beteiligung und Unternehmenskultur sind zentrale Faktoren bei der ERA-Einführung	21
3. Interview mit Dr. Manfred Hering und Axel Hofmann (AGV Metall NRW)	23
4. Interview mit Robert Sadowsky (IG Metall Bezirksleitung NRW)	37
5. Der 2. ERA-Dialogworkshop: Wissenschaftlicher Austausch der Begleitforschungsprojekte aus den Bundesländern	48
5.1 Projekt NRW: Umsetzung des Entgeltrahmenabkommens für die Metall- und Elektroindustrie in NRW	48
5.2 Projekt Niedersachsen: Begleitforschung zur Umsetzung des Entgelt-Rahmentarifvertrages (ERA-TV) für die Beschäftigten in der niedersächsischen Metallindustrie	49
5.3 Projekt Baden-Württemberg: Begleitforschung zur Umsetzung des Einheitlichen Entgeltrahmentarifvertrages (ERA-TV) der baden-württembergischen Metall- und Elektroindustrie	51
5.4 Projekt Leistungsentgelt für Angestellte: Zur Wirksamkeit neuer Instrumente der Leistungsregulierung (Zielvereinbarungen) im Angestellten- bzw. Zeitlohnbereich. Projekt zur sozialwissenschaftlichen Begleitung der Umsetzung des Entgeltrahmenabkommens (ERA)	52
6. Ausblick	54

Vorwort

Die Gemeinsame Arbeitsstelle Ruhr-Universität Bochum/ IG Metall befasst sich in ihren Kernaufgabengebieten einerseits mit der Initiierung arbeitsorientierter Forschungsprojekte, betreibt andererseits selbst anwendungsorientierte Forschung. Dabei bildet zurzeit das Kooperationsprojekt „ERA NRW – Umsetzung des Entgeltrahmenabkommens (ERA) für die Metall- und Elektroindustrie in NRW“ mit dem Lehrstuhl „Informations- und Technikmanagement“ am Institut für Arbeitswissenschaft der Ruhr-Universität Bochum unter der Leitung von Dr. Rainer Skrotzki einen Schwerpunkt. Das Projekt wird durch die Hans-Böckler-Stiftung gefördert, wobei es Teil eines Projektschwerpunktes der HBS ist, die die Begleitforschung der ERA-Umsetzung parallel auch in den Tarifbezirken Baden-Württemberg, Bayern und Niedersachsen fördert. Das Bochumer Begleitforschungsprojekt untersucht speziell die Prozessverläufe und Auswirkungen der Umsetzung des Entgeltrahmenabkommens in den Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie in NRW. Ziel ist es unter anderem, Handlungsmuster zu identifizieren, ob und wie innovative tarif- und arbeitspolitische Konzepte umgesetzt werden und inwieweit ERA geeignet ist, einen Beitrag zur Reform der Institution Tarifvertrag und der industriellen Beziehungen zu leisten.

Mit dem neuen Entgeltrahmenabkommen (ERA) schufen die Tarifvertragsparteien ein modernes Entgeltsystem, mit dem Arbeitstätigkeiten, Anforderungen und Kompetenzen von Beschäftigten nach neuen, einheitlichen Kriterien bewertet werden können. Denn der starke Wandel von Tätigkeiten und Aufgabenbereichen sowohl bei Arbeitern als auch bei Angestellten in den industriellen Kernsektoren seit den 1980er Jahren führte dazu, dass die Kriterien der Arbeitsbewertung in den alten Lohn- und Gehaltsabkommen immer weniger zu den heutigen Tätigkeitsbildern passten.

Empirische Ergebnisse der Begleitforschung zeigen nun allerdings: Die ERA-Einführung erfolgt nicht immer konfliktfrei! Sie stellt dabei weniger einen technisch-organisatorischen als vielmehr einen arbeitspolitischen Prozess zwischen Arbeitgeber, Betriebsrat und Belegschaft dar. Der Tarifvertrag regelt, dass die Verantwortung für die Einführung des ERA zunächst beim Arbeitgeber liegt. Der Arbeitgeber gruppiert ein – nicht der Betriebsrat. Der Betriebsrat hat jedoch die Aufgabe, die sachgemäßen Eingruppierungen des Arbeitgebers kompetent zu überprüfen. Dabei nutzen die Betriebsräte ihre Rechte auf Mitbestimmung und können somit auch die offensive Beteiligung der Beschäftigten fördern.

Die vorliegende Ausgabe der Zeitschriftenreihe *Dialog* der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/ IGM konzentriert sich auf arbeitspolitische Konfliktfelder im Kontext von „Arbeitsplatzbeschreibungen, Einstufungen und Eingruppierungen“:

- 1.) Welche Erfahrungen und Empfehlungen zur Einbindung von Beschäftigten und Betriebsräten bei der ERA-Einführung in NRW vorliegen und
- 2.) wie in den Unternehmen mit auftretenden Konflikten umgegangen wird.

Die Bedeutung dieser Konfliktfelder liegt auf der Hand: Zum einen stellen die Höhe und Verteilung des Entgeltes eine ganz entscheidende Verhaltenssteuerung in Richtung gewünschter Leistungsbeiträge dar. Zum anderen muss Entgelt auch immer als sozialer Hygienefaktor im Betrieb ‚stimmen‘, denn es kann Unzufriedenheit verhindern, aber auch Unzufriedenheit

steigern und Produktivität nachhaltig erhöhen oder eben deutlich mindern.

Als nach außen sichtbare Wertschätzung muss Entgelt über den subjektiven Vergleich mit anderen Kollegen der Arbeitsumgebung vor allem als gerecht empfunden werden. Wenn die Gerechtigkeit von Beschäftigten im Zuge von Arbeitsplatzbeschreibungen, Einstufungen und Eingruppierungen angezweifelt wird, können das soziale Gefüge und damit auch die produktive Kultur eines Unternehmens schweren Schaden nehmen.

In dieser Broschüre wird zunächst ein Überblick über die wesentlichen Inhalte des ERA gegeben, um sodann die Ergebnisse der ersten zwei ERA-Workshops darzustellen. Vertieft werden diese Erkenntnisse durch Interviews mit Vertretern der Tarifvertragsparteien, die nach dem ersten Workshop geführt wurden. Es stellten sich Dr. Manfred Hering und Axel Hofmann vom Arbeitgeberverband Metall NRW und Robert Sadowsky von der IG Metall Bezirksleitung NRW unseren Fragen.

Wir bedanken uns bei allen, die zum Gelingen dieser *Dialog*-Ausgabe beigetragen haben. Insbesondere bei den Interviewpartnern, bei Dipl. Soz.-Wiss. Claudia Niewerth für die Konzipierung sowie die Dokumentation der ERA-Projektworkshops und schließlich bei Julia Kramer, B.A., für die redaktionelle Bearbeitung der vorliegenden Ausgabe.

Manfred Wannöffel
Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/ IGM

Rainer Skrotzki
Projekt ERA NRW

1. Überblick zum Entgeltrahmenabkommen der Metall- und Elektroindustrie

Zum besseren Verständnis der Workshop-ergebnisse im nächsten Kapitel sind hier einige grundlegende Informationen zum neuen ERA wiedergegeben.

Am 18. Dezember 2003 beschloss der Arbeitgeberverband GESAMTMETALL mit der IG METALL das Entgeltrahmenabkommen (ERA) für Arbeiter und Angestellte in der Metall- und Elektroindustrie. Dieser Tarifvertrag löst das Lohnrahmenabkommen von 1967/1970 und das Gehaltsrahmenabkommen von 1970/1975 ab. Seit den 1980er Jahren standen die Tarifvertragsparteien in Verhandlung über den neuen Tarifvertrag, der Ende 2003 in Kraft getreten ist. Seit März 2005 begann die Einführung des ERA in den Betrieben der Metall- und Elektroindustrie in NRW, die bis zum 28. Februar 2009 abgeschlossen sein soll.

Die ERA-Einführung ist vor dem Hintergrund des „Pforzheimer Abkommens“ aus dem Jahr 2004 ein Schritt zur weiteren Neuausrichtung des Verhältnisses zwischen Fläche und Betrieb. „Das ‚Pforzheimer Abkommen‘ sieht vor, dass Betriebe mit Billigung der Tarifvertragsparteien vom Flächentarifvertrag abweichen können, um Beschäftigung zu sichern oder neu aufzubauen und Standorte zu erhalten.“¹ Die dabei angewendeten Instrumente führen insgesamt zu mehr Betriebsnähe in der Tarifpolitik. So erklärte auch Berthold Huber in seiner Rede zum 21. Gewerkschaftstag im

November 2007 in Leipzig, die Tarif- und Betriebspolitik wachse immer enger zusammen und eine betriebsnahe Tarifpolitik brauche das Zusammenspiel von Tarifpolitik und Betriebsverfassung.

1.1 Die Ziele des Entgeltrahmenabkommens

In den Unternehmen gab es seit den 1980er Jahren sowohl wirtschaftliche als arbeitsorganisatorische Veränderungen. Viele dieser Entwicklungen (z. B. Gruppenarbeit) konnten in der bisherigen Entgeltsystematik nicht angemessen abgebildet werden. Die in den bisherigen Tarifverträgen vorgenommene strikte Trennung zwischen Arbeiter- und Angestellten Tätigkeit hat sich durch die Veränderungen in den Prozess- und Produktionsabläufen überholt. Die Rahmentarifverträge bestanden aus verschiedenen Lohn- und Gehaltsgruppen sowie unterschiedlichen Einstufungsgrundsätzen und Entlohnungssystemen. Die bisherige rein summarische oder die weniger verbreitete analytische Arbeitsbewertung für Arbeiter und Angestellte war nicht mehr zeitgemäß, so dass es in den Betrieben zu hausgemachten Sonderformen (Zwischenstufen, Zusatzstufen) kam, die dem neuen arbeitsorganisatorischen Umfeld gerecht zu werden versuchten.

Mit dem ERA soll nun eine einheitliche, transparente und gerechte Einkommensermittlung und Bezahlung erreicht werden. Zentrale Ansatzpunkte des neuen Tarifvertrages sind zum einen die Berücksichtigung zeitgemäßer Arbeitsinhalte in sich verändernden, oft flexiblen Arbeitsorganisationen, zum anderen die Aufhebung der Trennung

¹ Burkhard, Oliver (2008): "ERA-Einführung in der Metall- und Elektroindustrie", in: Reinhard Bispinck (Hg.): *Verteilungskämpfe und Modernisierung - Aktuelle Entwicklungen in der Tarifpolitik*, VSA Verlag, Hamburg, S. 69-77.

von Arbeitern und Angestellten durch die Zusammenfassung in eine einheitliche Beschäftigtengruppe, wodurch die Unterscheidung von Lohn und Gehalt obsolet wird. Die Differenzierung nach den Mitarbeitergruppen „Arbeiter“, „Angestellte“ und „Meister“ gibt es nicht mehr, sondern nur noch die einheitliche Bezeichnung „Beschäftigte“. Jeder Beschäftigte erhält nach dem ERA ein Entgelt.

Im ERA existieren 14 Entgeltgruppen, die für jeden Beschäftigten zugänglich sind. Das alte Tarifsystem war in seinen Lohn- und Gehaltsgruppen nicht durchlässig: So war es den Facharbeitern nur schwer möglich, über die Lohngruppe 7 hinaus eingruppiert zu werden. Weiterhin musste ein Beschäftigter u. a. über eine „Dispositionsbefugnis“ verfügen, um in die Lohngruppe 10 aufzusteigen, und Angestellten fehlte eine klare Zuordnung der Aufstiegskriterien in höhere Gehaltsgruppen.

Das Entgeltrahmenabkommen wurde in den Tarifbezirken unterschiedlich ausgehandelt, und so ergaben sich jeweils regionenspezifische Regelungen. Diese unterschiedlichen ERA-Tarifverträge sind jedoch bundesweit in ihrer Grundausrichtung übereinstimmend: Sie beinhalten sowohl einheitliche Entgeltfindungssysteme für das Grundentgelt als auch vergleichbare Regelungen zum Leistungsentgelt.

Ziel des Entgeltrahmenabkommens ist in erster Linie ein einheitliches und zeitgemäßes Entgeltsystem für Arbeiter und Angestellte; die Trennung zwischen den Mitarbeitergruppen wird aufgelöst und ermöglicht, dass gleichwertige Anforderungen gleichwertig bezahlt werden. Darüber hinaus werden gewachsene Entgeltstrukturen, die sich im alten Lohnrahmen- und Gehaltsrahmenabkommen ergaben und zu erheblichen Unterschieden zwischen den Betrieben führten, durch ein höheres Maß an Vergleichbarkeit abgelöst.

1.2 Entgeltaufbau nach ERA

Der ERA-Tarifvertrag bietet einen einheitlichen Entgeltaufbau für alle Beschäftigten. Das Entgelt nach ERA setzt sich zusammen aus dem Grundentgelt und dem Leistungsentgelt. Das Grundentgelt wird anforderungsbezogen ermittelt, d. h. für die Findung des Grundentgeltes werden die Anforderungen ermittelt, die für die Ausführung der Arbeitsaufgabe erforderlich sind, unabhängig von der Qualifikation des einzelnen Beschäftigten, der diese Arbeit ausführt. Durch das Leistungsentgelt soll die persönliche oder gruppenbezogene Leistung der Beschäftigten im Rahmen der Arbeitsaufgabe abgebildet werden. In einigen Tarifgebieten ergänzt sich dies noch um ein Belastungsentgelt bzw. eine Belastungszulage, die sich aus der vorliegenden Belastungssituation ergibt. Diese einzelnen Entgeltbestandteile ergeben das individuelle Bruttoentgelt eines Beschäftigten, zu dem weitere Entgeltbestandteile wie Zuschläge für Nacht- oder Feiertagsarbeit oder sonstige außertarifliche Zulagen hinzukommen.

Die bisherigen Entgeltmethoden Akkord und Prämie sowie die Leistungsbeurteilung in Verbindung mit dem Zeitentgelt werden im ERA NRW um eine weitere Entgeltmethode, die „Zielvereinbarung“, ergänzt. Je nach Ausprägung der Ziele wird die Zielvereinbarung unterteilt in „Leistungsvereinbarung“ (basierend auf messbaren Größen) oder „Zielvereinbarung mit zu beurteilendem Leistungsverhalten“.

Die folgende Tabelle macht die Unterschiede zwischen Lohnrahmen- und Gehaltsrahmenabkommen und ERA deutlich:

Eingruppierung „alt“	Eingruppierung „neu“ (ERA)
9 Lohngruppen für Arbeiter und Arbeiterinnen (LG 2 – 10). 6 Gehaltsgruppen für Kaufmännische und Technische Angestellte (K 1 – 6, T 1 – 6).	14 Entgeltgruppen (EG 1 – 14) für alle Beschäftigten.
Lohngruppen sind nicht in Stufen unterteilt. Gehaltsgruppen sind in 4 Gruppen unterteilt (für das 1., 2. und 3. Berufsjahr und die Zeit ab dem 4. Berufsjahr).	Die Entgeltgruppen 1 – 11 haben keine Entgeltstufen. Die EG 12 hat 2, die EG 13 hat 3 und die EG 14 hat 4 Entgeltstufen. Jede Stufe ist abhängig von der Beschäftigungsdauer. Die jeweils letzte Stufe wird nach 36 Monaten Beschäftigung erreicht.
Lohn- und Gehaltsgruppen sind nicht durchlässig.	Der Übergang in die jeweils nächste Entgeltgruppe ist durchlässig, die Entgeltstruktur insgesamt transparent.

1.3 Die Bewertungssystematik im ERA in NRW

Gegenüber dem alten Lohn- und Gehaltsrahmenabkommen, in dem sich die Eingruppierung eines Beschäftigten hauptsächlich daran orientierte, welche fachlichen Fähig- und Fertigkeiten für die Arbeitsaufgabe nötig waren, können im Entgeltrahmenabkommen darüber hinaus bisher nicht oder zu undifferenziert bewertete Anforderungen wie Handlungs- und Entscheidungsspielraum, Kooperation oder Mitarbeiterführung berücksichtigt werden.

Grundlage der Eingruppierung ist jetzt die übertragene und auszuführende Arbeitsaufgabe. Sie kann eine Einzelaufgabe beinhalten oder einen Aufgabenbereich umfassen. Beim ERA gilt, dass alle erforderlichen Qualifikationen berücksichtigt werden, d. h. die zu verrichtende Arbeit wird ganzheitlich betrachtet und bewertet. Darüber hinaus ist bei der Bewertung der Tätigkeiten ihr Zusammenhang mit angrenzenden Aufgabenbereichen zu berücksichtigen.

Beim ERA NRW erfolgt die Grundentgelt-

findung durch ein einheitliches Punktbewertungssystem. Die Arbeitsaufgaben werden anhand von vier Anforderungsmerkmalen bewertet:

1. Können
 - Arbeits- oder Fachkenntnisse
 - Berufserfahrungen
2. Handlungs- und Entscheidungsspielraum
3. Kooperation
4. Mitarbeiterführung

Die Anforderungsmerkmale werden gewichtet bemessen: Das Anforderungsmerkmal „Können“ ist mit einem Gewichtsanteil von 60 % versehen, „Handlungs- und Entscheidungsspielraum“ mit einem Anteil von 20 % sowie „Kooperation“ und „Mitarbeiterführung“ mit einem Anteil von je 10 %.

Die Tätigkeiten an einem Arbeitsplatz werden entlang dieser vier Anforderungsmerkmale bewertet. Zunächst wird festgelegt, welche Anforderungen im Anforderungsmerkmal „Können“ erforderlich sind. Bei der Einstufung der Arbeitsaufgabe erfolgt eine ganzheitliche Bewertung, d. h. es sind alle übertragenen und auszuführenden Tätigkei-

ten zu berücksichtigen, unabhängig davon, wie oft und wie lange sie ausgeführt werden.

Dieses Prinzip gilt nicht für die Bewertung der drei anderen Anforderungsmerkmale. Hierbei ist eine Gewichtung danach vorzunehmen, ob und inwieweit die Tätigkeiten, die dem jeweiligen Anforderungsmerkmal zuzuordnen sind, die Arbeitsaufgabe insgesamt prägen („Gepräge“).

Für jedes Anforderungsmerkmal wurden tarifliche Bewertungsstufen gebildet, denen Punkte zugeordnet sind. Die Addition ergibt eine Gesamtpunktschme, die einer der 14 tariflich vereinbarten Punktschpannen und damit einer der 14 vereinbarten Entgeltgruppen entspricht („Einstufung“).

Der dem Entgeltrahmenabkommen als „ERA Anlage 1b“ hinterlegte Punktebewertungsbogen zeigt eine Übersicht über die Anforderungsmerkmale und deren Stufen und Punktwerte.

Tarifliche Niveaubispiele

Um den Unternehmen eine Orientierungshilfe für die ERA-Einstufung an die Hand zu geben, wurden von den Tarifvertragsparteien 121 tarifliche Niveaubispiele vereinbart, die den aktuellen Stand typischer Arbeitsaufgaben in verschiedenen Funktionsbereichen eines modernen Unternehmens der Metall- und Elektroindustrie widerspiegeln. Diese Niveaubispiele dienen den Unternehmen als Orientierung, sie sind allerdings in NRW – anders als z. B. im Tarifgebiet Baden-Württemberg – nicht verbindlich. Das bedeutet, dass jedes Unternehmen seine eigenen individuellen Arbeitsbeschreibungen erstellen kann, auf deren Basis die Einstufung und letztendlich die Eingruppierung des einzelnen Beschäftigten erfolgt. Maßgebend für die Eingruppierung des Beschäftigten im Einzelfall ist immer die Einstufung seiner Arbeitsaufgaben nach dem neuen ERA NRW-

Punktebewertungsverfahren.

Kostenneutralität im ERA

Um den Abstand zwischen der bisherigen tariflichen Entgeltlinie und der ERA-Entgeltlinie auszugleichen, wurde für alle Betriebe eine betriebliche Kostenneutralität vereinbart. Dabei ist zu unterscheiden zwischen der systembedingten und der betrieblichen Kostenneutralität.

Die systembedingte Kostenneutralität wurde an Hand von Modellbetrieben der M+E-Industrie ermittelt. Die Tarifvertragsparteien stellten auf Grundlage umfangreicher Berechnungen gemeinsam fest, dass sich durch ERA das Tarifniveau in der Fläche – und damit auch in einem fiktiven „Durchschnittsunternehmen“ – um 2,79 % erhöht. Um diese zu erwartende 2,79 %ige Erhöhung des Tarifniveaus in ihrer Kostenwirkung neutralisieren zu können, vereinbarten die Tarifvertragsparteien folgende Maßnahmen, die die betriebliche Kostenneutralität sichern sollen:

Für die betriebliche Kostenneutralität, die den Betrieben für fünf Jahre ab betrieblicher ERA-Einführung garantiert ist, wurden u. a. die ERA-Strukturkomponenten vereinbart. Diese Kompensationsregelung der Tarifvertragsparteien funktioniert in der Form, dass ab der Tarifrunde 2002 ein bestimmter Anteil der jeweiligen Lohn- und Gehaltserhöhung nicht an die Arbeitnehmer ausgezahlt, sondern in einen betrieblichen „ERA-Anpassungsfond“ rückgestellt wird. Anhand eines von den Tarifvertragsparteien vereinbarten Prozentwertes („ERA-Strukturkomponente“) wird dieser Anteil ermittelt und fließt auf ein betriebliches Ausgleichskonto. Von dort wird das Geld nach der ERA-Einführung abgerufen, um es für die bei einzelnen Arbeitnehmern entstandenen höheren Tarifentgelte zu verwenden.

ERA Anlage 1b - Punktbewertungsbogen zur Bewertung von Arbeitsaufgaben

Arbeitsaufgabe:	Nr. der Arbeitsaufgabe:
Abteilung/Kostenstelle:	Datum: Bearbeiter:

Anford.-merkmale	Bewertungsstufen für die Arbeitsaufgabe	Punkt-wert
Können¹⁾	Arbeitskenntnisse	1 Arbeitsaufgaben mit einem Können, das durch ein Anlernen von bis zu 1 Woche erworben wird. 6
		2 Arbeitsaufgaben mit einem Können, das durch ein Anlernen von weniger als 4 Wochen erworben wird. 12
		3 Arbeitsaufgaben mit einem Können, das durch ein Anlernen ab 4 Wochen erworben wird. 18
		4 Arbeitsaufgaben mit einem Können, das durch ein Anlernen ab 3 Monaten erworben wird. 25
		5 Arbeitsaufgaben mit einem Können, das durch ein Anlernen ab 6 Monaten erworben wird. 32
		6 Arbeitsaufgaben mit einem Können, das durch ein Anlernen ab 1 Jahr erworben wird. 40
	Fachkenntnisse	7 Arbeitsaufgaben mit einem Können, das i.d.R. durch eine abgeschlossene Ausbildung in einem anerkannten Ausbildungsberuf von mindestens 2jähriger Regelausbildungsdauer erworben wird. 48
		8 Arbeitsaufgaben mit einem Können, das i.d.R. durch eine abgeschlossene Ausbildung in einem anerkannten Ausbildungsberuf von mindestens 3jähriger Regelausbildungsdauer erworben wird. 58
		9 Arbeitsaufgaben mit einem Können, das i.d.R. durch eine abgeschlossene Ausbildung in einem anerkannten Ausbildungsberuf und durch eine zusätzliche anerkannte 1jährige Fachausbildung erworben wird. 69
		10 Arbeitsaufgaben mit einem Können, das i.d.R. durch eine abgeschlossene Ausbildung in einem anerkannten Ausbildungsberuf und durch eine zusätzliche anerkannte 2jährige Fachausbildung erworben wird. 81
		11 Arbeitsaufgaben mit einem Können, das i.d.R. durch eine abgeschlossene Fachhochschulausbildung erworben wird. 94
		12 Arbeitsaufgaben mit einem Können, das i.d.R. durch eine abgeschlossene Universitätsausbildung erworben wird. 108
Berufserfährig.	1 Arbeitsaufgaben, die zusätzlich zu den Fachkenntnissen Berufserfahrungen von mindestens 1 Jahr bis zu 3 Jahren erfordern. 6	
	2 Arbeitsaufgaben, die zusätzlich zu den Fachkenntnissen Berufserfahrungen von mehr als 3 Jahren erfordern. 12	
Handlungs- und Entscheidungsspielraum²⁾	1 Die Erfüllung der Arbeitsaufgaben ist im Einzelnen vorgegeben . 2	
	2 Die Erfüllung der Arbeitsaufgaben ist weitgehend vorgegeben . 10	
	3 Die Erfüllung der Arbeitsaufgaben ist teilweise vorgegeben . 18	
	4 Die Erfüllung der Arbeitsaufgaben erfolgt überwiegend ohne Vorgaben weitgehend selbstständig . 30	
	5 Die Erfüllung der Arbeitsaufgaben erfolgt weitgehend ohne Vorgaben selbstständig . 40	
Kooperation	1 Die Erfüllung der Arbeitsaufgaben erfordert kaum Kommunikation und Zusammenarbeit . 2	
	2 Die Erfüllung der Arbeitsaufgaben erfordert regelmäßige Kommunikation und Zusammenarbeit . 4	
	3 Die Erfüllung der Arbeitsaufgaben erfordert regelmäßige Kommunikation und Zusammenarbeit sowie gelegentliche Abstimmung . 10	
	4 Die Erfüllung der Arbeitsaufgaben erfordert regelmäßige Kommunikation, Zusammenarbeit und Abstimmung . 15	
	5 Die Erfüllung der Arbeitsaufgaben erfordert in hohem Maße Kommunikation, Zusammenarbeit und Abstimmung . 20	
Mitarbeiterführung	1 Die Erfüllung der Arbeitsaufgaben erfordert kein Führen . 0	
	2 Die Erfüllung der Arbeitsaufgaben erfordert, Beschäftigte fachlich anzuweisen, anzuleiten und zu unterstützen . 5	
	3 Die Erfüllung der Arbeitsaufgaben erfordert, Beschäftigte zur Zielerreichung zweckmäßig einzusetzen, zu unterstützen, zu fördern und zu motivieren . 10	
	4 Die Erfüllung der Arbeitsaufgaben erfordert, Ziele zu entwickeln und die Beschäftigten zweckmäßig zur Zielerreichung einzusetzen, zu unterstützen, zu fördern und zu motivieren . 20	
Gesamtpunktsumme		

1) Die Arbeits-/Fachkenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten können auch auf anderem Wege erworben werden sein. Die Arbeitskenntnisse können entweder durch zusammenhängende Anlernzeiten oder durch zeitlich getrenntes, aufeinander aufbauendes Anlernen erworben worden sein. Im zweiten Fall ergibt sich die Dauer aus der Summe der aufeinander aufbauenden Anlernzeiten.

2) Unter Vorgaben im Sinne des Handlungs- und Entscheidungsspielraumes sind Anweisungen und Richtlinien zu verstehen. Üblicherweise schränken Anweisungen den Handlungs- und Entscheidungsspielraum stärker ein als Richtlinien. Anweisungen legen fest, wie die Arbeitsaufgabe im Einzelnen auszuführen ist. Richtlinien bestimmen, was bei der Erfüllung der Arbeitsaufgabe im Allgemeinen zu beachten ist.

Entgeltgruppe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Punktspanne	10-15	16-21	22-28	29-35	36-43	44-54	55-68	69-77	78-88	89-101	102-112	113-128	129-142	143-170

Dadurch werden betriebliche Mehr- oder Minderkosten (zwischen 0 % und 2,79 %) durch den ERA-Anpassungsfond kompensiert. Die Vereinbarungen zur Erreichung der Zielgröße in Höhe von 2,79 % wurden von den Tarifpartnern einvernehmlich getroffen.

Die Kostenneutralität war eine zentrale Forderung der Arbeitgeber, die bewirken soll, dass durch einen einheitlichen Entgelttarifvertrag für Arbeitnehmer und Angestellte sowie durch Wechsel aus den ehemaligen Lohn- und Gehaltssystemen für den Betrieb keine Mehrkosten entstehen dürfen. Der in den Vorjahren gebildete Anpassungsfond wird zur Kompensation von eventuellen betrieblichen Mehrkosten in den ersten fünf Jahren nach Einführung des ERA im Betrieb verwendet und stellt sicher, dass kein Beschäftigter während der ersten 60 Monate eine Absenkung seines Monatsentgeltes befürchten muss. In Folge der Einführung und Anwendung von ERA entstehen den Unternehmen also keine speziell auf ERA zurückzuführenden monetären Belastungen, die bei Beibehaltung der Regelungen der alten Lohn- und Gehaltsvergütung nicht aufgetreten wären.

Nachfolgend werden die Ergebnisse des ersten Projektworkshops wiedergegeben, der sich mit der Umsetzung des neuen ERA auseinandersetzte.

2. Der 1. ERA-Dialogworkshop an der Ruhr-Universität Bochum

Am 24. August 2007 trafen sich Vertreter der Spitzenverbände der Metall- und Elektroindustrie und Unternehmen aus NRW im Mensa-Foyer der Ruhr-Universität Bochum, um über den aktuellen Stand der ERA-Einführung in NRW und die damit gemachten Erfahrungen zu diskutieren.



Von der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM der Ruhr-Universität Bochum organisiert und moderiert, diskutierten Vertreter der IG Metall, des Arbeitgeberverbandes der Metall- und Elektroindustrie Metall NRW als auch Personalverantwortliche und Betriebsräte aus Unternehmen mit den Wissenschaftlern aus dem Projekt „ERA NRW – Umsetzung des Entgeltrahmenabkommens (ERA) für die Metall- und Elektroindustrie in NRW“ über betriebliche Konfliktfelder bei der ERA-Einführung.

Dieser Workshop war der erste von vier Dialogveranstaltungen, die im Rahmen des Projektes durchgeführt werden.

Nach einer Begrüßung durch Dr. Manfred Wannöfel, Leiter der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM, führte Dr. Rainer Skrotzki, Projektleiter des Bochumer ERA-Projektes, die Workshopteilnehmer an die Fragestellungen der Veranstaltungen heran.



Im Prozess der Einführung des ERA müsse von den Betriebsparteien und den Tarifpartnern eine Vielzahl von Problemstellungen berücksichtigt werden. Sie reichen dabei von

- Zeitpunkt und Art der Einführung des ERA,
- der Mitwirkung von Betriebsräten,
- der Beteiligung der Beschäftigten,
- der von allen akzeptierten Neugruppierung von Arbeitern und Angestellten,
- einer angemessenen Behandlung der unterschiedlichen Personengruppen,
- der Grenzziehung zu AT-Beschäftigten,
- Chancen der Qualifizierung,
- Berücksichtigung menschengerechter Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation,
- der konkreten Ausgestaltung leistungsabhängiger Entgeltbestandteile
- bis hin zur Frage der Zukunft des Flächentarifvertrages.

Als Vorbemerkung seiner Erläuterungen fügte Dr. Skrotzki an, es gehe „bei der Umsetzung [des ERA] nicht nur um die Anwendung eines technokratischen Instrumentes, sondern um eine betriebsspezifische Reformulierung“, wie erste Ergebnisse aus betrieblichen Erhebungen zeigten. Mit anderen Worten: Es müssen spezifisch angepasste Umsetzungen gefunden und vereinbart werden, die den jeweiligen betrieblichen Bedingungen Rechnung tragen.

Im Folgenden wurden zwei Themenfelder fokussiert und diskutiert, die bei der betrieblichen Einführung des ERA von hoher Bedeutung sind:

- 1.) Empfehlungen zur Einbindung von Beschäftigten und Betriebsräten bei der ERA-Einführung in NRW sowie
- 2.) der Umgang mit auftretenden Konflikten in den Unternehmen.

Ausgangspunkt dieser zwei Dialogthemen waren erste Erfahrungen aus den Betrieben, in denen die ERA-Einführung beobachtet wurde.

Der ERA-Einführungsprozess ist ein mehrstufiges Verfahren, dessen zentraler Bestandteil zunächst die Aufgaben- bzw. Stellenbeschreibung eines jeden Arbeitsplatzes darstellt. Aufgrund dieser Stellenbeschreibung erfolgt personenunabhängig eine Einstufung (Bewertung) der Arbeitsaufgaben entlang der ERA-Systematik mit den vier Anforderungsmerkmalen „Können“, „Handlungs- und Entscheidungsspielraum“, „Kooperation“ und „Mitarbeiterführung“. Im Anschluss daran wird jeder Beschäftigte einer beschriebenen und bewerteten Arbeitsaufgabe zugeordnet und damit in eine der 14 Entgeltgruppen eingruppiert.

Innerhalb des Einführungsprozesses kann es zu betrieblichen Konfliktfeldern kommen, über die während des ERA-Workshops mit Personalverantwortlichen, Betriebsräten

und Vertretern der Tarifvertragsparteien diskutiert wurde. Die einzelnen Diskussionspunkte werden im Folgenden entlang der Einführungsstufen „Stellenbeschreibung“, „Einstufung“ und „Eingruppierung“ zusammengefasst und erläutert.

2.1 Konfliktfeld: Aufgabenbeschreibung

Die ERA-Einführung beginnt mit der Erstellung der Aufgabenbeschreibungen. Aufgrund seines Direktionsrechts ist dies Aufgabe des Arbeitgebers. Der Arbeitgeber bestimmt Art und Weise der Arbeitsorganisation und ebenfalls, welche Aufgaben von den Beschäftigten im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses erbracht werden sollen.

Im Workshop wurde die Frage diskutiert, inwieweit der Betriebsrat bei der Erstellung der Aufgabenbeschreibungen hinzugezogen werden sollte und welche Erfahrungen aus den Betrieben dahingehend vorliegen.

Aus den Unternehmen wurde von verschiedenen Formen der Beteiligung bei der Aufgabenbeschreibung berichtet: In mehreren Unternehmen wurde bei der Erstellung der Aufgabenbeschreibung und bei der Einstufung der Betriebsrat hinzugezogen. Zunächst wurden die Beschreibungen durch die Abteilungsleiter und/ oder andere Vorgesetzte flächendeckend erstellt und anschließend mit dem Betriebsrat diskutiert. Gemeinsam erreichte man damit eine Einigung, die der Geschäftsführung vorgelegt wurde. Ein Personalverantwortlicher berichtete von zwei unterschiedlichen Vorgehensweisen, die an zwei Standorten des Betriebes durchgeführt wurden: An einem Standort wurden die Aufgabenbeschreibungen anhand der ERA-Niveaubispiele erstellt, am zweiten Standort wurden die Aufgabenbeschreibungen durch Interviews mit Vorgesetzten ermittelt. In beiden Fällen wurden die Arbeitsbeschreibungen frühzeitig dem Betriebsrat vorgelegt.



Eine nicht-beteiligungsorientierte Variante wurde aus einem Unternehmen berichtet, in dem keinerlei Beteiligung der Beschäftigten oder des Betriebsrates bei der Erstellung der Aufgabenbeschreibung stattgefunden habe. Die Erstellung wurde in enger Zusammenarbeit mit einer Unternehmensberatung durchgeführt, die flächendeckend die höheren Führungskräfte interviewte und daraus die Aufgabenbeschreibungen ableitete. Die Aufgabenbeschreibungen sollten, so zitierte ein Betriebsrat die Unternehmensberatung, lediglich „das Nötigste erfassen“. Daraufhin erstellte der Betriebsrat dazu alternativ eigene Arbeitsbeschreibungen und erwirkte dafür zusätzliche Freistellungen von Betriebsratsmitgliedern.



Die Erfahrungen aus den Betrieben zeigen, dass das Maß der Beteiligung von Mitarbeitern und Betriebsrat in den Unternehmen sehr unterschiedlich ausfallen kann. Scheint die Beteiligungsorientierung doch eine weit verbreitete Form zu sein, gibt es offenbar

Einzelfälle, in denen die Mitarbeiter und der Betriebsrat nicht hinzugezogen werden.

Die ERA-Einführung wird von einem enormen Aufwand für die Erstellung der Arbeitsbeschreibungen begleitet. Hierbei sollen die übertragenen Arbeitsaufgaben der Beschäftigten erfasst werden, anhand derer die Einstufung und Eingruppierung erfolgt.

Aus einem Unternehmen wurde während des Workshops die Frage gestellt, wie aus Sicht des Betriebsrates damit umzugehen sei, wenn der Arbeitgeber mit der Aufgabenbeschreibung nicht den **Ist-Zustand** abbilde, sondern eher einen Soll-Zustand. In dem Unternehmen hätte dies zur Folge gehabt, dass viele Arbeitsbeschreibungen deutlich weniger Tätigkeiten enthielten, als die vom Mitarbeiter tatsächlich abgeforderten, woraus entsprechend niedrigere Eingruppierungen resultierten.

Diese Frage wurde von beiden Verbänden gleichlautend beantwortet: Die Aufgabenbeschreibung solle explizit den Ist-Zustand der betrieblichen Aufgabenverteilung erfassen und nicht einen Soll-Zustand, dem zunächst eine Reorganisation der Arbeit vorausgehen müsse. Ein Unternehmen könne in der Erstellung der Aufgabenbeschreibungen die Chance sehen, veraltete oder unzureichende Beschreibungen, sofern sie überhaupt vorlägen, auf den neusten Stand zu bringen. Eine Formulierung eines Soll-Zustandes – sei es vor dem Hintergrund der Anpassung der eigenen betrieblichen Arbeitsprozesse, oder möglicherweise sogar, um die daraus resultierende Gesamt-Entgeltsumme geringer ausfallen zu lassen – sei nicht zulässig. Eine Änderung der Arbeitsorganisation oder der Aufgabenschnitte sei aufgrund des Direktionsrechts des Arbeitgebers natürlich möglich, sollte aber nicht zeitgleich während des Prozesses der ERA-Einführung stattfinden.

Die zugrundeliegende Arbeitsorganisation stellt die Grundlage für die Stellenbeschrei-

bungen im ERA dar, die Erfassung, Einstufung und Eingruppierung erfolgt entlang von Einzelarbeitsplätzen im jeweiligen Betrieb. Im Rahmen des Workshops wurde diskutiert, inwieweit die ERA-Systematik die Arbeitsform **Gruppenarbeit** berücksichtigen könne, da die Abgrenzung eines einzelnen Arbeitsplatzes innerhalb der Gruppe oder des Teams nicht eindeutig vorzunehmen sei. Sowohl Vertreter des AGV Metall NRW als auch der IG Metall beantworteten diese Frage gleichlautend: Es sei durchaus möglich, über Matrizen auch Gruppenarbeitskonzepte im ERA abzubilden – der Tarifvertrag ließe genügend Spielräume, um eine solche Arbeitsorganisation zu bewerten.

Dennoch sahen einige anwesende Vertreter von Betrieben darin ein Problem. Die jewei-



lige Ausprägung der Gruppenarbeit im einzelnen Unternehmen sei äußerst komplex und sowohl Einstufung als auch letztendliche Eingruppierung von Gruppenmitgliedern wäre vor der ERA-Systematik nicht klar auszumachen. Die Unsicherheit der Betriebe, die ERA-Einführung auch für Bereiche mit Gruppenarbeit durchzuführen, wird am Beispiel eines der anwendenden Unternehmen deutlich: So berichtete ein Betriebsrat davon, dass die ERA-Einführung bisher sehr kooperativ und erfolgreich im Unternehmen verlaufen sei, weil aber noch Unklarheit bestehe, wie mit der Gruppenarbeit zu verfahren sei, „bewahren wir uns die [Gruppenarbeit] für den Schluss auf...“.

Das Maß der Beteiligung und Einbindung des Betriebsrates zeichnet sich auch durch die Wahl des **Einführungsverfahrens** ab. Hierzu kann einerseits nach § 99 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) vorgegangen werden, oder aber nach § 7 des ERA-Einführungstarifvertrags (ERA ETV).

Der § 99 BetrVG regelt die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates bei der Eingruppierung. Hiernach hat der Arbeitgeber den Betriebsrat vor jeder Eingruppierung, Umgruppierung oder Versetzung zu informieren und seine Zustimmung zu beantragen. Binnen einer Woche muss nun der Betriebsrat der Maßnahme zustimmen oder seine Zustimmung verweigern. Stimmt der Betriebsrat zu, darf die Maßnahme durchgeführt werden, verweigert der Betriebsrat die Zustimmung, beantragt der Arbeitgeber beim Arbeitsgericht die Ersetzung der Zustimmung. Bei Zustimmung durch das Arbeitsgericht darf die Maßnahme durchgeführt werden, bei Ablehnung der Zustimmungsersetzung darf die Maßnahme nicht durchgeführt werden.

§ 7 ERA ETV NRW regelt das „Besondere Eingruppierungs- und Reklamationsverfahren“. Bei Wahl des Einführungsverfahrens nach § 7 ERA ETV wird der Betriebsrat ebenfalls über den Eingruppierungsvorschlag durch den Arbeitgeber informiert. Nun hat der Betriebsrat allerdings vier Wochen Frist, um der Maßnahme zuzustimmen oder die Zustimmung zu verweigern. Maßnahmen, über die keine Einigung erzielt werden kann, werden in einer Paritätischen Kommission geprüft. Sollte auch hier keine Einigung erzielt werden, wird die Maßnahme zur Entscheidung an eine Einigungsstelle gegeben.

Im Workshop wurde darüber diskutiert, welches Verfahren der Einführung zu bevorzugen sei. Da die ERA-Einführung i. d. R. von einer Neueingruppierung aller Beschäftigten im Unternehmen begleitet wird, gilt es, binnen der vorgesehenen Fristen alle vorliegen-

den Arbeitsbeschreibungen, Bepunktungen und im Weiteren den entsprechenden Eingruppierungsvorschlag jedes einzelnen Beschäftigten zu prüfen und ggf. Widerspruch einzulegen, bzw. die Zustimmung zu verweigern.



Das Einführungsverfahren nach § 7 ERA ETV wurde von beiden Tarifvertragsparteien empfohlen, da im Falle einer Zustimmungsverweigerung durch den Betriebsrat eine Einigung über die Paritätische Kommission und im weiteren über die Einigungsstelle erzielt werden kann, ohne die Arbeitsgerichte anrufen zu müssen. Ein weiterer Vorteil der Einführung nach § 7 ERA ETV ist die Erweiterung vorgesehener Fristen. Da in der Regel alle Beschäftigten beim ERA neu eingruppiert werden, ist die Widerspruchsfrist von einer Woche gemäß § 99 BetrVG häufig zu knapp bemessen, um jede einzelne Maßnahme (Eingruppierung) zu prüfen. Die Vielzahl der zu prüfenden Eingruppierungsvorschläge macht eine Frist von vier Wochen (nach ERA ETV) zur Zustimmung oder Zustimmungsverweigerung sinnvoll.

Im Rahmen des Workshops wurde festgehalten, dass die Betriebsräte zwar hinreichend durch die Gewerkschaft geschult seien, es aber nichtsdestotrotz einen erheblichen Arbeitsaufwand für ein Betriebsratsgremium darstelle. Die gute Vorbereitung des Betriebsrates auf die ERA-Einführung sei zwingend notwendig, um diesem arbeitsintensiven Unterfangen begegnen zu

können.

Die ERA-Einführung führte zu einem erheblichen Anstieg des Beratungsbedarfes auf beiden Seiten der Betriebsparteien. Die Tarifvertragsparteien bereiteten sich auf diesen intensiven Beratungsbedarf ihrer Mitgliedsbetriebe frühzeitig vor: Metall NRW stellte annähernd 30 Verbandsingenieure ein, die die ERA-Einführung begleiten. Die IG Metall zertifizierte, neben Zuständigen in den einzelnen Verwaltungsstellen, eine Reihe von gewerkschaftsnahen externen Beratern, die von den Betriebsräten als Sachverständige hinzugezogen werden können.



Trotz der Unterstützung durch die Tarifvertragsparteien werden in vielen Fällen auch externe Unternehmensberater beim Einführungsprozess hinzugezogen. Dies gilt insbesondere für die Arbeitgeberseite, die sich bei der Erstellung der Aufgabenbeschreibungen von Beratungsunternehmen Unterstützung einholt.

Wie das Hinzuziehen externer Berater beim Einführungsprozess zu sehen sei, wurde unterschiedlich bewertet. Eine Position eines Betriebsrates dazu war, dass eine Beratungsfirma den Betrieb nicht gut genug kenne, um die Aufgabenbeschreibungen vollständig vornehmen zu können, und es sei überdies Aufgabe des Arbeitgebers, die Aufgabenbeschreibungen selbst zu erstellen, damit „die Führungskräfte auch mal

wissen, was die Arbeitnehmer so machen“. In einigen Fällen, so wurde von anderen Unternehmen berichtet, würden externe Unternehmensberater dazu benutzt, die negativen Ergebnisse von Aufgabenbeschreibung, Einstufung und Eingruppierung zu rechtfertigen. Eine andere Position dazu war, dass das Hinzuziehen von Externen auch zur Professionalisierung des Prozesses führen könne. Einen externen Berater hinzuzuziehen, sei noch kein Hinweis auf eine schlechte Unternehmenskultur.

2.2 Konfliktfeld: Einstufung

Nach Erstellung der Aufgabenbeschreibungen erfolgt die Einstufung der Arbeitsaufgaben. Dies soll anhand der vier festgelegten Anforderungsmerkmale „Können“, „Handlungs- und Entscheidungsspielraum“, „Koperation“ und „Mitarbeiterführung“ erfolgen.

Das erste Anforderungsmerkmal ist das Merkmal „**Können**“. Hier werden die erforderlichen Kenntnisse und Qualifikationen zur Erfüllung der übertragenen Arbeitsaufgabe bewertet. Wie aus der Tabelle auf Seite 11 erkennbar, ist dieses Anforderungsmerkmal in 12 Stufen unterteilt. Stufe 1 – 6 unterscheidet erforderliche Qualifikationen und Kenntnisse, die durch eine Anlernzeit erworben werden können (Arbeitskenntnisse). Eine Arbeitsaufgabe, die eine Anlernzeit von bis zu einer Woche benötigt, wird demnach mit der Stufe 1 bewertet (entspricht 6 Punkten); eine Tätigkeit, die z. B. eine Anlernzeit von ab einem Jahr erfordert, wird in Stufe 6 mit 40 Punkten eingestuft. Die Zuordnung in die Stufen 7 – 12 erfolgt, wenn für die Ausführung einer Tätigkeit mindestens eine abgeschlossene Berufsausbildung (Stufe 7: Berufsausbildung ab zwei Jahre; 48 Punkte) bis hin zu einer abgeschlossenen Universitätsausbildung (Stufe 12: Universitätsausbildung; 108 Punkte) erforderlich ist (Fachkenntnisse). Ergänzend zu den Stufen 7 bis 12 ist die benötigte Berufserfahrung einzustufen, die

für die betrachtete Arbeitsaufgabe erforderlich ist.

Ein Diskussionspunkt im Rahmen des ERA-Workshops war die **Ermittlung von Zeiteinheiten bei den Arbeitskenntnissen** in der ERA-Bewertung. Als Anlernzeit ist die



Zeit zu berücksichtigen, die ein „durchschnittlicher Beschäftigter“ benötigt, um die Arbeitsaufgabe zu erlernen. Ist bei einem „durchschnittlichen Beschäftigten“ von einem Beschäftigten mit Hauptschulabschluss auszugehen oder ist der „durchschnittliche betrieblich Beschäftigte“ gemeint? Aus den Betrieben wurden zwei verschiedene Varianten berichtet: In einem Betrieb, so der Personalverantwortliche, gehe man vom „durchschnittlich begabten Arbeitnehmer aus, mit Hauptschulabschluss“; in einem anderen Unternehmen werden Anlernzeiten in der Form ermittelt, als dass abgeschätzt wird, wie lange ein Betriebsfremder brauchen würde, um die fragliche Tätigkeit zu erlernen.

Zur Ermittlung der Anlernzeiten muss weiterhin berücksichtigt werden, dass diese nicht rein additiv zu bewerten sind: Eine sieben Mal einwöchige Anlernzeit ergibt nicht automatisch eine Anlernzeit von insgesamt sieben Wochen. Hierbei sind die Verschiedenartigkeiten der Arbeitsvorgänge zu berücksichtigen. Werden voneinander unabhängige Arbeitsvorgänge bewertet, die jeweils eine bestimmte Anlernzeit benötigen, sind diese Anlernzeiten zu addieren,

bei ähnlichen Arbeitsvorgängen sind diese in einer Gesamtbetrachtung zu bewerten, und ein Mittelweg ist zu wählen.

Das Entgeltrahmenabkommen bietet allerdings neben den zugrundeliegenden Systematiken auch Interpretationsfreiheiten in der Auslegung. Dies führt dazu, dass es zu definitorischen Unklarheiten kommt, über die im Rahmen des Workshops diskutiert wurde.



Insbesondere die Verständigung darüber, mit welcher Stufe Tätigkeiten zu bewerten sind, ist – da die Arbeitsaufgaben in ihrer Gesamtheit zu betrachten sind – nicht ganz einfach. Ein Beispiel, das von Betrieben innerhalb der Diskussionen angeführt wurde, war die Auslegung des Anforderungsmerkmals „**Mitarbeiterführung**“.

Das Anforderungsmerkmal „Mitarbeiterführung“ unterteilt sich in 4 Stufen, aus denen 0 bis maximal 20 Punkte in die Gesamtpunktsumme zur Eingruppierung einfließen. Die Stufe 1 mit 0 Punkten wird vergeben, wenn zur Erfüllung der übertragenen Arbeitsaufgabe kein Führen erforderlich ist. Die Stufe 2 mit 5 Punkten wird vergeben, wenn es die Erfüllung der Arbeitsaufgaben erfordert, Beschäftigte fachlich anzuweisen, anzuleiten und zu unterstützen. In Stufe 3 werden 15 Punkte vergeben, wenn es die Arbeitsaufgabe erfordert, Beschäftigte zur Zielerreichung zweckmäßig einzusetzen, zu unterstützen, zu fördern und zu motivieren. 20 Punkte werden in Stufe 4 dafür verge-

ben, wenn darüber hinaus gefordert ist, eigene Ziele zu entwickeln.

Das Erreichen der Stufe 3 ist in der Regel unstrittig: Sobald ein Mitarbeiter disziplinarischer Vorgesetzter ist, hat er mindestens die Stufe 3 erreicht. Konfliktpunkt stellt allerdings die Zuordnung in Stufe 2 dar: Reicht eine der drei beschriebenen Merkmale (fachliches Anweisen, Anleiten, Unterstützen) aus, um die Stufe 2 zu erreichen, oder müssen **alle drei Tätigkeiten** zugleich gefordert sein?

Hierzu konnte im ERA-Workshop keine gemeinsame Position gefunden werden. Obwohl in Anlage 1a zum ERA-Tarifvertragstext das Erreichen der Stufe 2 in einer „und“-Verknüpfung formuliert ist, gehen Vertreter der IG Metall davon aus, dass nicht alle drei Tätigkeiten zwingend erforderlich sind.

Das Anforderungsmerkmal „**Kooperation**“ beschreibt, welche Voraussetzungen die Beschäftigten besitzen müssen, um „zur Erfüllung der Arbeitsaufgabe mit anderen Personen/ Personengruppen sachgerecht zu kommunizieren, zusammenzuarbeiten und/oder in vorgegebenem Rahmen die Arbeit mit der Arbeit anderer abzustimmen“ (ERA Glossar, S. 22). In der Stufe 1 (2 Punkte) und Stufe 2 (4 Punkte) werden Kommunikation und Zusammenarbeit bewertet, ab Stufe 3 kommt das Kriterium der Abstimmung hinzu. Hierbei ist in der Differenzierung von Stufe 3 bis 5 entscheidend, in welcher Intensität bzw. Häufigkeit Abstimmung stattfindet (gelegentlich, regelmäßig, in hohem Maße).

Laut gemeinsamem ERA-Glossar der Tarifverbände bedeutet Abstimmung die „gemeinsame Koordination von Arbeitsausführungen/ Aufgabenerfüllungen verschiedener Beschäftigter bzw. Bereiche, um unterschiedliche Interessenlagen und/oder Zielsetzungen, die sich aus den übertragenen Arbeitsaufgaben ergeben, in Einklang zu



bringen. Abstimmungserfordernisse müssen sich dabei nicht nur auf innerbetriebliche Abstimmungsprozesse beschränken, sondern können auch den außerbetrieblichen Bereich umfassen, z.B. im Rahmen außerbetrieblicher Inbetriebnahme- und Service-tätigkeiten, bei Kunden- und Lieferantenbeziehungen, bei Kontakten mit Behörden u. ä. m. Abstimmung beinhaltet das Auseinandersetzen mit anderen zu einem bestimmten Sachverhalt mit Rückwirkung entweder auf die eigene Arbeitsausführung/ Aufgabenerfüllung oder die Arbeitsausführung/ Aufgabenerfüllung anderer. Abstimmung bedeutet demzufolge inhaltlich mehr als nur die bloße formale Weitergabe oder Entgegennahme von Informationen oder Absprachen ohne Rückwirkungen auf Arbeitsausführungen/ Aufgabenerfüllungen“ (ERA - Anlagen 1a und 1b).

Im ERA-Workshop wurde darüber diskutiert, ob eine **Abstimmung auch zwischen Vorgesetzten und Untergebenen** möglich sei. Der Arbeitgeberverband vertritt die Auffassung, dass dies nicht möglich sei, da grundlegende definitorische Merkmale nicht erfüllt seien: Ein Vorgesetzter müsse sich nicht mit seinen unterstellten Mitarbeitern abstimmen, hierbei handele es sich lediglich um eine Abklärung, die der Stufe 2 zuzuordnen sei. Der Arbeitnehmerverband hingegen vertritt die Auffassung, dass eine Abstimmung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern durchaus möglich sei, denn sowohl aus dem ERA-Tarifvertragstext als

auch dem ERA-Glossar und weiteren Erläuterungen gehe nicht hervor, dass Abstimmung nicht auch zwischen Vorgesetzten und seinen unterstellten Beschäftigten stattfinden könne.

2.3 Konfliktfeld: Eingruppierung

Die Neueingruppierung beim ERA führt dazu, dass es Beschäftigte gibt, deren Entgelt zukünftig höher als der bisherige Lohn bzw. das Gehalt ausfällt. Ebenso gibt es aber auch Beschäftigte, die zukünftig aufgrund ihrer neuen Eingruppierung ein geringeres Entgelt erhalten als ihr bisheriger Lohn bzw. bisheriges Gehalt. Wenn Lohn bzw. Gehalt von Beschäftigten unterhalb der künftigen ERA-Vergütung liegen, werden diese Beschäftigten als so genannte „Unterschreiter“ bezeichnet. Wenn für Beschäftigte aus ERA eine höhere Vergütung resultiert, werden diese Beschäftigten als „Überschreiter“ bezeichnet. Für beide Gruppen von Beschäftigten gibt es verschiedene Regelungen – im Einzelnen regional unterschiedlich –, die für die Unternehmen einen Anstieg der ERA-Kosten auf über 2,79 % möglichst vermeiden sollen. Auf Ebene der einzelnen Beschäftigten bedeuten diese Regelungen eine Besitzstandssicherung für die Überschreiter. Trotz dieser Besitzstandssicherung wird der weitere Anstieg der Vergütung infolge insbesondere tariflicher Entgelterhöhungen jedoch mittels verschiedener Anrechnungsvorschriften gehemmt. Bei den Unterschreitern besteht die Möglichkeit, den durch ERA resultierenden, höheren Differenzbetrag mit eventuellen Zulagen und gewährten übertariflichen Verdiensten zu verrechnen. Soweit ein eventuell verbleibender Restbetrag größer als 100 Euro ist, wird dieser nicht sofort in ganzer Höhe, sondern in jährlichen Teilbeträgen von maximal 100 Euro an die Beschäftigten weitergegeben. Die vollständige Anpassung an die ERA-Vergütung muss nach fünf Jahren vorgenommen sein.

Die **Überschreiter** stellen in den Unternehmen ein erhebliches Problem dar. Die meisten Überschreiter fänden sich, so die Aussage von Metall NRW, fast ausschließlich im Angestelltenbereich, da sich die ehemalige Gehaltsgruppe K 6 nun auf die Entgeltgruppen EG 9 bis EG 14 spreize. Dies sei somit ein systembedingter Effekt. Die Gegenposition der IG Metall ist, dass die Problematik im Angestelltenbereich auf zwei Dinge zurückzuführen sei: Zum einen zeige sich hier die langjährige Entgeltpolitik der Betriebsräte, zum anderen würde die arbeitgeberinitiierte Besserstellung der Angestellten zwecks Personalbindung deutlich. ERA sei in diesem Sinne nicht system-



bedingt falsch, sondern in der „Überschreiterproblematik“ zeige sich die ehemalige Gehaltspolitik in den Betrieben.

Ein weiteres Problemfeld stellen die **Kompensationsgeschäfte** dar, die in den Unternehmen stattfinden. Häufig kommt es zu Aushandlungen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat, wenn es um die Eingruppierungen der Beschäftigten geht. So kommt es, um den betrieblichen Frieden zu wahren, zu Zugeständnissen auf beiden Seiten, die aber letztendlich ein Problem für die Zukunft darstellen könnten.

Neben den Einzelthemen zu Aufgabenbeschreibung, Einstufung und Eingruppierung entwickelte sich im Workshop die Diskussion um die **Kostenneutralität** im ERA. Nachdem Ergebnisse aus über 600 Betrie-

ben vorliegen, so die Aussage von Vertretern der IG Metall Bezirksleitung NRW, sei erkennbar, dass die vereinbarte Kostenneutralität bei der ERA-Einführung nicht eingetreten sei. In vielen Unternehmen sei es zu einer deutlich niedrigeren Quote gekommen – die Lohnsteigerung betrage im Durchschnitt weniger als die vereinbarten 2,79 %. Die Gefahr bestünde nun, dass in vielen Unternehmen ERA bewusst als Kostensenkungsprogramm eingesetzt würde, und dass dies zwar nicht von Metall NRW, wohl aber von regionalen Arbeitgeberverbänden propagiert würde.

Dies wurde von einigen anwesenden Betriebsräten bestätigt: In ihrem Unternehmen werde der neue Tarifvertrag tatsächlich als Kostensenkungsprogramm eingesetzt, diese Strategie sei jedoch eher von externen Unternehmensberatern der Arbeitgeber gestützt worden als vom Arbeitgeber selbst oder vom zuständigen regionalen Arbeitgeberverband.

Zur Berechnung der betrieblichen Lohnentwicklung bei der ERA-Einführung entwickelten Metall NRW und IG Metall ein gemeinsam abgestimmtes Kostenprognoseprogramm. Dieses Kostenprognoseprogramm wird in einigen Betrieben als Berechnungsgrundlage genutzt, um ein Gesamtlohnkostenergebnis als Zielgröße zu ermitteln, anhand dessen die Eingruppierungen der



Mitarbeiter vorgenommen werden. Diese Herangehensweise wurde von beiden Tarifvertragsparteien missbilligt: Das Kosten-

prognoseprogramm, so bestätigten Vertreter beider Tarifverbände im Workshop, sei nicht als „Kostensenkungsprogramm“ gedacht; die z. T. niedrigeren Quoten ergäben sich auch aus der Vergangenheit. In den Betrieben habe es häufig falsche Eingruppierungen gegeben, insbesondere im Angestelltenbereich, die sich nun bei der Umstellung auf ERA bemerkbar machten.

Abschließend wurde festgestellt, dass der Wechsel von der alten Lohnrahmen-/ Gehaltsrahmen-Welt in die neue ERA-Welt zu Schwierigkeiten führt, die aus der Vergangenheit resultieren: In den Unternehmen entwickelten sich über viele Jahre hinweg Lohn- und Gehaltsstrukturen, deren Defizite und Falscheingruppierungen in der neuen ERA-Welt zu Tage treten und die dazu führen können, dass die erwartete Lohnsteigerung von durchschnittlich 2,79 % nicht in vollem Umfang eintritt.

Hier stehen sich zwei gegensätzliche Positionen gegenüber: Auf der einen Seite der Arbeitgeberverband Metall NRW, der eine Lohnsteigerung von unter 2,79 % als Ergebnis lang notwendig zu regulierender Lohn- und Gehaltsstrukturen ansieht; auf der anderen Seite die IG Metall, die konstatiert, dass ein Tarifvertrag lediglich Mindestanforderungen formuliere und niemand dazu gezwungen würde, den Tarifvertrag „an seiner untersten Kante anzulegen“.

2.4 Fazit des 1. Workshops: Beteiligung und Unternehmenskultur sind zentrale Faktoren bei der ERA-Einführung

Der erste ERA-Workshop hatte zum Ziel, dass Betriebspraktiker, Vertreter der Tarifvertragsparteien und Wissenschaftler ihre bisherigen Erfahrungen bei der Einbeziehung von Betriebsräten und Beschäftigten bei der ERA-Einführung austauschen. Zum anderen sollten Konfliktfelder und Ansätze

zur Lösung dieser aufgezeigt werden, die im Rahmen der ERA-Einführung zu Tage treten. Beide Themenschwerpunkte wurden ausführlich, wenn auch natürlich nicht abschließend, diskutiert.

Die Einbindung von Betriebsräten und Beschäftigten wurde von den Tarifvertragsparteien gleichlautend befürwortet. Die einzelnen betrieblichen Beispiele, die herangezogen wurden, konnten dahingehend resümiert werden, dass letztendlich die vorhandene Unternehmenskultur – auch bei der Einführung von ERA – eine bedeutende Rolle spielt. Hier wurden aus den verschiedenen Unternehmen Situationen berichtet, in denen die ERA-Einführung durch die vorherrschende Unternehmenskultur positiv oder negativ beeinflusst wurde. Aus einem Betrieb wurde berichtet, dass bei der ERA-Einführung, trotz einer vermeintlich partizipativ geprägten Unternehmenskultur, plötzlich auf die Beteiligung des Betriebsrates und der Mitarbeiter verzichtet wurde. Die negativen Folgen eines solchen konfliktären Kurses spiegeln sich in der Reaktionspolitik des Betriebsrates wider: Es entstanden zusätzliche Kosten, da sich der Betriebsrat einen externen Sachverständigen zur Unterstützung hinzuzog, und darüber hinaus führte diese Vorgehensweise nach Aussagen der Betriebsräte zu Demotivation der Beschäftigten, die sich bei diesem wichtigen Thema nicht beteiligt fühlten.

In Unternehmen mit einer eher kooperativen und aktiv gelebten Unternehmenskultur stellt die ERA-Einführung ein deutlich geringeres Konfliktpotenzial dar als für Unternehmen mit einer vorherrschenden Misstrauenskultur. Dies gilt sowohl bei der Einbindung von Betriebsrat oder Beschäftigten als auch bei der Bearbeitung und Aushandlung auftretender Konflikte.

Abschließend wurde festgehalten, dass die Unternehmenskultur der Schlüssel zum Erfolg sei. Hier wurden auch die Verbände in die Verantwortung genommen: Sie sollten „die Unternehmen stoppen, die in die falsche Richtung gehen“. Das Maß der Auseinandersetzung bei der ERA-Einführung würde von beiden Betriebsparteien beeinflusst. Eine vertrauensvolle Unternehmenskultur, die sich u. a. auch in der Beteiligung



des Betriebsrates und der Beschäftigten bei der ERA-Einführung zeige, bestimme maßgeblich den Umgang mit auftretenden Konflikten im Betrieb. ERA sei – dafür sei die Thematik zu brisant – nicht konfliktfrei einzuführen, aber einige Konflikte ließen sich durch ein höheres Maß an Beteiligung vermeiden und verringerten dadurch auch das Konfliktpotenzial im Einführungs- und Umstellungsprozess zum ERA.

„Bei der Einführung von ERA gibt es keinen Königsweg“, doch konnte am Ende der Diskussion festgestellt werden: „Um auf eine der Fragestellungen des Workshops zu antworten, ob der Betriebsrat bei der Aufgabenbeschreibung einbezogen werden sollte: Es spricht alles dafür!“

3. Interview mit Dr. Manfred Hering und Axel Hofmann (AGV Metall NRW)

(November 2007)

Dr. rer. oec. Manfred Hering und Dipl.- Psych. Axel Hofmann sind als Verbandsingenieure beim Verband der Metall- und Elektro-Industrie Nordrhein-Westfalen e.V. tätig und haben an der Entwicklung und Umsetzung des ERA für METALL NRW mitgewirkt.

Zum Stand der ERA-Einführung in NRW – Daten, Zahlen, Fakten

NIEWERTH: „Herr Dr. Hering, Herr Hofmann, vielen Dank, dass Sie Zeit haben für dieses Interview. Können Sie zu Beginn einen kurzen Überblick über den aktuellen Stand der ERA-Einführung in NRW geben?“

HOFMANN: „Wir haben mit der IG Metall NRW eine vierjährige tarifliche Einführungsphase vereinbart, die am 1. März 2005 startete, im Februar 2009 endet. METALL NRW verfügt nicht über laufende Zahlen zur ERA-Einführung. Wir haben daher zur ERA-Halbzeit am 1. April 2007 eine Befragung unserer Mitgliedsverbände durchgeführt, die wiederum auf einer Befragung der Mitgliedsunternehmen beruhte. Wir hatten zu diesem Zeitpunkt, der mittlerweile schon wieder ein halbes Jahr zurück liegt, die Situation, dass bereits 600 Unternehmen in NRW ERA eingeführt hatten, wobei allerdings auch einige Unternehmen in unseren OT-Verbänden, also den Verbänden ohne Tarifbindung, angesiedelt waren. Tarifliche Unternehmen waren es 545, die Anzahl der Mitarbeiter betrug rund 200.000, so dass man zum Zeitpunkt April 2007 sagen konnte, dass, bezogen auf die Anzahl der Beschäftigten, schon die Halbzeit erreicht und bereits bei gut 50 % der Beschäftigten ERA eingeführt war. Bezogen auf die Unternehmen waren es ca. 35 % der tarifgebundenen Unternehmen, die ERA eingeführt hatten. Dabei zeigte sich auch, dass die großen Unternehmen etwas stärker in der ERA-Einführung waren und wir noch einen Nachholbedarf im Bereich der

Unternehmen mit bis zu 200 Mitarbeitern haben. 77 % unserer Mitgliedschaft haben maximal 200 Mitarbeiter, wir sind also im Gegensatz zu anderen großen Tarifgebieten eher klein- und mittelständisch geprägt. Wir haben festgestellt, dass gerade bei KMU noch ein Nachholbedarf besteht. Dieser Nachholbedarf ist u. a. darauf zurückzuführen, dass bei diesen Unternehmen die Bereitstellung personal- und arbeitswirtschaftlicher Ressourcen schwierig ist, da entsprechende Stabsabteilungen fehlen.

Insgesamt sind wir mit diesem Ergebnis recht zufrieden. Die Zahlen können sich auch im Vergleich mit anderen Tarifgebieten sehen lassen. Rund die Hälfte der im ERA Beschäftigten in Deutschland waren im April 2007 in NRW beschäftigt, obwohl NRW weit weniger als 50 % der Beschäftigten der Metall- und Elektroindustrie der Bundesrepublik repräsentiert. Wir gehen derzeit davon aus – Sie finden entsprechende Zahlen auch in einem Artikel der Zeitschrift „Angewandte Arbeitswissenschaft“ –, dass im Moment pro Monat etwa 20 bis 25 Unternehmen dazu stoßen. Wir gehen weiterhin davon aus, dass dieser Trend weiter anhalten wird, so dass die Hoffnung berechtigt ist, dass wir bis zum

Ende der Einführungsfrist des ERA am 28. Februar 2009 den Großteil der Unterneh-

men, sicherlich nicht alle, in ERA überführt haben werden.“

ERA als „Kostenstabilisierungsprogramm“ oder ERA als „Kostensenkungsprogramm“?

NIEWERTH: „Ein Thema, das während des Workshops diskutiert wurde, war das Thema ERA als „Kostenstabilisierungsprogramm“ oder, der Begriff ist auch gefallen, ERA als „Kostensenkungsprogramm“. Können Sie dazu eine Stellungnahme aus Sicht von Metall NRW abgeben?“

HOFMANN: „Vorwegschicken möchte ich, dass es ausgesprochener Wille der Tarifvertragsparteien war, aus ERA weder ein Kostensenkungsprogramm noch eine verkappte Tarifrunde zu machen. Wir als Arbeitgeberverband hatten die zentrale Forderung, dass die Einführung des ERA kostenneutral erfolgen kann. Dies wurde auch von der IG Metall akzeptiert. Wir haben die Kostenneutralität des ERA im Hinblick auf zwei Aspekte gestaltet: Zunächst haben wir mit der IGM über das Themengebiet systembedingte Kostenneutralität gesprochen. Das ist, verkürzt gesagt, das Thema, welches sich hinter der magischen Zahl 2,79 % verbirgt. Durch die Einführung des ERA sollte das tarifliche Entgeltniveau in der Fläche nicht verändert werden. Mit ERA ist die Umverteilung von ca. 27 Mrd. Euro pro Jahr verbunden. Dies ist die jährliche Lohn- und Gehaltssumme unserer Mitgliedsunternehmen in NRW. Wir haben aus diesem Grund gemeinsam mit der IGM eine sehr präzise Kostenvergleichsrechnung durchgeführt, die als Ergebnis die ERA-Entgeltkurve, also die Zuordnung der Euro-Beträge zu den 14 Entgeltgruppen enthielt. Dieses System wurde so geeicht – vor dem Hintergrund der in Baden-Württemberg vorab gefundenen Ergebnisse –, dass die angestrebten Mehrkosten in Höhe von 2,79 % erreicht wurden. Wenn jetzt teilweise der Eindruck erweckt wird, dass sich diese 2,79 % als Kostenbelastung in jedem Unternehmen wieder finden lassen sollten – eine Ansicht, die auch teilweise von der IGM, beispielsweise der Arbeitshilfe für Betriebsräte und Vertrauens-

leute vertreten wird – ist dies aus unserer Sicht nicht korrekt, weil dies ein Thema der betrieblichen Kostenneutralität ist. Betriebliche Kostenneutralität bedeutet, dass jedes Unternehmen unabhängig von statistischen Durchschnittsüberlegungen seine ERA-Kostenwirkungen ermittelt. Diese Kosten sollen in einem bestimmten Korridor liegen. Der Korridor reicht von 0 % bis 2,79 %, bezogen auf die Entgeltkosten vor ERA ohne die Einmalzahlungen, also ohne die ERA-Strukturkomponenten. Darüber hinaus gibt es Kompensationsmechanismen im Falle von Mehrkosten oberhalb von 2,79 % und von Minderkosten unterhalb von 0 %. Schon daran kann man sehen, dass in diesem Tarifvertrag zwei Leitplanken eingebaut sind: Eine für den Arbeitgeberverband, die die Unternehmen vor Mehrkosten schützt, und eine für die IG Metall, die den Ausgleich von Minderkosten regelt.

Von der IG Metall wurde im Rahmen des Workshops mehrfach darauf hingewiesen, dass der Trend bei vielen Unternehmen eher zu einer Kostenentlastung führt. Wir stellen fest, dass bei vielen Unternehmen tatsächlich das Kostenniveau unterhalb dieser 2,79 % Mehrkosten liegt. Die Gründe dafür sind vielfältig und liegen aus unserer Sicht in erster Linie darin begründet, dass in der Vergangenheit neben dem Tarifniveau ein erheblicher Anteil von übertariflichen Entgeltbestandteilen im betrieblichen Entgeltaufbau steckte, mithin eine Vermischung von tariflichem Niveau und betrieblicher Personalpolitik stattfand. Nun-

mehr haben die Unternehmen die Möglichkeit, ihre betriebliche Eingruppierungspraxis wieder auf eine tarifkonforme Basis zu stellen, tarifliche von übertariflichen Bestandteilen zu trennen und den Betrag, der möglicherweise als Differenz identifiziert wird, beispielsweise bei den Überschreitern, mit einer aus unserer Sicht komfortablen Absicherung auszustatten.

Es zeigt sich in zahlreichen Betrieben, dass die alten Entgeltstufen sehr hoch angesiedelt waren. Wenn man jetzt – neudeutsch gesprochen – das ERA als Benchmark daneben setzt, wird offenkundig, dass die tarifliche Entgeltsumme im ERA niedriger liegt. Dies ist für das Unternehmen tendenziell mit einer Abnahme von Personalkosten verbunden, als mit einer Zunahme dieser Kosten. Wie bereits angesprochen, werden diese Kostenwirkungen tariflich nach oben wie nach unten begrenzt. Als Arbeitgeberverband haben wir natürlich das Interesse, den Unternehmen durch den Tarifvertrag die Möglichkeit zu geben, möglichst tarifkonform auf Basis der neuen tariflichen Regelungen Eingruppierungen vorzunehmen. Wir werden auch weiterhin die Unternehmen auf diesem Weg unterstützen.

Die Unterstützung der Betriebe bei der ERA-Einführung durch den Arbeitgeberverband Metall NRW

NIEWERTH: „Meine nächste Frage betrifft die Unterstützung der Betriebe bei der ERA-Einführung durch Metall NRW. In welcher Form wird Unterstützung von den Unternehmen eingefordert bzw. in welcher Form findet sie statt? Sind es eher Großbetriebe oder eher klein-mittelbetrieblich Strukturierte, die Unterstützung brauchen?“

DR. HERING: „Bei dieser Frage muss man sicherlich zwei Sachverhalte beachten. Einmal die Verbandsstruktur insgesamt mit der Geschäftsstelle in Düsseldorf von METALL NRW sowie zum anderen die Regionalverbände. METALL NRW hat zwar das ERA mit der IG Metall abgeschlossen, dessen Umsetzung erfolgt jedoch in Verantwortung der Regionalverbände, die

Natürlich muss man dabei anmerken, dass dieser Übergang vor dem Hintergrund der bisherigen betrieblichen Personalpolitik stattfinden wird, die auch durch ERA nicht völlig obsolet wird. Die Beachtung der betrieblichen Ausgangslage und die Kompromissfähigkeit der Betriebsparteien sind maßgebliche Erfolgsfaktoren in diesem Prozess. Betriebsparteien, die sich im Zuge der ERA-Einführung gegenüber sitzen, werden sich auch nach ERA noch gegenüber sitzen und weitere betriebliche Themen gemeinsam besprechen und vereinbaren. Hierbei ist Augenmaß gefragt.

Es kann nicht unser Ziel sein, wie es teilweise bei der IG Metall anklänge, die 2,79 % „voll auszuschöpfen“, sondern Unternehmen eine neue, zukunftsfeste Eingruppierung zu ermöglichen, die auch in den nächsten Jahrzehnten Bestand hat und als gerecht empfunden wird. Das Controlling der Personalkosten dient in diesem Zusammenhang dazu, Kostenwirkungen dieser Veränderungen zu kompensieren und für den Beschäftigten möglichst sozialverträglich zu gestalten und ihn vor Einkommenseinbußen zu schützen.“

letztendlich ihren Mitgliedsunternehmen unmittelbar vor Ort Unterstützung geben und geben. Die Unternehmen sind Mitglieder dieser Regionalverbände und insofern kam es uns sicher darauf an zu berücksichtigen, welche Anforderungen die Betriebe an ihre jeweiligen Mitgliedsverbände stellen. Aber unser Anspruch aus Sicht von METALL NRW war zugleich, bereits im Vor-

feld der ERA-Einführung und insbesondere unmittelbar mit der ERA-Einführung den Unternehmen so viel Handreichungen und Handlungsanleitungen zu geben, dass wir helfen konnten im Sinne „Hilfe zur Selbsthilfe“.

Wir haben bereits im Vorfeld der ERA-Einführung eine Reihe von so genannten „ERA-Infobriefen“ aufgelegt, in denen jeweils parallel zum Stand der laufenden ERA-Gespräche mit der IG Metall die Unternehmen informiert wurden. Die Unternehmen haben immer beim jeweiligen Stand der ERA-Gespräche gewusst, was später auf sie zukommt.

Weiterhin haben wir im Vorfeld der betrieblichen ERA-Einführung zwei Leitfäden erstellt, einen „Leitfaden I“, der Hinweise, Empfehlungen und Erfahrungswerte in den Fragen der arbeitswirtschaftlichen Umsetzung von ERA beinhaltet, also in den Fragen, wie die Arbeitsaufgaben bewertet und eingestuft und wie die Beschäftigten eingruppiert werden, aber auch welche Möglichkeiten es auf der Seite der Entgeltgestaltung gibt, z. B. Prämienentgelt, Zielvereinbarungen und Leistungszulagen vor dem Hintergrund der Leistungsbeurteilung. Das war sozusagen das Abbild der ERA-Welt, und dann gab es noch einen wesentlichen Anspruch zu erfüllen, der hieß: Wie kommen die Unternehmen von der „alten“ Welt in die „neue“ Welt?

In dieser Frage wurde der so genannte „Leitfaden II“ erstellt, der sämtliche Aspekte beinhaltet, die ein Unternehmen berücksichtigen muss, wenn es aus der alten Lohn- und Gehaltsrahmenwelt in die neue ERA-Welt übergeht. So ist der Leitfaden II eine Mischung aus tarifrechtlichen Erfordernissen und Hinweisen und zusätzlichen arbeitswirtschaftlichen Empfehlungen (Projektmanagement, ERA-Mitarbeitergespräch, Kostenprognose, ERA-Anpassungsfonds, Eingruppierung und Mitbestimmung, Zielvereinbarungen I und II, die neue Leis-

tungszulage, Erschwerniszuschläge etc.).

Viertens wurde gemeinsam mit der IG Metall ein Kostenprognoseprogramm entwickelt. Als komplette Unterstützung, und sozusagen als Klammer für den gesamten ERA-Einführungsprozess, ist die CD-ROM entstanden, auf der aus unserer Sicht alles enthalten ist, was im Zusammenhang mit der Überführung von der „alten“ Welt in die „neue“ Welt und „wie geht es in der neuen Welt weiter?“ wichtig ist.

Das sind die Handlungshilfen, die unserem Anspruch als Tarifvertragspartei entsprechen, um unsere Mitgliedsunternehmen wirksam zu unterstützen. Neben weiteren Unterlagen, wie zum Beispiel „Die 10 Schritte zum ERA“ im Arnsberger Verbandsbereich, stand und besteht die wesentlichste Unterstützung der Regionalverbände darin, dass die Verbandsingenieure unmittelbar vor Ort Unterstützungsarbeit leisten.“

HOFMANN: „[...] Unser Anspruch ist es, Beratungssituationen in den Mitgliedsunternehmen aktiv zu gestalten und auf Fragen und Probleme reagieren zu können. Wir standen dabei vor einer ähnlichen Herausforderung wie die IG Metall, nämlich: Wie transportieren wir das ERA-Wissen von denjenigen Personen, die verhandelt haben, zu den maßgeblichen Umsetzern in den jeweiligen Organisationen. Von der Bezirksleitung in die Verwaltungsstellen bzw. bei METALL NRW: Von Düsseldorf zu den einzelnen Regionalverbänden? Uns war klar, dass wir ein tragfähiges Multiplikatorenkonzept brauchten. Wir haben seit dem Jahre 2000 Veranstaltungen in den Verbänden durchgeführt, um die Firmen parallel zu den Verhandlungen über ERA zu informieren. Wir haben beispielsweise über unser Bildungswerk sechs verschiedene ERA-Seminare konzipiert. Diese Seminare setzen bei der Erstellung der Aufgabenbeschreibung an, gehen über den eigentlichen ERA-Bereich, die ERA-Anforderungsmerkmale, das Projektmanagement über

die Kostenermittlung. Zusätzlich bieten wir seit anderthalb Jahren ein Seminar zum ERA-Mitarbeitergespräch an. In diesem Seminar geht es darum, den Einführungsprozess durch Mitarbeitergespräche zu begleiten: Wie kommuniziere ich ERA an den Mitarbeiter, wie führe ich solche Gespräche, die natürlich mit Konflikten behaftet sein können [...]. Wir stellen im Moment fest, dass die Nachfrage etwas zurückgeht, weil viele unserer Regionalverbände diese Seminare adaptiert haben und im Rahmen ihrer Beratung vor Ort integriert haben. Dieses Kaskadenprinzip ist gewollt. Was in Düsseldorf entwickelt wurde, läuft mittlerweile komplett als Selbstläufer in den Regionalverbänden, also da, wo wirklich die Unterstützung vor Ort stattfindet. Dieses Kon-

zept hat sich bewährt.“

DR. HERING: „Darüber hinaus haben wir auch frühzeitig angeregt, dass über unser Bildungswerk ERA-Kompaktseminare für die Betriebsräte nach § 37 Abs. 6 BetrVG angeboten werden. Diese Seminare finden viermal im Jahr statt, zweimal im Frühjahr, zweimal im Herbst, und sie sind aus unserer Sicht sehr gut besucht und zumindest bei einigen Betriebsräten haben wir auch positive Rückmeldungen erhalten, was ja nicht unbedingt üblich ist, dass Seminarteilnehmer grundsätzlich rückmelden.“

HOFMANN: „Es ist eine sehr aufgeschlossene und interessierte Zielgruppe, wir machen diese Seminare persönlich am liebsten.“

Zur Einbindung von Betriebsräten und Beschäftigten bei der Erstellung der ERA-Aufgabenbeschreibung

NIEWERTH: „Ein Thema des Workshops war unter anderem, welche Verfahren man zur Erstellung der Aufgabenbeschreibung empfiehlt. Im Rahmen des Workshops wurde deutlich, dass die Einbindung von Betriebsräten und von Beschäftigten – in welcher Form auch immer – durchaus als sinnvoll angesehen wird, sowohl von der IG Metall als auch von Metall NRW. Gibt es eine offizielle Empfehlung von Seiten Metall NRW, wie dabei vorgegangen werden soll?“

Dr. HERING: „Der Ausgangspunkt war, dass wir gesagt haben, wenn jemand eine ordentliche ERA-Einführung machen will mit dem Fokus auf die Eingruppierung, dann ist eine hohe Qualität dieser Arbeit eigentlich nur gewährleistet, wenn auch entsprechende Beschreibungen der Arbeitsaufgaben erstellt werden, die letztendlich der Bewertung und Einstufung der Arbeitsaufgaben dienen und auf deren Grundlage natürlich die Beschäftigten eingruppiert werden.

In der Vergangenheit war diese Welt sehr heterogen. Es gab Unternehmen, die kannten überhaupt keine Aufgabenbeschreibungen; es gab Unternehmen, die zwar Aufgabenbeschreibungen hatten, aber die auch sehr unterschiedlich waren, beispielsweise zwischen Angestellten- und gewerblichem

Bereich; und es gab sicherlich auch eine ganze Reihe von Unternehmen, die wirklich zum Thema Aufgabenbeschreibung sehr gute Arbeit geleistet haben. Und nach der Erkenntnis, dass eigentlich die Qualität der Einstufung und der Eingruppierung steht und fällt mit der Qualität dessen, was dokumentiert ist, haben wir frühzeitig unsere Unternehmen darauf orientiert, Aufgabenbeschreibungen zu erstellen. Sie sind nicht verpflichtet dazu – im Gegensatz zu Baden-Württemberg, da verpflichtet der ERA-TV die Unternehmen dazu. [...] Wir haben uns im Kreis der Regionalverbände darauf verständigt, jedes Unternehmen dazu anzuhalten, solche Aufgabenbeschreibungen zu erstellen. Wir haben aber keinen bestimmten Weg präferiert, wie das zu geschehen

hat. Aber wir haben ein Muster einer Arbeitsaufgabenbeschreibung erprobt und den Unternehmen dieses übergeben. Im Prinzip könnte so eine Aufgabenbeschreibung betrieblich aussehen, die Unternehmen müssen sich aber nicht unbedingt an dieses Muster halten. Allerdings haben viele Betriebe dieses Layout teilweise hundertprozentig, aber auch teilweise in Anlehnung übernommen. Aber wie jetzt die Aufgabenbeschreibungen zu erstellen sind – ob es der Personalbereich macht, ob es die Führungskraft macht, ob es der Mitarbeiter macht, ob es in Zusammenarbeit dieser drei geschieht oder ob es durch Externe gemacht wird – das haben wir nicht vorgegeben. Diese Entscheidung haben wir den Unternehmen selbst gelassen. Aber immer unter dem Hinweis: Egal, wer die Aufgabenbeschreibung macht, versucht zumindest informatorisch, aber besser in Abstimmung, den Betriebsrat in diesen Prozess mit einzubeziehen. Das sind alles auch Empfehlungen, die von uns gekommen sind.“

HOFMANN: „[...] Mit der ERA-CD können Unternehmen selbständig ihre Aufgabenbeschreibungen erstellen. Hier finden Unternehmen auch die Vorlage, die Dr. Hering gerade angesprochen hat. Insbesondere kleinere und mittlere Unternehmen, die aktuell keine diesbezüglichen personalwirtschaftlichen Instrumente nutzen, können mit diesem Tool Arbeitsbeschreibungen nach einem bestimmten Schema erstellen. Das sind aus unserer Sicht Hilfestellungen und Anschubhilfen, um Unternehmen, die in der Vergangenheit aufgrund ihrer Größe, ihrer

Struktur keine entsprechenden Werkzeuge genutzt haben, zu unterstützen. Wir erheben damit selbstverständlich nicht den Anspruch, in Konkurrenz zu professionellen Anbietern zu treten, sondern liefern eine Anschubhilfe. Wir hoffen, dass durch diese Initialzündung entsprechende Instrumente zukünftig verstärkt genutzt werden, beispielsweise um die Personalpolitik vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung zukunftsfest zu gestalten. Wie das Unternehmen ERA einführt, liegt letztendlich in seiner Hand. Ein Punkt verdient besondere Erwähnung: ERA verpflichtet den Arbeitgeber nicht, Aufgabenbeschreibungen zu erstellen. [...] Wir vertreten aber die Auffassung, dass die vernünftige Auseinandersetzung im Betrieb und daran anschließend die Eingruppierung in der Regel maßgeblich erleichtert werden, wenn eine belastbare Schriftlage in Form einer Aufgabenbeschreibung vorhanden ist. Letztendlich ist dies in unserem Tarifvertrag aber nicht zwingend vorgesehen.“

DR. HERING: „Man kann sich vorstellen, dass es bestimmte Unternehmen gibt, die von Aufgabenbeschreibungen absehen. Zum Beispiel habe ich Gelegenheit gehabt, in einem Unternehmen zu sein, das wohl 19 oder 20 Mitarbeiter hatte. In solchen Fällen kann man sich durchaus vorstellen, dass die auch ohne Aufgabenbeschreibungen auskommen. Aber mit zunehmender Betriebsgröße gehe ich zumindest davon aus, dass die Unternehmen Aufgabenbeschreibungen gemacht haben. In welcher Qualität auch immer, das ist eine andere Frage. [...]“

Die Bewertung der Anforderungsmerkmale „Handlungs- und Entscheidungsspielraum“, „Kooperation“ und „Mitarbeiterführung“

NIEWERTH: „Die Bewertung der drei Anforderungsmerkmale Mitarbeiterführung, Kooperation, Handlungs- und Entscheidungsspielraum scheinen für die Unternehmen schwierige Bewertungsmerkmale zu sein. Und was würden Sie den Unternehmen empfehlen?“

HOFMANN: „Vielleicht noch einmal kurz ein Hinweis zum Thema Aufgabenbeschrei-

bung: Wir stellen fest, dass es Arbeitsaufgabenbeschreibungen mit unterschiedlichen Zielrichtungen in Unternehmen gibt. Es gibt z. B. die Auflage, im Rahmen von Zertifizierungsprozessen, z. B. ISO 9000, Prozesse und Arbeitsaufgaben zu beschreiben. Wir haben in Unternehmen sehr ausführliche Prozessbeschreibungen angetroffen, die in der Regel zwei Makel aufweisen können: Einerseits können dies Prozessbeschreibungen sein, die darauf gerichtet sind, einen Auditierungsprozess positiv zu unterstützen. Das heißt, es sind sehr umfangreiche Beschreibungen vorhanden, die jedem Prozess respektive Beschäftigten eine umfassende Verantwortung bescheinigen. In manchen Unternehmen finden Sie auch das Gegenteil. Dort sind so viele Verfahrensvorschriften vorhanden, so viele „rules and regulations“, dass selbst die Arbeitsaufgabe eines Chef-Entwicklers als weitgehend vorgegeben erscheint. Auf dieser Basis kämen Sie zu dem Ergebnis, dass weder Handlungs- und Entscheidungsspielraum noch Kooperationserfordernisse gegeben sind [...]. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Aufgabenbeschreibungen, die zu einem anderen Zweck erstellt wurden, häufig nur eingeschränkt für eine Eingruppierung nach ERA genutzt werden können. [...]

Wir teilen Ihre Ansicht, dass es im ERA ein hartes und drei weiche Merkmale gibt. Das Könnens-Merkmal ist natürlich das harte Merkmal und macht 60 % der Bewertung aus. Es ist u. a. hart zu nennen, weil hier Anforderungskategorien beschrieben sind, die in weiten Teilen den alten Tarifverträgen, insbesondere dem LRA entsprechen. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass die so genannten weichen Merkmale etwas schwieriger zu bewerten sind. Wir haben bis vor einem halben Jahr festgestellt, dass dies die Kooperation und der Handlungs- und Entscheidungsspielraum sind; wir müssen aufgrund der neuen Entwicklung einräumen, dass teilweise auch der Bereich Mitarbeiterführung von der IG Metall mit

einer etwas veränderten Interpretation versehen wird.² Wir raten den Unternehmen, beispielsweise auch im Rahmen unserer Aufgabenbeschreibungen, zu erfassen, mit welchen Betriebsbereichen der Stelleninhaber regelmäßig kooperieren muss und wo Informationen weiterzugeben sind. Dazu können u. a. vertiefende Unterlagen herangezogen werden, beispielsweise so genannte Workflow-Charts [...]. Gerade bei einem Merkmal wie der Kooperation stellen wir fest, dass hier Missverständnisse auftreten können, insbesondere wenn es um die Abstimmung geht. Dass gewisse Abstimmungsprozesse im Betrieb auf verschiedenen Ebenen verortet werden, ist betriebliche Realität. Wenn Sie beispielsweise den Stelleninhaber, Betriebsrat oder Führungskräfte fragen, dann wird Ihnen gesagt: ‚Diesen Abstimmungsprozess, den macht maßgeblich der Vorarbeiter‘. Gleichzeitig wird der Abstimmungsprozess aber auch beim Meister und Abteilungsleiter angesiedelt. In diesen Fällen müssen kritische Fragen gestellt werden, um das Vorhandensein und ggf. den Umfang von Abstimmungsprozessen zu erfassen. Nützlich sind auch Informationen zur Führungshierarchie und zur Ablauforganisation, da es nicht um einen umgangssprachlichen Abstimmungsprozess geht, sondern bei unterschiedlichen Zielstellungen eine gemeinsame Bewältigung der Arbeitsaufgabe im Sinne des Tarifvertrags festzulegen ist.“

DR. HERING: „[...] Als hartes Merkmal ist z. B. das Anforderungsmerkmal „Können“ dadurch gekennzeichnet, dass die Stufenbeschreibungen in den Anlern- und in den Ausbildungsbereichen stark normativen Charakter haben und insofern handhabbare Orientierungsgrößen darstellen, wo es im Unterschied dazu bei den anderen drei

² Am 04. Dezember 2007 hat hierzu ein Tarifgespräch mit der IG Metall Bezirksleitung stattgefunden, in dessen Verlauf eine gemeinsame Auslegung gefunden werden konnte.

Merkmale eher zu Auslegungsfragen kommt. Unter anderem ist deswegen auch das gemeinsame ERA-Glossar entstanden – eben vor diesem Hintergrund, weil in Unternehmen beide Betriebsparteien anfangen, diese Begrifflichkeiten wie Abstimmung und die Bewertungsstufen, wie z. B. beim Handlungs- & Entscheidungsspielraum, selbst zu interpretieren, und teilweise war auch zu verzeichnen, dass sie konträre und widersprüchliche Auslegungen dazu hatten. Um hier Missverständnisse und Falschauslegungen zu vermeiden, wurde eben mit der IG Metall das gemeinsame ERA-Glossar erstellt. [...]“

HOFMANN: „[...] Wir haben bereits während der Gespräche und Verhandlungen zum ERA festgestellt, dass es schwierig war, das Merkmal Handlungs- & Entscheidungsspielraum treffsicher zu beschreiben. [...] Für unseren arbeitswirtschaftlichen ERA-Leitfaden haben wir nach einer betrieblich griffigen Operationalisierung und Erläuterung der Merkmale gesucht, nachdem wir anfänglich eine Differenzierung der

Stufen anhand von Zeitanteiligkeiten vorgenommen hatten (z. B. 20 % vorgegeben, 80 % nicht vorbestimmt). In unserem arbeitgeberseitigen Leitfaden haben wir beschrieben, welche Einflussmöglichkeiten hinsichtlich des Arbeitsmittels, der Arbeitsreihenfolge, der Arbeitsabfolgen und auch der Ergebniseigenschaften bestehen. Als wir im Anschluss das Glossar verhandelt haben, hat uns die IG Metall vorgeschlagen, unsere Hinweise als Basis für das Glossar heranzuziehen. Wir waren positiv überrascht, als ein Mitglied der IG Metall-Verhandlungskommission berichtete, diese Unterlagen für die Umsetzung im eigenen Unternehmen zu nutzen. Dies ist ein Beispiel dafür, dass eine arbeitgeberseitige Unterlage Gegenstand des gemeinsamen Glossars geworden ist.

Auch Ideen und Entwicklungen, die sich erst im Laufe des Verhandlungs- oder Entwicklungsprozesses des ERA schrittweise konkretisiert haben, sind letztendlich in die tariflichen Regelungen mit eingeflossen.“

Die Begriffe „Prägung“ und „Abstimmung“ im ERA

NIEWERTH: „Ein sehr schwieriger Begriff, der im Rahmen des Workshops nicht in den Vordergrund gestellt wurde, ist z. B. die „Prägung“. Ab wann ist eine Aufgabe prägend oder nicht? Aber auch der Begriff der „Abstimmung“. Die Frage dazu im Workshop war: „Findet Abstimmung nur auf Augenhöhe statt oder kann Abstimmung auch zwischen Vorgesetzten und unterstellten Mitarbeitern erfolgen?“

DR. HERING: „Zu der Frage: Kann es Abstimmung zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten geben? Die Abbildung des TV erfolgt vor jeweils konkreten organisatorischen Hintergründen in den Unternehmen.

Und ist es organisatorisch nun einmal so, dass das Verhältnis „Vorgesetzter – Beschäftigter“ abhängigkeitsgeprägt ist. [...] Und zwischen einem Unabhängigen und einem Abhängigen kann es keine Abstimmungserfordernisse geben, weil die Führungs- und Entscheidungslinien eindeutig vorgegeben sind.

Ich kann mich auch erinnern, dass im Workshop am 24. August 2007 dieses Problem der Abstimmung zwischen Führungskräften und Beschäftigten belegt wurde mit dem Thema „interdisziplinäre Zusammenarbeit“. Und da sieht dieses natürlich ganz anders aus, weil es durchaus sein kann, dass ein Vorgesetzter aus einem Bereich X im Rahmen der Lösung einer bestimmten Problemstellung mit einem „nur“ Beschäftigten eines anderen Bereiches Y natürlich auch in Abstimmungsprozesse kommen kann. Stichwort: Matrixorganisati-

on – da kann das durchaus sein. Aber sicherlich wird der größte Teil der Abstimmung dadurch geprägt sein, dass man sich auf Augenhöhe befindet.

Darüber hinaus wird beim Thema Abstimmung immer ganz gern auf der Seite der Betriebsräte der zweite Teil vergessen, nämlich, dass das Ergebnis der Abstimmung dazu führt, dass die weitere Arbeit etwas anders ausgeführt wird, als wie es vorher vorgesehen war. [...]"

NIEWERTH: „Also, dass die Abstimmung Rückwirkung auf die eigene Tätigkeit hat und von gegensätzlichen Zielinteressen geprägt ist.“

NIEWERTH: „Wenn in den Betrieben Unklarheit über die Auslegung dieser Begriffe herrscht – wie wird dann dort eine Einigung erzielt?“

HOFMANN: „Das Interessante beim ERA ist, dass dieser Tarifvertrag, wie jeder Vertrag, partiell unterschiedliche Auslegungen zulässt. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass der intuitive Umgang mit den Anforderungskategorien, so will ich es jetzt mal nennen, relativ schnell erlernbar ist, wenn beide Seiten konstruktiv an die Sache herangehen. Das heißt, wir versuchen in solchen Fällen z. B. strittige Arbeitsaufgaben zunächst einmal offen zu lassen, d. h. keine letztendliche Klärung anzustreben. Vielmehr versuchen wir, gemeinsam mit den Betriebsparteien, zunächst eine Einigung zu den Arbeitsaufgaben zu erreichen, die unstrittig sind. [...] Dazu ein Beispiel: Es existieren im Betrieb 100 Aufgabenbeschreibungen. Bei 70 Beschreibungen sind sich die Betriebsparteien hinsichtlich der Einstufung einig. Mit diesem Ergebnis kann eine Matrix aufgebaut werden, mit der im Anschluss eine Zuordnung der offenen Arbeitsaufgaben in diese Matrix vorgenommen werden kann. Dies ist häufig der pragmatische Weg, wenn es nicht gelingt, eine Arbeitsaufgabe solitär zu beurteilen.

Ähnlich sind auch die Tarifvertragsparteien vorgegangen, als die Niveaubispiele verhandelt wurden. [...] Diese relative Betrachtung ist hilfreich und führt in der Regel zum Ziel. Das heißt, wir versuchen Unternehmen darauf zu orientieren, sich schrittweise, ggf. mit der Arbeitnehmervertretung, ein Raster aufzubauen, welches im ersten Zug die unstrittigen Fälle beinhaltet. Wenn im Anschluss alle Arbeitsaufgaben einem horizontalen und vertikalen Quervergleich unterzogen wurden, wurde offenkundig, dass es häufig einfacher wird, eine Zuordnung einzelner Arbeitsaufgaben zu Anforderungsniveaus vorzunehmen. [...]

„Prägend“ ist ein schillernder und vielschichtiger Begriff. Wir sind teilweise konfrontiert worden mit Auffassungen, die besagten: „Prägen ist für mich wie eine Münze. Alles, was ich sehen kann, zählt.“ [...] Wir haben folgendes Bild hinter dem ERA: Beim Anforderungsmerkmal „Können“ ist es die Spitze des Eisberges, die bewertungsrelevant ist, bei allen anderen Merkmalen ist eine Betrachtung danach vorzunehmen, inwieweit die einzelnen Teiltätigkeiten die Arbeitsaufgabe insgesamt prägen. Das heißt, es ist gemeint, dass eine Gesamtschau anzustreben ist.

Auch hier haben wir uns Gedanken über methodische Hilfsmittel gemacht. Beispielsweise raten wir Unternehmen, wenn es betrieblich konsensfähig ist, dass man die einzelnen Teiltätigkeiten einer Arbeitsaufgabe auflistet und in eine Rangreihe bringt. Wenn bspw. nach der Wichtigkeit oder nach der Bedeutung innerhalb der Tätigkeit gruppiert wird – der Tarifvertrag enthält keine Hinweise zur Methode –, kann aus unserer Sicht eine Rangreihe als methodisches Hilfsmittel hilfreich sein, um im Ergebnis die Bedeutung einzelner Teiltätigkeiten im Rahmen einer Gesamtaufgabe festzustellen. Diese kann im Anschluss als Maßstab zur Bewertung der Merkmale „Handlungs- & Entscheidungsspielraum“,

„Kooperation“ und „Mitarbeiterführung“ herangezogen werden. Mit diesem Vorgehen haben wir in einigen Unternehmen positive Erfahrungen gesammelt. Teilweise wird diese Vorgehensweise leider auch torpediert, weil es natürlich keine Methode ist, die im Tarifvertrag verankert ist. Es ist ein methodisches Hilfsmittel, um eine Verständigung zu erzielen – mehr nicht. Wir haben das Interesse, bei strittigen Fragen durch methodisch vernünftige und betrieblich konsensfähige Hilfsmittel mehr Licht ins Dunkel zu bringen und die Betriebsparteien zu unterstützen.“

DR. HERING: „Das ist unter anderem auch ein Grund oder eine Ursache dafür, dass dieses Gepräge im gemeinsamen ERA-Glossar nicht auftaucht. Weil es sich nicht abschließend beschreiben lässt. Wir haben mal versucht, das Gepräge juristisch zu hinterlegen, und haben allein fünf verschiedene Urteile gefunden, die für verschiedene Fälle in irgendeiner Art und Weise mit dem Gepräge zu tun haben. Und insofern hat man vergleichsweise eine Blüte mit fünf Blütenblättern und das Wichtigste ist: Beide Betriebsparteien – und das ist in vielen Fällen so geschehen – haben sich dann geeinigt, eines dieser Blütenblätter zu ziehen, und das war es dann. [...]“

HOFMANN: „Ein klassisches Beispiel hierzu: Wir haben betrieblich oft Misch Tätigkeiten, z. B. in der mechanischen Fertigung, z. B. das Rüsten und Bedienen von Bearbeitungsmaschinen. Zwischen den Betriebsparteien herrschen vielleicht unterschiedliche Auffassungen, ob es sich vornehmlich um eine Rüst- oder Bedientätigkeit handelt. Wenn man sich in diesem speziellen Fall das zeitliche Gefüge der Tätigkeit anschaut und feststellt, der Stelleninhaber macht vielleicht zu 70 bis 80 % ausschließlich Bedientätigkeit und nur zu 20 % Rüsttätigkeit oder genau umgekehrt, kann die Bewertung der Anforderungsmerkmale über die zeitlichen Anteile eingegrenzt werden. Machen wir das Selbe bei einem Außendienstmitarbeiter, der zu 70 % seiner Zeit im Auto sitzt, kämen sie wahrscheinlich nicht auf die Idee, weder der Arbeitgeber noch der Betriebsrat, den Außendienstmitarbeiter als Fahrer zu bezahlen. In diesem Beispiel macht die Haupttätigkeit eben nur 30 % der Gesamttätigkeit aus. Wir haben ein starkes Interesse daran, [...] die Betriebsparteien konstruktiv darin zu unterstützen, dass sie den für sich passenden Weg zum ERA finden und erfolgreich gehen. Dies setzt natürlich voraus, dass beide Seiten, auch die Tarifvertragsparteien, ein kooperatives Handeln an den Tag legen.“

Konfliktfelder bei der ERA-Einführung

NIEWERTH: „Ein sicherlich zentrales, aber auch erwartbares Problemfeld bei der ERA-Einführung ist die Überschreiter- und Unterschreiterproblematik. Welche weiteren Konfliktfelder würden Sie noch benennen, über das Offensichtliche hinaus?“

HOFMANN: „Ein genereller Hinweis: Wir reden immer gerne von Konflikten. In NRW wurden bis heute weit über 200.000 Menschen in ERA überführt – verzeihen Sie diese technische Ausdrucksweise. Aus unserer Sicht ist das Ausmaß der damit verbundenen Konflikte erfreulich gering. Wir haben keine genauen Zahlen, wie viele Fälle in Einigungsstellen entschieden worden sind. Wir stellen aber vor dem Hintergrund

des Umfangs dieser tariflichen Umstellung fest, dass das Ausmaß der Konflikte in NRW relativ gering ist, wenn man bedenkt, was dahinter steht: Damit ist das Ansehen von Arbeit verbunden, damit ist viel Geld verbunden. Wir stellen auch fest, dass das Ausmaß der Reklamationen über alle Unternehmen betrachtet durchaus im einstelligen Bereich liegt, auch wenn wir über keine statistisch abgesicherten Zahlen verfügen.

In anderen Tarifgebieten sind Reklamationsquoten von 60, 70, teilweise bis zu 100 % durchaus normal. Diese Entwicklung ist der Tatsache geschuldet, dass beide Tarifvertragsparteien in der Vergangenheit großes Interesse daran hatten, diesen Tarifvertrag, den sie auch gemeinsam abgeschlossen haben, mit einer gemeinsamen Darstellung an Unternehmen, Arbeitnehmer und Arbeitnehmervertretungen heranzutragen. Dies sollte, neben allen Konflikten, die wir selbstverständlich auch haben, bedacht werden. Für eine tarifliche Umstellung dieser Größenordnung ist das Konfliktpotenzial in NRW aus unserer Sicht bislang eher gering – das mag sich in der Zukunft ändern.“

DR. HERING: „Diese Konfliktfelder lassen sich sicherlich allgemein umreißen, wenn gesagt wird: Wir haben Konflikte, z. B. im Umgang mit Handlungs- und Entscheidungsspielräumen oder mit der Mitarbeiterführung. Diese Konflikte als etwas Globales zu benennen, bringt uns aber nicht weiter, sondern die entscheidende Frage ist: Wie gehen die Betriebsparteien damit vor Ort um? Und das ist eigentlich sehr heterogen. Die Hauptsache ist aber, es werden gemeinsam Lösungen gefunden.“

HOFMANN: „ERA ist so etwas wie die Nagelprobe für die Qualität der betrieblichen Zusammenarbeit. [...] Wir stellen fest, dass wir viele Unternehmen in der Beratung hatten, teilweise auch gemeinsam mit ihren Betriebsräten, die sich kundig gemacht haben, die Fragen gestellt haben und von denen im Anschluss die Nachrichten kamen: ‚Wir haben ERA eingeführt; weitgehend konfliktfrei, wir haben unsere betrieblichen Probleme gelöst, wir haben Kompromisse geschlossen.‘ Diese Fälle kennzeichnen für uns eine erfolgreiche ERA-Einführung. Die Betriebsparteien wurden in die Lage versetzt, mit ERA umzugehen und die tariflichen Regelungen auf ihren Betrieb anzuwenden. Wo dieses Verhältnis nicht gegeben ist – warum auch immer –, ist ERA na-

türlich der Kristallisationspunkt für alle betrieblichen Probleme, die in der Vergangenheit schon bestanden haben. Letztendlich ist die Ursache meistens eine – ich sage es mal vorsichtig – verbesserungsfähige Zusammenarbeit zwischen den Betriebsparteien. Ob die Unternehmen, die bis jetzt eingeführt haben, sich von denen, die noch einführen müssen, in diesem Punkt unterscheiden, wird die Zukunft zeigen.“

DR. HERING: „Das war im Workshop im August auch eine zentrale Frage: ‚Betriebsklima‘ war ja sozusagen der Überbegriff. Und es wurde nicht selten mit etwas Hintergrundhumor geäußert: ‚Jede Geschäftsführung hat den Betriebsrat, den sie sich geschaffen hat.‘ Aber auf der anderen Seite ist es anders herum genauso: Wie man als Betriebsrat in den Wald ruft, so schallt es wieder raus. [...]“

HOFMANN: „Wir wollen hier nicht mit Schuldzuweisungen operieren, wir stellen nur fest, dass es teilweise schwierige Konstellationen gibt, die regelmäßig dazu führen, dass letztendlich die Tarifvertragsparteien mit eingeschaltet werden. In so genannten Tarifgesprächen mit den betroffenen Firmen, die üblicherweise von uns und von der Bezirksleitung geführt wurden, unter Hinzuziehung der regionalen Verwaltungsstellen bzw. der Arbeitgeberverbände, konnten vielfach betriebliche Lösungen entwickelt werden, die eine Einigungsstelle überflüssig gemacht haben. Häufig war die Frage in diesen Tarifgesprächen gar nicht so sehr die, wie die tariflichen Merkmale anzuwenden sind, sondern die Frage lautete, was ist eigentlich die betriebliche Arbeitsaufgabe des Stelleninhabers? In diesen Fragen haben wir als Tarifvertragsparteien dann mehr oder weniger eine moderierende Funktion. In erster Linie sind wir für die Interpretation von Tarifinhalten zuständig. Oft haben wir festgestellt, dass die eigentlichen Konfliktfelder gar nicht so sehr darin bestehen, tarifliche Merkmale zu bewerten, sondern

eine gemeinsame Auffassung dessen zu erzeugen, was denn eigentlich diese Stelle und die Einbettung dieser Stelle in den betrieblichen Kontext ausmacht.

Wobei ein Punkt noch einmal betont werden sollte: In einer Broschüre der IG Metall wird vom Vorsitzenden der IG Metall gesagt, Geldfragen seien Machtfragen, und ERA müsse betrieblich erkämpft werden. Wir teilen nicht die Ansicht, dass das ERA, das Ergebnis von fünfjährigen Verhandlungen ist, jetzt Gegenstand einer betrieblichen

Auseinandersetzung sein muss. ERA enthält relativ genaue Vorgaben, wie Tätigkeiten zu bewerten sind. Wenn der Einführungsprozess politisiert wird, insbesondere vor dem Hintergrund von Kostenüberlegungen, ist das natürlich ein Punkt, der aus unserer Sicht die Umsetzung in den Betrieben nicht gerade erleichtert, sondern in viele betriebliche Diskussionen eine Schärfe bringt, die letztendlich den sachgerechten tariflichen Eingruppierungen wenig zweckdienlich ist.“

Zum Erfolg der ERA-Einführung – Nutzen und Ziele

NIEWERTH: „Wann kann eine ERA-Einführung für ein Unternehmen als erfolgreich bewertet werden?“

HOFMANN: „Wir werden einem Geschäftsführer oder Personalleiter nicht vorschreiben, welche Ziele er mit der ERA-Einführung verfolgen soll. Wir stellen natürlich auch in der Kommunikation fest, dass viele Unternehmen, die wir aus unserer Sicht als erfolgreich bezeichnen würden, hinterher sagen: ‚So, wir haben jetzt endlich mal wieder eine klare, transparente und nachvollziehbare Eingruppierungsstruktur. Vielfach bestanden Probleme, dass bestimmte Mitarbeiter, warum auch immer, höher eingruppiert waren als bspw. jüngere Mitarbeiter, die diese Tätigkeiten noch nicht so lange ausgeführt haben.‘ [...] Natürlich kann man das Beispiel auch teilweise unter umgekehrten Vorzeichen im Unternehmen antreffen. Hier ist mit ERA eine historische Chance verbunden, das Unternehmen wieder auf eine klare und nachvollziehbare Basis zu stellen. Diese Basis ist auch eine gewisse Entlastung für alle, die mit dem Thema Eingruppierung in Unternehmen zu tun haben, nämlich die Personalabteilung, Geschäftsleitung, die Führungskräfte und vor allen Dingen auch der Betriebsrat. An diesen Personenkreis wird ein Mitarbeiter, der sich in der Vergangenheit ungerecht behandelt fühlte, in der Regel gelangen sein.

Ich glaube nicht, dass eine Kostensenkung in vielen Unternehmen als Ziel verfolgt wurde, ganz einfach, weil ERA dies nicht hergibt. Stellt man sich die Bandbreite von 2,79 % vor, die ja auch im Sinne von Mehr- und Minderkosten über die 60 Monate der ERA-Einführung ausgeglichen werden, bedeuten dies, verglichen mit anderen Rationalisierungsprogrammen, eine relativ geringe Spannweite. Wir sagen den Unternehmen, dass kurzfristig mit ERA nur sehr begrenzte Verschiebungen der betrieblichen Entgelte verbunden sind. Längerfristig können sich natürlich schon Verschiebungen dadurch ergeben, dass die betrieblichen Eingruppierungen auf einer eher tarifkonformen Basis aufbauen als in der Vergangenheit, wobei die Beschäftigten mit einer relativ komfortablen Absicherung versehen sind. Hauptziel vieler Unternehmen, die ERA bereits eingeführt haben, war es, eine zukunfts feste und auch auf aktuellen tariflichen Grundlagen basierende Eingruppierung zu generieren.“

DR. HERING: „Und diese transparenten, klaren und sich nicht widersprechenden Strukturen sind sicherlich Themen, die gerade in den letzten 15, 20 Jahren auseinan-

dergedriftet sind. Die sind jetzt durch ERA wieder eingefangen worden, das ist sicherlich der größte Nutzen. Aber vielleicht auch nicht zu unterschätzen ist der kleine Nutzen, dass sich über den Zeitverlauf der Kostenneutralität das Thema Über-/ Unterschreiter erledigt hat. Dann ist es sicherlich

für viele Betriebe von Vorteil, dass sie endlich mal wieder wissen, für was sie welches Geld bezahlen. Das ist sicherlich nicht das große, aber auch ein Thema, zu dem gesagt werden kann, das ist der Einführung von ERA geschuldet. [...]"

Die Zufriedenheit mit dem Stand der ERA-Einführung

NIEWERTH: „Sie hatten es eingangs schon betont, dass nach der Halbzeit – April 2007 – die Ergebnisse erfreulich sind. Dass sie durchaus zuversichtlich sind, dass sich auch in der zweiten Halbzeit die Einführung von ERA konsequent fortsetzen wird und dass zum Stichtag 2009 die Einführung von ERA in den NRW-Betrieben stattgefunden haben wird. Abschließend – wie zufrieden sind Sie mit der aktuellen ERA-Einführung?“

HOFMANN: „Aus Sicht von METALL NRW ist ERA eine Erfolgsstory und wir hoffen, nicht nur eine Erfolgsstory von METALL NRW, sondern eine Erfolgsstory für die Tarifvertragsparteien hier in NRW.

Wir sind mit der ersten Hälfte der ERA-Einführung qualitativ und auch quantitativ, was den Grad der Umsetzung angeht, zufrieden. Wir sind positiv überrascht, dass sich doch viele Unternehmen sehr schnell auf den Weg gemacht und auch erfolgreich das Ziel der ERA-Einführung realisiert haben.

Wir nehmen im Moment wahr, dass das Thema zunehmend kontrovers gesehen wird. Wir sind weiterhin daran interessiert, konstruktive Wege zu finden, auch wenn politische Überlegungen zunehmend in dieses Thema mit einfließen. Wir sind aber insgesamt relativ guter Hoffnung, dass wir auch die zweite Hälfte erfolgreich werden bewältigen können, wobei wir jetzt natürlich feststellen müssen, dass es andere Unternehmen sind, die jetzt das ERA einführen. Wir wissen, dass die Unternehmen, die jetzt noch in der Einführung des ERA zu unterstützen und zu begleiten sind, in der Regel höhere Anforderungen an uns stellen werden und dass sich auch die Art der Beratung fallweise ändern wird. Es muss sehr

viel mehr eine direkte Ansprache der Unternehmen, eine direkte Unterstützung erfolgen, weil die arbeitswirtschaftlichen Ressourcen wahrscheinlich nicht so ausgeprägt sind. Wir glauben, dass wir aufgrund unserer Struktur auch diese Situation meistern können. Aus unserer Sicht läuft der ERA-Zug mit hoher Geschwindigkeit, und wir sehen im Moment nicht, dass wir vor eine Wand fahren.

Nicht nur bei der IG Metall spielt das Thema Mitgliederwerbung eine Rolle, sondern auch bei uns. Wir haben keinen Grund zu der Annahme, dass es Unternehmen gibt, die wegen des ERA aus dem Verband ausgetreten sind. Im Gegenteil, wir stellen bei vielen Unternehmen, die nicht bei uns Mitglied sind, sondern gar nicht tariflich gebunden bzw. in OT-Verbänden organisiert sind, fest, dass eine hohe Bereitschaft besteht, sich mit dem Thema ERA auseinanderzusetzen. Das Thema ist attraktiv. Die Unternehmen wissen, in 10 bis 15 Jahren wird im größten Industriebereich der Bundesrepublik ERA den tariflichen Standard darstellen. Wer da nicht im Boot ist, wird voraussichtlich ein Problem mit seiner betrieblichen Entgeltgestaltung haben.

Tariffbewegungen dieses Umfangs finden nur alle 30 bis 35 Jahre statt. Was gerne

übersehen wird, ist der personelle Aufwand, der hinter der Umsetzung steht: Wir informieren Unternehmen offen: Ihr müsst pro 500 Mitarbeiter ein Mannjahr einplanen, um dieses Thema auch zu bewältigen. Und trotz dieses hohen Aufwandes ist eine gewisse Zufriedenheit da. Die Unternehmen sind sicherlich nicht am jubeln, nach dem Motto „toller ERA“, aber sie sagen: Wir haben uns viel Mühe gegeben. Der Aufwand hat sich gelohnt. Der Lohn ist eine vernünftige betriebliche Entgeltstruktur, die uns jetzt die nächsten 15 bis 20 Jahre begleitet und weniger Fragen aufwirft als der alte Tarifvertrag. Dies sind Aspekte, die in unsere Bilanz mit einfließen.

Wir stellen fest, dass ERA in unserer Mitgliedschaft ein Thema ist, welches überwiegend positiv besetzt ist – dies ist jedenfalls die Botschaft, die wir aus vielen Unternehmen vernehmen. Und dies auch angesichts des immensen personellen Aufwands und des erheblichen Konfliktpotenzials, welches damit verbunden ist. Leider geht es nicht nach dem Motto: ‚Wasch mich, aber mach mich nicht nass!‘“

4. Interview mit Robert Sadowsky (IG Metall Bezirksleitung NRW)

(Oktober 2007)

Robert Sadowsky ist als Tarifsekretär bei der IG Metall Bezirksleitung Nordrhein-Westfalen tätig und beschäftigt sich dort als Experte mit dem ERA.

Zum Stand der ERA-Einführung in NRW – Daten, Zahlen, Fakten

NIEWERTH: „Herr Sadowsky, vielen Dank, dass Sie Zeit haben für dieses Interview. Können Sie zu Beginn einen kurzen Überblick über den aktuellen Stand der ERA-Einführung in NRW geben?“

SADOWSKY: „Wir haben z. Zt. ca. 650 Betriebe von den tarifgebundenen Betrieben, die ERA eingeführt haben. Und es werden noch mehr Betriebe ERA einführen, denn die mit einem Anerkennungs-Tarifvertrag

oder die auf eine andere Weise an die Tarifverträge gebunden sind, werden auch noch ERA einführen. Zurzeit haben also ca. 650 Betriebe mit annähernd 200.000 Beschäftigten ERA eingeführt.“

ERA als „Kostenstabilisierungsprogramm“ oder ERA als „Kostensenkungsprogramm“?

NIEWERTH: „Ein Thema, das während des Workshops diskutiert wurde, war das Thema ERA als „Kostenstabilisierungsprogramm“ oder, der Begriff ist auch gefallen, ERA als „Kostensenkungsprogramm“. Können Sie dazu eine Stellungnahme aus Sicht der IG Metall NRW abgeben?“

SADOWSKY: „Zunächst mal kann man feststellen, dass es zwar durch die ERA-Einführung Mehrkosten für die Unternehmen gibt, aber keineswegs in der vereinbarten Größenordnung. Vereinbarte Größenordnung wäre ja, dass im Durchschnitt die Mehrkosten 2,79 % betragen. Das würde auf der anderen Seite bedeuten, dass es einige Betriebe gibt, die deutlich darüber liegen und einige Betriebe, die deutlich darunter liegen, und das müsste sich ja dann einigermaßen die Waage halten. So ist es aber keineswegs. Die Betriebe, die darüber liegen, sind eher die Exoten, die Betriebe, die darunter liegen, sind eindeutig die Mehrheit. Ich denke, dass die Mehrkosten wohl bei unter 2 % liegen im Durchschnitt von NRW.

Und jetzt ist Frage, woran liegt das? Das liegt mit Sicherheit daran, dass wir mit ERA nicht in der Lage sind, die betriebliche Lohndrift, die im Laufe von Jahrzehnten entstanden ist, einzufangen und auch nicht immer die richtige Antwort darauf hatten, wie man diese betriebliche Lohndrift einfangen kann. Die richtige Antwort darauf ist, die betriebliche Lohndrift so einzufangen, wie sie entstanden ist; nämlich durch gewerkschaftliche Aktivitäten ist in den meisten Fällen über Jahre hinweg das Eingruppierungsniveau angehoben worden, und da sind wir nicht überall vorbereitet gewesen und nicht überall in der Lage gewesen, gewerkschaftliche Aktivitäten so zu entfalten, dass dieses Eingruppierungsniveau erhalten bleiben kann.

Die Arbeitgeber gehen ganz offen so heran, dass sie sagen: ‚Ja wir haben jetzt einen neuen Tarifvertrag und diesen neuen Tarifvertrag wollen wir dazu nutzen, Fehler der Vergangenheit, Sünden der Vergangenheit wieder wettzumachen.‘ Und Sünden der Vergangenheit heißt bei ihnen letztendlich nur, zu hohe Löhne – aus deren Sicht – zu hohe Löhne zu kürzen.

Einige Betriebe benutzen, oder wollen das ERA als eindeutiges Kostensenkungspro-

gramm und Einsparungsprogramm nutzen, und da haben wir nicht immer die richtige Antwort, wie wir uns demgegenüber verhalten. Meine Aussage dazu ist die: Wenn ein Betrieb ERA als Kostensenkungsprogramm nutzen will, dann ist das ein Angriff auf das Lohnniveau, dann ist das eine Kriegserklärung, und wenn die Arbeitgeber den Konflikt haben wollen, dann sollen sie ihn bekommen, und dann müssen wir versuchen, den Konflikt betrieblich entsprechend zu organisieren.“

Eine Bewertung des Standes der ERA-Einführung

NIEWERTH: „Wir würden Sie den aktuellen Stand der ERA-Einführung in NRW aus Sicht der IG Metall bewerten?“

SADOWSKY: „Die materiellen Ergebnisse sind nur die eine Seite der Bewertung von ERA. Eine andere Frage ist, wie wirkt sich die ERA-Einführung auf die IG Metall, auf die Stärke der IG Metall im Betrieb aus? Und da ist es in der Tat so, dass ich sagen möchte, [...] in der Mehrzahl der Betriebe, dass wir gestärkt aus der ERA-Einführung hervorkommen. Und das ist eine Frage sowohl der Konfliktbereitschaft unserer Funktionäre im Betrieb als auch der Fähigkeit, mit den Mitgliedern und mit den Beschäftigten zu kommunizieren.

Es ist ja für Beschäftigte vor allen Dingen wichtig zu erkennen, dass die IG Metall ihnen da, wo Angriffe des Arbeitgebers stattfinden, so gut hilft, wie sie denn irgend kann.

Und das geht auch dann, wenn Mitglieder Überschreiter sind oder Beschäftigte Überschreiter sind. Es kommt drauf an, denen zu vermitteln, dass wir ihnen geholfen haben, so gut wir das können, und dass wir mit ihnen kommuniziert haben. Man kann die Wichtigkeit dieses Kommunikationsprozesses auch daran erkennen, dass es ja keineswegs automatisch so ist, dass Unterschreiter begeistert von der IG Metall sind. [...] Selbst wenn Menschen 100 €

oder 200 € aufgrund der Neubewertung durch ERA hinzuverdienen, kann es vorkommen, dass sie zutiefst unzufrieden mit der IG Metall sind. Dann nämlich, wenn der Kommunikationsprozess nicht gestimmt hat, oder mit anderen Worten dann, wenn man ihnen Flausen in den Kopf gesetzt hat, was mit ERA alles möglich wäre. Wenn die erwartet haben, dass sie 700 € pro Monat mehr bekommen und sie kriegen tatsächlich 200 € pro Monat mehr, kann das zu entsprechenden Unzufriedenheiten führen; das müssen auch jetzt nicht solche Größenordnungen sein, es kann sich auch um 120 € handeln. Aber die Vermittlung dessen, was ist, und dessen, was mit ERA möglich ist, und wer wie bereit gewesen ist, in Konflikte einzutreten, mit den Mitgliedern zu sprechen, über ihre Arbeitsaufgabe und so, das ist das Entscheidende für die Frage, ob ERA für die IG Metall ein Erfolg ist.

Jetzt habe ich diese zwei Dinge genannt, es gibt aber noch einen dritten Punkt, der für die IG Metall auch langfristig sehr wichtig ist: Es ist uns gelungen, im Zusammenhang mit dem ERA-Einführungsprozess in den Betrieben die Qualifikation unserer Funktionäre deutlich anzuheben, besonders in solchen Fragen der betriebspolitischen An-

wendung von Tarifverträgen. Und ich habe auch die Hoffnung, dass es uns deswegen, wegen dieses Qualifizierungsschubs und wegen der zusätzlichen Instrumente, die ERA langfristig bietet, was Reklamationsmöglichkeiten, Einflussmöglichkeiten, Mitbestimmungsmöglichkeiten angeht, gelingen wird, diese, von mir zu Beginn des ERA-Prozesses mal beschriebene Renaissance betrieblicher Gewerkschaftsarbeit voranzubringen. Wir haben [...] gute Vor-

aussetzungen durch die Qualifikation der Funktionäre und aber auch durch die Instrumente, die ERA uns bieten kann. Und wenn wir diese tatsächlich nutzen können, beispielsweise im Zusammenhang mit dem Thema Leistungsbeurteilung, dann haben wir unsere Position als IG Metall in den Betrieben gestärkt. Das ist der dritte Punkt, der mit der Stärkung der IG Metall in den Betrieben zu tun hat.“

Die Unterstützung der Betriebe bei der ERA-Einführung durch die IG Metall NRW

NIEWERTH: „Meine nächste Frage betrifft die Unterstützung der Betriebe bei der ERA-Einführung durch die IG Metall. In welcher Form wird Unterstützung von den Unternehmen eingefordert bzw. in welcher Form findet sie statt?“

SADOWSKY: „Die Gründe, die dazu führen, dass die Firmen sich an die IG Metall wenden, das sind unsere Mitglieder in den Betrieben, die einfach unzufrieden sind, wenn ein Betriebsrat versucht, mit der Geschäftsleitung eine friedlich-schiedliche Lösung zustande zu bekommen und dann die interessierte Belegschaft mit dem Ergebnis überrascht. Dann gibt's Krach in den Betrieben.

Das hängt mit einer Vielzahl von Dingen zusammen. Die Menschen wollen beteiligt werden – das ist einmal ein ganz wichtiger Punkt; und wenn man an ihnen vorbei irgendwelche Dinge beschließt, die sie nicht nachvollziehen können, dann sind sie sauer.

Die Eingruppierung ist für die Menschen eine hochwichtige Sache, nicht nur wegen des Geldes, sondern jetzt auch wegen der Wertschätzung. Eine niedrigere Eingruppierung, die mit einer Absicherung, von mir aus tarifdynamischen Absicherung, verbunden ist, löst schon gar nicht, noch lange nicht die Probleme, die die Menschen damit haben. Es ist die Wertschätzung und die Beschäftigten wollen, dass man mit ihnen kommuniziert und sie wollen erkennen kön-

nen, wer in diesem Prozess auf welcher Seite steht.

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass es sehr wichtig ist, wenn gesagt wird: ‚Wir, der Betriebsrat, wir, die IG Metall, sind diejenigen, die versuchen, das, was der Arbeitgeber gemacht hat, an der Eingruppierung zu korrigieren.‘ Man soll sich ja nicht in die Situation bringen lassen, dass man sagt: ‚Wir, die IG Metall, wir, der Betriebsrat und der Arbeitgeber haben gemeinsam festgestellt, die und die Eingruppierung ist richtig, und das verkünden wir euch jetzt.‘ Nein, so geht das nicht, sondern wir haben die Arbeitsaufgabe, die Vorschläge und in einigen Fällen die Angriffe des Arbeitgebers im Interesse unserer Mitglieder zu korrigieren. Es ist zunehmend wichtig zu sagen, auch bei der Eingruppierung, dass Lohnfragen Machtfragen sind. Und es ist wichtig, bei der Eingruppierung zu sagen: Eine richtige Eingruppierung gibt es gar nicht. Es gibt immer Spielräume und selbstverständlich kann man auch den Tarifvertrag ERA so anwenden, dass ERA eine Mindesteingruppierung vorschreibt. Tarifverträge bestimmen immer ein Mindestniveau, und wenn ein alter Tarifvertrag oberhalb des Mindestniveaus angewendet wurde, warum soll das

mit ERA nicht auch möglich sein? Wenn ein Arbeitgeber sagt, dass will ich jetzt aber nicht mehr, dann wird er nicht durch ERA

dazu gezwungen, sondern dann schiebt er ERA vor, um letztendlich seine Profitinteressen durchzusetzen.“

Zur Einbindung von Betriebsräten und Beschäftigten bei der Erstellung der ERA-Aufgabenbeschreibung

NIEWERTH: „Bei ERA startet die Eingruppierung mit der Aufgabenbeschreibung des jeweiligen Arbeitsplatzes. Beim Workshop im August wurde bereits darüber gesprochen, inwieweit der Betriebsrat und/oder die Beschäftigten bei dieser Aufgabenbeschreibung einbezogen werden sollten. Findet diese Einbeziehung in den Betrieben statt?“

SADOWSKY: „Ich stelle nicht fest, dass das eine Arbeitgeberstrategie ist, die Beschäftigten dabei einzubeziehen. Ich stelle fest, dass es eine notwendige Strategie der IG Metall und der Betriebsräte ist, mit den Beschäftigten darüber zu reden. Man muss ja auch unter bestimmten Fragestellungen und Zielstellungen mit den Beschäftigten reden, wie ihre Eingruppierung sein soll. Ich habe den Verdacht, dass die Arbeitgeber, die Beschäftigte beteiligen, diese Beteiligung häufig als Deckmäntelchen dafür nehmen, dass sie dann sagen können: ‚Ja, wir haben euch doch gefragt, wir haben euch doch beteiligt; diese Aufgabenbeschreibung ist doch mit eurer Hilfe zustande gekommen, was wollt ihr denn?‘ Für uns ist die Beteiligung der Beschäftigten bei der Erstellung der Aufgabenbeschreibungen das A und O; auch das A und O dabei, wie wir gewerkschaftliche Vertretung in den Betrieben stärken können. Und das bedeutet dann aber, dass man mit den Beschäftigten darüber reden muss, wie ERA überhaupt funktioniert. Man kann nicht einfach sagen: ‚Sagt mal, was eure Arbeitsaufgabe ist.‘ Sondern man muss ihnen durchaus die Funktionsweise von ERA erklären, worauf es ankommt und auf was es nicht ankommt und welche Elemente hervorgehoben werden müssen, damit man das Ziel, eine möglichst günstige Eingruppierung hinzubekommen, auch erreichen kann. Und deswegen sind die Aufgabenbeschreibungen, die wir beteiligungsorientiert mit den Betriebsräten und Funktionären gemeinsam erstellen,

oder meistens korrigieren wir ja die Vorlagen, die der Arbeitgeber gemacht hat, durchaus interessengeleitet. Das ist keine Frage der objektiven Feststellung von irgendwelchen Sachverhalten, sondern es ist eine interessengeleitete Vorgehensweise, weil Lohnfragen eben Machtfragen sind, und einem Beschäftigten zu sagen: ‚Schreib mal deine Arbeitsaufgabe hin und das nehmen wir dann, und wenn da nichts Vernünftiges dabei rauskommt, dann bist du ja selber Schuld, weil du das ja auch so geschrieben hast‘, so geht das nicht.

Die Arbeitsaufgabenbeschreibung setzt bestimmte Qualifikationen und bestimmtes Wissen voraus – das haben Beschäftigte üblicherweise nicht immer, insbesondere nicht Beschäftigte, die in unteren Entgeltgruppen sind. Deswegen muss man ihnen dabei helfen mit dem Ziel, alles herauszuholen, was für die Beschäftigten drin ist. Im Übrigen ist das nicht einmal irgendwie anrühlich, so etwas zu sagen, die Betriebsräte sind dazu verpflichtet, das zu tun. Laut Betriebsverfassungsgesetz sind sie dazu verpflichtet, darauf zu achten, dass die zu Gunsten der Beschäftigten bestehenden Tarifverträge auch gelten und alles zu tun, damit alle günstigen Bestimmungen der Tarifverträge für sie zur Anwendung kommen können.“

Die Bewertung der Anforderungsmerkmale „Handlungs- und Entscheidungsspielraum“, „Kooperation“ und „Mitarbeiterführung“

NIEWERTH: „Die Bewertung der drei Anforderungsmerkmale Mitarbeiterführung, Kooperation, Handlungs- und Entscheidungsspielraum scheinen für die Unternehmen schwierige Bewertungsmerkmale zu sein. Was würden Sie den Betriebsräten empfehlen, um die Besonderheiten der Merkmale den Beschäftigten deutlich zu machen?“

SADOWSKY: „Es kommt darauf an, dass diejenigen, die mit unseren Mitgliedern über ihre Arbeitsaufgabe sprechen, wissen, worauf es im Zusammenhang mit diesen Anforderungsmerkmalen ankommt. Und dass die Fragen über die Arbeitsaufgaben so gestellt werden, dass die interessierenden Punkte benannt werden und zum Ausdruck kommen. Da gibt es Hilfsfragen, wie z. B.: ‚Was würde denn passieren, wenn du tatsächlich nur das machst, was hier in dem normalen Arbeitsablauf drin ist? Was machst du denn, wenn Störungen sind, gehst du dann sofort ans Telefon, oder weißt du dann, was da zu tun ist? Was würde denn passieren, wenn bei jeder Abweichung du zum Telefon läufst?‘ Und solche Fragen sind es, die hilfreich sind bei der Erstellung einer Arbeitsbeschreibung.

Wir sind nicht der Meinung – jedenfalls sind wir generell nicht der Meinung –, dass es richtig ist, wenn die Beschäftigten ihre Ar-

beitsbeschreibungen allein erstellen. Sie brauchen Hilfestellungen, es sei denn, sie sind aus irgendwelchen Gründen sehr bewandert in diesem Tarifvertrag. Aber in den seltensten Fällen ist das wirklich der Fall und deswegen brauchen sie Hilfestellung durch unsere Funktionäre. Und da auch unsere Funktionäre dabei Hilfestellung brauchen, haben wir eine Broschüre herausgegeben, die solche Fragestellungen beinhaltet und die dabei hilft, Arbeitsbeschreibungen zu erstellen. Diese Broschüre steht in den Verwaltungsstellen zur Verfügung und [...] die wird auch tatsächlich angewandt. Wo es angewandt wird, wo mit den Beschäftigten gesprochen wird, da haben wir auch, fast schon unabhängig von den materiellen Ergebnissen der ERA-Einführung, die Situation, dass die IG Metall und die Mitglieder der IG Metall gestärkt und selbstbewusst aus dem Prozess hervorgehen können.“

Die Unterstützung der Betriebsräte durch die IG Metall beim Einführungsprozess

NIEWERTH: „Gibt es Empfehlungen der IG Metall, wie das Verfahren der Einbindung der Betriebsräte erfolgen soll? Wie unterstützt die IG Metall dabei die Betriebsräte?“

SADOWSKY: „Es gibt Verfahren, die empfohlen werden. Das wird von einigen Verwaltungsstellen sehr intensiv, von einigen Verwaltungsstellen weniger intensiv angewandt. Einige Verwaltungsstellen sagen mir – und ich halte das für sehr überzeugend –, dass diese standardisierten Vorgehensweisen tatsächlich auch sehr hilfreich sind, wenn sie von Seiten der Verwaltungsstelle begleitet werden.

Wir haben als Hilfestellung für ein solches

standardisiertes Vorgehen eine Reihe von Flyern und Mitgliederbriefen erstellt, die jeweils an bestimmten Etappen der ERA-Einführung im Betrieb an die Beschäftigten, an die Mitglieder verteilt werden und wo anhand dieser Aktivitäten der ERA-Einführungsprozess im Betrieb strukturiert werden kann. Man muss sich natürlich nicht sklavisch daran halten, es ist aber eine Hilfestellung, wie man so etwas strukturieren kann und in unseren Bildungsmaßnahmen,

die wir zusammen mit dem Bildungszentrum in Sprockhövel und mit dem DGB-Bildungswerk, mit den ehrenamtlichen Referenten entwickelt haben, gibt es auch strukturierte Vorgehensweisen zur ERA-Einführung, die wir schulen und vermitteln.

[...] Das sind komplexe Prozesse, deswegen bieten wir langfristige Strategien an, die auf Seminaren vermittelt werden. Natürlich lässt die IGM-Verwaltungsstelle die Betriebsräte bei der ERA-Einführung auch

nicht allein, sondern diskutiert mit ihnen die weiteren Vorgehensweisen, berät während der ERA-Einführung, welche Maßnahmen die richtigen sind. Alle Verwaltungsstellen haben ERA-Arbeitskreise eingerichtet, in denen ein Austausch über den Stand der ERA-Einführung stattfindet, und auf regionaler Ebene gibt es in NRW auch vier Arbeitskreise, in denen die Erfahrungen miteinander kommuniziert werden sollen und auch werden.“

Erstellung der Aufgabenbeschreibung

NIEWERTH: „Der Prozess der ERA-Einführung verläuft in der Regel so, dass nach Erstellung der Aufgabenbeschreibung dem Betriebsrat ein Eingruppierungsvorschlag für einen Beschäftigten vorgelegt wird. Orientiert man sich bei der Einstufung tatsächlich an den beschriebenen Aufgaben, mit der Interpretationsfreiheit, die man darin hat, und stellt im Nachgang erst fest, durch Zuordnung von Beschäftigten in eine bestimmte Aufgabenbeschreibung, zu welchem Entgelt sie kommen. Oder werden Aufgabenbeschreibungen dahingehend erweitert, dass das Entgelt am Ende zum vorherigen Lohn oder Gehalt passt?“

SADOWSKY: „Die Frage setzt voraus, dass es irgendwo eine korrekte Eingruppierung gäbe, irgendwo den richtigen, gerechten Lohn gäbe. Den gibt es aber nicht.

Tatsache ist, dass wir zunehmend erfahren, dass Arbeitgeber systematisch an die Eingruppierung und Arbeitsbewertung so herangehen, dass sie das Kostenprognoseprogramm einsetzen und sagen, hier darf auf keinen Fall eine Kostensituation entstehen, wo die Mehrkosten oberhalb von 2,79 % liegen. Die Arbeitgeber behaupten sogar fälschlich, dass es ein Soll gäbe, einen Zielbereich, der bei Mehrkosten zwischen 100 % und 102,79 % läge. Das stimmt so nicht: 2,79 % ist der Mittelwert und nicht nur alles unterhalb von 2,79 % ist der Mittelwert. So gehen die Arbeitgeber heran und strukturieren die Arbeitsbewertung so, dass das gewünschte Ergebnis herauskommt bzgl. der Kosten. Die Arbeitgeber gehen natürlich nicht individuell daran, denn Menschen interessieren den Kapitalisten üblicherweise nicht, sondern die Kosten und der Profit des Betriebes. Wir

interessieren uns für die Menschen und das ist auch insoweit richtig, als dass eine Arbeitsbewertung von z. B. zwanzig gleichartigen Arbeitsplätzen in einem Betrieb zunächst eine sinnvolle Sache sein kann. Aber sobald die Arbeitsaufgabe und ein real existierender Mensch zusammenkommen, pflegen sich Arbeitsaufgaben zu ändern. Deswegen ist es auch systematisch vollkommen richtig zu schauen, ob denn die Aufgabenbeschreibung, die ohne Betrachtung eines jeweiligen Menschen zustande gekommen ist, zutrifft. [...] Ist es nicht vielmehr so, dass man gerade von einem Beschäftigten, der über bestimmte Zusatzqualifikationen verfügt und bestimmte Fertigkeiten und Kommunikationsfähigkeiten hat usw., dass man von dem erwartet, dass er diese Kommunikationsfähigkeiten auch einsetzt? Eine Eingruppierung einzig und allein unter Betrachtung einer technischen Arbeitsaufgabe, ohne auf den Menschen zu schauen, haut schon systematisch nicht hin.

Und dann ist es auch so, dass wir unseren Betriebsräten sehr deutlich sagen: Passt

mal auf, die Arbeitgeber gehen mit dem Ziel der Kostensenkung an die Eingruppierung im Betrieb heran und argumentieren dann womöglich so: ‚Ja, das kann doch nicht sein, dass der in der EG 9 ist, weil der Arbeitsplatz A ist doch auch in der EG 8, und der Arbeitsplatz B ist in der EG 10, und da muss er doch irgendwie anders eingruppiert werden.‘ Oder: ‚Der Mensch, der an dem und dem Platz arbeitet, hat den und den Entscheidungsspielraum, deswegen kann der doch nicht...‘

Die Arbeitgeber gehen immer von einem Masterplan aus, und so berät Metall NRW und die Verbandsingenieure. [...] Wie oft habe ich das gehört, dass der Arbeitgeber sagt: ‚Ja, diese Eingruppierung, die können wir gar nicht ändern. Wenn wir die ändern würden, dann müssten wir alles Andere ändern.‘

Aber es geht um die einzelne Eingruppierung, entsprechend sehen auch die Mitbestimmungsrechte aus, und eine einzelne Eingruppierung ohne Betrachtung des Menschen ist systematisch immer falsch. Letztendlich wird das Ganze dadurch getoppt, dass die Arbeitgeber mit dem Ziel der Kostensenkung an die ERA-Einführung herangehen. Und wenn jemand aus der Vergangenheit ein hohes Entgelt mitbringt, Gehalt oder Lohn, dann muss man sich ja auch die Frage stellen, wie ist denn das überhaupt zustande gekommen? Wie konnte das sein, wer trug denn die Verantwortung dafür? Waren da nicht entsprechende Arbeitsaufgaben, war es nicht so, dass man für diese

Arbeitsaufgabe, bei der die Arbeitgeber jetzt behaupten, es sei nur eine Anlern Tätigkeit und Facharbeiter-Qualifikationen seien dazu nicht nötig, war es nicht so, dass die Ausschreibung, die Stellenausschreibung tatsächlich nur für Facharbeiter war? Liegt das nicht vielleicht daran, dass die Arbeitgeber von Facharbeitern mehr Verantwortung für das Ergebnis erwarten, mehr Qualität etc.? Jetzt sagen sie, das würde sie alles nicht mehr interessieren. Ich vermute, Qualität und Verantwortung für das Arbeitsergebnis bei den Beschäftigten interessiert sie immer noch, nur was sie überhaupt nicht interessiert, ist ein hoher Lohn. Und deswegen lehne ich das ab, den Betriebsräten vorzuwerfen, dass sie zu sehr auf die Menschen schauen würden und nicht auf die Technik des Tarifvertrages. Ganz im Gegenteil: Diese Verfahrensweise ist vollkommen richtig. [...] Die Eingruppierung findet nun mal in dem Spannungsfeld der Interessen der Menschen und der Interessen des Betriebes statt. Die Arbeitgeber fürchten sich überhaupt nicht, ihre Interessen nach Kostensenkung und Lohnsenkung ganz offen zu formulieren. Und sie meinen auch noch, gute Gründe dafür vortragen zu können. Im Zuge von globalisiertem Kapitalismus fallen einem immer alle möglichen Argumente ein, nur die Menschen kommen darin nicht vor. Es ist die Aufgabe unserer Betriebsräte und unserer Funktionäre, auf die Menschen zu schauen, und wenn sie das tun, kann ich das nur dringend begrüßen.“

Differenzierungen in der Aufgabenbeschreibung – Monteur 1 bis Monteur 8

NIEWERTH: „In einigen Betrieben gibt es häufig sehr differenzierte Aufgabenbeschreibungen, z. B. von Monteur 1 bis Monteur 8, die so formuliert sind, dass jede Monteurgruppe einer Entgeltgruppe, z. B. EG 2 bis EG 9, entspricht. Wie kommt es zu solchen Spannweiten?“

SADOWSKY: „Man kann vermuten, dass solche breite Spannen darauf zurückzuführen sind, dass der Arbeitgeber eine wirklich vorhandene betriebliche Arbeitsorganisation

verleugnet, weil er feststellt, das würde aber teuer werden. Die Frage ist: Ist das wirklich so, dass die Arbeitsaufgaben so unterschiedlich verteilt sind, oder ist es letztlich

so, dass es solche unterschiedlichen Arbeitsaufgaben gibt, aber alle Beschäftigten fast alle Arbeitsaufgaben wahrnehmen müssen? Das wäre dann Lohndrückerei. Wenn es aber so ist, dass Beschäftigte im Laufe ihres Arbeitslebens Erfahrungen hinzugewinnen und eine solche breite Spann-

weite ihnen auch berufliche Entwicklungsmöglichkeiten, die mit Entgeltentwicklungen verbunden sind, eröffnen, dann kann das durchaus eine vernünftige Strategie sein, die auch den Menschen Perspektiven in ihrer beruflichen Karriere eröffnet.“

Konfliktfelder bei der ERA-Einführung

NIEWERTH: „Was sind die Hauptkonfliktfelder, die bei der ERA-Einführung in den Betrieben entstehen?“

SADOWSKY: „Es gibt im Vorfeld der ERA-Einführung Konflikte, z. B. in der Frage, welches Verfahren denn überhaupt gewählt wird. Ob in dem Betrieb ein Verfahren mit zusätzlicher Mitbestimmung oder das Verfahren nach BetrVG mit den engen Fristen gewählt wird, wo die Betriebsräte innerhalb von einer Woche auch bei Masseneingruppierungen einen qualifizierten Widerspruch abgeben müssen. Diese Grundsatzentscheidung ist schon der erste mögliche Konflikt.

Der zweite Konflikt ist, wie das dann jeweils in einer Betriebsvereinbarung niedergelegt wird. Wie sind die genauen Reklamationswege für die Beschäftigten und für den Betriebsrat geregelt? Denkt man sich spezielle betriebliche Verfahrensweisen aus? Dann geht es natürlich auch darum, wie viel Arbeitskapazität dem Betriebsrat bei der Eingruppierung zur Verfügung steht. Es geht um die Frage, ob die Betriebsräte eventuell erforderliche Hilfestellungen durch von uns zertifizierte Beratungsinstitute bekommen.

Dann geht es vor der Eingruppierungsfrage um den Konflikt, ob die Arbeitsaufgaben vollständig beschrieben werden. Wie ist die Kommunikation mit den Beschäftigten in dem Zusammenhang? Bekommen die Beschäftigten die Aufgabenbeschreibungen ausgehändigt oder nicht? Kriegen die Beschäftigten die Begründungen für die Bewertung der Arbeitsbeschreibungen in schriftlicher Form überreicht, oder dürfen

die die nur einsehen? Das sind alles Konflikte, die im Vorfeld zu regeln sind.

Und dann gibt es weitere Konflikte, die damit zu tun haben, dass wir uns im Tarifvertrag zwar Regelungen überlegt haben für die Überleitung der alten Lohnrahmen- und Gehaltsrahmenwelt in die ERA-Welt. Aber diese Regelungen treffen häufig auf eine betriebliche Realität, in der der Lohnrahmen und der Gehaltsrahmen gar nicht die Rolle spielen, wie es eigentlich sein sollte. Es wurden irgendwelche betrieblichen Regelungen getroffen, die völlig neue Probleme aufwerfen, weil das eben nicht die Norm der tarifvertraglichen Regelung ist, sondern es handelt sich dabei teilweise um recht kräftige Abweichungen. Da geht's dann um die Frage: Was ist denn eigentlich übertarifliches Entgelt und was ist tarifliches Entgelt? Das hat in den Betrieben häufig keine große Rolle gespielt, da aber die Arbeitgeber mit großer Begeisterung darangehen zu sagen, wir müssen jetzt hier aufräumen und wir müssen in die verstaubten Ecken hineinleuchten [...]. Aber hinter all diesen Begriffen und Worthülsen verbirgt sich nichts anderes, als dass sie Löhne senken und erkämpfte und erstrittene Einkommensbestandteile abbauen wollen.

Deswegen gibt es an der Stelle die verschiedensten Formen von Konflikten. Es geht sowohl um „Eingruppierungsfragen alt“ als auch um Fragen, wie denn ehemalige Leistungszulagen oder ehemalige Prämien

zu verstehen sind. All die selbst gestrickten Systeme in den Betrieben passen nicht zu unseren Überleitungsbestimmungen, und deswegen gibt es da die verschiedensten Konfliktlinien, die sich letztlich immer darauf zurückführen lassen: Die Arbeitgeber wollen ERA als willkommenes Deckmäntelchen nutzen, um zu sagen: ‚Wir sind aufgrund der ERA-Einführung gezwungen, im Betrieb die Löhne zu senken.‘

Aber ERA zwingt nicht dazu, die Löhne zu senken! Auch ERA kann man großzügig und weniger großzügig anwenden, wie jeden Tarifvertrag. Und auch ERA ist natürlich nur ein Tarifvertrag, der nur die Mindeststandards festschreibt, so wie das in der Vergangenheit auch gewesen ist und wie das in der Zukunft sein wird.

Es ist das Bestreben der Arbeitgeber zu sagen, die IG Metall sei irgendwie Schuld. Sie versuchen, die Betriebsräte in ihre Strategie und der so genannten korrekten Anwendung des Tarifvertrages einzubinden. Und wenn sie dann auf Betriebsräte treffen, die bereit sind zu sagen: ‚Ja, wir können doch nichts dafür, dass das Ergebnis weniger günstig ist als vorher, sondern die IG Metall ist an der Sache Schuld‘, dann haben die Arbeitgeber wirklich gewonnen. Solche Konflikte gibt es natürlich auch.

Es gibt bei den 650 Betrieben, in denen ERA eingeführt wurde, durchaus Betriebsratsgremien oder einzelne Betriebsratsmitglieder, die eine unsachgemäße Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung gesucht haben. Da gibt es dann entsprechende Konflikte mit der IG Metall, mit den Beschäftigten und mit den Mitgliedern im Betrieb. Aus unserer Sicht muss dieser Konflikt geführt werden mit dem Ziel, in dem entspre-

chenden Betrieb für die Zukunft eine betriebsrätliche Arbeit zu errichten, die eher den Interessen der Beschäftigten entgegenkommt, als das, was dann solche sehr kooperativen Betriebsratsmitglieder bisher geleistet haben. Manchmal ist es auch nicht unbedingt böser Wille, der dahinter steckt, sondern ein großes Missverständnis. Das Missverständnis nämlich, dass die Eingruppierungsfrage das richtige Instrument wäre, um in betrieblichen Schieflagen eine Rettung darzustellen. In betrieblichen Schieflagen ist es richtig, sich darüber zu unterhalten, welche Änderungen im Betrieb vorgenommen werden müssen, um diese Schiefelage zu beseitigen, was Produkte, was Abläufe, Einkauf usw. angeht. Wenn es denn erforderlich ist, muss man sich notfalls auch darüber unterhalten, ob für einen befristeten Zeitraum von tariflichen Standards abgewichen werden muss. Dazu dienen unsere Sanierungstarifverträge oder Standortsicherungsverträge, die in solchen Fällen eine richtige Lösung sind.

In einem solchen Zusammenhang die Eingruppierung anzutasten, ist grundlegend falsch. Nicht nur deswegen, weil damit eine langfristige Festlegung erfolgt, die dann zu Lasten der Beschäftigten geht und die nicht mehr so ohne weiteres zu ändern ist, sondern vor allen Dingen auch, weil die Beschäftigten die Eingruppierungsfrage nicht nur langfristig, sondern schon im Moment als eine Frage der Wertschätzung ansehen. Und eine niedrigere Eingruppierung zum Zwecke der Standortsicherung führt zu wunderbaren Konflikten mit den Beschäftigten, die zu Recht sagen, dass die Eingruppierung nicht das richtige Instrument ist, um betriebliche Schieflagen zu korrigieren.“

Kompensationsgeschäfte bei Eingruppierungsfragen

NIEWERTH: „Wird ERA von den Arbeitgebern oder den Betriebsräten dazu genutzt, um Kompensationsgeschäfte zu betreiben? Wie schätzen Sie dies ein und wie stehen Sie dazu?“

SADOWSKY: „Es handelt sich bei Eingruppierungsfragen um Verhandlungsgegenstände und da wird sicherlich hier und da ein Paketgeschäft betrieben. So etwas wird es geben. Für uns kommt es darauf an, dass man, wenn man solche Deals betreibt, die richtigen Dinge miteinander in Verbindung setzt. Die Eingruppierung nach ERA ist eine langfristig wirkende Sache, und wenn man sich langfristige Nachteile für kurzfristige

Vorteile erkauft, dann kann ich das nur ablehnen. Wenn man aber kurzfristige Fragestellungen mit anderen kurzfristigen Fragestellungen verbindet, z. B. in der Frage, wie man bei der ERA-Einführung vorgeht, dann halte ich das für durchaus angemessen, und betriebsrätliche Arbeit wird immer so aussehen, dass man Koppelgeschäfte macht.“

Der Zeitpunkt der ERA-Einführung

NIEWERTH: „Aktuell stehen noch einige Betriebe aus, die ERA einführen müssen. Können Sie etwas darüber sagen, wie der Einführungsprozess von den Betrieben angegangen wurde – welche Betriebe haben einen frühen Zeitpunkt der ERA-Einführung gewählt und welche haben gewartet, um vielleicht von Erfahrungen zu profitieren, die andere Betriebe gemacht haben?“

SADOWSKY: „Das ist unterschiedlich und dabei spielen auch unterschiedliche Überlegungen eine Rolle. Der Zeitpunkt der ERA-Einführung wird arbeitgeberseitig festgelegt, da gibt es keine Mitbestimmung. Aber wir können feststellen: Die Arbeitgeber haben unterschiedliche Gründe, warum sie die ERA-Einführung vorziehen oder hinauszögern. Natürlich kann man die Vermutung haben, dass diejenigen Betriebe, für die die Einführung von ERA teuer werden wird, möglichst lange damit warten und die Betriebe, die durch die ERA-Einführung Gewinne erwarten, das möglichst schnell vollziehen. Denn sobald ERA eingeführt wird, müssen die 2,79 % Strukturkomponente nicht mehr an die Beschäftigten ausgezahlt werden, die fallen dann weg. Und dann hätte natürlich ein Betrieb, der durch die ERA-

Einführung gewinnt – und es gewinnt jeder Betrieb, der weniger als 2,79 % Mehrkosten hat – so ein Betrieb hätte eine kostenmäßig günstige Entscheidung getroffen. Die anderen würden wahrscheinlich eher die ERA-Einführung hinauszögern.

Es ist aber nicht so, dass das allein ein Argument der Arbeitgeber ist, es hat auch etwas damit zu tun, dass die ERA-Einführung ein aufwändiger Prozess in den Betrieben ist. Weiterhin hat die Wahl des Einführungszeitpunkts etwas damit zu tun, dass manche Arbeitgeber überhaupt die Beschäftigung mit dieser neuen Fragestellung scheuen. Da kommen viele Dinge zusammen, die sowohl kostenmäßiger, materieller, aber auch psychologischer Natur sind.“

Eingruppierung und Leistungsentgelt

NIEWERTH: „ERA beschäftigt sich nicht nur mit dem Grundentgelt, sondern die Leistungs-komponente spielt ebenfalls eine Rolle. Beim Workshop wurde darüber diskutiert, ob man sich mit den Leistungsentgelten zeitgleich zur ERA-Einführung beschäftigen sollte. Welche Empfehlung hat zu dieser Frage die IG Metall?“

SADOWSKY: „Bloß nicht beides auf einmal machen! Das ist auch eine gemeinsame Empfehlung von Metall NRW und uns. Die Betriebsparteien sind völlig überfordert, wenn sie in einem Aufwasch das Thema Leistungsentgelt und Eingruppierung angehen wollen. Für die Leistungsentgelte und Leistungszulagen haben wir eine Regelüberleitung vereinbart, [...] und es gibt keinen Grund, sich unmittelbar nach der Einführung von ERA an die Prämien, Akkorde und an die Leistungszulagen heranzumachen. Das kann zunächst alles so bleiben, wie es ist.

Wir stellen aber fest, dass die Arbeitgeber die Strategie verfolgen, nach der abgeschlossenen ERA-Einführung das Thema Leistungsentgelt und Leistungsbeurteilung scharf zu stellen. In den Betrieben, wo eine lebendige Tradition der gewerkschaftlichen Leistungspolitik existiert, sind die Probleme geringer. In Betrieben, die sich damit nicht auskennen, ist die Verblüffung teilweise sehr hoch, wenn die Arbeitgeber plötzlich wirklich Leistungsbeurteilungen durchführen, wenn sie Vorgabezeiten

ändern wollen und so weiter.

Für uns hat das zur Konsequenz, und wir haben ja auch schon erste Schritte in diese Richtung unternommen, dass wir unsere betrieblichen Funktionäre darauf vorbereiten, mit der Frage Leistungszulagen und Leistungsentgelt umzugehen im Interesse der Beschäftigten in den Betrieben. Erste Schritte haben wir schon unternommen, sowohl was die Bildungsarbeit betrifft als auch die Arbeitshilfen der IG Metall. Es wird hilfreich sein, dass der neue Tarifvertrag in den Fragestellungen Leistungszulagen, Leistungsentgelte und Schutz vor Leistungsüberforderung neue Elemente, neue Mitbestimmungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten enthält. Die gilt es zu nutzen, und ich habe die Hoffnung, dass daraus neue Aktivitäten der IG Metall in den Betrieben entstehen, die es für die Beschäftigten erfahrbarer machen, welche Bedeutung es eigentlich hat, Mitglied einer Gewerkschaft zu sein und was eigentlich die Aufgaben einer Gewerkschaft im betriebstäglichen Ablauf sind.“

ERA in den nächsten 12 Monaten

NIEWERTH: „Eine abschließende Frage zum Ende dieses Interviews: Wie wird die ERA-Einführung aus Sicht der IG Metall in den nächsten 12 Monaten verlaufen, welche Entwicklung werden wir beobachten können?“

SADOWSKY: „Das hängt nicht nur von uns ab. Wir haben aus der ERA-Einführung gelernt, dass wir unsere Betriebsräte vor allen Dingen darauf vorbereiten müssen, wie sie sich verhalten können, wenn ein Angriff auf das betriebliche Lohnniveau stattfindet. Wir haben ihnen hoffentlich vermitteln können, dass in den Fällen, in denen die Arbeitgeber den Konflikt heraufbeschwören, uns gar nichts anderes übrig bleibt, als auf diesen Konflikt entsprechend einzugehen, und zwar betriebspolitisch.

Ich vermute, dass diese betriebspolitischen Konflikte zunehmen werden. Dies geschieht nicht, weil wir das wollen, sondern weil die Arbeitgeber den Angriff auf betriebliche Lohnniveaus erklären. Ich hoffe, dass wir dann besser gerüstet sind als in der Vergangenheit. Und ich bin der festen Überzeugung, dass die Frage der betrieblichen Leistungsentgelte und Leistungszulagen deutlich an Wichtigkeit gewinnen wird.“

5. Der 2. ERA-Dialogworkshop: Wissenschaftlicher Austausch der Begleitforschungsprojekte aus den Bundesländern

Am 19. Oktober 2007 trafen sich Wissenschaftler aus drei Bundesländern an der Ruhr-Universität Bochum, um über ihre ersten Forschungsergebnisse laufender ERA-Projekte zu diskutieren. Durch die Hans-Böckler-Stiftung gefördert, untersuchten derzeit vier Forschungsteams die ERA-Einführung in den Bundesländern Niedersachsen, Baden-Württemberg und Nordrhein-Westfalen. Das vierte Projekt befasst sich mit der Thematik des Leistungsentgeltes für Angestellte im ERA.

Der zweite von vier ERA-Dialogworkshops stellte für die Wissenschaftler ein Forum dar, von ihren ersten Erkenntnissen bei der ERA-Einführung zu berichten und in einem gemeinsamen Dialog Besonderheiten, Unterschiede, aber auch Gemeinsamkeiten auf Ebene der Tarifgebiete zu erörtern.

5.1 Projekt NRW: Umsetzung des Entgeltrahmenabkommens für die Metall- und Elektroindustrie in NRW

Das Projekt untersucht Prozessverläufe und Auswirkungen der Umsetzung des Entgeltrahmenabkommens (ERA) in der Metall- und Elektroindustrie in NRW mit dem Ziel, Handlungsmuster zu identifizieren, ob/ wie innovative tarif- und arbeitspolitische Konzepte umgesetzt werden und inwieweit ERA geeignet ist, einen Beitrag zur Reform der Institution Tarifvertrag und der industriellen Beziehungen zu leisten.

Projektnummer: S-2006-821-3 B

Projektbeginn: 01.06.2006

Projektleitung:

Dr.-Ing. Rainer Skrotzki (Ruhr-Universität Bochum, Institut für Arbeitswissenschaft)

Bearbeiter/in:

Dr. Manfred Wannöfel (Ruhr-Universität Bochum, Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM)

Prof. Dr. Gerd Bender (Hochschule der Bundesagentur für Arbeit, Mannheim)

Dr. Gerd Möll (Sozialforschungsstelle Dortmund)

1. Kontext/ Problemlage

Die Abschlüsse der Verhandlungen über neue Entgeltrahmenabkommen (ERA) stellen aus Sicht der Tarifvertragsparteien einen wichtigen Meilenstein in der Tarifgeschichte dar. Im Mittelpunkt stehen beispielsweise die Neubewertung der Einkommensansprüche und die Neudefinition des Verhältnisses von Arbeit und Leistung. Die Auswirkungen dieser Neuordnung sind derzeit nicht abschätzbar. Beispielsweise ist unklar, inwieweit diese Neuordnung die Chance für erweiterte Mitbestimmungsmöglichkeiten bietet und inwiefern bestehende Arbeitsstrukturen verändert werden. Es wird angenommen, dass dieses Reformprojekt, dessen Wurzeln fast 30 Jahre zurückliegen, nicht nur auf betrieblicher und verbandlicher Ebene Wirkung entfalten wird, sondern

auch gesellschaftspolitisch durch die Angleichung von Arbeitern und Angestellten von Bedeutung sein wird. Die Implementierung des ERA wird die betrieblichen Akteure (Management, Betriebsräte, Beschäftigte) und überbetrieblichen Akteure (Tarifvertragsparteien) nachhaltig beeinflussen.

2. Fragestellung

Im Vordergrund der Untersuchung stehen die Prozessverläufe der ERA-Umsetzung sowie die intendierten und nicht-intendierten Veränderungen, die durch ERA entstehen, mit dem Ziel, Handlungsmuster zu identifizieren, ob und wie innovative tarif- und arbeitspolitische Konzepte umgesetzt werden.

- 1.) Welche Veränderungen sind während bzw. nach der ERA-Einführung, insbesondere in der betriebs- und branchenbezogenen Entgeltstruktur (Grundentgelt, Leistungsentgelt), zu beobachten? Wie verändert sich die Situation von Beschäftigtengruppen? Welche Auswirkungen haben die Veränderungen auf Arbeitsorganisation, Qualifikation und Personalentwicklung? Verändert sich das Verhältnis der Betriebs- und Tarifparteien während der ERA-Einführung? Wenn ja, wie?
- 2.) Können typische betriebliche Umsetzungsmuster identifiziert und dargestellt werden? Welche Faktoren beeinflussen die Umsetzungsmuster?

3. Untersuchungsmethoden

Auf der Basis von leitfadengestützten Experteninterviews in Betrieben der Metall- und Elektroindustrie in NRW sowie teilnehmender Beobachtung in ausgewählten Betrieben (Fallstudien) werden erste empirische Daten erhoben mit dem Ziel, Hypothesen zu 1.) Veränderungen und zu 2.) typischen Umsetzungsmustern während/nach der ERA-Einführung zu erarbeiten. Nach der qualitativ-explorativen Phase folgt eine quantitative Breitenerhebung in Form einer

schriftlichen computergestützten Befragung mit dem Ziel, die Hypothesen der explorativen Phase zu prüfen. Die im Forschungsprozess gewonnenen Erkenntnisse zu Veränderungen, zu Umsetzungsmustern sowie zu Erfolgs- und Misserfolgskriterien während der ERA-Einführung werden im Rahmen von Workshops mit betroffenen Akteuren und Experten aufgearbeitet und deren Rückmeldungen in den weiteren Forschungsprozess integriert.

5.2 Projekt Niedersachsen: Begleitforschung zur Umsetzung des Entgelt-Rahmentarifvertrages (ERA-TV) für die Beschäftigten in der niedersächsischen Metallindustrie

Das Projekt will die Umsetzung des Entgelt-rahmentarifvertrags für die Beschäftigten in der niedersächsischen Metallindustrie untersuchen. Mit dem tarifpolitischen Reformprojekt ERA ist ein weit reichender Innovationsanspruch der betrieblichen Entlohnungsbedingungen intendiert. Die Untersuchung der betrieblichen Umsetzungsprozesse wird die entgelt- und arbeitspolitischen Wirkungen herausarbeiten.

Projektnummer: S-2005-758-3 B

Projektbeginn: 01.07.2006

Projektleitung:

Dr. Hans-Joachim Sperling (Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) an der Georg-August-Universität)

Bearbeiter/in:

Dr. Martin Kuhlmann (Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) an der Georg-August-Universität)

Dr. Reinhard Bahnmüller (Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur e.V. (FATK), Tübingen)

1. Kontext/ Problemlage

Die Vereinbarung neuer Entgelttarifverträge in zentralen Tarifgebieten der Metall- und Elektroindustrie markiert einen Einschnitt in der tarifvertraglichen Regelung von Arbeitsbewertung und Entgeltsystemen. Mit der einheitlichen Behandlung von Arbeiter- und Angestelltentätigkeiten in Entgeltfragen ist ein tarifpolitisches Reformprojekt auf den Weg gebracht, das darüber hinaus von erheblicher gesellschaftspolitischer Bedeutung ist. Ob diese Reformperspektive einer Modernisierung tariflicher Regelungen zu Entgelt- und Leistungsbedingungen soziale Wirksamkeit entfalten wird, entscheidet sich wesentlich an den Voraussetzungen, Verläufen und Resultaten der Umsetzungsprozesse in den Betrieben. Diese Prozesse werden mit der Vorbereitung und Einführung über einen längeren Zeitraum die Akteure in den Betrieben ebenso beschäftigen wie die Akteure auf der überbetrieblichen Verbandsebene, für die die Anpassungsfähigkeit des Systems der industriellen Beziehungen auf dem Prüfstand steht.

2. Fragestellung

Das Forschungsprojekt wird die Umsetzung von ERA am Fall der niedersächsischen Metall- und Elektroindustrie untersuchen und dabei über eine direkte Kooperation mit dem FATK Tübingen durch einen 'mixed team approach' und ein gemeinsames Untersuchungsdesign eine Vergleichsperspektive zur Umsetzung des ERA-Tarifwerks in der baden-württembergischen Metallindustrie verfolgen.

Ziel des Forschungsprojektes ist die Klärung der Formen der Umsetzung und betrieblichen Ausgestaltung des ERA, der Wirkungen der ERA-Umsetzung und der arbeitspolitischen Implikationen von ERA. Dabei ist zu untersuchen, inwieweit die Verfahren einheitlicher Arbeitsbewertung zu Veränderungen der betrieblichen Entgelt-

strukturen und dabei auch zu Veränderungen der betrieblichen Arbeits- und Organisationsstrukturen führen. Weiter ist zu analysieren, ob und unter welchen Bedingungen die Tariffinovation in den Betrieben wirksame Impulse zur Einführung oder Forcierung innovativer Formen der Arbeitsgestaltung liefert.

3. Untersuchungsmethoden

Auf der Basis von Kurz- und Intensivfallstudien (d. h. Interviews, Bestandsaufnahmen von Arbeitsstrukturen, Gruppendiskussionen und schriftlichen Befragungen) in Betrieben der niedersächsischen Metall- und Elektroindustrie, Experteninterviews auf überbetrieblicher Verbandsebene, teilnehmender Beobachtungen an Projektgruppen und einer abschließenden Befragung eines größeren Betriebsamples werden die betrieblichen Ausgestaltungen und die Wirkungen des ERA sowie die Wahrnehmungen und Bewertungen der beteiligten Akteure und der Beschäftigten untersucht und analysiert. Durch eine Rückvermittlung von Untersuchungsergebnissen an die beteiligten Akteure ist ein zeitnahe und akteursbezogener Transfer der Untersuchungsergebnisse vorgesehen.

Die vergleichende Untersuchungsperspektive in Bezug auf die ERA-Umsetzung in Baden-Württemberg wird dabei gewährleistet durch eine vergleichend angelegte Fallauswahl, die Auswahl gleicher Beschäftigtengruppen und die Verwendung einheitlicher Instrumente.

5.3 Projekt Baden-Württemberg: Begleitforschung zur Umsetzung des Einheitlichen Entgelttarifvertrages (ERA-TV) der baden-württembergischen Metall- und Elektroindustrie

Das Projekt möchte am Beispiel des ERA-TV im Tarifbezirk Baden-Württemberg klären, wie die Tarifverbände die Umsetzung des größten entgeltpolitischen Reformprojekts in der Nachkriegsgeschichte der Metall- und Elektroindustrie unterstützen, wie die Umsetzungsprozesse auf der betrieblichen Ebene verlaufen und welche entgelt- und arbeitspolitischen Effekte sich einstellen.

Projektnummer: S-2004-690-3 B

Projektbeginn: 01.04.2005

Projektleitung:

Dr. Reinhard Bahnmüller (Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur e.V. (FATK), Tübingen)

Bearbeiter/in:

Dr. Werner Schmidt (Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur e.V. (FATK), Tübingen)

1. Kontext/ Problemlage

Nach mehr als zwei Jahrzehnten Verhandlungen ist es in der Metall- und Elektroindustrie gelungen, zum Abschluss von neuen Entgelttarifverträgen zu kommen, um die längst überfällige Trennung von Arbeitern und Angestellten in Entgeltfragen aufzuheben. Bestehende Unterschiede zwischen, aber auch innerhalb der Statusgruppen in den Kriterien der Eingruppierung und der Tätigkeits- und Aufgabenbewertung, in der Vergütung von Belastungen und Leistung sowie im Leistungsanteil am Gesamtentgelt sollen durch ein für alle Beschäftigten gleichermaßen geltendes System ersetzt werden. Damit sind die Voraussetzungen für eine grundlegende Erneuerung der

betrieblichen Entlohnungsbedingungen geschaffen. Was nun ansteht, ist die betriebliche Umsetzung der ERA-Abkommen. Ein Vorhaben, das die Betriebs- und Tarifparteien auf Jahre beschäftigen wird, das von hoher gesellschaftspolitischer Bedeutung ist und großen Einfluss auf die Zukunft der industriellen Beziehungen in Deutschland haben dürfte.

2. Fragestellung

Zielsetzung des Projektes ist es, am Beispiel des Tarifbezirkes Baden-Württemberg der Metall- und Elektroindustrie zu klären, wie die Tarifverbände die betriebliche Umsetzung der ERA-Vereinbarungen unterstützen, koordinieren und steuern; welche Konflikte sich zwischen der sektoralen und der betrieblichen Ebene entwickeln und wie damit umgegangen wird; wie sich die Handlungsfähigkeit der Tarifverbände im Prozess der ERA-Umsetzung entwickelt; ob es gelingt, die Ungleichbehandlung von Arbeitern und Angestellten durch die Aufwertung der Facharbeit zu beseitigen und gleichzeitig die Interessen der Angestellten zu wahren; wie die betriebliche Aushandlung bezogen auf die Eingruppierung und die Leistungsentlohnung verläuft und mit welchen Konflikten und Ergebnissen diese verbunden sind; wie die Ergebnisse kommuniziert und von den Beschäftigten wahrgenommen werden; ob die Einführung neuer Entlohnungsformen Impulse zur Einführung oder Stützung innovativer Formen der Arbeitsgestaltung liefert.

3. Untersuchungsmethoden

Die Fragestellungen beziehen sich sowohl auf die überbetriebliche Ebene der tarifpolitischen Akteure als auch auf die betriebliche Ebene. Empirisches Standbein bezogen auf die überbetriebliche Ebene ist eine kontinuierliche Prozessbeobachtung mit teils teilnehmender, teils nicht-teilnehmender Beobachtung in ausgewählten Veranstaltungen und Gremien der IG Metall, soweit

möglich auch von Südwestmetall, Expertengespräche mit Verbandsvertretern beider Seiten sowie Dokumentenanalyse. Im Mittelpunkt der Erhebung auf der betrieblichen Ebene sollen acht detaillierte Betriebsfallstudien stehen. Die Betriebe sollen sich nach Beschäftigtenzahlen, Branchenzugehörigkeit sowie Tätigkeits- und Belegschaftsstrukturen unterscheiden und ein breites Spektrum erwartbarer Umsetzungsvarianten abdecken. Geplant sind Expertengespräche mit betrieblichen Managern, Betriebsräten und Mitgliedern von Paritätischen Kommissionen, Gruppendiskussionen mit Beschäftigten sowie Arbeitsplatzerhebungen.

4. Zwischenergebnisse

Erste Zwischenergebnisse des Projektes aus Baden-Württemberg sind aktuell veröffentlicht unter:

- Bahn Müller, Reinhard/ Schmidt, Werner (2008): "Der ERA und seine Umsetzung - Erfahrungen aus Baden-Württemberg", in: Reinhard Bispinck (Hg.): *Verteilungskämpfe und Modernisierung - Aktuelle Entwicklungen in der Tarifpolitik*, VSA Verlag, Hamburg, S. 78-108.
- Bahn Müller, Reinhard/ Schmidt, Werner (2007): "Auf halbem Weg – Erste Befunde zur ERA-Umsetzung in Baden-Württemberg", in: *WSI-Mitteilungen*, 7/2007, S. 358-364.

5.4 Projekt Leistungsentgelt für Angestellte: Zur Wirksamkeit neuer Instrumente der Leistungsregulierung (Zielvereinbarungen) im Angestellten- bzw. Zeitlohnbereich. Projekt zur sozialwissenschaftlichen Begleitung der Umsetzung des Entgeltrahmenabkommens (ERA)

Zielvereinbarungen werden im Kontext neuer Formen der Unternehmens-, Arbeits- und Leistungssteuerung (Stichworte: Vermarktlichung, Selbstorganisation) zunehmend für die Durchsetzung betrieblicher Leistungsziele eingesetzt. Ob und unter welchen Bedingungen sie auch von den Beschäftigten genutzt werden können, ausufernde Leistungsanforderungen abzuwehren, ist die zentrale Frage des Projekts.

Projektnummer: S-2005-759-3 B

Projektbeginn: 01.10.2005

Projektleitung:

Dr. Nick Kratzer (Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. ISF München)

Bearbeiter/in:

Prof. Dr. Dieter Sauer (Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. ISF München)

Sarah Nies (Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. ISF München)

1. Kontext/ Problemlage

Zielvereinbarungen (ZV) als Instrument der Leistungssteuerung finden vor allem im Zeitlohn- und Angestelltenbereich immer mehr Verbreitung. Über sie sollen die Anforderungen des Marktes mit der Arbeits- und Leistungsverausgabung des einzelnen Beschäftigten enger verknüpft werden. Sie stehen damit prototypisch für den Versuch, einen ergebnis- und marktbezogenen Leistungsbegriff zu verankern. Im Zeitlohn-/ Angestelltenbereich ist die betriebliche Interessenvertretung bislang kaum in der Lage,

der tendenziellen Maßlosigkeit der Leistungsverausgabung bei leistungsbezogenen Zielvereinbarungen wirksam zu begegnen. Erst mit den in Kraft tretenden Entgelttarifverträgen (ERA-TV) wird in der Metall- und Elektroindustrie eine tarifvertragliche Regulierung bestimmter Formen von Zielvereinbarungen (als leistungsbezogene Entgeltform) möglich. Damit verbindet sich die Hoffnung, maßlose Leistungsanforderungen besser regulieren zu können.

2. Fragestellung

Das Projekt steht in einem engen Zusammenhang mit einer Reihe von Forschungsvorhaben, die den Prozess der Einführung und Umsetzung der ERA-TV in den Betrieben der Metall- und Elektroindustrie wissenschaftlich begleiten. Es fokussiert dabei auf den Prozess der Einführung bzw. Umgestaltung neuer Instrumente der Leistungssteuerung, insbesondere Zielvereinbarungen, und untersucht dessen Auswirkungen auf die Lage der Beschäftigten und die Handlungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten der betrieblichen Interessenvertretung. Zugespielt ist die Frage: Gelingt es, mit Zielvereinbarungen die wachsenden Leistungsanforderungen zu regulieren und zu begrenzen? Kann dieses personalpolitische Instrument demnach für die Bewältigung bzw. Begrenzung steigender Leistungsanforderungen (interessenpolitisch) instrumentalisiert werden oder kommt es - im Gegenteil - (auch) mit diesem Instrument zu einer Erhöhung des Leistungsdrucks?

3. Untersuchungsmethoden

Im Zentrum der Untersuchung stehen Betriebsfallstudien in fünf Betrieben, die mit der Umsetzung von ERA und hier mit der Einführung bzw. Umgestaltung von Zielvereinbarungen befasst sind. Ausgangspunkt ist die Analyse der leistungspolitischen Strategien, Instrumente und Regularien in den

Betrieben. Diese bilden die Hintergrundsfolie, vor der die Verhandlungen zur Umsetzung der ZV-Regelungen geführt werden. In Expertengesprächen (Management, Betriebsrat), Arbeitskräfteinterviews und Gruppendiskussionen wird zum einen nach dem Stellenwert von ZV im Handeln der Akteure, nach den strategischen Zielsetzungen bzw. nach den Erwartungen/Befürchtungen von Beschäftigten gefragt; zum Zweiten wird der Prozess der Implementation der auf ZV gerichteten Regelungen (Betriebsvereinbarungen) rekonstruiert und zum Dritten werden die erreichten Effekte bezüglich der (Erweiterung von) Partizipationsmöglichkeiten sowie im Hinblick auf die Leistungssituation im Zeitlohn-/ Angestelltenbereich analysiert.

6. Ausblick

Im Jahr 2008 folgen zwei weitere öffentliche Dialogveranstaltungen, die im Rahmen des ERA-NRW-Projektes stattfinden. In beiden Workshops werden wieder zentrale Fragen der ERA-Einführung diskutiert und dazu sowohl Vertreter der Verbände als auch Wissenschaft und Praxis geladen. Der dritte ERA-Workshop findet am 18. April 2008 statt und behandelt das Feld des Leistungsentgelts und der Leistungsbeurteilung im Zeitentgelt. Der vierte und letzte Workshop dieser Reihe stellt zum Abschluss des Projektes die Forschungsergebnisse aus NRW in den Mittelpunkt.

Die Workshopreihe soll einen Beitrag dazu leisten, die ERA-Einführung in den Betrieben in NRW für alle Beteiligten diskutierbar zu machen und dafür einen Raum zu schaffen, in dem Austausch und Dialog möglich sind. Die Gemeinsame Arbeitsstelle dankt allen Beteiligten für ihr Engagement und ihre Beiträge zur Diskussion um ERA in Nordrhein-Westfalen!