



10 Jahre ERA

Bilanz einer neuen Ära

■ Von Eckhard Eyer

Das Entgeltrahmenabkommen (ERA), das die getrennten Lohn- und Gehaltssysteme von Arbeitern und Angestellten in der Metall- und Elektroindustrie in ein gemeinsames Entgeltsystem zusammenführt, wurde seit dem Jahr 2004 umgesetzt. Das erste Unternehmen, das ERA einführt, war die Modine Neuenkirchen GmbH in Westfalen. Das Jahrhundertwerk, das die Tarifverträge in der M+E-Industrie aus den 60er-Jahren des letzten Jahrhunderts ablöste, soll hier bilanziert werden. Dabei werden neben persönlichen Erfahrungen auch die wissenschaftlichen Untersuchungen im Auftrag der IG Metall, die Veröffentlichungen in der Zeitschrift „angewandte Arbeitswissenschaft“ sowie Tarifverträge zu einheitlichen Entgeltsystemen für andere Branchen berücksichtigt.

Ausgangssituation und Ziele von ERA

In den Unternehmen der deutschen Metall- und Elektroindustrie gab es in den 70er-Jahren große technische und technologische Veränderungen. Die klare Unterscheidung in Mitarbeiter mit überwiegend Handarbeit bei Arbeitern und überwiegend Kopfarbeit bei Angestellten – entsprechend der Reichsversicherungsordnung von 1911 – begann zu „verschwimmen“. Die Tätigkeiten von Arbeitern und Angestellten veränderten sich; sie näherten sich immer mehr an, als Stichwort sei hier nur die NC/CNC-Technik genannt. Der Werker an der Maschine programmierte!

Gesellschaftlich veränderte sich das Umfeld, die Themen

„Humanisierung der Arbeit“ und „Teilautonome Gruppenarbeit“ in Verbindung mit Volvo führten ebenfalls zu einer Diskussion über die Sinnhaftigkeit der Trennung von Kopf- und Handarbeit.

Die Trennung in Arbeiter und Angestellte führte 1990 dazu, dass bei gleichwertigen Facharbeiter- und Fachangestellten-Tätigkeiten, z. B. Werkzeugmacher und Technischer Zeichner nach 5 Jahren Berufstätigkeit, in Nordrhein-Westfalen monatlich mehrere hundert DM monatliche Differenz zwischen den Verdiensten lagen (Bild 1).

Aufgrund der Diskussion in den tarifpolitischen Gremien von Arbeitgebern und Arbeitnehmern wurden im Jahr

1979 das Lohnrahmenabkommen und das Gehaltsrahmenabkommen in Nordrhein-Westfalen gekündigt und ein Entgeltrahmenabkommen angestrebt. Infolge der hohen Arbeitslosigkeit in den 80er-Jahren des letzten Jahrhunderts kam jedoch zunächst die Arbeitszeitverkürzung bei vollem Lohnausgleich auf die Agenda der Tarifvertragsparteien und ERA wurde zurückgestellt.

So war es auch Anfang der 90er-Jahre, als aufgrund der deutschen Wiedervereinigung sowohl *Gesamtmittel* mit seinen Mitgliedsverbänden als auch die *IG Metall* mit dem Aufbau der Verbandsstrukturen in Ostdeutschland andere Prioritäten als ERA hatten.

Ende der 90er-Jahre – die Themen „*Kontinuierlicher Verbesserungsprozess*“, „*Lean Production*“, „*Ganzheitliche Produktionssysteme*“ und „*Geschäftsprozessoptimierung*“ ließen die Grenzen zwischen Arbeitern und Angestellten zunehmend schwinden – wurde das Thema ERA wieder aufgegriffen. 2002 war es so weit gereift, dass es Tarifabschlüsse zur Finanzierung der ERA-Einführung gab und am 11. September 2003 im Bereich Küste der ERA-Tarifvertrag unterzeichnet wurde, am 16. September 2003 in Baden-Württemberg und am 18. Dezember 2003 in Nordrhein-Westfalen. Die ERA-Einführung konnte somit im Jahr 2004 beginnen.

Die bestehenden Lohn- und Gehaltssysteme waren nach den verschiedenen Regionen differenziert. Die Anzahl der Lohngruppen unterschied sich in den Tarifgebieten, aber die Facharbeiter, die in die sogenannte Ecklohngruppe eingruppiert waren, bekamen von Flensburg bis Garmisch-Patenkirchen praktisch den gleichen Tariflohn.

Auch bei den Gehaltsgruppen gab es vergleichbare Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den regionalen Tarifgebieten. Für die Meister, die neben dem meisterlichen Können auch die Aufgabe der Mitarbeiterführung hatten, gab es meist eigene Gehaltsgruppen, die auch in eine neue Entgelt-systematik integriert werden sollten.

Zusätzlich gab es bei den meisten Gehaltsgruppen einen Stufenaufstieg, der – je nach Tarifgebiet – an Betriebszugehörigkeit oder Berufserfahrung geknüpft war.

Mit ERA sollte nun ein für Arbeiter und Angestellte personenunabhängiges, einheitliches, transparentes und gerechtes Arbeitsbewertungs- und Entgeltsystem erreicht werden, das die tradierten Lohn- und Gehaltssysteme ablöst.

Philosophie und Struktur von ERA

Das Entgeltrahmenabkommen, in einigen Tarifgebieten auch „ERA-Tarifvertrag“ genannt, basiert bundesweit auf einer einheitlichen Grundphilosophie:

- einem anforderungsbezogenen Grundentgelt,
- einem Leistungsentgelt und

- einer Erschwernis-/Belastungszulage.

Diese Philosophie wurde in den einzelnen Tarifgebieten unterschiedlich umgesetzt.

Ursache für die regionalen Differenzierungen waren insbesondere die unterschiedlichen Ausgangssituationen in den alten Lohn- und Gehaltstarifverträgen, die unterschiedlichen Entwicklungen der Lohndrift in den 70er- und 80er-Jahren sowie die Struktur und Größe der Unternehmen in der Region.

Anforderungsbezogenes Grundentgelt

Basierend auf den regional unterschiedlichen Ausgangssituationen wurden unterschiedliche Verfahren der Arbeitsbewertung vereinbart: *summarische oder analytische Arbeitsbewertungsverfahren (Stufenwertzahl oder Punktbewertungsverfahren)*. Entsprechend dem Differenzierungsbedürfnis der regionalen Tarifgebiete wurden die *Entgeltgruppen*, von mindestens elf Entgeltgruppen (z. B. im Nordverbund) bis siebzehn Entgeltgruppen in Baden-Württemberg gespreizt (Bild 2).

Die bei den alten Gehaltsgruppen häufig praktizierten erfahrungsbedingten *Entgeltstufen* innerhalb einer Entgeltgruppe variieren in den

Tarifgebieten von „keiner Stufe“ bis zu „fünf Stufen“.

Um bei der Einführung von ERA die Arbeitsaufgaben in den Betrieben korrekt bewerten zu können, erarbeiteten die Tarifvertragsparteien zusätzlich zu den definierten Anforderungsmerkmalen und Anforderungsstufen bei der analytischen Bewertung und den Entgeltgruppenbeschreibungen bei der summarischen Bewertung *Niveaubispiele*. Diese Niveaubispiele wurden in einigen Tarifgebieten Teil von ERA, in anderen sind sie eine rechtlich unverbindliche Hilfe für die Praxis.

Leistungsentgelt

In allen Tarifgebieten gibt es zusätzlich zum aufgabenbezogenen personenunabhängigen Grundentgelt ein mitarbeiter- oder teambezogenes Leistungsentgelt. Am Beispiel des Tarifvertrages für das Tarifgebiet Baden-Württemberg soll das Leistungsentgelt erläutert werden, das in den anderen Tarifgebieten der gleichen Philosophie folgt, jedoch z. T. abweichende Ausführungsbestimmungen hat.

Zusätzlich zum Grundentgelt wird nach der Einarbeitungszeit des Mitarbeiters, spätestens nach sechs Monaten Betriebszugehörigkeit, ein Leistungsentgelt gezahlt. Mit dem Leistungsentgelt wird ein über der tariflichen Bezugsbasis (Bild 3) liegendes Leistungsergebnis abgegolten. Vergleichbare Leistungsergebnisse müssen – unabhängig von den jeweils vereinbarten Methoden zur Ermittlung des Leistungsergebnisses – zu gleichen Verdienstchancen im Leistungsentgelt führen. Das individuelle Leistungsentgelt richtet sich nach dem Leistungsergebnis des einzelnen Mitarbeiters und/oder mehrerer Mitarbeiter.

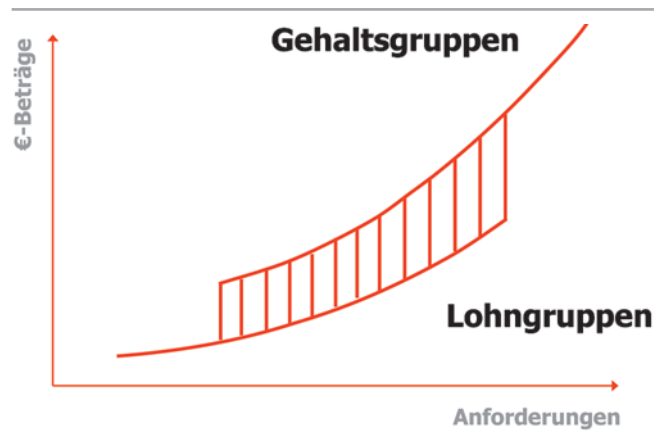


Bild 1: Lohn- und Gehaltslinie

Das Leistungsentgelt beruht auf einem methodisch ermittelten Leistungsergebnis. Zur Ermittlung des Leistungsergebnisses können drei Methoden einzeln oder in Kombination angewendet werden:

- Beurteilen (Leistungsbeurteilung)
- Kennzahlenvergleich (Akord und Prämie)
- Feststellung der Zielerfüllung im Rahmen von Zielvereinbarungen (Zielentgelt).

Welche Leistungsentgeltmethode vereinbart und wie sie ausgestaltet wird, entscheiden die Betriebsparteien. Dabei sind die Nachvollziehbarkeit und die betrieblichen Erfordernisse zu berücksichtigen.

In den meisten Tarifgebieten ist eine freie Kombination der einzelnen Leistungsentgeltmethoden möglich. In der Region M+E-Mitte muss sich ein Unternehmen beim tariflichen Leistungsentgelt zwingend für eine Entgeltmethode entscheiden. Ein zusätzliches freiwilliges übertarifliches Leistungsentgelt kann auf einer anderen tariflichen Entgeltmethode beruhen, z. B. individuelle tarifliche Leistungszulage und freiwillige übertarifliche Gruppenprämie.

Die Höhe der Leistungsentgelte variiert in den einzelnen Tarifgebieten von durchschnittlich 6 % bis 15 %.

Erschwernis-/Belastungszulage

Die Tarifvertragsparteien haben das Ziel, die Gesundheit der Beschäftigten zu schützen und die Arbeitsplätze aufgrund gesicherter arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse zu gestalten. Die Bezahlung von Entgelt für die bewusste Inkaufnahme von Gesundheitsschäden ist zu vermeiden. Mittlere Belastungen sind bereits mit dem Grundentgelt abgegolten. Darüber hinausgehende Belastungen werden

Bild 2.: Struktur der regionalen ERA-Arbeitsbewertungsverfahren und Entgelttabellen (Quelle: Gesamtmetall)

Tarifgebiet	Bewertungsmethode	Anzahl der Entgeltgruppen	Stufung der Entgeltgruppen	Tarif-/ Niveaubeispiele
Baden-Württemberg	Stufenwertzahlverfahren	17	betriebl.: EG 7-17 in je 3 Niveaus	122
Nordrhein-Westfalen	Punktbewertungsverfahren	14	EG 12 2, EG 13 3 und EG 14 4 Niveaus	121
Nordverbund	summarisch	11	bis max. 5 Niveaus	nein
M+E-Mitte	summarisch	11	betriebl.: für EG 4 - 11	108
Niedersachsen	summarisch	13	bis max. 3 Niveaus	nein
Bayern	summarisch	12	EG 4 3 Niveaus, übrige 2 Niveaus	70
Sachsen	summarisch	12	2 Niveaus	89
Sachsen-Anhalt	summarisch	11	2 Niveaus	nein
Thüringen	summarisch	12	2 Niveaus	89
Berlin und Brandenburg	summarisch	13	bis max. 4 Niveaus	96
Osnabrück	summarisch	13	bis max. 5 Niveaus	nein

bei der Ermittlung der Belastungszulage berücksichtigt.

ERA-Einführungsprozess

Die Einführung des ERA war für die Unternehmen und die sie begleitenden und unterstützenden Tarifpartner (Regionalverbände von Gesamtmetall und Verwaltungsstellen der IG Metall) ein grundlegender, mehrdimensionaler Veränderungsprozess.

Für den Einführungsprozess und den Umstieg von bestehenden Lohn- und Gehaltsrahmenabkommen auf ERA wurde deshalb in den Tarifgebieten jeweils ein ERA-Einführungstarifvertrag vereinbart. Die wesentlichen Eckpunkte in allen Tarifgebieten waren:

- ERA muss kostenneutral eingeführt werden.
- Zum Zeitpunkt der ERA-Umstellung darf es keine „Verlierer“ (sogenannte „Überschreiter“) bei den Mitarbeitern geben.
- Der Zeitraum der Einführung von ERA und der Angleichung der alten an die neuen Entgelte – an den neuen ERA-Tarif – muss praxisgerecht sein.

Um ERA kostenneutral einführen zu können wurden in den Jahren 2002 bis 2006 Teile der Tarifierhöhungen in sogenannten betrieblichen ERA-Anpassungsfonds thesauriert. Die so gebildeten Rücklagen dienten dazu, in der fünfjährigen Anpassungsphase Mehrkosten zu kompensieren.

Die Herausforderung bei der ERA-Einführung lag darin, auf der Ebene der Arbeitgeberverbände und der IG Metall sowie in den Unternehmen ein professionelles Projektmanagement zur ERA-Einführung aufzubauen, umfassende Informations- und Schulungskonzepte zu erarbeiten sowie ein angemessenes Dienstleistungsangebot jeweils für Management und Betriebsräte in den Unternehmen bereitzustellen.

ERA-Grundentgelt einführen

Die Einführung des ERA-Grundentgeltes in den Unternehmen erfolgt in fünf Schritten durch das Management unter Einbeziehung der Mitarbeiter bzw. ihrer Vertreter, der Betriebsräte:

- Beschreibung der Arbeitsaufgaben
- Bewertung der Arbeitsaufgaben
- Eingruppierung des Mitarbeiters entsprechend seiner übertragenen Arbeitsaufgabe
- Feststellen der Differenz von alter und neuer Vergütung unter Berücksichtigung der Höhe des Leistungsentgeltes und der Erschwerniszulage

§ 3 Bezugsbasis der Entgeltregelung

Bei der Bewertung der Höhe der Arbeitsanforderungen nach diesem Tarifvertrag ist ohne Beachtung von Geschlecht und Alter der Beschäftigten, die die jeweilige Arbeit ausführen, von Folgendem auszugehen:

Es wird eine Leistungsbasis unterstellt, die bei menschengerechter Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung von durchschnittlich geeigneten Beschäftigten ohne gesteigerte Anstrengung auf Dauer zu erreichen ist.

Bild 3: Tarifliche Bezugsbasis ERA-TV Baden-Württemberg

- Festlegung der Besitzstandszulage bzw. Heranführen des alten an das neue Entgelt.

Den Unternehmen wurde zur Umstellung auf die ERA-Vergütung ausreichend Zeit gegeben. In aller Regel bestand nach Vereinbarung der regionalen ERA-Tarifwerke eine einjährige Zeitspanne für interne Vorbereitungsarbeiten und anschließend eine vierjährige Zeitspanne für den Beginn der betrieblichen ERA-Einführung. Unter bestimmten Umständen konnte die Einführungsphase von den Tarifvertragsparteien – in der Fläche oder für einzelne Unternehmen – verlängert werden.

Die Phase vor der ERA-Einführung erforderte seitens der Unternehmen umfangreiche Vorbereitungsarbeiten, wie beispielsweise die Information der Mitarbeiter und Führungskräfte, die Schulung der mit der Umsetzung betrauten Fach- und Führungskräfte und des Betriebsrats. Nicht selten führte die ERA-Einführung zur Einsetzung eines ERA-Projektmanagements und in einigen Tarifgebieten einer Paritätischen Kommission.

Der wichtigste Schritt nach der Informationsphase war das Erstellen von aktuellen Aufgabenbeschreibungen und deren Bewertung bzw. Einstufung. Mit Hilfe in den Unternehmen entwickelter und auch von den Verbänden zur Verfügung gestellter Kostenprognose-Programme konnten Schattenrechnungen durchgeführt und die Folgen von ERA – für Mitarbeiter und Unternehmen – simuliert werden. Entsprechend konnten dann die tariflichen Kompensations- und Gestaltungsmöglichkeiten des ERA-Einführungstarifvertrags zur Besitzstandswahrung und Kostenneutralität eingesetzt werden.

ERA-Leistungsentgelt einführen

Die Einführung des ERA-Leistungsentgeltes war grundsätzlich zeitgleich mit der Einführung des ERA-Grundentgeltes möglich. In der Praxis zeigte sich die Mächtigkeit des Projektes der ERA-Grundentgelt-einführung, die nicht zuletzt aufgrund der z. T. auftretenden Konflikte enorme Kapazitäten gebunden hat. Dieses Umfeld war zum einen für eine Einführung des neuen Leistungsentgeltes nicht immer fruchtbar und zum anderen bestand für das neue ERA-Leistungsentgelt kein Zeitdruck, da die Unternehmen nicht an das Zeitfenster von fünf Jahren gebunden waren. Bundesweit entschieden sich die meisten Unternehmen für die sukzessive Einführung. Dabei gab es regionale Unterschiede.

Für den Prozess der Einführung eines Leistungsentgeltes in der Betriebspraxis war i. d. R. nicht alleine der neue ERA, sondern die sowieso anstehende Änderung der Leistungsentgeltmethoden, z. B. aufgrund neuer *Ganzheitlicher Produktionssysteme (GPS)* und des eingeführten *Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP)* ausschlaggebend.

In den Unternehmen, in denen mit der Einführung des ERA-Grundentgeltes kein neues Leistungsentgelt eingeführt wurde, konnten die bestehenden Leistungsentgelt-Methoden beibehalten werden. Wo sich die Höhe der bisherigen tariflichen durchschnittlichen Leistungslöhne im Lohnrahmenabkommen von denen im neuen ERA unterschieden, wurden unter Zuhilfenahme des Dreisatzes bzw. tariflicher Faktoren die Leistungsentgelte so angepasst, dass die Kostenneutralität und Besitzstandswahrung gewährleistet waren.

Erschwernis-/Belastungszulage einführen

Die Belastungs- bzw. Erschwerniszulagen wurden im Kontext der Einführung des ERA-Grundentgeltes – dort wo die Voraussetzungen vorlagen – eingeführt.

Status der ERA-Einführung

In den letzten zehn Jahren haben praktisch alle tarifgebundenen Unternehmen ERA eingeführt.

Die tariffreien Unternehmen, die sich am Tarifvertrag orientieren, haben überwiegend ERA – allerdings nicht selten unter einem anderen Namen (z. B. XY-Unternehmen-Entgeltsystem) eingeführt und damit auf die Entwicklung am Arbeitsmarkt nicht zuletzt wegen des sich abzeichnenden Fachkräftemangels aufgrund des demografischen Wandels reagiert.

Zehn Jahre ERA – eine Bilanz

Eine Bilanz von ERA zu ziehen ist bei dem sehr komplexen Thema nicht einfach. Die Wahrnehmungen der Tarif- und Betriebsparteien, aber auch der Unternehmensleitungen und Betriebsräte sowie nicht zuletzt der Mitarbeiter, um deren Entgelt und damit Einkommen es geht, ist sehr differenziert.

Die Bilanz orientiert sich deshalb an den Zielen, die mit ERA verfolgt wurden, nämlich:

- Einheitliches Entgeltsystem für Arbeiter und Angestellte
- Keine methodeninduzierten Unterschiede bei der Höhe des Leistungsentgeltes
- Keine leistungsentgeltfähigen Erschwernis- bzw. Belastungszulagen
- Kostenneutralität bei der

ERA-Einführung für fünf Jahre

- Besitzstandssicherung der Mitarbeiter.

Einheitliches Entgeltsystem für Arbeiter und Angestellte

Mit dem ERA wurde eine bundesweit einheitliche Entgeltphilosophie in der M+E-Industrie aus anforderungsbezogenem Grundentgelt, einem Leistungsentgelt und ggf. einer Belastungszulage realisiert. Diese Vereinheitlichung hat sich bewährt, weil die Trennung von Arbeitern und Angestellten überwunden wurde und eine wichtige Voraussetzung zur besseren Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den Mitarbeitern in neuen ganzheitlichen Produktionssystemen geschaffen wurde.

• Grundentgelt

Die einheitliche bundesweite Entgeltphilosophie wurde beim anforderungsbezogenen Grundentgelt realisiert. Mitarbeiter werden aufgrund der ihnen übertragenen Arbeitsaufgaben – und nicht aufgrund ihrer angebotenen Qualifikation – eingruppiert und vergütet. Durch die unterschiedlichen Arbeitsbewertungsverfahren sowie deren regional differenzierte Anwendung und die unterschiedliche Anzahl der Entgeltgruppen in den regionalen Tarifgebieten wurde die ERA-Philosophie sehr stark ausdifferenziert.

Einige tariffreie Unternehmen haben sich erfolgreich an ERA angelehnt, die Arbeitsbewertung und Grundentgeltstruktur eines Tarifgebietes bundesweit an allen Standorten angewandt und sich an den jeweils regionalen Entgelten orientiert.

• Leistungsentgelt

Die bundesweit einheitlichen drei Leistungsentgeltmethoden „Leistungsbeurteilung“, „Kennzahlenvergleich“ und „Zielver-

einbarung“ für alle Mitarbeiter haben sich bewährt. Gegenüber dem Gehaltsrahmenabkommen, das nur eine Leistungsbeurteilung für Angestellte vorsah, sind nun für diese Mitarbeiter tarifliche Prämien im Kennzahlenvergleich möglich. Darüber hinaus bietet die neue Leistungsentgeltmethode „Zielvereinbarungen“ eine weitere Option, die in der Praxis bisher eher zögernd angenommen wird.

Eine Kombination der verschiedenen Leistungsentgeltmethoden und damit der Zuschnitt auf die betrieblichen Bedürfnisse ist in den meisten Tarifgebieten möglich und hat sich bewährt.

Die Leistungsentgelthöhe ist in den meisten Tarifgebieten für alle Leistungsentgeltmethoden gleich. Damit ist das Ziel erreicht, bei der Entgelthöhe keine methodeninduzierten Unterschiede mehr zu haben.

Je nach Tarifgebiet variiert die Leistungsentgelthöhe von durchschnittlich 6 % bis 15 %. In einigen Tarifgebieten ist in den Tarifverträgen festgeschrieben, dass das individuelle Leistungsentgelt von 0 % bis zum Doppelten des durchschnittlichen tariflichen Leistungsentgeltes betragen kann. Diese beiden Prämissen sind bei einer Leistungsbeurteilung relativ leicht einzuhalten.

Beim Kennzahlenvergleich treten häufig Probleme auf, denn dort liegen die Mitarbeiterleistungen erfahrungsgemäß i. d. R. nahe am Maximalwert und damit weit über den tariflichen Durchschnitt. Begrenzt man – um den tariflichen Durchschnitt von 15 % einzuhalten – die Prämie z. B. auf 17 %, entstehen betriebliche Diskussionen und nicht selten Konflikte.

Einige Tarifverträge legen fest, dass bei Fließfertigung

das Akkordentgelt zu zahlen ist. Diese tarifliche Festlegung der Leistungsentgeltmethode steht modernen ganzheitlichen Produktionsprozessen mit KVP in der Praxis nicht selten im Weg.

Die Einführung von Zielvereinbarungen mit Zielentgelt ist eine große Chance zur besseren Steuerung der Unternehmen und der Leistungsbeiträge der Mitarbeiter. Ob und inwieweit diese Chance ergriffen wird, hängt zum einen von der Unternehmenskultur, der vorhandenen und gelebten Transparenz im Umgang mit Leistungskennzahlen und zum anderen von der Existenz von aussagefähigen Leistungskennzahlen für Mitarbeiter in indirekten Bereichen ab. Die Chance, mit Zielvereinbarungen zu arbeiten, wird insbesondere in produktionsnahen Bereichen genutzt, während in der Produktion Kennzahlenvergleiche dominieren.

• *Belastungszulage*

In den Lohnrahmenabkommen führten Belastungen nicht selten dazu, dass sich die Lohngruppe des Mitarbeiters bei entsprechend hohen Belastungen erhöhte. Wenn der Arbeitgeber dann in die Humanisierung der Arbeit und verstärkten Gesundheitsschutz investierte und die Belastungen reduzierte, bedeutete das für die Mitarbeiter zum einen weniger Einkommen und zum anderen einen Verlust des auf der Lohngruppe basierenden Status im Unternehmen. Gleichzeitig reduzierte sich auch der Leistungslohn, der in von Hundert des Grundlohns gezahlt wurde. Demgegenüber hat sich die Belastungszulage nach ERA als „Add-on“ zu Grund- und Leistungsentgelt sehr bewährt, wenn arbeitsgestalterisch keine sinnvolle Abhilfe geschaffen werden kann.

Kostenneutralität und Besitzstandsicherung

Die ERA-Einführung ist für die Unternehmen ein schwieriger Veränderungsprozess, weil tradierte Wertvorstellungen in Frage und z. T. „auf den Kopf gestellt“ werden. Da es dabei auch noch um das Portmonee und den damit verbundenen Status der Mitarbeiter ging, war das Thema ERA-Einführung besonders sensibel und nicht selten konfliktreich.

Mit dem Ansparen der ERA-Anpassungsfonds (in den Jahren 2002 bis 2006) zur Sicherung der Kostenneutralität und Finanzierung von Besitzstandszulagen über fünf Jahre wurde das Thema strategisch klug angegangen. Die Umsetzung zeigte, dass den Tarifvertragsparteien mit dieser Strategie ein großer Wurf gelungen ist. Sie haben die bei der ERA-Einführung auftretenden Herausforderungen antizipiert und entsprechende faire Regelungen getroffen.

Erfahrungen aus dem Einführungsprozess

Ausgehend von der These, dass ein Tarifvertrag nur so gut ist wie seine Umsetzung in die Praxis, kommt dem ERA-Einführungsprozess eine besondere Bedeutung zu. Der ERA-Einführungsprozess bezieht sich auf die Einführung des gesamten ERA, d. h. von Grund- und Leistungsentgelt sowie der Belastungszulage. Da für die Einführung des ERA-Grundentgeltes ein Zeitfenster von ca. fünf Jahren je nach Tarifgebiet vorgesehen war und für die Neugestaltung des Leistungsentgeltes weniger die ERA-Einführung als die veränderten betrieblichen Prozesse und neuen Technologien ausschlaggebend sind, konzentrierte sich der Einführungsprozess faktisch auf die Einführung des Grundentgeltes.

Diese Sichtweise findet sich auch in den Ergebnissen der von der IG Metall vergebenen Forschungsaufträgen zum ERA-Einführungsprozesses sowie in Veröffentlichungen von Gesamtmetall-Mitgliedern wieder.

Die ERA-Einführung ist einerseits im jeweiligen ERA-Einführungstarifvertrag festgelegt und andererseits entscheidend vom Dienstleistungspaket des regionalen Arbeitgeberverbandes bzw. der IG-Metall-Verwaltungsstellen abhängig. Die komplexen und gut durchdachten ERA-Einführungstarifverträge haben sich bewährt.

Die Umsetzung in den Tarifgebieten folgte den regionalen Zielsetzungen, die die handwerklichen Ziele im Einführungsstarifvertrag ergänzten und die sich z. B. in Baden-Württemberg und Niedersachsen stark unterschieden.

Auf der betrieblichen Ebene folgte die Umsetzung auch den Zielen, die die Unternehmen damit verbanden. Bei international agierenden und weltweit produzierenden Unternehmen, deren Standorte auch innerhalb der Unternehmen in einem harten Wettbewerb stehen, war z. B. die Standortsicherheit ein Thema und damit eine eher „strenge“ Bewertung der Arbeitsaufgaben.

In anderen Unternehmen mit einigen hundert bis zu mehreren tausend Mitarbeitern stand das Betriebsklima im Vordergrund. Dort gab es interessante innerbetriebliche „Deals“. Sie reichten von großzügigen Arbeitsbewertungen bis zu (von den Tarifvertragsparteien unerwünschten) Regelüberführungen und eine über die tarifliche Umrechnung hinausgehende Reduktion der zu hohen Akkordmehrverdienste. In Zeiten der Hochkonjunktur 2007 und 2008 konnte so einerseits die Belieferung der

Kunden gesichert sowie andererseits ERA kostenneutral und ohne unnötige Konflikte umgesetzt werden.

In den Projekten zur ERA-Einführung zeigte sich, dass gut qualifizierte Personal, Industrial Engineers und Betriebsräte die ERA-Einführung – bei allen Interessengegensätzen – zum Erfolg werden ließen.

Blick über den Tellerrand

Bei der Bewertung des ERA und seiner Umsetzung ist auch ein Vergleich – ein Benchmark – mit Flächentarifverträgen in anderen Branchen zum einheitlichen Entgelt interessant.

Chemische Industrie

Die chemische Industrie war im Jahr 1988 mit dem *Bundesentgelttarifvertrag (BETV)* der Vorreiter bei einheitlichen Flächentarifverträgen für Arbeiter und Angestellte. Durch das „Zusammenschieben der Lohn- und Gehaltsgruppen zu Entgeltgruppen“ und die vorgenommene großzügige Regelüberführung ohne Neueingruppierung waren insbesondere im Mittelstand sehr hohe Mehrkosten zu verzeichnen.

Öffentlicher Dienst

Bei der Einführung des *TVöD* in den Jahren 2003 bis 2005 beschränkte sich der Erneuerungsprozess im Wesentlichen auf die neue Entgelttabelle, in der die Altersstufen durch Erfahrungsstufen ersetzt wurden, um die Entgelttabelle rechtzeitig für das Jahr 2006 und die Verabschiedung des *Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes AGG* fest zu machen. Aufgrund der Regelüberführung der alten BAT-Eingruppierung in den *TVöD* und die dynamisierte Absicherung der Besitzstandszulagen

begann keine neue Ära. Die Defizite des alten BAT und die dort beklagte Gerechtigkeitslücke wurden praktisch fortgeschrieben, denn die 2007 geplante Neuregelung der tariflichen Arbeitsbewertung und Eingruppierung nach dem *TVöD* steht immer noch aus. Das tarifliche Leistungsentgelt, das im Jahr 2007 mit 1 % eingeführt wurde und bei Tariferhöhungen bis zum Durchschnittsbetrag von 8 % stetig anwachsen soll, betrug im Jahr 2013 nur 2 %.

Einzelhandel

Der Einzelhandel hat sich im Jahr 2002 auf den Weg gemacht, um die Strukturen des Lohn- und Gehaltstarifvertrages, die noch aus den 20er-Jahren des letzten Jahrhunderts stammen, zu erneuern. *ver.di* und *HDE* haben in einem Projekt „Lernende Tarifpolitik“ im Konsens ein komplettes Eingruppierungssystem erarbeitet, das umgesetzt werden kann, wenn die Fragen der Kostenneutralität und Besitzstandswahrung geklärt sind.

Fazit

Mit ERA brach eine neue Ära in der M+E-Industrie an. Die künstliche Trennung zwischen Arbeitern und Angestellten wurde überwunden. Die Erschwerniszulagen – soweit sie gezahlt werden – sind nicht mehr Basis für die Leistungsentlohnung. Investitionen in menschengerechte Arbeitsplätze berühren nicht mehr das Grundentgelt und den Status der Mitarbeiter.

Die bundesweit durchgängige Philosophie des Entgeltaufbaus, der anforderungsgerechten Eingruppierung der Arbeitsaufgaben und die überwiegend methodenunabhängige Höhe der Leistungsentgelte, verbunden mit einer

betrieblichen Neueingruppierung aller Arbeitsaufgaben, hat sich bewährt. Die Absenkung der tariflichen Entgeltlinie in den Jahren 2002 bis 2006 und die Rückstellungen in Form von ERA-Anpassungsfonds für die kostenneutrale ERA-Einführung waren ein kluger und intelligent umgesetzter Schachzug, um die temporär entstehenden Mehrkosten aufgrund der Besitzstandswahrung der Mitarbeiter zu kompensieren.

Vergleicht man das ERA und die ERA-Einführungstarifverträge sowie die ERA-Einführung in den Betrieben mit anderen Entgelt-Tarifverträgen und deren Umsetzung in den letzten Jahrzehnten, die das Ziel hatten, die Differenzierung von Arbeitern und Angestellten zu überwinden, so ist den Tarifvertragsparteien der M+E-Industrie ein Kompliment zu machen. Das ERA ist eine gelungene Innovation und Investition der Tarifvertragsparteien der M+E-Industrie in die Zukunft des Standorts Deutschland und seine Wettbewerbsfähigkeit.

Literatur

[1] Antoni, C. A.; Kädtler, J.; Eyer, E.: Entgeltsysteme und Anforderungsprofile im Einzelhandel. Abschlussbericht. Göttingen/Trier/Köln, 2007
 [2] Averkamp, Ch.; Kiebling, D.; Böhm, D.: Systematisch Vorgehen bei der Umsetzung des neuen Entgelt-Rahmen-Abkommens (ERA) – ein Praxisbericht. In: *Angewandte Arbeitswissenschaft* Nr. 188, Köln, 2006, S. 1 - 19
 [3] Bahnmüller, R.; Schmidt, W.: Auf halbem Weg – Erste Befunde zur ERA-Umsetzung in Baden-Württemberg. In: *WSI-Mitteilungen* 7/2007, S. 358 - 364
 [4] Becker, K.-D.; Heuser, I.; Schauer, J.: ERA-Informationsgespräche mit gut vorbereiteten Führungskräften. In: *Angewandte Arbeitswissenschaft* Nr. 189, Köln, 2006, S. 41 - 54
 [5] Beraus, W.; Dick, P.: Der ERA-Tarifvertrag in Baden-Württemberg – ein Gestaltungsrahmen für die Arbeit der Zukunft. *REFA-Nachrichten* 4/2004, S. 5 - 10
 [6] Bossemeyer, A.; Mackau, D.: Die betriebliche ERA-Einführung im Nordverbund. In: *Angewandte Arbeitswissenschaft* Nr. 188, Köln, 2006, S. 20 - 38
 [7] Brossardt, B.; Mantl, G.: Aktueller Stand der ERA-Einführung in Bayern – Erfahrungen und Erkenntnisse aus der

betrieblichen Umsetzung. In: *Angewandte Arbeitswissenschaft* Nr. 194, Köln, 2007, S. 1 - 11
 [8] Eyer, E. (Hrsg.): ERA erfolgreich einführen. Düsseldorf, 2006
 [9] Eyer, E: *TVöD – Übernehmen oder nicht?* In: *Sozialwirtschaft aktuell* 17/2006, S. 1 - 3
 [10] Eyer, E.; Haussmann, T.: Zielvereinbarung und variable Vergütung – Ein Leitfaden nicht nur für Führungskräfte. Wiesbaden: Gabler, 2011
 [11] Eyer, E.; Heggemann, G.; Lüken, J.: Best Practice Münster/Westfalen: *TVöD: Leistungsbewertung und Zielvereinbarung*. In: *Arbeit und Arbeitsrecht* 7/2008, S. 424 - 427
 [12] Eyer, E.; Koch, W.: Metall- und Elektroindustrie – Erste erfolgreiche ERA-Umsetzung. In: *Arbeit und Arbeitsrecht* 5/2004, S. 37 - 39
 [13] Eyer, E.; Koch, W.: Modine: Zielvereinbarungen mit Service-Teams. In: ERA erfolgreich einführen. Symposium, Düsseldorf, 2006, Seite 315 - 323
 [14] Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM: Konfliktfelder bei der betrieblichen Umsetzung des ERA. Bochum
 [15] Hofmann, A.; Rösner, U.: Die ERA-Umsetzung in Nordrhein-Westfalen – eine Halbzeitbilanz. In: *Angewandte Arbeitswissenschaft* Nr. 193, Köln, 2006, S. 1 - 18
 [16] Huber, B.; Schild, A.: Die neuen Entgelttarifverträge. In: *WSI-Mitteilungen* Jahrgang 57, Heft 2, S. 102 - 105
 [17] Kuhlmann, M.; Sperling, H.-J.: Der Niedersachsen-Weg – Tarifregelungen, Einführungsprozesse und Wirkungen des ERA. In: *WSI-Mitteilungen* 3/2009, S. 127 - 135
 [18] Neissen, M.: ERA-Entgeltlösungen bei BOSCH – Praxisbericht eines großen Industriebetriebs aus dem Norddeutschen Raum. In: *Angewandte Arbeitswissenschaft* Nr. 196, Köln 2008, S. 2 - 19
 [19] Reichel, F.-G.: Das Reglungswerk ERA zur Neugestaltung der tariflichen Vergütung in der Metall- und Elektroindustrie. In: *Leistung und Lohn*, Nr. 405, 2005, S. 5 - 25
 [20] Weyel, V.: Der Bundesentgelttarifvertrag für die chemische Industrie. In: *Leistung und Lohn*, Nr. 201/202/203, Bergisch Gladbach: Heider Verlag, 1988

VERFASSER



Dipl.-Ing. Dipl.-Kfm.
 Eckhard Eyer
 Perspektive Eyer Consulting,
 Köln
 Kontakt: info@eyer.de