

Nr. 07 2011

Dialog

Wissenschaft
& Arbeitswelt



- Dokumentation
- Materialien
- Berichte

Die betriebliche Umsetzung des ERA und Perspektiven der Leistungsbeurteilung



Ruhr-Universität Bochum
Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM

<i>Claudia Niewerth / Manfred Wannöffel</i>	
Die organisations(-politische) Bedeutung des ERA in NRW: Eine Einführung	3 -12
<i>Axel Hofmann, Verbandsingenieur METALL NRW</i>	
Umsetzung des ERA in Nordrhein-Westfalen: Ein Resümee aus Sicht von METALL NRW	13 – 24
<i>Helga Schwitzer, geschäftsführendes Vorstandsmitglied IG Metall Frankfurt</i>	
ERA-Umsetzung – Jetzt die Entgelt- und Leistungsbedingungen gestalten	25 – 31
<i>Claudia Niewerth</i>	
ERA – und jetzt? Die Leistungsbeurteilung als neues Handlungsfeld in den Betrieben	32 - 41
Autorenverzeichnis	42

Die organisations(-politische) Bedeutung des ERA in NRW: Eine Einführung

Claudia Niewerth / Manfred Wannöffel

Absicht der vorliegenden Dialog-Ausgabe ist eine abschließende Betrachtung des Begleitforschungsforschungsprojektes „Umsetzung des Entgeltrahmenabkommens für die Metall- und Elektroindustrie in NRW“, das an der Ruhr-Universität am Institut für Arbeitswissenschaft (Lehrstuhl Informations- und Technikmanagement) in Kooperation mit der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM durchgeführt und von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert wurde. Darüber hinaus wird mit der Thematisierung der Leistungsbeurteilung ein neues Handlungsfeld in den Betrieben erläutert.

Durch die Einführung flexibler Arbeitseinsatzkonzepte hatten die alten Lohn- und Gehaltsrahmentarifverträge der 1970er Jahre in der bundesdeutschen Metall- und Elektroindustrie ihre Definitionsmacht weitgehend eingebüßt. Die Tarifbindung war in den letzten Jahren nicht nur stark gesunken, sondern auch dort, wo Tarifverträge weiter galten, prägten sie schon lange nicht mehr die betriebliche Praxis.¹ Die schrittweise Entfernung tariflicher Normen von der betrieblichen Realität der neuen Arbeitskonzepte stellte insbesondere in der Metall- und Elektroindustrie die Institution des Flächentarifvertrages generell in Frage. Dieser tarifpolitische Erosionsprozess machte ein Gegensteuern beider Tarifvertragsparteien erforderlich: Die IG Metall und der Arbeitge-

berverband GESAMTMETALL einigten sich nach jahrzehntelangen Auseinandersetzungen schließlich im Dezember 2003 auf die Einführung eines neuen Entgeltrahmenabkommens (ERA) für Arbeiter und Angestellte in der Metall- und Elektroindustrie. Bei der Umsetzung des neuen Entgeltrahmenabkommens (ERA) handelt es sich um eines der größten tarifpolitischen Reformprojekte der Nachkriegszeit.² Aktuell werden die Tarifverträge in allen Tarifbezirken bis 2010 bundesweit Betrieb für Betrieb umgesetzt. Diese Umsetzung betrifft ca. 1,8 Mio. Beschäftigte in den knapp 4.000 tarifgebundenen Unternehmen von Gesamtmetall. Es geht um 144 Mrd. Euro Lohn- und Gehaltssumme, die zur Neuverteilung anstehen, wenn die neuen, ERA-basierten Entgeltsysteme greifen.³ Mit dem neuen Entgeltrahmenabkommen (ERA) haben die Tarifvertragsparteien ein Entgeltsystem geschaffen, mit dem die Arbeitstätigkeiten, Anforderungen und Kompetenzen von Beschäftigten im Grundsatz umfassender bewertet werden können. Die in den bisherigen Tarifverträgen vorgenommene strikte Trennung zwischen Arbeiter- und Angestelltentätigkeit hatte sich durch die Veränderungen in den Prozess- und Produktionsabläufen längst überholt. Mit dem ERA sollte eine einheitliche, transparente Einkommensermittlung erreicht werden. Zentrale Ansatzpunkte des

¹ Siehe: Bahn Müller (2008)

² Siehe: Burkhard (2008)

³ Siehe: Bahn Müller (2008)

neuen Tarifvertrages waren zum einen die Berücksichtigung erweiterter Arbeitsinhalte in sich verändernden, flexiblen Arbeitsorganisationen, zum anderen die Aufhebung der Trennung von Arbeitern und Angestellten durch die Zusammenfassung in einheitliche Beschäftigtengruppen, wodurch die Unterscheidung von Lohn und Gehalt obsolet wurde. Ziel des Entgeltrahmenabkommens war ein einheitliches Entgeltsystem, welches die Trennung zwischen den Mitarbeitergruppen auflöst und ermöglicht, dass gleichwertige Anforderungen auch gleichwertig bezahlt werden.

Erste empirische Ergebnisse der umfangreichen Begleitforschung in den einzelnen Tarifbezirken zeigen allerdings⁴, dass die ERA-Einführung in den Betrieben keineswegs konfliktfrei verlief, sondern strukturell den Grundkonflikt um den Wert der industriellen Arbeit in modernen Industriebetrieben darstellt. An der Frage der Lohngerechtigkeit und der Verteilung des erwirtschafteten Gewinns in den Unternehmen wurde somit der Interessensgegensatz zwischen Unternehmen und Arbeitnehmern und dessen Bearbeitung auf der betrieblichen Ebene durch den Betriebsrat und die Beschäftigten wieder direkt erfahrbar. Lohnfragen sind und bleiben Machtfragen. Die Umsetzung des ERA stellte deshalb von Anfang an keinen technisch-organisatorischen als vielmehr einen machtpolitischen Prozess zwischen Arbeitgebern, Betriebsrat und Belegschaft dar. Der neue Tarifvertrag regelt zwar, dass die Verantwortung für die Einführung des ERA zunächst beim Arbeitge-

ber liegt – der Arbeitgeber verantwortet die Arbeitsplatzbeschreibungen und gruppiert neu ein, nicht der Betriebsrat – dem Betriebsrat kommt jedoch die wichtige Aufgabe zu, die sachgemäßen Eingruppierungen des Arbeitgebers qualifiziert zu überprüfen und bei nicht sachgerechter Vorgehensweise zu widersprechen. Dabei nutzen Betriebsräte ihre Rechte auf Mitbestimmung entweder nach § 99 BetrVG. oder § 7 des ERA-Einführungstarifvertrags (ERA ETV, NRW) und fördern dadurch auch die offensive Beteiligung der Beschäftigten. Die Mitbestimmung erfordert die Beteiligung von Betriebsrat und der Belegschaft bei der Aufgabenbeschreibung und Eingruppierung, um potenzielle Konflikte bei der Eingruppierung arbeitspolitisch zu lösen. Die Bedeutung der Mitbestimmung liegt auf der Hand: Zum einen stellen die Höhe und die Verteilung des Entgeltes eine ganz entscheidende Verhaltenssteuerung in Richtung gewünschter Leistungsbeiträge in den Unternehmen 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 den Mitarbeitern im Zuge von ERA, den neuen Arbeitsplatzbeschreibungen, Einstufungen, Eingruppierungen und damit der Entgelthöhe angezweifelt wird, können einerseits das soziale Gefüge und damit auch die produktive Kultur von

⁴ Siehe: Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM, Dialog 3/2008

Unternehmen sehr schweren Schaden nehmen, andererseits der Organisationsgrad der Gewerkschaft weiter geschwächt werden. Im Prozess der Einführung des ERA war von den Betriebsparteien und den Tarifpartnern demnach eine Vielzahl von Problemstellungen zu berücksichtigen.

Sie reichen dabei von

- dem Zeitpunkt und der Art 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,
- den Chancen der Qualifizierung,
- der Berücksichtigung menschengerechter Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation,
- der konkreten Ausgestaltung der leistungsabhängigen Entgeltbestandteile
- bis zur Frage der Zukunft des Flächentarifvertrages.⁵

Empirische Ergebnisse der Begleitforschung bestätigen, dass die qualifizierte Einbindung von Betriebsräten und Beschäftigten in die ERA-Einführungsprozesse von beiden Tarifvertragsparteien befürwortet wurde.⁶ Eine bedeutsame Rolle bei der Umsetzung spielt dabei die jeweilige Unternehmenskultur. Wenn auf die Beteiligung des Betriebsrates und der Mitarbeiter verzichtet wird, entstehen in der Regel zusätzliche Kosten, da sich der Betriebsrat externe Sachverständige zur Unterstützung hinzu-

zieht. Eine mangelnde Beteiligung führt in der Regel zur Demotivierung der Beschäftigten, die sich bei dem wichtigen Thema Entgelt nicht berücksichtigt fühlen. In Unternehmen mit einem aktiven Betriebsrat und einer kooperativen Unternehmenskultur stellt die ERA-Einführung ein deutlich geringeres Konfliktpotenzial dar als in Unternehmen mit einer vorherrschenden Misstrauenskultur. Dies gilt sowohl bei der Einbindung von Betriebsrat oder Beschäftigten als auch bei der Bearbeitung und Aushandlung auftretender Konflikte. Die Betriebsräte sind diejenigen, die die Reaktionen der Beschäftigten über die Entgeltentwicklung in den Betrieben nach der ERA-Umstellung direkt registrieren. Bisher gibt es eher positive Reaktionen bei der Gruppe der Facharbeiter, negative allerdings bei kaufmännischen und technischen Angestellten, Verwaltungs- und Sekretariatsdiensten, die vor allem auch ihren Angestelltenstatus eingebüßt haben. Die Unzufriedenheit, die sich bei den gewerkschaftlich organisierten Beschäftigten breit macht, hat sich noch nicht in einer weiteren Welle von Gewerkschaftsaustritten bemerkbar gemacht. Die Einführung von ERA stellt deshalb in den kommenden Jahren ohne Zweifel eine gewerkschaftliche Riesenaufgabe dar, die ohne die Mitbestimmung durch Betriebsräte nicht zu bewältigen ist. Sie ist deshalb auch eine große gewerkschaftliche Bildungsmaßnahme für Betriebsräte und Vertrauensleute. Denn mit ERA ist der Grundkonflikt um Lohn- und Leistung, um Arbeitsinhalte und Gute Arbeit wieder zu einem zentralen Thema betriebsnaher Tarifpolitik geworden. Hier wird sich zukünftig die gewerkschaftli-

⁵ Ebd.

⁶ Ebd.

che Kompetenz im Betrieb zu beweisen haben. Denn wird die Gewerkschaft von den Arbeitnehmern für unbefriedigende Ergebnisse bei der ERA-Umsetzung verantwortlich gemacht, können die organisationalpolitischen Folgen für die IG Metall gravierend sein.⁷

In diesem Kapitel soll die organisationspolitische Bedeutung des Entgeltrahmenabkommens diskutiert werden. Wie in der vorliegenden empirischen Studie aufgezeigt werden konnte, zeigt sich anhand der Einführung des ERA das Spannungsfeld zwischen der normativen Ebene und der Ebene betrieblicher Handlungslogik. Die Auswirkungen des Entgeltrahmenabkommens lassen sich deshalb auf verschiedenen Ebenen nachzeichnen. Dabei gilt zu berücksichtigen, dass im Vergleich zu anderen großen Tarifgebieten der Tarifbezirk NRW eher klein- und mittelständisch geprägt ist. Diese besondere Tarifstruktur hat Einfluss auf das betriebliche Einführungs- und Umsetzungsverfahren, da hier sowohl die Bereitstellung personal- und arbeitswirtschaftlicher Ressourcen problematisch, als auch die Macht- und Verhandlungskonstellationen spezifischen betrieblichen Kontexten unterlegen als in Großbetrieben.⁸

Im Spannungsfeld zwischen Konformität und Interpretationsnotwendigkeit eines normativen Konzeptes

Ziel des Entgeltrahmenabkommens war ein einheitliches und zeitgemäßes Entgeltsystem zu installieren, das die Trennung zwischen den Mitarbeitergruppen Arbeiter und

Angestellte auflöst und ermöglicht, dass gleichwertige Anforderungen auch gleichwertig bezahlt werden. Die Diskussion über erste empirische Ergebnisse der Begleitforschung in den Tarifbezirken zeigte, dass die ERA-Einführung in den Betrieben keineswegs konfliktfrei verlaufen ist, sondern vielmehr den klassischen Grundkonflikt um den Wert der industriellen Arbeit in modernen Industriebetrieben erneut in den Mittelpunkt rückt.⁹ Trotz seines Anspruchs an Objektivität und Transparenz in der Bewertung und Eingruppierung von Beschäftigten, sind und bleiben Lohnfragen immer auch Fragen von Macht.

Das Entgeltrahmenabkommen wird von den Arbeitgebern dahingehend begrüßt, als dass das Abkommen das bestehende Gefüge von Einstufung und Bewertung von Arbeit zu überprüfen und zu korrigieren erlaubt. Die anfängliche Annahme der Betriebsräte, auch diesem Ziel folgen zu können und vermutete Ungerechtigkeiten im Entgelt der Beschäftigten zu korrigieren, musste im Verlaufe der betrieblichen Einführung der Erkenntnis weichen, dass durch die Einführung von ERA in starkem Maße auch die Arbeitspolitik der Interessenvertretung auf den Prüfstand gestellt wurde. Dies zeigt sich letztendlich auch in der Bewertung des ERA auf beiden Seiten der Betriebsparteien. Die Bewertung von ERA erfolgt sowohl bei den Arbeitgebern als auch bei den Betriebsräten weniger auf der Grundlage des normativen Konzeptes, sondern ist vielmehr geprägt durch die gemachten Umsetzungserfahrungen auf der be-

⁷ Bahnmüller (2008)

⁸ Vgl. Bender/Möll (2009)

⁹ Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM; Dialog 3/2008

trieblichen Ebene. ERA wird von den befragten Betriebsräten insgesamt deutlich negativer bewertet als von den Arbeitgebern. Gerade bei den Interessenvertretern hat der Anteil von Überschreitern im Betrieb einen direkten Einfluss auf die Beurteilung des Tarifvertrages. Aus den Befragungsergebnissen kann die Tendenz abgeleitet werden, dass ein erklärtes Ziel des ERA – mehr Gerechtigkeit im Entgelt – tatsächlich in den Erkenntnisbereich der Betriebsräte gerückt ist. Die Wahrnehmung und Bewertung des ERA erfolgt jedoch ausschließlich auf der Basis der erzielten Ergebnisse auf betrieblicher Ebene. Die Ergebnisse auf die Frage nach der Bewertung von ERA sind jeweils gefärbt von den materiellen Folgen des Entgeltrahmenabkommens. Die technokratische Anwendung des Entgeltrahmenabkommens, wie sie von den Arbeitgeberverbänden gefordert und von der Arbeitgeberseite in den Unternehmen verfolgt wird, steht der Forderung der IG Metall entgegen, das Entgeltrahmenabkommen als Ausgangslage für eine neue betriebliche Aushandlung um Leistungspolitik auf betrieblicher Ebene zu nutzen. So versteht die IG Metall NRW Eingruppierungsfragen als Verhandlungsgegenstände und die Grundentgeltfindung als einen arbeitspolitischen Vorgang, bei dem der Betriebsrat auch immer den Blick auf den einzelnen Beschäftigten bewahren sollte. Eine Eingruppierung einzig und allein unter Betrachtung einer technischen Arbeitsaufgabe, ohne Berücksichtigung des einzelnen Menschen, stellt demnach einen strukturellen Fehler dar. Von den Betriebsräten wurde immer wieder angemerkt, nicht nur auf die Technik des

Tarifvertrages zu achten. Die Eingruppierung findet immer im Spannungsfeld der Interessen der Mitarbeiter und der Interessen des Betriebes statt.¹⁰

Damit wurde durch die ERA-Einführung das Feld betriebspolitischer Entgeltaushandlung weiter geöffnet, so dass eine positive oder negative Bewertung des ERA ausschließlich vor dem Hintergrund erzielter Ergebnisse in Form von Über- oder Unterschreiteranteilen erfolgt. Es handelt sich jeweils um einen ausgehandelten Kompromiss zwischen normativem Konzept und Interpretationsnotwendigkeit auf betrieblicher Ebene.

Arbeitsbewertungs- und Tarifexperten in den Betrieben – die Bedeutung neuer Rollen für die Betriebspolitik

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. Die Verantwortung für die Einführung des ERA liegt also zunächst beim Arbeitgeber – er verantwortet die Arbeitsplatzbeschreibungen und macht einen Eingruppierungsvorschlag. Dem Betriebsrat kommt die wichtige Aufgabe zu, die sachgemäßen Eingruppierungen des Arbeitgebers qualifiziert zu überprüfen und bei nicht sachgerechter Vorgehensweise zu widersprechen. Dabei nutzen Betriebsräte ihre Rechte auf Mitbestimmung entweder nach § 99 BetrVG

¹⁰ Ebd.

oder § 7 des ERA-Einführungstarifvertrags (ERA ETV, NRW) und fördern dadurch auch die offensive Beteiligung der Beschäftigten.

Aktuelle empirische Ergebnisse bestätigen, dass die qualifizierte Einbindung von Betriebsräten und Beschäftigten in die ERA-Einführungsprozesse von beiden Tarifvertragsparteien befürwortet wird.¹¹ Eine bedeutsame Rolle bei der Umsetzung spielt dabei die jeweilige Unternehmenskultur. Wenn auf die Beteiligung des Betriebsrates und der Mitarbeiter verzichtet wird, entstehen in der Regel zusätzliche Kosten, da sich der Betriebsrat externe Sachverständige zur Unterstützung hinzuziehen kann. Eine mangelnde Beteiligung führt in der Regel zur Demotivierung der Beschäftigten, die sich bei dem wichtigen Thema Entgelt nicht berücksichtigt fühlen. In Unternehmen mit einem aktiven Betriebsrat und einer kooperativen Unternehmenskultur stellt die ERA-Einführung ein deutlich geringeres Konfliktpotenzial dar als in Unternehmen mit einer vorherrschenden Misstrauenskultur. Dies gilt sowohl bei der Einbindung von Betriebsrat oder Beschäftigten als auch bei der Bearbeitung und Aushandlung auftretender Konflikte.

Kann diese Form der Beteiligung – der Einbindung von Betriebsräten und Beschäftigten – in einigen Betrieben die erfolgreiche Einführung von ERA belegen, so hat sich doch in der Gesamtschau ein ungeplanter organisationspolitischer Effekt des Entgelt-rahmenabkommens ergeben: In relativ kurzer Zeit hat sich ein Stamm einschlägig betrieblicher Experten zu diesem Kernthema

betrieblicher Gewerkschaftsarbeit herausgebildet. Als Gründe für diesen Effekt sind zum einen zu nennen, dass die IG Metall NRW organisatorisch – im Gegensatz zu METALLNRW – nicht hinreichend auf die Umstellung von ERA vorbereitet war und zum anderen, dass in den Betrieben Themen der tarifvertraglichen Regelung gegenüber Fragen nach Arbeitszeitverkürzung oder den Erhalt von Arbeitsplätzen etc. in den letzten Jahren ins Hintertreffen geraten waren. So fehlte es an Kompetenzen, die bei der Beschreibung und Bewertung von Arbeitsfunktionen und bei Eingruppierung auf der betrieblichen Ebene notwendig gewesen wären.

Die Schulungs- und Informationsangebote der Gewerkschaft waren zwar vorhanden und wurden auch genutzt, letztendlich mangelte es aber an betriebspezifischen Beratungsleistungen, denen der Bezirk als auch die zuständigen Verwaltungsstellen nicht immer nachkommen konnten. Die notwendige Präsenz in den Betrieben konnte nicht voll gewährleistet werden, wenn es in einigen Regionen zu einer schubweisen Einführung in den Betrieben kam. Weiterhin warteten einige Betriebsräte ab, wie die Eingruppierungsvorschläge des Arbeitgebers ausfielen, um sich dann – entlang laufender Fristen – zu spät um dieses Thema zu kümmern. Zwar bestand auch die Möglichkeit, externe Berater in den Prozess einzubeziehen, dies wurde jedoch nur wenig genutzt.

Es ist vor allem der Komplexität und der Dauer dieses großen Reformprozesses geschuldet, dass sich nunmehr in den Betrieben wieder „Tarifexperten“ herausgebil-

¹¹ Ebd.

det haben, die der Umsetzung des ERA folgen können. Auf der einen Seite wird deutlich, dass sich die Betriebsräte einer ungeahnt großen Herausforderung gegenüber gestellt sahen, die es zu bewältigen galt, andererseits hat sich bereits jetzt – ähnlich wie bei den REFA-Experten des Lohn- und Gehaltsrahmenabkommens – ein neue Gruppe betrieblicher Experten herausgebildet.

Verteilungspolitik oder Ordnungspolitik – Die ERA-Einführung und die Notwendigkeit betrieblicher Interessensvertretung und Gewerkschaft

Kristallisationspunkt während der ERA-Einführung ist sowohl auf verbandlicher als auch auf betrieblicher Ebene immer wieder die geplante Kostenneutralität des neuen Vertragswerks. Dass das Entgeltrahmenabkommen als Kosteneinsparungsprogramm angelegt ist und damit gezielt der Verteilungskonflikt in den Betrieben bewusst eröffnet wurde, wird von den Arbeitgeberverbänden vehement dementiert. Fakt ist jedoch nach den ersten empirischen Befunden, dass nur ein geringer Prozentsatz der Unternehmen die Kostenneutralität erreicht hat; in der Mehrheit der Betriebe hat sich eine deutlich geringerer Steigerung des Lohnkosten als die eingeplanten 2,79% ergeben. Stellen sich die Arbeitgeberverbände auf den Standpunkt, eine Kosteneinsparung könne sich natürlich im Zuge einer tarifkonformen Einführung des ERA ergeben, interpretieren dies die IG Metall und Betriebsräte als Ergebnis eines machtasymmetrischen Aushandlungsprozess.

Dass das Primat der Tarifkonformität insbe-

sondere dann von den Arbeitgebern ins Licht gerückt wird und die Betriebsräte hingegen sich als diejenigen wiederfinden, die sich auf die Auslegung tariflicher Regelungen verlegen müssen, wenn sich die Auswirkungen des ERA als mittel- oder langfristige Kosteneinsparung entwickelt, scheint nicht verwunderlich. ERA hat zweifellos ein neues Konfliktpotenzial in die Betriebe hineingetragen, dem die Ziele von mehr Lohngerechtigkeit und Transparenz gegenüberstehen. Die Aufgabe der Betriebsräte und im Weiteren der Gewerkschaft ist in diesem Zusammenhang, sich der betriebspolitischen Auseinandersetzung zu stellen, wenn zukünftig Angriffe auf das betriebliche Lohnniveau stattfinden. Die Etablierung von ERA stellt in den kommenden Jahren ohne Zweifel eine gewerkschaftliche Großaufgabe dar, die ohne die Beteiligung qualifizierter Betriebsräte und einer Revitalisierung der Vertrauensleutearbeit kaum zu bewältigen ist.

Wider der Skepsis und Kritik – die Alternativlosigkeit des ERA

„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.“¹² Diese Ansicht teilen insbesondere die Verbandsexperten von Metall NRW und die überwiegende Mehrheit der Arbeitgeber – eine Meinung, die allerdings nicht generell von den Betriebsräten und Beschäftigten geteilt wird. Dies zeigen unmissverständlich die Erkenntnisse aus der

¹² Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM; Dialog 3/2008

Begleitforschung in den verschiedenen Tarifbezirken. Insgesamt muss konstatiert werden: ERA wird mehrheitlich kritisch gesehen, von einer breiten Akzeptanz und einem positiven Votum seitens der Betriebsräte und Beschäftigten kann derzeit noch nicht ausgegangen werden. Dennoch konnte – trotz aller Skepsis und laut werdender Kritik – aus den Unternehmen ein positives Votum für die Weiterentwicklung des Entgeltrahmenabkommens herausgearbeitet werden. Denn aus verschiedenen Gründen gilt ERA bislang als alternativlos:

1) Pro Flächentarifvertrag – Die Tarifbindung ist in den letzten Jahren nicht nur stark gesunken, sondern auch dort, wo Tarifverträge weiter galten, prägten sie die betriebliche Praxis immer weniger. Die Institution des Flächentarifvertrages wurde in der Metall- und Elektroindustrie durch die fortschreitende Entfernung tariflicher Normen von der realen betrieblichen Arbeit- und Produktionsorganisation immer wieder erneut in Frage gestellt. Dieser tarifpolitische Erosionsprozess machte ein Handeln beider Tarifvertragsparteien notwendig. Mit der Umsetzung des neuen Entgeltrahmenabkommens (ERA) läuft aktuell eines der größten tarifpolitischen Reformprojekte der Nachkriegszeit. Neben der These von Haipeter / Schilling (2006, S.41), die Metallarbeitgeberverbände hätten die Orientierung an der Institution der Flächentarifverträge und der gemeinsamen Gestaltung der Lohn- und Arbeitsbedingungen mit den Gewerkschaften bereits aufgegeben, hat das Entgeltrahmenabkommen eine Neuorientierung des Metallverbandes in NRW auf den Flächentarifvertrag bewirkt: Deshalb kann

ERA auch als ein Votum für den Flächentarifvertrag gewertet werden. Die Tarifparteien verfolgen mit ERA das Ziel, den unmittelbaren Nutzen flächentariflicher Regelungen auch für die Betroffenen deutlich zu machen, um auf diese Weise die Akzeptanz des Prinzips von Flächentarifverträgen zu steigern.

2) Zeitgemäße Berücksichtigung von Arbeitsinhalten – Die in den bisherigen Tarifverträgen vorgenommene Trennung zwischen Arbeiter- und Angestelltentätigkeit hat sich durch die Veränderungen in den Prozess- und Produktionsabläufen seit geraumer Zeit überholt. Die Tarifvertragsparteien haben mit ERA ein Entgeltsystem geschaffen, mit dem Arbeitstätigkeiten, Anforderungen und Kompetenzen von Beschäftigten umfassender 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 hat dazu geführt, dass die Kriterien der Arbeitsbewertung in den alten Lohn- und Gehaltsabkommen immer weniger zu den heutigen Tätigkeitsbildern passten. Mit dem ERA wird nun eine einheitliche, transparentere Einkommensermittlung erreicht werden. Zentrale Ansatzpunkte des neuen Tarifvertrages sind zum einen die Berücksichtigung umfassenderer Arbeitsinhalte in sich verändernden, oft flexiblen Arbeitsorganisationen, zum anderen die Aufhebung der Trennung von Arbeitern und Angestellten durch die Zusammenfassung in eine einheitliche Beschäftigtengruppe.

3) Stärkung der Verbandsanbindung – Ein derartiges Reformprojekt sollte nicht nur die

notwendige Aufhebung nicht mehr zulässiger Grenzziehungen bewirken, sondern auch einen wichtigen Schritt zur Verbandsbindung ergeben. Sowohl bei Metall NRW als auch der IG Metall NRW spielt das Thema Mitgliederwerbung eine übergeordnete Rolle. Aus Sicht des Arbeitgeberverbandes besteht kein Grund zu der Annahme, dass es Unternehmen gibt, die wegen des Entgeltrahmenabkommens aus dem Verband ausgetreten sind. Die verbreitete Meinung geht eher in die gegenteilige Richtung, nämlich dass sogar Unternehmen, die nicht Mitglied des Arbeitgeberverbandes sind und tariflich ungebundene bzw. in OT-Verbänden organisierte Unternehmen eine hohe Bereitschaft zeigen, sich mit dem Thema ERA auseinanderzusetzen.

Die kritische Haltung am Entgeltrahmenabkommen, die in den Betrieben ermittelt werden konnte, ist weniger eine Kritik am Flächentarifvertrag. Vielmehr stehen die sich daraus ergebenden materiellen Konsequenzen im Fokus der Auseinandersetzung auf betrieblicher Ebene. So ist zu konstatieren, dass sich ERA für die IG Metall NRW deutlich weniger als Erfolgsgeschichte erwiesen hat als für METALL NRW. Die Erwartungen und Hoffnungen, die in dieses ambitionierte Reformprojekt gesteckt wurden, mussten auf Seiten der Gewerkschaft doch stark

relativiert werden. Aus dem Wunsch nach Punkt für Punkt mehr Gerechtigkeit wird zukünftig eine harte Bewährungsprobe um Entgeltpolitik in den Betrieben. Organisationspolitisch besteht das Problem darin, dass mit dem Entgeltrahmenabkommen – neben den niedrigen Angestelltentätigkeiten auch die bisherigen gewerkschaftlichen Stützpfiler im Betrieb, die Beschäftigten im Leistungslohn in der Produktion, negativ von der ERA-Einführung betroffen sind. Somit besteht die Gefahr, dass die IG Metall gerade in diesen traditionellen Beschäftigtengruppen ihren Zuspruch verlieren könnte. Weiterhin ist es noch nicht geglückt, die Klientel der ehemaligen Angestellten als potenzielle Berufsgruppe zu gewinnen. Die Herausforderung für die IG Metall wird in naher Zukunft sein, das Vertrauen in Gewerkschaft und Tarifpolitik in den Betrieben erneut zu stärken und aus den Erfahrungen der ERA-Einführung Strategien zu entwickeln, sich den kommenden Aufgaben betriebsnaher Tarifpolitik zu stellen. Hier wird die Frage der betrieblichen Leistungsentgelte und Leistungszulagen und bei der qualitativen Tarifpolitik – die bislang nur zögerliche Umsetzung des Qualifizierungstarifvertrages einen zentralen Stellenwert einnehmen (siehe den Beitrag von Claudia Niewerth in dieser Ausgabe).

Literatur

Bahn Müller, Reinhard/Schmidt, Werner (2008a): Der ERA und seine Umsetzung. Erfahrungen aus Baden Württemberg. In: Bispink, Reinhard (Hg.): Verteilungskämpfe und Modernisierung. Hamburg: VSA-Verlag, S. 78-108

Bahn Müller, Reinhard/Schmidt, Werner (2008b): Riskante Modernisierung. Die Reform der Entgeltrahmenabkommen in der Metall- und Elektroindustrie Baden Württembergs. Vorläufiger Forschungsbericht. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung und F.A.T.K.

Bender, Gerd / Möll, Gerd (2009): Kontroversen um die Arbeitsbewertung – Die ERA-Umsetzung zwischen Flächentarifvertrag und betrieblichen Handlungskonstellationen. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.). edition sigma. Berlin

Burkhard, Oliver (2008) ERA-Einführung in der Metall- und Elektroindustrie. In: Bispink, Reinhard (Hg.): Verteilungskämpfe und Modernisierung. Hamburg: VSA-Verlag, S. 69-77

Haipeter, Thomas / Schilling, Gabi, 2006: Von der Einfluss- zur Mitgliedschaftslogik: die Arbeitgeberverbände und das System der industriellen Beziehungen in der Metallindustrie. In: Industrielle Beziehungen 13, S. 21-42

Niewerth, Claudia/Wannöfel, Manfred (2008): Konfliktfelder bei der betrieblichen Umsetzung des ERA. In: Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM (Hg.): Dialog 3/2008, Bochum

Umsetzung des ERA in Nordrhein-Westfalen: Ein Resümee aus Sicht von METALL NRW

Axel Hofmann, Verbandsingenieur METALL NRW

Als am 18. Dezember 2003 in Düsseldorf das Entgeltrahmenabkommen (ERA) für die nordrhein-westfälische Metall- und Elektroindustrie zwischen der IG Metall NRW und METALL NRW abgeschlossen wurde, endete ein ca. fünfjähriger, intensiver Gesprächsmarathon der Tarifvertragsparteien. Seit 1998 hatten 98 gemeinsame Verhandlungen mit der IG Metall (sowie u. a. 73 interne Sitzungen der arbeitgeberseitigen technischen Kommission) stattgefunden, die in zwei Verhandlungen in großer Runde am 10. Juli 2003 (Teilverhandlungsergebnis) und eben am 18. Dezember 2003 (Verhandlungsergebnisse I bis III) ihren Abschluss fanden. Die Verhandlungsergebnisse umfassten neben den zentralen Regelungen des Entgeltrahmenabkommens (ERA), des ERA-Entgeltabkommens (EA) und des ERA-Einführungstarifvertrages (ERA-ETV) auch sämtliche für die betriebliche Umsetzung erforderlichen tariflichen Begleitregelungen, z.B. den einheitlichen Manteltarifvertrag (EMTV) und den Tarifvertrag zur Entgeltsicherung (TV EGS). Damit stand den Unternehmen in Nordrhein-Westfalen von Anfang an eine komplett neue „ERA-Tarifwelt“ ohne Regelungslücken zur Verfügung. ERA wurde im Vorfeld häufig als das zentrale Reformprojekt im Bereich der Metall- und Elektroindustrie angesehen. Erstmals wurde in Deutschland

der Versuch unternommen, durch eine flächendeckende Neueingruppierung aller Beschäftigten, die aus dem 19. Jahrhundert datierende Trennung zwischen Arbeitern und Angestellten aufzuheben (Hering & Hofmann, 2005). Tarifliche Veränderungen dieser Größenordnung finden nicht häufig statt. Letztmalig hat die Umstellung auf die Lohn- und Gehaltstarifverträge in den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts in der Metall- und Elektroindustrie eine vergleichbare Reform ausgelöst (Hofmann & Rösner, 2007). Als Folge dieser langsamen Veränderungsgeschwindigkeit fehlte in Verbänden und Unternehmen in der Regel zunächst ein entsprechendes Erfahrungswissen zu Projekten dieser Größenordnung. Allein in Nordrhein-Westfalen waren in über 1.500 tarifgebundenen Unternehmen ca. 400.000 Beschäftigte betroffen. Es galt eine jährliche Lohn- und Gehaltssumme von ca. 30 Milliarden Euro nach veränderten Kriterien zu verteilen.

METALL NRW war vor diesem Hintergrund bewusst, dass die Arbeit der Tarifvertragsparteien mit dem Abschluss der ERA-Verträge nicht abgeschlossen war, sondern auf betrieblicher Ebene gerade erst begonnen hatte. Mit Papier allein ist es nicht getan. Im Ergebnis musste für über 400.000 tarifgebundene Beschäftigte in den Mitgliedsunternehmen tatsächlich eine neue

Entgeltgruppe und damit insgesamt eine neue Entgeltstruktur für den Betrieb gefunden werden. Das es bei dieser Aufgabe nicht allein um den Vollzug abstrakter tariflicher Regelungen ging, ist jedem Personalverantwortlichen und jedem Betriebsrat unmittelbar einsichtig. Das Einkommen ist für die Beschäftigten nicht nur Mittel zum Zweck. Es stellt für jeden Beschäftigten ein zentrales Element seiner sozialen Wahrnehmung dar und definiert maßgeblich den Status innerhalb der betrieblichen und gesellschaftlichen Hierarchie (vgl. Bender & Möll, 2009). Da die Summe der Einkommen der Beschäftigten gleichzeitig die Personalkosten des Unternehmens determiniert, war die betriebliche Einführung des ERA auch aus betrieblicher Sicht häufig mit materiellen Unwägbarkeiten und befürchteten Kostensteigerungen verbunden. Zwar verhiess der ERA-ETV betriebliche Kostenneutralität für das Unternehmen, es blieb aber häufig Skepsis vorhanden: „Das wäre der erste Tarifvertrag, der nicht teurer als sein Vorgänger ist“ (O-Ton eines Personalleiters).

Unterstützung der Mitgliedsbetriebe

METALL NRW war bei Abschluss der Tarifverträge bewusst, dass die Umsetzung der tariflichen Regelungen des ERA eine intensive Vorbereitung beider Betriebsparteien erfordert. Als grobe Orientierung hat sich ein Personaleinsatz von einem Mannjahr pro 500 Beschäftigten als realistische Größe erwiesen. In kleineren Unternehmen, die den Hauptanteil der tarifgebundenen Unternehmen in NRW ausmachen, konnte dieser Anteil noch erheblich höher sein, da bestimmte Aufgaben in der ERA-Einführung (z.B. Durchführung der Kostenprognose,

Anpassung der Entgeltabrechnung) in jedem Unternehmen anfallen und sich hinsichtlich des Arbeitsanfalls nicht wesentlich in Abhängigkeit von der Betriebsgröße verändern. Diese erheblichen Aufwände tauchen im Übrigen in keiner ERA-Kostenprognose auf, mussten aber gleichwohl von den Unternehmen – zusätzlich zum Tagesgeschäft – geschultert werden. Ein mittelständisches Unternehmen benötigte einen Vorlauf von 8 bis 12 Monaten bis zum Stichtag der ERA-Einführung. Im Vorfeld der ERA-Einführung waren u.a. Aufgabengebiete voneinander abzugrenzen, Aufgabenbeschreibungen zu erstellen und diese hinsichtlich der tariflichen Merkmale zu bewerten, um eine sachgerechte Eingruppierung der Beschäftigten zu gewährleisten. Im Zuge der ERA-Einführung waren die neuen Eingruppierungen zu kommunizieren und die Beschäftigten über die Anpassungen an die ERA-Entgelte zu informieren. Dieser Prozess, der mit Zustimmung des Betriebsrates erfolgte, war potentiell konfliktträchtig und erforderte viel Zeit, um auf die Beschäftigten eingehen zu können. In den administrativen Bereichen mussten Personalinformationssysteme und die Entgeltabrechnung an die Erfordernisse der neuen tariflichen Regelungen angepasst werden. Um diese betrieblichen Aufgaben zu unterstützen, wurden von METALL NRW begleitend zur ERA-Einführung u.a. folgende Informationen und Handlungshilfen erstellt:

Vom März 2003 bis zum April 2006 erschienen in hoher Auflage insgesamt 14 ERA-Infobriefe, in denen in leicht verständlicher Art unterschiedliche Aspekte der

ERA-Regelungen erläutert wurden. Durch den frühen Start der Info-Briefe wurde gewährleistet, dass sich Unternehmer bereits während der Entwicklungsphase des ERA mit den tariflichen Regelungen vertraut machen konnten.

Der 2004 erschienene ERA-Leitfaden I stellt das arbeitswirtschaftliche Kompendium zur ERA-Einführung dar. Ausgehend von der Überlegung, dem betrieblichen Umsetzer eine kompakte Handlungshilfe zu bieten, entstand eine praxisnahe Übersicht relevanter Regelungsinhalte für den Betriebspraktiker. Der ERA-Leitfaden I hat sich damit zum betrieblichen Standardwerk – auch für Führungskräfte und Betriebsräte – entwickelt.

Im Juni 2005 erschien der ERA-Leitfaden II, der in 17 Kapiteln vertiefende Informationen und arbeitsrechtliche Ausführungen zur ERA-Einführung enthält. In diesem Leitfaden werden im Zuge der ERA-Einführung oft auftretende Fragen einer Beantwortung zugeführt. Insbesondere für die Personalverantwortlichen stellt der ERA-Leitfaden II eine wichtige Unterstützung neben der direkten Beratung durch den örtlichen Arbeitgeberverband dar. Aufgrund der großen und positiven Resonanz erschien der ERA-Leitfaden II 2007 in einer aktualisierten und erweiterten Auflage. Neu aufgenommen wurde bspw. ein Leitfaden für das ERA-Mitarbeitergespräch, da die Bedeutung der zielgruppenspezifischen Kommunikation mit den Beschäftigten von METALL NRW nicht unterschätzt wurde.

ERA hat die betriebliche Entgeltabrechnung völlig umgekrempelt. Im September 2005 erschien in Zusammenarbeit mit einem ex-

ternen Partner die Handreichung zur ERA-Entgeltabrechnung, die die notwendigen Schritte erläutert, um die Entgeltabrechnung auf die neuen tariflichen Regelungen anzupassen. Insbesondere die betrieblichen Entgeltabrechner fanden hier viele Antworten auf Fragen, die im Zuge der ERA-Einführung regelmäßig auftauchten. Auch diese Handlungshilfe erschien 2007 in einer überarbeiteten und erweiterten Auflage.

Zentrale Umsetzungshilfe war die ERA NRW CD, die seit 2004 in drei Auflagen für Mitglieder kostenfrei und in hoher Auflage zur Verfügung gestellt wurde. Auf diesen CD's wurde der jeweils aktuelle Stand der Informations- und Handlungshilfen zusammengestellt und durch interaktive Module ergänzt. Mit Hilfe der CD konnte eine Aufgaben- und Beschäftigtenverwaltung aufgebaut und die Leistungszulage berechnet werden. Zusätzlich enthielten die CD's alle Tariftexte, Leitfäden, Erläuterungen, Niveaubispiele, Präsentationen und betriebliche Muster. Damit war ein schrittweises Vertrautmachen mit den tariflichen Regelungen ebenso möglich, wie der Aufbau von Simulationen und Szenarien im Zuge der ERA-Einführung.

Ebenfalls auf der ERA NRW CD war das ERA-Kostenprognoseprogramm enthalten, das den Betrieben eine exakte Ermittlung der ERA-Kosten zum Stichtag der Einführung und eine Kostenprognose für die fünfjährige betriebliche Einführungsphase des ERA ermöglichte. Das Programm erschien in mehreren aktualisierten Auflagen und war jeweils mit der IG Metall Bezirksleitung NRW abgestimmt. Maßgeblich dieser Software war es zu verdanken, dass im Zuge

der ERA-Einführung auf betrieblicher Ebene sehr selten Streit über die korrekte Ermittlung der ERA-Kostenwirkungen auftrat, da die Tarifvertragsparteien für Nordrhein-Westfalen einen Rahmen vorgegeben haben, der abgestimmt und selbsterklärend war. Vergleichbare Programme standen in anderen Tarifträgerregionen nicht zur Verfügung.

Flankierend bot das Bildungswerk NRW von 2004 - 2009 in einer Reihe sechs verschiedene ERA-Seminare an. Inhaltlich reichten diese Seminare von der Erstellung von Aufgabenbeschreibungen, über die Arbeitsbewertung und juristische Fragen bis zur Durchführung der ERA-Leistungsbeurteilung und der Ermittlung der ERA-Kostenwirkungen. Besonderen Zuspruch erfreute sich das 3-tägige Betriebsräteseminar, das speziell auf die Anforderungen der Arbeitnehmervertretung zugeschnitten war.

Ergänzend zu diesen Informationsmaterialien und Handlungshilfen haben METALL NRW und die angeschlossenen 26 Regionalverbände schon seit 2001 die Mitglieder im Rahmen von Informationsveranstaltungen und Arbeits- und Erfahrungskreisen intensiv auf ERA vorbereitet. Auch Betriebsräte waren häufige und gern gesehene Teilnehmer in diesen Veranstaltungen. Dies war zum Teil der Tatsache geschuldet, dass die IG Metall NRW erst im Herbst 2007 mit einer - mehr politisch gefärbten - Arbeitshilfe zur ERA-Leistungsbeurteilung publizistisch in größerem Rahmen aktiv wurde und dass inhaltlich breit aufgestellte und didaktisch an der Zielgruppe orientierte gewerkschaftliche Handlungshilfen wie in Baden-

Württemberg bis heute fehlen (IG Metall 2004; IG Metall 2006).

In der Rückschau hat sich dieses arbeitgeberseitige Engagement als zielführend und richtig erwiesen, da sich die Mehrzahl der Unternehmen gut informiert und effektiv aufgestellt der betrieblichen ERA-Einführung gestellt hat. ERA konnte in den Betrieben relativ reibungsarm umgesetzt werden, in denen die Betriebsparteien inhaltlich und politisch schwierige Aufgabenstellungen auf Augenhöhe diskutieren, verhandeln und lösen konnten.

Aufgabe der Tarifvertragsparteien muss neben der Vereinbarung tariflicher Regelungen für die Fläche auch immer deren schlüssige Erläuterung im betrieblichen Kontext, der zielgruppengerechte Transfer in die betriebliche Praxis und die Hilfe bei konkreten betrieblichen Fragestellungen sein. Dieser Aufgabe wird sich METALL NRW auch zukünftig stellen.

Der Weg der Unternehmen zum ERA

Seit dem 01. März 2005 konnten Unternehmen in Nordrhein-Westfalen ERA betrieblich einführen. Mit Zustimmung der Tarifvertragsparteien war eine ERA-Einführung bereits mit Ablauf der Erklärungsfrist, ab dem 01. März 2004 möglich. Aufgrund der zu diesem Zeitpunkt noch nicht voll wirksamen Strukturkomponenten (vgl. Reichel, 2005), war eine kostenneutrale Einführung in dieser Pilotphase aber nicht unmittelbar möglich¹².

¹² METALL NRW hat seinen Mitgliedern aus diesem Grund den 01. März 2005 als frühesten Stichtag der ERA-Einführung empfohlen.

Der Weg der Unternehmen zum ERA

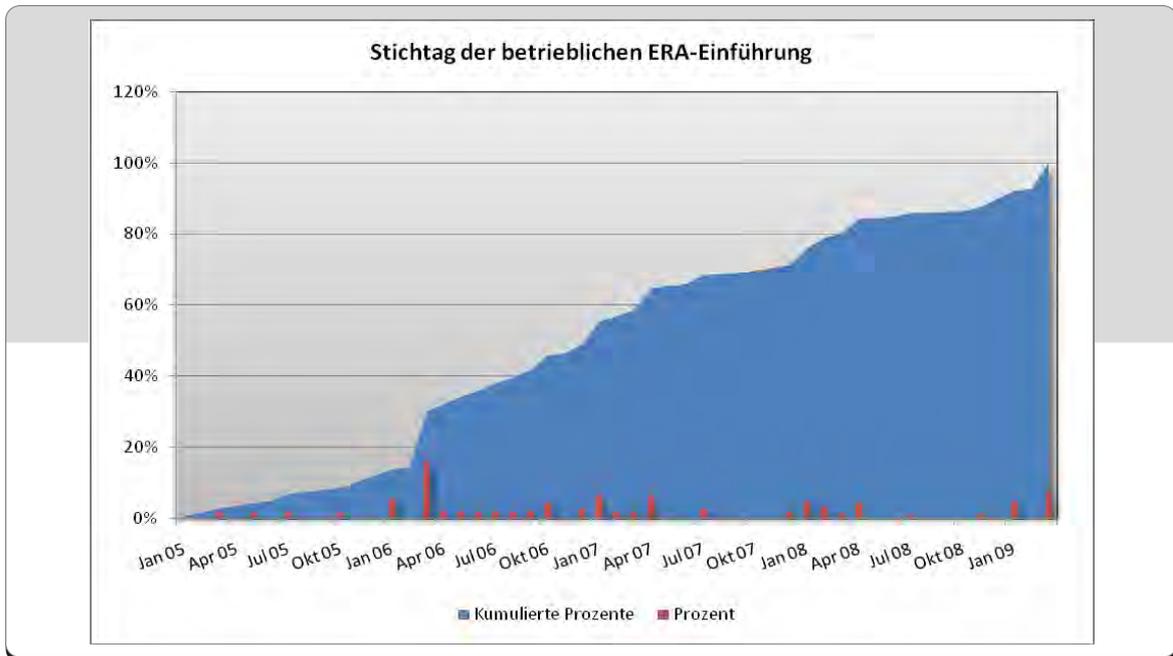
METALL NRW
 Verband der Metall- und Elektro-Industrie Nordrhein-Westfalen e.V.


Abbildung 1: Stichtag der betrieblichen ERA-Einführung

Zu den jeweiligen Stichtagen ist die Anzahl der Unternehmen aufgeführt, die zu diesem Termin ERA betrieblich eingeführt haben. Zusätzlich ist die kumulierte Kurve dargestellt, um Aussagen zum Verlauf der ERA-Einführung zu machen. Nachdem das Jahr 2005 nur in wenigen Unternehmen zur ERA-Einführung genutzt wurde, erfolgte der erste spürbare Anstieg im Januar 2006. Die eigentliche Initialzündung erfolgte erwartungsgemäß am 01. März 2006, da zu diesem Zeitpunkt die Zuführung der Strukturkomponenten in Höhe von 2,79% zum ERA-Anpassungsfonds endete. Stattdessen waren ab diesem Zeitpunkt die Strukturkomponenten grundsätzlich als Einmalzahlung zu leisten, was für das Unternehmen einen unmittelbaren Liquiditätsabfluss bedeutete. Allein 141 Unternehmen haben den 01. April 2006 als Einführungsstichtag

gewählt. Auch in der Folge stießen kontinuierlich ca. 25 bis 30 Unternehmen monatlich zur ERA-Familie hinzu. Im April 2007 galten für 50,3% der tarifgebundenen Beschäftigten in Nordrhein-Westfalen die tariflichen Bestimmungen des ERA, die zweite Halbzeit war damit eingeläutet. Die ERA-Einführung erfolgte gleichmäßig in allen Branchen und Betriebsgrößenklassen, lediglich kleinere Unternehmen mit weniger als 100 Beschäftigten verhielten sich zu Anfang eher zurückhaltend (Hofmann & Rösner, 2007).

Gemäß § 2 Nr. 2 ERA-ETV gilt das ERA ab dem 01. März 2009 verbindlich für alle Betriebe. Der Tarifvertrag sieht vor, dass das ERA mit Zustimmung der Tarifvertragsparteien auch nach diesem Zeitpunkt eingeführt werden kann. Die Tarifvertragsparteien haben im Oktober 2008 mit der Nr. 21 der

Ergänzungsvereinbarung zum ERA-Einführungstarifvertrag (E-ERA-ETV) einen pragmatischen weiteren Zugang zur späteren ERA-Einführung eröffnet: Die Betriebsparteien brauchten gegenüber den Tarifvertragsparteien nur eine übereinstimmende Erklärung bezüglich eines späteren Einführungsstermins bis Ende Januar 2009 abgeben. Zunächst ist eine Verlängerung der Einführungsfrist bis zum 01. März 2010 vorgesehen. Reicht auch diese Frist nicht aus, kann eine erneute Verschiebung der ERA-Einführung – spätestens bis zum 01. Oktober 2010 – mitgeteilt werden. Die Tarifvertragsparteien – METALL NRW und IG Metall NRW – sind lediglich zu informieren, eine formale Zustimmung ist nicht erforderlich. Diese unkomplizierte Form der Verlängerung entspricht der pragmatischen Herangehensweise der Tarifvertragsparteien in NRW. ERA-Skeptiker und Betriebe, die, aus welchen Gründen auch immer, die ERA-Einführung noch nicht in Angriff genommen haben, werden nicht ins tarifrechtliche Abseits gedrängt. Vielmehr wird ihnen die Möglichkeit eröffnet, ERA mit einer entsprechenden Vorbereitungsfrist sachgerecht einführen zu können. Von dieser Option haben 260 Unternehmen Gebrauch gemacht, von denen viele das Jahr 2009 bereits zur ERA-Einführung genutzt haben. Im Vergleich mit anderen Tarifgebieten fand die ERA-Einführung in Nordrhein-Westfalen innerhalb des dafür vorgesehenen tariflichen Zeitkorridors ab dem Jahr 2006 sehr zügig und weniger streitbelastet statt. Der kontinuierliche Zuwachs der Unternehmen konnte durch die Verbände beratend begleitet werden, ohne deren Kapazitäten zu

überfordern. Natürlich galt es zu Beginn, ERA-Skeptiker in den Unternehmen zu überzeugen. Nachdem Unternehmen, die bereits 2005 und 2006 das ERA eingeführt hatten, im Rahmen von regionalen und überregionalen Veranstaltungen und Arbeitskreisen über ihre Erfahrungen und Erfolge berichteten (s.u.), war das Eis gebrochen. METALL NRW hat mit zahlreichen ERA-Foren den Informations- und Erfahrungsaustausch gefördert. Viele anfangs eher zögerliche Unternehmen nahmen die ERA-Einführung – zum Teil mit Unterstützung ihres regionalen Verbandes – aktiv in Angriff und setzten die tariflichen Regelungen bis heute um. Bis zum endgültigen Ende der tariflichen Einführungsfrist am 01. Oktober 2010 ist davon auszugehen, dass ERA – bis auf einige wenige Ausnahmen – die flächendeckende tarifliche Grundlage der Unternehmen in Nordrhein-Westfalen darstellt.

Die Zusammenarbeit der Tarifvertragsparteien

Mit dem Abschluss der ERA-Tarifverträge am 18. Dezember 2003 war die Zusammenarbeit der Tarifvertragsparteien bezüglich ERA nicht beendet. METALL NRW und IG Metall NRW trafen sich weiterhin in sog. Tarifgesprächen, um auftretende Fragen und Probleme zu klären. Auch wenn das ERA keine Regelungslücken enthält, wurde schnell deutlich, dass Fragen aus der Praxis vor dem Hintergrund der tariflichen Regelungen unterschiedlich beantwortet werden konnten und damit potenziell Konflikte in den Unternehmen entstehen konnten. Die Tarifvertragsparteien wollten nicht, dass

Ergänzungsvereinbarung zum ERA-ETV (E-ERA-ETV)

1. *Überführung der Leistungszulagen*
2. *Ermittlung der zurückgelegten Beschäftigungsjahre (EG 12 – EG 14)*
3. *Erstmalige Anrechnung der Tarifierhöhung auf den positiven Ausgleichsbetrag*
4. *Verrechnung übertariflicher Verdienste in der betrieblichen Kostenrechnung*
5. *AT-Angestellte*
6. *Betriebe mit analytischer Arbeitsbewertung*
7. *Erstmalige Berechnung der betrieblichen Kosten*
8. *Genauigkeit der betrieblichen Kostenrechnung*
9. *Betriebliche Kosten und zusätzliche Urlaubsvergütung*
10. *Teilzeit und verlängerte Arbeitszeiten (Proportionalität)*
11. *Altersteilzeit*
12. *Durchschnittsberechnungen*
13. *Ausgleichsbeträge und Überschreiterzulage als fester Bestandteil des Monatsentgelts*
14. *Meister in Warmbetrieben*
15. *Kostenneutralität in Gießereibetrieben*
16. *Außenmontage / Montagezuschlag*
17. *Modifiziertes Verfahren bei ERA-Minderkosten*
18. *Betriebliche Kosten von 0% bis 2,79%*
19. *§ 7 ERA-ETV → Kein Schiedsgerichtsverfahren*
20. *Auszahlung des ERA-APF und tarifliche Einigungsstelle*
21. *Spätester ERA-Einführungstermin*

Abbildung 2: Regelungsinhalte der Ergänzungsvereinbarung zum ERA-Einführungstarifvertrag (E-ERA-ETV)

unterschiedliche Interpretationen und Auslegungen der tariflichen Regelungen in den Unternehmen geklärt werden sollten. Auftretende Fragen wurden zum Anlass genommen, gemeinsame Interpretationen zu erstellen und zu verbreiten. Zwei „Kanäle“ haben sich in diesem Zusammenhang als besonders nützlich erwiesen:

Die erstmals zum 30. September 2004 vereinbarte Ergänzungsvereinbarung zum ERA-Einführungstarifvertrag (E-ERA-ETV), die wichtige Ergänzungen und Konkretisierungen der tariflichen Regelungen enthält. Die E-ERA-ETV stellt die Ergebnisse eines kontinuierlichen Kommunikationsprozesses der Tarifvertragsparteien in Nordrhein-Westfalen dar. Zuletzt am 10. Oktober 2008

wurden weitere ergänzende Regelungen vereinbart, die viele Regelungsaspekte des ERA betreffen (siehe Abbildung 2 zu allen zwischen 2004 und 2008 vereinbarten Regelungen).

Zu den Regelungsinhalten der E-ERA-ETV gehört beispielsweise die Überführung der Betriebe mit analytischer Arbeitsbewertung (Nr. 6), die erst am 16. Januar 2006 vereinbart wurde und die Berücksichtigung des Montagezuschlags gemäß BMTV (Nr. 16), die auf Bundesebene zu verhandeln war. Im Nachgang zum Schiedsgerichtsverfahren der Tarifvertragsparteien in Baden-Württemberg wurden auch die Regelungen zum Umgang mit Minderkosten (Nr. 17) übernommen. Dabei ging es im Kern um die

Frage, ob Ersparnisse des Unternehmens innerhalb der fünfjährigen Einführungsfrist durch eine Fondsentnahme oder durch eine Erhöhung der Jahressonderzahlungen ausgeglichen werden müssen. In dieser Frage war zwischen den dortigen Tarifvertragsparteien ein Streit entbrannt. Auch wenn METALL NRW hierzu eine andere Rechtsauffassung vertrat, wurde der Schiedsvergleich aus Baden-Württemberg übernommen, der aus Sicht der IG Metall positiv war, da Minderkosten grundsätzlich durch eine Erhöhung der Jahressonderzahlung auszugleichen sind. Damit wurde der IG Metall NRW der Gang zum Arbeitsgericht erspart, um eine eigene Klage einzureichen und die Mitglieder wurden keiner Rechtsunsicherheit ausgesetzt. Gleichzeitig wurde in Nr. 18 der E-ERA-ETV der Kostenbereich zwischen 0% und 2,79% als Bereich der Sollkosten des ERA festgeschrieben, in dem keine Kostenausgleichsmaßnahmen ergriffen werden müssen. Dieser Kostenaspekt, der in anderen Tarifregionen immer noch nicht streitfrei ist, konnte für Nordrhein-Westfalen einvernehmlich und zufrieden stellend klargestellt werden.

Insgesamt hat sich die tarifliche Ergänzungsvereinbarung als hoch wirksames Instrument erwiesen, um aufkommende Konflikte in den Unternehmen im Keim zu ersticken.

Am 20. Dezember 2005 erschien zusätzlich das ERA-Glossar, das gemeinsame Erläuterungen der Tarifvertragsparteien zu den wichtigsten tariflichen Fachbegriffen enthält. Mit diesem Glossar wurde der Anspruch verfolgt, durch die gemeinsame Beschreibung und Auslegung von Begriffen des ERA

den beiden Betriebsparteien – dem Arbeitgeber und dem Betriebsrat – ein einheitliches Verständnis der tariflichen Bestimmungen zu vermitteln, um so den Beteiligten eine Hilfestellung bei der ERA-Einführung zu geben und unnötige Konflikte zu vermeiden. Die Erstellung des Glossars wurde schon mit dem Verhandlungsergebnis am 18. Dezember 2003 vereinbart und konnte zwei Jahre später schlussendlich fertiggestellt werden.

Neben dem ERA-Glossar und der Ergänzungsvereinbarung – die es in dieser Form nur in Nordrhein-Westfalen gibt – fanden über 30 Tarifgespräche der Bezirksleitung und METALL NRW zu konkreten betrieblichen Fragestellungen statt. In der Regel wurden die Betriebsparteien nach Düsseldorf eingeladen, um ihre unterschiedlichen Standpunkte – größtenteils handelte es sich um Fragen der Eingruppierung – vorzutragen. In zum Teil ganztägigen Sitzungen wurden unter Moderation der Tarifvertragsparteien Lösungsansätze erarbeitet und zum Teil konkrete Vereinbarungen getroffen, die die betriebliche ERA-Einführung deeskalierten und in konstruktive Richtungen lenkten. Insbesondere 2005 und 2006 konnten zahlreiche Umsetzungsfragen erfolgreich geklärt und zum Teil in der E-ERA-ETV verbindlich für alle Mitglieder geregelt werden.

Die Zusammenarbeit der Betriebsparteien

Angesichts der Aufgabe, alle tarifliche Beschäftigte mitbestimmt neu einzugruppieren, konnte nicht damit gerechnet werden, dass die betriebliche Umsetzung reibungs-

los verlief. Die Tarifvertragsparteien haben daher mit dem besonderen Eingruppierungs- und Reklamationsverfahren gemäß § 7 ERA-ETV eine betriebliche Lösungsmöglichkeit für unterschiedliche Auffassungen der Betriebsparteien bezüglich der Eingruppierung von Beschäftigten geschaffen, die die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates nach §§ 99 ff. BetrVG ablöst. Dieses Verfahren kann zwischen den Betriebsparteien, als Alternative zur betriebsverfassungsrechtlichen Option, freiwillig vereinbart werden. Im Kern wird auf schriftlichen Antrag des Betriebsrates eine paritätische Kommission tätig, falls der Betriebsrat mit der vorgesehenen Eingruppierung durch den Arbeitgeber nicht einverstanden ist. Kommt die paritätische Kommission zu keinem Ergebnis wird die tarifliche Einstufungsstelle gemäß § 24 EMTV nach einer vorgeschalteten Konsultation der Tarifvertragsparteien angerufen. Dahinter steht ein dreistufiges Eskalationsmodell, in dem zunächst eine Lösung auf betrieblicher Ebene angestrebt wird, bevor der Konflikt zu externen Akteuren eskaliert.

Zu Beginn war das Besondere Eingruppierungs- und Reklamationsverfahren im Arbeitgeberlager umstritten, da eine Ausweitung der Mitbestimmung befürchtet wurde. Angesichts der Alternativen – alle strittigen Fälle durch die Arbeitsgerichtsbarkeit klären zu lassen – wurde dieses Verfahren aber von METALL NRW empfohlen und in über 70 Unternehmen vereinbart. Im zeitlichen Verlauf der ERA-Einführung konnte beobachtet werden, dass dieses Verfahren, das auch von der IG Metall promoviert wurde, immer häufiger von Betriebsräten abgelehnt

wurde. Die Ursachen hierfür liegen darin begründet, dass der Betriebsrat in diesem Verfahren erhebliche Verantwortung übernehmen muss. Die Reklamationsrechte der Beschäftigten gemäß § 4 Nr. 1 und 2 ERA werden durch das besondere Eingruppierungs- und Reklamationsverfahren abgelöst¹³. Als Partner auf Augenhöhe muss er mit dem Arbeitgeber die Eingruppierungen der Beschäftigten verhandeln und das Ergebnis gegenüber den Beschäftigten begründen und vertreten¹⁴. Dies setzt voraus, dass sich der Betriebsrat nicht lediglich als Gegenmacht zum Arbeitgeber versteht, sondern konstruktiv-gestaltend die ERA-Einführung begleitet. Die mit diesem „Co-Management“ verbundenen Pflichten und Aufgaben haben im Verlauf der ERA-Einführung zu einer distanzierten Haltung zahlreicher Betriebsräte gegenüber dem „§ 7 – Verfahren“ geführt. Aus Angst, als Handlanger des Arbeitgebers gesehen zu werden und sich damit politisch zu strangulieren, wurde zunehmend auf das bewährte Modell „Gegenmacht“ gesetzt. Erschwerend kam für viele Betriebsräte hinzu, dass politische Erfolge der Vergangenheit, die häufig zu einer Höhergruppierung von Beschäftigtengruppen geführt hatten, jetzt einer erheblichen Gefahr durch den Vergleich mit einem aktuellen tariflichen Maßstab ausgesetzt waren. Daher ist verständlich, dass ERA für viele Arbeitnehmervertreter nicht unbedingt ein angenehmes Thema war.

¹³ Gleichwohl steht den betroffenen Beschäftigten der Klageweg offen.

¹⁴ Zu den damit verbundenen machtpolitischen und soziologischen Konsequenzen siehe Bender & Möll, 2009, Kapitel 6.

Vor diesem Hintergrund ist es erfreulich, dass sich das Reklamationsgeschehen in Nordrhein-Westfalen – im Gegensatz zu anderen Tarifgebieten – auf eine relativ geringe Anzahl von Beschäftigten beschränkte. Auch wenn belastbare Zahlen fehlen, liegt die „gefühlte“ Reklamationsquote deutlich unterhalb von 10%, wobei erhebliche Unterschiede zwischen den Unternehmen bestanden. Auch die Zahl der Klagen vor Arbeitsgerichten ist mit unter 80 Fällen bislang äußerst gering.

Fazit

Aus Sicht von METALL NRW ist mit ERA die Reform des Flächentarifvertrags erfolgreich gelungen. ERA ist in der Lage, die Bandbreite und Vielfalt aktueller Tätigkeiten im Bereich der Metall- und Elektroindustrie angemessen abzubilden. Materielle Ungerechtigkeiten, die sich sukzessive aus der Anwendung der veralteten Lohn- und Gehaltsrahmentarifverträge bei gleichen Anforderungsniveaus ergaben (Beispiele: LG 7 im Vergleich zur K/T 3, LG 8 im Vergleich zur K/T 4), konnten beseitigt werden. Dies gab den Unternehmen die Möglichkeit, die Eingruppierung der Beschäftigten auf eine aktuelle tarifliche Basis zu stellen. Dadurch wurden Schiefagen und Fehleingruppierungen der Vergangenheit erkannt und beseitigt. Dies galt sowohl für zu tiefe Eingruppierungen der Vergangenheit (Unterschreiter), als auch für zu hohe Eingruppierungen (Überschreiter). Die materiellen Effekte wurden für Unternehmen wie Beschäftigte nach oben und unten begrenzt. Für das Unternehmen ist der Kostenkorridor von 0% bis 2,79% verbindlich. Innerhalb der fünfjährigen Kostenneutralitätsphase nach

betrieblicher ERA-Einführung werden sich Kosteneffekte in diesem Rahmen abspielen. Schon daran ist sichtbar, dass ERA nicht als tarifliches Kostensenkungsprogramm in der Fläche konzipiert war. Aus Sicht des Beschäftigten werden Entgeltzuwächse schrittweise realisiert. Überschreitet das bisherige Einkommen das zukünftige ERA-Einkommen, greift eine relativ komfortable Absicherung, die im Ergebnis dazu führt, dass der Beschäftigte zukünftig „weniger mehr bekommt“. Wie eigene und wissenschaftliche Auswertungen zeigen (vgl. Möll & Bender, 2009) ist das Verhältnis zwischen Unter- und Überschreitern dabei durchaus ausgeglichen. Richtig angewandt, hat ERA dazu geführt, dass die Unternehmen tarifliche und übertarifliche Entgeltbestandteile sauber identifiziert und abgegrenzt haben. Auf dieser Plattform ist eine transparente und nachvollziehbare Eingruppierungsstruktur entstanden, die eine anforderungs- und marktgerechte Bezahlung im Rahmen einer zukunftsfesten Personalpolitik ermöglicht. Die Chance einer „Rekalibrierung“ der betrieblichen Eingruppierungsstruktur in einem Greenfield-Szenario wird den Unternehmen nur alle paar Jahrzehnte geboten. Die Mehrzahl der Unternehmen in Nordrhein-Westfalen haben die damit verbundenen Chancen erkannt und genutzt.

Von den Regelungen des ERA-NRW war in erster Linie das Grundentgelt betroffen. Leistungszulagen und Leistungsentgelte wurden aus der alten Welt durch tarifliche Regelungen in die ERA-Welt überführt. Regelungen zum Leistungsentgelt mussten daher, anders als in den südlichen Tarifgebieten, zwischen den Betriebsparteien nicht

neu verhandelt und abgeschlossen werden. Diese Vorgehensweise hat sich uneingeschränkt bewährt, da die politische und inhaltliche Komplexität der ERA-Einführung damit betrieblich beherrschbar blieb. Die Gestaltung des Leistungsentgelts war arbeitgeberseitig von dem Motiv getragen, die arbeitsrechtliche Trennung zwischen den Entgeltgrundsätzen Leistungs- und Zeitentgelt aufrecht zu erhalten. Diese Trennung hat sich jahrzehntelang bewährt und kennzeichnet auch das ERA. Insbesondere die in Nordrhein-Westfalen tariflich ausgestaltete Leistungszulage, die bei ca. 75% der Beschäftigten zur Anwendung kommt, wurde in schonend modernisierter Form übernommen. Als neue tarifliche Optionen wurden die Zielvereinbarung I und II vereinbart, die das Leistungsentgelt ergänzen. Derzeit kommt diese Entgeltmethode bereits bei 3,2% der Beschäftigten zu Anwendung – Tendenz steigend. ERA bietet damit neue betriebliche Handlungsoptionen, bei gleichzeitiger Beibehaltung des Bewährten. Im Bereich der Leistungsentgelte sieht METALL NRW zukünftig ein großes betriebliches Handlungsfeld, das die Verbände intensiv unterstützen werden.

Während der Verhandlungsphase des ERA hat METALL NRW die Kostenneutralität zur *conditio-sine-qua-non* erhoben. Durch die Einführung des ERA sollte es weder zu einer Anhebung des tariflichen Niveaus in der Fläche (systembedingte Kostenneutralität), noch zu einer Kostensteigerung in den Unternehmen (betriebsbedingte Kostenneutralität) kommen. Während die systembedingte Kostenneutralität durch eine aufwendige Kostenvergleichsrechnung auf der Basis

von 14 Modellbetrieben vor dem Abschluss der ERA-Entgeltkurve sicher gestellt werden konnte, musste sich die betriebliche Kostenneutralität in der Praxis erst noch erweisen. Wie bereits dargestellt, wurde ERA nie als Kostensenkungsprogramm verstanden. Die Absicherungs- und Heranführungsmechanismen des ERA-ETV boten eine kosten- und sozialverträgliche Angleichung an die ERA-Entgelte. Die Mechanismen zur Ermittlung der ERA-Kosten waren zwischen den Tarifvertragsparteien nie strittig und bildeten die technische Basis des gemeinsam herausgegebenen Kostenprognoseprogramms. Im März 2009 befanden sich ca.70% der Unternehmen im Bereich der Sollkosten des ERA (zwischen 0% und 2,79%). Von den 30% der Unternehmen, die Kosten außerhalb der Sollkosten aufweisen, befindet sich der größere Teil im Bereich der ERA-Minderkosten unterhalb von 0%. Der Grund für das verstärkte Auftreten von Minderkosten liegt in der vergleichsweise hohen (übertariflichen) Eingruppierung zahlreicher Unternehmen vor ERA, die durch ERA schrittweise korrigiert wird. In der Fläche konnten die Kostenziele des ERA realisiert werden, ERA konnte in der Mehrzahl der Unternehmen kostenneutral und konfliktarm umgesetzt werden.

Letztlich konnten durch ERA auch unsere tarifpolitischen Ziele weitgehend erreicht werden (Hofmann, 2008). ERA ist ein moderner Flächentarifvertrag, der bei den Unternehmen auf hohe Akzeptanz stößt. Die Sicherstellung der tariflichen Aktualität und Entgeltgerechtigkeit, die kostenneutrale Umsetzung der neuen tariflichen Regeln und die zukunftsfeste Ausrichtung der be-

trieblichen Personalpolitik markieren die wesentlichen Ziele. METALL NRW und seine Regionalverbände haben sich im Rahmen der betrieblichen ERA-Einführung als Impulsgeber und Umsetzungspartner angeboten und wurden intensiv von den Unternehmen in Anspruch genommen. Die Verbände sind in den Unternehmen wesentlich präsenter geworden, flächentarifliche Regelungen haben für viele Unternehmen wieder eine nicht mehr gekannte Bedeutung erlangt. Der Tarifvertrag liefert wieder den Maßstab für das betriebliche Handeln und sichert eine anforderungs- und marktbezogene betriebliche Entgeltgestaltung. Trotz

erheblicher zeitlicher und materieller Aufwende zieht auch die große Mehrzahl der Unternehmen eine positive Bilanz der ERA-Einführung.

Die Entwicklung und Umsetzung des ERA hat gezeigt, dass die Tarifvertragsparteien in Nordrhein-Westfalen zu konstruktiven und zukunftsweisenden tariflichen Entwicklungen in der Lage sind. Angesichts der Reichweite und der Tiefe des Reformprojektes und der damit verbundenen Gefahren und Konfliktpotentiale hat die Sozialpartnerschaft auch diese Bewährungsprobe erfolgreich bestanden.

Literatur

Bender, G. & Möll, G.: Kontroversen um die Arbeitsbewertung. Die ERA-Umsetzung zwischen Flächentarifvertrag und betrieblichen Handlungskonstellationen. Berlin, Sigma, 2009

Hering, M. & Hofmann, A.: ERA in der Metall- und Elektroindustrie Nordrhein-Westfalens – Weichenstellung für die Zukunft. In: REFA-Nachrichten, Heft 6, Dezember 2005, S. 4-12

Hofmann, A.: Ziele, Entwicklung und Ergebnisse des Entgelt-Rahmen-Abkommens. In: Sicherheitswissenschaftliches Kolloquium 2006 – 2007. Schriftenreihe des Instituts ASER e.V. an der Bergischen Universität Wuppertal. S. 79 – 91; 01/2008

Hofmann, A. & Rösner, U.: Die ERA-Umsetzung in Nordrhein-Westfalen: Eine Halbzeitbilanz. Angewandte Arbeitswissenschaft, 193, S. 1-19, 2007

IG Metall Bezirksleitung Baden-Württemberg: ERA-Wissen Handbuch I: Arbeitsbewertung und Belastungsbewertung. Albstadt, Baldauf Medien, 2004

IG Metall Bezirksleitung Baden-Württemberg: ERA-Wissen Handbuch II: Leistungsentgeltsysteme. Albstadt, Baldauf Medien, 2006

Reichel, F.-G.: Das Regelwerk ERA zur Neugestaltung der tariflichen Vergütung in der Metall- und Elektroindustrie. In: Leistung und Lohn, S. 5 – 25, 01/2005

ERA-Umsetzung – Jetzt die Entgelt- und Leistungsbedingungen gestalten

Helga Schwitzer, geschäftsführendes Vorstandsmitglied IG Metall Frankfurt

Artikel erschienen in: Sebastian Brandl, Hilde Wagner (Hg.): Ein „Meilenstein der Tarifpolitik“ wird besichtigt. Die Entgelttarifverträge in der Metall- und Elektroindustrie: Erfahrungen – Resultate – Auseinandersetzungen. 2011. Edition sigma, Berlin.

In den Tarifgebieten der Metall- und Elektroindustrie ist der ERA-Einführungsprozess weitgehend abgeschlossen. Er ist abgeschlossen mit Blick auf die betrieblichen Einführungszeiträume, aber längst noch nicht mit Blick auf die politische Umsetzung. Insbesondere die Nutzung der zum Teil neu entwickelten Instrumente zur Entgelt- und Leistungsgestaltung bleibt eine betriebspolitische Herausforderung für die gesamte IG Metall.

Mit ERA hat für die IG Metall tarifpolitisch und gesellschaftspolitisch eine neue Ära begonnen. Die Tarifparteien der Metall- und Elektroindustrie haben ein gemeinsames Entgelttarifsystem für Arbeiter und Angestellte geschaffen, das mehrere Ziele hatte und noch hat:

- Das neue Tarifsysteem sollte der modernisierten Arbeitswelt und den geänderten Anforderungen und Leistungsbedingungen gerecht werden.
- Die Trennung in Arbeiter und Angestellte sollte aufgehoben werden, gleichwertige Arbeit auch gleich bewertet werden.
- Facharbeit sollte aufgewertet und eine größere Durchlässigkeit bei der Eingruppierung erreicht werden.

- Ungleichbehandlungen sollten vor allem durch einen stärkeren Anforderungsbezug beseitigt, Bezahlung sollte gerechter werden.
- Belastungen sollten weitgehend vermieden werden und nicht mehr eingruppierungsrelevant sein.
- Der Flächentarifvertrag sollte dadurch stabilisiert werden.

Diese Ziele sind in unterschiedlichem Maße in den Betrieben und Tarifgebieten erreicht worden. Aber auch zwischen den Betrieben und innerhalb der Tarifgebiete gibt es solche Unterschiede. Dennoch war und ist ERA ein wichtiges Reformwerk. Unterschiedlich ist vor allem die Akzeptanz, was auch von unterschiedlichen Voraussetzungen und Herangehensweisen in den Verbänden und Betrieben abhängt.

Unterschiedliche Verbandsstrategien der Arbeitgeber

Die ERA-Umsetzung folgte – wie auch die ERA-Systeme – keinem einheitlichen Modell. In einigen Tarifgebieten ist der Einführungsprozess eher konfliktorisch verlaufen. Vor allem deshalb, weil dort Arbeitgeber – mit Unterstützung durch die jeweiligen Arbeitgeberverbände – die neuen Rahmentarifverträge als Instrument zur Kosteneinspa-

rung nutzen wollten. Die Verbände haben bei der Umsetzung bis in betriebliche Auseinandersetzungen hinein Einfluss genommen.

In anderen Tarifgebieten hingegen war die Umsetzung laut den Forschungsergebnissen vergleichsweise geräuscharm verlaufen und von Varianten eines Grundmusters der Konfliktpartnerschaft (kooperative Konfliktverarbeitung) geprägt. Die jeweiligen Verbände haben sich danach zumeist auf eine fach- und sachgerechte Umsetzung der Regelungen konzentriert. Eine tarifydynamische Besitzstandssicherung hat zudem mögliches Konfliktpotenzial reduziert.

Diese Unterschiede in der Herangehensweise der Verbände haben Unterschiede in der Beurteilung ihrer Rolle zur Folge. Betriebsräte aus Tarifgebieten mit einer eher konfliktorisch geprägten Einführung bewerten die Arbeitgeberverbände und ihre Rolle nach der ERA-Umsetzung negativer als zuvor. Woanders hingegen wird das kooperative Verhalten der Verbände herausgestellt und sogar als Beitrag zur Stabilisierung des Flächentarifvertrags gewertet.

Zu fragen ist, welches Modell die Arbeitgeber in Zukunft verfolgen wollen.

Für die IG Metall ist die zweite betriebliche Tarifrunde ebenso wichtig für den Stellenwert der Flächentarifverträge wie die Verhandlungsergebnisse. Das gilt auch für den ERA-Einführungsprozess. Denn gerät der Flächentarifvertrag im Prozess der betrieblichen Umsetzung in Misskredit, fällt das in der Wahrnehmung der Beschäftigten immer auch auf die IG Metall als vertragsschließende Partei zurück. Auch hierfür liefern die

Ergebnisse der ERA Begleitforschung, die in diesem Band vorgestellt werden, Belege.

Gelungene Modernisierung und Akzeptanzproblematik bei der ERA-Umsetzung

Die Ergebnisse der ERA-Begleitforschung attestieren, dass die mit ERA verbundenen Ziele der Modernisierung - eine gerechtere Eingruppierung, weniger Statusdifferenzierung zwischen Arbeitern und Angestellten und die Aufwertung der Facharbeit - in der Wahrnehmung insbesondere der Betriebsräte erreicht worden sind. Dass größere Minderheiten in einzelnen Tarifgebieten explizit anderer Meinung sind, zeigt allerdings: Hier existiert weiterer Diskussions- und Klärungsbedarf.

Die betriebliche Entlohnungspraxis der Vergangenheit mit oftmals deutlich oberhalb des tariflichen Niveaus angesiedelter Bezahlung, die materielle Anerkennung anderer als anforderungsbezogener Leistungen wie Loyalität oder Seniorität, der Verzicht auf Abgruppierungen bei Rationalisierungsprozessen - all das wurde bei der Neueingruppierung nach ERA in vollem Umfang sichtbar. Und obwohl für Überschreiter Verdienstsicherung vereinbart wurde: Die Neueingruppierung wurde von den Betroffenen vielfach als Verringerung der Wertschätzung ihrer Arbeit empfunden. Auch dort, wo es eine tarifydynamische Absicherung der Besitzstände gegeben hat.

Aufgrund dieser Erscheinungen ist es im Zuge der ERA-Umsetzung sehr schnell zu einer „Gewinner-Verlierer-Debatte“ gekommen. Sie wird jedoch zumindest in Tarifgebieten mit einem konfliktträchtigen Heran-

gehen der Arbeitgeber vor allem diesen angelastet. In anderen Tarifgebieten hat es zwar vergleichbare Gewinner-Verlierer-Relationen gegeben. Dort haben sie aber offenbar wegen der kooperativen Herangehensweise weniger konflikttreibend gewirkt.

Daraus können Schlussfolgerungen gezogen werden:

Die Umsetzung ist überall dort zufriedenstellender gelaufen, wo die Beschäftigten daran beteiligt worden sind und wo eine hohe Mitgliederzahl den Arbeitgebern glaubhaft machen konnte, dass sie bei einer konfliktorischen ERA-Einführung den Kürzeren ziehen. Deshalb bleibt die Orientierung der IG Metall auf mehr Beteiligung und auf Mitgliederzugewinne richtig.

Die IG Metall war zu einer kooperativen Einführung bereit. Die Arbeitgeber zu großen Teilen nicht. Sie haben in einigen Tarifgebieten versucht, die Umsetzung zur Kostenreduzierung zu missbrauchen. In solchen betrieblichen Verteilungskämpfen hat sich gezeigt: Die IG Metall ist insbesondere dann erfolgreich, wenn es gelingt, Transparenz herzustellen, die Verursacher zu benennen und so die Mitglieder zu mobilisieren.

Überall dort, wo sich die IG Metall in Schulungen, Arbeitskreisen und im Betrieb auf eine konfliktorische und beteiligungsorientierte Herangehensweise vorbereitet hat, ist auch die betriebliche ERA-Umsetzung erfolgreicher verlaufen. Das bedeutet, dass die IG Metall weiter

die Aufgabe hat, koordiniert Räume und Zeit für den Austausch von Praxiserfahrungen zu organisieren.

Konsequenzen für die weitere Umsetzung der ERA-Tarifverträge

Tarifpolitisch hat die IG Metall es geschafft, mit ERA gemeinsame, modernere, gerechtere und anforderungsbezogene Eingruppierungsbestimmungen zu entwickeln. Die Möglichkeiten zur Leistungsgestaltung sind erweitert worden, indem Zielvereinbarungen und Kennzahlen mit aufgenommen wurden. Die Beteiligungs-, Reklamations- und Mitbestimmungsrechte sind insgesamt erweitert worden. Belastungen sind als Eingruppierungsmerkmale abgeschafft worden. Damit ist die jahrzehntelange Diskriminierung von Frauen bei Eingruppierung und Bezahlung durch so genannte „geringe körperliche Belastungen“ zumindest formal vom Tisch.

Gleichwohl bleibt die tatsächliche Gleichstellung ein betriebliches Thema. Bei den Belastungen ist noch nicht erreicht worden, dass neben den körperlichen auch die psychischen Belastungen in den Katalog der zulagenpflichtigen Belastungen hineinkommen.

Betriebspolitisch ist ERA ein gutes Beispiel dafür, wie beteiligungs-, mitglieder- und konfliktorientierte Umsetzungsstrategien entwickelt und erfolgreich praktiziert werden können.

Organisationspolitisch ist von Bedeutung, dass die IG Metall durch die ERA-Einführung ihre tarifpolitische Kompetenz und Präsenz in den Betrieben durch mehr

und neue, jüngere und weibliche Tarifexpert(inn)en erweitert hat. Durch Generationenwechsel und mangels Abforderung eingetretene Kompetenzverluste konnten so in den Betrieben größtenteils ausgeglichen bzw. wettgemacht werden.

ERA hat die betrieblichen Entgeltstrukturen entscheidend geprägt. Damit konnten gegen den allgemeinen Deregulierungstrend die Inhalte der Tarifverträge wieder betrieblich verankert werden. Es gibt jetzt neue Möglichkeiten für eine gewerkschaftliche, auf Tarifverträge aufbauende und durch sie geprägte betriebliche Entgeltpolitik.

Jetzt die Entgelt- und Leistungsbedingungen gestalten

Die erste Phase der ERA-Umsetzung ist abgeschlossen. Die Eingruppierung nach ERA ist Tagesgeschäft in den Betrieben geworden. Wir können und müssen uns jetzt der Phase II zuwenden. Das ist insbesondere die Regulierung der Leistungsbedingungen und -vergütungen.

Dies ist keine leichte Aufgabe. Schon gar nicht bei Büro-Beschäftigten, technischen Expert/inn/en, Ingenieur/inn/en, Entwickler/inn/en. Wie will man z.B. Leistungen messen, die nicht zur eigentlichen Arbeit gehören, die aber dennoch Voraussetzung hierfür sind und deshalb erbracht werden müssen? Wie soll bewertet werden, dass diesen Beschäftigten für die Erledigung der eigentlichen Aufgabe an Selbststeuerung aufwenden müssen, weil Vorgesetzte gar keine, unvollständige oder völlig unrealistische Vorgaben machen? Vielfach werden einfach überzogene Renditeziele von oben

nach unten weitergereicht, was zu einer systematischen Überforderung führt.

„So viel gearbeitet und nichts geschafft“, drückt ein verbreitetes Gefühl zum Beispiel unter Büro-Beschäftigten aus. Die tatsächlichen Leistungen dieser Beschäftigten-Gruppe scheinen in der Praxis kaum messbar.

Genau an dieser Stelle fangen die Herausforderungen der Phase II an: Wie schafft die IG Metall es, wie schaffen es die Betriebsräte, ihre neuen, mit ERA eingeführten Mitsprachemöglichkeiten bei der Leistungsvergütung zu nutzen? Wie schafft es die IG Metall, gemeinsam mit den Beschäftigten den Zusammenhang ihrer Leistungsbedingungen mit der Leistungsgestaltung und der Leistungsvergütung zu thematisieren? Wie schafft es die IG Metall, zugleich auf Umsetzungsziele zu orientieren und die Beschäftigten als Expert/inn/en in eigenen Angelegenheiten zu beteiligen?

Hier gilt es, einige Lehren aus der ERA-Phase-I in die ERA-Phase-II hinüberzuziehen.

- Die IG Metall und in diesem Fall die ERA-Umsetzung ist vor allem dann erfolgreich, wenn die Umsetzung und Durchsetzung von Tarifverträgen im Betrieb nicht als technokratischer Vorgang, sondern als konkreter und praktischer Beteiligungsprozess angelegt ist.
- Wir sind dann erfolgreich, wenn Betriebsräte und Vertrauensleute fachlich kompetent ausgebildet, durchsetzungsfähig und in der Lage sind, Beschäftigte zu beteiligen.

- Beteiligung gelingt dann am besten, wenn Betriebsräte die Orientierung der IG Metall hinsichtlich der Umsetzung offensiv in die Belegschaften kommunizieren und die inhaltliche Auseinandersetzung darüber ermöglichen. So entstehen Klima und Kultur für eine nicht nur formale, sondern auch inhaltliche Mitgestaltung.

Konkret heißt das, mit den Beschäftigten einen Verständigungsprozess über geeignete Leistungsbezugsgrößen zu organisieren und nicht nachzulassen bei den Bemühungen, die ERA-Akteure mit ausreichender Kompetenz bei der Leistungsgestaltung auszustatten.

Konkret heißt das für die IG Metall auch, in der Frage der Leistungsgestaltung einen umfassenden Informations- und Erfahrungsaustausch sowie einen Beteiligungsprozess zu organisieren.

Weitere Lehren sind:

- Die IG Metall ist dann erfolgreich, wenn sie einzelne Auseinandersetzungen miteinander verbindet und Zusammenhänge herstellt und vermittelt.
- Und nicht zuletzt hängt Erfolg davon ab, ob (und dass) Konflikte mit einer Perspektive verbunden sind.

Aktuell heißt das zum Beispiel, die Erfahrungen aus der Krise sowie das Scheitern des einseitig renditeorientierten kapitalistischen Entwicklungspfad und seine Wiederbelebung zu berücksichtigen. Welche Chancen bieten sich, welche Risiken sind damit für die weitere Umsetzung verbunden?

Der Trend zur Entgrenzung von Arbeitszeit und Leistung wurde zwar durch die Krise teilweise unterbrochen. Er ist aber keinesfalls gestoppt. Wir erleben ja gerade die politische Renaissance des Neoliberalismus. Wenn krisenbedingt Strategien der Kostensenkung und Leistungsintensivierung zunehmen, erhöht sich deshalb der Handlungsdruck, die Qualität der Arbeit zu sichern und zu verbessern.

Die IG Metall begreift Entgelt-, Arbeitszeit und Leistungs politik als Teil einer notwendigen umfassenden arbeitspolitischen Erneuerung und will innovative Arbeitspolitik als fundamentalen Teil der Krisenbewältigung in den Betrieben implementieren. Dazu zählen:

- Grundsätzliches Umsteuern: Weg von der Kurzfrist-Ökonomie, hin zu nachhaltigem Wirtschaften und Arbeiten.
- Gute Arbeit und qualifizierte Belegschaften, um die Krise besser zu bewältigen und Zukunftsfähigkeit zu sichern.
- Den in der Metall- und Elektroindustrie anstehenden Strukturwandel solidarisch gestalten, damit er nicht zu sozialer Ungleichheit führt.

Mit ihrer arbeitszeit- und leistungspolitischen Initiative verfolgt die IG Metall genau diese Ziele. Leistungs-, Arbeitszeit- und Arbeitsgestaltung sind miteinander verzahnte Stellräder für Gute Arbeit und Gutes Leben. Um sie in Schwung zu bringen, brauchen die betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretungen sowie die Beschäftigten ein neues Verständnis ihrer dynamischen

schen Verbindung. Das stellt sich nicht von selbst ein. Dafür muss die IG Metall sorgen und dafür müssen die Betriebsräte und Vertrauensleute in den Betrieben sorgen. Die weitere ERA-Anwendung und Umsetzung bietet hierfür wichtige Anknüpfungspunkte.

Grundsätzlich muss künftig gelten: Keine Veränderung in der Arbeit, kein Reorganisationsprozess ohne Überprüfung der leistungs- und arbeitszeitpolitischen Regeln. Kein Wechsel des Entgeltgrundsatzes, keine neue Leistungsbemessung oder -beurteilung ohne Arbeitszeitcheck und Blick auf die Arbeitsorganisation. Kein neues Arbeitszeitmodell, ohne sich die Entgeltseite und die Gestaltung der Arbeit anzusehen.

Das ist eine große Herausforderung für die IG Metall und für ihre betrieblichen Akteure. Um sie besser bewältigen zu können, muss die IG Metall die Debatte und die Umsetzung in den Betrieben befördern. Hierfür sollen die nachfolgenden Arbeitsthesen zur weiteren Umsetzung der ERA-Tarifverträge erste Impulse geben:

- Mit den strukturellen Veränderungen in den Betrieben, durch das Vorantreiben von Reorganisationsprozessen und durch die Einführung neuer (ganzheitlicher) Produktionssysteme in und nach der Krise werden auch die Entgelt-Leistungsrelationen auf den Prüfstand gestellt. Hier gilt es, die neuen ERA-Instrumente zur Leistungsbemessung und -beurteilung zu nutzen.
- Voraussetzung dafür ist die Entwicklung einer Beteiligungs-, Mitbestimmungs- und Reklamationskultur in den Betrieben. Was sind die mobilisierungsfähigen Fra-

gen und Themen der Beschäftigten in diesem Zusammenhang? Das kann und wird sich von Betrieb zu Betrieb und auch nach Beschäftigtengruppen unterscheiden. Aufgabe der Betriebsräte und der IG Metall wird es sein, diese unterschiedlichen Zugänge zu sammeln und zu einem integrierten arbeitspolitischen Handeln zu bündeln. Dies ist gerade mit Blick auf Beschäftigtengruppen von Bedeutung, die bisher in der Mitgliedschaft unterrepräsentiert sind. Die Erfahrungen aus der ersten Phase der ERA-Umsetzung zeigen, dass dies nur erfolgreich bearbeitet werden kann, wenn die Beschäftigten als Expertinnen und Experten in eigener Sache beteiligt werden.

- Beteiligung ersetzt nicht eigene Überlegungen, Orientierungen und Strategiebildungen. Wir brauchen eine entsprechende Prioritätensetzung. Die Qualität der Arbeitsbedingungen muss wieder stärker zum Schwerpunktthema der gewerkschaftlichen Betriebspolitik werden.

Für die Umsetzung in den Betrieben ist mit Arbeitsthesen allein noch nichts gewonnen. Die Ergebnisse der Begleitforschung liefern jedoch ausreichend Belege dafür, dass die IG Metall auf dem richtigen Weg ist. Jedenfalls kann die ERA-Einführung insgesamt als konfliktträchtig und gelungen bezeichnet werden. Hierauf kann und will die IG Metall aufbauen.

Dabei ist klar: Die ERA-Umsetzung ist nicht das Ende der Geschichte. Die Tarifpolitik der IG Metall braucht weiterhin Visionen und Ziele, die über das Erreichte hinausge-

hen. Dies gilt auch für die Leistungspolitik. Ausgehend von den Erkenntnissen aus ihrer arbeitszeit- und leistungspolitischen Initiative wird sich die IG Metall in Zukunft dafür stark machen, auch Fragen zum Beispiel der Gesundheit, der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben und der persönlichen beruflichen Entwicklung mit dem Ziel zu regulieren, die persönlichen Ansprüche der Beschäftigten und die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats zu erweitern.

ERA – und jetzt?

Die Leistungsbeurteilung als neues Handlungsfeld in den Betrieben

Claudia Niewerth

Nach den Jahren der Einführung des Entgeltrahmenabkommens wartet nun die nächste Herausforderung auf die Metall- und Elektroindustrie: durch ERA ist auch das Thema Leistungspolitik wieder in das Blickfeld der betrieblichen Akteure gerückt und insbesondere die Leistungsbeurteilung nach § 10 ERA sorgt für neuen Umtrieb in den Betrieben.

Das Verhältnis von Lohn und Leistung ist nach wie vor ein Konfliktthema. Der Umgang damit ist so verschieden, wie es die Unternehmen sind, in denen dies zum Thema wird. In einigen Fällen wird dieser Konflikt offen ausgetragen, in anderen wird der Mantel des Schweigens darüber gedeckt. An diesem Konflikt ändert sich auch nach der betrieblichen Einführung des ERA nichts.

Die Umstellung auf ERA beinhaltet unter anderem eine Neuordnung der Entgeltgrundsätze und -methoden. War bisher in vielen betrieblichen Bereichen die Anwendung des Entlohnungsgrundsatzes „Zeitlohn“ ausgeschlossen, haben die Betriebsparteien unter ERA-Bedingungen grundsätzlich die freie Wahl, welcher Entgeltgrundsatz und welche Entgeltmethode zur Anwendung kommen sollen. Das Lohnrahmenabkommen bestimmte, dass in allen Bereichen, in denen über die allgemeinen

betrieblichen Arbeitsvorschriften und allgemeinen Planungsgrößen hinausgehende Bestimmungsgrößen vorgegeben sind, Zeitlohn nicht zulässig sei. Im Rahmen der ERA-Aushandlung verständigten sich die Tarifparteien darüber, dass diese Bestimmungen insoweit geändert werden, als dass die Betriebsparteien die Möglichkeit haben sollen, auch dort die Methode der Leistungsbeurteilung vornehmen zu können, in denen konkrete Bestimmungsgrößen vorgegeben sind. Das Entgeltrahmenabkommen stellt somit einen Tarifvertrag dar, der nicht nur die Grenzen zwischen gewerblichen Beschäftigten und Angestellten durch neue Entgeltgruppen aufhebt, sondern der auch eine individuelle Beurteilung des Leistungsverhaltens von Beschäftigten im Zeitentgelt erlaubt.

Im Gegensatz zu Leistungsentgeltvereinbarungen, die für sachbezogene Bezugsmerkmale Bestimmungsgrößen vorgeben und bei denen sich das Leistungsentgelt nach dem Grad der Leistungserbringung berechnet, bemisst sich die Höhe der Leistungszulage nach dem Ergebnis der Beurteilung des Leistungsverhaltens. Während in den Leistungsvereinbarungen zum Leistungsentgelt also messbare Bezugsgrößen herangezogen werden, anhand derer der Grad der Zielerreichung ermittelt werden kann, wird bei der individuellen Leistungs-

verhaltensbeurteilung auf weniger greifbare Kriterien zurückgegriffen. Dies macht die Leistungszulage zu einer Entgeltkomponente – und die damit verbundene Leistungsverhaltensbeurteilung zu einer Entgeltmethode –, die eine Bereitschaft zur Auseinandersetzung voraussetzt.

Die Beschäftigten im Zeitentgelt erhalten nach § 10 ERA eine Leistungszulage, deren Höhe von der individuellen Leistungsbeurteilung abhängt. Hierbei geht es nicht um eine definierte Mengenleistung, sondern um die Beurteilung des persönlichen Leistungsverhaltens.

Bei Beurteilung der persönlichen Leistung im Zeitentgelt – so der Tarifvertrag – werden folgenden Beurteilungsmerkmale herangezogen (§ 10 Nr. 8 ERA):

Anwendung der Kenntnisse und Fertigkeiten (Sorgfalt, Genauigkeit und Zuverlässigkeit)

Arbeitseinsatz (Intensität, Wirksamkeit, Selbstständigkeit, Kostenbewusstsein, sachgemäße Behandlung der Betriebsmittel)

Beweglichkeit (Überblick, Setzen von Prioritäten, Arbeitsverhalten bei verschiedenen Arbeitssituationen)

Zusammenarbeit / Führungsverhalten (Informationsaustausch, Überzeugungsfähigkeit, aufgabenorientierte Zusammenarbeit)

Der Arbeitgeber hat das Leistungsverhalten aller Beschäftigten einmal im Kalenderjahr beurteilen zu lassen, spätestens aber 18 Monate nach der letzten Beurteilung der Beschäftigten (§ 10 Nr. 7 ERA). Die Bewertung eines jeden Merkmals erfolgt in 5 Stu-

fen, denen Punkte zugewiesen sind. So geht die Spanne von Bewertungsstufe 1 „genügt den Leistungsanforderungen nicht immer“ (= 0 Punkte), über „genügt den Leistungsanforderungen fast immer“ (= 2 Punkte), „genügt den Leistungsanforderungen in vollem Umfang“ (= 4 Punkte) und „übertrifft die Leistungsanforderungen“ (= 6 Punkte) bis hin zu „übertrifft die Leistungsanforderungen in besonderem Umfang“ (= 8 Punkte). Die für den jeweiligen Beschäftigten ermittelte Summe der Punkte wird mit 0,625%¹⁵ multipliziert und das Ergebnis wird wiederum multipliziert mit dem tariflichen Monatsgrundentgelt und ergibt die individuelle Leistungszulage eines Beschäftigten.

Die Festlegung von Beurteilungsmerkmalen und die Definition der ihnen zugrunde liegenden Leistungsbedingungen verdeutlichen, was unter Leistungsverhalten zu verstehen ist. Allerdings unterliegt das Beurteilen des persönlichen Leistungsverhaltens einem subjektiven Entscheidungsspielraum der/des Beurteilenden. Dies ist eines der Problemfelder, das bei der Leistungsbeurteilung in den Betrieben zu großer Verunsicherung führt.

In der Vergangenheit wurden in den Betrieben vielfältige Erfahrungen mit Leistungsbeurteilungen gemacht: Die Leistungskomponente im Leistungsentgelt ist in den Betrieben weit verbreitet – sowohl Prämie als auch Akkord sind hierfür beste Beispiele. Im

¹⁵ Mit diesem Wert liegt die Leistungszulagenhöhe in der Mitte der früheren maximalen Leistungszulagen der Angestellten und Arbeiter. 4 mal 4 Punkte = 16 Punkte; 16 Punkte mal 0,625% = 10%; 4 mal 8 Punkte = 32 Punkte; 32 Punkte mal 0,625% = 20%

Zeitlohn hingegen kam es in der betrieblichen Praxis bisher teilweise zu pauschalen Leistungszulagen, obwohl der Tarifvertrag eine variable Handhabung vorschrieb. Hierbei war eine Spanne im Gewerblichen Bereich von 0% bis 32% vorgesehen, im Angestelltenbereich von 0% bis 8%. Beide Spannweiten wurden in der Praxis jedoch nicht vollständig genutzt: Die Arbeitgeber scheuten im Gewerblichen Bereich die Ausnutzung der Spannbreite bis auf 32%, im Angestelltenbereich war mit einer Spannbreite von bis zu 8% die Zuverdienstmöglichkeit zu gering, um als echter Anreiz zu wirken. Sowohl die Komplexität der Regelungen im Tarifvertrag als auch die Scheu des Arbeitgebers vor Auseinandersetzung führten in vielen Betrieben dazu, dass die Beschäftigten teilweise eine pauschale Leistungszulage von 16% (gewerblich Beschäftigte) oder 4% (Angestellte) erhielten.

Das hat zur Folge, dass sich in der betrieblichen Praxis drei Formen der Leistungsbeurteilung entwickelt haben: Zum einen gibt es Unternehmen, die ihre Leistungszulagen pauschaliert haben. Hierbei wurde im Einverständnis zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat eine pauschale Leistungszulage vereinbart, da die individuelle, regelmäßige Ermittlung einer Leistungszulage als zu kompliziert und zu aufwändig erachtet wurde. Weiterhin gibt es sogenannte „eingefrorene Leistungszulagen“. Dabei handelt es sich um Leistungszulagen, die irgendwann einmal auf einem bestimmten Niveau festgestellt und seitdem nicht mehr verändert wurden. Beide Formen haben zum Ergebnis, dass eine Leistungszulage weitgehend

unabhängig vom konkreten Leistungsverhalten des einzelnen Beschäftigten gezahlt wird. Weder positives noch negatives Leistungsverhalten spiegelt sich in der Leistungszulage – und damit auch im Einkommen – wieder. Nur in wenigen Unternehmen wurde und wird eine „aktive“ Form der Leistungsbeurteilung praktiziert. Welche Schwierigkeiten bei der aktiven Form der Leistungsbeurteilung zum Tragen kommen, soll im Folgenden diskutiert werden.

Betrachtet man die Chancen und Risiken einer Leistungsbeurteilung aus verschiedenen Perspektiven, wird die Komplexität dieses Verfahrens deutlich:

Gefahren einer Leistungsverhaltensbeurteilung auf betrieblicher Ebene

Die Scheu vor Leistungsverhaltensbeurteilungen in den Betrieben ist groß – nicht nur das Verfahren der Beurteilung ist zeitintensiv, auch die Beurteilung selbst birgt hohes Konfliktpotenzial. Die wesentlichen Grundsätze einer Leistungsverhaltensbeurteilung, nämlich ‚klare und eindeutige Formulierung der Leistungskriterien‘ und ‚Messbarkeit der Erfüllung der Leistungskriterien‘ stoßen schon hier per Definition an ihre Grenzen: Eine Verhaltensbeurteilung beruht auf der Beobachtung und Einschätzung des Vorgesetzten über das Leistungsverhalten eines Beschäftigten – die Kriterien werden nämlich nicht anhand objektiv messbarer Größen beurteilt.

So kommt es bei der Durchführung von Leistungsbeurteilungen häufig zu einer betrieblichen Praxis, die dem Prinzip der *individuellen* Beurteilung von Leistung nicht

mehr gerecht wird. Die Leistungsverhaltensbeurteilung wird betrieblichen Ergebnisregeln unterworfen, die sowohl die Vorteile einer Beurteilung untergraben als auch dem Tarifwerk nicht entsprechen. Es besteht die Gefahr, dass die Leistungsbeurteilung nicht individuell erstellt wird, sondern dass die Beschäftigten nach einem festen Verfahren auf die Merkmalsstufen der Leistungsmerkmale verteilt werden.

Ein möglicher Verfahrensfehler ist hierbei die Verteilung der Beurteilungsergebnisse anhand der Normalverteilung. Dabei wird davon ausgegangen, dass sich die Leistungsmerkmale in einer Gruppe von Personen so verteilen, dass wenige eine besonders gute und eine besonders schlechte Beurteilung zu erhalten haben und dass die Mehrheit der Personen im mittleren Beurteilungsspektrum liegt. Von Vorgesetzten wird nach diesem Beurteilungsprozess erwartet, dass die Leistungsergebnisse sich über die zu beurteilenden Mitarbeiter in dieser Form verteilen.

Diese Verteilungsform findet sich nicht in den tariflichen Verfahrensregeln wieder, sie entspricht darüber hinaus auch nicht der Realität. Das Merkmal Leistung (aufgegliedert in die vier Leistungsmerkmale) ist nicht normalverteilt, wie es z.B. die Körpergröße oder das Gewicht von Menschen ist, daher ist diese Annahme nicht korrekt. Bei der Annahme der Normalverteilung werden maximal die Leistungen der Beschäftigten zueinander in Relation beurteilt, aber nicht das Leistungsverhalten bezogen auf die übertragene Arbeitsaufgabe. In einer Gruppe von Beschäftigten muss es jedem der Beschäftigten theoretisch möglich sein, an-

hand seiner persönlichen individuellen Leistungsverhaltensbeurteilung durch seinen Vorgesetzten die volle Punktzahl zu erhalten, unabhängig davon, wie seine Kollegen und Kolleginnen beurteilt wurden.

Ein weiterer kritischer Punkt liegt in der Anwendung des Rangfolgeverfahrens. Hier werden vom Vorgesetzten alle zu beurteilenden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Bezug auf jedes Beurteilungsmerkmal in einer Rangfolge angeordnet. Der in diesem Merkmal am positivsten zu beurteilende Mitarbeiter wird auf Rang 1 gesetzt, seine Kollegen und Kolleginnen werden in Relation dazu auf die nächsten Ränge verteilt. Entlang dieser Rangfolge werden dann die Punkte der zugehörigen Stufen zugeordnet. Auch hier wird also nicht individuell beurteilt, sondern in Relation zum Rest der zu beurteilenden Beschäftigten. Darüber hinaus wird die Beurteilung nur für den zu beurteilenden Zeitraum vorgenommen, eine Steigerung des Leistungsniveaus einer ganzen Beschäftigtengruppe kann sich demnach nicht im nachfolgenden Beurteilungszeitraum niederschlagen.

Ebenso nicht in den tariflichen Regelungen zu finden ist ein sogenanntes zweistufiges Beurteilungsverfahren. Hierbei nimmt der Vorgesetzte in der ersten Stufe eine „absolute“ Beurteilung vor. In einem zweiten Schritt erfolgt dann eine Abstimmung von Führungskräften ähnlicher Abteilungen. Dieses Vorgehen soll der „Objektivierung“ dienen; eine individuelle Leistungsverhaltensbeurteilung kann bei dieser Herangehensweise jedoch logischerweise nicht stattfinden: Vorgesetzte, die das Leistungsergebnis und das Leistungsverhalten der

jeweils anderen Abteilungen nicht kennen und nicht beobachtet haben, können keine Auskunft über die Leistungen dieser Abteilung geben. Denkbar sind an dieser Stelle zwei Gründe für diese Herangehensweise: Zum einen mag die betriebliche Annahme bestehen, dass nicht zu viele Mitarbeiter „zu gute“ Leistungsbeurteilungen erhalten dürfen. Sogar in der Literatur lassen sich Hinweise dazu finden, dass gesamtbetriebliche Durchschnittswerte von z.B. 2,3 zu erreichen sind, um die durchschnittliche Leistungszulage betriebsweit in einer kalkulierbaren Größe zu halten. Ein weiterer Grund könnte in der Absicherung der Vorgesetzten zueinander liegen. Eine Leistungsverhaltensbeurteilung gibt auch immer Auskunft über den Vorgesetzten, der diese durchführt und damit Rückschlüsse auf sein eigenes Führungsverhalten zulässt. Das zweitstufige Beurteilungsverfahren verhindert, dass Abteilungen zu schlecht oder zu gut beurteilt werden und sich damit der Vorgesetzte in Relation zu seinen Vorgesetztenkollegen und -kolleginnen auffällig macht.

All diese vorgestellten Verfahren entspringen eher der betrieblichen Praxis als der tarifvertraglichen Realität: mit diesen Verfahren gelingt es nämlich nicht, das Leistungsverhalten bezogen auf die übertragene Arbeitsaufgabe zu beurteilen.

Gefahren einer Leistungsverhaltensbeurteilung auf Ebene der Beurteiler

Das größte Problem beim Prinzip der Beurteilung liegt in der Subjektivität: Eine Beurteilung erfolgt notwendigerweise immer subjektiv durch den Vorgesetzten. Jedes der vier Beurteilungsmerkmale wird nach einem

fünfstufigen System bewertet. Jede Stufe beschreibt eine Ausprägung der Verhaltensanforderung (von „genügt den Leistungsanforderungen nicht immer“ bis hin zu „übertrifft die Leistungsanforderungen in besonderem Umfang“). Die Zuordnung zu diesen Stufen durch den Vorgesetzten ist immer von Subjektivität geprägt. Das stellt den Vorgesetzten vor eine große Herausforderung, denn vielfältige z.T. unbewusste Beurteilungsfehler machen die Beurteilung zum einem Ränkespiel in den Unternehmen. Eine Objektivität, vergleichbar mit mess-, zähl- und damit nachvollziehbaren Größen, kann in Beurteilungen nicht erreicht werden – dennoch führt die Reduzierung von Beurteilungsfehlern zu mehr Beurteilungsgerechtigkeit. Im Folgenden werden einige verbreitete Beurteilungsfehler, die im betrieblichen Beurteilungsverfahren auftreten können, in kurzen Zügen vorgestellt¹⁶.

Beim *Beziehungs-Effekt* spielt die Beziehung zwischen Beurteilendem und Beurteiltem eine entscheidende Rolle: Wenn Beurteilender und Beurteilter schon längere Zeit zusammen arbeiten, kann der Beurteilte sich besser auf den Beurteiler einstellen und ihn besser einschätzen. Je besser die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten, desto positiver fallen Beurteilungen aus. Dabei wird allerdings weniger die Person beurteilt, sondern die Beziehung zwischen den beiden Personen.

¹⁶ Vgl. dazu auch „ERA.-Wissen Handbuch II, Kapitel 3.1 Leistungsermittlungsmethode Beurteilen, Hrsg. IG Metall Bezirksleitung Baden-Württemberg / IG Metall Bereich Bildung und Beratung Bad Orb/Lohr und „Arbeitshilfe zur era.-Leistungsbeurteilung“ der IG Metall Bezirk NRW 2007

Ein weiterer Beurteilungsfehler ist der sogenannte *Benjamin-Effekt*. Dies bedeutet, dass Mitarbeiter, die noch nicht so lange im Unternehmen sind, strenger beurteilt werden als Mitarbeiter, die deutlich länger dort arbeiten. Den „Jungen“ wird zum einen unterstellt, ihnen müsse noch deutlicher „auf die Finger geschaut werden“, zum anderen wird bei langjährigen Mitarbeitern deren längere Betriebszugehörigkeit im Rahmen einer persönlichen Leistungsbeurteilung honoriert. Beides ist allerdings kein gültiges Kriterium für eine Beurteilung.

Beim *Halo-Effekt* orientiert sich der Beurteiler an einem vermeintlich zentralen Beurteilungsmerkmal oder -kriterium und stimmt die Beurteilung anderer Kriterien darauf ab. Wer also beim Merkmal Arbeitseinsatz 2 Punkte bekommen hat („genügt den Leistungsanforderungen fast immer“) kann beim Merkmal Beweglichkeit nicht 6 Punkte („übertrifft die Leistungsanforderungen“) bekommen. Der Beurteiler passt seine Punktevergabe einem vermeintlich zentralen Merkmal an und beurteilt nicht jedes Merkmal eigenständig.

In die gleiche Fehlerkategorie gehört auch der *Logikfehler*: Beim Logikfehler wird zwischen zwei Kriterien zu Unrecht eine logische Verbindung angenommen. Der Beurteilende stützt sich nicht auf seine gemachten Beobachtungen, sondern lässt seine persönliche Logik in die Beurteilung einfließen. So werden Zusammenhänge konstruiert, wo es keine Zusammenhänge gibt, wie z.B. „Wer nicht sorgfältig arbeitet, kann auch keine Prioritäten setzen.“ In diese Gruppe gehört auch der *Nähefehler*. Nähefehler entstehen durch die Neigung,

unmittelbar hintereinander angeordnete Merkmale in ähnlicher Weise zu bewerten.

Deutlich schwerer zu erkennen ist der Beurteilungsfehler, der als *Milde- bzw. Strengeeffekt* bezeichnet wird. Dieser Effekt führt dazu, dass das subjektive Maßstabs- und Bezugssystem des Beurteilers zu einer allgemeinen Tendenz führt, grundsätzlich zu positiv oder zu negativ zu beurteilen. Ein weiterer möglicher Fehler ist der *Kontrast- oder Ähnlichkeitsfehler*, der aus der Tendenz des Beurteilers entsteht, den Beurteilten Eigenschaften abzusprechen (Kontrast) oder zuzuschreiben (Ähnlichkeit), die er für sich selbst beansprucht oder kategorisch ablehnt.

Bei den so genannten *Ankerreizen* ist die Wahrnehmung geprägt von unmittelbar vorgelagerten Eindrücken und Erfahrungen und führt zu einer zeitweiligen Verschiebung der Beurteilungsmaßstäbe in die eine oder andere Richtung. Wenn man die Hand in heißes Wasser hält und anschließend in lauwarmes, so wird letzteres als kalt empfunden. Einen vergleichbaren Effekt gibt es bei Beurteilungen: Wenn man kurz zuvor die Beobachtungen über eine ausgesprochen leistungsfähige und „gute“ Mitarbeiterin hat Revue passieren lassen und unmittelbar anschließend eine andere Beurteilung vornimmt, hat es dieser Beschäftigte mit hoher Wahrscheinlichkeit über Gebühr schwer, eine der Realität angemessene Einschätzung bzw. Beurteilung zu erhalten.

Zu dieser Fehlergruppe gehört auch der Beurteilungsfehler „*Erster/Letzter Eindruck-Effekt*“. Der erste wie auch der letzte Eindruck haben eine große Bedeutung. Ein auf

Antrieb sympathischer Mensch kann sich in aller Regel für den weiteren Verlauf der Zusammenarbeit auf einen Bonus oder Vertrauensvorschuss seitens des/der Vorgesetzten stützen, der sicherlich auch auf Beurteilungen durchschlägt. Natürlich wirken sich auch aktuelle Launen und Stimmungslagen (Freude, Trauer, Niedergeschlagenheit, Aufbruchstimmung usw.) auf Beobachtungen aus. Einem gut gelaunten Beobachter werden wesentlich eher positive Verhaltensweisen seiner Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen ins Auge fallen als einem gestressten und überlasteten Beobachter. Hier kommt dann auch der *Projektionsfehler* zum Tragen: Die eigene Stimmungslage des Beurteilenden wird auf das Gegenüber, den zu Beurteilenden, projiziert – so schätzt ein fröhlicher Vorgesetzter seinen Beschäftigten eher froh und aufgeschlossen ein, ein wütender Vorgesetzter behauptet, er habe es mit aggressiven Beschäftigten zu tun.

Zu guter Letzt soll noch der am häufigsten vorkommende Beurteilungsfehler vorgestellt werden: Beim *Hierarchiefehler* fällt die Beurteilung in Abhängigkeit von der Stellung des Beschäftigten in der Hierarchie aus. Ein ranghöherer Mitarbeiter wird dabei grundsätzlich besser beurteilt als sein rangniederer Kollege, dem Beurteilenden ist es also nicht möglich, Beurteilung von hierarchischem Status zu trennen.

Der Beurteilung muss jedoch auch zu Gute gehalten werden, dass jede Objektivierbarkeit seine Grenzen hat: Die vier Kriterien zur Leistungsverhaltensbeurteilung im Entgeltrahmenabkommen sind zwar nicht eindeutig mess- und bewertbar, stellen aber

eine Orientierung dar, um eine aufgabenbezogene Beurteilung zu unterstützen. Ebenso ist der Umgang mit den Bewertungsstufen interpretationsfähig – dies gilt sowohl für den Beurteilenden, aber auch für den/die Beurteilten. Entscheidend ist für den Beschäftigten, beim Eindruck einer fehlerhaften, unklaren Beurteilung das Recht der Reklamation in Anspruch zu nehmen.

Gefahren einer Leistungsverhaltensbeurteilung auf Ebene der Beurteilten

Aus Sicht der Beschäftigten birgt eine solche Leistungsverhaltensbeurteilung sowohl Vor- als auch Nachteile. Die Leistungsbeurteilung ist ein besonders sensibler Bereich, da die fachliche und persönliche Beurteilung der Beschäftigten sowohl zu Wertschätzung, Anerkennung und Arbeitsfreude als auch zu Demotivation und innerer Kündigung führen kann. Die Nachteile einer Leistungsverhaltensbeurteilung wiegen hingegen genauso schwer wie die Vorteile: Wie bereits erwähnt, haftet der Beurteilung immer das Manko der Subjektivität an. Sowohl die Beurteilung der vier Merkmale als auch die Bewertung anhand der Stufensystematik ist immer subjektiv. Dies wird dadurch noch verstärkt, dass der Vorgesetzte das Leistungsverhalten für einen Zeitraum (und nicht für einen Zeitpunkt) beurteilen soll. Es besteht die Gefahr, dass aktuelle Verhaltensleistungen eher berücksichtigt werden und die Gesamteinschätzung des Vorgesetzten maßgeblich von seinem Eindruck in jüngster Vergangenheit bestimmt wird. Ein weiterer Nachteil ist der sogenannte „Nasenfaktor“. Die Beurteilung kann dann vom Beschäftigten nicht als „faire Beurtei-

lung“ gesehen werden, sondern wird als Instrument zur Belohnung oder Bestrafung empfunden.

Ein weiterer Kritikpunkt besteht in der Gefahr der Leistungsüberforderung. Im Tarifwerk sind Einschränkungen vereinbart worden, um einer Leistungsüberforderung entgegenzuwirken: in § 10 Nr. 2 ERA ist ein Rechtsanspruch des Beschäftigten gegen Leistungsüberforderung festgeschrieben: „Die Anforderungen an die Leistung im Zeitentgelt sind so zu gestalten, dass sie von für die auszuführenden Arbeiten geeigneten, genügend eingearbeiteten und eingeübten Beschäftigten auf Dauer ohne Gefährdung für ihre Gesundheit bewältigt werden können. Der Beschäftigte oder der Betriebsrat können die von dem Beschäftigten erwartete Leistung wegen Leistungsüberforderung schriftlich beanstanden. (...)“. Auf die Möglichkeiten der Reklamation einer Leistungsbeurteilung soll hier nicht weiter eingegangen werden.

Die Regelungen zur individuellen Leistungsverhaltensbeurteilung ermöglichen aber auch den Wunsch einiger Beschäftigten nach Anerkennung, Wertschätzung und Differenzierung ihrer Leistung.

Viele Beschäftigte wünschen, dass ihr persönlicher Beitrag zum Arbeitsergebnis und ihr Engagement für ihre Arbeit wahrgenommen werden und Anerkennung finden. Dies kann allerdings nur dann stattfinden, wenn in Unternehmen eine „aktive“ Form der Leistungsbeurteilung praktiziert wird. Der Wunsch der Beschäftigten nach mehr Differenzierung begründet sich weiterhin auch darin, für das eigene Leistungsverhalten

ein reellen Gegenwert vom Unternehmen zu erhalten. Durch eine differenzierte Betrachtung und faire Beurteilung kann der Beschäftigte sein Einkommen steigern und erfährt Anreize, sein Leistungsverhalten zu optimieren.

Erhalten Beschäftigte im Gehalt oder Zeitlohn bisher zu ihrem Grundentgelt eine Leistungszulage (0% - 32% bzw. 0% - 8%), erhalten die Beschäftigten nun im Zeitentgelt neben dem tariflichen Monatsgrundentgelt eine individuelle Leistungszulage, einen sogenannten leistungsbeurteilungsbezogenen Entgeltbestandteil (0% – 20%). Die individuelle Leistungszulage kann nun im neuen Entgeltrahmenabkommen einheitlich für beide Beschäftigtengruppen also 0% bis 20% des monatlichen Tarifgrundentgelts betragen. Dies bedeutet, dass bis zu 1/5 des monatlichen Grundentgelts zusätzlich durch die individuelle Leistungsverhaltensbeurteilung erzielt werden kann. Das ist eine lohnenswerte Größe, ohne jedoch den variablen Bestandteil im monatlichen Entgelt zu stark zu gewichten.

Eine Chance für alle – eine aktive gelebte Leistungsverhaltensbeurteilung

Das Entgeltrahmenabkommen kann nun zum Anlass genommen werden, eine aktiv gelebte Form der Leistungsbeurteilung im Unternehmen zu etablieren.

Systematisch: Die Beurteilung sollte systematisch erfolgen – Grundlage der Beurteilung sollten die Beobachtungen über den gesamten Beobachtungszeitraum hinweg sein. Um hier die Führungskräfte zu unterstützen, ist es sinnvoll, die gemachten Beobachtungen regelmäßig schriftlich festzu-

halten und diese in die Gesamtbeurteilung einfließen zu lassen. Die schriftlichen Dokumentationen können dann ebenso bei Reklamationen herangezogen werden.

Ebenso sollte eine Beurteilung nicht dann stattfinden, wenn „es gerade mal passt“, sondern in regelmäßigen Abständen mit hinreichend Zeit für die Vorgesetzten zur Durchführung und zur Vor- und Nachbereitung der Beurteilung und einem Leistungsbeurteilungsgespräch. Einzelne Eckpunkte dazu sind im ERA geregelt, eine Betriebsvereinbarung dazu kann auf betrieblicher Ebene die Regularien spezifischer definieren.

Methodisch: In einer Betriebsvereinbarung sollte festgehalten werden, welche Methode der Beurteilung zum Einsatz kommt und dass die Leistungsermittlung auf Basis der übertragenen Arbeitsaufgabe erfolgt. Weiterhin sollte festgeschrieben werden, dass nicht die Mitarbeiter im Vergleich miteinander beurteilt werden, sondern dass die Beurteilung individuell erfolgt. Als dritter methodischer Eckpunkt sollte von den Betriebsparteien vereinbart werden, dass unzulässige Methoden wie z.B. Rangfolgeverfahren oder das Prinzip der Normalverteilung nicht zum Einsatz kommen. Darüber hinaus sollte ein Training für die Vorgesetzten vereinbart werden, das die Beurteiler auf ihre Aufgabe vorbereitet und ihnen die häufigsten Beurteilungsfehler bewusst macht.

Kritisch: Das Entgeltrahmenabkommen sieht auch die Beanstandung von Leistungsbeurteilungen vor. Sowohl Beschäftig-

te als auch der Betriebsrat können unter Einhaltung festgelegter Fristen individuelle Leistungsbeurteilungen beanstanden und reklamieren. Nach § 80 Abs. 1 BetrVG hat der Betriebsrat die korrekte Durchführung der Tarifverträge zu überwachen und ist somit auch verpflichtet, notwendige Beanstandungen bei Leistungsbeurteilungen vorzunehmen und diese zu reklamieren. Auch dies gehört zu einer Beurteilungskultur: eine Leistungsbeurteilung sollte von den Beschäftigten mit Unterstützung des Betriebsrates eindringlich geprüft werden. Es sollte – da die Beurteilungsmerkmale interpretationsfähig und die Bewertung subjektiv sind – keine Scheu vor der Beanstandung bestehen. Damit ist die Beurteilung nicht mehr etwas, „was einem passiert“, sondern sie kann hinterfragt, ergründet, bewertet, diskutiert und im Rahmen einer sich entwickelnden Beurteilungskultur auch reklamiert werden.

Perspektivisch: Bei einer aktiven Leistungsverhaltensbeurteilung erhält der Beschäftigte eine Rückmeldung über sein Leistungsverhalten in der Vergangenheit und kann – zur Verbesserung seines Einkommens – eine höhere Punktzahl anstreben. Weiterhin wird ihm die Möglichkeit gegeben, im Leistungsbeurteilungsgespräch zu der Einschätzung seines Vorgesetzten Stellung zu nehmen. Darüber hinaus bietet sich ihm in den Beurteilungsgesprächen die Möglichkeit, seine persönliche Entwicklung im Unternehmen zu überprüfen. Es können Stärken herausgestellt und Defizite erkannt werden. Dies können wichtige Bezugspunkte sein für die berufliche Entwicklung jedes Einzelnen und für die Ermittlung von Fort-

und Weiterbildungsbedarfen, die auf die Verbesserung von Qualifikationen (Fach-, Methoden- und soziale Kompetenz) abzielen. Das Ergebnis einer Leistungsbeurteilung kann deshalb auch die Vereinbarung von Qualifizierungsmaßnahmen zur Folge haben, um die Beschäftigten zu besseren Leistungen in den nächsten Beurteilungsrunden zu befähigen. Für das Unternehmen kann das höher motivierte Beschäftigte, für die Beschäftigten höhere Arbeitszufriedenheit bedeuten.

Eine regelmäßige, systematische und verbindliche Leistungsbeurteilung kann also ein Instrument sein, mit dem Beschäftigten die Möglichkeit zur Positionierung gegeben wird; sie ermöglicht eine standardisierte Form des Austausches zwischen Beschäftigten und Führungskraft und hilft Entwicklungsperspektiven aufzuzeigen, zu planen und umsetzen zu können. Im Entgeltrahmenabkommen haben die Tarifvertragsparteien auf diesen Umstand Bezug genommen und nun ein Beurteilungssystem zur Verfügung gestellt, das eine neue Beurteilungskultur in den Unternehmen fördern kann.

Autoren- und Referentenverzeichnis

Manfred Wannöfel

Dr., Geschäftsführender Leiter der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/IGM

Claudia Niewerth

Dipl.-Soz.-Wiss. Claudia Niewerth

Axel Hofmann

Verbandsingenieur METALL NRW

Helga Schwitzer

Geschäftsführendes Vorstandsmitglied IG Metall Frankfurt