

Technische Universität Dortmund

Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Dissertation

Ein Jahrhundertwerk auf der Zielgeraden

Die Prägekraft tarifvertraglicher
Regelungen auf die Förderung moderner
Formen von Arbeitsorganisation

vorgelegt von

Claudia Niewerth

Gutachter: Prof. Dr. Hartmut Hirsch-Kreinsen

Juli 2015

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|-------|--|----|
| 1. | Einleitung..... | 8 |
| 1.1 | Aufbau der Arbeit..... | 10 |
| 1.2 | Bezugsrahmen: Die Bedeutung Kollektivvertraglicher Regelungen..... | 13 |
| 1.3 | Die Krise des Deutschen Tarifsystems..... | 16 |
| 1.3.1 | Abnehmende Tarifbindung..... | 16 |
| 1.3.2 | Zunehmende Etablierung von OT-Verbänden..... | 17 |
| 1.3.3 | Vermehrtes Auftreten tarifloser Zustände..... | 19 |
| 1.3.4 | Zunehmende Verbreitung direkter Partizipation..... | 19 |
| 1.4 | Entwicklungstrends des Tarifsystems..... | 20 |
| 1.4.1 | Dezentralisierung des Tarifsystems..... | 21 |
| 1.4.2 | Fragmentierung/Segmentierung der Tariflandschaft..... | 24 |
| 1.5 | Szenarien über die Zukunft des Flächentarifvertrages..... | 25 |
| 2. | Das Entgeltrahmenabkommen..... | 31 |
| 2.1 | Ziele des ERA..... | 32 |
| 2.2 | Die Verhandlungsergebnisse: Das Tarifvertragswerk des ERA-TV..... | 35 |
| 2.2.1 | Entgeltrahmen-Tarifvertrag (ERA-TV)..... | 38 |
| 2.2.2 | Einführungstarifvertrag zum ERA-TV (ETV ERA)..... | 38 |
| 3. | Arbeitsorganisation in der Metall- und Elektroindustrie..... | 42 |
| 3.1 | Vom Wandel der Arbeitsorganisation..... | 42 |
| 3.2 | Die Arbeitsorganisation im Kontext neuer Produktionssysteme..... | 44 |
| 3.2.1 | Das Beispiel „Gruppenarbeit“..... | 47 |
| 3.2.2 | Das Beispiel „Toyota Produktionssystem (TPS)“..... | 49 |
| 3.2.3 | Das Beispiel „Ganzheitliche Produktionssysteme (GPS)“..... | 51 |
| 3.3 | Eine Ableitung: Merkmale moderner Formen von Arbeitsorganisation..... | 53 |
| 4. | Herleitung der Forschungsfrage..... | 57 |
| 4.1 | Zur Verbreitung moderner Formen der Arbeitsorganisation..... | 58 |
| 4.2 | Der Zusammenhang zwischen der Verbreitung moderner Formen der Arbeitsorganisation und Entgeltgestaltung..... | 60 |
| 5. | Vorgehensweise der Empirischen Analyse..... | 64 |
| 5.1 | Phase 1: Synopsis..... | 65 |
| 5.2 | Phase 2: Sekundäranalyse..... | 65 |
| 5.3 | Phase 3: Fallstudien..... | 67 |
| 5.4 | Übersicht über das Sample – Kriterien der Fallauswahl..... | 70 |
| 6. | Die Tarifbezirke Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg und Niedersachsen..... | 73 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 6.1 | Bevölkerungs- und Beschäftigungsdaten der Regionen..... | 73 |
| 6.2 | Branchenstrukturen der Metall- und Elektroindustrie | 76 |
| 6.3 | Die Tarifakteure | 84 |
| 6.3.1 | Der Arbeitgeberverband der Metall- und Elektroindustrie | 85 |
| 6.3.2 | Die Gewerkschaften für die Metall- und Elektroindustrie | 87 |
| 6.4 | Zusammenfassung: Positionsbestimmung als Gestaltungslinie des ERA..... | 88 |
| 7. | Synopse (§§§): Die Ausgestaltung des ERA in den drei Tarifbezirken..... | 91 |
| 7.1 | Grundentgeltfindung in den Tarifregionen im Vergleich..... | 92 |
| 7.1.1 | Entgeltaufbau..... | 94 |
| 7.1.2 | Entgeltgrundsatz und Entgeltmethoden | 94 |
| 7.1.3 | Bezugsbasis der Entgeltregelung | 95 |
| 7.1.4 | Bestimmungen zur Eingruppierung und Grundentgeltfindung | 95 |
| 7.1.5 | Entgeltgruppen und Entgeltstufen | 96 |
| 7.1.6 | Punktebewertungsverfahren / Stufenwertzahlverfahren..... | 100 |
| 7.1.7 | Niveaubeispiele..... | 106 |
| 7.2 | Leistungsentgelt der drei Tarifregionen im Vergleich | 108 |
| 7.2.1 | Grundlagen zum Leistungsentgelt | 108 |
| 7.2.2 | Methoden der Ermittlung des Leistungsergebnisses..... | 111 |
| 7.2.3 | Akkord | 111 |
| 7.2.4 | Prämie..... | 112 |
| 7.2.5 | Zielvereinbarung..... | 114 |
| 7.3 | Belastungen (NRW / BW / NS) im Vergleich | 118 |
| 7.4 | Spezifika der Einführung des ERA..... | 119 |
| 7.4.1 | Der Einführungszeitraum..... | 119 |
| 7.4.2 | Das besondere Einführungsverfahren | 120 |
| 7.4.3 | Betriebliche Kostenneutralität..... | 122 |
| 7.4.4 | Der Umgang mit Über- und Unterschreitern..... | 123 |
| 8. | Sekundäranalyse: Wissenschaftliche Befunde | 125 |
| 8.1 | Effekte auf Ebene der Tarif- und Betriebsakteure | 126 |
| 8.1.1 | Mitgliederentwicklung..... | 126 |
| 8.1.2 | Anerkennung des Flächentarifvertrages durch Verbände..... | 127 |
| 8.1.3 | Profilschärfung der Tarifakteure..... | 128 |
| 8.2 | Entgeltpolitische und verteilungspolitische Effekte | 131 |
| 8.2.1 | Aufwertung von Facharbeit..... | 131 |
| 8.2.2 | Verteilung der Entgeltgruppen | 132 |
| 8.2.3 | Anteile an Überschreiter/Unterschreiter | 134 |

| | | |
|---------|--|-----|
| 8.2.4 | Systemkosten..... | 136 |
| 8.2.5 | Kooperative oder konflikthafte ERA-Einführung..... | 137 |
| 8.2.6 | Reklamationen und Widersprüche..... | 139 |
| 8.2.7 | Transparenz zur Verfahren der Entgeltfindung..... | 140 |
| 8.3 | Bewertung des ERA durch die Betriebsparteien..... | 140 |
| 9. | Ein Zwischenfazit..... | 142 |
| 9.1.1 | Befunde aus der Synopse der Tarifverträge..... | 142 |
| 9.1.2 | Berücksichtigung der vier Merkmale moderner Arbeitsorganisation in den Tarifverträgen..... | 145 |
| 10. | Ein Blick in die Praxis: vier Fallstudien..... | 148 |
| 10.1 | Fallstudie A – Adalbert GmbH..... | 148 |
| 10.1.1 | Betriebliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen..... | 148 |
| 10.1.2 | Betriebsrat..... | 149 |
| 10.1.3 | ERA-Einführungsprozess..... | 149 |
| 10.1.4 | Ausgangslage bei ERA-Einführung: Entgeltgrundsätze und -methoden..... | 152 |
| 10.1.5 | Arbeitsorganisation..... | 154 |
| 10.1.6 | Grundentgeltfindung in ERA mit der vorherrschenden Arbeitsorganisation..... | 155 |
| 10.1.7 | Leistungsentgeltfindung in ERA mit der vorherrschenden Arbeitsorganisation..... | 159 |
| 10.1.8 | Einfluss der ERA-Einführung auf die Arbeitsorganisation..... | 161 |
| 10.1.9 | Wirkungen des ERA-basierten Entgeltsystems und Bewertung von ERA..... | 162 |
| 10.1.10 | Konnte die bestehende Arbeitsorganisation in ERA abgebildet werden? Fördert ERA moderne Formen der Arbeitsorganisation?..... | 163 |
| 10.2 | Fallstudie B – Jonathan GmbH & Co. KG..... | 167 |
| 10.2.1 | Betriebliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen..... | 167 |
| 10.2.2 | Betriebsrat..... | 168 |
| 10.2.3 | Ausgangslage bei ERA-Einführung: Entgeltgrundsätze und -methoden..... | 168 |
| 10.2.4 | Arbeitsorganisation..... | 168 |
| 10.2.5 | Grundentgeltfindung in ERA mit der vorherrschenden Arbeitsorganisation..... | 170 |
| 10.2.6 | Ziele des BR bei ERA und Gruppenarbeit..... | 173 |
| 10.2.7 | Leistungsentgeltfindung in ERA mit der vorherrschenden Arbeitsorganisation..... | 175 |
| 10.2.8 | Einfluss der ERA-Einführung auf die Arbeitsorganisation..... | 176 |
| 10.2.9 | Wirkungen des ERA-basierten Entgeltsystems und Bewertung von ERA..... | 176 |
| 10.2.10 | Was hätte man an ERA besser machen können?..... | 178 |
| 10.2.11 | Die Gewinner und Verlierer bei ERA..... | 179 |
| 10.2.12 | Konnte die bestehende Arbeitsorganisation in ERA abgebildet werden? Fördert ERA moderne Formen der Arbeitsorganisation?..... | 180 |

| | | |
|---------|---|-----|
| 10.3 | Fallstudie C – Gregorius | 181 |
| 10.3.1 | Betriebliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen | 181 |
| 10.3.2 | Betriebsrat | 182 |
| 10.3.3 | Arbeitsorganisation | 182 |
| 10.3.4 | Ausgangslage bei ERA-Einführung: Entgeltgrundsätze und -methoden | 184 |
| 10.3.5 | Grundentgeltfindung und Regelungen im alten System | 187 |
| 10.3.6 | Grundentgeltfindung in ERA mit der vorherrschenden Arbeitsorganisation | 188 |
| 10.3.7 | Der ERA-Einführungsprozess | 192 |
| 10.3.8 | Konfliktlinien zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat..... | 193 |
| 10.3.9 | Leistungsentgeltfindung in ERA..... | 197 |
| 10.3.10 | Wirkungen des ERA-basierten Entgeltsystems und Bewertung von ERA..... | 197 |
| 10.3.11 | Konnte die bestehende Arbeitsorganisation in ERA abgebildet werden? Fördert ERA moderne Formen der Arbeitsorganisation? | 200 |
| 10.4 | Fallstudie D – Meteor | 203 |
| 10.4.1 | Betriebliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen | 204 |
| 10.4.2 | Betriebsrat | 204 |
| 10.4.3 | ERA-Einführungsprozess..... | 205 |
| 10.4.4 | Ausgangslage bei ERA-Einführung: Entgeltgrundsätze und -methoden | 206 |
| 10.4.5 | Arbeitsorganisation | 206 |
| 10.4.6 | Grundentgeltfindung in ERA mit der vorherrschenden Arbeitsorganisation | 208 |
| 10.4.7 | Leistungsentgeltfindung in ERA mit der vorherrschenden Arbeitsorganisation. | 210 |
| 10.4.8 | Einfluss der ERA-Einführung auf die Arbeitsorganisation | 210 |
| 10.4.9 | Wirkungen des ERA-basierten Entgeltsystems und Bewertung von ERA | 211 |
| 10.4.10 | Die neue Betriebskultur zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat | 212 |
| 10.4.11 | Konnte die bestehende Arbeitsorganisation in ERA abgebildet werden? Fördert ERA moderne Formen der Arbeitsorganisation? | 213 |
| 11. | Zusammenfassung & Fazit..... | 216 |
| 11.1 | Fazit..... | 226 |
| 11.2 | Ausblick | 228 |
| 12. | Literatur | 232 |
| 13. | Anhang..... | 249 |
| 13.1 | Interviewleitfaden: Geschäftsleitung/Personalabteilung..... | 249 |
| 13.2 | Interviewleitfaden: Mitarbeiter Personalabteilung | 250 |
| 13.3 | Interviewleitfaden: Betriebsrat | 252 |
| 13.4 | Synopse..... | 254 |

Verzeichnisse

Tabellenverzeichnis

| | |
|---|-----|
| Tabelle 1: Das Entgeltrahmenabkommen in den Tarifregionen | 36 |
| Tabelle 2: Tarifverträge in den Regionen Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen | 37 |
| Tabelle 3: Interviewform und Zielperson | 68 |
| Tabelle 4: Leitfadensetting für Interviews | 69 |
| Tabelle 5: Das Sample der Fallbetriebe | 70 |
| Tabelle 6: Interviewpartner pro Fallbetrieb..... | 71 |
| Tabelle 7: Bevölkerung nach Bundesländern 2013..... | 74 |
| Tabelle 8: Strukturdaten des regionalen Arbeitsmarktes (Auswahl) | 75 |
| Tabelle 9: Beschäftigte, Betriebe und Umsatz in der M+E Industrie 2012 | 78 |
| Tabelle 10: Übersicht Synopse | 93 |
| Tabelle 11: Erfahrungsstufen im ERA Niedersachsen..... | 100 |
| Tabelle 12: Regelungen zu Entgeltgruppen und Entgeltstufen im Vergleich | 100 |
| Tabelle 13: Punktebewertung im ERA NRW | 102 |
| Tabelle 14: Stufenwertzahlen nach ERA Baden-Württemberg..... | 106 |
| Tabelle 15: Entgeltgrundsätze und Entgeltmethoden im Vergleich..... | 108 |
| Tabelle 16: Besetzung der Entgeltgruppen nach ERA-Einführung im Vergleich | 134 |
| Tabelle 17: Anteil der Betriebe mit Systemkosten nach ERA-Einführung von... .. | 136 |
| Tabelle 18: Konflikthafte oder kooperative ERA-Einführung | 137 |
| Tabelle 19: Bewertung des ERA durch Betriebsräte..... | 140 |
| Tabelle 20: Gemeinsamkeiten der Entgeltrahmenabkommen für BaWü, NRW und NiSa | 143 |
| Tabelle 21: Unterschiede der Entgeltrahmenabkommen für BaWü, NRW und NiSa | 144 |
| Tabelle 22: Zusammenfassung der Synopse..... | 145 |
| Tabelle 23: Arbeitsorganisationsformen in den Fallstudien | 214 |
| Tabelle 24: Befundschemata zu ERA nach Tarifregion und Merkmalen von Arbeitsorganisation | 223 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|-----|
| Abbildung 1: Gesamtübersicht der Arbeit..... | 12 |
| Abbildung 2: Grafische Zusammenfassung – Kapitel 1: Der Bezugsrahmen..... | 30 |
| Abbildung 3: Ziele der Tarifvertragsparteien | 33 |
| Abbildung 4: Grafische Zusammenfassung – Kapitel 2: Das Entgeltrahmenabkommen | 41 |
| Abbildung 5: Grafische Zusammenfassung – Kapitel 3: Arbeitsorganisation..... | 56 |
| Abbildung 6: Grafische Zusammenfassung – Kapitel 5: Empirische Vorgehensweise..... | 72 |
| Abbildung 7: Mitgliedsbetriebe nach Größenklassen 2013, Metall NRW | 79 |
| Abbildung 8: Beschäftigte nach Größenklassen 2013, Metall NRW | 80 |
| Abbildung 9: Mitgliedsbetriebe der M+E-Industrie nach Branchen..... | 81 |
| Abbildung 10: Beschäftigte nach Branchen der M+E-Industrie 20..... | 82 |
| Abbildung 11: Mitgliedsbetriebe nach Betriebsgrößen SüdwestMetall | 83 |
| Abbildung 12: Beschäftigte nach Betriebsgrößen SüdwestMetall | 83 |
| Abbildung 13: Grafische Zusammenfassung – Kapitel 6: Die Tarifbezirke im Vergleich..... | 90 |
| Abbildung 14: Entgeltgruppen nach ERA NRW..... | 98 |
| Abbildung 15: Tarifvertrag ERA nach Grundschemata A..... | 109 |
| Abbildung 16: Tarifvertrag ERA nach Grundschemata B..... | 110 |
| Abbildung 17: Grafische Zusammenfassung – Kapitel 10: Ergebnisse der Fallstudien..... | 215 |

Verzeichnis verwendeter Abkürzungen

BaWü = Baden-Württemberg

BetrVG = Betriebsverfassungsgesetz

ERA = Entgeltrahmenabkommen

ERA ETV = Einführungstarifvertrag Entgeltrahmenabkommen

ERTV = Entgeltrahmentarifvertrag

IGBCE = Industriegewerkschaft Bergbau Chemie Energie

IGM = Industriegewerkschaft Metall

NiSa = Niedersachsen

NRW = Nordrhein-Westfalen

1. EINLEITUNG

„Mit den Vereinbarungen zu ERA wurde das größte entgeltpolitische Reformprojekt der Nachkriegsgeschichte durch die Tarifparteien der Metall- und Elektroindustrie in die Wege geleitet. [...] Wenn es eines Beweises bedarf, dass Tarifautonomie und Flächentarif eine zukunftsfähige und erfolgreiche Basis moderner industrieller Beziehungen sind, dann liefert ERA ganz sicher ein schlagendes Argument.“

Berthold Huber, Große Tarifkommission Metall- und Elektroindustrie, 29.07.2003

Diese Arbeit widmet sich dem Entgeltrahmenabkommen (ERA) der Metall- und Elektroindustrie, das im Jahre 2004 in Kraft getreten ist und für die Betriebe dieser Branche eine Herausforderung der ganz besonderen Art darstellte. Die Metall- und Elektroindustrie zählt nicht nur zu den wichtigsten Industriezweigen in Deutschland, sie zählt vielmehr zu den Leitbranchen mit hoher industrie- und beschäftigungspolitischer Bedeutung. Somit erlangte die ERA-Einführung hohe Aufmerksamkeit sowohl bei Verbänden und Gewerkschaften als auch in Forschung und Wissenschaft. In einem Zeitraum von rund 5 Jahren waren alle Betriebe der Metall- und Elektroindustrie bundesweit aufgerufen, das neue Rahmenabkommen einzuführen. Die Einführung von ERA ist einem historischen Ereignis für die industriellen Beziehungen in der Metall- und Elektroindustrie gleichzusetzen, denn seine wesentlichen Neuerungen bedeuteten eine Änderung des Grundkonzeptes, eine Differenzierung der Grundentgelte und eine Neuregelung der Entgeltgrundsätze. Damit beschreibt ERA einen Systemwechsel in der Tarifpolitik (vgl. Huber/Schild 2004). Durch die ERA-Einführung wurden und werden weitreichende tarif-, betriebs- und mitbestimmungspolitische Grundlagen tangiert. Unumstritten würde der Erfolg der Umsetzung von ERA auf betrieblicher Ebene die Zukunft des Flächentarifvertrages nachhaltig beeinflussen.

Somit betreten wir ein Feld, das in der arbeits- und industriesoziologischen Forschung in den vergangenen Jahrzehnten mit einer tendenziell einseitigen Perspektive auf die zunehmend schwächer werdende Bedeutung des Tarifsystems behandelt wurde: Hervorgerufen durch die vor allem äußerlich erkennbare Erosion des Tarifsystems (sinkende Tarifbindungen, zunehmende Tarifabweichung, OT-Verbände etc.) lassen sich vielfältige Erklärungen und Erläuterungen in der einschlägigen Literatur dafür finden, dass ein grundlegender Wandel des Tarifsystems kurz bevor stehe. Die Herabsetzung der Verbindlichkeit flächentariflicher Vorgaben sowie die Erosion der Flächengeltung sind die beiden dominanten Bewegungen, durch die sich die Entwicklung des Tarifsystems der letzten zwanzig Jahre charakterisieren lässt. Doch neben denkbaren Szenarien, dass es zu einer weiteren Erosion des Systems der Flächentarifverträge kommen wird, gibt es Entwicklungsszenarien, die auf eine Hybridisierung des Tarifsystems hinweisen oder gar dem System die Fähigkeit aussprechen, sich zu modernisieren und sich erfolgreich den Rahmenbedingungen anzupassen.

Die flächentariflichen Erosionstendenzen werden unterschieden in „innere“ und „äußere“ Erosion (Bispinck/Schulten 1998). Die „äußere Erosion“ beschreibt den Umstand, dass der formale Geltungsbereich des Flächentarifvertrages abnimmt: Eine steigende Anzahl an Firmentarifverträgen, abnehmende Tarifbindung und die Häufung tariffreier Zonen – all dies sind wesentliche Kennzeichen der „äußeren Erosion“ des (Flächen-)Tarifvertragssystems. Der Begriff der „inneren Erosion“ des Tarifvertragssystems zielt auf die abnehmende Gestaltungskraft und Normie-

rungsfähigkeit flächentariflicher Standards auch in solchen Fällen, in denen formal ein Tarifvertrag betriebliche Gültigkeit hat (vgl. Artus 2001: 111). Dies äußert sich in einer wachsenden internen Differenzierung, einer steigenden Verbetrieblichung der Arbeitsbeziehungen sowie in der steigenden Nutzung tarifvertraglicher Öffnungsklauseln. So fasst Manfred Menningen auf dem 4. ERA-Workshop¹ in Bochum zusammen: „Beide Tarifvertragsparteien sind mit der Feststellung gestartet, dass die existierende Tarifwelt die betriebliche Realität nicht mehr abgebildet hat. Noch viel schlimmer, die Tarifverträge sind nur noch selten hilfreich für die betrieblichen Akteure. Die Betriebsparteien haben dieses funktionale Defizit – zum Leidwesen der Tarifvertragsparteien – immer mehr ausgefüllt“ (Menningen 2008).

Das Entgeltrahmenabkommen macht deutlich, dass der Flächentarifvertrag (sowohl aus Sicht der Gewerkschaften und der Arbeitgeberverbände) nach wie vor das zentrale Instrument ist, mit dem die Grundstrukturen einer einheitlichen Bewertung von Arbeit und Leistung vollzogen werden soll. Schon im IG Metall Zukunftsreport 2001 wird konstatiert: „Die IG Metall muss ein Konzept für eine Struktur von Tarifverträgen entwickeln, die allgemein geregelte Mindestbedingungen mit betriebsspezifischen Tarifregelungen verknüpft. Dem Wandel in den Branchen und den Veränderungen in der Arbeitswelt ist Rechnung zu tragen. Innovative Tarifpolitik, die den Anspruch auf kollektive Lösung mit den Chancen auf Differenzierung verknüpft, soll die IG Metall nicht schwächen, sondern wird ihren Einfluss vergrößern“ (IG Metall 2001: 94).

Ob Modernisierung, Erosion oder Hybridisierung – das Entgeltrahmenabkommen stellt in seinen Grundzügen die Anforderung an tarifliche Aktualität in den Mittelpunkt. Für die hier vorliegende Arbeit sollen folgende zwei Forschungsfragen leitend sein:

1. Welche Bedeutung kommt dem Entgeltrahmenabkommen im gegenwärtigen Wandel des Systems der Industriellen Beziehungen zu?
2. Eignet sich ERA zur transparenten und trennscharfen Bewertung und Einstufung moderner Arbeitsformen und gelingt es darin, Flexibilitätsanforderungen und die Grenzen zentralistischer Organisation und Automatisierung abzubilden?

Der Fokus wird dabei auf drei Tarifregionen gelegt, die die Spannweite tariflicher Regeledichte exemplarisch vertreten. Dabei sollen sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede der einzelnen Tarifregionen Berücksichtigung finden und anhand von empirischen Befunden erörtert werden, auf welche Weise im Rahmen der Ausgestaltung von Tarifvertragswerken die Abbildung tariflicher Aktualität gelingen kann.

Diese Arbeit möchte sich in einer neuen Perspektive dem Gegenstand des Flächentarifvertrags nähern, nämlich der Prägekraft flächentarifvertraglicher Regelungen im Hinblick auf die Förderung moderner Formen der Arbeitsorganisation als Gegenentwurf zur „inneren Erosion“ des Tarifsystems. Sie soll einen Beitrag dazu leisten, die Bedeutung und Notwendigkeit von tarifvertraglichen Regelungen im System der Industriellen Beziehungen zu verdeutlichen und deren Auswirkungen auf betrieblicher Ebene im Kontext der Herausforderungen in der Arbeitswelt zu analysieren und zu bewerten.

¹ Die Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM an der Ruhr-Universität Bochum führte in den Jahren 2008/2009 vier ERA-Projektworkshops durch, in denen Vertreter der Spitzenverbände sowie Unternehmer und Betriebsräte über die Einführung von ERA diskutierten. Der vierte und letzte Workshop dieser Reihe stellt die Forschungsergebnisse des ERA-Projektes aus NRW in den Mittelpunkt.

1.1 AUFBAU DER ARBEIT

Die vorliegende Arbeit hat das neue Entgeltrahmenabkommen der Metall- und Elektroindustrie zum Gegenstand und konzentriert sich auf die Prägekraft von flächentarifvertraglichen Regelungen auf die Förderung und Unterstützung von modernen Formen der Arbeitsorganisation.

Dazu wird zunächst im Kapitel 1 der Stand der industrial relations-Forschung zu Flächentarifverträgen und dem deutschen Tarifsystems aufgearbeitet. Dabei wird die Krise des deutschen Tarifsystems diskutiert und die möglichen Entwicklungstrends dargestellt.

Das Kapitel 2 stellt das Entgeltrahmenabkommen zunächst überblicksartig in seiner Gesamtheit vor. Dabei geht es zum einen um die Darstellung der mit dem Entgeltrahmenkommen verfolgten Ziele der Tarifvertragsparteien. Zum anderen werden die Grundzüge des Entgeltrahmenabkommens sowie die dazu entwickelten Tarifverträge zur Einführung des ERA vorgestellt.

Um beurteilen zu können, ob das Entgeltrahmenabkommen die Förderung von modernen Formen der Arbeitsorganisation leisten kann, wird in Kapitel 3 das Thema für den vorliegenden Zweck aufgearbeitet. Ziel des Kapitels ist es, einen Überblick über die Fertigungsprinzipien und Grundzüge moderner Arbeitsorganisation in den Produktionsbetrieben in Deutschland zu liefern. Es sollen verschiedene Fertigungsprinzipien skizziert und Konzepte moderner Formen von Arbeitsorganisation umrissen werden, wobei insbesondere der Fokus darauf gelegt wird, welche besonderen Anforderungen sich aus dem jeweiligen Konzept (modellhaft) auf die Formulierung eines Entgeltssystems ergeben.

Kapitel 4 leitet dann aus den Erkenntnissen der vorangegangenen Kapitel den ersten Zuschnitt der Forschungsfrage her und stellt die Fragestellung dieser Arbeit in den theoretischen wie auch tarifpolitischen Kontext.

Um sich der Fragestellung hinreichend zu nähern, werden verschiedene Methoden der empirischen Sozialforschung zum Einsatz gebracht, die im Kapitel 5 erläutert werden. Die Besonderheit besteht darin, das Thema Flächentarifvertrag auf Ebene des Schriftwerkes auf der einen Seite als auch auf der Ebene der praktischen Umsetzung zu analysieren. Dazu wird sich die Arbeit mehreren methodischen Instrumenten bedienen, die von einer Text-Synopse über eine Sekundäranalyse bis hin zur Durchführung eigener Fallstudien reichen.

Da jede einzelne Tarifregion durch besondere Merkmale ihrer Branchenstruktur und Besonderheiten des Tarifbezirks gekennzeichnet ist, stellt Kapitel 6 zunächst die drei hier betrachteten Tarifregionen Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg vor, bevor im Kapitel 7 die Regelungskomponenten der drei Tarifbezirke näher erläutert und miteinander verglichen werden. Die Besonderheiten jeder Tarifregion liefern deutliche Hinweise darauf, warum es zu bestimmten Regelungsformen im ERA-Tarifwerk der jeweiligen Region gekommen ist. Die Synopse der drei Entgeltrahmenabkommen orientiert sich dabei an den Regelungspunkten zur Grund- und Leistungsentgeltfindung, dem Umgang mit Belastungen sowie den Spezifika zur Einführung des Rahmenabkommens in der jeweiligen Region.

Die Sekundäranalyse der Befunde aus drei durchgeführten ERA-Forschungsprojekten der Hans-Böckler-Stiftung wird in Kapitel 8 die Fragestellung um die Förderung moderner Formen von Arbeitsorganisation durch das Entgeltrahmenabkommen näher einkreisen und nach Hinweisen auf die hier interessierende Fragestellung während der Einführungsphase suchen.

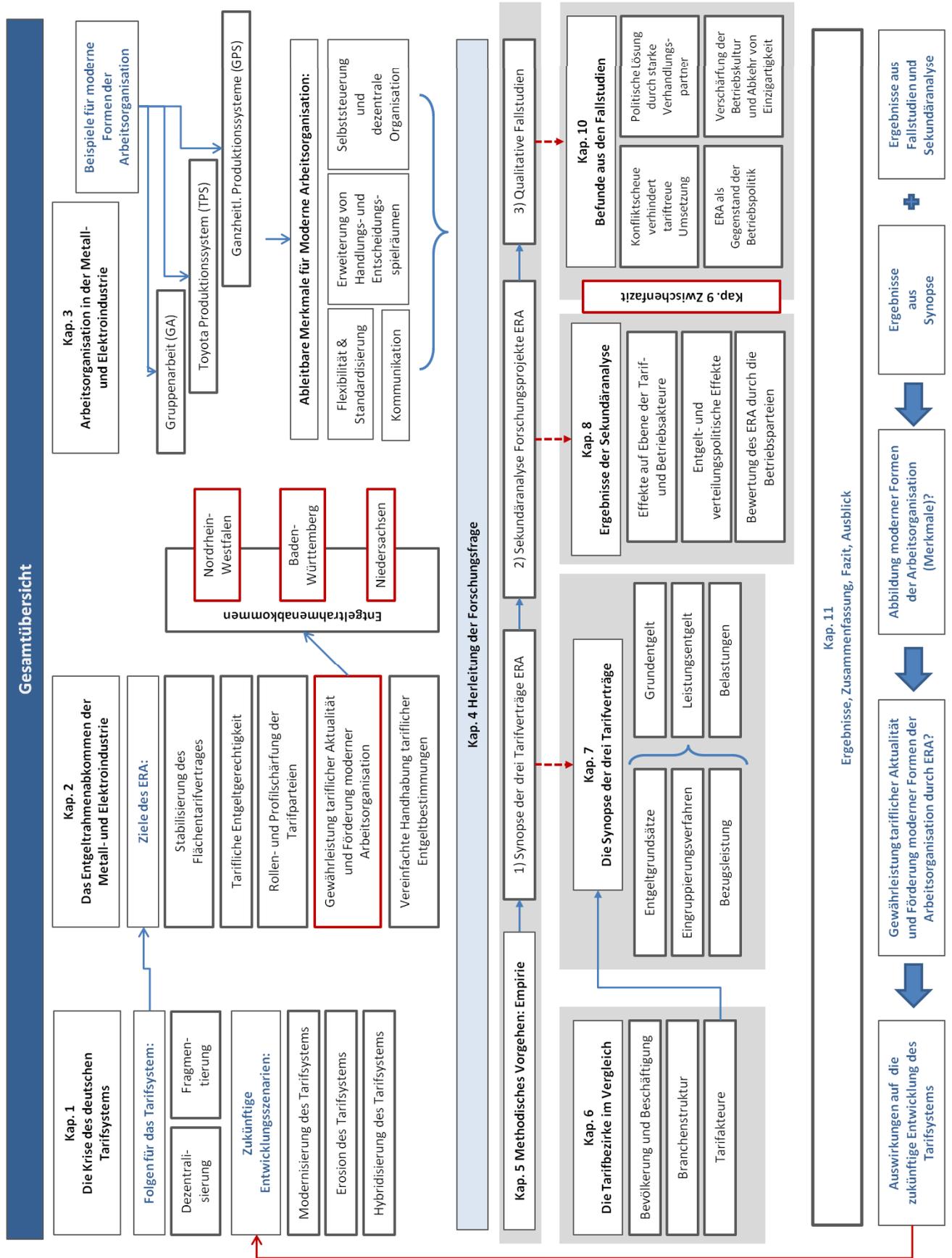
Um die Fallstudien in den Forschungskontext einzubinden und auf die Fragestellung zu konzentrieren, wird das Kapitel 9 ein Zwischenfazit ziehen und die bis dahin gemachten Befunde zusammenfassen.

Das Kapitel 10 stellt vier Fallstudien vor, in denen untersucht wurde, inwieweit es möglich war, die vorherrschende Form moderner Arbeitsorganisation im ERA abzubilden und welche Modelle und Konzepte zur betriebspezifischen Anwendung des Entgeltrahmenabkommens entwickelt wurden.

Im letzten Kapitel 11 werden die Erkenntnisse zur Prägekraft von Flächentarifverträgen auf die Förderung moderner Formen der Arbeitsorganisation zusammengeführt und zentrale Schlussfolgerungen abgeleitet. Im Ausblick werden abschließend identifizierte Forschungslücken ange-rissen und für die weitere Beschäftigung mit diesem Thema zur Diskussion gestellt.

Die folgende Darstellung macht den Aufbau der Arbeit und das Vorgehen zur Beantwortung der leitenden Forschungsfragen anschaulich.

Abbildung 1: Gesamtübersicht der Arbeit



1.2 BEZUGSRAHMEN: DIE BEDEUTUNG KOLLEKTIVVERTRAGLICHER REGELUNGEN

Der folgende Abschnitt stellt den Bezugsrahmen für die vorliegende Arbeit her und liefert einen kurzen Überblick über die Grundzüge der industrial relations-Forschung. Einen weitaus größeren Teil nimmt anschließend das Unterkapitel um die Krise des deutschen Tarifsystems ein, ihrer Erscheinungsformen und Auswirkungen auf das System der Industriellen Beziehung. Abschließend nimmt die Auseinandersetzung mit den in der arbeits- und industriesoziologischen Forschung entwickelten Szenarien über die Zukunft des Flächentarifvertrages den Forschungsgegenstand dieser Arbeit in den Fokus und beschließt damit den theoretischen Bezugsrahmen für diese Arbeit.

Die industrial relations-Forschung befasst sich mit dem Prozess der "Institutionalisierung von Einflusschancen und Mitwirkungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer und ihrer Repräsentanten, mit anderen Worten: der industriellen Demokratie" (Müller-Jentsch 1997: 43). Schon Ende des 19. Jahrhunderts untersuchten Sidney und Beatrice Webb die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen und deren Zusammenhang zur Partizipation. Ihre Untersuchungen nahmen insbesondere die Organisation von Beschäftigten in Gewerkschaften und die Durchsetzung kollektivvertraglicher Regelungen in den Fokus (vgl. Webb/Webb 1892). Diese Perspektive wurde auch von Marshall eingenommen, der 1964 die Institutionalisierung von Beteiligung als Prozess der Bildung von Bürgerrechten analysierte. Er sieht die Herausbildung von sozialen und industriellen Bürgerrechten parallel zu zivilen und politischen Bürgerrechten (vgl. Marshall 1964).

Das deutsche Modell der Industriellen Beziehungen² versteht sich als „rechtliche Normierung“ der Arbeitsverhältnisse (Fürstenberg 1969: 451) – dieses Verrechtlichungsverständnis ist ein zentrales Merkmal des deutschen Systems der Industriellen Beziehungen. Es stellt die Grundlage für die hohe Bedeutung prozeduraler Regelungen zwischen dem Arbeitsmarkt und den Tarifvertragsparteien. Dies führte zu einem „dualen System der Interessenvertretung“ (Müller-Jentsch 2007: 31): für die institutionalisierten Interessenvertretungsmöglichkeiten der Beschäftigten in den Wirtschaftsbetrieben existieren zwei unterschiedliche Formen – die gewerkschaftliche Interessenvertretung im Rahmen der Tarifautonomie und die betriebliche Mitbestimmung gemäß Betriebsverfassungsgesetz (vgl. Hilbert/Sperling/Fretschner 1999: 263).

Aufgrund der in den letzten Jahren immer wieder propagierten sinkenden Bedeutung von kollektivvertraglichen Regelungen und dem daraus abzuleitenden Prozess der Dezentralisierung von Tarifpolitik haben sich viele Untersuchungen der Betrachtung der betrieblichen Ebene ge-

² Die Verwendung des Begriffes ‚Industrielle Beziehungen‘ basiert in der einschlägigen Forschung nicht auf einem einheitlichen Begriffsverständnis und findet sich in unterschiedlicher Bezeichnung in der Literatur wieder, wobei der Begriff inhaltlich jedoch weitgehend synonym verwendet wird: So finden sich in der Literatur Begriffe wie ‚Arbeitsbeziehungen‘ (Weiss/Krieger 1990), ‚industrielle Arbeitsbeziehungen‘ (Fürstenberg 1975), ‚Arbeitgeber-Arbeitnehmerbeziehungen‘ (Hillmann 1994), ‚Sozialpartnerschaft‘ (Fuchs/Niedenhoff 1993), ‚Konfliktpartnerschaft‘ (Müller-Jentsch 1999) oder ‚Arbeitsregulation‘ (Heidenreich/Töpsch 1998; Abel u.a. 1998). Pries (2005) stellt auf der Basis einer Durchsicht einschlägiger (industrie-)soziologischer Handwörterbücher und Einführungswerke hinsichtlich der Begriffsverwendung der ‚Industriellen Beziehungen‘ fest: "Der Begriff Industrielle Beziehungen ist in der sozialwissenschaftlichen Forschung weit verbreitet, er wird aber in sehr unterschiedlichen Konnotationen – von einem sehr engen Verständnis bestimmter Aspekte kollektiver überbetrieblicher Konfliktregulierung bis zu einem sehr weiten Verständnis aller mit Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen und den entsprechenden ökonomischen Austauschprozessen zusammenhängenden Aspekten – und zudem fast beliebig mit anderen Begriffen (Arbeitsbeziehungen, industrial relations, labour oder labor relations etc.) synonym verwendet" (Pries 2005: 65). Die meisten Arbeiten der industrial relations-Forschung betrachten unter dem Begriff der Industriellen Beziehungen jedoch das System der Institutionen und Kollektivakteure der Interessenregulierung auf der Ebene der Tarifautonomie einerseits und auf der Ebene der Betriebsverfassung andererseits.

widmet, um so die „soziale Wirklichkeit“ (Lengfeld 2003: 23) der betrieblichen Mitbestimmung zu konkretisieren. Große Bereiche der industrial relations-Forschung beschäftigten sich mit der betrieblichen Ebene und konzentrieren sich auf die Analyse der verfassten Mitbestimmung. Diese ist mit einem hohen Grad an Regulierungsstärke bis hin zur Verrechtlichung ausgestattet (vgl. u.a. Kißler 1992: 33; Bergmann 1996; Schmidt/Trinczek 1993; Keller 1997; Müller-Jentsch 1997). Hierbei wird in weiteren Ansätzen zur industrial relations-Forschung auf die Differenzierung in verschiedene „Arenen“ Bezug genommen, wie sie von Müller-Jentsch beschrieben wurde (Müller-Jentsch 1997: 195).

Der betrieblichen Mitbestimmung wurde in der deutschsprachigen industrial relations-Forschung nach dem zweiten Weltkrieg eine eher nachrangige Bedeutung eingeräumt (vgl. Funder 1995; Leminsky 2001). Die industriesoziologische Forschung konzentrierte sich in dieser Phase weitgehend auf Studien zur Unternehmensmitbestimmung, insbesondere zur Montanmitbestimmung, die den gewerkschaftlichen Vorstellungen 'echter' Entscheidungsparität zwischen Kapital- und Arbeitsinteressen entsprach (vgl. Neuloh 1956; Neuloh 1960; Popitz u.a. 1957). Die wenigen frühen Arbeiten der Betriebs- und Industriesoziologie, die sich insbesondere nach der Verabschiedung des Betriebsverfassungsgesetzes 1952 mit der betrieblichen Mitbestimmung befassten, konzentrierten sich weitgehend auf eine institutionalistische Perspektive und eine "Rechtstatsachenforschung" (Funder 1995: 37), die den rechtlichen Bezugsrahmen der betrieblichen Mitbestimmung in den Mittelpunkt der Betrachtungen stellte (vgl. auch Lengfeld 2003: 25ff.). Im Ergebnis mündeten die Befunde in einer weitgehend skeptischen Perspektive zum Institutionalisierungsprozess und zur Reichweite der Mitbestimmung auf der betrieblichen Ebene, die sich im Wesentlichen auf das intermediäre Programm des Betriebsrates (vgl. Blume 1964) und die mangelnde Akzeptanz bei den betrieblichen Akteursgruppen begründete.³ In den 1970er Jahren kam es – auch aufgrund der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes von 1972 – zu einem Perspektivenwechsel in der industrial relations-Forschung, dem zufolge sich der Blick zunehmend auf die betriebliche Ebene und auf die konkrete Praxis der betrieblichen Mitbestimmung richtete (vgl. Funder 1995; Funder 1999; Lengfeld 1998; Leminsky 2001). Diesem Perspektivenwechsel zufolge reichte die Betrachtung des rechtlichen Bezugsrahmens der verfassten Mitbestimmung nicht aus, um die "soziale Wirklichkeit der betrieblichen Mitbestimmung" (Lengfeld 2003: 23) und die Vielzahl unterschiedlicher Muster von Betriebsratsarbeit und Interaktionsbeziehungen zwischen Betriebsrat und Management zu erfassen. In der Konsequenz führte die Entwicklung zu einer Verschiebung von den marxistisch, strukturfunktionalistisch und rechtsinstitutionalistisch geprägten Betrachtungsweisen der industrial relations-Forschung zu einer stärker politik-, handlungs- und interaktionsbezogenen Soziologie der betrieblichen Arbeitsbeziehungen. Nach Funder (1995) zeichnete sich in dieser Phase eine Neuori-

³ Die Gestaltung von betrieblichen Arbeitsbeziehungen wird über das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) geregelt, das die Rechtsgrundlage der betrieblichen Mitbestimmung darstellt. Jeder privatwirtschaftliche Betrieb mit mehr als fünf wahlberechtigten Beschäftigten darf einen Betriebsrat wählen. Die Größe des Betriebsratsgremiums und die Anzahl der freigestellten Mitglieder hängt von der jeweiligen Betriebsgröße ab. Der Betriebsrat wird für eine Dauer von vier Jahren gewählt. Die Beteiligungsmöglichkeiten des Betriebsrat an betrieblichen Vorgängen ist im Betriebsverfassungsgesetz geregelt: Der Betriebsrat hat Beteiligungsmöglichkeiten in sozialen, personellen und wirtschaftlichen Angelegenheiten des Betriebes, wobei das Maß der Beteiligung ebenfalls gesetzlich geregelt ist. Die Teilnehmungsrechte eines Betriebsrates lassen sich in ihrer Beteiligungsstärke unterscheiden zwischen Informationsrechten, Anhörungs- und Beratungsrechten, Widerspruchsrechte bis hin zu erzwingbaren Mitbestimmungsrechten (vgl. Müller-Jentsch 1997; Mikl-Horke 1997). Die stärkste Ausprägung sind im Bereich der sozialen Angelegenheiten zu finden: Arbeitszeitregelungen, Entgeltmodelle oder der Arbeitsschutz sind mit beteiligungsstarken Widerspruchs- und Mitbestimmungsrechten versehen. In personellen Angelegenheiten sind die Mitbestimmungsrechte schwächer ausgeprägt, auf der Ebene der wirtschaftlichen Angelegenheiten beschränkt sich die Mitbestimmung häufig nur noch auf Informationsrechte.

entierung von der "institutionenorientierten Mitbestimmungsforschung", die auf die Betrachtung der Wirkungsweisen gesetzlicher Regelungen fokussierte, zu einer "industrial relations-Forschung", welche die Handlungsspielräume und Aushandlungsprozesse der betrieblichen Akteure ins Zentrum des Erkenntnisinteresses stellt, ab (Funder 1995: 38 f.).⁴ Die zentrale Botschaft der handlungsorientierten Studien der Mitbestimmungsforschung lautete, dass sich trotz der Normen und Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes in der Praxis ein heterogenes und diffiziles Bild der betrieblichen Arbeitsbeziehungen abzeichnete. Mehrheitlich betonten die Untersuchungen dabei den Bedeutungszuwachs und die Wirksamkeit der betrieblichen Mitbestimmung in den 1980er und 1990er Jahren aufgrund einer wachsenden Akzeptanz in den Unternehmen und einer steigenden Professionalisierung der Betriebsratsarbeit. Bosch (1997) konstatiert die Durchsetzung einer 'Kultur der Rationalität' als Ausdruck der "neuen Verhandlungsbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat" (Bosch 1997: 42).

Angesichts des wirtschaftsstrukturellen Wandels und der anhaltenden Mitgliederverluste der Gewerkschaften, welche den Stellenwert bzw. die Reichweite der Kollektivakteure und Institutionen von Beschäftigtenpartizipation und Interessenregulierung auf der überbetrieblichen Ebene hinterfragen, hat sich der Blick der industrial relations-Forschung in den letzten Jahren weiter auf die betriebpolitische Ebene verlagert. In den Anzeichen einer "Krise des Flächentarifvertrags und der Verbetrieblung der Tarifpolitik" (Bispinck/Schulten 1999: 196), die im Ergebnis zu einer Ausweitung des betrieblichen Regelungskorridors führen und den Betriebsräten eine neue Rolle in der Festlegung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen zuschreiben, werden Hinweise auf Umbrüche der dualen Struktur der Industriellen Beziehungen gesehen. So wird auf eine zunehmende Verschränkung der beiden Ebenen der dualen Struktur der Industriellen Beziehungen hingewiesen (vgl. Schmidt/Trinczek 1993; Lehndorff 2003) und auf den Bedeutungsgewinn der betrieblichen Mitbestimmung gegenüber der tarifvertraglichen Ebene (vgl. Bispinck/Schulten 1999; Schmierl 2003, Haipeter 2010). Die Studien thematisieren dabei auch die Frage, welche Konsequenzen sich aus der Dezentralisierung der Tarifpolitik in den Bereichen der Wirtschaft ohne institutionalisierte Mitbestimmungsstrukturen auf der betrieblichen Ebene ergeben. Eine umfassende Bilanz der Forschung zur Mitbestimmung ziehen Greifenstein/Kießler, die auf Basis von 238 ausgewerteten empirischen Projekten Fragestellungen, Themen und Ergebnisse resümieren und eine Gesamtdarstellung der Mitbestimmungsforschung in Deutschland liefern (siehe dazu ausführlich Greifenstein/Kießler 2010).

Diese Arbeit möchte wieder den Blick öffnen für die Bedeutung von Flächentarifverträgen und deren Wirkungsweisen auf der betrieblichen Ebene. Die Grundzüge institutionalisierter Mitbestimmung berücksichtigend bietet das neue Entgeltrahmenabkommen der Metall- und Elektroindustrie die Möglichkeit, Mitbestimmung im Zusammenwirken von Tarif- und Betriebsakteuren zu erforschen. Als Ausgangspunkt für die Analyse um die Bedeutung des Entgeltrahmenabkommens für die Förderung moderner Formen der Arbeitsorganisation ist es daher notwendig, sich mit dem Forschungsstand um die Krise des deutschen Tarifsystems zu beschäftigen und die diskutierten Szenarien um dessen Weiterentwicklung zu erörtern.

⁴ Zur 'arbeitspolitischen Wende' in der Industriesoziologie vgl. auch Jürgens 1984; Naschold 1985; Minssen 2006.

1.3 DIE KRISE DES DEUTSCHEN TARIFSYSTEMS

Das duale System der Interessenvertretung galt viele Jahrzehnte als äußerst stabil, da sich die zuständigen Akteure in ihren jeweiligen Arenen (vgl. Müller-Jentsch 1995) bewegten. Das Arenenkonzept von Müller-Jentsch beschreibt drei verschiedene Arenen: In der Arena der *Tarifautonomie* sind Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände die dominierenden Akteure. Sie verhandeln und garantieren die Flächen- oder Verbandstarifverträge und entscheiden in diesem Rahmen über die Prozessregeln der Tarifaushandlung. Unternehmen treten nur dann als Tarifakteure auf, wenn eigene Haustarifverträge abgeschlossen werden. Durch den Abschluss von Tarifverträgen werden verbindliche und einklagbare Arbeitsstandards formuliert, auf die sich die Betriebe berufen können (vgl. Müller-Jentsch 1995). In der Arena der *Betriebsverfassung* sind Betriebsleitungen und Betriebsräte die entscheidenden Akteure, in dem sie miteinander Betriebsvereinbarung schließen. Diese dürfen die verabredeten Standards der Tarifakteure nach Tarifverträgen nicht unterlaufen: Nach § 77 (3) des Betriebsverfassungsgesetzes gilt der Tarifvorrang, der besagt, dass Arbeitsbedingungen, die in Tarifverträgen behandelt sind, nicht Gegenstand einer Betriebsvereinbarung sein dürfen (ausgenommen die Regelungen fallen für die Beschäftigten begünstigend aus oder die Tarifvertragsparteien ermächtigen die Betriebsakteure zur Verhandlung eigener Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen). 2008 ergänzte Müller-Jentsch sein Arenenkonzept um die Arena der „Arbeitsverfassung“ (Müller-Jentsch 2008). Damit bezieht er das mittlere Management und die Beschäftigten als Akteure in der Arena der Betriebsverfassung ein. (Aufgrund der langjährigen Dominanz der beiden Arenen „Tarifautonomie“ und „Betriebsverfassung“ etablierte sich jedoch der Begriff des „dualen Systems der Interessenvertretung“ (Müller-Jentsch 1997; Bergmann/Müller-Jentsch 1975)). Durch den Tarifvorrang ergeben sich also wesentliche Konsequenzen für die Mitbestimmung auf der betrieblichen Ebene: Konflikte um Entgelt oder Arbeitszeiten, also die Kernthemen der Verhandlung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, werden demnach ausschließlich auf Ebene der Tarifvertragsparteien ausgehandelt. Damit sind die Betriebsparteien von der Debatte um verteilungspolitische Effekte ausgeschlossen. Im Laufe der Zeit wurden jedoch Entwicklungen absehbar, die deutlich machten, dass es zu einer Verschiebung in Richtung betrieblicher Ebene (Betriebsverfassung) kommen kann. Die hier vorliegende Arbeit hat eine dieser Entwicklungen zum Gegenstand: das Entgeltrahmenabkommen der Metall- und Elektroindustrie von 2003.

Aktuell befindet sich das deutsche Tarifsysteem – und darin stimmen die Befunde der Mitbestimmungsforschung weitgehend überein – in der Krise. Sein Kernsegment, der Flächentarifvertrag, ist Gegenstand eines industriellen Umbaus und entwickelt sich, so die Forschungsergebnisse, weiter. Diese Krise des deutschen Tarifsystems lässt sich an verschiedenen Trends ablesen, die sich empirisch evident feststellen lassen (Müller-Jentsch 2007; Kohaut/Schnabel 2003; Bispinck/Bahn Müller 2007). Dazu gehören auf der einen Seite die steigende Abnahme der Tarifbindung in deutschen Unternehmen sowie die Entwicklung tarifbindungsfreier Bereiche und zum anderen die zunehmende Tendenz mitbestimmungsfreier Zonen und der individuellen Beschäftigtenpartizipation. Diese Entwicklungen sind markante Hinweis darauf, dass das Prinzip von einheitlichen und verbindlichen Standards, wie sie über Tarifverträge verabredet werden, in die Krise geraten ist. Im Folgenden sollen diese Indikatoren näher erläutert und entlang aktueller Befunde aus der industrial relations-Forschung diskutiert werden.

1.3.1 Abnehmende Tarifbindung

Die fortschreitende Erosion des Systems der Flächentarifverträge zeichnet sich auch durch eine kontinuierlich abnehmende Tarifbindung aus. Es entstehen immer größere tariffreie Bereiche,

die mitunter auch den Wirkungsbereich der Tarifautonomie beschränken (Dörre 1996; Minssen 1999).

Die formale Tarifbindung von Betrieben und Beschäftigten ist in den vergangenen Jahren erkennbar zurückgegangen und ist für eine immer geringer werdende Zahl an Betrieben eine handlungsleitende Norm: In der Zeit von 1998 bis 2012 ging in Westdeutschland die Tarifbindung von 76% auf 60% der Beschäftigten zurück, im Osten Deutschlands von 63% auf 48%. Ende 2012 waren insgesamt noch 58% der Beschäftigten in Deutschland von einem Tarifvertrag erfasst (2011: 59%) – 50% entfallen auf Branchentarifverträge, 8% auf Firmentarifverträge. 31% der Betriebe sind tarifgebunden, im Westen 33%, im Osten 21% (WSI Tarifarchiv, Statistisches Taschenbuch 2014). Die Betriebsgröße spielt bei der Verbreitung von tarifvertraglichen Bindungen eine nicht unwesentliche Rolle. Daten dazu werden jährlich durch das IAB-Betriebspanel erhoben, einer repräsentativen Befragung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit, bei der rund 16.000 Betriebe befragt werden.⁵ Für größere Betriebe gelten häufiger Tarifverträge als für Klein- und Kleinstbetriebe. Der ermittelte Durchschnitt beim Tarifbindungsgrad wird besonders stark durch Kleinbetriebe mit maximal neun Beschäftigten gesenkt (vgl. IAB-Betriebspanel 2013). Obwohl hier Betriebe mit weniger als 10 Beschäftigten nicht erfasst werden, kommen die Analysen des Statistischen Bundesamtes zu gleichlautenden Ergebnissen. Die folgenden Daten beruhen auf Auswertungen der Verdienststrukturerhebung aus dem Jahr 2010, die alle vier Jahre stattfindet und bei rund 34.000 Betrieben im Produzierenden Gewerbe und im Dienstleistungsbereich Angaben zum Betrieb und zu den Arbeitnehmern erfragt.⁶ Unterlagen bei Kleinbetrieben von 10-49 Beschäftigten ca. 20% einem Branchen- oder Firmentarifvertrag, lag der Wert in der Betriebsgrößenklassen von 50-249 Beschäftigten bereits bei 35%, in der Größenklasse 250-499 Beschäftigte schon bei 52% und in der Gruppe der Betriebe mit 500-999 Beschäftigten waren es 61%. In der letzten erfassten Größenklasse unterlagen 86% aller Betriebe ab einer Beschäftigtenzahl von über 1.000 Beschäftigten einen Branchen- oder Firmentarifvertrag (Statistisches Bundesamt 2013).

Diese Ergebnisse bestätigen den Trend der Vorjahre: Der Anteil der Arbeitnehmer in Betrieben mit Betriebsrat und Flächentarifvertrag ist rückläufig. Dennoch kommen die Forscher auch zu positiven Schlüssen: Mit Blick auf ihre Zeitreihen stellt das IAB fest, dass der Rückgang in erster Linie auf Veränderungen der Tariflandschaft zurück zu führen sei – bei „vergleichsweise moderaten Verlusten in der Reichweite der betrieblichen Mitbestimmung“. Zudem sei zu beachten, dass sich rund die Hälfte der Betriebe ohne Tarifbindung bei der Bezahlung zumindest an Tarifverträgen orientiere (vgl. Ellguth/Kohaut 2013). Auch andere Forscher kommen zu dem Schluss, dass diese Daten – neben den Befürchtungen um eine weitere Erosion des Tarifsystems – auch verdeutlichen, dass „zum einen, [...] Tarifverträge – allen medienwirksamen Verlautbarungen über das „Ende des Flächentarifs“ zum Trotz – immer noch eine prägende Rolle im deutschen Lohnfindungssystem spielen.“ (Schnabel/Kohaut 2006).

1.3.2 Zunehmende Etablierung von OT-Verbänden

Neben der Abnahme der Tarifbindung äußert sich die Krise des Tarifsystems auch durch die zunehmende Etablierung von Verbänden ohne Tarifbindung (OT-Verbände). Zahlreiche Arbeitgeberverbände haben neben der ordentlichen Mitgliedschaft im AGV ("mit Tarifbindung") die

⁵ Ausführliche Erläuterungen des Datensatzes finden sich bei Lutz Bellmann 2002.

⁶ Betriebe in Land- und Forstwirtschaft, Fischerei und Private Haushalte mit Hauspersonal sowie Betriebe mit weniger als zehn Arbeitnehmern werden nicht erfasst.

"OT"-Mitgliedschaft ("ohne Tarifbindung") satzungsmäßig verankert oder parallel "OT"-Verbände gegründet. Das soll den Unternehmen die Möglichkeit geben, die Leistungen eines Arbeitgeberverbandes in Anspruch zu nehmen, ohne unter die Tarifverträge zu fallen. Damit haben zahlreiche Arbeitgeberverbände in den 1990er Jahren auf den sinkenden Organisationsgrad reagiert. Die Betriebe konnten sich dadurch der Tarifbindung entziehen, ohne zugleich ihre Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband aufgeben zu müssen. Die Arbeitgeberverbände versuchten diese verbandspolitische Doppelstrategie auch als Druckmittel in der Tarifpolitik zu nutzen. Für die Gewerkschaften wird die Aufrechterhaltung der Tarifbindung angesichts dieser Strategie schwieriger. Betriebe, die in den OT-Verband wechseln, erhalten weiterhin den kompletten Beratungsservice des Verbandes, auch in Vergütungsfragen (vgl. Bispinck/Bahn Müller 2007). Ob die OT-Mitgliedschaft oder der OT-Verband rechtlich zulässig ist, ist höchststrichtrichlerlich allerdings noch nicht entschieden (vgl. Hensche 2004).

Zuverlässige Daten zur Verbreitung von OT-Verbänden und ihren Mitgliedern existieren nicht. Schätzungen gehen davon aus, dass heute, mehr als 20 Jahre nach der erstmaligen Einführung von OT-Mitgliedschaften durch deutsche Arbeitgeberverbände, gut die Hälfte aller deutschen Verbände ihren Mitgliedern die Abwahl der Tarifbindung ermöglicht (vgl. Behrens 2011: 151; Behrens/Helfen 2010). Eine Auswertung von rund 300 Arbeitgeberverbandssatzungen ergab, dass exakt in einem Drittel der Fälle OT-Mitgliedschaften vorgesehen sind. Dabei fällt der Anteil in Ostdeutschland höher aus als im Westen.⁷ Ein prominentes Beispiel für die OT-Strategie ist die Metall- und Elektroindustrie (vgl. Haipeter/Schilling 2005; Haipeter/Schilling 2006): Nach Angaben von Gesamtmetall waren 2005 1.514 Firmen mit 171.590 Beschäftigten bundesweit in den OT-Verbänden organisiert. OT-Verbände sind somit Organisationsdomänen von KMUs. Die regionalen Unterschiede sind dabei beträchtlich. Während z.B. Bayern-Metall annähernd doppelt so viele OT-Mitglieder wie Vollmitglieder hat, fallen die OT-Mitglieder in Baden-Württemberg kaum ins Gewicht (vgl. Bispinck 2007). Grundsätzlich können OT-Verbände in zwei Formen organisiert werden (dazu u.a. Besgen 1998). Die erste Form ist die der Aufspaltung: neben dem bisherigen Arbeitgeberverband wird ein zweiter Verband als Tarifgemeinschaft gegründet, der überwiegend tarifpolitische Aufgaben wahrnimmt. Im Gegenzug gibt der Arbeitgeberverband seine Tariffähigkeit ab und übernimmt arbeits- und sozialpolitischen Aufgaben. Die Tarifgemeinschaft wiederum beschränkt sich auf den Abschluss von Tarifverträgen und spezielle tarifpolitische Aufgaben. Die zweite Form ist die des Parallelverbandes. In dieser Form wird ein neuer Arbeitgeberverband parallel zum alten, meist unter einem räumlichen Dach und teilweise mit gemeinsamer Geschäftsführung, gegründet, der sich von diesem allein dadurch unterscheidet, dass er keine tarifpolitischen Aufgaben wahrnimmt. In den regionalen Arbeitgeberverbänden der Metall- und Elektroindustrie hat sich eindeutig die zweite Form des OT-Verbandes durchgesetzt (Haipeter/Schilling 2006).

Um die Etablierung der OT-Verbände als Indikator für die Krise des deutschen System der Industriellen Beziehungen zu werten, ist es beachtenswert, welche strategische Zielsetzung die Arbeitgeberverbände mit der Option auf OT-Verbände verfolgt haben. Behrens (2013) identifiziert aus der Forschung zu OT-Verbänden vier Strategiekonzepte, die die Arbeitgeberverbände zur Grundlage gemacht haben: Dazu nennt er zunächst die Organisationssicherungsstrategie (Haipeter 2010, Behrens 2011, Behrens 2013), die das Ziel verfolgt, die Verbandsmitgliedschaft zu sichern, dabei aber auf die als unflexibel und möglicherweise zu hoch angesetzten Vergütun-

⁷ Fälle, in denen organisatorisch getrennte Tarif- und OT-Verbände bestehen, sind nicht erfasst.

gen der tarifvertraglichen Regelungen verzichten zu können. Die „Legalisierungsstrategie“ (Rosdächer 1997) kann bei der Einführung von OT-Mitgliedschaften als Versuch gesehen werden, vom Tarifvertrag abweichende (rechtswidrige) Regelungen zu legalisieren. Die dritte Strategie begreift OT-Verbände als tarifpolitisches Druckmittel, um die Konzessionsbereitschaft der Gewerkschaften zu erhöhen (Haipeter/Schilling 2006; Bispinck 2006b). Als vierte Strategieform benennt Behrens die Exit-Strategie, die „als Einstieg in den Ausstieg aus dem Verbandstarifvertrag zu werten [ist]“ (Behrens 2013: 478). Zu einer differenzierten Einordnung kommen Haipeter/Schilling: „Anders als die Öffnung der Flächentarifverträge richtet sich die Gründung von OT-Verbänden offensichtlich gezielt an eine bestimmte Gruppe von Unternehmen. Während die Großbetriebe und die Unternehmen, in denen die Gewerkschaft noch stark vertreten ist, im Tarifverband bleiben, entwickelt sich der OT-Verband zum neuen Vertretungsdomizil für KMU. Auf diese Weise löst sich die von den Arbeitgeberverbänden lange Zeit erfolgreich vollzogene Bündelung der heterogenen Interessen von Groß- und Kleinbetrieben organisationspolitisch auf.“ (Haipeter/Schilling 2006: 40).

1.3.3 Vermehrtes Auftreten tarifloser Zustände

Eine weitere Entwicklung zeigt sich in der Zunahme sogenannter tariflosen Zustände: Wenn Tarifverträge ausgelaufen sind und ein Neuabschluss auch nach längeren Verhandlungen nicht zustande kommt, spricht man von einem tariflosen Zustand (vgl. IG Metall Tariflexikon). In verschiedenen Branchen häufen sich die Fälle, in denen erst nach mehreren Monaten oder gar nach über einem Jahr Tarifabkommen vereinbart werden. Tariflose Zustände können allerdings auch durch andere Umstände entstehen: Tariflose Zustände, bezogen auf einzelne Betriebe und Unternehmen, können durch Austritt aus dem Tarifverband, durch Ausgründung von Teilbetrieben oder andere Maßnahmen entstehen.

Bispinck/Bahn Müller (2007) fassen das Phänomen der tariflosen Zustände branchendifferenziert zusammen: tariflose Zustände sind überwiegend in den gewerkschaftlich schwach erschlossenen Bereichen der kleinbetrieblich strukturierten Bereiche Handwerk und Dienstleistungen zu finden. In einigen Bereichen, vor allem im Osten, bestehen die tariflosen Zustände bereits seit mehreren Jahren. In den letzten Jahren sind aber auch Branchen hinzugekommen, die früher eine kontinuierliche Tarifbindung kannten, z.B. Hotel- und Gaststättengewerbe und Systemgastronomie. Und auch im Industriebereich kostet die Aufrechterhaltung der Tarifbindung zunehmende Anstrengung⁸ (Bispinck/Bahn Müller 2007).

1.3.4 Zunehmende Verbreitung direkter Partizipation

Ein weiterer Trend ist in der zunehmenden Verbreitung von neuen Formen direkter Partizipation zu erkennen: Durch abnehmende Regelungsstrenge tarifvertraglicher Bestimmungen entstanden Potenziale für direkte Beschäftigtenpartizipation, die neben den Grundzügen verfasster Mitbestimmung neue Beteiligungsformen hervorbrachten. Zahlreiche Studien und Forschungsarbeiten haben sich diesem Umstand gewidmet und wichtige Erkenntnisse für die Entwicklung der Mitbestimmung in Deutschland geliefert. Es weisen vielfältige Studien auf Formen und Praktiken der Beschäftigtenpartizipation jenseits der verfassten Mitbestimmung hin. Gründe dafür finden sich zum einen in der Verbreitung neuer Managementkonzepte, die die direkte Partizipa-

⁸ siehe dazu auch zu weiteren Anschauung: Ver.di Bundesfachbereich Medien, Kunst und Industrie (2011): Bewertung zum Tarifergebnis in der Druckindustrie vom 29.6.2011. Berlin oder „Kein Wettbewerb über den Lohn“: Interview mit Bernhard Pollmeyer, Landesschlichter NRW, Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales des Landes NRW (2013). In: Faire Arbeit, Faire Löhne, G.I.B. Info 4_13

tion von Beschäftigten befördern (vgl. Dörre 1996; Minssen 1999; Minssen 1999a; Ittermann/Niewerth 2004; Ittermann 2009). Zum anderen zeigt auch die Zunahme von mitbestimmungsfreien Zonen, dass in der betrieblichen Praxis neue Formen der Interessenregulierung Anwendung finden (vgl. Hilbert/Sperling/Fretschner 1999; Abel u.a. 2001; Schmierl 2003; Trincek 2006). So findet sich unter der Bezeichnung „direkte Partizipation“ (Abel u.a. 2001) eine wachsende Verbreitung von betrieblicher Arbeitsregulierung. Das Prinzip der „individuellen Aushandlung“ (Abel u.a. 2005; Pries 2005) ist Teil einer Entwicklung, die sich nicht lediglich als ein „Instrument der Unternehmensführung“ (Müller-Jentsch 2004: 149) degradieren lässt, gleichzeitig jedoch „keine Alternative zur Mitbestimmung [darstellt]“ (Dörre 2002: 336).

Die Befunde aus der industriesoziologischen Forschung zur Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit (vgl. Moldaschl 2002; Kratzer u.a. 2004; Minssen 2007) sowie zur Bedeutung des "Arbeitskraftunternehmers" (Voß/Pongratz 1998; Pongratz/Voß 2003) weisen auf neue Entwicklungsverläufe in der Arbeitswelt hin, die sich nicht nur im Bereich der Wissensgesellschaft finden lassen. Diese Veränderungen wirken auf die Partizipationsstrukturen in der Wirtschaft und die institutionellen Mechanismen der Industriellen Beziehungen. Ittermann kommt 2009 zu dem Schluss, dass die Partizipationsstrukturen in den Neue Medien-Unternehmen der digitalen Wirtschaft eine andere Sichtweise nahelegen: Direkte Partizipation muss im Kontext hochqualifizierter Arbeit auch als ein Erfordernis in modernen, wissensintensiven Arbeitszusammenhängen betrachtet werden. Sie ist darüber hinaus der Ausdruck eines Mitgestaltungs- und Selbstvertretungsanspruches und eines aktiven Beteiligungshandelns der Beschäftigten. Erst aus der Verknüpfung von erforderlichen, informellen Teilnehmungsstrukturen, den (gewährten) betrieblichen Partizipationsmöglichkeiten und -strukturen und präferierten Selbstvertretungsmustern der Beschäftigten entsteht ein Muster der individuellen Interessenregulierung, das zu den bestehenden Institutionen der betrieblichen Mitbestimmung, der Betriebsverfassung sowie der kollektivvertraglichen Aushandlung auf der überbetrieblichen Ebene in Beziehung gesetzt werden kann (vgl. Ittermann 2009).

Anhand der vier vorgestellten Merkmale lässt sich diese Krise des deutschen Tarifsystems verdeutlichen: der zunehmende Verlust von Tarifbindung in deutschen Unternehmen und die steigende Entwicklung tarifbindungsfreier Bereiche beziehen sich dabei direkt auf die Felder der verfassten Mitbestimmung. Die zunehmende Tendenz mitbestimmungsfreier Zonen und individueller Beschäftigtenpartizipation konterkarieren das Prinzip von einheitlichen und verbindlichen Standards, wie sie über Tarifverträge verabredet werden.

1.4 ENTWICKLUNGSTRENDS DES TARIFSYSTEMS

Aus diesen empirisch evidenten Befunden lassen sich Trends des Tarifsystems ableiten. An der Tatsache zunehmender Verbandsaustritte, Tarifvermeidung und Tarifabweichung kommt man nicht vorbei (vgl. Schmidt 2008; Schmidt/Streeck/Rehder 2003, Bispinck 2006a): „Wir können einerseits eine Verminderung der Tarifgeltung, andererseits eine Absenkung des Tarifniveaus durch vermehrten Abschluss von Haus- bzw. Firmentarifverträgen, betriebliche Bündnisse für Arbeit, Sanierungstarifverträge, Härtefallklauseln und andere geregelte (und ungeregelte) Abweichungen vom Flächentarifvertrag im Metallbereich z.B. gemäß ‚Pforzheimer Erklärung‘ feststellen.“ (Schmidt 2008: 26). In Summe zeichnet sich eine fortschreitende Erosion des Systems der Flächentarifverträge ab, die sich in zwei wesentlichen Entwicklungstrends beschreiben lassen: ein Entwicklungstrend beschreibt die Dezentralisierung des Tarifsystems, ein weiterer seine Segmentierung bzw. Fragmentierung.

1.4.1 Dezentralisierung des Tarifsystems

*„Die Dezentralisierung des Verhandlungssystems gilt als eine Reaktion auf die schwindende Tarifbindung und die Schwäche der Tarifverbände. Sie gilt als Ausdruck dieses Problems und zugleich als ein wesentlicher Teil der Therapie.“
(Bahnmüller/Schmidt/Kuhlmann/Sperling 2009: 3)*

Als ein wesentlicher Trend des Tarifsystems ist die Dezentralisierung des Verhandlungssystems (Nienhäuser/Hoßfeld 2007; Nienhäuser/Hoßfeld 2010) zu nennen, indem durch tarifvertragliche Öffnungsklauseln Regelungsbereiche auf die betriebliche Ebene verlegt werden. Vor dem Hintergrund wirtschaftlicher Notwendigkeiten können die Tarifvertragsparteien Öffnungsklauseln formulieren, die den betrieblichen Akteuren Spielräume eröffnen. Unter bestimmten Bedingungen wie z.B. wirtschaftliche Notlagen kann von den tariflichen Standards der Branchen- oder Flächentarifverträge abgewichen werden, um betriebsspezifische Regelungen zu vereinbaren (vgl. Schnabel 1998; Bispinck 1997). Die Betriebe werden so zunehmend als Ort der Festlegung von Arbeitsbedingungen gestärkt – die Tarifverträge begrenzen hier lediglich den materiellen Rahmen, der in den Betrieben ausgestaltet werden kann. Dies ist eine Reaktion auf die z.T. harsche Kritik an Tarifverträgen, die als starr und unflexibel gelten. Die ab 1994 zunächst bei der Arbeitszeit, später dann auch beim Entgelt vollzogene schrittweise Öffnung vieler Flächentarifverträge für abweichende betriebliche Regelungen zeigt ebenso wie die Mitte der 1990er Jahre einsetzende Lohnzurückhaltung, dass der internationale Wettbewerbsdruck die deutschen Gewerkschaften tatsächlich zur Anpassung gezwungen hat (vgl. Lesch 2008). Bei den inhaltlichen Regelungsbereichen, die von den Tarifvereinbarungen erfasst werden, lassen sich folgende Typen unterscheiden: Es gibt allgemeine Öffnungsklauseln, die keine oder nur geringfügige inhaltliche Einschränkungen kennen. Die übrigen Regelungen beziehen sich inhaltlich zumeist entweder auf die tariflichen Arbeitszeitbestimmungen oder die Vergütungsvorschriften (vgl. Bispinck 2003; Bispinck 2003a).

Dezentralisierung lässt sich in zweierlei Ausprägungen finden: zum einen kann eine Dezentralisierung greifen, ohne dabei die tariflichen Standards zu unterlaufen („Verbetrieblichung“); zum anderen kann Dezentralisierung aber auch nicht ‚wertneutral‘ eingesetzt werden, in dem Regelungen greifen, die tarifliche Mindeststandards unterschreiten.

Die ‚wertneutrale‘ Form der Dezentralisierung wurde von Schmidt/Trinczek 1989 als „Verbetrieblichung“ formuliert und ist seit den 1980er Jahren bekannt. In den 1980er Jahren ging es um die betriebliche Ausgestaltung fester tariflicher Rahmenbestimmungen wie den Verteilungsspielräumen für Schwankungen der Regelarbeitszeiten. Es handelt sich demnach um eine Dezentralisierung, bei der Regelungsbereiche auf die betriebliche Ebene verlagert werden, die aber keine Änderung des tariflichen Niveaus zur Folge hat. Dazu gehören zum Beispiel Regelungsbereiche über flexible Arbeitszeiten, die aber die durchschnittliche Wochenarbeitszeit gemäß Tarifvertrag nicht berühren oder die Wahl des Entlohnungsgrundsatzes. Die 35-Stunden-Woche ist dafür ein passender Beleg – hier war die sektorale Norm als 35-Stunden-Woche formuliert, die betrieblich allerdings unterschiedlich realisiert werden konnte. Im Zentrum dieser Entwicklung steht die Verbetrieblichung der Arbeitszeitregulierung (vgl. Schmidt/Trinczek 1999). Ausgangspunkt waren hier die in einigen Branchen in den 1980er Jahren geschlossenen Manteltarifverträge zur Arbeitszeitverkürzung und zur Flexibilisierung der Arbeitszeit. Ein anderes Beispiel sind die Korridore für Arbeitszeit- und Entgeltabweichungen, die in der chemischen Industrie seit den 1990er Jahren vereinbart wurden. Die Verbetrieblichung der Arbeitszeiten, so Haipeter, sei als eine Form der Dezentralisierung im deutschen System der Industriel- len Beziehungen zu betrachten, die in der Logik der beschriebenen Arbeitsteilung zwischen ta-

riflicher und betrieblicher Arena stehe und die den Vorrang des Flächentarifvertrages allerdings nicht in Frage stelle (vgl. Haipeter 2010: 14).

Eine tarifniveausenkende Form der Dezentralisierung stellen Regelungen dar, die unternehmens- oder betriebsbezogene Unterschreitung tariflicher Mindeststandards zum Inhalt haben. Sie bergen, so Haipeter und Schilling, ein ungleich größeres Potenzial für eine Erosion der Flächentarifverträge (vgl. Haipeter/Schilling 2006). Dieses Phänomen soll im Folgenden unter dem Terminus ‚Kontrollierte Dezentralisierung‘ erläutert werden.

Kontrollierte Dezentralisierung

Die Tarifabweichung – begründet durch Öffnungsklauseln – wird häufig auch als kontrollierte Dezentralisierung oder „organisierte Dezentralisierung“ (Traxler 1995) begriffen (vgl. Bispinck/Schulten 2003). Damit ist die von den Tarifparteien angestoßene, autorisierte und kontrollierte Abgabe von Regulierungsbefugnissen an die Betriebsparteien gemeint.

Die kontrollierte Dezentralisierung erlaubt betriebliche Abweichungen von tarifvertraglichen Regelungen, um Flexibilisierung zu erhöhen, eine gewünschte Differenzierung zu erzielen oder auch eine Absenkung zu ermöglichen. Das tarifvertraglich erforderliche Instrument dazu sind im Tarifvertrag verankerte Öffnungsklauseln oder Härtefallregelungen. Eine Öffnungsklausel ist eine Bestimmung im Tarifvertrag, die zulässt, dass ergänzende Regelungen eines Firmentarifvertrages durch Betriebsvereinbarungen gelten können. Eine Härtefallklausel hingegen ist eine tarifliche Sonderregelung, die es erlaubt, Lohnzahlungen bei wirtschaftlicher Notwendigkeit zu verringern oder auszusetzen. Regelungsbereiche für eine kontrollierte Dezentralisierung sind demnach insgesamt die Flexibilisierung der Arbeitszeit, Lohnkürzungen durch Härte- und Revisionsklauseln, Abkommen zur Beschäftigungssicherung oder Förderung von Beschäftigung und Wettbewerbsfähigkeit.

Als entscheidende Indikatoren für eine kontrollierte Dezentralisierung sind z.B. die Herausbildung betrieblicher Bündnisse zur Beschäftigungssicherung und Wettbewerbsstärkung (BBW)⁹ und der betrieblichen Tarifabweichung zu sehen. Die betrieblichen Bündnisse bearbeiten Themen wie Arbeitszeit und Entgelt, die üblicherweise in den Flächentarifverträgen behandelt werden (vgl. Seifert 2002). Vorreiter von Bündnissen zur Beschäftigungssicherung und Wettbewerbsstärkung war die umstrittene Standort- und Beschäftigungssicherungsvereinbarung von 1993 bei Volkswagen. Hier wurden erhebliche Reduzierungen der Arbeitszeit mit Lohnsenkungen sowie Beschäftigungssicherungszusagen von Seiten des Unternehmens mit Maßnahmen zur Arbeitszeitflexibilisierung und Produktivitätssteigerungen verhandelt (vgl. Promberger et al 1997; Haipeter 2000).

Im Zuge des Pforzheimer Abkommens wurden 2004 von der IG Metall Baden-Württemberg und der Südwestmetall Regelungen für den Prozess der Abweichung von Tarifverträgen (Öffnungsklauseln) eingeführt. Die vereinbarten Eckpunkte sollten Druck von den Beschäftigten und den Betriebsräten nehmen und eine "kontrollierte Dezentralisierung" ermöglichen. Vereinbart wurde: Vor einer Regelung müssen Unternehmen umfassend informieren und es findet eine (zum Teil externe) Prüfung der vorgelegten Daten statt; dabei ist es auch der Gewerkschaft gestattet,

⁹ Die Verbreitung von Betrieblichen Bündnissen sind auch keine Seltenheit: Über alle Betriebe weist die WSI-Betriebsrätebefragung von 2003 einen Wert von 23% aus. Unternehmen mit mehr als 1000 Beschäftigten verabredeten sogar zu 42% betriebliche Bündnisse.

die Bücher des (um eine Tarifabweichung bemühten) Unternehmens einzusehen, was ihr eine Art informeller, außerbetrieblicher Mitbestimmung sichert. Die Kernelemente des Pforzheimer Abkommens besagen: a) Abweichungen sind nur befristet möglich; b) Abweichungen sind nur möglich, wenn eine positive Entwicklung auf die Beschäftigungssituation im Unternehmen erwartet wird. c) Abweichungen vom Tarifvertrag sind nur im Rahmen eines betrieblichen Ergänzungstarifvertrags möglich; d) bei der Öffnung werden Auswirkungen auf Wettbewerb und Beschäftigung in der Branche und der Region beurteilt.

Die tariflichen Öffnungsklauseln werden in der Praxis reichlich genutzt. Nach Angaben der IG Metall gibt es seit Inkrafttreten des Pforzheimer Abkommens rund 500 tarifliche Vereinbarungen in der Metallindustrie, die Abweichungen von den branchenbezogenen Tarifstandards beinhalten (Wagner/Welzmüller 2006: 28).¹⁰ Auch die IG BCE berichtet über eine rege Nutzung der Öffnungsklauseln in ihren Branchen. Allein sie vereinbarte schon in der zweiten Hälfte der letzten Dekade verschiedene Entgelt-Öffnungsklauseln wie abgesenkte Einstiegstarife für Berufseinsteiger und Langzeitarbeitslose oder einen Entgeltkorridor, der eine 10%ige Unterschreitung der Tariflöhne erlaubte.

Inzwischen sind tarifliche Öffnungsklauseln in den meisten größeren Branchen fest etabliert. Wenig empirische Evidenz gibt es darüber, in welchem Umfang die Betriebe tarifliche Öffnungsklauseln anwenden. Von den Betrieben, die darüber informiert sind, dass in ihrem relevanten Tarifvertrag eine tarifliche Öffnungsklausel betriebliche Spielräume einräumt, nutzte im Jahr 2005 immerhin jeder zweite diese Möglichkeit (vgl. Kohaut/Schnabel 2007). Laut IAB Betriebspanel 2005 gab es für 13% der tarifgebundenen Betriebe in der Gesamtwirtschaft Öffnungsklauseln (13% Chemische Industrie (IG BCE); 10% Metall- und Elektroindustrie (IG Metall; Haipeter); 850 genehmigte abweichende Tarifverträge (Stand 2007) ver.di). Die Nutzung der Öffnungsklauseln gibt Aufschluss darüber, dass dieses Instrument keinen Sonderfall beschreibt: laut IAB-Betriebspanel 2005 nutzten 53% der Betriebe tarifliche Öffnungsklauseln – die WSI-Betriebsrätebefragung ermittelt sogar einen Wert von 75% (Bispinck 2003).

Wilde Dezentralisierung

Nicht immer ist allerdings eine kontrollierte Dezentralisierung zu beobachten. Unter ‚wilder Dezentralisierung‘ „werden [...] Dezentralisierungsprozesse bezeichnet, bei denen Unternehmen sich durch Verbandsaustritt der Tarifbindung entziehen, die Tarifparteien in den Verhandlungen und bei den Abkommen keine Rolle mehr spielen und/oder durch Vereinbarungen zwischen Management und Betriebsrat die tariflichen Standards missachtet bzw. unterlaufen werden“ (Bahnmüller/Bispinck 1995: 146). Aber auch die Abtrennung von Unternehmensbereichen (Outsourcing) entspricht einer Form wilder Dezentralisierung mit dem Ziel, sich dem Geltungsbereich überbetrieblicher Tarifverträge zu entziehen. Die Form der wilden Dezentralisierung findet sich ausgeprägt in Ostdeutschland sowie bei Klein- und Mittelbetrieben.

¹⁰ „Von Anfang 2004 bis Ende September 2005 wurde im Bereich Metall- und Elektroindustrie 508 Abweichungen vom Flächentarifvertrag erfasst – bei bundesweit insgesamt ca. 5.500 verbandsgebundenen Betrieben. [...] Die mit Abstand meisten Vereinbarungen, 336 von 508, wurden wegen einer akuten wirtschaftlichen Notlage der Unternehmen abgeschlossen. In 64 Fällen haben wir durch Anerkennungs- und Haustarifverträge den Eintritt/Wiedereintritt in den Arbeitgeberverband erreichen können. Mithin ist es in etwa 9% der verbandsgebundenen Betriebe seit Anfang 2004 zu Abweichungen vom Flächentarifvertrag, für über 90% gibt also der Flächentarifvertrag unverändert.“ (Hubert/Burkhard/Kleve 2005: 658)

Das unter der Bezeichnung 'Co-Management' firmierende Agieren von Betriebsräten verdeutlicht, dass betriebliche Interessenvertretungen stärker als bislang an wirtschaftlichen Entscheidungen beteiligt sind und in das betriebliche Innovations- und Rationalisierungsgeschehen eingebunden werden (vgl. Müller-Jentsch 1997; Kotthoff 1998; Kotthoff 2001; Pries 2005a, Minssen/Riese 2007). Dies kann zum einen ein Hinweis auf den Bedeutungszuwachs und die hohe institutionelle Stabilität der betrieblichen Mitbestimmung gesehen werden, andere Befunde hingegen (Trinczek 1989; Bosch u.a. 1999) sehen darin eher eine Schwächung der formalisierten Mitbestimmung aufgrund der Vermarktlichungs- und Reorganisationsansätze in der Wirtschaft und des Outsourcings von Betrieben (Bosch u.a. 1999: 42f.). Das Mitte der 1990er-Jahre bei Viessmann verabredete „Bündnis für Arbeit“ ist ein Beispiel wilder Dezentralisierung: Aus Angst vor Auslagerung von Produktionsteilen nach Tschechien schloss der damalige Betriebsratsvorsitzende ohne Zustimmung der zuständigen Gewerkschaft ein „betriebliches Bündnis für Arbeit“ mit der Unternehmensleitung: die damals 3700 Beschäftigten würden bei gleichem Lohn eine Stunde in der Woche mehr arbeiten, wenn die Pläne für Tschechien zu den Akten gelegt und die Produktion der Gas-Wandgeräte in Allendorf angesiedelt würde. Dieses „betriebliche Bündnis für Arbeit“ wurde ohne Zustimmung der Gewerkschaft verabredet und entsprach damit einem Tarifvertragsbruch, denn nach dem Gesetz können Tarifverträge nur von Gewerkschaften, nicht aber auf betrieblicher Ebene oder mit Einzelverträgen geändert werden.¹¹

1.4.2 Fragmentierung/Segmentierung der Tariflandschaft

Ein weiterer Trend ist in der Fragmentierung bzw. Segmentierung des Tarifsystems zu sehen – hier zeichnet sich ab, dass Geltungsbereiche der tariflichen Regelungen durch Einschränkung auf Sparten, Beschäftigtengruppen etc. vermindert werden. Auch die Differenzierung von Tarifstandards nach bestimmten Beschäftigtengruppen und Tätigkeitsbereichen hat in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen. Zum Teil geschieht dies in Anwendung von tariflichen Öffnungsklauseln, zum Teil ist es der Fall bei verschiedenen Abkommen, bei denen Leistungen für neu eingestellte Beschäftigte abgesenkt wurden. Eine andere Form sind Tarifvereinbarungen, die für Beschäftigte in bestimmten Tätigkeitsbereichen abgesenkte Tarifstandards vorsehen. Dies geschieht vorzugsweise dort, wo Unternehmen die Möglichkeit haben, durch Ausgliederung bestimmter Unternehmensbereiche in einen anderen, billigeren Tarifbereich zu wechseln oder auf externe Anbieter auszuweichen.

Im Jahr 2010 änderte das Bundesarbeitsgericht (BAG) seine Rechtsprechung und gab den Grundsatz der Tarifeinheit (ein Betrieb gleich ein Tarifvertrag) auf (BAG 2010a; BAG 2010b). Damit gelten die Rechtsnormen eines Tarifvertrags in den jeweiligen Arbeitsverhältnissen nach § 3 (1) und § 4 (1) TVG unmittelbar und zwingend. Die Mitglieder einer Tarifvertragspartei haben einen Anspruch darauf, nach dem von ihrer Tarifvertragspartei geschlossenen Tarifvertrag bezahlt zu werden. Da Spartentarifverträge für eine Berufsgruppe nicht mehr aufgrund des Spezialitätsprinzips durch sachnähere Tarifverträge verdrängt werden, erhöht sich der Anreiz für einzelne Berufsgruppen, Spartengewerkschaften zu bilden und eigenständige Tarifverträge durchzusetzen (Harasser/Pagel, 2010: 9). Das Agieren von Spartengewerkschaften hat vielfältige Auswirkungen auf das deutsche Tarifsysteem. Wo Spartengewerkschaften untereinander konkurrieren oder in Konkurrenz zu Branchengewerkschaften stehen, wird die tarifliche Friedenspflicht entwertet, es werden Verteilungskonflikte in die Betriebe verlagert und die Konsenskultur der Sozialpartnerschaft beschädigt. Dadurch gehen die Ordnungs- und Befriedungsfunktion

¹¹ Es sei denn, ein Arbeitnehmer wird durch die Zusatzvereinbarung besser gestellt als im Tarifvertrag.

des Flächentarifvertrags verloren. Diese Auswirkungen beschränken sich nicht allein auf die unmittelbar betroffenen Branchen, sondern auch auf mittelbar betroffene Branchen (vgl. Lesch/Hellmich 2015).

Nach langen Auseinandersetzungen mit der Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände (BDA) und dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) wurde am 11. Dezember 2014 durch das Bundeskabinett der vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales erarbeitete Entwurf eines Gesetzes zur Tarifeinheit (Tarifeinheitgesetz) gebilligt (Bundesregierung, 2014). Am 22.05.2015 hat der Bundestag das umstrittene Gesetz zur Tarifeinheit beschlossen. Damit will die Bundesregierung den Grundsatz der Tarifeinheit wiederherstellen: Zentrales Element ist eine Mehrheitsregel, die inhaltlich besagt, dass sich bei kollidierenden Tarifverträgen der Tarifvertrag der Mehrheitsgewerkschaft durchsetzt. Das ist die Gewerkschaft, die im Geltungsbereich die meisten Mitglieder organisiert. Mit dieser Regelung versucht die Bundesregierung einen juristischen Balanceakt mit großer Wirkung. Die Regelung vermeidet auf der einen Seite eine weitere Fragmentierung des deutschen Tarifsystems und erhöht auf der anderen Seite den Anreiz für konkurrierende Gewerkschaften, miteinander zu kooperieren. (vgl. Lesch/Hellmich 2015).

Die Auswirkungen dieses Tarifeinheitgesetzes können zu diesem Zeitpunkt nicht benannt werden – deutlich wird jedoch der Geltendmachung des gesetzlichen Einflusses auf die Tarifautonomie. Ein aktuelles Gutachten zum Gesetzentwurf der Bundesregierung zum Tarifeinheitgesetz von Prof. Dr. Wolfgang Däubler vom Januar 2015¹² kommt u.a. zu dem Schluss, dass „[E]ine gesetzlich verordnete Tarifeinheit [...] keineswegs zur Stabilisierung der industriellen Beziehungen beitragen (würde). Die Mehrheitsposition muss keineswegs immer von einer DGB-Gewerkschaft errungen werden. Zudem besteht schon nach heutigem Recht die häufig beschworene Gefahr nicht, dass sich in relevantem Umfang neue gewerkschaftliche Organisationen bilden. Die öffentliche Aufmerksamkeit sollte vielmehr darauf gelenkt werden, dass Umstrukturierungen auf Arbeitgeberseite und die Beschäftigung atypischer Arbeitskräfte zu einem Abbau und einer »Zergliederung« des Tarifsystems geführt haben.“ (Däubler 2015: 39) Sein Fazit lautet: Die Realisierung des Gesetzentwurfs der Bundesregierung würde einen unverhältnismäßigen Eingriff in die Koalitionsfreiheit darstellen. Es fehlt bereits die Eignung, da die Förderung der Rechtssicherheit nicht ersichtlich ist und die gewünschte Regelung außerdem selektiven Charakter hat, d. h. im Aufbau befindliche oder nach bestimmten Kriterien organisierte Organisationen in besonderem Maße benachteiligt. Die Erforderlichkeit ist nicht gegeben, da es mildere Mittel gibt, um die proklamierten Ziele zu erreichen. Die verfolgten Ziele stehen in keinem angemessenen Verhältnis zur Intensität der Grundrechtseingriffe (vgl. Däubler 2015).

Ob das Gesetz dauerhaft Bestand haben wird, ist zum aktuellen Zeitpunkt noch unklar. Viele namhafte Experten bescheinigen dem Gesetz Verfassungswidrigkeit und diverse Gewerkschaften haben angekündigt, gegen dieses Gesetz zu klagen. Es sei ein unzulässiger Eingriff in die Rechte von Spartengewerkschaften und zudem handwerklich voller Fehler, lautet ihr Urteil.

1.5 SZENARIEN ÜBER DIE ZUKUNFT DES FLÄCHENTARIFVERTRAGES

Aus diesen Erkenntnissen haben sich in der industrial relations-Forschung drei denkbaren Szenarien über die Zukunft des Flächentarifvertrages entwickelt. Dazu gehört zum einen das Szenario

¹² erstellt im Auftrag der Bundestagsfraktion DIE LINKE, Berlin, 9.1.2015

rio der Modernisierung des Tarifsystems, das Szenario der fortschreitenden Erosion und zum dritten das Szenario der Hybridisierung des Tarifsystems.

1. Die **Modernisierung des Tarifsystems** beschreibt eine zukünftige Anpassung des Systems an veränderte Rahmenbedingungen. Dazu zählen sowohl externe Rahmenbedingungen die sich z.B. aus der Globalisierung ergeben, aber auch eine Anpassung an z.B. neue Produktionsformen. Grundlegend bleiben die Prinzipien erhalten, wobei sich das institutionelle Gefüge verändert und angepasst wird (Streeck 2010; Thelen 2009; Streeck/Rehder 2005; Haipeter 2009a; Haipeter 2009b).
2. Das Szenario der fortschreitenden **Erosion des Tarifsystems** geht davon aus, dass sich der Charakter des Tarifsystems verändern wird und damit auch die grundlegenden Prinzipien (Bispinck/Schulten 1998; Bispinck/Schulten 2003; Kohaut/Schnabel 2003; Wiedemuth 2007).
3. Ein weiteres Szenario beschreibt die **Hybridisierung des Tarifsystems**: es kommt zu einer Erweiterung der traditionellen Vertragsmodelle um individualisierte Formen oder auch andersartige kollektive Formen der Interessenvertretung. Es ergibt sich eine Fragmentation in verschiedene Institutionen, neuer Regularien und neuer Akteure. Der gegenwärtige Wandel des Systems Industrieller Beziehungen ist von einem uneinheitlichen Nebeneinander unterschiedlicher Verlaufsformen gekennzeichnet: keine Auflösung bisheriger Modi, sondern vielmehr Auflösung der bisherigen Eindeutigkeit von institutionellen, vornehmlich kollektiven Lösungen und Akteuren (Schmierl 2006; Schmierl 2001; Deiß/Heidling/Meil/Schmir 2004; Abel/Bleses 2006). Bahn Müller greift hierzu den Begriff der Umwandlung auf: „Die Begrifflichkeiten von Thelen (2009) bzw. Streeck/Thelen (2005) aufgreifend, folgt der institutionelle Wandel aus unserer Sicht allerdings nicht nur einem einzigen Modus: Während zentrale Tendenzen durchaus als „drift“¹³ beschrieben werden können, zeigen sich auch Tendenzen, die angemessener mit „conversion“ bezeichnet wären“ (Bahn Müller/Schmidt 2007; Bahn Müller 2009; Bahn Müller/Schmidt/Kuhlmann/Sperling 2009).

Die ‚heile Welt‘ des Flächentarifvertrags, der mit seinen verbindlichen und unabdingbaren Tarifstandards die Arbeits- und Einkommensbedingungen fast aller Beschäftigten regelt, gehört der Vergangenheit an. Dieser Zustand, den es in Reinform ohnehin nie gegeben hat, wurde inzwischen abgelöst von einer vielfältigen Tariflandschaft mit einem breiten Spektrum tarifvertraglicher Regelungsmuster und unterschiedlichen Verbindlichkeitsgraden der Tarifbestimmungen. Die im Vorangegangenen dargestellten Ergebnisse des Wandels der Tariflandschaft lassen sich folgendermaßen zusammen fassen:

¹³ Thelen (2009) hat in der Zusammenfassung und Weiterentwicklung ihres Kategoriensystems zur Beschreibung des institutionellen Wandels explizit das deutsche Tarifsysteem als Fall des Wandlungstyps „drift“ beschrieben. Sie formuliert dies folgendermaßen: “The case of collective bargaining (...) represents a case of drift. Here too, powerful veto players have either not sought (large manufacturing employers) or been able to block (unions) formal institutional changes that would challenge the basic structure of central bargaining. However (...) the system has experienced significant drift as the rules and regulations negotiated in the context of such bargaining now cover a shrinking group of workers. Such change is possible because even if formal institutional change has been blocked, the character of the institution itself allows significant discretion on the part of individual actors in the implementation and enforcement of these deals. In the extreme cases, companies can opt out of the arrangements altogether (Koalitionsfreiheit) but in addition, individual firms and work councils (and/or unions) can opt to apply the regulations contained in a given agreement strictly or more leniently. This latitude for discretion offers precisely the kind of institutional environment in which drift as a mode of change is most likely to emerge” (Thelen 2009: 489 f).

- Die Tarifbindung in allen bekannten Branchen nimmt kontinuierlich ab, Verbände ohne Tarifbindung (OT-Verbände) etablieren sich als Ordnungsmuster, vermehrt kommt es zu tariflosen Zuständen, begleitet von immer stärker werdenden individuellen Partizipationsansprüchen auf der betrieblichen Ebene.
- Typisch für eine wachsende Zahl von Wirtschaftszweigen ist ein Gemisch aus Verbands- und Firmentarifverträgen.
- Existierende Tarifverträge sind kein Garant für stabile und betrieblich respektierte Tarifstandards zu Arbeits- und Einkommensbedingungen. Die wachsende Zahl von Öffnungs- und Differenzierungsklauseln verleiht den Tarifverträgen den Charakter von Rahmenvorgaben, die Aushandlung wird auf die betriebliche Ebene verlagert.
- Der zunehmende Druck auf die Tarifstandards der Flächentarifverträge führt zu Anpassungsmaßnahmen, wie z.B. abgesenkten Tarifniveaus für Neueingestellte bzw. bestimmte Beschäftigtengruppen.

Den Betrieb als tarifpolitisches Handlungsfeld aufzuwerten und die Tarif- und Betriebspolitik anders zu verzahnen ist ein Ansatzpunkt, den Herausforderungen der Dezentralisierung und Verbetrieblichung der Tarifpolitik offensiv zu begegnen. Es gibt auch andere, etwa die Bekämpfung des zunehmenden Tarifdumping durch die Neueinführung und Ausweitung von Flächentarifverträgen oder die Stabilisierung und Verbesserung der Tarifstandards durch gesetzliche Maßnahmen im Niedriglohnbereich (z.B. durch gesetzliche Mindestlöhne¹⁴) (vgl. Bispinck/Schäfer 2006; Haipeter 2006; Wetzel 2007). Aber auch die Anwendung der Erklärung der Allgemeinverbindlichkeit eines Tarifvertrages nach § 3 Tarifvertragsgesetz kann hierzu zählen. In einem Interview kommt Dr. Thorsten Schulten vom WSI in der Hans-Böckler-Stiftung zu dem Schluss, dass „der Mindestlohn [...] in der Tat nur ein Instrument (ist), um die schlimmsten Bedingungen aufzufangen, aber kein Ersatz für ein gut funktionierendes Tarifvertragssystem. [...] Der DGB hat sich 2006 beim Bundeskongress dann auf den Kompromiss geeinigt, nicht nur einen gesetzlichen Mindestlohn zu fordern, sondern auch die Auswertung der AVE (Allgemeinverbindlichkeitserklärung), um das Tarifvertragssystem zu stabilisieren.“ (Schulten 2014: 40 f.) Die Politik hätte auch beim Thema AVE Möglichkeiten, das Tarifsystem zu stabilisieren, in dem das Quorum verändert würde. „Ein Tarifvertrag kann nur dann für allgemeinverbindlich erklärt werden, wenn die tarifgebundenen Unternehmen mehr als 50% der Beschäftigten einer Branche repräsentieren. Aber eigentlich ist es ja widersinnig, dass die AVE gerade dann nicht greift, wenn die Tarifbindung zurückgeht und die AVE sozusagen am nötigsten ist.“ (Schulten 2014: 41)

Die Tarifparteien, die beide unter massiven Mitgliederverlusten sowie Loyalitäts- und Repräsentanzproblemen leiden (vgl. Schnabel 2005), haben mit einiger Verzögerung auf diese Probleme und Herausforderungen reagiert. Um die Abwendung der Unternehmen von (Flächen-) Tarifverträgen sowie die zunehmende Unterschreitung von Tarifstandards aufzuhalten und damit auch ihre Bedeutung zu sichern, haben Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände in den letzten Jahren behutsame Schritte zur Reform ihrer Verbandstarifverträge eingeleitet. Dabei gehen sie davon aus, dass der Abwanderungsdruck durch die Arbeitgeber in dem Maße abnimmt, in dem Tarifverträge offener und flexibler gestaltet werden. Das wichtigste Reformele-

¹⁴ Nach dem Gesetz zur Regelung eines allgemeinen Mindestlohns – Mindestlohngesetz (MiLoG) gilt in Deutschland ab dem 1. Januar 2015 ein flächendeckender allgemeiner gesetzlicher Mindestlohn für Arbeitnehmer und für die meisten Praktikanten in Höhe von 8,50 € brutto je Zeitstunde. In der Zeit der Einführung wird es zunächst bis 2017 noch Ausnahmen geben. Der allgemeine Mindestlohn verdrängt nicht Branchenmindestlöhne, soweit diese höher als der allgemeine Mindestlohn sind (§ 1 Abs. 3 MiLoG). Das MiLoG wurde durch Artikel 1 des Tarifautonomiestärkungsgesetzes vom 11. August 2014 eingeführt.

ment kann in dem zunehmenden Einbau von Öffnungsklauseln in Tarifverträgen gesehen werden (Kohaut/Schnabel 2006). So kennzeichnen Dezentralisierung und Differenzierung seit den 1990er Jahren die beiden Haupttendenzen des Tarifsystems. Damit verbunden ist eine Herabsetzung der Verbindlichkeit der Tarifnormen, die nicht nur ihre Schutz-, Verteilungs- und Partizipationsfunktion einbüßen, sondern auch ihre Kartell- und Ordnungsfunktion.

Es gibt allerdings auch neu abgeschlossene Tarifabkommen, die nicht in das Bild passen, wonach die Arbeitgeberverbände die Orientierung an der Institution der Flächentarifverträge und der gemeinsamen Gestaltung von Lohn- und Gehaltsbedingungen mit den Gewerkschaften komplett aufgaben (Haipeter/Schilling 2006). Gemeint sind die Entgeltrahmenabkommen des Bankgewerbes, oder z.B. der TVöD für große Teile des Öffentlichen Dienstes. Auch in anderen Branchen wird über entsprechende Abkommen verhandelt. Bei allen Unterschieden im Einzelnen, geht es in der Gesamtschau um die Herstellung einer neuen Grundordnung der Entlohnung, die für die jeweiligen Tarifgebiete einheitlich geregelt sein soll (vgl. Bispinck/Bahn Müller 2007). Wannöffel interpretiert diese Entwicklung durch sein Fazit, dass Gewerkschaften „näher an die Betriebe heranrücken“ (Wannöffel 2008: 36). Nach einem Resümee über die Tendenzen in der Tarifpolitik kommt er zu dem Schluss, dass eine betriebsnahe Tarifpolitik die Zusammenarbeit und die Bindung der Betriebsräte und Belegschaften an die Gewerkschaften fördere. „Mit diesen neuen, innovativen Tarifverträgen wurde der empirischen Realität Rechnung getragen, dass Tarifvereinbarungen eben nicht mehr automatisch zur betrieblichen Realität werden, vielmehr müssen Tarifverträge immer wieder betrieblich durch handlungsstarke Betriebsräte und eine organisierte Belegschaft arbeitspolitisch durchgesetzt werden.“ (Wannöffel 2008: 36)

Exkurs: Der Bundesentgelttarifvertrag der Chemischen Industrie von 1988

Dass die erkannten Defizite nicht zwingend branchentypisch sind, zeigt ein Blick in die Erfahrungen zum Bundesentgelttarifvertrag der chemischen Industrie.¹⁵ 1988 trat der Bundesentgelttarifvertrag der Chemischen Industrie der BRD (West) in Kraft (ERTV). Die tarif- und gesellschaftspolitische Bedeutung des ERTV lag darin, dass mit diesem Tarifvertrag erstmals für einen großen Industriebereich mit damals rund 700.000 Beschäftigten ein einheitlicher Entgelttarifvertrag mit einer gemeinsamen Entlohnung für Gewerbliche und Angestellte gefunden wurde. Damit sind eindeutige Parallelen zum Entgeltrahmenabkommen der Metall- und Elektroindustrie zu ziehen, das allerdings erst viele Jahre später verabschiedet und eingeführt wurde.

Die Einführung des ERTV der Chemischen Industrie aus den 1980er Jahren des letzten Jahrhunderts weist überraschende Parallelen mit der Einführung des Entgeltrahmenabkommens der Metall- und Elektroindustrie auf. In vielen Punkten wurde bereits 1988 in der Chemischen Industrie eine Neubewertung von Arbeit und Leistung vorgenommen, die sich – was die Herausforderungen an Umfang und Neuerungen angeht – mit dem ERA vergleichen lässt; dazu zählen auch die Prinzipien der summarischen Arbeitsbewertung, die Verwendung von Richtbeispielen zur Eingruppierung bis hin zu Regelungen zur Kostenneutralität. Wesentliche Unterschiede zeigen sich in der Fähigkeit zur Durchlässigkeit des Systems und in der von den Tarifvertragspar-

¹⁵ Die Autorin erstellte im Auftrag der TBS NRW im Jahr 2003 eine Kurzstudie über die Erfahrungen mit der Einführung des Bundesentgelttarifvertrages der Chemischen Industrie. Die Ergebnisse dieser unveröffentlichten Studie sollen an dieser Stelle zusammenfassend vorgestellt werden. Die Studie basiert auf der Auswertung von Veröffentlichungen zur Neueinführung des ERTV sowie zwei Interviews mit beteiligten Akteuren: dem Leiter der Abteilung Tarif- und Arbeitskämpfe der IGBCE Peter Hausmann und – als Erfahrungsbericht aus der Praxis – ein Interview mit dem Betriebsratsvorsitzenden der VEBA OEL AG Wolfgang Petrikowski und seinem Kollegen Klaus Salzmann.

teien empfohlenen Einführungspraktik (Regelüberleitung versus Neubewertung). In der Chemiebranche wurde damit die gewünschte Abbildung betrieblicher Wirklichkeit auf einen langen Zeitraum gestreckt, denn erst bei Neueinstellung mussten Neubewertungen mit Arbeitsplatzbeschreibungen etc. erstellt werden. Daher wurde der Einführungszeitraum von rund 1 Jahr als völlig ausreichend eingestuft, wohingegen hierzu die Bewertungen zum Einführungszeitraum im ERA deutlich höher ausfallen. Der Preis für die problemfreie Einführung des ERTV ist jedoch offensichtlich: die geräuschlose Überführung verzichtete auf die Prägewirkung einer neuen Arbeits- und Leistungsbewertung. Und im ERTV – und dies wurde bisher offensichtlich als Mangel gesehen – werden Teamregelungen nicht berücksichtigt und dementsprechend nicht entgolten. Auch Kompetenzen, die nicht in Fachlichkeit, Berufserfahrung oder ähnliches erfassbar sind, können nicht entgeltwirksam einfließen. Hier sahen die befragten Akteure schon 2002 die Notwendigkeiten zur Anpassung des Tarifvertrages.

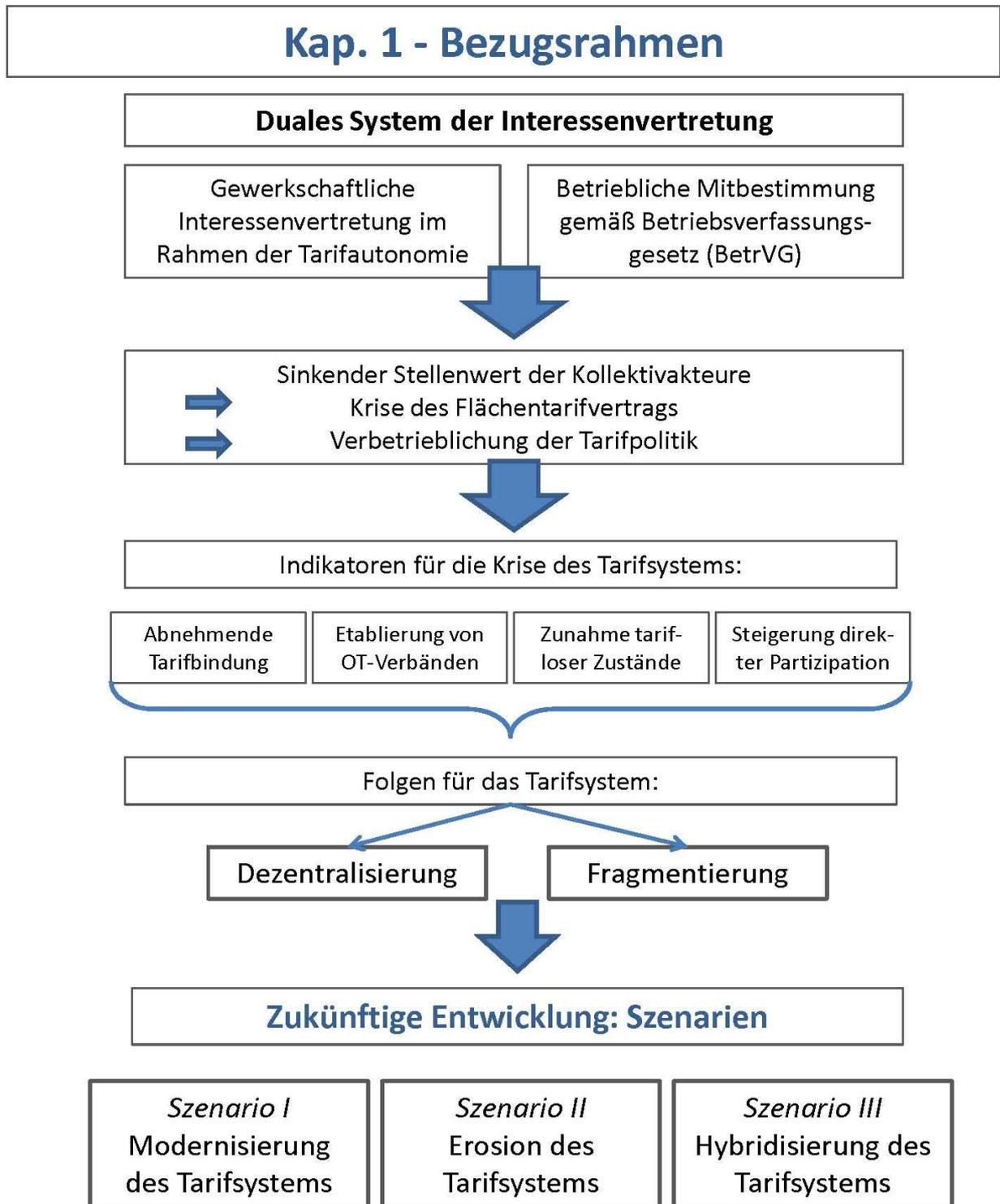
Diese Abkommen nehmen ihre ordnungs- und verteilungspolitische Wirkkraft in den Fokus – beim Entgeltrahmenabkommen der Metall- und Elektroindustrie besteht die ordnungspolitische Relation darin, Verfahren und Kriterien vorzugeben, mit denen Arbeit bewertet und entgolten werden soll. Seine gesellschaftspolitische Funktion liegt darin, Arbeit nach Gruppen zu sortieren und damit soziale Unterschiede zu legitimieren.

„Erklärtes Ziel der Tarifverträge ist es, die bisher bestehende Rangordnung und damit das soziale Gefüge zu verändern, in dem die bestehenden Unterscheidungen und Ungleichbehandlungen zwischen Arbeitern und Angestellten sowie innerhalb beider Statusgruppen bei der Bewertung und Honorierung der Arbeitsaufgabe, der Leistung und der Belastungen beseitigt werden.“ (Bispinck/Bahn Müller 2007: 26).

Die Forscher rund um die Einführung des Entgeltrahmenabkommens kommen zu dem Schluss, dass die ERA-Tarifvertragswerke „aus Sicht der Tarifverbände auf eine Modernisierung tariflicher Rahmenregelungen abziele, [...] weil organisatorische, technische, qualifikatorische und soziale Veränderungen die Prägekraft der Tarifnormen erheblich abgeschwächt hätten“ (vgl. Bahn Müller 2009; Bispinck/Bahn Müller 2007).

Durch neue Kriterien und Verfahren der Eingruppierung und Leistungsbewertung sollte das Entgeltrahmenabkommen dazu verhelfen, am Prinzip des Flächentarifvertrages festzuhalten und den kollektiven Charakter verbindlicher Normen zu stärken. Aber – und so lässt sich bereits an dieser Stelle die Herausforderungen einer kollektiven Regelungsnorm für die Förderung moderner Formen von Arbeitsorganisation zusammenfassen – andererseits sind diese Normen bei tariflichen Rahmenregelungen stets auf die betriebliche Ausgestaltung angewiesen, weshalb der in dieser Forschungsarbeit nachgegangenen Frage der betrieblichen Umsetzung bei ERA eine so zentrale Rolle zukommt.

Abbildung 2: Grafische Zusammenfassung – Kapitel 1: Der Bezugsrahmen



2. DAS ENTGELTRAHMENABKOMMEN

Am 18. Dezember 2003 beschloss der Arbeitgeberverband GESAMTMETALL mit der IG METALL das Entgeltrahmenabkommen für Arbeiter und Angestellte in der Metall- und Elektroindustrie. Dieser Tarifvertrag löst das Lohnrahmenabkommen von 1967/1970 und das Gehaltsrahmenabkommen von 1970/1975 ab. Seit den 1980er Jahren standen die Tarifvertragsparteien in Verhandlung über den neuen Tarifvertrag.

In NRW wurde am 18. Dezember 2003 nach einem langjährigen Verhandlungsprozess das einheitliche Entgeltabkommen und der einheitliche Manteltarifvertrag für die nordrhein-westfälische Metall- und Elektroindustrie durch Vertreter von Metall NRW und der IG Metall Bezirksleitung unterzeichnet. Nach einer dreimonatigen Erklärungsfrist sind die Verträge zum 1. März 2004 in Kraft getreten. Im März 2005 begann die Einführung des ERA in den Betrieben der Metall- und Elektroindustrie in NRW, die bis zum 28. Februar 2009 abgeschlossen war. Vergleichbare Abkommen gibt es für die Betriebe der Metall- und Elektroindustrie in der gesamten Bundesrepublik: In Niedersachsen/Sachsen-Anhalt galt der neue Entgeltrahmentarifvertrag seit dem 01. Juli 2004 – die Einführungsphase begann am 01. März 2005 und endete im Dezember 2008. In der Tarifbewegung 2002 gelang der Metall- und Elektroindustrie für Niedersachsen/Sachsen-Anhalt der „unumkehrbare Einstieg“ in den Entgelt-Rahmentarifvertrag für Arbeiter und Angestellte. Ihm gingen über elf Jahre intensive Beratung und Verhandlung voraus. So verhandelten IG Metall und Arbeitgeber das erste Mal am 12. November 1992 in Niedersachsen über einen gemeinsamen Entgelt-Rahmentarifvertrag. Nach einem Boykott der Arbeitgeber sind diese erst wieder im Jahr 2000 zu offiziellen Verhandlungen bereit (vgl. IG Metall Niedersachsen und Sachsen-Anhalt 2004: Der ERA kommt.). In Baden-Württemberg hat die Große Tarifkommission der Metall- und Elektroindustrie am 29.07.2003 dem ERA-Tarifergebnis zugestimmt. Hier wurde die Bedeutung des Entgeltrahmenabkommens für die Tarifgeschichte der Bundesrepublik Deutschland durch Berthold Huber in seiner Rede zum Verhandlungsergebnis deutlich gemacht: „Mit den Vereinbarungen zu ERA wurde das größte entgeltpolitische Reformprojekt der Nachkriegsgeschichte durch die Tarifparteien der Metall -und Elektroindustrie in die Wege geleitet. Die Gleichstellung von Arbeitern und Angestellten und damit die Korrektur einer seit der Bismarck'schen Sozialgesetzgebung prägenden Unterscheidung der Klassen und Schichten unserer Gesellschaft ist nicht nur ein tarifpolitisches, sondern ein gesellschaftspolitisches Reformwerk.“ (Huber 2003)

Durch der Einführung neuer Entgeltrahmentarifverträge – kurz: ERA – wurden in der Metall- und Elektroindustrie die bis dahin gültigen Unterschiede der tariflichen Regelungen für die Lohn- und Gehaltsfestlegung zwischen Arbeitern und Angestellten aufgehoben. Dieses Rahmenabkommen erzeugt in der Arbeits- und industriesoziologischen Debatte neue Aufmerksamkeit um die Bedeutung, Wirksamkeit und Ordnungsfunktion tariflicher Bestimmungen. Bis dato waren die verschiedenen Dimensionen flächentarifvertraglicher Regelungen nur selten Bestandteil arbeits- und industriesoziologischer Diskurse. Das von den Tarifverbänden mit symbolträchtigen Begriffen wie „Jahrhundertprojekt“ oder „Meilenstein der Tarifgeschichte“ betitelte Vorhaben allerdings hat auch jenseits der betrieblichen und verbandlichen Realität zu Recht Aufmerksamkeit auf sich gezogen: Es gehe, so die faktische Bedeutung des Reformprojektes, zusammengefasst um knapp 4.000 tarifgebundene Unternehmen mit ca. 1,8 Mio. Beschäftigte mit einer Lohn- und Gehaltssumme von rund 144 Mrd. Euro, die nach neuen Kriterien verteilt würden

(vgl. Bahn Müller 2009: 15; eine ausführliche Darstellung des ERA findet sich auch bei Lacher 2007).

Die ERA-Einführung ist vor dem Hintergrund des „Pforzheimer Abkommens“ aus dem Jahr 2004 ein Schritt zur weiteren Neuausrichtung des Verhältnisses zwischen Fläche und Betrieb. „Das ‚Pforzheimer Abkommen‘ sieht vor, dass Betriebe mit Billigung der Tarifvertragsparteien vom Flächentarifvertrag abweichen können, um Beschäftigung zu sichern oder neu aufzubauen und Standorte zu erhalten.“ (Burkhard 2008: 70). Die dabei angewendeten Instrumente führen insgesamt zu mehr Betriebsnähe in der Tarifpolitik. So erklärte auch Berthold Huber in seiner Rede zum 21. Gewerkschaftstag im November 2007 in Leipzig, die Tarif- und Betriebspolitik wachse immer enger zusammen und eine betriebsnahe Tarifpolitik brauche das Zusammenspiel von Tarifpolitik und Betriebsverfassung.

Das Entgeltrahmenabkommen wurde nicht einheitlich verhandelt, sondern in alle 11 Tarifbezirken entstand ein eigener Tarifvertrag, der sich regional zum Teil erheblich voneinander unterscheidet. Diese unterschiedlichen ERA-Tarifverträge sind bundesweit in ihrer Grundausrichtung jedoch übereinstimmend: Sie beinhalten sowohl einheitliche Entgeltfindungssysteme für das Grundentgelt als auch vergleichbare Regelungen zum Leistungsentgelt. Der Grund für die verschiedenartige Ausgestaltung liegt in der Verschiedenartigkeit der Tarifbezirke und den unterschiedlichen Lohn- und Gehaltsausgangsbedingungen. In der Ausgestaltungsphase des ERA konnte keine einheitliche Entgeltlinie für alle Tarifbezirke erarbeitet werden. Ausgehend von dieser Sachlage erklärten die Tarifparteien differenzierte Tarifverträge unter Rücksichtnahme der jeweiligen Tarifregion.

2.1 ZIELE DES ERA

Mit dem neuen Entgeltrahmenabkommen und seinen Differenzierungen in den Tarifregionen wurden von den Tarifvertragsparteien verschiedene Ziele verfolgt. Aus der Literatur und insbesondere den vorliegenden Forschungsberichten lassen sich zwei übergeordnete Zielsetzungen ausmachen, die von beiden Tarifvertragsparteien weitestgehend einheitlich formulierten wurden: Zum einen die Stabilisierung des Flächentarifvertrages als strukturelle Zielsetzung und zum zweiten die Sicherung der tariflichen Entgeltgerechtigkeit als entgeltpolitische Zielsetzung. Darunter lassen sich unter Umständen nicht alle von den Tarifvertragsparteien in Zeitraum der ERA-Aushandlung explizit oder implizit verfolgten Ziele subsumieren, sie stellen jedoch einen Orientierungsrahmen dar, unter dem – quasi als Prämisse – die Aushandlung der einzelnen ERA-Komponenten stattfand.

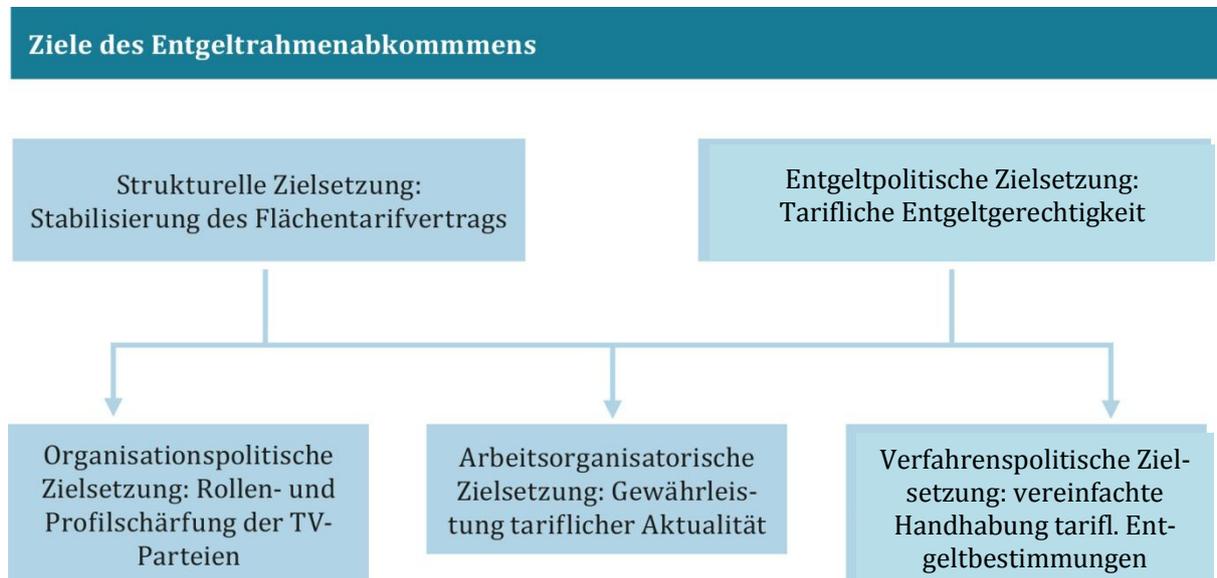
Aus den Forschungsberichten lassen sich drei weitere Zielsetzungen identifizieren, die dort i.d.R. gleichwertig zu den zwei bereits genannten Zielsetzungen aufgeführt werden. Diese Zielsetzungen werden von beiden Tarifvertragsparteien gleichermaßen – allerdings in unterschiedlicher Intensität und zum Teil anderen Schwerpunkten – als zentral angesehen. Dazu gehören auf der organisationspolitischen Ebene eine Rollen- und Profilschärfung der Tarifvertragsparteien, auf der Ebene der Arbeitsorganisation die Gewährleistung tariflicher Aktualität und die Förderung moderner Formen der Arbeitsorganisation und auf der verfahrenspolitischen Ebene eine vereinfachte Handhabung tariflicher Entgeltbestimmungen (vgl. Bahn Müller/Schmidt 2008: 78).

In ähnlicher Form fasst Kay Ohl die Ziele des ERA in vier, bzw. fünf Punkten zusammen, wobei hier die Perspektive auf die betrieblichen Umsetzungsziele gelegt wird: 1) Aufhebung der Trennung von Arbeitern und Angestellten, 2) Aufwertung der Facharbeit, 3) gerechtere Bezahlung

durch Anforderungsbezug, 4) Vermeidung von Belastungen sowie 5) Stabilisierung des Flächentarifvertrages (vgl. Ohl 2011).

So lassen sich die verfolgten Ziele in folgender Zielhierarchie einordnen:

Abbildung 3: Ziele der Tarifvertragsparteien



Quelle: eigene Darstellung

Stabilisierung des Systems des Flächentarifvertrages

Die Stabilisierung des Flächentarifvertrages war, ausgehend von den Entwicklungen im System der Industriellen Beziehungen und den veränderten Bedingungen eine Kernanforderung an die Ausgestaltung des ERA. Das System der Flächentarifverträge hat in den vergangenen Jahrzehnten eine starke Erosion seiner Leitfunktion erfahren. Dies zeigt sich am Rückgang des Geltungsbereiches der Flächentarifverträge, am Verlust der Verbindlichkeit von Tarifnormen, der Ausweitung von Öffnungsklauseln und an der immer geringer werdenden Prägekraft in der betrieblichen Praxis. ERA sollte diesem Erosionsprozess entgegenwirken: den Betrieben sollte wieder eine Grundlage für die betriebliche Entgeltdifferenzierung geliefert werden, die auch den praktischen Nutzen von Tarifverträgen deutlich macht.

Ein Bündel von Zielsetzungen, die sich mit ERA – unabhängig des jeweiligen Tarifgebietes - verknüpfen lassen, sind struktureller Art: Durch die Einführung eines einheitlichen Bewertungssystem für alle Beschäftigtengruppen und die transparente Bewertung von Funktionen und Tätigkeiten in all ihrer Komplexität sollte den Betrieben die Bedeutung und der Nutzen flächentariflicher Regelungen verdeutlichen. Dabei galt diese Form der Anerkennung nicht nur für die Seite der betrieblichen Interessenvertretung, die naturgemäß einer tariflichen Ordnungs- und Schutzfunktion positiv gegenüber stehen; es sollte auch auf Arbeitgeberseite die Erkenntnis wachsen, dass tarifliche Normen und Regelwerke viele Vorteile anbieten. Das Entgeltrahmenabkommen würde ihnen eine Grundlage bieten, um den Entgeltaufbau und die Entgeltdifferenzierung quasi ‚auf der grünen Wiese‘ neu zu gestalten. Ein weiterer Vorteil, der sowohl von den Arbeitgeberverbänden als auch der Gewerkschaft geteilt wurde, war die

„Revitalisierung der Entlohnung als personalpolitisches Führungsinstrument. [...] Die Entgeltstruktur so zu gestalten, dass eine Transparenz nicht gescheut werden

musste, sondern Motivationswirkungen von ihr ausgehen, war beiden Seiten ein Anliegen.“ (Bahn Müller 2009: 119).

Sicherung der tariflichen Entgeltgerechtigkeit

Wie in allen Rahmentarifverträgen werden mit ERA die Kriterien festgelegt, nach denen der Anteil an wirtschaftlicher Wertschöpfung verteilt wird. Hier werden Entlohnungs- und Entgeltsysteme geregelt, die soziale Ungleichheit in den Betrieben begründen und legitimieren. Aus entgeltpolitischer Perspektive sollte mit ERA die aus den 1950er und 60er Jahren stammende Lohn- und Gehaltsordnung abgelöst werden: Die Unterscheidung zwischen Arbeitern und Angestellten insbesondere in der Bewertung von Arbeit, in der Vergütung von Belastungen und bei der Entlohnung von Leistung wurde aufgehoben und sollte zu einem Mehr an tariflicher Entgeltgerechtigkeit führen, das dem Grundsatz ‚gleiches Geld für gleichwertige Arbeit und Leistung‘ entspricht. Ein weiterer Kernpunkt dieses Ziels war für die Tarifparteien die Aufwertung der Facharbeit und die Entgeltlinie der Kaufleute auf die der Techniker anzuheben. Dadurch sollten Tätigkeiten unterhalb des Niveaus von Facharbeit tarifvertraglich weitgehend gesichert sein. (vgl. Bahn Müller/Schmidt 2009)

Rollen- und Profilschärfung der Tarifparteien

Bereits Haipeter/Schilling beschreiben 2006, dass in den Arbeitgeberverbänden der Metallindustrie unter dem Eindruck des abnehmenden Organisationsgrades die Mitgliedschaftslogik zunehmend in das Zentrum der organisations- und tarifpolitischen Strategiebildung gerückt ist (vgl. Haipeter/Schilling 2006). Dies gilt gleichermaßen für die Gewerkschaft IG Metall. Um den Flächentarifvertrag stärken zu können, war also ein wichtiger Aspekt bei der Ausgestaltung des ERA, eine Rollen- und Profilschärfung der Tarifvertragsparteien zu erreichen. Die Anwendung des vor ERA gültigen Lohn- und Gehaltsrahmens der Metall- und Elektroindustrie fand – weit entfernt von der Papierlage des Tarifvertrages – überwiegend nur in den Betrieben statt. Die Tarifvertragsparteien, Arbeitgeberverbände und Gewerkschaft, blieben in Fragen der Entgeltdifferenzierung außen vor. Durch die strikte Definition der Entgeltfindung des Lohn- und Gehaltsrahmens und der im Laufe der Zeit immer geringer werdenden Anwendbarkeit, emanzipierte sich die betriebliche Ebene und praktizierte Entgeltdifferenzierung und -findung z.T. an den Grenzen der Tarifkonformität. Durch ERA sollte nun eine vereinfachte Entgeltfindung den betrieblichen Realitäten nahekomen und durch ein gewisses Maß an Deutungsoffenheit in der Auslegung die Verbandsakteure näher ans Geschehen in den Betrieben rücken. Dadurch sollte sich die Steuerungsmöglichkeit erhöhen und gleichermaßen die Anbindung an die Verbände gestärkt werden.

Gewährleistung tariflicher Aktualität und Förderung moderner Formen der Arbeitsorganisation

Das überholte Tarifwerk des Lohn- und Gehaltsrahmens, das auf tayloristische Arbeits- und Produktionsprozesse abstellte und gemeinhin als „Innovationshemmniss“ betrachtet wurde, wurde durch ERA abgelöst. Damit geht nicht nur die Aufhebung der mittlerweile dysfunktionalen Trennung zwischen Arbeitern und Angestellten einher, sondern ERA sollte weit darüber hinaus auch die tarifliche Aktualität für die Zukunft gewährleisten. Die Beseitigung der Statusdifferenzierung zwischen Arbeitern und Angestellten, die Erweiterung der Arbeitsbewertung um

Aspekte wie Kommunikation und Handlungs- und Entscheidungsspielraum usw. sollten innovative Formen der Arbeitsorganisation, wie z.B. Team- oder Gruppenarbeit, stützen.¹⁶

Vereinfachte Handhabung der tariflichen Entgeltbestimmungen

Ein weiteres Ziel war die vereinfachte Handhabung tariflicher Entgeltbestimmungen. Diese verfahrenspolitische Zielsetzung ist in der betrieblichen Auslegung des alten Lohn- und Gehaltstrahmenabkommens begründet. Die betriebliche Realität (Auslegung der Tarifbestimmungen) war mittlerweile in vielen Betrieben weit von den tariflichen Normen abgewichen, was nicht nur in der fehlenden Aktualität des Lohn- und Gehaltsrahmenabkommens begründet lag. Es lag vornehmlich an den überkomplexen Regelungskomponenten: Eingruppierung, Lohn- und Gehaltsfindung, Leistungskomponenten und Zuschlagsberechnung – die Lohn- und Gehaltsabrechnung war für die Beschäftigten ein Buch mit sieben Siegeln und selbst Betriebsräte und Personalverantwortliche vermissten Transparenz in der Lohn- und Gehaltsfindung. Durch ERA sollte das Verfahren der Entgeltfindung (Entgeltgrundsätze und -methoden) vereinfacht werden und damit für die betroffenen Beschäftigten transparent sein.

2.2 DIE VERHANDLUNGSERGEBNISSE: DAS TARIFVERTRAGSWERK DES ERA-TV

Obwohl ERA als Gesamtwerk angesehen werden kann, das den oben genannten Zielstellungen folgt, ist eine detaillierte Betrachtung auf Ebene der Tarifgebiete unerlässlich. Die Unterschiedlichkeit der Tarifverträge in den verschiedenen Tarifbezirken ist von maßgeblicher Bedeutung bei der Analyse dieses Tarifwerkes. An dieser Stelle soll jedoch zunächst das Tarifwerk in seiner Gesamtheit vorgestellt werden, das aus verschiedenen einzelnen Tarifverträgen besteht.

In den Jahren 2003 bis 2005 wurden in 11 verschiedenen Tarifbezirken nach mehrjährigen Verhandlungsprozessen das einheitliche Entgeltabkommen und der einheitliche Manteltarifvertrag unterzeichnet. Vergleichbare Abkommen gibt es für die Betriebe der Metall- und Elektroindustrie in der gesamten Bundesrepublik. Begonnen hat der Nordverbund mit den Tarifbezirken Hamburg, Schleswig-Holstein, Mecklenburg-Vorpommern, Bremen und Wilhelmshaven, die letzte Tarifregion, die das neue Tarifwerk verbindlich vereinbarten, war die Tarifregion in Bayern.

¹⁶ In Baden-Württemberg beispielsweise wurde explizit auf Regelungen zur Gruppenarbeit verzichtet.

Tabelle 1: Das Entgeltrahmenabkommen in den Tarifregionen

| Tarifregion | Vereinbarungsdatum | Einführungszeitraum | |
|---------------------|-------------------------|---------------------|---|
| Nordverbund** | 23. Mai / 11. Sep. 2003 | verbindlich | ab 1. Jan. 2008 (möglich seit 1.9.2003) |
| Baden-Württemberg* | 23. Juni 2003 | 1. März 2005 | bis 29. Februar 2008 |
| M+E Mitte*** | 6. Juli 2003 | 1. Januar 2006 | bis 31. Dezember 2008 |
| Niedersachsen | 20. November 2003 | 1. März 2005 | bis 31. Dezember 2008 |
| Nordrhein-Westfalen | 18. Dezember 2003 | 1. März 2005 | bis 28. Februar 2009 |
| Thüringen | 15. Januar 2004 | 1. Januar 2006 | bis 31. Dezember 2007 |
| Osnabrück | 20. Januar 2004 | 1. März 2005 | bis 31. Dezember 2008 |
| Sachsen-Anhalt | 21. März 2005 | 1. Januar 2006 | bis 31. Dezember 2008 |
| Berlin-Brandenburg | 14. April 2005 | 1. Januar 2006 | bis 30. Juni 2009 |
| Sachsen | 24. April 2005 | 1. Januar 2006 | bis 31. Dezember 2008 |
| Bayern | 1. November 2005 | 1. Oktober 2006 | bis 30. September 2009 |

* Tarifgebiete Nordwürttemberg/Nordbaden, Südbaden und Südwürttemberg-Hohenzollern

** Hamburg, Schleswig-Holstein, Mecklenburg-Vorpommern, Bremen und Wilhelmshaven

*** Hessen, Pfalz, Rheinland-Rheinessen und Saarland

Quelle: www.gesamtmetall.de; eigene Darstellung

Das gesamte Tarifvertragswerk umfasst in der Regel mehrere Einzelverträge, dazu gehört in allen Tarifregionen

1. das Entgeltrahmenabkommen (mit zum Teil sehr ausführlichen Anlagen z.B. zu Begriffsbestimmungen oder zu den Bewertungsstufen; oder auch die Verfahrensordnung zur Vorgabezeitermittlung im Akkord),
2. der Einführungstarifvertrag (z. T. mit Ergänzungsvereinbarungen) und
3. dem Vertrag über den ERA Anpassungsfond.

Hinzu kommen diverse weitere Verträge sowie Anhänge, wie z.B. ein Anhang aus Niveaubeiispielen, Entgelttabellen oder – wie in NRW – eine Ergänzungsvereinbarung zum ERA-Einführungstarifvertrag vom 30.09.2004.

Für die hier vorliegende Fragestellung über die Prägekraft flächentarifvertraglicher Regelungen auf die Förderung moderner Formen der Arbeitsorganisation wurden drei Tarifregionen ausgewählt, die in ihren Charakteristika sehr spezifisch sind und dabei ein breites Spektrum an tarifvertraglicher Regelungsdichte aufweisen: dazu gehören die Tarifregion **Baden-Württemberg**, die Tarifregion **Nordrhein-Westfalen** und die Tarifregion **Niedersachsen**. Die Entgeltrahmenabkommen sind in der Regel nicht ausreichend, um den Wechsel in ein neues System festzulegen – in den hier zu untersuchenden Regionen – wurden bis zum Stand 2012 folgende Tarifverträge, die sich um die neue Form der Entgeltfindung drehen, abgeschlossen:

Tabelle 2: Tarifverträge in den Regionen Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen

| BaWü | NRW | NiSa |
|--|--|---|
| ERA-TV Entgeltrahmen-Tarifvertrag (vom 16.09.2003) | ERA-TV Entgeltrahmen-Tarif- vertrag (vom 18.12.2003 und 20.02.2008) | ERA-TV Entgeltrahmen-Tarif- vertrag (vom 19.02.2004 und 18.10.2006) |
| Einführungs-Tarifvertrag (ERA ETV) (vom 16.09.2003) | Einführungs-Tarifvertrag (ERA ETV) (vom 18.12.2003) | Überleitungs-TV zum Entgelt- rahmen-TV vom 19.02.2004 |
| Tarifvertrag zum ERA-Anpas- sungsfonds (vom 18.12.2003) | Tarifvertrag zum ERA-Anpas- sungsfonds (vom 18.12.2003 i.d.F. vom 02.06.2005) | Tarifvertrag zum ERA-Anpassungsfonds (vom 18.12.2003) |
| | Einheitlicher Manteltarif- vertrag (vom 18.12.2003) | Einheitlicher Manteltarif- vertrag (vom 17.10.1994 i.d.F. vom 08.07.2010) |
| | Einheitlicher TV über die tarifliche Absicherung eines Teiles eines 13. Monatsein- kommens (vom 18.12.2003) | |
| | | Zusatzvertrag zum Entgeltrahmen-TV Gießerei (vom 19.04.2004) |
| | | Ergänzungs-TV zum TV ERA Anpassungsfonds (vom 02.12.2005) |
| Tarifvertrag zur Qualifizie- rung (ERA) (vom 14.06.2005) | | |
| Ergänzungs-Tarifvertrag zum ETV-ERA (zur Differenzenbil- dung § 4.2 ERA ETV) (vom 10.03.2006) | | |
| Tarifvertrag zur Außenmontage (vom 10.03.2006) | Montagezuschlag und Erschwerniszulagen für Außenmontage (TV MEA) (vom 07.02.2006) | |
| | ERA Entgeltabkommen (EA) (vom 13.11.2008) | |
| Tarifvertrag über die ERA-Strukturkomponente (vom 28.05.2009) | | |
| Tarifvertrag über Entgelt und Ausbildungsvergütungen (ERA) (vom 18.02.2010) | ERA Entgeltabkommen (EA) (vom 18.02.2010) | |
| | | Entgelt-TV vom 25.02.2010 |
| | ERA Anlage 1 a: Begriffsbestimmungen und Bewertungsstufen | |

Quelle: eigene Zusammenstellung

Im Folgenden sollen die zwei zentralen Einzelverträge vorgestellt werden, die für diese Arbeit von Bedeutung sind: das Entgeltrahmenabkommen und der Einführungstarifvertrag zu ERA. Das Entgeltrahmenabkommen beschreibt die Grundsätze über Grundentgelt und Leistungsentgelt sowie weiterer relevanter Merkmale, der Einführungstarifvertrag regelt den Wechsel vom ehemaligen Lohn- und Gehaltssystem in das ERA-System. An dieser Stelle wird noch keine Unterscheidung zwischen den einzelnen Tarifgebieten vorgenommen.

2.2.1 Entgeltrahmen-Tarifvertrag (ERA-TV)

In allen Tarifregionen ist der Kern des jeweiligen Tarifwerkes das Entgeltrahmenabkommen. Dieses Abkommen löst das alte Lohn- und Gehaltsrahmenabkommen in den Tarifregionen ab und muss daher zentrale Regelungspunkte zur Gestaltung von Entgelten der Beschäftigten beinhalten. Grundsätzlich ist von Regelungsrelevanz, wie und in welchen Grenzen die Ermittlung von Entgelt (ehemals Lohn- und Gehalt) auf der betrieblichen Ebene vollzogen wird. Dazu gehören die Feststellung von Verfahren Arbeitsbewertung, Einstufung und Eingruppierung, die Regelungen zu gültigen Entgeltgrundsätzen und Methoden sowie die Regelungen zu Reklamationen etc.

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

In diesem Entgeltrahmenabkommen werden folgende grundlegenden Sachverhalte eines Tarifvertrages zur Entgeltgestaltung geregelt:

- Geltungsbereich
- allgemeine Bestimmungen zur Eingruppierung
- Reklamationen
- Entgeltgrundsätze und Methoden
- Allgemeine Bestimmungen zum Leistungsentgelt
- Akkord, Prämie, Zielvereinbarung, Zeitentgelt
- Erschwernisse
- Schlussbestimmungen, In-Kraft-Treten, Kündigung

Nicht alle dieser Regelungskomponenten sind für die hier vorzunehmende Analyse von Bedeutung. Um den Einfluss von Systemen der Arbeitsbewertung auf moderne Arbeitsorganisationsformen zu untersuchen, sind insbesondere die allgemeinen Bestimmungen zur Eingruppierung und zum Leistungsentgelt sowie die Entgeltgrundsätze und Methoden von besonderem Interesse und werden daher für die Untersuchung herangezogen.

2.2.2 Einführungstarifvertrag zum ERA-TV (ETV ERA)

Um den komplexen Vorgang des Wechsels vom alten Lohn-Gehalt-Rahmen-Abkommen in die neue ERA-Welt gesteuert zu vollziehen, wurde ein Tarifvertragswerk erarbeitet, das sich aus-

schließlich mit der Einführung des neuen Entgeltrahmenabkommens befasst. Regelungskomponenten dieses Einführungstarifvertrages in den drei zu betrachtenden Regionen sind:

- Geltungsbereich
- Einführungszeitraum/Einführungsverfahren
- Betriebliche/Sachliche Voraussetzungen für die ERA-Einführung
- Regelungen zu Über-/Unterschreitem
- Betriebliche Kostenneutralität
- Besonderes Eingruppierungs- und Reklamationsverfahren
- Besondere Regelungen wie z.B. Überführung der Leistungszulagen, Übergangsregelungen Gießereizuschlag
- Regelungen zum ERA-Anpassungsfonds
- In-Kraft-Treten, Kündigung

Besonders bedeutsam für die Diskussion über die Prägekraft des Entgeltrahmenabkommens zur Förderung moderner Formen der Arbeitsorganisation sind insbesondere drei Regelungspunkte aus dem Einführungstarif-Vertrag (ERA-ETV), die in dieser Arbeit näher erläutert werden sollen. Zum Zeitpunkt dieser Arbeit stehen alle Betriebe der Metall- und Elektroindustrie noch unter dem Eindruck der ERA-Einführung und des Wechsels von der „alten Welt“ in die „neue Welt“. Die vorzufindenden Ergebnisse sind daher ebenfalls geprägt von Systemwechsel, d.h. eine ERA-Einführung fand immer unter dem Eindruck der zu erwartenden Ergebnisse im direkten Vergleich statt – eine „neutrale ERA-Umsetzung“, die sich ausschließlich auf die Umsetzung des ERA konzentrierte und zu keinem Zeitpunkt das Umsetzungsergebnis von Ausgangssituation abhängig machte, ist nicht zu erwarten.

Daher sind drei Kernelemente des ERA-Einführungstarifvertrags bedeutsam für diese Arbeit, denn sie stellen – unabhängig von der Ausgestaltung der einzelnen Regelungskomponenten der Tarifverträge – die zentralen Einflussgrößen dar, unter denen sich die ERA-Einführung vollzog. Dazu gehört zum ersten die Regelungen zu Über- und Unterschreitem, die betriebliche Kostenneutralität und das besondere Eingruppierungs- und Reklamationsverfahren.¹⁷

- a) Der Umgang mit Über- und Unterschreitem ist ein Kernelement, das im Rahmen der Einführungsphase die Umsetzung des ERA jenseits der faktischen Regelungsebene beeinflusst haben wird: Bei der Ersteinführung von ERA spielt das Eingruppierungsergebnis im direkten Vergleich zum Ausgangspunkt (Löhne und Gehälter zum Zeitpunkt der ERA-Einführung) eine nicht unwesentliche Rolle, denn die Akzeptanz des neuen Entgeltrahmenabkommens ist höchstwahrscheinlich davon beeinflusst worden, welche Konsequenzen damit einhergingen, als Unter- oder Überschreiter aus der ERA-Einführung hervorgegangen zu sein. Diese Konsequenz (Umgang mit Über- oder Unterschreitem) hat einen Einfluss darauf ausgeübt, wie „richtig“ ERA eingeführt wurde.
- b) Die betriebliche Kostenneutralität ist eine Regelung, die verhindern sollte, dass für die Unternehmen durch die Folgen der Einführung und Anwendung von ERA speziell auf den Systemwechsel zurückzuführende monetäre Belastungen entstehen, die bei Beibehaltung der Regelungen der alten Lohn- und Gehaltsvergütung nicht aufgetreten wären. Dazu wurden finanzielle Rücklagen gebildet (ERA-Strukturkomponente, ERA-Anpassungsfonds), die von einer rechnerischen Größe von 2,79% Mehrkosten ausgingen

¹⁷ Alle drei Regelungskomponenten werden in der Synopse der Regelungskomponenten ausführlich erläutert.

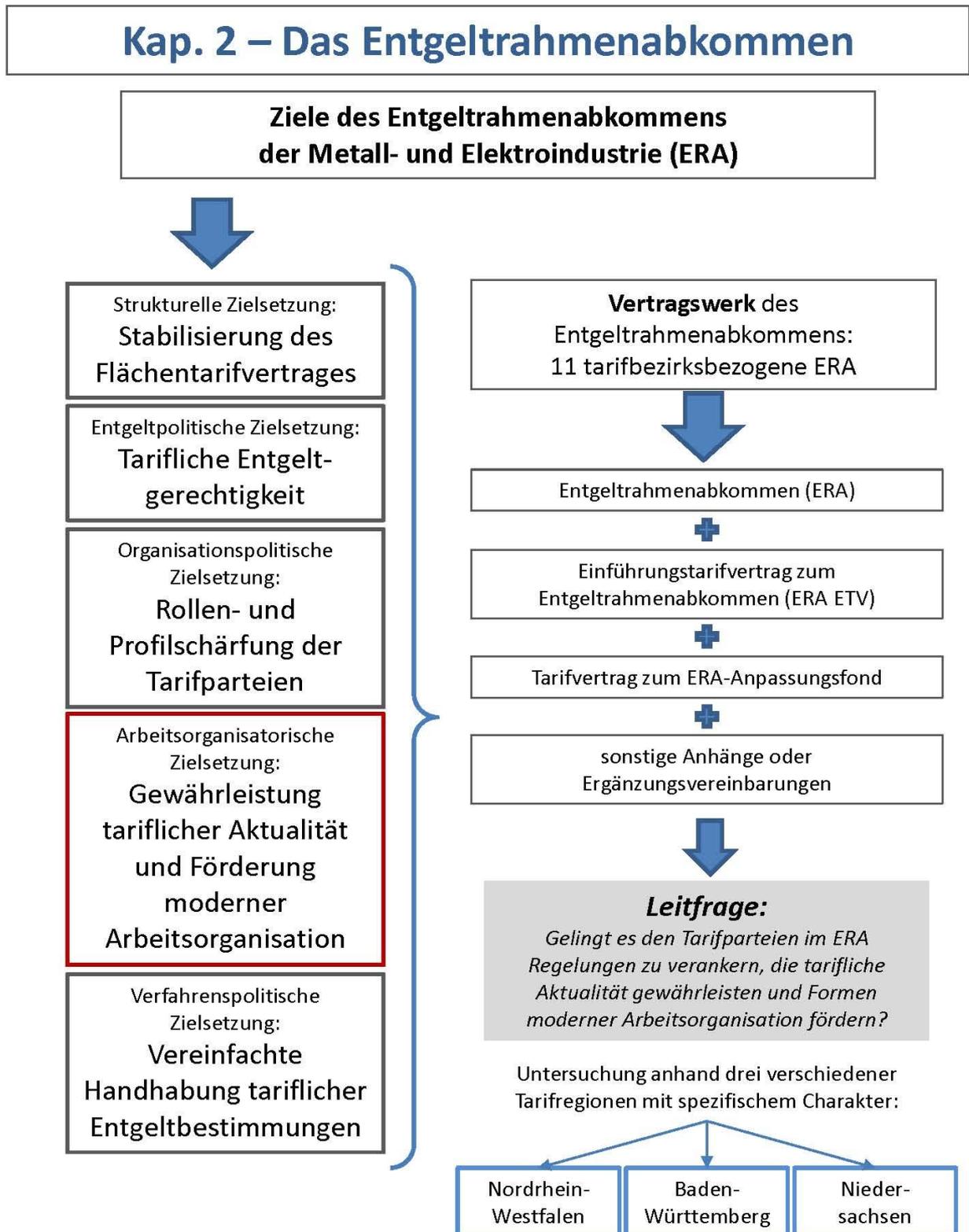
(„systembedingte Kostenneutralität“; mehr dazu im entsprechenden Kapitel zum ERA-ETV) und sowohl Mitarbeitern als auch dem Unternehmen 60 Monate lang einen finanziell stabilen Systemwechsel garantierten. Entscheidend für die ERA-Einführung war allerdings das Ergebnis nach Abschluss der ERA-Einführung als betriebsspezifische Größe für die Unternehmen: auch wenn 2,79 % als Größenordnung für Mehrkosten aus der ERA-Einführung berücksichtigt wurden, lagen doch einige Unternehmen unter, andere wiederum über diesem Wert. Tendenziell wurden von den Betrieben jedoch die 2,79% als Zielgröße gewertet, die erreicht werden durfte, aber nicht überschritten werden sollte. Somit beeinflusste die Gewährleistung der betrieblichen Kostenneutralität in nicht unerheblichem Maße das Eingruppierungs- und Bewertungsverhalten der betrieblichen Akteure.

- c) Als drittes relevantes Element ist das besondere Einführungsverfahren zu nennen. Hierbei geht es in erster Linie darum, ob der Einführungsstarifvertrag Regelungen bereithält, den Einführungsprozess nicht nach § 99 BetrVG (Mitbestimmung bei personellen Einzelmaßnahmen) durchzuführen, sondern nach einem besonderen Einführungsverfahren, das insbesondere die eingeräumten Fristen für die Zustimmung bzw. Zustimmungsverweigerung regelt. Die Einigung auf die Anwendung des besonderen Einführungsverfahrens (das allerdings in allen drei zu betrachtenden Tarifregionen unterschiedlich ausfällt) kann maßgeblichen Einfluss auf den Gesamteinführungsprozess gehabt haben.

Die besondere Herausforderung für die hier vorliegende Fragestellung wird darin bestehen, ein tarifliches Regelwerk zu untersuchen, für dessen Umsetzung bisher nur die Befunde vorliegen, die den Wechsel vom alten ins neue System zu Gegenstand haben. Bisher wurde keine Betrachtung des ERA-Regelwerkes vorgenommen, ohne dabei den Umwälzungsprozess mit zu denken und den Vergleich von ‚alt‘ und ‚neu‘ herzustellen.

Diese Arbeit versucht, sich bewusst vom Systemwechsel und dem Einführungskollaps zu lösen und das Entgeltrahmenabkommen entlang seiner verhandelten Regelungskomponenten und deren fördernder oder auch hemmender Prägekraft auf moderne Formen der Arbeitsorganisation zu untersuchen. Es geht dabei viel weniger darum, den Wandel bzw. den Wechsel von einem System in das Nächste in den Mittelpunkt zu stellen – es geht vielmehr darum, den Blick auf ein flächentarifvertragliches Regelwerk zu lenken und den Fokus auf eine Perspektive gegen die „innere“ Erosion des Systems des Flächentarifvertrages zu ermöglichen.

Abbildung 4: Grafische Zusammenfassung – Kapitel 2: Das Entgeltrahmenabkommen



3. ARBEITSORGANISATION

IN DER METALL- UND ELEKTROINDUSTRIE

Die folgenden Abschnitte dieser Arbeit liefern einen Überblick über die Fertigungsprinzipien und Grundzüge moderner Arbeitsorganisation in den Produktionsbetrieben in Deutschland: Ziel ist es, verschiedene Fertigungsprinzipien zu skizzieren und Konzepte moderner Formen von Arbeitsorganisation zu umreißen.¹⁸ Dabei wird insbesondere der Fokus darauf gelegt, welche besonderen Anforderungen sich aus dem jeweiligen Konzept auf die Formulierung eines Entgeltssystems ergeben und welche Merkmale moderner Arbeitsorganisation (modellhaft) sich ableiten lassen.

Im Verlauf dieser Arbeit soll dann nicht nur empirisch – entlang von Fallstudien und den Ergebnisse aus der Sekundäranalyse – sondern auch konzeptionell geprüft werden können, ob das ERA-Tarifwerk auf diese Anforderungen Bezug genommen hat und welche Regelungsformen des Tarifvertrages erfolgreich die Anwendung neuer Formen der Arbeitsorganisation unterstützt.

3.1 VOM WANDEL DER ARBEITSORGANISATION

Wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen zeigen sich zunehmend verflochtener und unterliegen einem ständigen Wandel. In gleichem Maße vollzieht sich ein Veränderungsprozess auf dem technologischen Sektor, dessen Einfluss heute unter dem Titel „Industrie 4.0“¹⁹ diskutiert wird. Die Entwicklung zwingt die Betriebe dazu, sich an den Markt schneller anpassen zu müssen und neue Technologien immer weiter in den Fertigungsprozess einzubinden. Dies erfordert von den Unternehmen ein hohes Maß an Flexibilität und eine Organisationsstruktur, die auf marktliche Bedingungen schnell reagieren kann. Hierbei erweisen sich hierarchisch-bürokratische Organisationsstrukturen hinsichtlich betrieblicher Anpassungsbemühungen als hindernd und bedürfen oft einer bedarfsgerechten Neuorganisation.

Seit Ende der 1980er Jahre liegen neue Produktionskonzepte in der deutschen Industrie im Fokus der Arbeitswissenschaften und der industriesoziologischen Forschung. Im Hinblick auf Steigerungen im Bereich der Produktivität gelten innovative Formen der Arbeitsorganisationen wie Gruppenarbeit oder Rotationssysteme nach dem Vorbild Japans als vielversprechend und wurden daher von einer immer größeren Zahl von Unternehmen implementiert. Das tayloristische Konzept, dass die industrielle Produktion lange Zeit prägte, verlor damit immer weiter an Bedeutung - vorherrschende Prinzipien wie Arbeitsteilung sowie konsequente Trennung von Hand- und Kopfarbeit scheinen in heutigen Produktionsbetrieben vor dem Hintergrund der Flexibilitätsanforderungen unangemessen (vgl. Hirsch-Kreinsen 2014). Dieser Wandel ist auch für die Beschäftigten mit erheblichen Veränderungsprozessen in Bezug auf die an sie gestellten Anforderungen verbunden. Faktoren wie Verantwortungsbewusstsein und Kooperations- und Kommunikationsfähigkeiten gewinnen auch im gewerblichen Bereich an Bedeutung, während Anforderungen im tayloristischen Sinne (z.B. Geschwindigkeit der Arbeitsverrichtung) nicht länger das alleinige Kriterium erfolgreicher Beschäftigungsorganisation in der Industrie darstel-

¹⁸ Moderne Formen der Arbeitsorganisation, die nur randständig, vereinzelt oder für keine Beschäftigtengruppen in der Metall- und Elektroindustrie anzutreffen sind, wie z.B. Formen der Telearbeit, werden an dieser Stelle nicht diskutiert.

¹⁹ Vgl. dazu auch die Studie „Produktionsarbeit der Zukunft – Industrie 4.0“ vom Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Arbeitsorganisation (IAO), Dieter Spath (Hrsg.), Stuttgart 2013.

len (siehe dazu Springer et al 1999; Kern/Schumann 1984; Piore/Sabel 1985). Das "Verblässen der Tugenden" des deutschen Produktionsmodells (Kern/Sabel 1993) ist scheinbar offensichtlich.

Im Zuge der Implementierung neuer Formen der Arbeitsorganisation haben sich Unternehmen nicht selten mit Widerständen aus der Belegschaft auseinanderzusetzen. Der Abbau von teilweise jahrzehntelang gewachsenen Strukturen und Hierarchien, sich mehr und mehr verändernden Anforderungsprofilen sowie die Forderung nach einer größeren Flexibilität schaffen Unsicherheiten bei den Beschäftigten. Als ein entscheidendes Hindernis bei derartigen Umstrukturierungsprozessen haben sich die unzeitgemäßen Entlohnungssysteme auf der Basis des deutschen Tarifwesens erwiesen. Das in seinen Grundzügen seit der Nachkriegszeit unveränderte System orientiert sich stark an tayloristischen Arbeitsstrukturen, was sich unter anderem in der strikten Unterscheidung zwischen Arbeitern und Angestellten und damit auch in Einkommensunterschieden manifestierte. In Zeiten zunehmender Verwischung von Tätigkeitsprofilen ist eine solche Differenzierung als nicht länger tragfähig zu bewerten. Auf diese Anforderung hat das ERA-Tarifwerk zu reagieren versucht. Inwieweit es gelungen ist, werden die Ausführungen dieser Arbeit untersuchen und prüfen.

Die Beschäftigung mit dem Thema Arbeitsorganisation hat primär etwas mit der Beschäftigung mit dem Thema Arbeitsteilung zu tun: „Es handelt sich dabei um einen Arbeitszusammenhang, der nach den Prinzipien der Arbeitsteilung und Wirtschaftlichkeit geplant wird und dem Ziel der Erzeugung von Produkten und der Bereitstellung von Dienstleistungen dient.“ (Hirsch-Kreisen/Minssen 2013: 84). Als Vorreiter dieses Prinzips ist hier F. W. Taylor zu nennen, der in seinem Buch „Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung“ (Taylor 1913, 1977) fünf Kombinationen von Arbeitsteilung und Technikeinsatz formuliert hat, die sich schlussendlich als die zentrale Elemente des Taylorismus zusammenfassen lassen (vgl. ebd. 1913, 1977):

- 1) Auslese: Die Auslese soll sicherstellen, denjenigen Mitarbeiter auszumachen, der für eine bestimmte Verrichtung am besten geeignet ist.
- 2) Arbeitsanalyse: Alle überflüssigen Bewegungen und Operationen einer Tätigkeit werden eliminiert und geeignete Werkzeuge zur Verrichtung ausgewählt. Anschließend werden mit Zeiterfassungssystemen alle Operationen gemessen, und die Reihenfolge der Teiloperationen wird so angeordnet, dass sie sich auf die schnellste Art und Weise ausführen lassen. Das REFA-Zeiterfassungssystem ist an dieser Stelle das entsprechende personalwirtschaftliche Instrument.²⁰
- 3) Anleitung: Der durch die Auslese zugeordnete Mitarbeiter wird in die jeweilige Verrichtung eingewiesen. Die Anleitung gibt vor, in welche Weise die Verrichtung vorzunehmen ist, welche Werkzeuge dafür benutzt werden und in welcher Reihenfolge. Darüber hinaus wird er darin eingewiesen, wie er die vom Zeitnehmer festgelegte Zeitvorgabe einzuhalten hat.
- 4) Trennung von Hand- und Kopfarbeit: Die Arbeitsteilung auf der Verrichtungsebene (Festlegung von Teilverrichtungen in ihrer Reihenfolge, in ihrem Zeitumfang und mit den dafür vorgesehenen Hilfs- und Betriebsmitteln) impliziert eine Arbeitsteilung in die planerische und ausführende Ebene. Spezialisierungsvorteile werden im Taylorismus dahingehend gesehen, dass die Leitungsebene dafür zuständig ist, den Arbeits- und Pro-

²⁰ Die Anwendung der tayloristischen Prinzipien erfuhr eine erhebliche Breitenwirkung im sog. ‚Fordismus‘, als Henry Ford diese Prinzipien mit mechanischen Abläufen im Fließband verband und in der Automobilindustrie einsetzte.

duktionsprozess fortwährend zu verbessern, während die Mitarbeiter in den ausführenden Ebene dadurch eine höhere Produktivität erzielen.

- 5) Verknüpfung von Lohn und Leistung: Der Taylorismus stellt einen direkten Zusammenhang zwischen Lohn und Leistung her. Es wird davon ausgegangen, dass Arbeitnehmer in erster Linie durch höhere Löhne zu schnellerer Leistung motiviert werden können.

Es scheint befremdlich, in einer Dissertation um das Thema Wirkungsmacht von flächentarifvertraglicher Ausgestaltung auf die Förderung moderner Formen der Arbeitsorganisation die Prinzipien des Taylorismus zu diskutieren. Bevor jedoch neue Formen der Arbeitsorganisation vorgestellt werden können, die eher den Prinzipien von Flexibilität, Autonomie und Selbststeuerung folgen, helfen die Grundzüge des Taylorismus zu verstehen, von welcher Annahme die Lohn- und Gehaltsgestaltung ausgegangen ist, von der sich das ERA-Tarifwerk zu lösen versucht. Wenn vom „alten Lohn- und Gehaltsrahmen“ gesprochen wird, der weder zeitgemäß und länger angemessen schien, so waren es diese fünf Prinzipien, die auf vielfältige Art und Weise im Lohn- und Gehaltsrahmen verankert waren und die Bewertung von Arbeit bis in die ERA-Neuzeit bestimmten. So tauchen auch in den Regelungskomponenten des ERA-Tarifwerkes durchgängig die fünf Prinzipien auf, die es neu zu formulieren und in die Arbeitsbewertung einzubinden galt: „Auslese“ im Sinne der Zuordnung von Beschäftigten zu Tätigkeiten, „Arbeitsanalyse“ im Sinne einer neuen Zusammenstellung von Aufgaben, Tätigkeiten und Funktionen; „Anleitung“ im Sinne einer Neu-Organisation von Arbeitsabläufen; „Trennung von Hand und Kopfarbeit“ im Sinne einer Aufhebung dieser Begrenzung und zu guter Letzt die „Verknüpfung von Lohn und Leistung“, die nicht nur auf die Geschwindigkeit der Aufgabenerledigung abzielt, sondern auf die mittlerweile darin innewohnende Komplexität gekennzeichnet von Qualität, Präzision und Termintreue.

An dieser Stelle wird deutlich, wie groß die Herausforderung für die Gestaltung eines neuen Entgelttrahnenabkommens für die Metall- und Elektroindustrie war: Es musste ein fundamentaler Prinzipienwechsel vollzogen werden, da nicht nur die Entgeltgestaltung neu formuliert wurde - von den betroffenen Akteuren wurde und wird eine weitgehende Abkehr von den tradierten Prinzipien des Taylorismus erwartet, die jahrzehntlang die Arbeit in den Betrieben als auch die Bewertung dieser Arbeit bestimmt haben.

3.2 DIE ARBEITSORGANISATION IM KONTEXT NEUER PRODUKTIONSSYSTEME

Die Nachteile des Taylorismus haben sich in der betrieblichen Realität der 70er Jahre des letzten Jahrhunderts gezeigt: die tayloristische Produktionsweise reagierte zu wenig flexibel auf Einzel- oder Kleinserienfertigung, da sie auf Großserienfertigung und Fließfertigung ausgelegt war. Die Qualität der Produkte entsprach nicht den Anforderungen des Marktes, denn Qualität war der Quantität stets untergeordnet. Die Arbeitsbedingungen, insbesondere in der Fließbandarbeit, führten zu hohen Personalkosten durch Fluktuation und krankheitsbedingter Abwesenheit. Als letzter Punkt sei hier noch genannt die sogenannte „Verschüttung von Produktionswissen“ und der kreativen Fähigkeiten der Mitarbeiter, die in der tayloristischen Produktionsweise keine Bedeutung hatten (vgl. Breisig 1990: 95).

Die Grenzen des Taylorismus wurden deutlich, als sich die ‚erste große Krise der Arbeitsteilung‘ einen Namen machte: Steinmann und Gottschalch schreiben 1976, es mache sich eine große Unzufriedenheit in den Fabriken der westlichen Industriegesellschaften bemerkbar, die sich durch hohe Abwesenheitszeiten und Fluktuation auszeichne (vgl. Steinmann/Gottschalch 1976). Es kam „zu bürgerkriegsähnlich anmutenden Situationen“ mit „ungewöhnlich hohen Ausschuss-

zahlen“²¹ (vgl. Steinmann/Gottschalch 1976: 11 ff.). In der Folge der Krise der Arbeitsteilung kam es zur Humanisierungsdebatte²², der das 1974 durch die Bundesregierung ins Leben gerufene Forschungsprogramm „Humanisierung des Arbeitslebens“ folgte. Im Rahmen dieses Forschungsprogramms dienten vorwiegend Arbeitsumstrukturierungen und/oder teilautonome Arbeitsgruppen als zentrale Instrumente, mit denen in der Folgezeit experimentiert wurde. In dieser Zeit wurden zahlreiche Humanisierungsinitiativen in Unternehmen initiiert, die vielfach als Vorreiter für die Humanisierungstendenzen in Deutschland galten.²³ Die Initialzündung, die sich die Bundesregierung von diesem Programm versprach und die moderne Arbeitsstrukturen in den Betrieben zu verankern suchte, blieb aus. Ein Grund war die Arbeitsmarktlage in dieser Zeit, die nicht mehr so dramatisch war, als dass hohe Fluktuations- und Abwesenheitsraten zur Durchsetzung arbeitsorganisatorischer Anpassungsbemühungen genügt hätten.

Parallel zu den Humanisierungstendenzen der 1970er Jahre erlaubten erweiterte technologische Möglichkeiten eine flexiblere Gestaltung von Maschinensystemen: bisherige Insellösungen der Computeranwendung (CAD in den Bereichen Entwicklung; CAP als Fertigungsplanung und CAQ für die Qualitätssicherung) wuchsen zu vernetzten Systemen zusammen (Computer Integrated Manufacturing, CIM). Die Ausnutzung dieser technologischen Möglichkeiten unter den Bedingungen der marktlichen Entwicklungen ließen das „technozentrische Produktionskonzept“ (Brödner 1986) nach tayloristischem Zuschnitt immer fragwürdiger erscheinen. Kenntnisse, Fähigkeiten und Motivation der Arbeitskräfte wurden mit zunehmender Systemkomplexität immer bedeutsamer, wie es von Kern/Schumann als „arbeitspolitischer Paradigmawechsel“ (Kern/Schumann 1984) bezeichnet wird.

Nichtsdestotrotz schlug sich eine „aufgewertete Bedeutung einer ganzheitlicheren Arbeitsorganisation für die Positionierung der Industriebetriebe auf ihren Märkten [...] nieder in der Entstehung und Propagierung verschiedener Reorganisationskonzepte.“ (Lay 2006: 31). Zu den wichtigsten Strömungen gehören hier die Konzepte zum Business Reengineering aus den USA der 80er Jahre (Hammer/Champy 1993, Koenigsmarck/Trenz 1996), das Konzept des Agilen Unternehmens (Goldmann u.a. 1995) oder auch die Fraktale Fabrik (Warnecke 1992).

Als populärste und weitreichendste Verbreitungsform hat jedoch das Konzept der Lean-Production in den 1980er Jahren Einzug in die Industriebetriebe gehalten. Gestartet hat die Lean-Production bei den Automobilherstellern: Womack, Jones und Ross (Womack/Jones/Ross 1992) vom Massachusetts Institute of Technology hatten die Unterschiede in den Entwicklungs- und Produktionsbedingungen der Automobilindustrie untersucht und dabei die Prinzipien der

²¹ Bei General Motors liefen zahllose defekte Autos vom Band, die durch das Einschlagen von Windschutzscheiben, das Zerstören von Außenspiegeln oder durch aufgeschlitzte Sitzpolster beschädigt waren (vgl. Steinmann/Gottschalch 1976: 13).

²² Eine umfangreiche Literaturstudie, die im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Sozialordnung am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Personalwesen und Arbeitswissenschaft der Universität Mannheim durchgeführt wurde, enthält in der 2. Auflage von 1977 insgesamt 1.125 bibliographische Nachweise zum Thema „Humanisierung des Arbeitslebens“ (HdA). Siehe Gaugier, Eduard/ Kolb, Meinulf/Ling, Bernhard, Humanisierung der Arbeitswelt und Produktivität, Ludwigshafen 1977 (2. Aufl.), „Vorwort zur zweiten Auflage“ (ohne Seitenzahl) sowie das Literaturverzeichnis Seite 404-498.

²³ Nicht nur führende Automobilhersteller haben in den 1970er Jahren Initiativen der Neuorganisation von Arbeit ins Leben gerufen wie etwa DaimlerBenz (Auflösung von Fließ- und Taktarbeit, Einführung von Gruppenarbeit), Volkswagen (Teilautonome Arbeitsgruppen), AUDI NSU Ingolstadt (Teilautonome Arbeitsgruppen); auch andere Produktionsbetriebe haben neue Arbeitsformen zu implementieren versucht: L’Oreal Karlsruhe (JobRotation), Siemens Berlin (JobEnrichment), Olympia-Werke AG Wilhelmshafen (Gruppenarbeit) u.a.

Lean Production erkannt. Mit ihrem Buch „Die zweite Revolution in der Automobilindustrie“ (1992) sorgten sie für die weltweite Bekanntmachung des Konzeptes der Lean Production.

In den folgenden Jahren experimentierten Unternehmen auf verschiedenste Art und Weise mit dem Versuch, schlank zu produzieren. Grundsätzlich basiert das Konzept der Lean Production auf verschiedenen Prinzipien, die in ihrer Gesamtheit positive Effekte im Unternehmen erzielen. Die Prinzipien beziehen sich zum einen auf die Zusammenführung von Kompetenzen und Verantwortung, auf das Arbeiten in netzwerkartigen Strukturen sowie auf die Vermeidung von Fehlern und Verschwendung (Muda). Insgesamt ist das Ziel, die Arbeitsabläufe zu harmonisieren und eine kontinuierliche Verbesserung des Systems anzustreben. Diese kontinuierliche Verbesserung wird durch Konzepte wie Kaizen und KVP in den Unternehmen implementiert (vgl. Pfeiffer/Weiß 1994).

Die Effekte der Lean Production lassen sich in den Unternehmen in vielfacher Weise beobachten: Die Aufbauorganisation wird „verschlankt“ und es entstehen flache Hierarchien, den Beschäftigten wird demzufolge mehr Verantwortung übertragen und sie werden mit mehr Kompetenzen ausgestattet. Durch die Anwendung des Muda-Prinzips gelingt es den Unternehmen, Verschwendung deutlich zu reduzieren und sich stärker auf die wesentlichen Prozesse zu konzentrieren. Die Kommunikationsprozesse verbessern sich sowohl innerbetrieblich als auch zu Kunden wie Lieferanten und Steuerungsprinzipien wie Kanban (Pull-Prinzip) intensivieren den Steuerungserfolg (vgl. Grap 1998).

Nach Grap (1998) lassen sich sieben Elemente als Kernaufgaben zur Lean Production benennen:

- 1) Eine angemessene technische Ausstattung
- 2) wenig hierarchische Arbeitsorganisation,
- 3) Qualitätsmanagement (später: total quality management TQM),
- 4) kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP),
- 5) Qualifikation und Motivation (Gruppenarbeit: multifunktionale Mitarbeiter in erweiterten Einsatzmöglichkeiten und mit hoher fachlicher Qualifikation und ausgeprägten Sozialkompetenzen)
- 6) Just-in-Time-Produktion (JIT), Kanban²⁴
- 7) Wertschöpfungs- und Prozessorientierung

Bis heute sind die Kernelemente der lean-production in den Unternehmen zu finden, auch häufig nicht in ihrer Gesamtheit sondern nur in einigen Teilelementen. So gibt es Unternehmen, die nur ausgewählte Elemente von lean-production anwenden, wie z.B. TQM oder der Einsatz von KVP oder auch Steuerungsprinzipien wie Kanban. Schlussendlich zielen moderne Formen von Arbeitsorganisation darauf ab, als Unternehmen wirtschaftlich am Markt agieren zu können. Ziel ist es, dem nationalen wie internationalen Konkurrenzdruck gewachsen zu sein, schneller und

²⁴ Das Kanban-Prinzip als Teilelement der just-in-time-Produktion in der Serienfertigung strebt niedrige Lagerbestände in den einzelnen Werkstätten an, um so Durchlaufzeiten zu verkürzen und Termineinhaltung zu gewährleisten. Die Fertigung wird in selbststeuernde Regelkreise unterteilt: mit Hilfe von Kanbans (japanisch: Schild/Karte) löst der jeweilige Verwender einen Auftrag mit einer i.d.R. vordefinierten Menge und einem bestimmten Bestelltermin aus. Der Lieferant bringt diese dann zum geforderten Termin in der erforderlichen Einbauqualität an den Besteller. Diese Kanban-Steuerung wird gerade innerbetrieblich als wirkungsvolle Maßnahme zur Reduzierung umlaufender Lagerbestände angewendet: Das Pull-Prinzip sorgt dafür, dass nur die Menge an Material vorliegt, die für die aktuelle Auftragsabwicklung erforderlich ist. (vgl. Dickmann 2009: 11 ff.)

flexibler auf Bedürfnisse von Kundenseite reagieren zu können oder auch ökonomische wie ökologische Anforderungen bewältigen zu können. „Es gibt heute kaum ein namhaft produzierendes Unternehmen, das hohem Konkurrenzdruck ausgesetzt ist und dabei noch völlig ohne an die schlanke Produktion angelehnte Methoden auskommt.“ (Dickmann 2009: 5).

Um moderne Formen der Arbeitsorganisation für die Metall- und Elektroindustrie etwas enger und das weite Konzept der lean production dabei greifbarer zu machen, sollen im folgenden drei Beispiele für moderne Formen der Arbeitsorganisation näher vorgestellt werden, die im produzierenden Gewerbe Verbreitung gefunden haben. Diese drei Beispiele sollen exemplarisch dafür stehen, in welchen Ausmaßen Arbeitsorganisation auf betrieblicher Ebene greifen kann und final dazu dienen, zentrale Merkmale moderner Formen von Arbeitsorganisation zu identifizieren. Zu den drei Beispielen zählt zum einen die Gruppenarbeit als Arbeitsform, die die Kompetenz- und Aufgabenerweiterung von Beschäftigten in den Fokus genommen hat. Als zweites Beispiel soll das Toyota-Produktionssystem vorgestellt werden, das die weitreichendste Form von lean production darstellt und in den 1990er Jahren für die „zweite Japan-Welle“ der Lean-Debatte geführt hat (vgl. Sperling 1994: 42). Als drittes Beispiel – und im Sinne der Weiterentwicklung des Toyota-Modells – dienen die Ganzheitlichen Produktionssysteme, die im Grunde kein neues Managementkonzept darstellen, sondern eher ein integratives System sind, das betriebliche arbeitsorganisatorische Innovationen systematisch in Beziehung zueinander setzen: Methoden wie Total Productive Maintenance oder Just in Time werden dabei genauso zum Einsatz gebracht wie Gruppenarbeit, KVP oder Total Quality Management.

3.2.1 Das Beispiel „Gruppenarbeit“

Im Zuge des Forschungsprogramms „Humanisierung des Arbeitslebens (HdA)“²⁵ und der damit einhergehenden Debatte um die Qualität des Arbeitslebens kam es in den 1980er- und 1990er Jahren zu einer Gestaltungswelle in deutschen Produktionsbetrieben, die sich an neuen Produktionskonzepten versuchten und auf die Vereinbarkeit von Rationalisierungsstrategien und Humanisierung der Arbeitssysteme abzielten. Dabei kristallisierte sich die Gruppenarbeit als Vorzeigekonzept heraus. So beschreiben Brödner (1986) sowie Roth/Kohl (1988) die Gruppenarbeit als ein Konzept, das nicht nur der Erhöhung der Produktivität dient, sondern auch als Mittel gesehen wird, durch welches die Arbeit attraktiver, sozialer, belastungsärmer und intellektuell fordernder gemacht werden kann und dem breite Unterstützung gewiss sei (vgl. Brödner 1986; Roth/Kohl 1988).

Eine eindeutige Definition ist in der einschlägigen arbeitswissenschaftlichen Literatur zu Gruppenarbeit allerdings nicht zu finden. Ein zentrales Merkmal ist die gemeinsame Erledigung einer oder mehrerer Arbeitsaufgaben durch eine Gruppe von Beschäftigten. Die Aufgabenerledigung muss einen kooperativen Charakter aufweisen, das reine organisatorische Zusammenfassen von Einzelarbeitsplätzen in eine Gruppe stellt noch keine Gruppenarbeit in diesem Sinne dar. Weitere Merkmale der Gruppenarbeit sind die Gruppengröße und die Gruppenkonstanz. Die konstante Zusammensetzung einer Gruppe hilft den Mitgliedern ein Wir-Gefühl aufzubauen, „das die intrinsische Motivation, die Arbeitszufriedenheit und somit das Arbeitsergebnis gleichermaßen positiv beeinflusst“ (Saurwein 2000: 154). Saurwein (2000) unterscheidet in seiner Studie zur Arbeitsorganisation im Maschinenbau zwischen drei Formen von Gruppenarbeit: die funktionale Gruppenarbeit, die teilautonome Gruppenarbeit und die qualifizierte Gruppenarbeit.

²⁵ Aufgelegt 1974, gefördert vom BMFT (damals: Bundesministerium für Forschung und Technologie)

Die funktionale Gruppenarbeit ist eine „organisatorische Einheit, die entweder verrichtungsorientierte Werkstattbereiche oder objektorientierte Fertigungsinseln oder Mehr-Maschinensystemen zugeordnet sind. [...] Damit ist sie stets nur technologie- oder produktspezifisch im Raumverband organisiert.“ (Saurwein 2000: 175). Als kontinuierlich und innerhalb der regulären Arbeitsorganisation eingebettet sind in diesem Zusammenhang Arbeitsformen zu verstehen, die sich mit der Erweiterung der Tätigkeitsspielräume von Beschäftigten befassen.

Hierbei sind in erster Linie Konzepte der Job-Rotation, des Job-Enrichments und des Job-Enlargements zu nennen: Alle drei Formen beschreiben die Erweiterung von Handlungsspielräumen von Mitarbeitern, wobei das Job-Enlargement die Arbeitsform mit den weitreichendsten Handlungsspielräumen ist. Job-Rotation bedeutet, dass ein Mitarbeiter innerhalb einer Unternehmung und eines Zeitraumes zwischen unterschiedlichen Arbeitsplätzen rotiert. Üblicherweise wechselt der Beschäftigte zwischen geringfügig unterschiedlichen Aufgaben innerhalb einer Fertigungsgruppe²⁶. Das Job-Enlargement ist eine Aufgabenerweiterung, bei der neue, qualitativ gleichwertige oder ähnliche Aufgaben zusätzlich zu den bisher vom Mitarbeiter ausgeführten Aufgaben hinzukommen. Im Unterschied zum Job-Rotation erfolgt hier eine Veränderung des vorhandenen Arbeitsplatzes um weitere Aufgaben, wie z.B. das Hinzukommen von Entscheidungsaufgaben oder das Hinzukommen von planenden oder kontrollierenden Aufgaben, die den ursprünglichen Tätigkeiten des Aufgabenfeldes zuzuordnen sind. Ein deutlich offensichtlicher Schritt in Richtung Erweiterung des Handlungsspielraum wird durch Konzepte der Aufgabenbereicherung erzielt: mit der Aufgabenbereicherung erfolgt eine qualitative Vergrößerung des Tätigkeitsfeldes. Sie wird auch als vertikale Ausweitung des Arbeitsinhaltes verstanden, weil die Bereicherung überwiegend durch Aufgaben erfolgt, die zuvor auf einer höheren Hierarchieebene erfüllt wurden, z. B. als Planungs- und Kontrollaufgaben. Das Job-Enrichment stellt eine Aufgabenbereicherung dar, bei der neue qualitativ höherwertige Aufgaben den bestehenden Aufgaben hinzugefügt werden, d.h. es erfolgt eine strukturelle Änderung von Arbeitssituationen. Mit dem Job-Enrichment wird nicht nur auf eine bessere Arbeitssituation für den Mitarbeiter abgezielt, es dient vielfach auch seiner Höherqualifizierung, kann sie aber auch voraussetzen.

Die weitreichendste Form der Erweiterung der Handlungsspielräume stellt die Teilautonome Arbeitsgruppe (TAG) dar. Bei den teilautonomen Arbeitsgruppen handelt es sich um Kleingruppen, in denen mehrere Mitarbeiter eine weitgehend in sich abgeschlossene Arbeitsaufgabe selbstständig erfüllen. Der Grad ihrer Selbstständigkeit kann unterschiedlich hoch sein, und kann bis zur Beeinflussung qualitativer wie quantitativer Ziele der Gruppe sein (vgl. Berthel/Becker 2007). Entscheidendes Kennzeichen teilautonomer Arbeitsgruppen ist es, dass die Gruppenmitglieder die Planung, Steuerung und Kontrolle ihrer Aufgaben weitgehend selbst übernehmen und somit qualitative Arbeitsanreicherung erzeugt wird (vgl. Antoni 1996: 24 ff.). Die TAG integriert indirekt-produktive Aufgaben aus den fertigungsvor-, neben- und nachgelagerten Produktionsbereichen, womit die Mitarbeiter einen höheren Handlungs- und Entscheidungsspielraum erhalten. Die Aufgaben stammen dabei z.B. aus dem Bereich der CNC-Programmierung, der Instandhaltung, der Qualitätssicherung und der Fertigungshilfsmittel. Laut Saurwein (2000) stellt die Aufgabenintegration direkt-produktiver Aufgaben in allen bekannten Gruppenarbeitsmodellen gleichermaßen einen zentralen Bestandteil dar.“ (Saurwein 2000: 155). Zusätzlich erhält die teilautonome Gruppe dispositive Aufgaben. D.h., dass die Gruppenmitglieder gemeinsame Entscheidungen treffen, die sich i.d.R. auf die Selbstregulation beziehen.

²⁶ Es existieren auch Formen des Job-Rotation auf der Managementebene, dies soll aber nicht Gegenstand dieser Ausführungen sein.

Die Selbstregulation kann dabei verschiedene Bereiche betreffen, neben dem Arbeitseinsatz der Gruppenmitglieder und der Abwicklung von Arbeitsaufträgen, können auch interne Standards und Normen entwickelt werden (Minssen 2001: 253).

Die weiteste Form der Gruppenarbeit, die „echte Gruppenarbeit“ (Moldaschl/Schmierl 1994) wird unter der Bezeichnung „Qualifizierte Gruppenarbeit“ geführt, da sie den Qualifikationsstatus der Gruppenmitglieder und ihre Qualifizierungsentwicklung in den Fokus stellt. Ziel der qualifizierten Gruppenarbeit ist eine möglichst geringe Arbeitsteilung. Diese geringe Arbeitsteilung setzt sich dabei aus drei Komponenten zusammen: Arbeitsplatzwechsel, Fehlen eines Vorgesetzten und einer homogen-qualifizierten Gruppe (Widmaier/Saurwein 1996: 35).

Hirsch-Kreinsen und Ramge (1994) benennen – im Anschluss an Lutz (1988) – ebenfalls die Grundmerkmale Kooperation, Selbstkoordination und Eigenplanung für die Qualifizierte Gruppenarbeit (Hirsch-Kreinsen/Ramge 1994). Seitz beschreibt die Qualifizierte Gruppenarbeit dann als unbestritten fertigungstechnisch und betriebswirtschaftlich vorteilhaft, wenn sie „zum strategisches Prinzip industrieller Produktion entwickelt wird“ (Seitz 1993: 33).

Arbeitsteilung, Arbeitsorganisation, Tätigkeitsinhalte und Personalstrukturen – die Qualifizierte Gruppenarbeit hat arbeitsorganisatorisch die größte Reichweite der vorgestellten Gruppenarbeitskonzepte. In diesem Sinne ist die Qualifizierte Gruppenarbeit mehr als eine bloße Zuordnung von Tätigkeiten zu Beschäftigten, die gruppenweise in Fertigungsabschnitten Aufgaben verrichten. Zur Gruppenarbeit gehören die Integration von Funktionen und Aufgaben, die Selbstregulation, Kooperation und Kommunikation sowie die Integration von Qualifikation (vgl. Seitz 1993: 34). Die Vorteile der Qualifizierten Gruppenarbeit bei flexibler Automatisierung wurden von Klebe/Roth (1988) umfassend vorgestellt: sie reichen von verringerten Planungs- und Investitionskosten, geringeren Anpassungskosten bei flexibler Spezialisierung, Verringerung von Störungen und Stillständen, effektivere Nutzung der Produktionsanlagen bis hin zu verminderter Fluktuation, höhere Zufriedenheit und Motivation bei den Beschäftigten und geringen Personalkosten in zentralen Versorgungs- und Instandhaltungsabteilungen (vgl. Klebe/Roth 1988: 23f.).

Die Einführung von Gruppenarbeit (funktionale, teilautonome oder qualifizierte Gruppenarbeit) geht allerdings nicht automatisch mit mehr Partizipation und weitreichenden Beteiligungsmöglichkeiten der Beschäftigten einher: "Das Ausmaß, in dem durch Gruppenarbeit Partizipationsmöglichkeiten geschaffen werden, hängt wesentlich von der jeweils realisierten Variante ab" (Minssen 1999: 146). Eine partizipative Erweiterung des Gruppenarbeitskonzeptes wurde mit den Konzepten der "teilautonome Gruppenarbeit" (Pekruhl 2001) und der "qualifizierte Gruppenarbeit" (Bungard/Antoni 1993; Saurwein 2000) erreicht - diese wurden jedoch in quantitativer Hinsicht nur in geringem Ausmaß in den Unternehmen eingeführt (vgl. Saurwein 2000; Pekruhl 2001; Minssen 2001; Müller-Jentsch/Ittermann 2000). Weniger partizipativ orientierte Gruppenarbeitskonzepte titeln unter dem Begriff „strukturkonservative Gruppenarbeit“ (Gerst u.a. 1994) oder der „standardisierten Gruppenarbeit“ (Springer 1999). „Gruppenarbeit stellt also mittlerweile ein Konzept moderner Arbeitsorganisation dar, das mit Rationalität assoziiert wird und das Modernität symbolisiert; es ist zu einer Institution der Umwelt geworden, der Organisationen in der Gestaltung ihrer Strukturen zu entsprechen haben.“ (Minssen 2001: 194)

3.2.2 Das Beispiel „Toyota Produktionssystem (TPS)“

Das Toyota Produktionssystem (TPS) nach Taiichi Ohno (1978) stellt das aktuell effizienteste Produktionssystem der Welt dar, das fast alle Automobilhersteller versuchen anzuwenden oder

zu imitieren. Das Ziel des TPS ist es, ein Produkt der höchsten Qualität für den niedrigstmöglichen Preis zu fertigen. Als Toyota die neue Philosophie der Produktion in den fünfziger Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts erfunden hatte, bedeutete dies eine Revolution ähnlich der Einführung der Bandproduktion durch Henry Ford am Anfang des Jahrhunderts. Basis des TPS ist eine Vielzahl von Vorgehensweisen, die das Prinzip dieses Produktionssystems umreißen.

Basis des TPS ist ein Organisationsprinzip, das auf die Betrachtung von Ressourcen abstellt. Der Ressourceneinsatz wird im Toyota Produktionssystem ständig unter den drei Aspekten „Muda“, „Mura“ und „Muri“ beurteilt:

- 1.) Verschwendung (jap. Muda) durch Tätigkeiten, die nicht zur Erfüllung der Kundenbedarfe erforderlich sind.
- 2.) Unausgeglichenheit (jap. Mura) der Prozesse und Kapazitäten und
- 3.) Überlastung (jap. Muri) von Betriebsmitteln (dazu zählen auch die Beschäftigten).

Nach Ohno (1978, 2013) lassen sich die Grundsätze des Toyota Produktionssystems in weiteren drei Punkten umreißen:

1. Es wird nur das erarbeitet, was benötigt wird und nur zu dem Zeitpunkt, wann es benötigt wird, das gilt für die Menge, für die Organisation und für die Produkteigenschaften (Abnehmerorientierte, lagerlose Produktion - Zielgröße: Durchlaufzeit).
2. Zu jedem auftretenden Fehler werden mit hoher Priorität die Ursachen gesucht und Lösungen erarbeitet, um den Fehler zu beseitigen (Fehlerfreie Produktion - Zielgröße: Produktqualität).
3. Varianten müssen schnell und ohne erhebliche Störung des Produktionsflusses möglich sein. (Variantenreiche Produktion - Zielgröße: funktionale Flexibilität).

Erreicht werden diese drei Kenngrößen mit verschiedenen Konzepten und Methoden, die an dieser Stelle nur genannt, aber nicht ausführlich vorgestellt werden (weitere Erläuterungen dazu siehe Häck 2007).

- Um die Durchlaufzeit so gering wie möglich werden zu lassen, kommen die Methoden SMED (Single Minute Exchange of Die = Rüstzeiten in einer einstelligen Minutenzahl), Lean Layout (Gestaltung in selbststeuernde Produktionsmodule), One-Piece-Flow (Einzelstückfluss zur Verhinderung von Verzögerung bei großen Losgrößen), Kanban (Anwendung des Pull-Prinzips), Just-in-time (JIT, Anlieferung und Fertigung erst bei Bedarf) und Heijunka (Nivellierte Produktion) zum Einsatz.
- Die Produktqualität wird durch Poka Yoke (Fehler werden sofort behoben), Visuelles Management (durch Visualisierung muss jede Person (insbesondere auch Führungskräfte) in die Lage versetzt werden, die Situation vor Ort zu beurteilen), durch Total Productive Maintenance (TPM, effektive Nutzung von Produktionsanlagen durch störungs- und fehlerfreien Lauf) sowie durch Jidohka (Autonomation; Automatisierung mit Fehlererkennungssensoren) und Einfache IT-Systeme (Einfache IT-Systeme generieren simple und leicht verständliche Lösungen, die auch in den Anforderungen bzgl. Handhabbarkeit und Wartung Flexibilität vorteile gegenüber den zum Teil sehr komplexen Anwendungen einiger großer Softwarehersteller bieten.
- Die Funktionale Flexibilität wird erreicht über Standardisierung (Beschreibung und Festlegung einer Arbeitsmethode, mit der die Arbeit auszuführen ist. Standard-

Methodenblätter beschreiben und visualisieren die Arbeitsreihenfolge so genau, dass ein ungeübter Mitarbeiter den Ablauf ohne Erklärung reproduzieren kann), 5S-Methode (fünfstufiges Verfahren zur Verbesserung der Arbeitsplatzeffizienz nach den Prinzipien von Ordnung und Sauberkeit) und Andon (Andon ist eine Methode, eine selbsterklärende Symbolik über die Funktionsweise von Maschinen oder Prozessen zu erstellen und ist Teil des visuellen Managements)

Das „Toyota-Produktionssystem“ wird in der Literatur häufig mit dem Begriff des Ganzheitlichen Produktionssystems“ gleichgesetzt. Einige andere Automobilhersteller haben sich daran angelehnt und eigene, innovative Produktionssysteme entwickelt (z.B. DaimlerChrysler Produktionssystem (DCPS), Quality Network Production System (QNPS) von Opel oder die Arbeits- und Prozessorganisation (APO) bei Volkswagen) (vgl. Barthel u.a. 2002). Jedes dieser Unternehmen hat ein eigenes Produktionssystem entwickelt, das sich an der jeweiligen Kultur und den individuellen Bedürfnissen ausrichtet. Sie sind sich durchaus ähnlich, aber nicht identisch (vgl. Lay/Neuhaus 2005).

3.2.3 Das Beispiel „Ganzheitliche Produktionssysteme (GPS)“

In den letzten Jahren setzt sich unter dem Schlagwort „Ganzheitliches Produktionssystem“ immer mehr die Erkenntnis durch, dass zu einem Produktionssystem nicht mehr nur die Abteilung Produktion zu verstehen ist, sondern neben dem reinen Fertigen und Montieren auch Aufgabstellungen wie Disposition und Logistik, Planung und Steuerung, Wartung und Instandhaltung sowie Qualitätssicherung und Personalwesen dazu gehören. Ganzheitliche Produktionssysteme (GPS) finden seit der Jahrtausendwende eine zunehmende Verbreitung in vielen Betrieben der industriellen Fertigung. Es handelt sich um ein Produktionssystem, das darauf abstellt, Fertigungsabläufe standardisiert zu planen und zu gestalten. Ausgangspunkt für die Konzeption der ganzheitlichen Produktionssysteme waren die durch Toyota stark beeinflussten Rationalisierungsprozesse in der Automobilindustrie. Ziel Ganzheitlicher Produktionssysteme ist eine integrative Sicht auf die Gesamtprozesse, um so die Leitprinzipien von Standardisierung, Visualisierung, kontinuierlicher Verbesserung sowie die Vermeidung von Verschwendung nachzukommen (vgl. Braßler 2009).

Zentrales Merkmal Ganzheitlicher Produktionssysteme ist in der betrieblichen Umsetzung die Kombination einer Vielzahl von Methoden und Instrumente, die auf den Produktionsprinzipien der lean-production fußen. Die Modelle der Automobilindustrie sind dabei mittlerweile zu einer Art Muster für die Zulieferindustrie, aber auch viele andere Branchen geworden. Ganzheitliche Produktionssysteme sind bislang überwiegend bei Großunternehmen, insbesondere im Automobilsektor, zu finden (vgl. Spath/Korge/Scholz 2003). Die Gestaltungsprinzipien lassen sich auch, so die Untersuchungen von Spath, Korge und Scholz, auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU) übertragen. Dies, so die Autoren, erscheint aussichtsreich und würde im Erfolgsfall zu einer erheblichen Stärkung des Mittelstandes führen (vgl. ebd. 2003).

Im Folgenden sollen die wesentlichen Kernelemente Ganzheitlicher Produktionssysteme vorgestellt werden. Ein Ganzheitliches Produktionssystem entsteht nicht durch die starre Vorgabe bestimmter Methoden und Werkzeuge: Es wird – idealtypisch – unternehmensindividuell in einem kooperativen Prozess zwischen Führungskräften, Fachexperten und Mitarbeitern entwickelt. Dennoch lassen sich einige Kernelemente festschreiben, die das Prinzip Ganzheitlicher Produktionssysteme definieren (vgl. Lay/Neuhaus 2005):

- Ein wesentliches Kernelement besteht aus dem Prinzip der ‚Standardisierung‘. Sie gilt als Basis für einheitliche, schichtübergreifende Wertschöpfungsprozesse und stellt die Grundlage für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess.
- Ein weiteres Kernelement ist die kontinuierliche Verbesserung (KVP): Die Mitarbeiter und Führungskräfte werden dazu angehalten, den erreichten Status Quo ständig zu hinterfragen und zu optimieren. Eine verbesserte Lösung wird zum neuen Standard erhoben und so lange beibehalten, bis sie eine weitere Verbesserung ersetzt.
- Als drittes Kernelement lässt sich die ‚Visualisierung‘ nennen: Der Standard sollte für jeden Mitarbeiter sichtbar sein. Nur in einer offenen Kommunikation können Fehler erkannt werden und Neues entstehen.
- Kennzahlen dienen als nächstes Kernelement der Transparenz und Verdeutlichung der Leistungsfähigkeit des Systems. Sie dienen der Beurteilung von Veränderungen.
- Das Merkmal ‚Teamorientierung‘ bezieht die Beschäftigten in den Ganzheitlichen Produktionsprozess: im Rahmen der Teamorientierung sollen mehrere Beschäftigte eine inhaltlich abgegrenzte Arbeitsaufgabe eigenverantwortlich erledigen. Diese Arbeitsform führe – so Lay – zu höherer Arbeitszufriedenheit, kontinuierlichen Verbesserungen und einer höheren Identifikation mit dem Unternehmen.
- Qualitätsbezug: Um die erforderliche Fertigungs- und Produktqualität zu erreichen, ist der Einsatz einheitlicher Prüf- und Sicherungsverfahren Bestandteil des Ganzheitlichen Produktionssystems.

Der ganzheitliche integrative Ansatz dieses Produktionssystems liegt in der Annahme, dass nicht der Einsatz einer einzelnen standardisierten Methode erfolgversprechend ist, sondern die unternehmensindividuelle Kombination der unterschiedlichen Ansätze. In einem modular aufgebauten System können die als Module bezeichneten Teilsysteme in gewissem Umfang entfernt, hinzugefügt oder ersetzt werden, ohne andere Module dabei wesentlich zu verändern oder Schnittstellen neu gestalten zu müssen (vgl. Braßler/Grau 2005).

Ein Ganzheitliches Produktionssystem, das modular aufgebaut ist, muss demzufolge über erhebliche Flexibilitätpotenziale verfügen. Sollten sich Rahmenbedingungen im Zeitablauf verändern, so besteht die Möglichkeit, einzelne Module (Konzepte, Werkzeuge, Methoden und Instrumente) herauszunehmen und durch neue zu ersetzen.²⁷ Ein so gestaltetes GPS ist nicht starr und bewegungslos, es ist veränderbarer Bestandteil eines Unternehmens. Daher nehmen die Beschäftigten in den Ansätzen zu Ganzheitlichen Produktionssystemen eine besondere Rolle ein: Nach Korge (2008) herrscht in der Industrie weitestgehend Einigkeit darüber, dass „am Ort der Ausführung nutzbares Wissen existiert, die jeweiligen Mitarbeiter in der Lage sind situationsgerechte Entscheidungen zu treffen und sie darüber hinaus fähig sind, Zuständigkeiten und Verantwortung zu übernehmen“ (Korge 2008).

Die Übertragung des Prinzips Ganzheitliches Produktionssystem ist nach Lay und Neuhaus (2005) auch auf KMU möglic. Am Anfang des Gestaltungsprozesses stehen zumeist einige mehr oder wenig gut funktionierende Insellösungen. In einem Unternehmen existieren vielleicht erste Ansätze zu TQM und Gruppenarbeit, in anderen Unternehmen wiederum wurden flexible Arbeitszeitmodelle, Prämienentlohnung und das Thema Outsourcing vorgebracht. Um zu einem Ganzheitlichen Produktionssystem zu gelangen, ist es nun notwendig, die einzelnen Bausteine

²⁷ Zu den Chancen und Risiken Ganzheitlicher Produktionssysteme siehe ausführlich IG Metall 2011: Ganzheitliche Produktionssysteme menschengerecht gestalten. Risiken erkennen – Chancen nutzen.

schrittweise auf ihre Passfähigkeit zu überprüfen und sie gegebenenfalls zu modifizieren und zu ergänzen (vgl. Lay/Neuhaus 2005). Die in den Ganzheitlichen Produktionssystemen im Vordergrund stehende Standardisierung von einzelnen Bausteinen würde, so fasst Gunter Lay (2002) es zusammen, zwar eine Einbettung von Gruppenarbeitskonzepten auf der einen Seite unwahrscheinlich machen, andererseits eröffne die geforderte konsistente und anwendungsfeldspezifische Verknüpfung von einzelnen Bausteinen durchaus Felder der Einbindung differenzierter Gruppenarbeitskonzepte (Lacher 2000) „unter dem Dach eines Ganzheitlichen Produktionssystem(e)[s]“ (Lay 2006: 41).

Die Interessen der Beschäftigten können dabei in vielfältiger Weise von Produktionssystemen betroffen sein, je nach deren konkreter Ausgestaltung. Oft wird das Spektrum der Arbeitsaufgaben breiter, die Verantwortlichkeit für das Arbeitsergebnis größer und die Handlungsspielräume kleiner. Die Qualität der Arbeitsbedingungen wird in jedem Fall beeinflusst. Für die Beschäftigten zeigte sich als wesentlich neues Element der Ansatz zur standardisierten Gestaltung der Arbeitsplätze. Die Ausgestaltung der Arbeitsplätze kann durchaus partizipativ erfolgen und stellt für die Beschäftigten eine hohe Verbindlichkeit und Transparenz her.

3.3 EINE ABLEITUNG: MERKMALE MODERNER FORMEN VON ARBEITSORGANISATION

Zu verstehen als analytische Synthese sollen im folgenden Abschnitt aus den drei hier vorgestellten Ansätzen moderner Form von Arbeitsorganisation gemeinsame Merkmale identifiziert werden, die moderne Formen von Arbeitsorganisation – unabhängig ihre spezifizierten Ausprägung – modelltypisch charakterisieren. Dabei lassen sich aus den drei Konzepten zwar ein Bündel gemeinsamer Merkmale finden, die Typik der einzelnen Konzepte macht jedoch eine stark differenzierte Spannbreite der jeweiligen Merkmale deutlich.

Als ein wesentliches Merkmal moderner Formen von Arbeitsorganisation läßt sich das Merkmal ‚**Flexibilität**‘ identifizieren. Die größere Flexibilität, die in den Humanisierungsinitiativen der frühen 1990er Jahre als begrüßter Nebeneffekt aufgetreten war, kristallisierte sich immer stärker als Überlebensvoraussetzung für Unternehmen auf dynamischen Märkten heraus. Eine weitgehende Sättigung des Massengüterbedarfs hatte zur Folge, dass durch möglichst umfassende Produktdiversifikation und kleine Losgrößen wirtschaftliche Vorteile zu erzielen waren. Dies verlangte dem Arbeitssystem ein hohes Maß an Flexibilität ab, die durch eine starre Ausrichtung an tayloristischen Prinzipien behindert wurde. Im Toyota-Produktionsmodell erhält die Flexibilitätsanforderung eine funktionalen Kontexterweiterung: Varianten müssen schnell und ohne erhebliche Störung des Produktionsflusses möglich sein. Diese Variantenvielfalt kann nur erreicht werden, wenn diese Flexibilität durch standardisierte Prozesse, visualisierte Verfahren und vereinheitlichte Sauberkeits- und Ordnungsprinzipien auf Werkerebene unterstützt wird. Auch beim Ganzheitlichen Produktionssystem wird Flexibilität von starken Standardisierungsmustern flankiert. Aus den Konzepten heraus ist Standardisierung hier nicht als Gegenentwurf zur Flexibilität zu begreifen: Es gibt keinen prinzipiellen Widerspruch zwischen Flexibilität und Standardisierung. Auch im Rahmen der Gruppenarbeit – die als unmissverständlich flexibel in der Arbeitsorganisation gilt – basieren die erzielten Produktivitätsgewinne wesentlich auf die Verabredung von Standards zwischen den Gruppenmitgliedern. Gruppenarbeit führt so auf partizipativem Weg zur Einführung qualitativ neuer, prozessbezogener Standards. Konrad Siegel (IG Metall) fasst die Debatte der Standardisierungsanforderungen in der Gruppenarbeit schlüssig zusammen: „Arbeits- und Prozessgestaltung nach partizipativen Grundsätzen ohne die Erarbeitung und Beachtung von Standards ist überhaupt nicht denkbar“ (vgl. Siegel 2007).

Im Unterschied zu dem Stellenwert und Charakter von Standardisierung im Rahmen des modelltypischen Toyota-Systems zeigt sich bei einer Reihe von Produktionssystemansätzen auf betrieblicher Ebene ein starker Trend zur Verselbständigung und Verabsolutierung des Themas **„Standardisierung“**. Dabei werden zunehmende Arbeitsteilung, sinkende Qualifikationsanforderungen an Arbeit und Rücknahme von Partizipation zum Selbstzweck erklärt.²⁸ Dieser Blick auf die Standardisierung führt allerdings in die falsche Richtung: Es gibt letztlich keine Arbeitsaufgabe, für die die Suche nach Standards nicht sinnhaft wäre. Welche Elemente einer Arbeitsaufgabe bis zu welchem Detaillierungsgrad sinnvollerweise standardisiert werden sollten, ist aber in höchstem Maße abhängig vom konkreten Charakter der Arbeitsaufgabe und von der Art ihrer Einbindung in den organisatorischen Kontext. Der jeweils sinnvolle Detaillierungsgrad lässt sich unter Abwägung betriebswirtschaftlicher und motivationaler Gesichtspunkte bestimmen (vgl. Siegel 2007). Flexibilität stellt demnach – auch unter den Rahmenbedingungen von Standardisierungserfordernissen – eine der zentralen Kerndimensionen moderner Arbeitsorganisation dar.

Alle drei vorgestellten Konzepte haben – wenn auch in verschieden starker Ausprägung – die **Erweiterung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen** von Beschäftigten zum Inhalt. Im Rahmen von Gruppenarbeitskonzepten bedeutete dies die Verlagerung von indirekten Tätigkeiten in die Gruppen hinein, im Toyota-Konzept zeigt sich dies insbesondere in der Orientierung auf die fehlerfreie Produktion. Zu jedem auftretenden Fehler werden mit hoher Priorität die Ursachen gesucht und Lösungen erarbeitet, um den Fehler zu beseitigen. Dazu wird jeder Beschäftigte ermächtigt, bei Erkennen eines Fehlers den Produktionsprozess zu stoppen, um die Fehlerbehebung vorzunehmen.

Ein weiteres Merkmal, das moderne Formen von Arbeitsorganisation kennzeichnet, ist die **dezentrale Organisation und Selbststeuerung**. Diese wesentlichen Aspekte lassen sich exemplarisch bei Teilautonomen Arbeitsgruppen (TAG) wiederfinden – oder – in einem anderen gefassten Zuschnitt in der der Qualifizierten Gruppenarbeit. „Ein wesentlicher Aspekt der teilautonomen Gruppen ist der Grad der ihr zugestandenen Autonomie“ (Fecht/Unheben 2003: 45). Aber auch das Toyota-Produktionssystem oder die Konzepte Ganzheitlicher Produktionssysteme haben Selbststeuerung und dezentrale Organisation zum Gegenstand. Sie bieten den Beschäftigten größere Entfaltungsmöglichkeiten und mehr Einfluss auf den unmittelbaren Arbeitsprozess. Allerdings stellen dezentrale Organisationen hohe Anforderungen an die Selbstorganisation der Mitarbeitenden. So kann die Reorganisation und zunehmende Subjektivierung der Arbeit bei fehlenden Maßnahmen der Weiterbildung zu einer Überforderung der Beschäftigten (z.B. in Form von Arbeitsverdichtung) führen (vgl. Hilf/Jacobsen 2004). Das Merkmal ‚Teamorientierung‘ bezieht die Beschäftigten in den Ganzheitlichen Produktionsprozess mit ein: im Rahmen der Teamorientierung sollen mehrere Beschäftigte eine inhaltlich abgegrenzte Arbeitsaufgabe eigenverantwortlich erledigen. Diese Arbeitsform führe – so Lay – zu höherer Arbeitszufriedenheit, kontinuierlichen Verbesserungen und einer höheren Identifikation mit dem Unternehmen.

²⁸ Clement und Lacher konstatieren dazu, dass sich eine Erweiterung der Aufgabenspielräume in modernen Produktionssystemen lässt sich in fast allen Bereichen bei den Komplementäraufgaben finden (dispositive, arbeitsorganisatorische, koordinative Tätigkeiten). Das Spektrum der Qualifikationsanforderungen im Kern der produktiven Arbeitstätigkeit vergrößere sich dagegen nicht für alle Mitarbeiter: Standardisierung der Produktionsabläufe, Arbeitsteilung und Transparenz der qualitativen wie quantitativen Vorgaben führe vielmehr dazu, dass neben anspruchsvollen Tätigkeiten auch in modernen Produktionsbetrieben Arbeitsplätze entstehen, die nahezu ausschließlich auf repetitiven, kurzzyklischen Teilaufgaben beruhen und von den Möglichkeiten betrieblicher Kompetenzentwicklung weitgehend abgeschnitten seien. (vgl. Clement/Lacher 2006: 8f.)

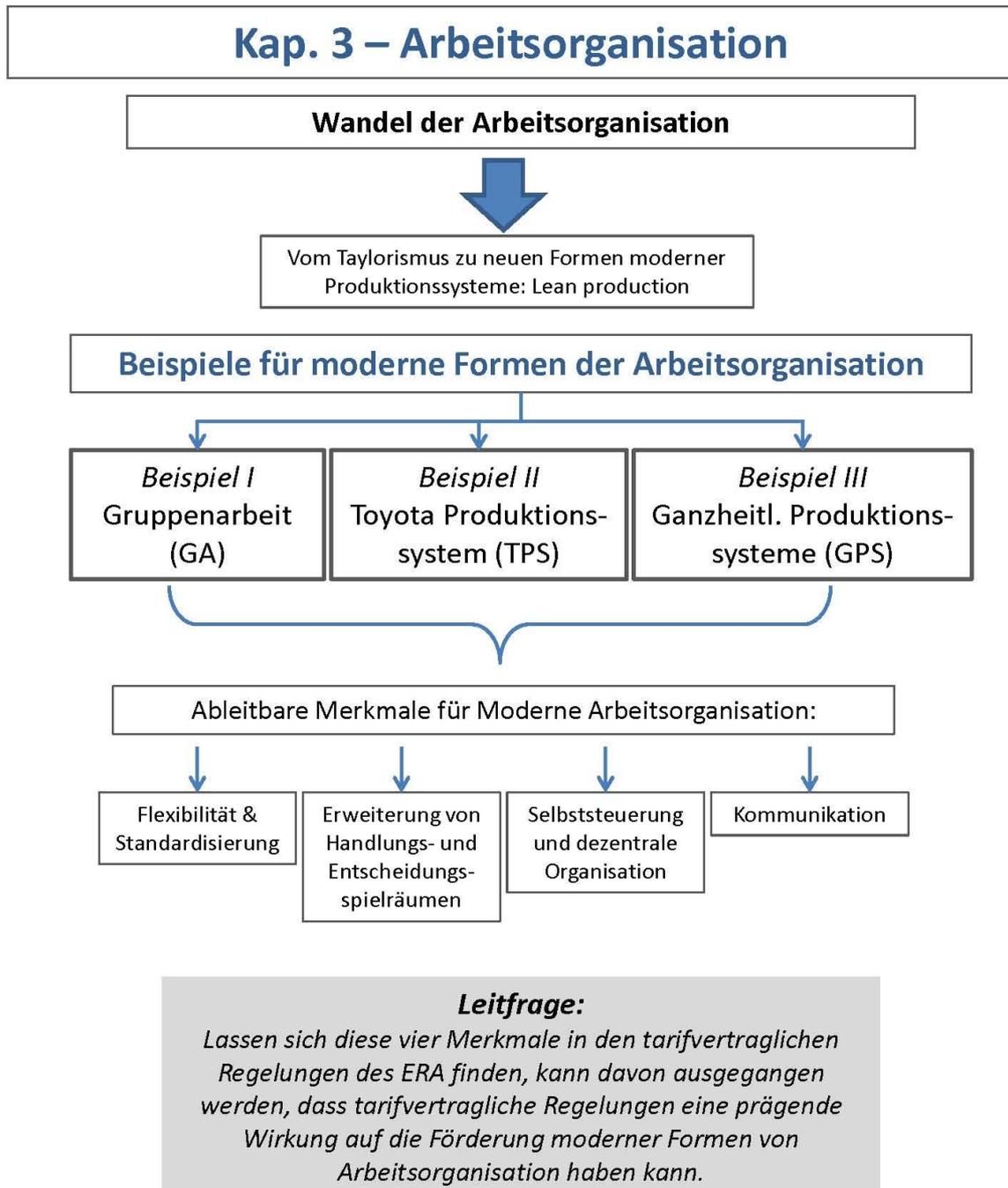
Abschließend lässt sich noch „Kommunikation“ als Merkmal moderner Formen der Arbeitsorganisation benennen. Dieses Merkmal erreicht in der Gruppenarbeit die höchste Ausprägung: hier spielt die Kommunikation der Gruppenmitglieder eine erhebliche Rolle – sie wird durch die Durchführung von moderierten Gruppengesprächen explizit als Bestandteil der Arbeitsaufgabe formuliert. Kommunikations- und Abstimmungsprozesse über direkte Arbeitsverrichtungen (Prozesse, Abläufe, Anlagen) und über Steuerung indirekter Prozesse (Qualifizierungs-, Urlaubsplanung etc.) nehmen hierbei einen großen Raum ein. Ebenfalls sind Kooperationsbeziehungen innerhalb des restlichen Arbeitssystems (zu anderen Gruppen, zu vor- und nachgelagerten Abteilungen) Bestandteil dieser Arbeitsform und lassen sich unter das Merkmal „Kommunikation“ subsumieren. Aber auch – wenn auch weniger explizit – im Toyota-Produktionssystem oder im Ganzheitlichen Produktionssystem zu finden: die Teamorientierung im Ganzheitlichen Produktionssystem zielt darauf ab, dass mehrere Beschäftigte eine inhaltlich abgegrenzte Arbeitsaufgabe eigenverantwortlich erledigen (Lay 2006).

Es wird in dieser Arbeit also zu prüfen sein, inwiefern Regelungskomponenten eines Flächentarifvertrages in ihrer Ausgestaltung die Kerndimensionen

- a) Flexibilität**
- b) Erweiterung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen,**
- c) Selbststeuerung und Selbstkoordination sowie**
- d) Kommunikation**

berücksichtigen können. Ist dies der Fall, so erfüllt der Flächentarifvertrag die Ansprüche an Modernität, die die Tarifakteure an ihn gestellt haben.

Abbildung 5: Grafische Zusammenfassung – Kapitel 3: Arbeitsorganisation



4. HERLEITUNG DER FORSCHUNGSFRAGE

Das System der Flächentarifverträge hat in den vergangenen Jahrzehnten eine starke Erosion seiner Leitfunktion erfahren. Dies zeigt sich am Rückgang des Geltungsbereiches der Flächentarifverträge, am Verlust der Verbindlichkeit von Tarifnormen, der Ausweitung von Öffnungsklauseln und an der immer geringer werdenden Prägekraft in der betrieblichen Praxis.

In der industrial relations-Forschung kristallisieren sich drei verschiedene Entwicklungsperspektiven heraus, die die Zukunft des Tarifsystems in Deutschland prognostizieren: Zum einen finden sich Hinweise auf eine Modernisierungsthese, die eine neue Ausformung des Systems industrieller Beziehungen skizziert (Streeck 2010, Thelen 2009, Haipeter 2009a, 2009b u.a.). Andere Forschungsthesen beschreiben die fortschreitende und unaufhaltsame Erosion des Tarifsystems (Bispinck/Schulten 2003; Kohaut/Schnabel 2003; Wiedemuth 2007 u.a.) und eine dritte Entwicklungsperspektive zielt auf die Hybridisierung der Systeme industrieller Beziehungen, bei der es zu einer Etablierung grundlegend neuer Muster der Interessenartikulation kommt (Schmierl 2006; Schmierl 2001; Deiß/Heidling u.a. 2004 u.a.).

Aufgrund seiner Tragweite für die Metall- und Elektroindustrie als einer der Leitbranchen in Deutschland, wurde das 2004 in Kraft getretene Entgeltrahmenabkommen sowohl von den Arbeitgeberverbänden als auch von der zuständigen Gewerkschaft IG Metall als sogenanntes „Jahrhundertwerk“ propagiert. Es sollte ein Tarifwerk entstehen, das in vielfältiger Weise allen Anforderungen an moderner und betriebsnaher Entgeltdifferenzierung entspricht und dem Begriff der „Entgeltgerechtigkeit“ neue Gestalt verleiht. ERA sollte dem konstatierten Veränderungs- und Erosionsprozess des Tarifsystems in Deutschland entgegenwirken: den Betrieben sollte wieder eine Grundlage für die betriebliche Entgeltdifferenzierung geliefert werden, die auch den praktischen Nutzen von Tarifverträgen deutlich macht und so auf lange Sicht zu einer Stabilisierung des Flächentarifvertrages beiträgt. Mit der Ablösung des überholten Tarifwerks des Lohn- und Gehaltsrahmens, das auf tayloristischen Arbeits- und Produktionsprozesse abstellte, geht nicht nur die Aufhebung der mittlerweile dysfunktionalen Trennung zwischen Arbeitern und Angestellten einher; die Erweiterung der Arbeitsbewertung um neue Anforderungsmerkmale sollten innovative Formen der Arbeitsorganisation um die Merkmale Kommunikation, Selbststeuerung, Handlungs- und Entscheidungsspielraum sowie Flexibilität stützen und eine vereinfachte Handhabung tariflicher Entgeltbestimmungen befördern. „Die Frage, ob der Flächentarifvertrag diesen Veränderungen noch entspricht und den erhöhten Anforderungen an die Flexibilität von Unternehmen und Beschäftigten noch hinreichend Rechnung trägt, steht im Mittelpunkt der politischen Debatte um dessen Zukunft“ (Bürklin 2005: 39).

Vor diesem Hintergrund soll das Entgeltrahmenabkommen der Metall- und Elektroindustrie auf seine Prägekraft hin untersucht werden. Dabei werden nicht alle an das Entgeltrahmenabkommen formulierten Aspekte in den Blick genommen – in den Fokus wird die Frage gestellt, ob das Entgeltrahmenabkommen tarifliche Aktualität gewährleisten hilft und moderne Formen der Arbeitsorganisation unterstützt. Die Beantwortung dieser Kernfrage wird einen wichtigen Hinweis darauf liefern, welche Entwicklung die Zukunft des deutschen Tarifsystems nehmen wird: wird es dem Tarifsystem gelingen, sich zu modernisieren, werden sich grundlegend neue Muster der Interessenartikulation entwickeln oder wird es fortschreitend und unaufhaltsam erodieren?

4.1 ZUR VERBREITUNG MODERNER FORMEN DER ARBEITSORGANISATION

An dieser Stelle soll zunächst der in der Zielformulierung der Tarifvertragsparteien innewohnenden Annahme nachgegangen werden, ob eine Förderung moderner Formen der Arbeitsorganisation überhaupt notwendig ist.

Moderne Formen der Arbeitsorganisation sind weniger verbreitet als gemeinhin angenommen. Die Abkehr von tradierten Produktionsprinzipien fällt nicht nur den Unternehmen schwer – auch auf Ebene der Mitarbeiter finden Reorganisationen nicht unbedingt hohe Akzeptanz. Zur Verbreitung von z.B. Gruppenarbeitsformen lassen sich in der industriesoziologischen Forschung hinreichende Befunde finden: Die Zahl der Veröffentlichungen über die Einführung von Gruppenarbeitsformen (Artikel, Monografien, Dokumentationen) stieg ab 1988/1989 exponentiell an – Ingenieure, Ökonomen, Arbeitswissenschaftlicher und Industriesoziologen, alle Disziplinen, die sich mit der Ausprägung von Beschäftigung und der Durchführung von Arbeit in Industriebetrieben auseinandersetzen, beteiligten sich an der Diskussion um neue Rationalisierungsmuster und an der Erarbeitung praxistauglicher Konzepte für eine betriebliche Umstrukturierung. Die Verbreitung von Gruppenarbeit auf der betrieblichen Ebene als innovative und auf Dauer ausgelegte Form der Arbeitsorganisation wurde intensiv untersucht. Die Einführung von Gruppenarbeit stellte – nach den großen Vorbildern aus Skandinavien (in den 1970er Jahren: Volvo und Saab-Scania) eine konsequente Abkehr von traditionellen Fertigungssystemen und tayloristischen Produktionsprinzipien dar (vgl. Minssen 1999; Pekruhl 2001; Saurwein 2000; Müller-Jentsch/Seitz 1998; Gerst 2004). Nach Roths Beobachtungen (1988) wurden bei der Gruppenarbeit die tayloristischen Grundsätze aber nur graduell verlassen – neue ganzheitliche Arbeitsorganisationsformen werden nur soweit wie nötig, nicht soweit wie möglich eingeführt. Es kommt weniger zu einer Einführung von Gruppenarbeit, wie es die Gewerkschaften und Betriebsräte fordern, sondern zu einer „differenzierteren Arbeitsteilung auf einem neuen Tätigkeitsniveau“ (Roth 1988: 10 ff.).

Eine repräsentative Beschäftigtenbefragung des Institutes Arbeit und Technik in Gelsenkirchen (IAT) zu kooperativen Arbeitsstrukturen und Gruppenarbeit in Deutschland kam 1994 allerdings zu dem Ergebnis, dass – bezogen auf die vom IAT ausgewiesene Definition von Gruppenarbeit²⁹ – lediglich 14,9 % der Beschäftigten angaben, offiziell in Gruppenarbeit tätig zu sein. 28 % dieser Befragten, in denen der Betrieb offiziell Gruppenarbeit durchführte, schätzten ihre Arbeitssituation allerdings als so unkooperativ ein, dass sie per Definition aus dem Kreis der Gruppenarbeiter ausschieden. Weiterhin verringerte sich die Zahl auch durch die dritte definitive Bedingung, nämlich der Gruppenbezug zur Tätigkeit. 34 % der „offiziellen Gruppenarbeiter“ gaben an, alleine für ihre Arbeitsaufgabe verantwortlich oder zuständig zu sein. Die Verknüpfung der Bedingungen führte dazu, dass zahlreiche Beschäftigten, die angaben, offiziell in Gruppenarbeit tätig zu sein, diese Bedingungen nicht erfüllten. Die Studie des IAT kam schlussendlich zu dem Ergebnis, dass insgesamt 6,9 % der deutschen Beschäftigten zum Erhebungszeitraum in Gruppenarbeit (per IAT-Definition) tätig waren.³⁰

²⁹ Zu Grunde gelegte Definition von Gruppenarbeit in dieser Studie: „Gruppenarbeit soll als solche definiert sein, wenn Gruppen von Beschäftigten aus arbeitsorganisatorischen Gründen zusammengefasst sind und sich mit ihrer Arbeitsaufgabe aufeinander beziehen und wenn vom Management beabsichtigt ist, diese Gruppenförmigkeit der Arbeit als Mittel der Effizienzsteigerung gezielt zu nutzen.“ (Kleinschmidt/Pekruhl 1994 b: 27)

³⁰ Befunde über das Scheitern von z.B. Gruppenarbeitsprojekten lassen sich auch auf der Ebene der betrieblichen Akteure finden. So fasst Sperling 1994 zusammen: Es „zeigt ein Rückblick auf die begrenzt gebliebene Erfahrung mit Gruppenarbeit, [...] wie letztlich das Scheitern auf das Konto beider Betriebs- und Tarifparteien ging, die gewisserma-

Aus dieser inhaltlichen Bestimmung von Gruppenarbeit, die sich entlang der Dimensionen Partizipation, Autonomie und Kooperation orientiert, wurden durch Forscher des IAT auf der Datenbasis von zwei repräsentativen Beschäftigtenbefragungen (1993, 1998) in Deutschland mittels statistischer Verfahren 8 unterschiedliche Arbeitsformen ermittelt, die sich in den Ausprägungen der untersuchten Dimensionen klar voneinander trennen lassen. Eines der Ergebnisse dieser Vergleichsuntersuchung war, dass es nicht zu einer Angleichung der Strukturen kommt, sondern dass sich statt dessen eine Tendenz zur Polarisierung der Arbeitsformen und Tätigkeitsstrukturen herauskristallisiert (vgl. Nordhause-Janz/Pekruhl 2000: 38 f.). Was die Verbreitung von Gruppenarbeitskonzepten angeht, so kamen die Forscher zu dem Befund, dass sich die Gruppenarbeit (in verschiedenen Ausprägungsformen) zwar weiterhin verbreitet hat (1993: 6,9 %, 1998: 11,8 %) – der für die high road-Strategie adäquate Typ Teilautonomer Gruppenarbeit hatte daran aber nur einen geringen Anteil (vgl. Nordhause-Janz/Pekruhl 2000: 39 ff u. 49, Kleinschmidt/Pekruhl 1994 a; Kleinschmidt/Pekruhl 1994 b).

Über die Verbreitung anderer Konzepte moderner Arbeitsorganisation, wie z.B. der Verbreitung „Ganzheitlicher Produktionssysteme“ (GPS) liegen bisher nur wenige empirische Befunde vor. Eine nicht-repräsentative Kurzstudie der Arbeitsgruppe ‚Ganzheitliche Produktionssysteme‘ des TBS-Netzes über die Erfahrung von Betriebsräten mit Ganzheitlichen Produktionssystemen im Jahr 2012 gibt einen Überblick darüber, wie aus Sicht der Beschäftigten Ganzheitliche Produktionssysteme sowie Methoden und Elemente daraus bewertet werden. 47 Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter aus insgesamt 30 Betrieben gaben im Rahmen der Untersuchung Auskunft über die Gestaltungspraxis, über Problemfelder sowie Beteiligungsschwerpunkte der Interessenvertretungen (vgl. Göcking 2012). Zentrale Ergebnisse der Kurzstudie sollen hier nur in Bezug auf die Verbreitung von GPS dargestellt werden: Die Verbreitung von GPS ist branchen- und unternehmensgrößenübergreifend. Ein Schwerpunkt liegt im Bereich des verarbeitenden Gewerbes. Sowohl kleinere als auch mittlere und große Unternehmen sind mit dem Thema Ganzheitliche Produktionssysteme konfrontiert (Göcking 2012: 8). Die Verbreitung der Methode Ganzheitlicher Produktionssysteme scheint fortzuschreiten: Bei fast drei Vierteln der untersuchten Betriebe läuft die Einführung (ggf. von einzelnen Methoden und Elementen) zurzeit, vorgesehen ist die Einführung bei einem Betrieb, bei sieben ist sie bereits abgeschlossen (vgl. Göcking 2012: 11). Dabei geht es nicht immer um die vollständige Anwendung von Ganzheitlichen Produktionsmethoden: In nicht wenigen Betrieben werden nur einzelne Elemente und Methoden zur Anwendung gebracht. „Während in 10 von 30 Betrieben auf der Grundlage eines Ganzheitlichen Produktionssystems gearbeitet wird, wird in 18 Betrieben nur mit ausgewählten Methoden und Elementen daraus gearbeitet“ (Göcking 2012: 12). Im Vordergrund der GPS-Aktivitäten stehen dabei in der Regel Maßnahmen zur Arbeitssicherheit, zur Null-Fehler-Produktion und zur Qualitätssteigerung (vgl. Göcking 2012: 16).

Weitere hilfreiche Ergebnisse liefert eine Studie des Fraunhofer Instituts für Systemtechnik und Innovationsforschung aus dem Jahre 1997 zur Anwendung von innovativen Organisations- und Managementprinzipien. In einer repräsentativen Bestandsaufnahme wurde ermittelt, in welchem Ausmaß und mit welchem Erfolg die deutsche Investitionsgüterindustrie ihre Strukturen entsprechend den neuen Organisations- und Managementprinzipien modernisiert. Zentrale Ansatzpunkte neuer Produktionskonzepte sind hier die Einführung neuer Organisationsprinzipien,

ßen eine Negativ-Koalition bildeten. Die Managementseite, der die Investition zu aufwändig und der Ertrag zu ungewiß war, und der Gewerkschaftsseite, die in der Eigenständigkeit einer Gruppenvertretung eine Konkurrenz zu betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretungsinstanzen sah.“ (Sperling 1994: 47f.)

ein innovatives Qualitätsmanagement sowie die Neugestaltung der Wertschöpfungskette. Die Studie kommt zu dem Schluss, dass – „trotz der hohen Aufmerksamkeit, die die neuen Produktionskonzepte über geraume Zeit in der Öffentlichkeit erzielt haben, und ihre Potentiale für eine nachhaltige Steigerung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit [...] die Einsatzmöglichkeiten in der Investitionsgüterindustrie bisher nicht ausgeschöpft (sind).“ (Kinkel/Wengel 1997: 8)

Auch in den meisten europäischen Ländern sind die neuen Formen moderner Arbeitsorganisation – trotz der Vorteile flexibler Organisationen – noch wenig verbreitet. In einer Studie für die Generaldirektion Beschäftigung und Soziales der EU hat das Institut Arbeit und Technik die Verbreitung neuer Formen der Arbeitsorganisation und entsprechende Förderprogramme der Mitgliedsstaaten zur Unterstützung dieser Aktivitäten untersucht: Die große Mehrheit der Unternehmen verzichtet auf die Vorteile, ihr Humankapital breit zu entwickeln und zu nutzen und so das Potenzial flexibler Organisation voll für wirtschaftlichen Erfolg und Wettbewerbsfähigkeit auszuschöpfen. Der radikale Wechsel von der traditionellen, kostenorientierten Arbeitsorganisation zur expansiven, kompetenzzentrierten und flexiblen Unternehmensstrategie ist schwierig und stößt auf starke Widerstände. Zur Entwicklung und Verbreitung neuer Formen der Arbeitsorganisation müsste eine zusammenhängende europäische Strategie definiert werden, die die Ausgestaltung von Rahmenbedingungen wie Arbeitszeiten, soziale Sicherheit, Aus- und Weiterbildung mit der Förderung neuer Arbeitsformen kombiniert, um auf diese Weise mehr wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, Wettbewerbsfähigkeit, Beschäftigung und Wachstum zu erreichen (vgl. Brödner/Latniak 2002: 7 ff.).

4.2 DER ZUSAMMENHANG ZWISCHEN DER VERBREITUNG MODERNER FORMEN DER ARBEITSORGANISATION UND ENTGELTGESTALTUNG

Über den Zusammenhang zwischen Verbreitung moderner Arbeitsformen und der daran geknüpften Entgeltgestaltung lassen sich in der Literatur einige Hinweise und Befunde finden: Die Gründe für die schleppende Verbreitung vom ‚Prinzip Gruppenarbeit‘, eines in sich doch schlüssigen und erfolgversprechenden Konzeptes, fassen Fecht und Unheben (2003) folgendermaßen zusammen: „Typische Merkmale und Schwächen der damaligen deutschen Gruppenarbeits- und Humanisierungsprojekte lassen sich beispielhaft am Gruppenarbeitsmodell im VW-Motorenwerk in Salzgitter darstellen. Dort führten verschiedene Gründe zum Scheitern des Gruppenarbeitsprojekts, aus denen Lehren für nachfolgende Projekte gezogen wurden ³¹:

- Zur Bewertung der Auswirkungen von Gruppenarbeit auf die Beschäftigten und die wirtschaftliche Effizienz der Arbeitsstrukturen bedarf es theoretisch hinreichend begründeter Analyse- und Bewertungsverfahren.
- Die Einführung von Gruppenarbeit mit kollektiver Selbstregulation ist mit traditionellen Lohnformen zumeist nicht vereinbar.
- Herkömmliche Lehr-, Lern- und Qualifizierungsformen sind nicht geeignet.
- Arbeit in teilautonomen Gruppen erfordert eine Neudefinition der Vorgesetztenrollen.
- Bei der Einführung von Gruppenarbeit mit weitgehender Selbstregulation sind interindividuelle Differenzen ebenso wie intraindividuelle Differenzen über die Zeit zu berücksichtigen.

³¹ Zu den Gründen des Scheiterns für Gruppenarbeit siehe weiter ausführlich bei Ulich, 1994: 48 ff.

- Arbeit in Gruppen mit weitgehender Selbstregulation muss sich am Konzept der vollständigen Aufgabe orientieren und damit Teil eines umfassenden Restrukturierungskonzeptes werden.“ (Fecht/Unhebend 2003: 25).

In den Hochzeiten der Einführung von Gruppenarbeit wurde – so eine Studie des Fraunhofer IAO aus dem Jahre 1997 – dem Thema Entgeltgestaltung oftmals nicht die angemessene Aufmerksamkeit geschenkt. Die Studie beschreibt die Auswirkungen der Einführung von Gruppenarbeit auf die Praxis der Entgeltgestaltung und bewertet die Eignung herkömmlicher Systeme für den Einsatz in modernen Arbeitsorganisationen. Die Ergebnisse der Studie von Eyer und Stockhausen können folgendermaßen zusammengefasst werden: In der Regel werden die Entgeltsysteme erst nach Einführung der Gruppenarbeit überarbeitet. Hierbei werden Einzelakkord und individuelle Prämie nahezu vollständig von Komponenten abgelöst, die sich an der Gruppenleistung orientierten. Diese Gruppenentgeltkomponenten werden meistens gleich auf alle Mitarbeiter verteilt. Um Leistungsunterschiede zwischen den Mitarbeitern entgelten zu können, werden individuelle Entgeltkomponenten (indiv. Leistungsbeurteilung, indiv. Flexibilitätszulagen oder Komponenten abhängig vom Unternehmensergebnis) zum Gruppenentgelt ergänzt. Die Leistungskriterien für Gruppenarbeit sind entscheidend von den betriebspezifischen Zielen geprägt. Förderlich für das Erarbeiten von betriebspezifischen Entgeltmodellen habe sich – so Eyer und Stockhausen – neben der vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat die Unterstützung durch Externe, wie zum Beispiel Arbeitgeberverbände und Berater, bewährt (vgl. Eyer/Stockhausen 1997).

Weitere Untersuchungen zu der Formulierung von Entgeltsystemen beschreiben, dass häufig die Veränderung der Arbeitsorganisation in Richtung Gruppenarbeit unabhängig der Anpassung des Entgeltsystems vollzogen wurde und damit ein erheblicher Nachteil für die Akzeptanz der Gruppenarbeit entstanden ist (vgl. u.a. Bullinger/Menrad 2001). Dombrowski schreibt: "Wenn die Gruppenarbeit heute in eine Sackgasse geraten ist, dann liegt das daran, dass viele Unternehmen es nicht geschafft haben, neue Arbeitsstrukturen in ein post-tayloristisches Entgeltsystem einzubetten. Drei in der Metallindustrie durchgeführte Fallstudien belegen, dass die Flexibilität des Personaleinsatzes gerade dort auf Grenzen stößt, wo traditionelle Lohnsysteme die Bereitschaft zum gruppeninternen Arbeitsplatzwechsel eher bestrafen als entlohnen. Nur dort, wo es gelingt, die neue Logik der Arbeitsorganisation auch in das Entgeltsystem hinein zu transportieren, können auf der Personalseite die Flexibilitätspotentiale erschlossen werden, die ein proaktives Reagieren auf Marktschwankungen ermöglichen." (Dombrowski 2000: 28). Gruppenarbeit als Ausdrucksform neuer Prinzipien von Arbeitsorganisation wurde aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet – die Herausforderung der Entgeltgestaltung in solchen Systemen war in der Regel jedoch nur eine Randerscheinung in der industriesoziologischen Diskussion und war eher dem Interesse Weniger in diesem Feld vorbehalten (vgl. Eyer/Stockhausen 1997; Dombrowski 2000; Becker/Eyer 2001).

An dieser – sicherlich nicht erschöpfenden – Zusammenfassung lässt sich die inhaltliche Korrespondenz zur Fragestellung dieser Arbeit wiederfinden: Die erfolgreiche Einführung und Fortführung von Formen moderner Arbeitsorganisation muss durch ein angemessenes Entlohnungskonzept begleitet und von den betrieblichen Akteuren unterstützt werden.³² Nach diesen Aus-

³² In den 1980er Jahren kam es vermehrt zum Einsatz von Arbeitsorganisationsformen, die Beschäftigten an den Lösungen innerbetrieblicher arbeits- und prozessbezogener Probleme zu beteiligen. Überwiegend im Rahmen von Qualitätszirkeln, Werkstattkreisen oder andere Formen von Problemlösegruppen wurde durch stärkere Einbindung der Beschäftigten eine Optimierung von Prozess- und Produktqualität angestrebt. Diese Arbeitsformen stellen in

fürungen ist der Zusammenhang zwischen Verbreitung moderner Formen der Arbeitsorganisation und der Entgeltgestaltung hergestellt und bestätigt die in dieser Arbeit verfolgte Fragestellung:

Diese Arbeit untersucht die Wirksamkeit von flächentarifvertraglichen Regelungen auf die Förderung moderner Formen der Arbeitsorganisation. Ausgangslage dazu war die Zielformulierung der Tarifvertragsparteien der Metall- und Elektroindustrie zur Aushandlung des Entgeltrafenabkommens, moderne Formen von Arbeitsorganisation mit der Neugestaltung der betrieblichen Entgeltfindung fördern zu wollen. Dies stellt die Prämisse auf, dass in diesem Kontext überhaupt ein Zusammenhang besteht, demzufolge Betriebs- und Tarifparteien durch ein tarifliches Rahmenabkommen Einfluss auf die Einführung, Verbreitung und Verstetigung moderner Formen von Arbeitsorganisation haben können. Empirische Befunde der arbeits- und industriesoziologischen Forschung der vergangenen 30 Jahre haben immer wieder auf den Wirkungszusammenhang von Arbeitsorganisation und Entgeltgestaltung hingewiesen. Der Wechsel hin zu modernen Formen der Arbeitsorganisation musste und muss durch ein angemessenes Entlohnungskonzept bzw. Entgeltsystem begleitet werden.

Da das Thema Gruppenarbeit ausführlich beforscht ist, finden sich gerade in diesem Feld auch hilfreiche Lösungsansätze, die die Bedeutung der Entlohnung bei Reorganisationsprojekten unterstreichen (vgl. Becker/Eyer 2001). So führen Hirsch-Kreinsen und Ramge (1994) aus, dass für das komplexe Problem der Entlohnung inzwischen Lösungen existierten, die meist stark betriebsindividuellen Charakter tragen und deren Übertragbarkeit oft begrenzt sei. Gleichwohl könne einige generelle Erfordernisse für gruppengerechte Entlohnung formuliert werden. Dazu gehöre zum einen die Berücksichtigung der neuen Qualifikationskomponenten bei der Eingruppierung, die Bewertung der Arbeitsergebnisse als kollektive Leistung und Partizipation bei Entlohnungsfragen unabhängig von der konkreten Lohnform. Hier formulieren Hirsch-Kreinsen und Ramge aus, es sei unabdingbar, aufgrund der betriebspolitischen Bedeutung veränderter Lohnsysteme, transparente und von den Gruppenmitgliedern beeinflussbare Verfahren zur Festlegung von Entlohnungsgrundsätzen und Leistungskriterien zu entwickeln (Hirsch-Kreinsen/Ramge 1994: 49).

Dass Entlohnungsfragen auch Einfluss auf die Akzeptanz arbeitsorganisatorischer Änderungsprozesse haben, weisen Lengfeld und Liebig (2002) in einer Beschäftigtenbefragung zum Gerechtigkeitsempfinden von Entlohnung bei Gruppenarbeit nach. Die Ergebnisse einer Beschäftigtenbefragung in 21 Betrieben der bundesdeutschen Metallindustrie zeigen, dass die betrieblichen Regeln der Entlohnung dort eher als ungerecht wahrgenommen werden, wo eine Einführung von Gruppenarbeit ohne gleichzeitige Anpassung des Entlohnungssystems erfolgte. In Mittelpunkt der Untersuchung stand die Frage, wie eine Verschiebung der Lohn-Leistungsrelation von den Arbeiterinnen und Arbeitern unter der Perspektive der Gerechtigkeit bewertet wird. Die Ergebnisse bestätigen die Annahme der Forscher, dass wahrgenommene Ungerechtigkeiten des Entlohnungssystems auch die betrieblichen industriellen Beziehungen unter Verhandlungsdruck setzen. Die Befunde der Untersuchung werden als Hinweis interpretiert, dass nicht die veränderten Arbeitsinhalte, sondern die Suche nach einer gerechten Entlohnung den arbeitspo-

Bezug zur Gruppenarbeit nur eine ähnlich gelagerte Arbeitsformen dar, da sie in der Regel zur zweitweise und außerhalb der normalen Arbeitsorganisation agieren.

litischen Konfliktherd im gegenwärtigen Rationalisierungstrend darstellen (vgl. Lengfeld/Liebig 2002: 211f.).

In den Unternehmen gab es seit den 1980er Jahren sowohl wirtschaftliche als arbeitsorganisatorische Veränderungen. Viele dieser Entwicklungen (z. B. Gruppenarbeit) konnten in der bisherigen Entgeltsystematik nicht angemessen abgebildet werden. Die in den bisherigen Tarifverträgen vorgenommene strikte Trennung zwischen Arbeiter- und Angestelltentätigkeit hat sich durch die Veränderungen in den Prozess- und Produktionsabläufen überholt. Die Rahmentarifverträge bestanden aus verschiedenen Lohn- und Gehaltsgruppen sowie unterschiedlichen Einstufungsgrundsätzen und Entlohnungssystemen. Die bisherige rein summarische oder die weniger verbreitete analytische Arbeitsbewertung für Arbeiter und Angestellte war nicht mehr zeitgemäß, so dass es in den Betrieben zu hausgemachten Sonderformen (Zwischenstufen, Zusatzstufen) kam, die dem neuen arbeitsorganisatorischen Umfeld gerecht zu werden versuchten. Mit dem ERA sollte nun eine einheitliche, transparente und gerechte Einkommensermittlung und Bezahlung erreicht werden. Zentrale Ansatzpunkte des neuen Tarifvertrages sind zum einen die Berücksichtigung zeitgemäßer Arbeitsinhalte in sich verändernden, oft flexiblen Arbeitsorganisationen, zum anderen die Aufhebung der Trennung von Arbeitern und Angestellten durch die Zusammenfassung in eine einheitliche Beschäftigtengruppe, wodurch die Unterscheidung von Lohn und Gehalt obsolet wird.

Mit neuen Formen der Arbeitsorganisation sind in der industriellen Produktion neue, individuell wie kollektiv zu bewältigende Anforderungen an die Beschäftigten entstanden, die von den traditionellen betrieblichen Entlohnungssystemen des Lohn- und Gehaltsrahmenabkommens nicht abgegolten wurden. An dieser Erkenntnis setzt die Frage dieser Arbeit an, nämlich ob das neue Entgeltrahmenabkommen diesen Anforderungen in ausreichendem Maße genügt.

Ob Modernisierung, Erosion oder Hybridisierung – das Entgeltrahmenabkommen stellt in seinen Grundzügen die Anforderung an tariflicher Aktualität in den Mittelpunkt. In dieser Arbeit sollen folgende Forschungsfragen leitend sein:

- **Welche Bedeutung kommt dem Entgeltrahmenabkommen im gegenwärtigen Wandel des Systems der Industriellen Beziehungen zu?**
- **Eignet sich ERA in seinen Regelungen zur transparenten und trennscharfen Bewertung und Einstufung moderner Arbeitsformen und gelingt es, Flexibilitätsanforderungen und die Grenzen zentralistischer Organisation und Automatisierung abzubilden?**

Der Fokus wird dabei auf drei Tarifregionen gelegt, die die Spannweite tariflicher Regelungsdichte exemplarisch vertreten. Dabei sollen sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede der einzelnen Tarifregionen Berücksichtigung finden und anhand von empirischen Befunden zu belegen versucht, wodurch im Rahmen der Ausgestaltung von Tarifvertragswerken die Abbildung tariflicher Aktualität gelingen kann.

Diese Arbeit möchte einen Beitrag dazu leisten, die Bedeutung und Notwendigkeit von tarifvertraglichen Regelungen im System der Industriellen Beziehungen zu verdeutlichen und deren Auswirkungen auf betrieblicher Ebene im Kontext der Herausforderungen in der Arbeitswelt zu analysieren und zu bewerten.

5. VORGEHENSWEISE DER EMPIRISCHEN ANALYSE

Die Frage, ob durch das Entgeltrahmenabkommen die tarifliche Aktualität gewährleistet wird, bzw. ob neue Formen der Arbeitsorganisation gefördert werden, wird im Rahmen dieser Arbeit empirisch untersucht. Die in den vorangegangenen Kapiteln entwickelten und vorgestellten Annahmen legen die Vermutung nahe, dass es einen Zusammenhang gibt zwischen der Ausgestaltung des ERA-TV auf Ebene der Tarifbezirke und der Gestaltungskraft zur Förderung moderner Formen der Arbeitsorganisation. Die hier vorliegende Untersuchung der Wirkungskraft von tarifvertraglichen Regelungen auf betriebliche arbeitsorganisatorische Abläufe trägt auf der einen Seite zu empirischen Fundierung derartiger Sachverhalte bei, zum anderen liefert sie einen Beitrag zum erweiterten Verständnis von Gestaltungskraft tarifvertraglicher Regelungen im allgemeinen.

Als empirische Ausgangsbasis werden drei Tarifbezirke in Augenschein genommen, die sich aufgrund ihrer Ausgestaltung der tarifvertraglichen Regelungen stark unterscheiden: Baden-Württemberg als Beispiel eines stark ordnungspolitisch und steuerungsorientierten Tarifwerkes, Nordrhein-Westfalen als Beispiel für ein Tarifwerk mit mäßig ordnungspolitischer und steuerungsorientierter Ausrichtung und einigen betrieblichen Spielräumen der Entgeltgestaltung und als drittes Beispiel Niedersachsen als ein Tarifwerk mit schwach ausgeprägter ordnungspolitischer und steuerungsorientierter Ausrichtung bei großen betrieblichen Spielräumen in der Entgeltfindung.

Die empirische Untersuchung der Prägekraft tarifvertraglicher Regelungen in Bezug auf die Förderung moderner Formen der Arbeitsorganisation wird methodisch in drei Analysephasen vollzogen:

1. In der ersten Phase wird im Rahmen einer Dokumentenanalyse eine Synopse erarbeitet, die die Regelungskomponenten der drei Tarifvertragswerke gegenüberstellt und analysiert.
2. Die zweite Analysephase besteht aus einer Sekundäranalyse aus drei Forschungsprojekten, die in diesen drei Tarifbezirken die ERA-Einführung begleitet und wissenschaftlich untersucht haben.
3. In Phase drei werden aus vier Fallstudien eigene empirische Befunde ermittelt, die weitere Hinweise auf die Beantwortung der Forschungsfrage liefern.

Alle drei Erhebungsphasen bauen inhaltlich aufeinander auf und werden im Folgenden vorgestellt. Eine exakte Beschreibung der jeweiligen Vorgehensweise in den Erhebungsphasen einschließlich der Operationalisierung sowie der Darstellung der Ergebnisse erfolgt in den einzelnen Unterkapiteln.

Die Kombination aus synoptischen Dokumentenanalyse, Primärerhebung im Rahmen von Fallstudien sowie sekundäranalytischer Untersuchung einer vorliegenden Breiterhebung macht es möglich, speziell die innerbetrieblichen Zusammenhänge zwischen greifenden tariflichen Regelungen und vorherrschender Arbeitsorganisation empirisch zu untersuchen. Bisher in der Literatur vorliegende Erkenntnisse beziehen sich auf die Einführung oder Gestaltung der ERA-Umsetzung in den Betrieben selbst, eine Betrachtung der Auswirkungen und Wirkungsmächtigkeit in Bezug auf konkrete Regelungspunkte auf Ebene der Arbeitsorganisation blieben dabei bisher nahezu unberücksichtigt.

5.1 PHASE 1: SYNOPSE

Die erste Phase der empirischen Arbeit besteht aus der Synopse der Tarifvertragswerke aus den zu betrachtenden Regionen.

Der synoptische Vergleich ist ein Verfahren, bei dem Texte miteinander Zeile für Zeile verglichen werden. Ziel ist es, Übereinstimmungen und Unterschiede der betreffenden Texte zu erarbeiten. Die Anwendung des synoptischen Vergleichs macht für diese empirische Phase Sinn, da zwischen den Tarifverträgen Ähnlichkeiten in der Art herrschen, dass sie sich sprachlich im Text wiederfinden, um im Detail miteinander verglichen werden können. Dazu werden alle drei Tarifvertragstexte in ein vergleichendes Tabellenformat überführt, wobei die Herausforderung darin besteht, die inhaltliche Korrespondenz der jeweiligen Regelungspunkte pro Tarifvertrag einander zuzuordnen, ohne dabei den Gesamtansatz des jeweiligen Tarifvertrages aus den Augen zu verlieren.

Die Regelungskomponenten der drei Tarifregionen sollen vor dem Hintergrund geprüft werden, ob sie den Betrieben und deren Beschäftigten Möglichkeiten flexibler oder ganzheitlicher Arbeits- oder Produktionsweisen eröffnen. Es ist der Komplexität des ERA-Regelwerkes geschuldet, zunächst nur die Grundzüge und Regelungsinhalte vorzustellen und dabei die jeweiligen Besonderheiten der drei Tarifregionen bewusst zu unterschlagen. Für den Tarifexperten einer Region mag dies an dieser Stelle „zu kurz“ betrachtet erscheinen – um aber das das Tarifwerk näher analysieren zu können, ist eine glättende und vereinfachte Betrachtung notwendig. In der späteren differenzierten Betrachtung der einzelnen Region werden diese Vereinfachungen durch die vertiefende Darstellung der jeweiligen Besonderheiten revidiert. Dabei wird die Methode des direkten Zeilenvergleichs angewendet, um Unterschiede in den Regelungskomponenten eindeutig identifizieren zu können.

Das Ergebnis ist ein umfangreiches Tabellenwerk, das im Anhang dieser Arbeit zu finden ist. Es ist maßgeblicher Bestandteil Analyse und macht die zum Teil feinen Unterschiede in den Tarifvertragstexten deutlich.

5.2 PHASE 2: SEKUNDÄRANALYSE

Ein weiterer empirischer Schwerpunkt dieser Arbeit liegt in der Sekundärauswertung eines Projektverbundes der Hans-Böckler-Stiftung, in dem drei von der Hans-Böckler-Stiftung geförderte Projekte sich mit der Einführung von ERA in verschiedenen Tarifregionen beschäftigen.

Die Sekundäranalyse dient der Untersuchung bereits vorhandener Studien (vgl. Friedrichs 1990: 353; Kromrey 1986: 322; Weischer 2007: 335; Lueglinger/Renger 2013). Erstmals verwenden Kendall und Lazarsfeld im Jahr 1950 den Begriff der Sekundäranalyse (vgl. Friedrichs 1990: 353), um die Anwendung dieses Verfahrens in einer Studie zu erläutern.³³ Die Sekundäranalyse ermöglicht die erneute Auswertung von Primärdaten, um neuartige und wertvolle wissenschaftliche Ergebnisse zu liefern, die „unabhängig von dem ursprünglichen Zweck und Bezugsrahmen der Datensammlung“ (Friedrichs 1990: 353) zusammengestellt werden. Eine Sekundäranalyse erfordert, so Friedrichs, eine gewissenhafte Berücksichtigung einiger Richtlinien, zu denen zuvorderst die Einhaltung aufeinander abgestimmter Arbeitsschritte gehört, wobei die erforderliche Schaffung des Datenzugangs als zentral gesehen wird (vgl. Friedrichs 1990: 357-361).

³³ Studie: „The American Soldier“, Kendall and Lazarsfeld, 1950.

Die hier anschließenden Analysen stützen sich auf Befunde von drei Forschungsprojekten, die die ERA-Umsetzung in Nordrhein-Westfalen, Baden Württemberg und Niedersachsen begleitend untersucht haben. Im Rahmen der Begleitforschung wurden zahlreiche Interviews mit betrieblichen Experten als auch mit Vertretern der Tarifvertragsparteien geführt, darüber hinaus wurden in allen drei Regionen eine Breitenerhebung durchgeführt, in der sowohl Personalverantwortliche als auch Betriebsräte mittels eines Fragebogens zur Einführung von ERA in ihrem jeweiligen Unternehmen befragt wurden (284 BR aus BaWü, 69 BR aus NiSa) (vgl. auch Bahnmüller/Schmidt 2009a, Bahnmüller/Schmidt 2009; Kuhlmann/Sperling 2008; Kuhlmann/Sperling 2009).

Flankierend zu der Begleitforschung der HBS-Projekte fanden – ebenfalls von der HBS gefördert – vier Workshops zum Thema „Entgeltrahmenabkommen in NRW“ statt. Die Ergebnisse dieser Workshop-Veranstaltungen fließen ebenfalls in die Sekundäranalyse ein. Der erste Workshop fand am 24. August 2007 an der Ruhr Universität Bochum statt – hier trafen sich Vertreter der Spitzenverbände der Metall- und Elektroindustrie und Unternehmen aus NRW, um über den aktuellen Stand der ERA-Einführung in NRW und die damit gemachten Erfahrungen zu diskutieren. Von der Gemeinsamen Arbeitsstelle RUB/ IGM der Ruhr-Universität Bochum organisiert und moderiert, diskutierten Vertreter der IG Metall, des Arbeitgeberverbandes der Metall- und Elektroindustrie Metall NRW als auch Personalverantwortliche und Betriebsräte aus Unternehmen mit den Wissenschaftlern aus dem Projekt „ERA NRW – Umsetzung des Entgeltrahmenabkommens (ERA) für die Metall- und Elektroindustrie in NRW“ über betriebliche Konfliktfelder bei der ERA-Einführung. Dieser Workshop war der erste von vier Dialogveranstaltungen, die im Rahmen des Projektes durchgeführt werden. Als Vorbemerkung seiner Erläuterungen fügte Dr. Skrotzki an, es gehe „bei der Umsetzung [des ERA] nicht nur um die Anwendung eines technokratischen Instrumentes, sondern um eine betriebsspezifische Re-Formulierung“, wie erste Ergebnisse aus betrieblichen Erhebungen zeigten. Mit anderen Worten: Es müssen spezifisch angepasste Umsetzungen gefunden und vereinbart werden, die den jeweiligen betrieblichen Bedingungen Rechnung tragen. Die folgenden ERA-Workshops fanden im Jahr 2008 und 2009 statt – der letzte der vier Workshops fand am 20.11.2009 an der Ruhr Universität Bochum statt und stellte resümierend die ERA-Einführung in NRW aus Sicht von Wissenschaft und Forschung sowie aus Sicht der Tarifvertragsparteien in den Mittelpunkt (vgl. Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM 2008).

Die sekundäranalytische Auswertung der HBS-Projekte zu ERA soll damit beginnen, die empirischen Arbeiten der drei Forschungsprojekte darzustellen und die Kernergebnisse vergleichend zu erläutern. Aus den Befunden der Projekte sollen anschließend für den hier interessierenden Sachverhalt diejenigen Ergebnisse gesammelt und diskutiert werden, die zur Analyse der Fragestellung hilfreich sind. Als Ausgangsfragestellung werden dazu die im Kapitel 3.1 vorgestellten Ziele des Entgeltrahmenabkommens herangezogen. Ob die vorgestellten Ziele von ERA erfüllt werden, lässt sich zum aktuellen Zeitpunkt noch nicht abschließend feststellen. Sowohl die Stabilisierung des Flächentarifvertrages als auch das Mehr an tariflicher Entgeltgerechtigkeit sind komplexe Ziele, bei denen es sich erst in den kommenden Jahren oder gar Jahrzehnten zeigen wird, ob und inwieweit sie erreicht worden sind. Ebenso die Ziele auf der zweiten Zielebene (vgl. Abbildung 3: Ziele der Tarifvertragsparteien können erst in den folgenden Jahren im Detail und Ergebnis überprüft werden).

In dieser Arbeit soll jedoch bereits ein Versuch unternommen werden, entlang einzelner Analysedimensionen die Ergebnisse der Begleitforschungsprojekte vor dem Hintergrund der hier vor-

liegenden Fragestellung zu sichten und neu zusammen zu stellen. Sie stellen kein erschöpfendes Analyseraster dar, sondern beleuchten vielmehr das Entgeltrahmenabkommen aus verschiedenen Perspektiven. Das Ergebnis diese Analyse soll keine Bewertung der erreichten oder nicht-erreichten Ziele von ERA werden – sie dient lediglich dazu, zentrale Merkmale der ERA-Einführung empirisch zu beleuchten und dabei die Differenzierung in den drei Tarifgebieten explizit zu machen. Diese sekundäranalytische Herangehensweise ist zentral für die Ausformulierung der dritten Analysephase, der Fallstudien. Sie widmet sich der Fragestellung, inwieweit die ERA-Einführung Einfluss auf die Förderung moderner Formen der Arbeitsorganisation hat, ob und wie sie sich in den Tarifbezirken unterscheiden und ob Gründe dafür in den Regelungskomponenten des Tarifwerkes zu finden sind. Dazu ist es erforderlich, die Arbeiten der Begleitforschungsprojekte auf weiterführende Erkenntnisse hin zu überprüfen. Um sich der Fallstudienarbeit zu nähern werden die Effekte der ERA-Einführung aus dreierlei Perspektive betrachtet:

1. Perspektive 1: Effekte auf Ebene der Tarif- und Betriebsakteure
2. Perspektive 2: Entgelt- und verteilungspolitische Effekte
3. Perspektive 3: Arbeitsorganisatorische Effekte

5.3 PHASE 3: FALLSTUDIEN

Um ein möglichst umfassendes Bild der Zusammenhänge und Wirkungen von ERA auf die Arbeitsorganisation in Unternehmen zu erhalten, wurden neben der Literatur- und Dokumentenanalyse weitere – wie oben bereits erwähnt – quantitative wie qualitative Instrumente der Sozialforschung eingesetzt (vgl. Merton/Kendall 1979; Barton/Lazarsfeld 1979; Dieckmann 2009). Der Einsatz quantitativer Methoden zielt in der sekundäranalytischen Auswertung einer Breiterhebung von Personalverantwortlichen, Geschäftsführungen und weiteren betrieblichen Führungskräften und einer Breiterhebung von Betriebsräten darauf ab, den Zusammenhang zwischen der ERA-Einführung und deren Auswirkung auf die betriebliche Arbeitsorganisation in seiner Verbreitung innerhalb der Branche zu untersuchen.

Das qualitative Verfahren innerhalb der Fallstudien dient dazu, in einem weiteren empirischen Erhebungsschritt die untersuchten Zusammenhänge anhand von Fallbeispielen zu untermauern und Gestaltungsergebnisse der ERA-Entgeltfindung auf betrieblicher Ebene exemplarisch vorzustellen.

Sowohl in der zweiten als auch in der dritten Erhebungsphase (Fallstudien) kommen qualitative Methoden der Sozialforschung in Form von Interviews zum Einsatz. Leitfadeninterviews werden vor allem in der handlungstheoretisch basierten sozialwissenschaftlichen Forschung eingesetzt, „da durch die Möglichkeit, Situationsdeutungen oder Handlungsmotive in offener Form zu erfragen, Alltagstheorien und Selbstinterpretationen differenziert und offen zu erheben, und durch die Möglichkeit der diskursiven Verständigung über Interpretationen (...) mit offenen und teilstandardisierten Interviews wichtige Chancen einer empirischen Umsetzung handlungstheoretischer Konzeptionen in Soziologie und Psychologie gegeben (sind)“ (Hopf 2000: 350). Im Rahmen der Fallstudien sind insbesondere zwei Interviewformen zu Einsatz gekommen: In Einzelinterviews wurde entweder – ja nach Vorgespräch mit dem Probanden – die teil-narrative Interviewform oder das strukturierte Leitfadeninterview angewendet. Die Befragung mittels strukturierter Leitfäden sollte die Vergleichbarkeit der von den Interviewpartnern getroffenen Aussagen zu den Themenkomplexen ermöglichen. Die Interviewform des teil-narrativen Interviews (Küsters 2009) bietet darüber hinaus die Möglichkeit, Frage-Antwort-Passagen als auch Erzählpassagen miteinander zu kombinieren. Sie erlaubt den Interviewten eine eigene Schwerpunkt-

setzung in der Bedeutsamkeit eines Themas oder eines bestimmten Aspektes. Bei der Durchführung von Gruppeninterviews wurde diese Methode ausschließlich angewendet.

Tabelle 3: Interviewform und Zielperson

| Interviewform | GF/PL/Projektleiter | BR/BR-Gremium | Experten |
|---------------|---------------------|-----------------|----------|
| Teil-narrativ | x (focus group) | x (focus group) | --- |
| strukturiert | x | x | --- |
| strukturiert | x | x | x |

Quelle: eigene Zusammenstellung; eigene Darstellung

Die Durchführung und Analyse der Fallstudien orientiert sich nur in Teilen entlang der von Mayring (Mayring 2002: 29) vorgeschlagenen Vorgehensweise zur Durchführung und Analyse von Fallstudien: Aufgrund der Komplexität der Fragestellung, die sowohl die Grundentgelt- als auch die Leistungsentgeltfindung in den Blick nimmt, ist die Ausarbeitung der Fallstudien fallmonografisch aufgebaut. In einer vergleichenden Analyse werden anschließend zentrale Ergebnisse zu den thematischen Kernthemen (Grundentgeltfindung, Leistungsentgeltfindung) erarbeitet. Dem Vorgehen von Mayring zumindest im Ansatz folgend, wird in dieser Arbeit zunächst die Falldefinition näher beschrieben und das methodische Vorgehen. Im Anschluss daran wird die zu untersuchende Fragestellung dargestellt und die Untersuchungsdurchführung mit der Operationalisierung näher skizziert (vgl. dazu ausführlich Atteslander 2008).

In allen Interviews wurden Angaben zum Unternehmen, zur wirtschaftlichen Situation, zu den Arbeits- und Organisationsstrukturen, den Lohn- und Gehaltsstrukturen vor ERA-Einführung, zum ERA-Einführungsprozess, der betrieblichen Arbeitsorganisation und den Wirkungen des ERA-basierten Entgeltsystems erfasst. Die folgende Tabelle gibt Auskunft darüber, wie das Leitfadensetting für das teilnarrative-Interview und das strukturierte Leitfadeninterview aufgebaut war.

Tabelle 4: Leitfadensetting für Interviews

| Thema | Inhaltliche Aspekte | Aufrechterhaltungs-Aspekte | Vertiefung |
|-------|---|---|--|
| I | Betriebliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen | Branche, Produkte, Dienstleistungen, Gründung, Historie, aktuelle wirtschaftliche Lage, MA-Anzahl, Arbeitsorganisation | Wandel, Veränderung, Krise, Restrukturierung |
| II | Betriebsrat | Anzahl Gremium, Anteile, Freistellungen, gewerkschaftlicher Organisationsgrad, Vertrauensleute | Änderung gewerkschaftlicher Organisationsgrad nach RA-Einführung |
| III | Lohn- und Gehaltsstruktur vor ERA-Einführung | Höhe, Vergütung, Belastungen, Transparenz, Arbeitsorganisation, Motivation, Leistungsbereitschaft, Zusammenarbeit, Pflegekosten | Bewertung, Einschätzung |
| IV | ERA-Einführungsprozess | Zeitpunkt, Verfahren der Einführung, Ziele Tarifvertragsparteien, Zusammenarbeit AG/BR | Ziele AG, Ziele BR Erwartungen an ERA von AG und BR |
| V | ERA-Einführung in Kombination mit der vorherrschenden Arbeitsorganisation | Aufgabenbeschreibungen, Einstufung, Bewertung, Eingruppierung, Reklamation, Methode der Leistungsermittlung | Probleme, politische Wege, neue Konzepte? |
| VI | Arbeitsorganisation | Standardisierung von Tätigkeiten, Aufgabenintegration, Flexibilitätsanforderungen, Handlungs- und Entscheidungsspielräume | Veränderungen – Besonderheiten der Produktionsweise |
| VII | Wirkungen des ERA-basierten Entgeltsystems | Reaktion der Beschäftigten, Widersprüche, Reklamationen, Überschreiter, Unterschreiter, Rückbezug der ERA-Einführung auf AO | Einfluss ERA auf Arbeitsorganisation |
| VIII | Bewertungen des ERA | Bewertung im Detail oder insgesamt | Bewertung AG, BR, MA |

Quelle: eigene Zusammenstellung; eigene Darstellung

Bei der Auswertung der erhobenen Daten wurden die Erkenntnisse aus den qualitativen Interviews im ersten Schritt zu Betriebsprofilen zusammengefasst, um einen Überblick über die Fallstudien zu erhalten. Die Betriebsprofile wurden durch Dokumente, die vom jeweiligen Unternehmen zur Verfügung gestellt wurden, sowie durch Informationen über die Unternehmen aus der Presse, Fachzeitschriften, anderen Untersuchungsveröffentlichungen und aus diversen Internetquellen ergänzt.

5.4 ÜBERSICHT ÜBER DAS SAMPLE – KRITERIEN DER FALLAUSWAHL

Das Sample der Fallstudien sah in der ursprünglichen Fassung vor, aus jedem Tarifbezirk mindestens einen Fallbetrieb zu untersuchen. Da sich der Zugang zu den Fallbetrieben für Niedersachsen als äußerst problematisch darstellte, wurde auf eine Fallstudie aus Niedersachsen verzichtet und das Untersuchungsdesign neu zugeschnitten.

Im Sinne einer kontrastierenden Gegenüberstellung wurden nun je zwei Fallstudien im Tarifbezirk Nordrhein-Westfalen und in Baden-Württemberg untersucht: ein Unternehmen sollte unter 500 Beschäftigte ausweisen, das andere über 500 Beschäftigte. Die Annahme dabei war, dass es möglicherweise einen Unterschied in der ERA-Umsetzung gibt, die von der Betriebsgröße bestimmt wird.

Ein weiteres Auswahlkriterium stellte die vorherrschende Form der Arbeitsorganisation dar. Jedes untersuchte Unternehmen verfügt über eine Form der Arbeitsorganisation, die nicht ausschließlich über Einzelarbeitsplätze verfügt. Da in der Abbildung von Mehrarbeitsplatzsystemen die Hauptschwierigkeit der Anwendung von ERA vermutet wird, stellt dieses Kriterium die Mindestanforderung an die Arbeitsorganisationsform dar. Alle weiteren Ausprägungen moderner Formen von Arbeitsorganisation wurden in der Falluntersuchung selbst spezifiziert; hierbei kann es sich entweder um Arbeitsformen wie Gruppenarbeit, Inselfertigung oder um Synchroner Produktionssysteme o.ä. handeln.

Weiteres Auswahlkriterium war die wirtschaftliche Lage des Betriebes. Es wurden bevorzugt solche Fallbetriebe ins Sample aufgenommen, die zum Zeitpunkt der ERA-Einführung nicht (mehr) von einer wirtschaftlichen Krisensituation betroffen waren, bzw. mit Maßnahmen zum Personalabbau zu kämpfen hatten. Es sollte bei keinem Unternehmen die Besonderheit bestehen, eine ERA-Einführung würde vor dem Hintergrund aktueller Notlagen stattfinden.

Die folgende Tabelle gibt anhand einiger Parameter einen Einblick in das Sample der Fallbetriebe:

Tabelle 5: Das Sample der Fallbetriebe

| | Fall A | Fall B | Fall C | Fall D |
|----------------------|--|------------------------------|------------------|-----------------------|
| Tarifbezirk | NRW | BaWü | NRW | BaWü |
| Gründung | 1912 | 1907 | 1837 (USA) | 1856 |
| Branche | Herstellung von Schalter- und Steckdosensystemen | Hersteller von Landmaschinen | Gießerei | Hersteller von Waagen |
| Einbindung | GmbH (Einzelunternehmen) | Konzerntochter | Konzerntochter | Konzerntochter |
| Beschäftigte | Ca. 350 | 3.200 (Standort) | 1.030 (Standort) | 320 (Standort) |
| Wirtschaftliche Lage | positiv | positiv | positiv | positiv |

Quelle: eigene Zusammenstellung; eigene Darstellung

In allen vier ausgewählten Betrieben wurden Interviews mit den betrieblichen Akteuren durchgeführt. Dazu zählen Interviews mit der Geschäfts- oder Personalleitung (GF/PL), mit betriebli-

chen Verantwortlichen der ERA-Einführung im Sinne einer Projektleitung (Projektleitung) und mit Vertretern der betrieblichen Interessenvertretung (BR). In einem Fall bestand die Möglichkeit, einen externen Unternehmensberater, der bei der ERA-Einführung involviert war, zu befragen.³⁴

Tabelle 6: Interviewpartner pro Fallbetrieb

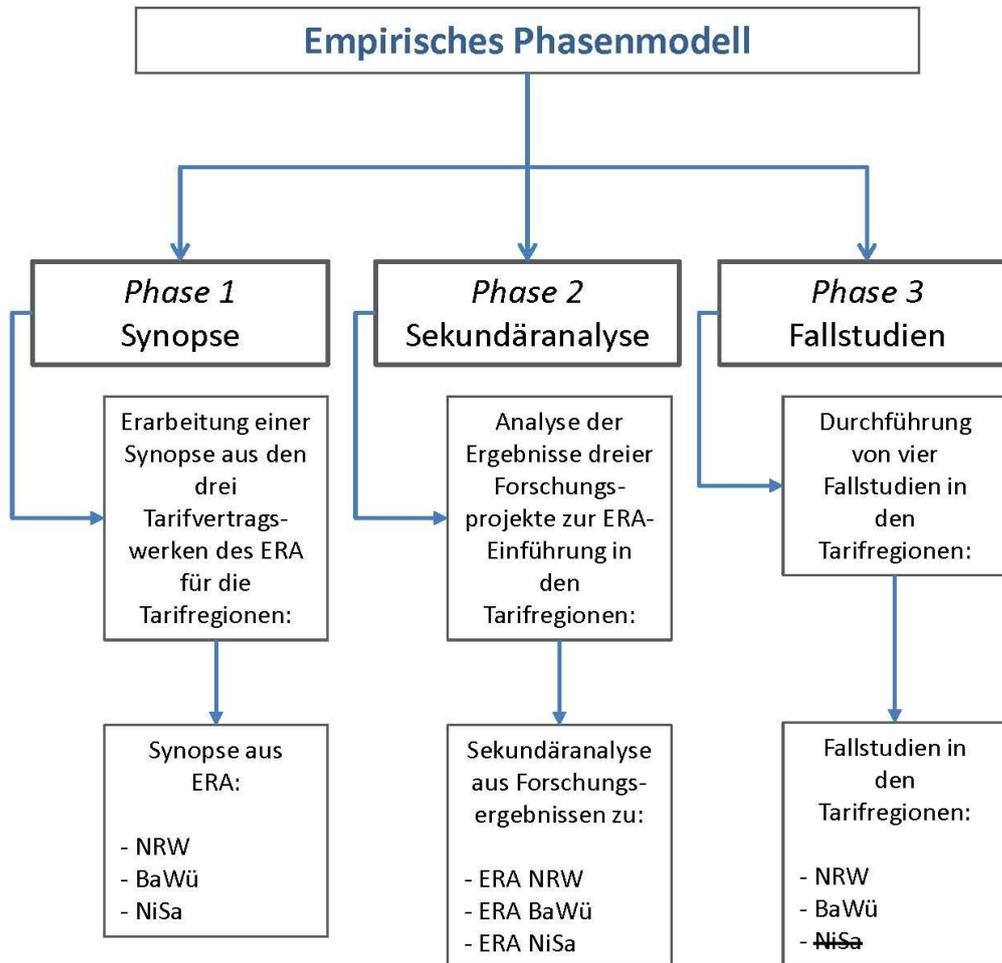
| | Leitung | Projekt ERA | Betriebsrat | | sonstiges |
|---|-----------------------|-------------------|---|--|--------------------------|
| Fall A (NRW) ADALBERT GmbH | Personal- leitung | Projektleiter ERA | Betriebsrats- vorsitzender Werk I | Betriebsrats- mitglied Werk II | |
| Fall B (BW) JONATHAN GmbH | Personal- leitung | ERA-Projektleiter | Betriebsrats- gremium | | |
| Fall C (NRW) GREGORIUS | Personal- leitung | Projektleiter ERA | Betriebsrats- mitglied | Ehem. Betriebsrats- vorsitzender | Unternehmens- berater |
| Fall D (BW) METEOR | Geschäfts- leitung | | Betriebsrats- vorsitzender | ERA- Projektleiter | |

Quelle: eigene Zusammenstellung; eigene Darstellung

³⁴ Im Fallbetrieb B war das Betriebsratsmitglied lediglich zu einer kurzen Stellungnahme bereit. Daher können Annahmen über die Position des aktuellen Betriebsrates in weiten Teilen nur aus den Angaben der anderen Interviewpartner abgeleitet werden. Da die Einschätzungen aller Befragten zu gleichen Ergebnissen führten, können diese Angaben allerdings als durchaus valide und zutreffend betrachtet werden.

Abbildung 6: Grafische Zusammenfassung – Kapitel 5: Empirische Vorgehensweise

Kap. 5 – Empirische Vorgehensweise



6. DIE TARIFBEZIRKE NORDRHEIN-WESTFALEN, BADEN-WÜRTTEMBERG UND NIEDERSACHSEN

Das Entgeltrahmenabkommen ist ein tarifpolitisches Vorhaben mit dem Ziel die Statusdifferenzierung zwischen Arbeitern und Angestellten aufzuheben. Damit soll auch die bisher im Lohn- und Gehaltsrahmen manifestierte Ungleichbehandlung in der Bewertung vergleichbarer Arbeitsaufgaben, Belastungen und Leistungen abgelöst werden. Vergleicht man die regionalen ERA-Abkommen miteinander, zeigen sich allerdings bemerkenswerte Differenzen, die sich nicht nur in Detailfragen abzeichnen. Sowohl in den Entgeltgrundsätzen als auch in den Entgeltgruppen, Stufen, Eingruppierungsverfahren bis hin zu Bezugsleistungen und Belastungen finden sich gravierende Unterschiede.

Für die hier vorgenommene Analyse wurden drei Tarifregionen ausgewählt, die sich durch spezifische Besonderheiten voneinander unterscheiden. Ein zentrales Auswahlkriterium war die Regelungsdichte des jeweiligen Entgeltrahmenabkommens und die dazugehörigen Anhänge und Ergänzungen. Mit der Auswahl der Tarifregionen Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen sind so drei Bezirke untersucht worden, die eine große Spanne von regelungsstrengen bis hin zu regelungsoffenen Entgeltrahmentarifverträgen aufweisen und damit exemplarisch für die Prägung von Tarifverträgen stehen können. Baden-Württemberg steht dabei exemplarisch für ein regelungsstrenge Entgeltrahmenabkommen, Nordrhein-Westfalen für ein Rahmenabkommen mittlerer Regelungsstrenge und Niedersachsen für eine Tarifregion mit einem regelungsoffenen Abkommen.

Jede einzelne Tarifregion ist durch besondere Merkmale ihrer Branchenstruktur und den Besonderheiten des Tarifbezirks gekennzeichnet. Bevor die Regelungskomponenten der drei Tarifbezirke näher erläutert und miteinander verglichen werden, sollen zunächst die Tarifbezirke näher vorgestellt und in ihren Besonderheiten charakterisiert werden. Dies liefert deutliche Hinweise darauf, warum es zu bestimmten Regelungsformen im ERA-Tarifwerk der jeweiligen Region gekommen ist. Um die Unterschiede der jeweiligen Region zu verdeutlichen, werden die entsprechenden Merkmale nicht pro Region beschrieben, sondern immer im direkten Vergleich zueinander. Daraus lassen sich die Differenzen zwischen den Regionen leichter ablesen.

6.1 BEVÖLKERUNGS- UND BESCHÄFTIGUNGSDATEN DER REGIONEN

Im Jahr 2011 lebten insgesamt 80.767.463 Einwohnerinnen und Einwohner Deutschland, davon 17.571.856 in Nordrhein-Westfalen (21,7 %), 10.631.278 in Baden-Württemberg (13,1 %) und 7.790.559 in Niedersachsen (9,6 %). Somit betrachtet diese Arbeit – mit Ausnahme von Bayern, ein Bundesland, das mit 15,6% das zweitstärkste Bundesland nach Einwohnerzahl ist – die drei einwohnerstärksten Bundesländer in Deutschland.

Tabelle 7: Bevölkerung nach Bundesländern 2013

| Bevölkerung im Dezember 2013 auf Grundlage des Zensus 2011 | | |
|---|---------------------------|-------------------|
| Bundesland | Anzahl Bevölkerung | In Prozent |
| Baden-Württemberg | 10.631.278 | 13,16 |
| Bayern | 12.604.244 | 15,61 |
| Berlin | 3.421.829 | 4,24 |
| Brandenburg | 2.449.193 | 3,03 |
| Bremen | 657.391 | 0,81 |
| Hamburg | 1.746.342 | 2,16 |
| Hessen | 6.045.425 | 7,48 |
| Mecklenburg-Vorpommern | 1.596.505 | 1,98 |
| Niedersachsen | 7.790.559 | 9,65 |
| Nordrhein-Westfalen | 17.571.856 | 21,76 |
| Rheinland-Pfalz | 3.994.366 | 4,95 |
| Saarland | 990.718 | 1,23 |
| Sachsen | 4.046.385 | 5,01 |
| Sachsen-Anhalt | 2.244.577 | 2,78 |
| Schleswig-Holstein | 2.815.955 | 3,49 |
| Thüringen | 2.160.840 | 2,68 |
| Deutschland | 80.767.463 | |

Quelle: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/LaenderRegionen/Regionales/Regionaldaten.html>; abgerufen am 02.01.2015; eigene Berechnungen

Die Strukturdaten des regionalen Arbeitsmarktes machen im Vergleich die drei Bundesländer in ihren Besonderheiten kenntlich. In der folgenden Tabelle sind die wesentlichen Merkmale zur Unterscheidung der drei Regionen einander gegenübergestellt:

Tabelle 8: Strukturdaten des regionalen Arbeitsmarktes (Auswahl)

| Ausgewählte Strukturdaten des regionalen Arbeitsmarktes in Deutschland und drei Bundesländern (Stichtag 31.12.2012) | | | | |
|--|-----------------------|--------------------------|----------------------------|----------------------|
| | Deutschland | Baden-Württemberg | Nordrhein-Westfalen | Niedersachsen |
| Bevölkerung insgesamt | 82.020.578 | 10.840.832 | 17.848.113 | 7.916.913 |
| Bruttoinlandsprodukt (in Millionen €) | 2.592.600 | 382.836 | 572.275 | 224.287 |
| sozialversicherungs-pfl. Beschäftigte (Arbeitsort) | 29.268.918 | 4.134.151 | 6.108.033 | 2.633.743 |
| - Primärer Sektor | 236.410 (0,8%) | 17.469 (0,4 %) | 29.850 (0,4%) | 34.239 (1,3%) |
| - Sekundärer Sektor | 8.756.699 (29,9%) | 1.534.304 (37,1%) | 1.768.218 (28,9%) | 818.801 (31,1%) |
| - Tertiärer Sektor | 20.265.116 (69,2%) | 2.579.783 (62,4%) | 4.308.567 (70,5%) | 1.779.810 (67,6%) |
| Beschäftigungsquote insgesamt | 53,4 | 54,8 | 50,7 | 52,9 |
| Entwicklung der Beschäftigung (2000 - 2013) | 5,0 | 8,8 | 3,6 | 7,7 |
| Arbeitslosenquote (bzgl. auf alle ziv. Erwerbspersonen) | 6,9 | 4,1 | 8,3 | 6,6 |

Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Stand 11.06.2014; eigene Darstellung

Trotz des Strukturwandels bildet Nordrhein-Westfalen das wirtschaftsstärkste Land in der Bundesrepublik, vor Bayern und Baden-Württemberg und verfügt als bevölkerungsstärkstes Bundesland über die meisten sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten. Diese arbeiten – wie in den anderen Bundesländern auch – überwiegend im tertiären Sektor. NRW bildet mit einem Anteil von 70,5% der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung im tertiären Sektor die Spitze. Die in dieser Arbeit zu betrachtende Beschäftigtengruppe ist im Sekundären Sektor angesiedelt, in dem etwa 1/3 aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten tätig sind.

Weiterhin von Interesse ist die Beschäftigungsquote, um die Regionen voneinander zu unterscheiden. Die Beschäftigungsquote ist ein Schlüsselindikator zur Beurteilung des Beschäftigungsstandes in einer Region. Welcher Anteil der erwerbsfähigen Bevölkerung einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung nachgeht, unterliegt vielfältigen, regional unterschiedlich ausgeprägten Einflüssen. Dazu gehören die Erwerbsneigung in der Bevölkerung, die Wirtschaftslage der Unternehmen sowie qualitative Aspekte des Zusammenspiels von Arbeitskräfteangebot und -nachfrage, darunter auch die Arbeitsmarktpolitik. [...] Als Grundlage für die Beschäftigungsquoten werden die sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigten im Alter von 15 bis unter 65 Jahren zugrunde gelegt. Die Eckdaten weichen somit von den üblicherweise

veröffentlichten Beschäftigtenzahlen ab, da es sich nur um eine Teilmenge handelt. (Michael Hartmann, Kim Reimer; Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Nürnberg, 2012)

Nordrhein-Westfalen hat mit 50,7 die geringste Beschäftigungsquote von den drei zu betrachtenden Bundesländern – Baden-Württemberg liegt mit 54,8 weit über dem Bundesdurchschnitt von 53,4.

Noch deutlicher zeigen sich die Unterschiede bei der Betrachtung der Beschäftigungsentwicklung, obwohl in allen zu betrachtenden Bundesländern eine positive Beschäftigungsentwicklung zu verzeichnen ist.³⁵ Baden-Württemberg hat mit 8,8 die höchste Beschäftigungsentwicklung zu verzeichnen. NRW hat zwar ebenfalls eine positive Beschäftigungsentwicklung – diese liegt aber nur bei 3,6. Die Entwicklung der Beschäftigung beschreibt die Veränderungsrate der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten über die letzten 12 Jahre hinweg. Die Veränderungsrate mittelt über die Konjunkturphasen hinweg: das bedeutet, dass man in Deutschland bundesweit z.B. von einem konjunkturellen Hoch im Jahr 2000, einem Tief im Jahr 2005 und einem erneuten Hoch im Jahr 2008 ausgehen kann. Die Rate wird für die Teilgruppe der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten von 15 bis unter 65 Jahren nach dem Wohnortprinzip berechnet. Sie stellt insoweit die Entwicklung der Beschäftigung der Wohnbevölkerung dar, nicht die der (ungefähren) Zahl der Arbeitsplätze in einer Region (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2014).

Ergänzend zur Beschäftigungsquote gibt auch die Arbeitslosenquote Aufschluss über die Arbeitsmarkt- und Beschäftigungssituation den drei Bundesländern. Die Arbeitslosenquote zeigt an, inwieweit Beschäftigungsmöglichkeiten für Erwerbspersonen in einem bestimmten Gebiet vorhanden sind. Beeinflusst wird die Höhe der Arbeitslosigkeit unter anderem durch konjunkturelle Schwankungen sowie durch strukturelle Besonderheiten³⁶ (Bundesagentur für Arbeit 2014). Hier liegt Nordrhein-Westfalen mit 8,3 an vorderster Stelle, gefolgt von Niedersachsen mit 6,6 und Baden-Württemberg mit einer Arbeitslosenquote von 4,4.

Aus den Ausführungen über die Bevölkerungs- und Beschäftigungsdaten der drei Bundesländer wird deutlich, dass jedes der drei Gebiete mit besonderen Merkmalen ausgestattet ist. Diese müssen in die Beurteilung der Regelungskomponenten zum Entgeltrahmenabkommen einfließen: es ist nicht nur die Branchenstruktur in den Tarifbezirken, die für jeweils spezielle Ausformulierung des Entgeltrahmenabkommen geführt hat, auch die bevölkerungs-, arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitischen Rahmenbedingungen nehmen Einfluss auf die Gestaltung von flächentarifvertraglichen Regelungen.

6.2 BRANCHENSTRUKTUREN DER METALL- UND ELEKTROINDUSTRIE

Neben den Rahmenbedingungen wie Bevölkerung, Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsdaten sind für die Erarbeitung der Unterschiede der drei Tarifbezirke die Branchenstruktur der Metall- und Elektroindustrie von großer Bedeutung.

Um die Branche der Metall- und Elektroindustrie zu beschreiben, muss auf Daten der Metall- und Elektroindustrieverbände zurück gegriffen werden. Eine Abgrenzung zu den Wirtschaftszweigen ist schwer möglich, da sich die M+E-Industrie aus verschiedensten Industriebranchen

³⁵ Dies gilt nicht für alle Bundesländer – insbesondere in einigen ostdeutschen Bundesländern fällt die Beschäftigungsentwicklung negativ aus.

³⁶ Neben der Arbeitslosigkeit nach gesetzlicher Definition sollte die Unterbeschäftigung in einer Region differenziert in die Bewertung einbezogen werden.

zusammensetzt. Dazu gehören beispielsweise die Erstellung von Mikrochips und der Flugzeugbau über modernste Produktionsanlagen bis hin zur Erstellung von feinmechanischen Anlagen für die Pharmaherstellung oder für die optische Industrie. Zu den Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie gehören sowohl große Produktionsbetriebe als auch die kleine Zulieferfirmen, Nischenanbieter ebenso wie die Produzenten von Konsumgütern. Entsprechend breit gefächert ist dann auch die Branchen-Palette. Um die Branchenstruktur zu beschreiben, sollen im Folgenden auf die von GESAMTMETALL bereitgestellten Daten aus den jeweiligen Tarifbezirken zurückgegriffen werden.

Insgesamt sind in der gesamten Metall- und Elektroindustrie rund 3,7 Mio. Menschen in etwa 23.000 Betrieben beschäftigt. Die meisten Betriebe sind in der Teilbranche Maschinenbau zu finden (6.792 Betriebe) und in der Metallverarbeitung (6.296 Betriebe) – der Schiffbau bildet mit 79 Betrieben, etwa 18.000 Beschäftigten und einem Umsatzvolumen von knapp 5 Mrd. das Schlusslicht im Branchenranking. Die beschäftigungsstärkste Teilbranche ist mit gut 1 Mio. Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Maschinenbau, gefolgt vom Automobilbau mit 823.138 Beschäftigten, der Branche der Metallverarbeitung mit 551.181 Beschäftigten und der Elektrotechnik mit 518.574 Beschäftigten. Den größten Umsatz erzielte im Jahr 2012 der Automobilbau mit über 375 Mrd. Euro, wovon etwa 1/3 im Inland und etwa 2/3 im Ausland umgesetzt werden (vgl. Gesamtmetall).

Tabelle 9: Beschäftigte, Betriebe und Umsatz in der M+E Industrie 2012

| Die M+E-Branchen 2012 | | | | |
|---|-----------------|---------------------|------------------------------|--|
| Branche | Betriebe | Beschäftigte | Umsatz (in Mio. Euro) | durchschnittlicher Umsatz in Euro pro Betrieb |
| Ziehereien, Kaltwalzwerke | 198 | 17.928 | 6.484.149 | 32.748.227 € |
| NE-Metallerzeugung, -halbwerkzeugwerke | 335 | 60.864 | 42.185.261 | 125.926.152 € |
| Gießereien | 574 | 81.013 | 14.023.149 | 24.430.573 € |
| Metallverarbeitung | 6.296 | 551.181 | 92.848.886 | 14.747.282 € |
| Maschinenbau | 6.792 | 1.001.182 | 221.306.134 | 32.583.353 € |
| Büromaschinen, Datenverarbeitung | 153 | 18.694 | 6.514.012 | 42.575.242 € |
| Elektrotechnik | 3.241 | 518.574 | 112.612.732 | 34.746.292 € |
| Feinmechanik, Optik, Uhren | 1.242 | 163.934 | 35.678.649 | 28.726.771 € |
| Automobilbau | 1.796 | 823.138 | 375.370.420 | 209.003.575 € |
| Schiffbau | 79 | 17.970 | 4.920.892 | 62.289.772 € |
| Schienenfahrzeugbau | 191 | 38.490 | 9.235.393 | 48.352.843 € |
| Luft- und Raumfahrzeugbau | 126 | 70.953 | 21.059.892 | 167.142.000 € |
| Herstellung von sonstigen Waren | 1.127 | 125.595 | 23.169.384 | 20.558.460 € |
| Reparatur und Installation von Maschinen und Ausrüstung | 1.664 | 180.366 | 35.103.695 | 21.095.971 € |

Quelle: www.gesamtmetall.de; eigene Berechnungen

Die Vielzahl der einzelnen Branchen macht die Komplexität der Gesamtbranche deutlich, für die das Entgeltrahmenabkommen entwickelt wurde. Trotz der mittelständischen Prägung der Gesamtbranche gibt es erhebliche Unterschiede in den Teilbranchen: die Metallbranche hat eine durchschnittliche Betriebsgröße von 88 Beschäftigten, wohingegen der Luft- und Raumfahrzeugbau und der Automobilbau eine durchschnittliche Betriebsgröße von um die 500 Beschäftigten haben.

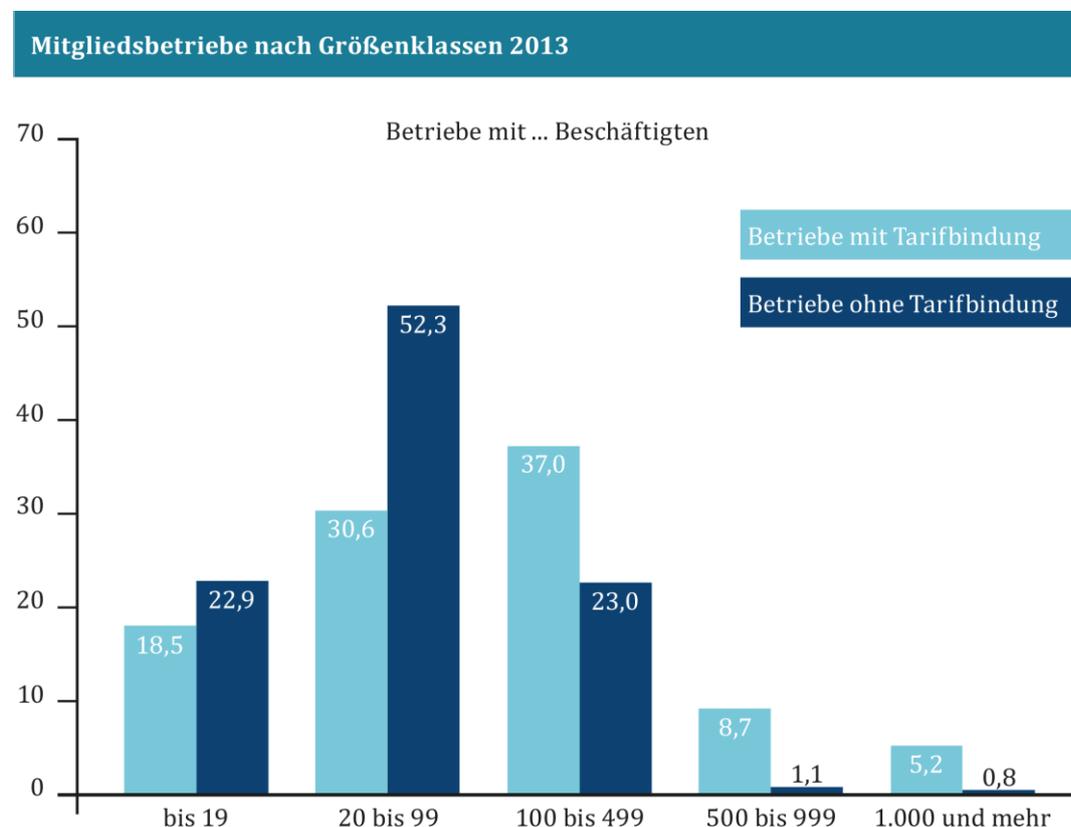
Bezogen auf den Umsatz pro Betrieb liegt der Automobilbau an der Spitze: im Schnitt erwirtschaftet ein Betrieb der Automobilbaubranche jährlich rund 200 Mio. Euro (209.003.575 Euro/Betrieb in 2012). Die Kleinbetriebe der Metallverarbeitung liegen mit knapp 15 Mio. Euro Umsatz pro Betrieb (14.747.282 Euro/Betrieb in 2012) am unteren Ende des Ranking (Statistisches Bundesamt: Jahresdurchschnitte; eigene Berechnungen).

Ob sich diese Komplexität der zu betrachtenden Branche der Metall- und Elektroindustrie nicht nur in den Teilbranchen mit verschiedenen Betriebsanzahlen, Betriebsgrößen und Umsatzleistungen abzeichnet, sondern darüber hinaus noch durch regionale Unterschiede in den Tarifbezirken verdichtet wird, wird in den folgenden Abschnitten nachgegangen. Ziel wird es sein, die drei Tarifbezirke Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg und Niedersachsen in ihren Besonderheiten zu skizzieren, um Hinweise auf die Notwendigkeit der Ausdifferenzierung eines Flächentarifvertrages auf Bezirksebene zu liefern.

Die Metall- und Elektroindustrie in **Nordrhein-Westfalen** ist überwiegend kleinteilig organisiert. Die meisten Beschäftigten arbeiten in kleinen oder mittelgroßen Unternehmen, die häufig Eigentümergeführt sind. Die durchschnittliche Betriebsgröße liegt bei unter 150 Beschäftigten: So haben knapp die Hälfte der tarifgebundenen M+E-Unternehmen in NRW weniger als 100 Beschäftigte. Nur etwa fünf Prozent der tarifgebundenen Betriebe sind der Kategorie Großbetriebe mit 1.000 oder mehr Beschäftigten zuzurechnen. In den tarifgebundenen Großbetrieben sind jedoch 42,2 Prozent aller Tarif-Beschäftigten tätig. (vgl. M+E in NRW)

Die Branchenstruktur der Metall- und Elektroindustrie in Nordrhein-Westfalen ist aktuell von einem steigenden Personalbestand gekennzeichnet. Dies ist eine Entwicklung, die allerdings erst seit 2010 zu beobachten ist: Nach Einbrüchen zu Beginn des Jahrtausends ist der Personalbestand bis ins Jahr 2006 kontinuierlich gesunken, bis Mitte 2008 konnte ein Wachstum verzeichnet werden, das von einem weiteren Einbruch auf unter 650.000 Beschäftigten bis ins Jahr 2010 gekennzeichnet war. Seit dieser Zeit steigt der Personalbestand kontinuierlich an: Im Jahre 2014 waren etwa 691.000 Personen in den nordrhein-westfälischen Betrieben der Metall- und Elektroindustrie mit 20 oder mehr Beschäftigten tätig. (vgl. M+E in NRW)

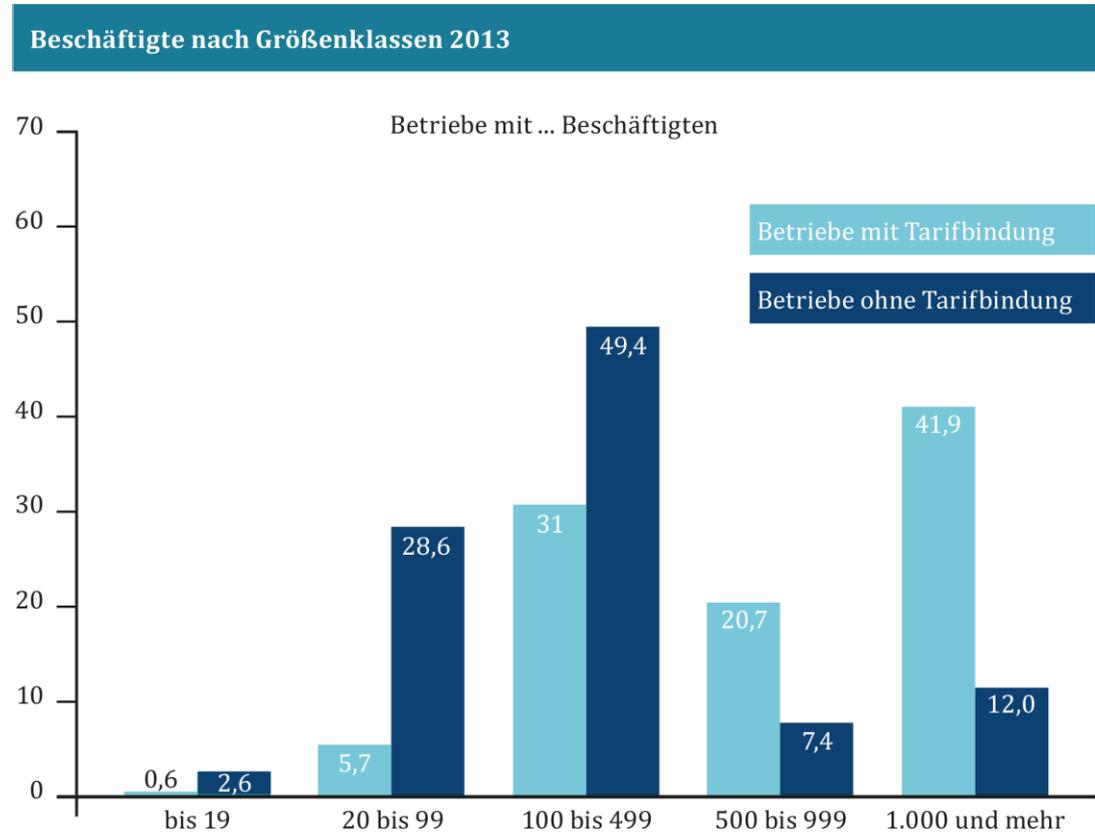
Abbildung 7: Mitgliedsbetriebe nach Größenklassen 2013, Metall NRW



Quelle: Metall NRW

Die Beschäftigten verteilen sich in diesen Betriebsgrößenklassen wie folgt:

Abbildung 8: Beschäftigte nach Größenklassen 2013, Metall NRW



Quelle: Metall NRW

An diesen Daten lassen sich bereits die ersten Spezifika der Tarifregion NRW ablesen: Die nordrhein-westfälische Metall- und Elektroindustrie ist überwiegend kleinbetrieblich und mittelständisch geprägt, es finden sich zwar vereinzelt auch Großbetriebe (besonders zu nennen sind an dieser Stelle die Ford-Werke in Köln oder auch der Standort des Automobilherstellers Opel in Bochum, dessen Schließung bereits vorgenommen wurde/wird), es handelt sich dabei jedoch eher um die Ausnahme. Ein durchschnittlicher Betrieb kommt gerade einmal auf 125 Mitarbeiter. Betrachtet man die Struktur der organisierten M+E-Mitgliedsbetriebe im bevölkerungsreichsten Bundesland, so haben knapp 60 Prozent weniger als 100 Beschäftigte. Dabei sind tarifgebundene Metall-Mitgliedsbetriebe in NRW im Schnitt größer als die Betriebe ohne Tarifbindung (OT): Während bei den erstgenannten 49 Prozent weniger als 100 Mitarbeiter hatten, traf dies auf drei Viertel aller OT-Betriebe zu. (vgl. Metall NRW M+E in NRW)

Auf diese mittelbetriebliche Struktur sollte der ERA-Tarifvertrag für NRW Anwendung finden.

In **Baden-Württemberg** ist die Branchenstruktur der Metall- und Elektroindustrie etwas anders beschaffen. Zum 31.12.2013 waren – laut Verbandsstatistik von SüdwestMetall – 493.439 Personen, also knapp 500.000 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Metall- und Elektroindustrie im Tarifbezirk Baden-Württemberg beschäftigt³⁷. Im Vergleich zum Vorjahr bedeutet

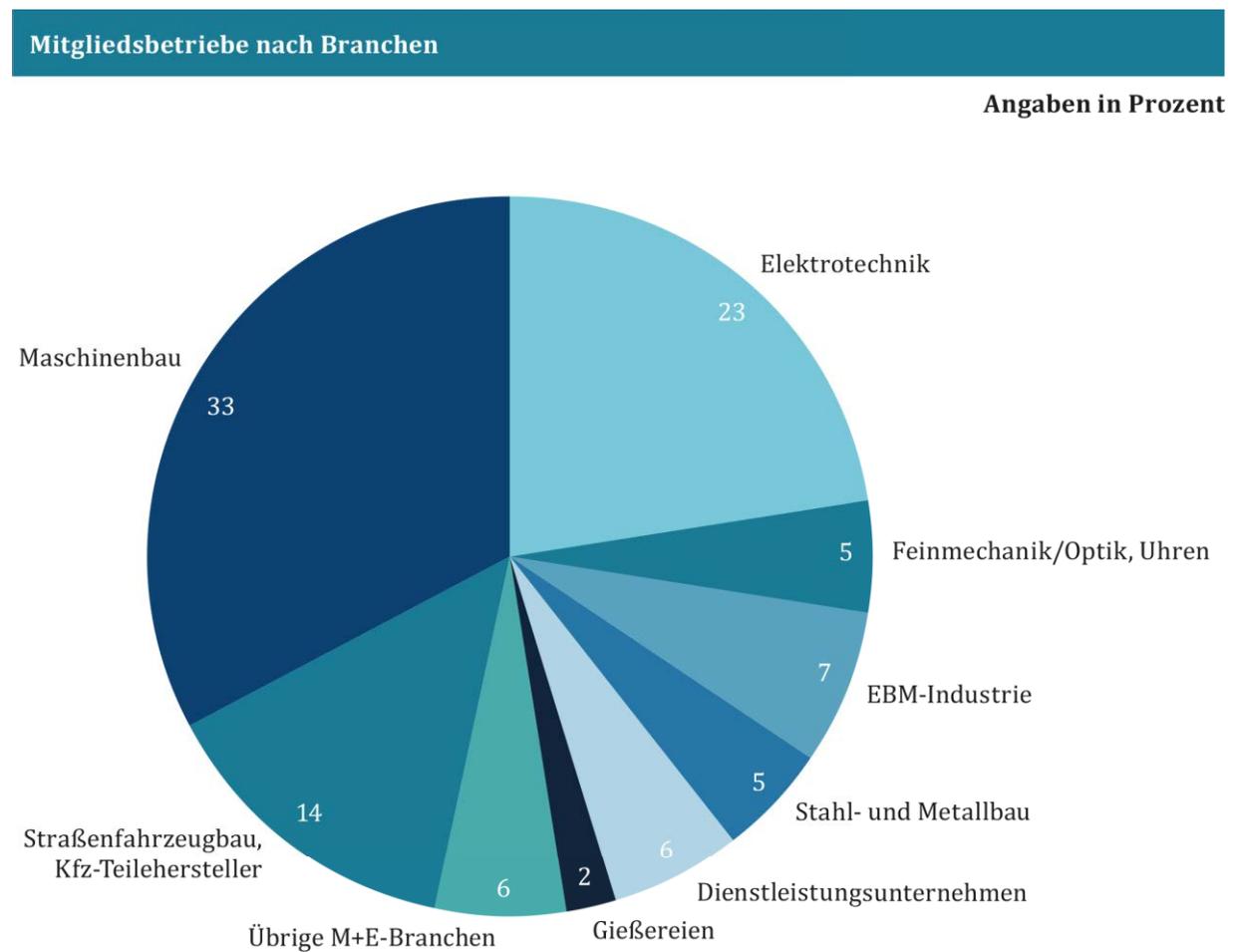
³⁷ Beschäftigte inkl. Auszubildende

dies eine Steigerung von 0,3 % (ca. 1.500 Beschäftigte). Somit arbeiten rund 150.000 Personen weniger in diesem Branchensektor als in Nordrhein-Westfalen.

Aber auch die Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg ist mittelständisch geprägt – obwohl man häufig davon ausgeht, Baden-Württemberg sei von großbetrieblichen Strukturen durchzogen, da insbesondere die großen Automobilbauer wie Daimler und Porsche den Brancheneindruck bestimmen. Dieser Eindruck entsteht, da – zusammen mit dem Maschinenbau – die die Automobilbranche zu den führenden und umsatzstärksten Branchen Baden-Württembergs gehört. Im Jahr 2012 wurde ein Umsatz von rund 84,1 Mrd. Euro erbracht. „Made in Baden-Württemberg“ erwirtschaftete durch die Ausfuhr von Kraftwagen und Maschinen im Jahr 2012 ca. 44 % der Gesamtexporte. (vgl. Baden-Württemberg International, Stuttgart: Baden-Württemberg – Europas führender Automobilstandort, Januar 2014)

Doch die Metall- und Elektroindustrie ist nicht nur durch die Automobilsektor bestimmt: Im Wesentlichen handelt es sich um Betriebe aus dem Bereich Fahrzeug und Maschinenbau, elektrische und elektronische Industriebetriebe, Eisen-, Blech- und Metallwaren sowie Betriebe aus dem Stahl und Metallbau und Schmieden und Gießereien. Aber auch Betriebe aus der Feinmechanik und Uhrenindustrie gehören dazu.

Abbildung 9: Mitgliedsbetriebe der M+E-Industrie nach Branchen

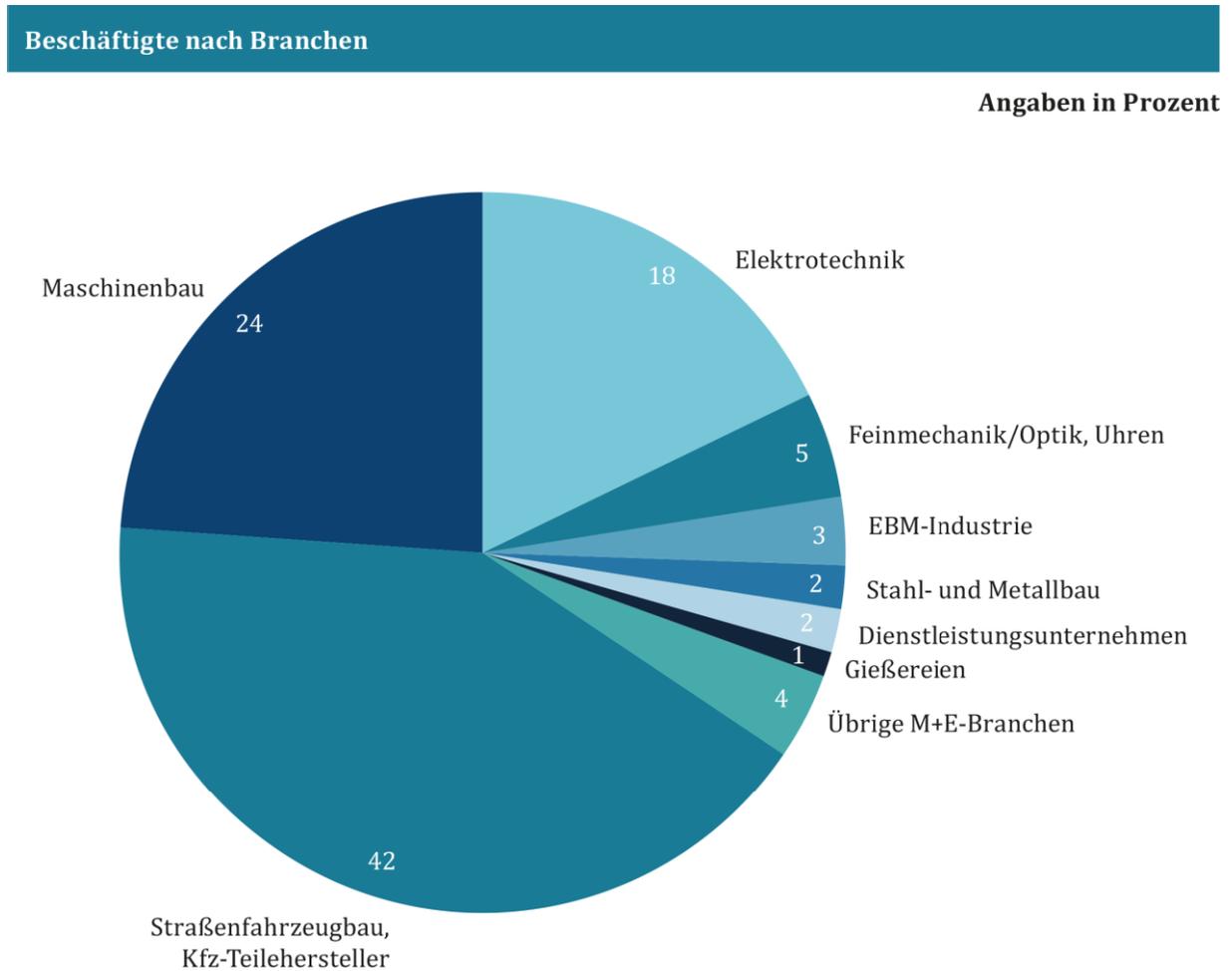


Quelle: Südwestmetall 2013

Die größten Schwerpunkte der Teilbranchen nach Beschäftigtenzahlen bilden der Straßenfahrzeugbau/Kfz-Teilehersteller mit rund 200.000 Beschäftigten und der Maschinenbau mit weite-

ren 120.000 Beschäftigten. Die drittgrößte Teilbranche ist die Elektrotechnik mit knapp 90.000 Beschäftigten (Südwestmetall 2013).

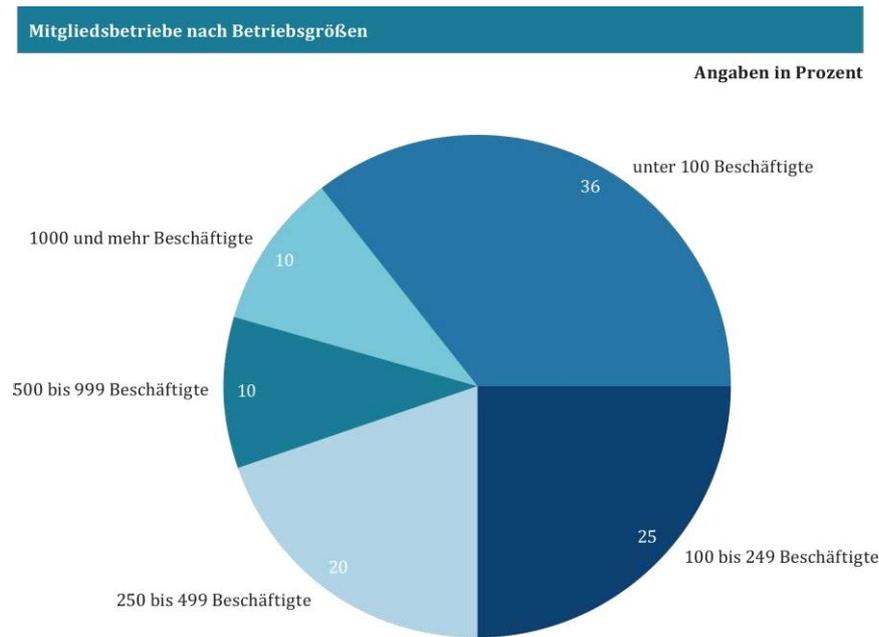
Abbildung 10: Beschäftigte nach Branchen der M+E-Industrie 20



Quelle: SüdwestMetall 2013

Trotz der mittelständischen Prägung zeigen sich, bezogen auf die Betriebsgrößen zum Tarifbezirk NRW dennoch wesentliche Unterschiede: 36% der Betriebe der M+E-Industrie in Baden-Württemberg haben eine Betriebsgröße von unter 100 Beschäftigten, weitere 25% eine Betriebsgröße von 100 bis 249 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und 20% weisen eine Betriebsgröße von 250 bis 499 Beschäftigte auf. Im Vergleich zu Nordrhein-Westfalen zeigt sich hier anschaulich die klein- und mittelbetriebliche Struktur in NRW, denn in Baden-Württemberg haben immerhin rund 20 % aller Betriebe 500 und mehr Beschäftigte (10 % sogar mehr als 1.000 Beschäftigte). In Nordrhein-Westfalen sind es in Summe lediglich 13%, von denen nur rund etwas über 5% Großbetriebe mit mehr als 1000 Beschäftigten darstellen.

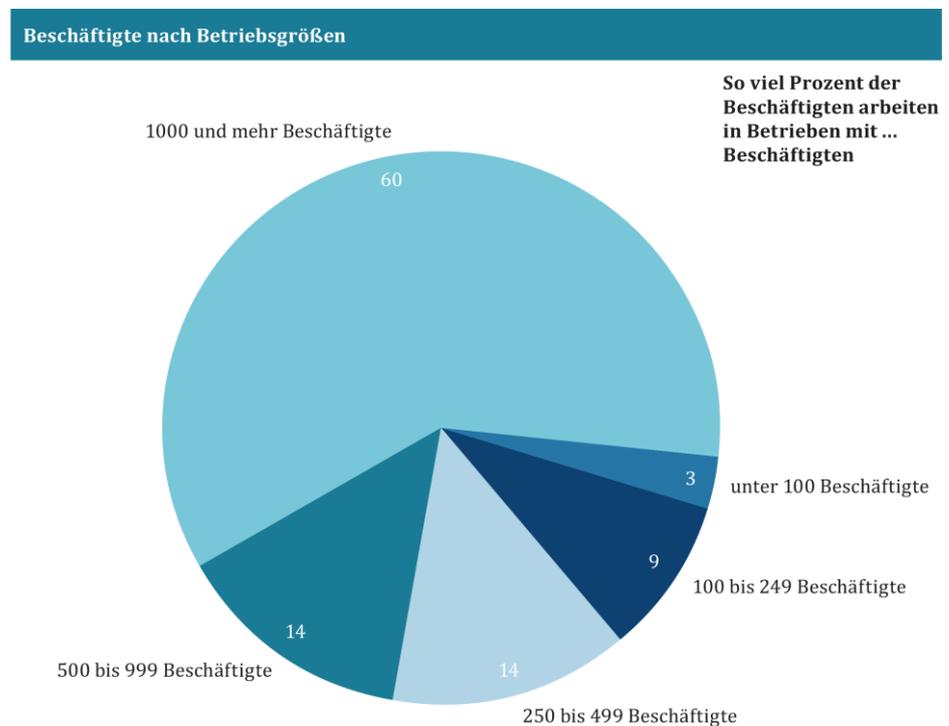
Abbildung 11: Mitgliedsbetriebe nach Betriebsgrößen SüdwestMetall



Quelle: Südwestmetall 2013

An diesen Daten lassen sich die Besonderheiten der Tarifregion Baden-Württemberg beschreiben: Die baden-württembergische Metall- und Elektroindustrie ist zwar auch mittelständisch geprägt, es finden sich aber auch Großbetriebe, die aufgrund ihrer Prägekraft starken Einfluss auf die Region haben.

Abbildung 12: Beschäftigte nach Betriebsgrößen SüdwestMetall



Quelle: SüdwestMetall 2013

So arbeiten 60% der Beschäftigten in Großbetrieben mit über 1.000 Beschäftigten und weitere 14% in Betrieben zwischen 500 und 999 Beschäftigten. Der Großbetrieb ist demnach keine Ausnahme und kann in der Aushandlung zu ERA maßgeblichen Einfluss genommen haben.

Das Zentrum der Metall- und Elektroindustrie in **Niedersachsen** ist der Raum Hannover, Braunschweig und Wolfsburg mit den Automobilwerken von VW: das Stammwerk der Volkswagen AG in Wolfsburg, die Werke in Braunschweig und Salzgitter und das Nutzfahrzeugwerk in Hannover. Die Bedeutung der Region sollte jedoch nicht auf VW und seine Zulieferer reduziert werden – VW ist zwar mit Abstand der größte Arbeitgeber, die M+E-Industrie ist jedoch breit gefächert: dazu gehören die klassischen Branchen wie Stahl- und Maschinenbau bis hin zur Luftfahrtindustrie. Die Metall- und Elektroindustrie in Niedersachsen ist ebenfalls überwiegend mittelständisch geprägt, es fehlt der Region allerdings die für Baden-Württemberg typischen vielen durchsetzungsstarken ‚big-player‘. Vor diesem Hintergrund ist Niedersachsen eher mit der Branchenstruktur in NRW zu vergleichen, wobei die industrielle Dichte in Niedersachsen fehlt. (vgl.

Insgesamt arbeiten rund 100.000 Beschäftigte in der Metall- und Elektroindustrie Niedersachsens in 300 Betrieben. Etwa zwei Drittel der Betriebe der Metall- und Elektroindustrie Niedersachsens haben weniger als 200 Beschäftigte, so kann auch hier von einer mittelständischen Prägung ausgegangen werden. (Niedersachsen Metall 2015)³⁸

Der Vergleich der drei Tarifbezirke auf Ebene der Branchenstruktur liefert erste schlüssige Hinweise darauf, dass ein einheitliches Entgeltrahmenabkommen für die Metall- und Elektroindustrie schwerlich zu entwickeln gewesen wäre. Dennoch wäre es sicher vorstellbar gewesen, die Besonderheiten der einzelnen Tarifregion zu berücksichtigen bzw. Möglichkeiten zu schaffen, die Komplexität der regionalen Branche auch in einem Flächentarifvertrag abzubilden.

Allerdings spielt eine weitere Komponente eine erhebliche Rolle bei der Erklärung dafür, warum es verschiedene Tarifverträge für die einzelnen Tarifbezirke gibt. Es war nicht von vorneherein klar, dass das Entgeltrahmenabkommen regionalspezifisch unterschiedlich ausfallen sollte: Dass es zu der Differenzierung nach Tarifbezirken gekommen ist, findet seinen Grund in der Aushandlungs- und Durchsetzungsdynamik der tariflichen Akteure. Die beiden Tarifparteien konnten sich nicht über eine einheitliche Gestaltung des ERA verständigen – insbesondere „die Entgeltlinien waren einfach nicht überein zu bringen. Daher diese vielen ERAs“ (Niewerth/Wannöffel 2008: 45).

Im Arbeitgeberverband GESAMTMETALL gab es Anfang der 1990er Jahre einen Ausschuss für Arbeit und Entgelt, der Eckpunkte des Entgeltrahmenabkommens ausarbeitete und die Vorgehensweisen der Aushandlung vorschlug. So wurden dort u.a. die Abschaffung der Entlohnungsgrundsätze Leistungsentgelt und Zeitentgelt vorgeschlagen. Diese Gesamtlinie konnte sich nicht durchsetzen und so wurde die Ausgestaltung des ERA den regionalen Tarifakteuren überlassen. (vgl. Bahn Müller 2009: 20)

6.3 DIE TARIFAKTEURE

Die für das hier beschriebene Vorhaben relevanten Tarifakteure sind demnach für Nordrhein-Westfalen auf gewerkschaftlicher Seite die IG Metall Bezirksleitung NRW und auf der Arbeitgeberverbandseite METALLNRW (Verband der Metall- und Elektro-Industrie Nordrhein-Westfalen

³⁸ Ausführliches Datenmaterial über Betriebs- und Beschäftigtenstrukturen liegen bei NiedersachsenMetall nicht vor.

e.V.). Für den Tarifbezirk Baden-Württemberg ist bei der IG Metall die Bezirksleitung IG Metall Baden-Württemberg und auf der Seite des Arbeitgeberverbandes die SÜDWESTMETALL (Verband der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V.) zuständig. Für Niedersachsen ist es NIEDERSACHSENMETALL (Verband der Metallindustriellen Niedersachsens e.V.) und IG Metall Bezirk Niedersachsen und Sachsen-Anhalt.

6.3.1 Der Arbeitgeberverband der Metall- und Elektroindustrie



Der Arbeitgeberverband **GESAMTMETALL** ist der Dachverband von 21 Arbeitgeberverbänden der Metall- und Elektro-Industrie.



In den M+E-Verbänden sind insgesamt etwa 6.300 Unternehmen mit mehr als 2 Millionen Beschäftigten organisiert. Davon sind 3.900 Unternehmen tarifgebunden (mit 1.8 Mio. Beschäftigten) und 2.400 sogenannte OT-Mitglieder (mit 330.000 Beschäftigten). Die Metall- und Elektro-Industrie in Deutschland zählt insgesamt rund 23.000 Unternehmen, davon 15.000 industrielle (7.000 sind große Handwerksbetriebe) mit 3,6 Mio. Beschäftigten. Damit sind deutlich über die Hälfte aller Beschäftigten der Branche in Unternehmen tätig, die Mitglieder der

Verbände sind. (vgl. Gesamtmetall.de; online abgerufen 10/2014).

Der **Verband der Metall- und Elektro-Industrie Nordrhein-Westfalen e.V. (METALL NRW)** ist ein



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

Zusammenschluss mehrere Verbände. Mitglieder sind 26 regionale Verbände der M+E-Industrie in NRW sowie die Mitglieder der Fachgruppe Dienstleistung. METALL NRW ist seinerseits Mitglied im Spitzenverband der deutschen Metall- und Elektroindustrie (Gesamtmetall) sowie in der Landesvereinigung der Unternehmensverbände NRW (unternehmer nrw). Zehn Branchen zählen zur Metall- und Elektroindustrie Nordrhein-Westfalens: Maschinenbau, Elektrotechnik, Automobilbau, EBM-Warenindustrie, Stahlverformung, Stahl- und Leichtmetallbau, NE-Metallindustrie, Gießereien. Diese Organisationsform unterscheidet sich von allen anderen Tarifregionen: die Mitglieder des Arbeitgeberverbandes sind nicht einzelne Arbeitgeber, sondern einzelne regionale Arbeitgeberverbände. In Bezug auf die Anzahl der Beschäftigten bei den Mitgliedsunternehmen ist NRW nach Baden-Württemberg und Bayern der drittgrößte Mitgliedsverband von GESAMT METALL.

Gegründet wurde METALL NRW im Jahre 1904 als Arbeitgeberverband für die nordwestliche Gruppe des Vereins der Eisen- und Stahlindustriellen („Arbeit-Nord-West“). Zeitgleich entstand unter der Führung von „Arbeit-Nord-West“ die Bezirksvereinigung der Rheinisch-Westfälischen Eisen- und Stahlindustrie, der weitere metallindustriell geprägte Arbeitgeberverbände angehörten (z.B. aus Hagen, Remscheid, dem Siegerland oder dem südöstlichen Westfalen. Bis 1934, dem Jahr der Auflösung der Arbeitgeberverbände im ganzen Deutschen Reich, war der Verband der durchsetzungsstärkste Verband im rheinisch-westfälischen Industriegebiet (vgl. Metall NRW 2015).

METALL NRW wurde als Verbände-Verband ohne eigene Firmenmitgliedschaft gegründet und unterscheidet sich daher von allen anderen Mitgliedsverbänden von GESAMT METALL.

Der Arbeitgeberverband **SÜDWESTMETALL** ist ein Zusammenschluss aus den Regionalverbänden VMI (Verband der Metallindustrie Baden-Württemberg e.V.) und

dem Arbeitgeberverband Südwestmetall (Verband der Metall- und Elektroindustrie Südwest e.V.). Die bis dahin institutionell eigenständigen Regionalverbände schlossen sich im Jahre 2000 zusammen und führten damit den Südwesten zu einem einheitlichen Tarifraum zusammen. Bis zu diesem Zusammenschluss waren die Gebiete Nordwürttemberg/Nordbaden und die Tarifgebiete Südbaden und Südwürttemberg/Hohenzollern von den regionalen Verbänden betreut worden. Um aber die „Schlagkraft des Verbandes auf Bundes und Landesebene zu erhöhen“ (SWM 2001: 54) und in der Vorausschau auf die Einführung des Entgeltrahmenabkommens wurde mit dem Zusammenschluss der mittlerweile größte Regionalverband des Dachverbandes GESAMTMETALL geschaffen.

Südwestmetall ist der durchsetzungsstärkste der 16 Regionalverbände – das politische Gewicht von Südwestmetall ist hoch einzustufen und nicht umsonst wird die Positionspolitik von Südwestmetall als richtungweisend für den Gesamtverband angesehen. Südwestmetall vertritt zum Teil andere Positionen, als es die Schwesterverbände tun: so hat sich der Verband seit des Zusammenschlusses als Verfechter des Flächentarifvertrages profiliert, eine Position, die sich aus den anderen Regionalverbänden in dieser Deutlichkeit nicht nachzeichnen lässt. „Diese Linie folgt Südwestmetall auch bei ERA und die bekommt in diesem Fall eine besondere Wendung.“ (Bahn Müller 2009: 57).

■■■■■■

NiedersachsenMetall ist eine Gemeinschaft von Unternehmen, die gemeinsame Interessen von rund 300 Betrieben mit ca. 100.000 Beschäftigten vertritt.

■■■■■■

Zum 01.01.2011 wurde die Fusion der Arbeitgeberverbände NiedersachsenMetall und dem Verband der Metall- und Elektroindustrie Osnabrück-Emsland (VME) beschlossen. Beide Verbände kooperierten seit vielen Jahren miteinander und somit führte der Zusammenschluss zu einer regionalen Verbandsstärkung für beide Verbände. „Mit unserer Fusion stärken wir die Stimme der niedersächsischen Metall- und Elektro-Industrie und bündeln unsere Interessen gegenüber Sozialpartnern und Politik“, so Dr. Volker Schmidt, Hauptgeschäftsführer von NiedersachsenMetall. „Diese Fusion bedeutet für jedes unserer Unternehmen beider Verbände einen langfristigen Mehrwert“, betonte Dr. Christian Münzer, Hauptgeschäftsführer des VME. Eine Fusion sei naheliegend, weil die Wirtschaftsstrukturen in beiden Verbandsgebieten vergleichbar sind. Der Branchenmix aus Maschinenbau, Automobilzulieferern und Elektrotechnik führe zu sinnvollen Synergien. (Fricke, Werner; NiedersachsenMetall (2010): Pressemeldung).

Die Tarifpolitik ist – so die Auskunft auf dem Geschäftsbericht von NiedersachsenMetall - eine der stärksten Säulen von NiedersachsenMetall. Das Modell des Flächentarifs wird für ein Zukunftsmodell gehalten: „Der Flächentarif bietet eine ganze Reihe Abweichungsmöglichkeiten und Anpassungsspielräume für die Betriebe. Es hat sich auf diesem Gebiet in den letzten Jahren eine Menge getan.“ (NiedersachsenMetall, Geschäftsbericht 2007 - 2010: 8). Die Position zum Flächentarifvertrag aus Sicht von NiedersachsenMetall wird durch die Aussage von Norbert Reiners, stellvertretender Hauptgeschäftsführer NiedersachsenMetall weiter anschaulich: „Die Gestaltung einer verantwortungsvollen Tarifpolitik ist die Kernaufgabe von NiedersachsenMetall. Gemeinsam mit der Arbeitnehmerseite ausgehandelte Tarifverträge entlasten unsere Mitgliedsunternehmen von konfliktträchtigen Verhandlungssituationen, sichern den Betriebsfrieden und schaffen faire Wettbewerbsvoraussetzungen. Um auch in Zukunft am Erfolgsmodell des Flächen-

tarifvertrags festhalten zu können, setzen wir uns im Interesse unserer Mitglieder für eine weitere Flexibilisierung und Öffnung der Tarifverträge ein. Damit reagieren wir auf die veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und leisten einen wesentlichen Beitrag zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der niedersächsischen Metall- und Elektro-Industrie.“ (Geschäftsbericht NiedersachsenMetall 2007-2010; 2011: 15).

6.3.2 Die Gewerkschaften für die Metall- und Elektroindustrie



Die **IG Metall** ist eine demokratische Organisation und gliedert sich in regionale Verwaltungsstellen, Bezirke und den Vorstand. 164 örtliche Verwaltungsstellen bilden die Basis der IG Metall. Über die Hälfte der regionalen Anlaufstellen betreuen jeweils mehr als 10 000 Mitglieder. Bundesweit unterteilt sich die IG Metall in sieben Bezirke: Berlin-Brandenburg-Sachsen, Frankfurt (Hessen, Thüringen, Rheinland-Pfalz, Saarland), Küste (Hamburg, Schleswig-Holstein, Mecklenburg-Vorpommern), Niedersachsen und Sachsen-Anhalt, Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg und Bayern (IG Metall 2015).

Die IG Metall konnte Ende 2011 erstmals seit etwa zwanzig Jahren einen Mitgliederzuwachs verzeichnen: "Wir haben die Trendwende in der Mitgliederentwicklung geschafft", sagte Berthold Huber, Erster Vorsitzender der IG Metall, am Freitag in Frankfurt. Zum Ende des Jahres 2011 betrug die Zahl der Mitglieder 2.245.760. Damit stieg die Zahl um 6.172 gegenüber dem Vorjahr. Im Jahresvergleich hat die IG Metall stieg die Zahl der Mitglieder um 114.000 an (+ 26 % mehr als im Vorjahr)³⁹. (vgl. IGM Pressemitteilung 03/2012 vom 20.01.2012). Ende 2013 betrug die Mitgliederzahl 2.266.000. (IG Metall, Statistik; www.statista.de).



IG Metall
Nordrhein-Westfalen

Die **IG Metall im Bezirk NRW** hatte im Jahr 2013 etwa 554.383 Mitglieder (IG Metall (Hrsg.): *metallzeitung* 3/2014). In den Betrieben in NRW sind rund 30.000 Vertrauensleute tätig, von denen fast zwei Drittel auch Betriebsräte sind. Gegliedert ist der

Bezirk in 46 lokale Verwaltungsstellen und ist von den Mitgliederzahlen her der Größte der sieben Verwaltungsbezirke der Industriegewerkschaft Metall.

Die Bezirksleitung NRW ist bekannt für ihr hohes Maß an Flexibilität. „So hat man beispielsweise nach Angaben ihres Pressesprechers 2006 in mehr als 160 Fällen Abweichungen vom Tarifvertrag nach den Regularien der Pforzheimer Vereinbarung zugestimmt (Die Tageszeitung, Regionalteil NRW vom 03.01.2007). Auch mit innovativen tarifpolitischen Vorstößen – so etwa mit Tarifverträgen zur Qualifizierung und zu altersgerechter Arbeit – hat man wiederholt über Nordrhein-Westfalen hinaus für Aufmerksamkeit gesorgt.“ (Bender/Möll 2009: 31).



Bezirk
Baden-Württemberg

Die **IG Metall im Bezirk Baden-Württemberg** verfügt über eine Mitgliederzahl von annähernd 420.000 Mitgliedern und ist nach Nordrhein-Westfalen der zweitgrößte Bezirk im Bund. Der Bezirk Baden-Württemberg hat seinen Sitz in Stuttgart, der von einem gewählten Ortsvorstand und einem gewählten hauptamtlichen Bevollmächtigten geleitet wird. Die IG Metall Baden-Württemberg gliedert sich darüber hinaus in 27 Verwaltungsstellen und betreut ihre Mitglieder sowie 2.000 Betriebe mit 13.000 gewerkschaftlichen Vertrauensleuten und 12.000 gewählten Betriebsräten (Stand Ende 2011). (IG Metall; www.statista.de)

³⁹ Rund 42 % der neuen Mitglieder sind unter 27 Jahren. (vgl. IGM Pressemitteilung 03/2012)

Der Bezirk Baden-Württemberg gilt seit langem als Vorzeigebereich der IG Metall mit hohem politischem Gewicht in der IGM. Dieses Gewicht rührt von vielen erfolgreich abgeschlossenen Tarifabschlüssen mit bundesweiter Bedeutung. „Neben diversen Lohn- und Gehaltsabschlüssen wurde hier auch qualitative Marksteine der Tarifpolitik gesetzt, etwa der Lohnrahmentarifvertrag II von 1973 mit den dort vereinbarten Mindesttaktzeiten bei Fließbandproduktion und der so genannten „Steinkühler-Pause“, dem Alterssicherungstarifvertrag von 1978 [...], dem Einstieg in die 35-Stunden-Woche 1984 [...], den ersten tariflichen Qualifizierungsbestimmungen in der Metallindustrie 1988 [...] oder auch die Tarifverträge zur Altersteilzeit von 1995 und 2008.“ (Bahnmüller 2009: 63). Durch diese wegweisenden Abschlüsse erlangte der Bezirk seine Vorreiterposition in der IG Metall.



IG Metall
Bezirk Niedersachsen
und Sachsen-Anhalt

Der **IG Metall-Bezirk Niedersachsen und Sachsen-Anhalt** gliedert sich in 12 regionale Verwaltungsstellen, 9 in Niedersachsen und drei in Sachsen-Anhalt. Von den rund 2,26 Millionen Mitgliedern der IG Metall in Deutschland entfallen mehr als 275.000 auf den Bezirk Niedersachsen und Sachsen-Anhalt. Die Zusammensetzung des IG Metall Bezirks aus einem westlichen und einem östlichen Bundesland gibt dem Bezirk eine besondere Prägung und stellt besondere Herausforderungen an die Arbeit der IG Metall.

6.4 ZUSAMMENFASSUNG: POSITIONSBESTIMMUNG ALS GESTALTUNGSLINIE DES ERA

Gleichwohl es maßgebliche Gemeinsamkeiten der drei Tarifbezirke gibt, lassen sich zusammenfassend die drei zu betrachtenden Tarifregionen in vielfältiger Weise voneinander unterscheiden. Die Besonderheiten der einzelnen Regionen und die Verschiedenartigkeit der Tarifakteure machen anschaulich, warum es zu verschiedenen Regelungen des Entgeltrahmenabkommens in den Regionen gekommen ist.

Folgende zentrale Unterschiede der Regionen lassen sich zusammenfassen: In Bezug auf die Bevölkerungs- und Arbeitsmarktbedingungen der jeweiligen Regionen zeigt sich, dass NRW das bevölkerungsstärkste Bundesland mit dem höchsten Bruttoinlandsprodukt und den meisten sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten ist, gefolgt von Baden-Württemberg und Niedersachsen. Allerdings weist NRW im Vergleich der drei Regionen auch die geringste der drei Beschäftigungsquoten insgesamt aus und zeigt die geringste Beschäftigungsentwicklung seit 2000. Hier liegt Baden-Württemberg in den Beschäftigungswerten immer an der Spitze, dicht gefolgt von Niedersachsen. Ähnlich verhält sich das Ranking in Bezug auf die Arbeitslosenquote, die für Nordrhein-Westfalen mit 8,3 % weit vor Baden-Württemberg (4,1%) und Niedersachsen (6,6 %) liegt. Obwohl die Bevölkerungs- und Arbeitsmarktdaten große Unterschiede erkennen lassen, weisen die Branchenstrukturen der jeweiligen Region für die Metall- und Elektroindustrie keine derartig starke Unterschiede auf: Die Branchenstrukturen in den Regionen Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen sind stark mittelständisch geprägt, wohingegen in Baden-Württemberg die mittelständische Prägung noch ergänzt wird durch eine große Anzahl an Großbetrieben.

Auf diese Unterschiede sollte das neue Entgeltrahmenabkommen Bezug nehmen können und so beschlossen die Tarifvertragsparteien, dass jede Tarifregion ein eigenes Entgeltrahmenabkommen aushandeln sollte. Die Verschiedenartigkeit des Entgeltrahmenabkommens in den jeweiligen Tarifregionen ist jedoch weniger das Ergebnis der Berücksichtigung arbeitsmarktlicher und regionaler Besonderheiten, sondern vielmehr das Verhandlungsergebnis positionsbeziehender Tarifakteure, die das jeweilige Entgeltrahmenabkommen ausgehandelt haben:

Die industriellen Beziehungen in der Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg sind bis heute bestimmt durch „ein spezifisches Verhältnis von Konflikt und Kooperation einerseits, Innovation und Pragmatismus andererseits. [...] Die überbetrieblichen Arbeitsbeziehungen gelten als Paradebeispiel **kooperativer Konfliktpartnerschaft**, sind aber in den 1990er Jahren durch die nachlassende Verpflichtungsfähigkeit der Tarifverbände und [...] später auch durch den ERA-Einführungsprozess strapaziert worden.“ (Bahn Müller 2009: 56). Der Arbeitgeberverband Südwestmetall gilt als Verfechterin des Flächentarifvertrages, eine Haltung, die die Schwesterverbände so nicht teilen. Die Gestaltung der Arbeitsbedingungen durch Tarifverträge wird von Südwestmetall als eine der Kernkompetenzen des Verbandes propagiert. Diese Position drückt sich auch in der Haltung von Südwestmetall zum Thema OT-Verbände aus: nur zögerlich öffnet sich Südwestmetall diesem Thema, hält sich mit Werbung für OT-Verbände zurück – kann die Entwicklung allerdings nicht verhindern. Die IG Metall im Bezirk Baden-Württemberg ist ein aktiver Konterpart zum Arbeitgeberverband und „gilt zuverlässig und kampfstark, aber auch kompromissbereit und innovativ. [...] Starke Gewerkschaften, so die selbstbewusste Deutung, hätten eben starke Arbeitgeberverbände als Konfliktpartner im Gefolge.“ (Bahn Müller 2009: 63, 64).

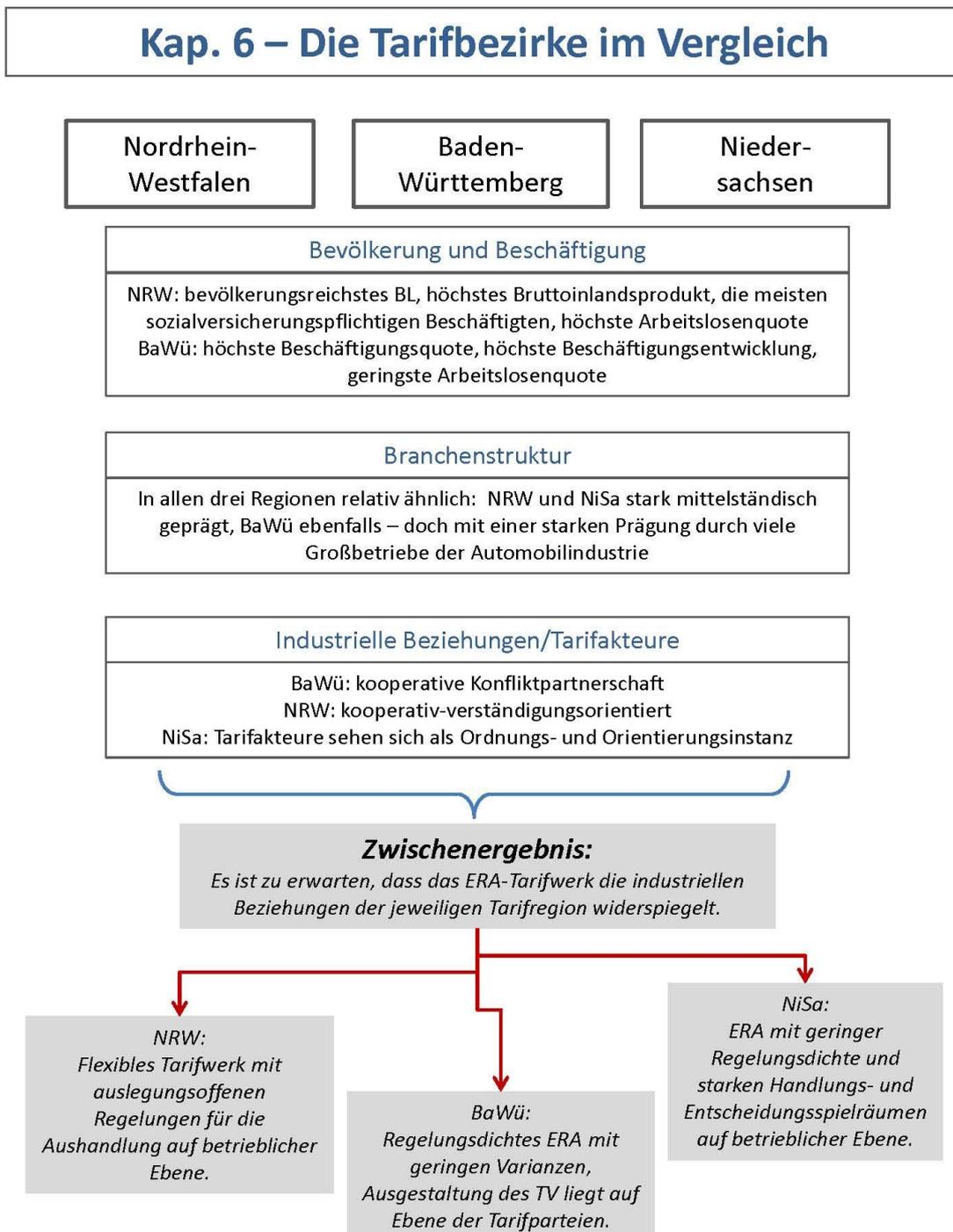
Die Beziehungen zwischen dem Arbeitgeberverband und der Gewerkschaft in Nordrhein-Westfalen sind als wesentlich konfliktärmer zu beschreiben und verweisen weniger auf das Prinzip der Konfliktpartnerschaft in der Region. Dies zeigte sich offenbar auch in der Aushandlung des Entgeltrahmenabkommens: „Dass eine ausschließlich auf Widerspruch und Maximierung des Nutzens der eigenen Klientel angelegte Politik in einem mehr als fünfjährigen Verhandlungsprozess [...] in einer Kerngruppe von kaum mehr als einem Dutzend Personen schwerlich konsequent durchzuhalten ist, dürfte ebenfalls ohne weitere Begründung einleuchten.“ (Bender/Möll 2009: 34). Die Tarifvertragsparteien in NRW zeichnen sich durch eine grundlegende Kooperationsbereitschaft aus, die **prinzipiell verständigungsorientiert** miteinander umgehen. Beide Tarifvertragsparteien halten den Flächentarifvertrag für wichtig – die IG Metall allerdings offensiver als der regionale Teil des Arbeitgeberverbandes. Nichts desto trotz können die industriellen Beziehungen in NRW eher als kooperativ-verständigungsorientiert beschreiben.

NiedersachsenMetall und IG Metall Niedersachsen und Sachsen-Anhalt ist ebenfalls weniger konfliktorientiert angelegt. Die Regelungen, die im Entgeltrahmenabkommen festgelegt wurden, zeichnen „sich durch einen eher konfliktdämpfenden Charakter (aus) [...] und (legen) den betrieblichen Akteuren ein hohes Maß an Kooperation (nahe) [...]“ (Kuhlmann/Sperling 2009: 128). Darüber hinaus sehen sich die Tarifvertragsparteien eher als **Ordnungs- und Orientierungsinstanz**, die die Ausgestaltung von Regelungen für die Ebene der Betriebe öffnet.

Die Ausgestaltung des Entgeltrahmenabkommens spiegeln die industriellen Beziehungsbesonderheiten der jeweiligen Tarifregion wider: Die Unterschiede in den Positionsbestimmungen lassen an dieser Stelle bereits erwarten, dass die Grundausrichtungen des Entgeltrahmenabkommens zwar annähernd ähnlich ausfallen werden (begründet durch die darin enthaltene Aufgabenstellung der Neubewertung von Arbeit) – sich das Wesen der regionalen industriellen Beziehungen aber abzeichnen wird. Die Konfliktpartnerschaft, wie sie in Baden-Württemberg gepflegt wird, lässt ein regelungsdichtes mit geringen Varianzen ausgelegtes Tarifwerk erwarten, dass die Ausgestaltung und Durchsetzung eines Flächentarifvertrages bei den Tarifvertragsparteien positioniert. Das kooperations- und verständigungsorientierte Beziehungsmuster der Tarifakteure in Nordrhein-Westfalen lässt auf ein flexibleres Regelwerk mit auslegungsoffenen Elementen schließen. Die industriellen Beziehungen in Niedersachsen sind von einer lang-

jährigen Konfliktpartnerschaft geprägt, die erwartungsgemäß im Entgeltrahmenabkommen einer geringeren Regeldichte mit hohen Handlungs- und Entscheidungsspielräumen auf betrieblicher Ebene ermöglicht. Um dieser Annahme nachzugehen wird im folgenden Kapitel die konkrete Ausgestaltung des Entgeltrahmenabkommens in seinen Regelungskomponenten in den drei Tarifbezirken untersucht.

Abbildung 13: Grafische Zusammenfassung – Kapitel 6: Die Tarifbezirke im Vergleich



7. SYNOPSE (§§§):

DIE AUSGESTALTUNG DES ERA IN DEN DREI TARIFBEZIRKEN

Wagner und Schild (2003) formulierten die Herausforderung durch ERA sehr treffend mit:

„Das seit über 40 Jahren etablierte deutsche Tarifsyst \ddot{u} m stand noch nie so in Frage wie heute. Diejenigen Vertreter der Wirtschaft, die die Tarifautonomie schon immer aufheben wollten, finden heute B \ddot{u} ndnispartner in Politik und Wissenschaft.“ (Schild 2003)

Die verbindliche Festlegung von Arbeits- und Einkommensbedingungen stand bei der ERA-Einführung auf dem Prüfstand. Eine erfolgreiche Einführung von ERA kann sich positiv auf das industriepolitische Gesamtsystem auswirken und darüber hinaus auch Tendenzen der Erosion des Tarifvertragssystems abmildern (vgl. Bergmann 2003).

In allen Tarifregionen formulierte der neue Flächentarifvertrag gleiche oder zumindest ähnliche Anforderungen an seine Einführung und Umsetzung. ERA zielte darauf ab, die betriebliche Realität wieder einzufangen, denn die Lohn- und Gehaltsrahmentarifverträge stammten aus den sechziger/siebziger Jahren des letzten Jahrhunderts, in denen in der Branche der Metall- und Elektroindustrie noch z.T. völlig andere Produktions- und Arbeitsstrukturen vorherrschten (Sperling 2008). Somit lag ein besonderes Augenmerk auf die Neubewertung von Arbeit in seiner Gesamtheit.

Das Entgeltrahmenabkommen wurde in den Tarifbezirken unterschiedlich ausgehandelt, und so ergaben sich jeweils regionenspezifische Regelungen. „ERA ist keine allumfassende bundesweite Einheitslösung [...]. Das zeigt sich auch schon in der grundlegenden Anlage der neuen Entgeltrahmentarifverträge. Sie reichen von einem Punktesystem zur analytischen Arbeitsbewertung in Nordrhein-Westfalen, aus dem sich die Zuordnung zu Entgeltgruppen ergibt, bis zu summarischen Bewertungssystemen in anderen Tarifgebieten, die sich allerdings ebenfalls durch die Zahl und die Beschreibung der neuen Entgeltgruppen unterscheiden.“ (Burkhard 2008: 70). Diese unterschiedlichen ERA-Tarifverträge sind zunächst bundesweit in ihrer Grundausrichtung übereinstimmend: Sie beinhalten sowohl einheitliche Entgeltfindungssysteme für das Grundentgelt als auch vergleichbare Regelungen zum Leistungsentgelt. Grundlage für die Einführung von ERA ist die Neubewertung der betrieblichen Arbeitsaufgaben. Der ERA-Einführungsprozess ist ein mehrstufiges Verfahren, dessen zentraler Bestandteil zunächst die Aufgaben- bzw. Stellenbeschreibung eines jeden Arbeitsplatzes darstellt. Aufgrund dieser Stellenbeschreibung erfolgt personenunabhängig eine Einstufung (Bewertung) der Arbeitsaufgaben entlang der ERA-Systematik mit definierten Anforderungsmerkmalen. Im Anschluss daran wird jeder Beschäftigte einer beschriebenen und bewerteten Arbeitsaufgabe zugeordnet und damit in eine der Entgeltgruppen eingruppiert.

Der ERA-Tarifvertrag bietet einen einheitlichen Entgeltaufbau für alle Beschäftigten. Das Entgelt nach ERA setzt sich zusammen aus dem Grundentgelt und dem Leistungsentgelt. Das Grundentgelt wird anforderungsbezogen ermittelt, d. h. für die Findung des Grundentgeltes werden die Anforderungen ermittelt, die für die Ausführung der Arbeitsaufgabe erforderlich sind, unabhängig von der Qualifikation des einzelnen Beschäftigten, der diese Arbeit ausführt. Durch das Leistungsentgelt soll die persönliche oder gruppenbezogene Leistung der Beschäftigten im Rahmen der Arbeitsaufgabe abgebildet werden. In einigen Tarifgebieten ergänzt sich dies noch um ein

Belastungsentgelt bzw. eine Belastungszulage, die sich aus der vorliegenden Belastungssituation ergibt. Diese einzelnen Entgeltbestandteile ergeben das individuelle Bruttoentgelt eines Beschäftigten, zu dem weitere Entgeltbestandteile wie Zuschläge für Nacht- oder Feiertagsarbeit oder sonstige außertarifliche Zulagen hinzukommen.

7.1 GRUNDENTGELTFINDUNG IN DEN TARIFREGIONEN IM VERGLEICH

Um im weiteren Verlauf dieser Arbeit über tarifliche Aktualität im Hinblick auf Arbeits- und Produktionsformen des ERA-Vertragswerkes Auskunft geben zu können, müssen insbesondere die Entgeltgrundsätze, die Eingruppierungsverfahren und die Bezugsleistungen betrachtet werden. Diese drei Merkmale beschreiben die konkrete Form der Abbildung von betrieblicher Realität in tarifpolitisches Regelwerk. Gleichmaßen – und dies ist Teil der in dieser Arbeit zu untersuchenden Fragestellung – beeinflusst tarifpolitisches Regelwerk die betriebliche Realität, in dem Modernität, Flexibilität und Stabilität begünstigt oder sich in Abgrenzung dazu mehr und mehr davon entfernt, wie es beim ehemaligen Lohn- und Gehaltsrahmen der Fall war.

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

Folgende Regelungskomponenten werden im Folgenden in Form einer Synopse gegenübergestellt und die für die Fragestellung relevanten Anhaltspunkte und Erkenntnisse herausgearbeitet (Die vollständige Synopse ist im Anhang dieser Arbeit zu finden). Dabei wird im ersten Teil das Entgeltrahmenabkommen einander gegenübergestellt (ERA TV), im zweiten Teil werden die Einführungstarifverträge (ERA ETV) untersucht.

Tabelle 10: Übersicht Synopse

| Kapitel | Regelung zu | ERA TV BW vom 16.09.2003 In Kraft: 01.10.2003 | ERA TV NRW vom 18.12.2003 in Kraft: 01.03.2004 | ERA TV NiSa vom 19.02.2004 In Kraft: 01.07.2004 |
|----------------|---|--|--|---|
| 8.1.1 | Entgeltaufbau | § 2 | Kein Paragraph | Kein Paragraph |
| 8.1.2 | Entgeltgrundsatz, Entgeltmethoden | § 15, § 14.1 | § 5 | § 6.1 |
| 8.1.3 | Bezugsbasis der Entgeltregelung | § 3 | Kein Paragraph | Kein Paragraph |
| 8.1.4 | Bestimmungen zur Eingruppierung, betriebliche Grundentgeltfindung | § 9, § 4 | § 1, § 3 Satz 6 | § 2, § 6 |
| 8.1.5 | Entgeltgruppen und Entgeltstufen | § 6.1.5, § 11 | § 3 Satz 2 und 3, § 3 Satz 5.2 | § 3, § 4 |
| 8.1.6 | Punktebewertungsverfahren / Stufenwertzahlverfahren | § 5, § 6 | § 3 Satz 1 | Kein Paragraph |
| 8.1.7 | Niveaubispiele | § 6.2, § 5.2.3, § 6.4 ff. | § 3 Satz 4 | § 2 Satz 2 |
| 8.1.8 | Reklamationen Grundentgelt | § 10 | § 4 | § 15 |
| 8.2.1 | Bestimmungen zum Leistungsentgelt | § 14, § 15, § 16, § 17 | § 6 | § 8 |
| 8.2.2 | Akkord | § 16 | § 7 | § 9, § 10, § 12, § 13 |
| 8.2.3 | Prämie | § 16 | § 8 | § 9, § 10, § 11; § 13 |
| 8.2.4 | Zielvereinbarung | § 17.4 | § 9 | § 14 |
| 8.2.5 | Zeitentgelt und Leistungszulage | Kein Paragraph | § 10 | § 7 |
| 8.3 | Belastungen/ Erschwernisse | § 6.3, Anlage 2 § 3 | § 11 | § 5 |
| Kapitel | Regelung zu | ERA TV BW vom 16.09.2003 In Kraft: 01.10.2003 | ERA ETV NRW vom 18.12.2003 in Kraft: 01.03.2004 | ERA ETV NiSa vom 19.02.2004 In Kraft: 01.07.2004 |
| 8.4.1 | Einführungszeitraum | § 2, § 3 | § 2, § 3 | § 2 |
| 8.4.2 | Besonderes Einführungsverfahren | § 8 ERA TV § 3.2.2 | § 7 | Keine Regelung |
| 8.4.3 | Betriebliche Kostenneutralität | § 5 | § 5 | § 6 |
| 8.4.4 | Umgang mit Über- und Unterschreitern | § 4 | § 4 | § 5 |

Quelle: eigene Zusammenstellung

7.1.1 Entgeltaufbau

Der Entgeltaufbau beschreibt den tariflich vorgegeben Aufbau und die möglichen Komponenten, aus denen das Entgelt eines Beschäftigten bestehen kann. Nur im Tarifvertrag in Baden-Württemberg wird der Entgeltaufbau explizit gemacht: hier sind die Komponenten Grundentgelt, Leistungsentgelt und Belastungszulage als Elemente des Entgelts festgestellt. In den beiden anderen Tarifgebieten ist der Entgeltaufbau nicht in einer separaten Regelungskomponente festgehalten, sondern ergibt sich aus den Möglichkeiten der Entgeltzusammensetzung, die sich aus den Regelungen des Tarifvertrages ergeben kann.

Grundsätzlich besteht die Entgeltsäule aus dem Grundentgelt, das sich aus der Eingruppierung ergibt. Darauf aufsattelnd existieren eventuelle Eingangs- oder Zusatzstufen, die sich aus dem jeweiligen Tarifvertrag ergeben. Die dritte Komponente ergibt sich aus Leistungsanteilen oder Leistungszulagen wie z.B. Akkord, Zielentgelt, Provision. Als vierte Komponente werden der Entgeltsäule noch Zulagen oder Zuschläge hinzugefügt, die in den ERA-Tarifverträgen unter dem Thema Belastungen behandelt werden. Abschließend können noch übertarifliche Bestandteile das Entgelt mitgestalten, die allerdings nach Art und Höhe nicht tariflich abgesichert sind. (vgl. IG Metall Vorstand 2008: 15)

7.1.2 Entgeltgrundsatz und Entgeltmethoden

Unter Entgeltgrundsätzen sind die „übergeordneten allgemeinen Vorschriften zu verstehen, nach denen das Entgelt im Betrieb oder in einzelnen Abteilungen geregelt wird“ (z.B. § 6 Satz 1 ERA TV NRW).

In **Nordrhein-Westfalen** sind im ERA zwei Entgeltgrundsätze verankert: das Zeitentgelt und das Leistungsentgelt (§ 5.1 ERA TV NRW): Im Leistungsentgelt ist als Entgeltmethode Akkord, Prämie oder Zielvereinbarung I vorgesehen, oder die Beschäftigten erhalten ein Zeitentgelt, bei dem die Entgeltmethode Zielvereinbarung II greift.

In **Baden-Württemberg** hingegen ist ein einheitliches Leistungsentgelt vereinbart worden (§ 15 ERA TV BW). „Zur Ermittlung des Leistungsergebnisses können folgende Methoden einzeln oder in Kombination angewendet werden: Beurteilen, Kennzahlenvergleich oder Zielvereinbarungen“. Weiterhin ist in der Entgeltmethode festgeschrieben, dass der von der jeweiligen Vereinbarung erfasste Beschäftigte „im Durchschnitt ... regelmäßig ein Leistungsentgelt von 15% der Grundentgeltsumme erhält“ (§ 15.2 ERA TV BW). Das individuelle Leistungsentgelt beträgt zwischen 0% und 30%.“ Die Merkmalsgruppen für die Auswahl der Leistungsmerkmale sind in einer separaten Anlage (Anlage 3, ERA TV BW) festgelegt und beschrieben. Diese gehören also ebenfalls zur Entgeltmethode und schränken die Auswahl der Leistungsmerkmale auf prozess-, kunden-, produkt-, mitarbeiter-, und finanzbezogene Leistungsmerkmale ein.

Entgegen der rigiden Orientierung auf reines Leistungsentgelt in Baden-Württemberg und dem erweiterten Verständnis einer Kombination von Zeit- oder Leistungsentgelt in Nordrhein-Westfalen, wird in **Niedersachsen** die Festlegung des jeweiligen Entgeltgrundsatzes (Zeit- oder Leistungsentgelt) dem Betrieb überlassen und darf dort durch Betriebsvereinbarung festgelegt werden (§ 6 Satz 1 ERA TV NDS).

Einzige Einschränkung ist im Tarifvertrag Niedersachsen allerdings durch die Vorgabe gesetzt, dass bei Band- oder Taktarbeit ein Prämien- oder Akkordentgelt zu vereinbaren ist. Grundsätzlich können im Leistungsentgelt die Entgeltmethoden Prämie, Akkord oder Zielentgelt vereinbart werden (§ 8 Satz 4 ERA TV NDS), wobei hier der variable Anteil mindestens 10 % der Sum-

me der Grundentgelte in der jeweiligen Entgeltmethode ausmachen muss. Das Zielentgelt muss ebenfalls in einer Rahmen-Betriebsvereinbarung geregelt werden und die darin vereinbarten Ziele müssen zähl- oder messbar sein, sich aus der Arbeitsaufgabe ergeben und von den Beschäftigten unmittelbar beeinflusst werden können.

7.1.3 *Bezugsbasis der Entgeltregelung*

Die Bezugsbasis der Entgeltregelung ist in §3 ERA-TV BW folgendermaßen formuliert:

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. [§3 ERA-TV, Baden-Württemberg]

In dieser Formulierung verbirgt sich bereits der erste Analysepunkt, um den sich viele Streitfälle der Entgeltzuordnung drehen: Der Verweis auf „menschengerechte Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung“ gibt Anlass, sich mit diesem Thema auseinander zu setzen. Obwohl sich dieser Hinweis im Grunde im Vorfeld der Regelungskomponenten zur Entgeltgestaltung bewegt, werden mit dieser Anforderung zentrale Kernpunkte fixiert. Ein weiterer Streitpunkt bietet die Hinweise auf „den durchschnittlich geeigneten Beschäftigten“ und die Anforderung, diese Tätigkeit muss „ohne gesteigerte Anstrengung auf Dauer“ zu erreichen sein. Diese Regelung erinnert an die REFA-Orientierung zur „100% Normalleistung“ eines Arbeitnehmers, die darauf abzielt, den REFA-Zeitnehmer in die Lage zu versetzen, sich die Normalleistung eines arbeitenden Menschen in seiner Tätigkeit von 100% vorstellen zu können und die beobachtete Tätigkeit bei der Zeitaufnahme mit dieser imaginierten Normalleistung zu vergleichen und durch einen Prozentwert in Relation zueinander zu setzen.

Dass auf der einen Seite notwendige allgemeine Regelungen zur Entgeltfindung herangezogen werden müssen, begünstigt auf der anderen Seite, durch interpretationsoffene Formulierung auch die Option zu Aushandlung des Verständnisses zu gewähren. Gegenüber dem alten Lohn- und Gehaltsrahmenabkommen, in dem sich die Eingruppierung eines Beschäftigten hauptsächlich daran orientierte, welche fachlichen Fähig- und Fertigkeiten für die Arbeitsaufgabe nötig waren, können im Entgeltrahmenabkommen darüber hinaus bisher nicht oder zu undifferenziert bewertete Anforderungen berücksichtigt werden.

7.1.4 *Bestimmungen zur Eingruppierung und Grundentgeltfindung*

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

Der Arbeitgeber, so die Bestimmungen zur Eingruppierung, bestimmt Arbeitsorganisation und -ablauf im Betrieb. Zwei zentrale Anforderungen an die Gestaltung solcher Arbeitssysteme sind in § 2.1 ERA TV NRW näher beschrieben: zum einen sollen die Arbeitssysteme vom Arbeitgeber so gestaltet sein, dass sie aufgrund von gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen den Anforderungen an menschengerechte Gestaltung der Arbeit genügen und zum zweiten, dass die Arbeitssysteme für den Beschäftigten möglichst ganzheitlich angelegt sind.

Dabei ist es im ERA TV NRW unbedeutend, wie oft und wie lange diese Tätigkeiten ausgeführt werden. Die Eingruppierung eines Beschäftigten erfolgt auf Grundlage der Einstufung der übertragenen und auszuführenden Arbeitsaufgabe. Die Einstufung erfolgt in Form eines Punktebewertungsverfahrens, wie es in § 3 ERA TV NRW festgelegt ist.

Im ERA für **Niedersachsen** gilt, dass für die Eingruppierung der Beschäftigten in eine Entgeltgruppe allein die Tätigkeit maßgebend ist, nicht die Ausbildung. Die Beschäftigten sind entsprechend derjenigen Tätigkeit einzugruppieren, die das Niveau der Gesamttätigkeit prägt, auch wenn regelmäßig oder gelegentlich Tätigkeiten mit unterschiedlichen Anforderungsniveaus ausgeübt werden. Wenn sich durch die Ausführung unterschiedlicher Tätigkeiten und/oder Einsatz an unterschiedlichen Arbeitsplätzen ein höheres Anforderungsniveau ergibt, ist dies bei der Eingruppierung entsprechend zu berücksichtigen. Für die Bewertung des Niveaus der Tätigkeiten ist eine ganzheitliche Betrachtung der Anforderungen erforderlich. Dabei ist der zeitliche Umfang einzelner Tätigkeiten nicht maßgebend (vgl. § 2.3 ERA TV NiSa).

Für den Tarifbezirk **Baden-Württemberg** ist geregelt, dass die Grundlage zur Ermittlung des Grundentgeltanspruchs ausschließlich gemäß der eingestuften Arbeitsaufgabe zu erfolgen hat. Diese wird durch die Arbeitsorganisation bestimmt und muss unter ganzheitlicher Betrachtung eingestuft werden. Dabei müssen alle übertragenen Teilaufgaben im Rahmen der Bestimmungen des ERA-BW berücksichtigt werden. (vgl. § 4.1 + 4.2 ERA TV BaWü). In einer Protokollnotiz wird deutlich gemacht, es bestehe Einigkeit darüber, dass der Grundentgeltanspruch des Beschäftigten ausschließlich dadurch bestimmt sei, wie die Arbeitsaufgabe im betrieblichen Verfahren nach den Bestimmungen des Tarifvertrages bewertet worden ist (vgl. ERA BaWü, Protokollnotiz zu § 9.1) Diese Protokollnotiz gibt erneut einen Hinweis auf die Regelungsstrenge des vorliegenden Tarifvertrages. Da ein besonderer Eingruppierungsvorgang, also die Zuordnung des Beschäftigten zu einer bestimmten Entgeltgruppe, nicht mehr stattfindet, gehen die Tarifvertragsparteien ebenso übereinstimmend davon aus, dass die tatbestandlichen Voraussetzungen für ein Verfahren nach § 99 BetrVG bezüglich einer Eingruppierung / Umgruppierung nicht mehr vorliegen.

Für alle drei Tarifregionen gilt demnach – und dies ist für das Entgeltrahmenabkommen ein zentrales Merkmal – der Anforderungsbezug der Tätigkeit zur Grundlage der Eingruppierung. Bisher spielte der Qualifikationsbezug eine erhebliche Rolle im Eingruppierungs- und Aufstiegsverfahren: es war nicht die abgeforderte Tätigkeit maßgebend für die Eingruppierung, sondern die vorgehaltene Qualifikation, auf die ein Arbeitgeber zurückgreifen konnte. Der Wandel vom Qualifikationsbezug zum Anforderungsbezug ist für die Analyse der Förderung moderner Formen der Arbeitsorganisation im ERA von erheblicher Relevanz: Moderne Arbeitsformen, die in der Regel von Kriterien wie flexibler Besetzung von Anlagen und Arbeitsstationen (im weiteren Job-Enrichment und Job-Enlargement) gekennzeichnet sind, konnten bisher diese Effekte als Mitnahme verzeichnen. Unter ERA-Richtlinien hat sowohl die Ausweitung von Tätigkeiten als auch Anreicherung mit Tätigkeiten direkten Einfluss auf die Eingruppierung, da nun der Anforderungsbezug greift.

7.1.5 Entgeltgruppen und Entgeltstufen

Jeder Tarifvertrag einer Region weist in seinem Grundmodell eine Differenzierung in verschiedene Entgeltgruppen auf.

In **Baden-Württemberg** sieht ERA insgesamt 17 Entgeltgruppen vor, wobei die EG 1 bis EG 6 für typische Anlernertätigkeiten vorgesehen sind. Die Eckentgeltgruppe 7 entspricht der bisherigen Ecklohngruppe, für die Kenntnisse vorausgesetzt sind, die durch eine erfolgreich abgeschlossene Berufsausbildung erworben wurden⁴⁰. Dies hat zur Folge, dass in Baden-Württemberg durch die ERA-Einführung ein größeres Spektrum an Entgeltgruppen für qualifizierte Tätigkeiten zur Verfügung stehen: waren es bisher für den gewerblichen Bereich sechs Gruppen in Nordwürttemberg/Nordbaden, bzw. vier Gruppen in Südbaden und für Kaufleute und Techniker insgesamt sechs Lohn- und Gehaltsgruppen, so stehen im neuen ERA in Baden-Württemberg insgesamt 11 Entgeltgruppen für qualifizierte Tätigkeiten zur Verfügung. Ergänzend zum Grundmodell besteht darüber hinaus die Möglichkeit, ab der Entgeltgruppe 7 eine Zusatzstufe einzubauen. Dieses Optionsmodell darf auf Antrag einer Betriebspartei eingeführt werden und bedeutet, dass ab der EG 7 eine Zusatzdifferenzierung als Stufe entsteht, die in eine Eingangsstufe (zeitbezogen) und eine Zusatzstufe (anforderungsbezogen) unterschieden wird. Diese Zwischenstufen wurden in ihrer Ausgestaltung den Betriebsparteien überlassen – dazu sieht das Tarifwerk keine expliziten Regelungen vor. Dadurch sollte es den Betrieben ermöglicht werden, jeweils betriebliche Belange spezifisch berücksichtigen zu können (vgl. Beraus/Dick, 2004: 8). Sofern die Betriebsparteien dieses Optionsmodell nutzen, müssen sie ebenfalls ein Konfliktlösungsverfahren für den Streitfall vereinbaren. Die Eingangsstufe gilt – da sie als zeitbezogene Stufe angelegt ist – für das erste Jahr der Beschäftigung in der jeweiligen Entgeltgruppe. (vgl. § 11.2 ERA BW). Die Zusatzstufe ist dafür vorgesehen, spezielle betriebliche Anforderungen an das Wissen und Können zu berücksichtigen und zu bewerten. Kriterien für die Zusatzstufe sind nur ausgeprägte betriebliche Spezialkenntnisse und/oder ausgeprägte aufgabenbezogene Qualifikationen, die im Rahmen der Stufendefinition des Merkmals „Wissen und Können“ nicht berücksichtigt werden. Sofern diese Zusatzstufen eingeführt werden soll, erfolgt die Konkretisierung dieser Kriterien durch eine Betriebsvereinbarung.⁴¹

Eine weitere Besonderheit des Entgeltgruppenrasters findet sich in der Festlegung von Sockelbeträgen für die Entgeltgruppen 1 bis 4, die für Beschäftigte aus dem ehemaligen Leistungslohn gezahlt werden (diese liegen bei etwa 190 € in der EG 1 bis zu 35 € in der EG 4). Berechnet wurden diese Sockelbeträge aus der Umwandlung von 15 Prozentpunkten Leistungsentgelt in Grundentgelt. Sie wurden, so Walter Beraus in seinen Erläuterungen zum ERA-Werk in Baden-Württemberg, vereinbart, um strukturelle Benachteiligungen von Beschäftigten zu verhindern, die ehemals im Leistungslohn entlohnt wurden. Diese Sockelbeträge werden allerdings nur geleistet, wenn auch künftig im Kennzahlenvergleich gearbeitet wird (vgl. Beraus/Dick, 2004; Beraus 2004). Die Entgeltspanne in Baden-Württemberg betrug 2008 von der Entgeltgruppe 1 mit 1.798,00 Euro bis 4.531,00 Euro in der EG 17 (vgl. IG Metall Vorstand 2008: 27).

In **NRW** gab es vor dem Entgeltrahmenabkommen zehn Lohngruppe, sechs Gehaltsgruppen und vier weitere Gehaltsgruppen eigens für die Meister. Diese Gruppen waren teilweise nochmals untergliedert in Alters- und bei den Gehältern auch in „Erfahrungsgruppen“. Das ERA definiert einheitlich vierzehn Entgeltgruppen mit Punkten, nur die obersten drei von diesen sind in „Er-

⁴⁰ Diese Kenntnisse können auch anderweitig erworben werden – sie müssen jedoch den Fähigkeiten einer Berufsausbildung entsprechen.

⁴¹ Gemäß ERA BaWü können über diese Zusatzstufen explizit nicht Berufserfahrung, Anpassungsqualifizierungen oder Wissen und Können, die im Teilmerkmal „Erfahrung“ zu bewerten sind, berücksichtigt werden. Durch diese Einschränkung wird die Einführung von Zusatzstufen ausschließlich für außergewöhnliche Kompetenzen vorgesehen und in der Praxis leicht ablehnbar.

fahrungsstufen“ weiter untergliedert. Im Vergleich zum Entgeltgruppenraster in Baden-Württemberg, das 17 Entgeltgruppen vorsieht, erscheint die Spanne für den Zugang von gewerblichen Beschäftigten von EG 1 bis EG 12 nicht besonders groß – im Vergleich zum Lohn-Rahmen-Abkommen erlaubt ERA allerdings einen deutlich höheren Differenzierungsgrad. Das ERA sieht somit deutlich mehr Entgeltgruppen für Anlernertätigkeiten vor als die vorher gültigen Rahmenabkommen: Angelernte Tätigkeiten werden nun in EG 1 bis EG 7 eingestuft, Facharbeit in EG 8 bis EG 11 (in Einzelfällen bis EG 12). Bei einfacherer „Angestelltenarbeit“ beginnt das Spektrum ebenfalls mit E1, gehobene Sachbearbeitertätigkeit wird in eine der Gruppen EG 9 bis EG 12 eingestuft, Akademikertätigkeit in aller Regel in EG 12 oder darüber. Unter Bedingungen des ERA kann für die Eingruppierung von Angestellten-Tätigkeiten nun das gesamte Spektrum von EG 1 bis EG 14 genutzt werden, denen zuvor nur 6 Differenzierungsstufen zur Verfügung standen.

Wichtig für die Einschätzung der materiellen Bedeutung dieser größeren Differenzierungsmöglichkeit ist, dass der Unterschied zwischen der untersten und der fünften Entgeltgruppen insgesamt nur etwas mehr als einhundert Euro im Monat beträgt.

Abbildung 14: Entgeltgruppen nach ERA NRW

| Entgeltgruppen nach ERA | | | | | | | | | | | | | |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--|---------|----------|----------|----------|----------|
| EG 1 | EG 2 | EG 3 | EG 4 | EG 5 | EG 6 | EG 7 | EG 8 | EG 9 | EG 10 | EG 11 | EG 12 | EG 13 | EG 14 |
| 10 -15* | 16 - 21 | 22 - 26 | 29 - 35 | 36 - 43 | 44 - 54 | 55 - 68 | 69 - 77 | 78 - 88 | 89 -101 | 102 -112 | 113 -128 | 129 -142 | 143 -170 |
| 5** | 5 | 6 | 7 | 7 | 10 | 13 | 8 | 10 | 12 | 10 | 15 | 13 | 27 |
| Zwei „Berufserfahrungsstufen“ für EG 12: | | | | | | | | EG 12 90 % (bis einschl. 36. Monat) 100 % (ab dem 37. Monat) | | | | | |
| Drei „Berufserfahrungsstufen“ für EG 13 | | | | | | | | EG 13 85 % (bis einschl. 18. Monat) 90 % (19. bis 36. Monat) 100 % (ab dem 37. Monat) | | | | | |
| Vier „Berufserfahrungsstufen“ für EG 14 | | | | | | | | EG 14 80 % (bis einschl. 12. Monat) 85 % (13. bis 24. Monat) 90 % (25. bis 36. Monat) 100 % (ab dem 37. Monat) | | | | | |

* Punktwerte ** Spanne in Punkten

Quelle: IG Metall; eigene Darstellung

Der Übergang in die jeweils nächste Entgeltgruppe ist durchlässig, die Entgeltstruktur insgesamt transparent. Die Entgeltgruppen 1 – 11 haben keine Entgeltstufen. Die EG 12 hat 2, die EG 13 hat 3 und die EG 14 hat 4 Entgeltstufen. Jede Stufe ist abhängig von der Beschäftigungsdauer und kann als Erfahrungsstufe gewertet werden. Die jeweils letzte Stufe wird nach 36 Monaten Beschäftigung erreicht und danach nur verlassen, wenn eine Höhergruppierung erfolgt.

Die Entgeltspanne in Nordrhein-Westfalen betrug 2008 von der Entgeltgruppe 1 mit 1.829,50 Euro in der Stufe 1 bis 4.709,50 Euro in der EG 14 nach 36 Monaten (Stufe 4). (vgl. IG Metall Vorstand 2008: 29)

Für den Tarifbezirk **Niedersachsen** wurden folgende Regelungen getroffen: Es gibt insgesamt 13 Entgeltgruppen (§ 3 ERA NiSa), für die Entgeltgruppen 2 – 13 werden darüber hinaus noch 2 Entgeltstufen gebildet (§ 4 ERA NiSa). Die EG 1 ist ausschließlich für Auszubildende vorgesehen und wird daher nicht von Beschäftigten im Nicht-Ausbildungsverhältnis besetzt. Die Entgeltgruppen 2 und 3 sind ausschließlich für Anlerntätigkeiten vorgesehen, bereits in der Entgeltgruppe 4 können Beschäftigte mit einer zweijährigen Berufsausbildung eingruppiert werden. Allerdings besteht auch für Angelernte der Zugang in diese Entgeltgruppe, sofern sie diese Anlernzeit durch betriebliche Weiterbildung oder mehrjährige Berufserfahrung im Tätigkeitsfeld aufwerten können. Somit stehen für qualifizierte Tätigkeiten, für die eine Berufsausbildung erforderlich ist, insgesamt 10 Entgeltgruppen zur Verfügung. Mit dem Ausschluss der EG 1 für Auszubildende bleiben lediglich 2 Entgeltgruppen für Anlerntätigkeiten übrig.

Eine Besonderheit in der Zugangsregelung findet sich für die Entgeltgruppe 5: In die EG 5 werden Beschäftigte eingruppiert, die Tätigkeiten verrichten, für die die Kenntnisse und/oder Fertigkeiten erforderlich sind, die durch eine abgeschlossene, mindestens 3-jährige fachbezogene Berufsausbildung oder durch entsprechende mehrjährige Berufserfahrung erworben werden (ERA § 4 NiSa). Insbesondere im Tarifvertrag Niedersachsen findet eine frühzeitige Durchdringung von Anlerntätigkeiten und Ausbildungstätigkeiten statt. Die Beschreibung zur EG 5 erlaubt die Gleichsetzung von Berufserfahrung mit einer 3-jährigen fachbezogenen Berufsausbildung. Diese Oder-Regelung existiert in keinem der beiden anderen Tarifverträge.

Die Anforderungen an ein FH-Studium werden für das Tarifgebiet Niedersachsen erst ab EG 11 formuliert, ein universitärer Abschluss ab Entgeltgruppe 12.

Ein weiterer wesentlicher Unterschied zu den beiden anderen Tarifbezirken besteht in der Einführung von Entgeltstufen, die sich sowohl an Erfahrungs- und Beherrschungsgraden orientieren. Die Entgeltstufe A beschreibt eine Art Einstiegsstufe, die den Beschäftigten bei Einstieg in eine Entgeltgruppe zugeteilt wird. Nach der Erfahrungszeit aus der Entgeltstufe A werden die Beschäftigten in die Entgeltstufe B eingestuft, in der sie in der Lage sind, die ihnen übertragene Arbeitsaufgabe eigenständig auszuführen. Sollte sich darüber hinaus (unabhängig von Zeitbezug) ein Beherrschungsgrad der Arbeitsaufgabe zeigen, der über das geforderte Niveau hinaus geht, besteht die Möglichkeit der Einstufung in die Entgeltstufe C. Somit besteht die Möglichkeit, besondere Expertise von Beschäftigten nicht in Sonderzahlungen oder Boni zu entgelten, sondern diese Leistungsträger über das Grundentgelt zu belohnen.

Tabelle 11: Erfahrungsstufen im ERA Niedersachsen

| Drei „Erfahrungs- bzw. Beherrschungsstufen“ für EG 2 bis EG13: | |
|--|---|
| Entgeltstufe A | EG 2 bis EG 4: 6 Monate Erfahrung EG 5 bis EG 13: 12 Monate Erfahrung (EG 2 nur für Schüler, Studenten ohne Leistungsentgelt) |
| Entgeltstufe B | Selbständige Ausführung |
| Entgeltstufe C | Beherrschungsgrad über das Anforderungsniveau hinaus, ohne Rechtfertigung für höhere Entgeltgruppe. Für EG 13: Die übertragene Arbeitsaufgabe geht über das Anforderungsniveau der EG 13 hinaus. |

Quelle: IG Metall, eigene Darstellung

Die Entgeltspanne in Niedersachsen betrug 2008 von der Entgeltgruppe 2 (Entgeltgruppe 1 ist für Auszubildende vorgesehen) mit 1.773,00 Euro in der Stufe A bis 4.515,00 Euro in der EG 13 in Stufe C. (vgl. IG Metall Vorstand 2008: 29)

Wie sich die drei Tarifbezirke in den Regelungen zu Entgeltgruppen und Entgeltstufen unterscheiden, macht die folgende Tabelle anschaulich deutlich:

Tabelle 12: Regelungen zu Entgeltgruppen und Entgeltstufen im Vergleich

| Regelung zu | BaWü | NRW | NiSa |
|------------------|---|--|---|
| Entgeltgrundsatz | Leistungsentgelt | Zeitentgelt Leistungsentgelt | Zeitentgelt (BV) Leistungsentgelt (BV) |
| Entgeltmethode | Beurteilen Kennzahlenvergleich (Akkord, Prämie) Zielvereinbarungen | Akkord Prämie Zielvereinbarung I Zielvereinbarung II | Akkord Prämie Zielvereinbarung |
| Entgeltgruppen | 17 | 14 | 13 |
| Eckentgelt | EG 7 = 11 Entgeltgruppen für qualifizierte Tätig- keiten | EG 7 = 8 Entgeltgruppen für qualifizierte Tätigkeiten | EG 4 = 10 Entgeltgruppen für qualifizierte Tätigkeiten |
| Entgeltstufen | ab EG 7 | Ab EG 12 zwei, bzw. drei oder vier Stufen | ab EG 2 drei Stufen |
| Sockelbeträge | 15% in EG 1 – EG 4 für ehemalige Leistungslöhner | nein | nein |

Quelle: eigene Zusammenstellung; eigene Darstellung

7.1.6 Punktebewertungsverfahren / Stufenwertzahlverfahren

Die in der nordrhein-westfälischen Metall- und Elektroindustrie bislang dominierende Bewertungsmethode war die summarische Tätigkeitsbewertung; analytische Verfahren haben die Tarifverträge zwar zugelassen, sie wurden aber nur in ganz wenigen Betrieben genutzt. Das neue Entgeltrahmenabkommen schreibt nun eine Systematik fest, die Elemente dieser beiden her-

kömmlichen Methoden enthält, die Punktbewertung. Dies bedeutet, dass, sofern die Betriebe die Möglichkeit hatten, eigene Aufgabenbeschreibungen zu formulieren, der zweite Schritt in der Einstufung der Aufgaben bestand. Alle Niveaubispiele lieferten Einstufungen für die Arbeitsaufgaben mit – es bestand allerdings auch in vielen Betrieben die Aufgabenstellung darin, die selbst formulierten Arbeitsaufgaben einzustufen.

Beim ERA **NRW** erfolgt die Grundentgeltfindung durch ein einheitliches Punktbewertungssystem. Die Arbeitsaufgaben werden anhand von vier Anforderungsmerkmalen bewertet:

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

Die Anforderungsmerkmale werden gewichtet bemessen: Das Anforderungsmerkmal „Können“ ist mit einem Gewichtsanteil von 60 % versehen, „Handlungs- und Entscheidungsspielraum“ mit einem Anteil von 20 % sowie „Kooperation“ und „Mitarbeiterführung“ mit einem Anteil von je 10 %. Die Tätigkeiten an einem Arbeitsplatz werden entlang dieser vier Anforderungsmerkmale bewertet. Zunächst wird festgelegt, welche Anforderungen im Anforderungsmerkmal „Können“ erforderlich sind. Bei der Einstufung der Arbeitsaufgabe erfolgt eine ganzheitliche Bewertung, d. h. es sind alle übertragenen und auszuführenden Tätigkeiten zu berücksichtigen, unabhängig davon, wie oft und wie lange sie ausgeführt werden. Dieses Prinzip gilt nicht für die Bewertung der drei anderen Anforderungsmerkmale. Hierbei ist eine Gewichtung danach vorzunehmen, ob und inwieweit die Tätigkeiten, die dem jeweiligen Anforderungsmerkmal zuzuordnen sind, die Arbeitsaufgabe insgesamt prägen („Gepräge“).

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

Für jedes Anforderungsmerkmal wurden tarifliche Bewertungsstufen gebildet, denen Punkte zugeordnet sind. Die Addition ergibt eine Gesamtpunktschme, die einer der 14 tariflich vereinbarten Punktspannen und damit einer der 14 vereinbarten Entgeltgruppen entspricht („Einstufung“). Der dem Entgeltrahmenabkommen als „ERA Anlage 1b“ hinterlegte Punktebewertungsbogen zeigt eine Übersicht über die Anforderungsmerkmale und deren Stufen und Punktwerte.

Tabelle 13: Punktebewertung im ERA NRW

| | | Stufen | Punkte | Anteil an maximal möglicher Punktzahl |
|--|--------------------------|-------------|------------|---------------------------------------|
| Können | Arbeitskenntnisse | 6: 1 bis 6 | 6 bis 40 | 60 % |
| | Fachkenntnisse | 6: 7 bis 12 | 48 bis 108 | |
| | Berufserfahrung | 2 | 6 bis 12 | |
| Handlungs- und Entscheidungsspielraum | | 5 | 2 bis 40 | 20 % |
| Kooperation | | 5 | 2 bis 20 | 10 % |
| Mitarbeiterführung | | 4 | 0 bis 20 | 10 % |

Quelle: IG Metall; eigene Darstellung

Wie kompliziert sich die Anwendung des Bewertungsverfahrens betrieblich im Detail darstellt, soll im Folgenden exemplarisch anhand der Diskussion um drei Bewertungsmerkmale im ERA NRW veranschaulicht werden: die Ermittlung von Zeiteinheiten bei den ‚Arbeitskenntnissen‘, die Bewertung des Merkmals ‚Mitarbeiterführung‘ und das Merkmal „Kooperation“⁴².

Als Anlernzeit ist die Zeit zu berücksichtigen, die ein ‚durchschnittlicher Beschäftigter‘ benötigt, um die Arbeitsaufgabe zu erlernen. Es stand zur Diskussion ob bei einem ‚durchschnittlichen Beschäftigten‘ von einem Beschäftigten mit Hauptschulabschluss auszugehen sei oder damit der ‚durchschnittliche betrieblich Beschäftigte‘ gemeint sei. Aus den Betrieben wurden zwei verschiedene Varianten berichtet: In einem Betrieb, so der Personalverantwortliche, gehe man vom „durchschnittlich begabten Arbeitnehmer aus, mit Hauptschulabschluss“; in einem anderen Unternehmen werden Anlernzeiten in der Form ermittelt, als dass abgeschätzt wird, wie lange ein Betriebsfremder brauchen würde, um die fragliche Tätigkeit zu erlernen. Zur Ermittlung der Anlernzeiten muss weiterhin berücksichtigt werden, dass diese nicht rein additiv zu bewerten sind: Eine sieben Mal einwöchige Anlernzeit ergibt nicht automatisch eine Anlernzeit von insgesamt sieben Wochen. Hierbei sind die Verschiedenartigkeiten der Arbeitsvorgänge zu berücksichtigen. Werden voneinander unabhängige Arbeitsvorgänge bewertet, die jeweils eine bestimmte Anlernzeit benötigen, sind diese Anlernzeiten zu addieren, bei ähnlichen Arbeitsvorgängen sind diese in einer Gesamtbetrachtung zu bewerten, und ein Mittelweg ist zu wählen.

Das Entgeltrahmenabkommen bietet allerdings neben den zugrundeliegenden Systematiken auch Interpretationsfreiheiten in der Auslegung. Dies führt dazu, dass es zu definatorischen Unklarheiten kommt. Insbesondere die Verständigung darüber, mit welcher Stufe Tätigkeiten zu bewerten sind, ist – da die Arbeitsaufgaben in ihrer Gesamtheit zu betrachten sind – nicht ganz einfach. Ein Beispiel, das von Betrieben innerhalb der Diskussionen angeführt wurde, war die Auslegung des Anforderungsmerkmals „Mitarbeiterführung“. Das Anforderungsmerkmal „Mitarbeiterführung“ unterteilt sich in 4 Stufen, aus denen 0 bis maximal 20 Punkte in die Gesamt-

⁴² Diese Diskussion wurde im zweiten ERA-Workshop der Gemeinsamenarbeitsstelle RUB/IGM 2009 geführt.

punktsumme zur Eingruppierung einfließen. Die Stufe 2 mit 5 Punkten wird vergeben, wenn es die Erfüllung der Arbeitsaufgaben erfordert, Beschäftigte fachlich anzuweisen, anzuleiten und zu unterstützen. Das Erreichen der Stufe 3 ist in der Regel unstrittig: Sobald ein Mitarbeiter disziplinarischer Vorgesetzter ist, hat er mindestens die Stufe 3 erreicht. Konfliktpunkt stellt allerdings die Zuordnung in Stufe 2 dar: Reicht eine der drei beschriebenen Merkmale (fachliches Anweisen, Anleiten, Unterstützen) aus, um die Stufe 2 zu erreichen, oder müssen alle drei Tätigkeiten zugleich gefordert sein? Hierzu konnte im ERA-Workshop keine gemeinsame Position gefunden werden. Obwohl in Anlage 1a zum ERA-Tarifvertragstext das Erreichen der Stufe 2 in einer „und“-Verknüpfung formuliert ist, gehen Vertreter der IG Metall davon aus, dass nicht alle drei Tätigkeiten zwingend erforderlich sind.

Das Anforderungsmerkmal ‚Kooperation‘ beschreibt, welche Voraussetzungen die Beschäftigten besitzen müssen, um „zur Erfüllung der Arbeitsaufgabe mit anderen Personen/ Personengruppen sachgerecht zu kommunizieren, zusammenzuarbeiten und/oder in vorgegebenem Rahmen die Arbeit mit der Arbeit anderer abzustimmen“ (IG Metall ERA Glossar: 22). In der Stufe 1 (2 Punkte) und Stufe 2 (4 Punkte) werden Kommunikation und Zusammenarbeit bewertet, ab Stufe 3 kommt das Kriterium der Abstimmung hinzu. Hierbei ist in der Differenzierung von Stufe 3 bis 5 entscheidend, in welcher Intensität bzw. Häufigkeit Abstimmung stattfindet (gelegentlich, regelmäßig, in hohem Maße). Laut gemeinsamem ERA-Glossar der Tarifverbände bedeutet Abstimmung die „gemeinsame Koordination von Arbeitsausführungen/ Aufgabenerfüllungen verschiedener Beschäftigter bzw. Bereiche, um unterschiedliche Interessenlagen und/oder Zielsetzungen, die sich aus den übertragenen Arbeitsaufgaben ergeben, in Einklang zu bringen. Abstimmungserfordernisse müssen sich dabei nicht nur auf innerbetriebliche Abstimmungsprozesse beschränken, sondern können auch den außerbetrieblichen Bereich umfassen, z.B. im Rahmen außerbetrieblicher Inbetriebnahme- und Servicetätigkeiten, bei Kunden- und Lieferantenbeziehungen, bei Kontakten mit Behörden u. ä. m. Abstimmung beinhaltet das Auseinandersetzen mit anderen zu einem bestimmten Sachverhalt mit Rückwirkung entweder auf die eigene Arbeitsausführung/ Aufgabenerfüllung oder die Arbeitsausführung/ Aufgabenerfüllung anderer. Abstimmung bedeutet demzufolge inhaltlich mehr als nur die bloße formale Weitergabe oder Entgegennahme von Informationen oder Absprachen ohne Rückwirkungen auf Arbeitsausführungen/ Aufgabenerfüllungen“ (ERA - Anlagen 1a und 1b). Im ERA-Workshop wurde darüber diskutiert, ob eine Abstimmung auch zwischen Vorgesetzten und Untergebenen möglich sei. Der Arbeitgeberverband vertritt die Auffassung, dass dies nicht möglich sei, da grundlegende definitorische Merkmale nicht erfüllt seien: Ein Vorgesetzter müsse sich nicht mit seinen unterstellten Mitarbeitern abstimmen, hierbei handele es sich lediglich um eine Abklärung, die der Stufe 2 zuzuordnen sei. Der Arbeitnehmerverband hingegen vertritt die Auffassung, dass eine Abstimmung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern durchaus möglich sei, denn sowohl aus dem ERA-Tarifvertragstext als auch dem ERA-Glossar und weiteren Erläuterungen gehe nicht hervor, dass Abstimmung nicht auch zwischen Vorgesetzten und seinen unterstellten Beschäftigten stattfinden könne.

Die in der Metall- und Elektroindustrie in **Baden-Württemberg** dominierte bislang das System der analytischen Arbeitsbewertung. Das neue Entgeltrahmenabkommen schreibt für BW nun eine Systematik fest, die in weiten Teilen Elemente dieser Methoden enthält: das Punktebewertungsverfahren.

Die Einstufung der Arbeitsaufgabe und die Bewertung der Einstufung ist in § 5 und § 6 ERA BW geregelt. Durchaus vergleichbar mit den Regelungen in NRW sind auch hier die Anforderungen

an die Arbeitsaufgabe zu bewerten und einzustufen. Bei der Bewertung sind auch hier alle Teilaufgaben zu berücksichtigen, soweit sie die Arbeitsaufgabe in ihrer Wertigkeit prägen. Hier findet sich der erste zentrale Unterschied zum ERA aus NRW. In NRW soll jede Teilaufgabe berücksichtigt werden, unabhängig davon, wie häufig und wie lange sie ausgeführt wird. Diese Formulierung gibt es im ERA BW nicht.

Die Prägung spielt in NRW nur bei den drei Anforderungsmerkmalen Handlungs- und Entscheidungsspielraum, Kooperation und Mitarbeiterführung eine Rolle; beim Kriterium Können wird die Prägung nicht herangezogen – hier gilt das Prinzip der Unabhängigkeit von Häufigkeit und Dauer.

Die Bewertung und Einstufung der Arbeitsaufgabe erfolgt nach ERA BW unter Anwendung des Stufenwertzahlverfahrens als Methode der Arbeitsbewertung gemäß § 6. Das Stufenwertzahlverfahren kann unmittelbar (§ 6.4.1) oder in der Form einer Vergleichsbewertung, bezogen auf die tariflichen Niveaubispiele (§ 6.4.2) oder bezogen auf die betrieblichen Ergänzungsbeispiele (§ 6.4.3), angewendet werden. Hierbei ist Bestandteil des Systems der dem Tarifvertrag im Anhang beigelegte Katalog von tariflichen Niveaubspielen.

Das Stufenwertzahlverfahren ist ein Verfahren, das Arbeitsaufgaben anhand von verschiedenen Bewertungsmerkmalen definiert. Im ERA BW werden 5 Bewertungsmerkmale beschrieben, die für die Wertdefinition einer Tätigkeit herangezogen werden sollen:

- 1) Wissen und Können (1.1 Anlernen; 1.2 Ausbildung und Erfahrung)
- 2) Denken
- 3) Handlungsspielraum/Verantwortung
- 4) Kommunikation und
- 5) Mitarbeiterführung

Das Merkmal „Können“ ist wiederum in zwei Untermerkmale „Kenntnisse“ und „Körperliches Können/Fertigkeiten“ unterteilt. Anlage 3 des ERA BW beschreibt darüber hinaus sehr ausführlich, welche Tätigkeiten im Rahmen von Wissen und Können bewertet werden. Wissen und Können umfasst die Kenntnisse und das körperliche Können bzw. die Fertigkeiten, die erforderlich sind, um die Arbeitsaufgabe zu erfüllen.

Kenntnisse und körperliches Können bzw. Fertigkeiten werden durch Arbeitsunterweisung und Übung, systematisches Anlernen, schulische/berufliche/universitäre Ausbildung und Erfahrung erworben. Kenntnisse umfassen – so die Ausführungen in der Anlage – die Wissensgrundlagen und die Fähigkeit zu ihrer Anwendung (geistige Flexibilität), die zur Erfüllung der Arbeitsaufgabe erforderlich sind. Zu den fachlichen Anforderungen der Arbeitsaufgabe gehören auch die für die Erfüllung der Arbeitsaufgabe notwendigen Kenntnisse/Erfahrungen über: das Arbeitsumfeld, die Arbeitsabläufe sowie Konfliktlösung, Moderations-, Präsentationstechniken (vgl. ERA BW Anlage 3). Dass das Arbeitsumfeld und die Arbeitsabläufe als Anforderung auf fachlicher Ebene betrachtet werden, um die Arbeitsaufgabe hinreichend erfüllen zu können, erscheint durchaus logisch – betrachtet man sich die typischen Arbeitsplätze der Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg erscheint es allerdings merkwürdig, warum Konfliktlösungs-, Moderations- und Präsentationstechniken als Kenntnisse und Berufserfahrung vorausgesetzt werden.

Körperliches Können bzw. Fertigkeit umfasst die Anforderungen an Sinne und physische sowie sensomotorische Fähigkeiten. Betrachtet werden hierbei das körperliche Können bzw. die Fer-

tigkeiten, die für die Erfüllung der Arbeitsaufgabe erforderlich sind. Dabei ist bei der Bewertung das erforderliche Reaktionsvermögen und die Geschicklichkeit, d.h. die Sicherheit, Genauigkeit und der Freiheitsgrad der Bewegungen des Körpers und einzelner Gliedmaßen zu berücksichtigen. Bewertet werden alle erforderlichen Kenntnisse und körperliches Können bzw. Fertigkeiten, unabhängig davon, wie oft bzw. wie lange diese in Anspruch genommen werden, soweit sie die Arbeitsaufgabe in ihrer Wertigkeit prägen.⁴³ Die Höhe der Anforderungen ist abhängig von der Vielfalt und der fachlichen Tiefe der erforderlichen Kenntnisse.

Bezugspunkt der Bewertung ist das durch eine Hauptschulausbildung mindestens vermittelte Wissen, welches üblicherweise bei durchschnittlich geeigneten Mitarbeitern vorausgesetzt werden kann. (vgl. ERA BW Anlage 3 ff.)

Das Merkmal „Mitarbeiterführung“ kann nur dann angewendet werden, wenn einem Beschäftigten personelle und gleichzeitig fachliche Weisungsbefugnis zugeteilt wurden. Eine disziplinarische Befugnis ist nicht erforderlich.

Die Differenzierung innerhalb der Bewertungsmerkmale findet durch verschiedene Stufen statt. Jedem Merkmal und jeder Stufe innerhalb des Merkmals ist eine Wertzahl zugeordnet – aus der Summe der Punkte ergibt sich eine Gesamtpunktsomme, die dann – ähnlich wie in NRW – einer Entgeltgruppe zuzuordnen ist. Die höchst zu erreichende Punktzahl beträgt 96 Punkte. Alle Bewertungsmerkmale stehen gewichtet zueinander. Auch finden sich parallelen zu NRW: Das am stärksten gewichtete Merkmal mit 42% ist das Merkmal „Wissen und Können“, am geringsten fällt die Gewichtung beim Merkmal „Mitarbeiterführung“ mit 8% aus. Neu im System der Arbeitsbewertung aufgenommen wurden die Merkmale „Handlungsspielraum“ und „Kommunikation“. Dieser Modernisierung folgend wurde ein anderes Merkmal, das bisher einen großen Stellenwert in der Grundentgeltfindung hatte, aus der Grundentgeltfindung herausgenommen: Das Merkmal „Belastungen“ wird im ERA BW außerhalb des Stufenwertverfahrens als Zulage gesondert berücksichtigt. Damit sollte im ERA BW ein Zeichen gesetzt werden, indem die Belastungen aus der Grundentgeltfindung entfernt würden. Im Vergleich zu den beiden anderen Tarifgebieten stellt dies eher ein Festhalten an erreichten Ausgleichen dar: weder in NRW noch in NiSa werden Belastungen explizit über eine Zulage entgolten.⁴⁴

Das Stufenwertzahlverfahren aus Baden-Württemberg lässt sich durch folgende Tabelle anschaulich machen:

⁴³ Wie bereits erwähnt gibt es im ERA NRW diese Einschränkung der Prägung für die Fähigkeiten nicht.

⁴⁴ Bahn Müller verweist darauf, dass die Zurückführung der Bedeutung des Merkmals „Belastungen“ und deren Abgeltung bis zu einem mittleren Niveau im Grundentgelt auch zu einer gewissen Renaissance manuell belastender Arbeit führen könnten [Bahn Müller 2009: 107].

Tabelle 14: Stufenwertzahlen nach ERA Baden-Württemberg

| | | Stufen | Punkte | Anteil an maximal möglicher Punktzahl |
|---|-------------------|-----------------|-----------|---------------------------------------|
| Wissen und Können | Anlernen | 5 (A 1 bis A 5) | 3 bis 9 | 42 % |
| | Ausbildung | 6 (B1 bis B 6) | 10 bis 29 | |
| | Erfahrung | 5 (E 1 bis E 5) | 1 bis 10 | |
| Denken | | 7 (D1 bis D 7) | 1 bis 20 | 22 % |
| Handlungsspielraum / Verantwortung | | 8 (H 1 bis H 8) | 1 bis 17 | 18 % |
| Kommunikation | | 6 (K1 bis K 6) | 1 bis 13 | 14 % |
| Mitarbeiterführung | | 5 (F 1 bis F 5) | 2 bis 7 | 8 % |

Quelle: Südwestmetall; eigene Darstellung

Ein Punktebewertungsverfahren existiert für **Niedersachsen** nicht. Eine Eingruppierung in eine Entgeltgruppe wird also nicht rechnerisch durch Erreichen von Punktsummen erzielt, sondern die Tätigkeit wird der Beschreibung der im Tarifvertrag beschriebenen Entgeltgruppen zugeordnet und daraus folgend eingruppiert.

7.1.7 Niveaubeispiele

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. Für alle Unternehmen, die nicht mit vorgefertigten Aufgabenbeschreibungen arbeiten mussten oder wollten, bestand die erste zentrale Aufgabe im ERA-Prozess also darin, für alle Betriebsbeschäftigten Aufgabenbeschreibungen zu erstellen. Diese Aufgabenbeschreibungen sollten alle relevanten Tätigkeiten enthalten, die ein Mitarbeiter durchführt, unabhängig davon, wie gut oder wie oft dieser Beschäftigte diese Arbeit verrichtet.

Um den Unternehmen eine Orientierungshilfe für die ERA-Einstufung an die Hand zu geben, wurden von einigen Tarifvertragsparteien tarifliche Niveaubeispiele/Richtbeispiele vereinbart, die den aktuellen Stand typischer Arbeitsaufgaben in verschiedenen Funktionsbereichen eines modernen Unternehmens der Metall- und Elektroindustrie widerspiegeln sollen.

Auch hier zeigen sich wieder erhebliche Unterschiede zwischen den Tarifbezirken: in **Niedersachsen** besteht nach § 2 Satz 2 ERA TV NDS die Möglichkeit „freiwillig betriebliche Richtbeispiele zu vereinbaren“. Weiterhin ist für NDS geregelt, dass ab 01. Januar 2013 betriebliche Richtbeispiele dann vereinbart werden, wenn trotz der auf Grund der erstmaligen Eingruppierung vereinbarten Richtbeispiele (§ 3 Ziffer 7 Überleitungstarifvertrag) Bedarf für ergänzende betriebliche Richtbeispiele entstanden ist, weil maßgebliche neue Technologien, Produkte oder

Organisationsformen zu wesentlichen Änderungen der Arbeitsabläufe und Tätigkeiten im Betrieb geführt haben.

In **NRW** hingegen existieren 122 Niveaubispiele, entlang derer sich die Unternehmen bei der Beschreibung und Einstufung der Tätigkeiten orientieren konnten. Diese Niveaubispiele dienen lediglich als Orientierung (§ 3 Satz 4 ERA TV NRW). Das bedeutet, dass jedes Unternehmen seine eigenen individuellen Arbeitsbeschreibungen erstellen kann, auf deren Basis die Einstufung und letztendlich die Eingruppierung des einzelnen Beschäftigten erfolgt. Maßgebend für die Eingruppierung des Beschäftigten im Einzelfall ist immer die Einstufung seiner Arbeitsaufgaben nach dem neuen ERA NRW Punktebewertungsverfahren. Ggf. neue Richtbeispiele und deren Zuordnung zu Entgeltgruppen werden dann nach der summarischen Beschreibung der Entgeltgruppenmerkmale gemäß § 3 ERA TV NDS in einer paritätischen Entgeltkommission vereinbart..

Für **Baden-Württemberg** wurden 121 Niveaubispiele erarbeitet, die allerdings verbindlich sind. So heißt es in § 6.2 ERA TV BW: „Die tariflichen Niveaubispiele (Anhang) sind unter Anwendung des Stufenwertzahlverfahrens (§ 6.4.1) gemäß Anlage 1 verbindlich bewertet und eingestuft.“ Die Einstufung einer Arbeitsaufgabe mit abweichender Bewertung kann demnach auch nur nach schriftlicher Begründung erfolgen (§ 6.4.2 ERA TV BW). Eine Ergänzung des Kataloges an Niveaubspielen ist gestattet nach § 6.4.3 ERA TV BW: „Unter Beachtung der tariflichen Niveaubispiele können durch die Paritätische Kommission (§ 7) einvernehmlich betriebliche Ergänzungsbeispiele erstellt werden. Die Zustimmung einer Seite der Paritätischen Kommission kann nicht ersetzt werden.“

Auch in diesem Abschnitt kann die Differenzierung in den Tarifbezirken verdeutlicht werden: überlässt der ERA TV aus Niedersachsen die Erstellung von Richtbeispielen der betrieblichen Ebene, dienen die Beispiele aus NRW als möglicherweise hilfreiche Orientierung für die Einstufung von Tätigkeiten. In Baden-Württemberg sind die Richtbeispiele verbindlich, d.h. die Betriebe müssen zunächst versuchen, die Tätigkeiten in ihrem Betrieb in den Niveaubspielen der Tarifparteien wiederzufinden. Erst wenn dies nicht möglich ist, können einvernehmlich betriebliche Ergänzungsbeispiele erstellt werden.

Allein die Vorschriften zu den Niveaubspielen und deren Ausgestaltung im Einzelnen lassen zunächst keine positive Bewertung der Flexibilitätsanforderungen und tariflicher Modernität zu: Die in Kapitel 9 (Moderne Formen der Arbeitsorganisation) vorgestellten Arbeitsformen lassen sich zunächst vermutlich nicht auf Anhieb in den Niveaubspielen wiederfinden. Wenn diese – so die Tarifvertragsparteien – die betriebliche Realität in ihren Stellenprofilen und Aufgabenbeschreibungen widerspiegeln, so lassen sie doch alle Tätigkeitsprofile vermissen, die auf rotierende, rollierende oder anders weitläufig zugeschnittene Aufgabenbereiche von Beschäftigten in Gruppen- oder Teamkonzepten abzielen. Jedes Niveaubispiel beschreibt schlussendlich die Aufgaben eines einzelnen Beschäftigten im Arbeitssystem und bewertet dieses in Relation zu anderen Funktionsbeschreibungen. Zwar spielen Zusammenarbeit, Kooperation und Kommunikation in den Einstufungsbewertungen eine Rolle, das Prinzip des „Einzelarbeitsplatzes“ wird jedoch stringent verfolgt und langfristig verteidigt. Wie stark dieses verteidigt wird, lässt sich anhand der Strenge der Verbindlichkeit erahnen: in allen drei Tarifregionen ist es möglich, die eigene betriebliche Realität durch eigene Stellen- oder Funktionsbeschreibungen abzubilden. In Niedersachsen ist diese Hürde leicht zu überwinden, da die Erstellung von betrieblichen Richtbeispielen den Betrieben überlassen wird. In Nordrhein-Westfalen dienen die Richtbeispiele lediglich zur Orientierung, d.h. jedem Unternehmen war es möglich, jenseits der 121 Niveaubispiele die eigene betriebliche Realität zu formulieren. In Baden-Württemberg hingegen ist dies

durch die Verbindlichkeit der Regelung nur bedingt und über den Einsatz einer betrieblichen Kommission möglich. [Fallstudie B; Betriebsrat: „Niveaubeispiele für Gruppenarbeit hat es nie gegeben. Das war politisch nicht gewollt.“]

7.2 LEISTUNGSENTGELT DER DREI TARIFREGIONEN IM VERGLEICH

Der Entgeltaufbau setzt sich zusammen aus den tariflich möglichen Komponenten, aus denen das Entgelt eines Beschäftigten bestehen kann. Grundsätzlich beschreiben die Komponenten Grundentgelt und Leistungsentgelt das Entgelt (die Belastungszulage kann als Elemente des Entgelts ergänzend auftreten). In diesem Kapitel sollen die Ausgestaltungen des Leistungsentgeltes in den Fokus genommen werden, da sich hier besondere Neuerungen in der Ausgestaltung finden. Neben der durch die Tarifverträge eh stark regulierten Entgeltmethode Akkord stellt der ERA auch weitere Formen des Leistungsentgeltes den Betrieben zur Verfügung. Dazu gehören insbesondere die Regelungen zu Prämienregelungen und Zielvereinbarungen. Aus diesem Grund soll insbesondere der Focus auf die Entgeltmethoden Prämie und Zielvereinbarung I (und Zielvereinbarungen II für NRW) gelegt werden. Die Ausgestaltung der Entgeltmethode Akkord in den drei Tarifbezirken soll nur überblicksartig vorgestellt werden.

7.2.1 Grundlagen zum Leistungsentgelt

Das Leistungsentgelt ist in Form des Entgeltgrundsatzes verankert.

Tabelle 15: Entgeltgrundsätze und Entgeltmethoden im Vergleich

| | BaWü | NRW | | NiSa |
|------------------|--|--|---------------------|---|
| Entgeltgrundsatz | Leistungsentgelt | Leistungsentgelt | Zeitentgelt | Zeitentgelt (BV) Leistungsentgelt (BV) |
| Entgeltmethode | Beurteilen Kennzahlenvergleich Akkord, Prämie) Zielvereinbarungen | Akkord Prämie Zielvereinbarung I | Zielvereinbarung II | Akkord Prämie Zielvereinbarung |

Quelle: eigene Zusammenstellung; eigene Darstellung

In **Baden-Württemberg** existiert ausschließlich der Entgeltgrundsatz Leistungsentgelt, für den drei verschiedene Entgeltmethoden Anwendung finden können (Beurteilen, Kennzahlenvergleich (Akkord, Prämie) und Zielvereinbarungen).

In **Nordrhein-Westfalen** sind im ERA zwei Entgeltgrundsätze verankert, nämlich das Zeitentgelt und das Leistungsentgelt (§ 5.1 ERA TV NRW): Im Leistungsentgelt ist als Entgeltmethode Akkord, Prämie oder Zielvereinbarung I vorgesehen, oder die Beschäftigten erhalten ein Zeitentgelt, bei dem entweder die Entgeltmethode Zielvereinbarung II greift.⁴⁵

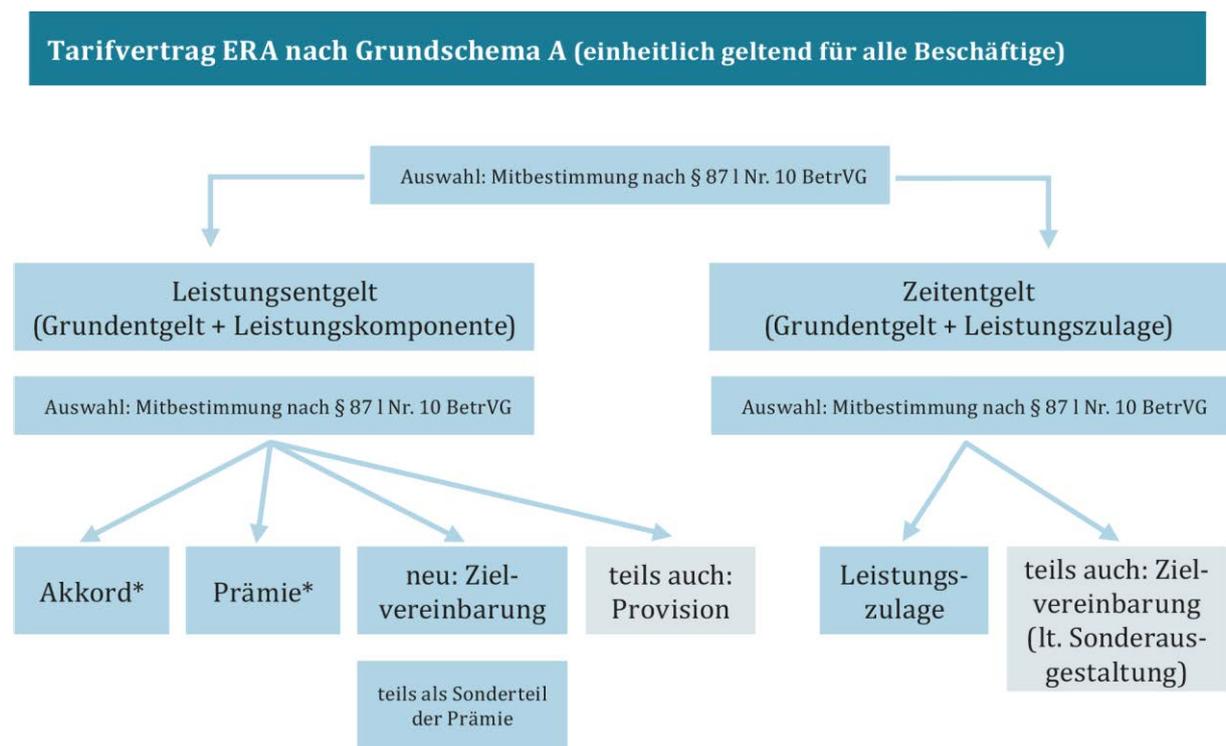
Für **Niedersachsen** ist vorgesehen, das sowohl der Entgeltgrundsatz Zeitentgelt oder Leistungsentgelt gelten kann – für beide Anwendungen müssen Betriebsvereinbarungen geschlossen

⁴⁵ Der ERA NRW beschränkt sich auf die Formulierung, das Leistungsentgelt ist von Größen abhängig zu machen, die durch die Leistung des Beschäftigten beeinflussbar sind. Aber auch hier wird bereits ein Hinweis auf Gruppenleistungen gegeben: Wird die Leistung durch mehrere Beschäftigte gemeinsam erbracht, so kann auch die durch die Gruppe beeinflussbare Gruppenleistung die Höhe des Leistungsentgeltes bestimmen (§ 6.2 ERA NRW).

werden. Die gültigen Entgeltmethoden lauten hier – ähnlich wie in NRW – Akkord⁴⁶, Prämie, Zielvereinbarung. Im Entgeltgrundsatz Leistungsentgelt wird das Entgelt unmittelbar durch das Verhältnis von erbrachter Leistung zu einer Bezugsleistung bestimmt. (§ 8.1 ERA NiSa)

Hier unterscheiden sich die drei Tarifbezirke vom Aufbau voneinander, denn das Grundschema in Baden-Württemberg weicht von dem für die Bezirke NRW und Niedersachsen ab, wie die folgenden Grafiken darstellen. Faktisch lassen sich aber keine wesentlichen Unterschiede in der Ausgestaltung von Akkord und Prämie erkennen. Eine ausführliche Erläuterung erfolgt im Anschluss im Rahmen der Synopse der einzelnen Regelungskomponenten.

Abbildung 15: Tarifvertrag ERA nach Grundschema A

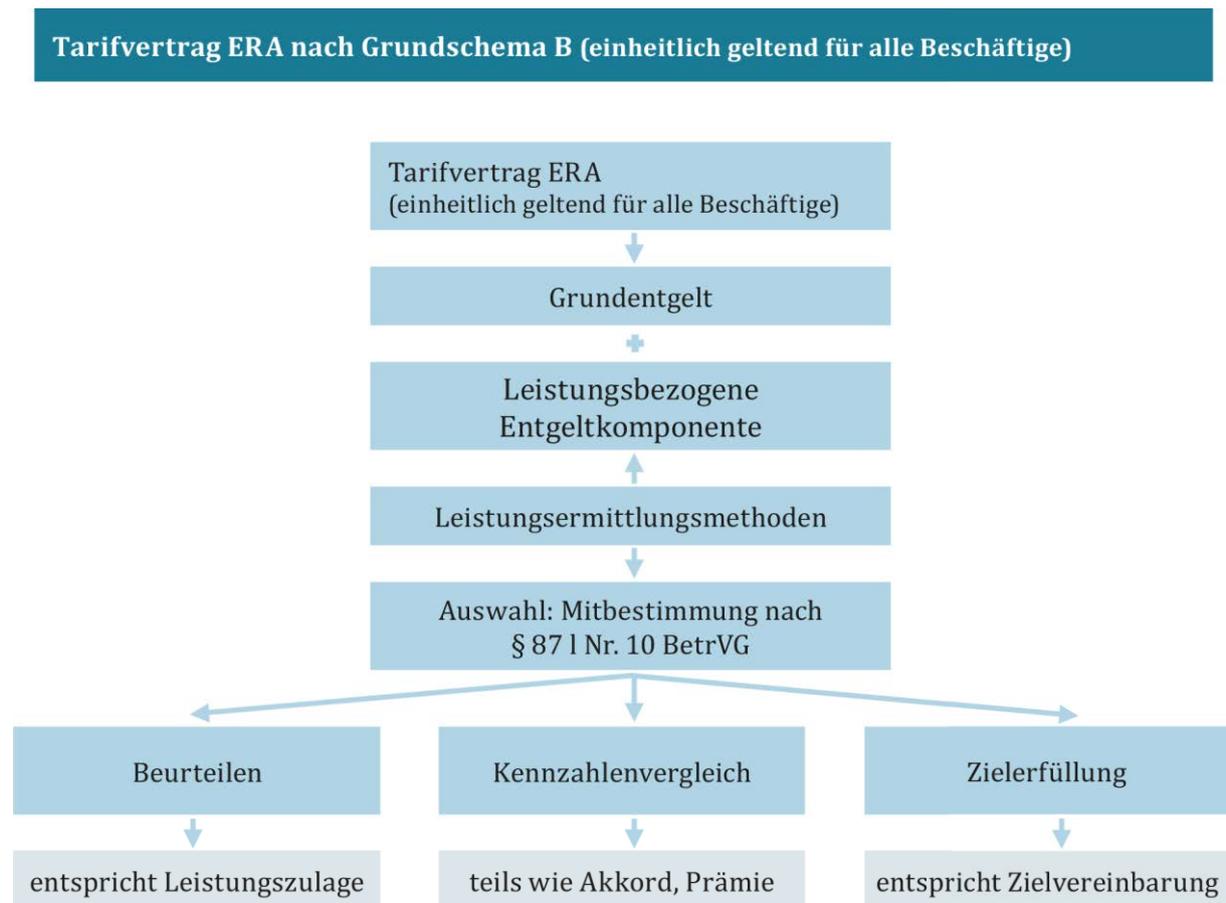


* stattdessen auch: Kennzahlenvergleich
(beinhaltet auch Akkord und Prämie)

Quelle: eigene Darstellung

⁴⁶ Die Tarifvertragsparteien empfehlen, mittelfristig Akkord- in Prämienentgeltsysteme überzuleiten. Bei neu einzuführenden Leistungsentgeltsystemen ist der Methode Prämienentgelt der Vorzug zu geben.

Abbildung 16: Tarifvertrag ERA nach Grundschemata A und B



Quelle: eigene Darstellung

Das weniger herkömmliche Grundschemata (Grundschemata A und B) entspricht der in Baden-Württemberg vereinbarten Leistungsvergütung, während Grundschemata C die leistungsbezogene Vergütung in den übrigen Tarifregionen wiedergibt.

Durchschnitt des Leistungsentgelts

In **NRW** betragen die leistungsabhängigen Entgeltbestandteile im Durchschnitt mindestens 10 % der tariflichen Monatsgrundentgeltsumme der von der jeweiligen betrieblichen Regelung erfassten Beschäftigten. Wenn dies im Durchschnitt dreier Monate nicht der Fall ist, haben Arbeitgeber und Betriebsrat die Gründe zu beraten, mit dem Ziel, die Ursachen zu beseitigen (vgl. § 6.3 ERA NRW).

Dies gilt auch in **Niedersachsen**: Die Summe der leistungsabhängigen variablen Entgelte beträgt mindestens 10 % der Summe der Grundentgelte der Beschäftigten in der jeweiligen Entgeltmethode. (§ 8.3 ERA NiSa)

In **Baden-Württemberg** liegt dieser Wert deutlich höher: Die Summe der Leistungsentgelte soll bezogen auf den Betrieb 15 % der Grundentgeltsumme ergeben (§ 21.1 ERA BW). Wenn der Betriebsdurchschnitt 14 % unterschreitet oder wenn der Betriebsdurchschnitt 16% überschreitet, so sind die Gründe zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat zu beraten und gegebenenfalls Maßnahmen zu ergreifen, um die Ursachen zu beseitigen. (§ 21.2 und § 21.2. ERA BW).

7.2.2 Methoden der Ermittlung des Leistungsergebnisses

Das Entgeltrahmenabkommen in **Baden-Württemberg** führt explizit aus, welche Methoden der Ermittlung des Leistungsergebnisses herangezogen werden dürfen. Sie stellt die, im Vergleich zu den beiden anderen betrachteten Tarifbezirken, ausführlichsten Regelungskomponenten zur Datenermittlung bereit. ERA hat vor allem auch das Leistungsentgelt modernisiert: Die bekannten Methoden Akkord und Prämie wurden neu verhandelt (teils als "Kennziffernvergleich" bezeichnet); die Zielvereinbarung kam hinzu. Das klassische Zeitentgelt (früher Zeitlohn oder Gehalt) zuzüglich Leistungszulage wurde aufgefrischt, um seine Anwendung auch in Zukunft zu sichern. (vgl. Gesamtmetall.de http://www.gesamtmetall.de/gesamtmetall/meonline.nsf/id/PageERA_DE; abgerufen im Januar 2015).

Die Auswahl der Methoden zur Ermittlung des Leistungsergebnisses gemäß § 15.2 ERA BW ist mit dem Betriebsrat zu vereinbaren. Dabei ist es unerheblich, ob die Methoden der Datenermittlung allein oder in Kombination angewendet werden oder ob sie für den ganzen Betrieb, einzelne Betriebsabteilungen oder nur einzelne Arbeitsplätze gelten. Dabei sind Nachvollziehbarkeit und betriebliche Erfordernisse zu berücksichtigen (vgl. § 15.2 ERA BW und § 17 ERA BW). Zur Ermittlung des Leistungsergebnisses können folgende Methoden einzeln oder in Kombination angewendet werden: a) Beurteilen⁴⁷, b) Kennzahlenvergleich⁴⁸ oder c) die Feststellung der Zielerfüllung im Rahmen von Zielvereinbarungen.

In **Niedersachsen** werden die Methoden zur Datenermittlung in § 10 ERA NiSa formuliert: Die zur Ausführung der Arbeit notwendigen Daten sind methodisch auf der Grundlage der tariflichen Bestimmungen zu ermitteln und vorzugeben. Die Daten müssen unter repräsentativen Bedingungen ermittelt werden, sie müssen rekonstruierbar sein und eine eindeutige Tendenz aufweisen.

Für die Methoden zur Datenermittlung in **Nordrhein Westfalen** gilt ebenfalls wie in den anderen Tarifbezirken, dass die Einflussgrößen, die das Entgelt bestimmen, für den Beschäftigten nachvollziehbar und überschaubar sein müssen und sich nicht widersprechen dürfen (vgl. § 5.3 ERA NRW). Darüber hinaus wird die weitere Ausgestaltung den Tarifparteien überlassen, die – ja nach ausgewählter Entgeltmethode und Kombination der Leistungsermittlung – die zuständige Tarifvertragspartei konsultieren und hinzuziehen müssen.

7.2.3 Akkord

Der Akkord wird in **NRW** ausführlich festgelegt: Arbeit im Akkordentgelt liegt vor, wenn sachbezogene Bestimmungsgrößen für die Erreichung einer Sollleistung, die der menschlichen Normalleistung entspricht, vorgegeben werden (ERA NRW § 7.1). Die menschliche Normalleistung (100 %) ist die Leistung, die von jedem genügend geeigneten Beschäftigten nach genügender Übung und genügender Einarbeitung ohne Gesundheitsstörung auf die Dauer erreicht und erwartet werden kann (§ 7.3 ERA NRW). Der Verdienst richtet sich ausschließlich nach dem mengenmäßigen Arbeitsergebnis. Die detaillierten Regelungen zum Akkord sind in den § 7.2 ff ERA NRW festgelegt. Dazu gehören die Regelungen zur Höhe des Akkordverdienstes (Multiplikation des

⁴⁷ Beurteilen: Das Leistungsergebnis wird durch Beurteilung nach vorgegebenen Leistungsbeurteilungsmerkmalen festgestellt (§ 17.2.1 ERA BW). In einer Betriebsvereinbarung sind entsprechend § 17.5 die Leistungsmerkmale, deren Gewichtung und ggf. ihre Differenzierung festzulegen (§ 17.2.2 ERA BW).

⁴⁸ Kennzahlenvergleich: Das Leistungsergebnis wird nach vorgegebenen Leistungsmerkmalen durch Vergleich von Vorgaben mit dem Leistungsergebnis festgestellt (§ 17.3.1 ERA BW). Vorgaben können entweder methodisch ermittelt (§ 17.3.4) oder auf der Grundlage von Daten vereinbart werden (ERA BW § 17.3.5).

Grundentgeltes mit dem Zeitgrad und dem Faktor 0,9483), der Vorgabezeiten, der Akkordrichtsätze, der Akkordart (Zeitakkord, Geldakkord), Erhol- und Verteilzeiten, Störungs- und Wartezeiten sowie die Einreichfristen für Akkordscheine. Ebenfalls werden ausführlich die Regelung bei Reklamationen, der Aufgaben der paritätischen Akkordkommission und den weiteren Regelungen bei Eskalation bis zur Einigungsstelle beschrieben.

In **Niedersachsen** ist der Akkord im ERA ebenfalls hinreichend ausführlich beschrieben als eine von drei Entgeltmethoden im Leistungsentgelt (neben dem Prämien- und dem Zielentgelt). Zu den gemeinsamen Bestimmung zum Akkord- und zum Prämienentgelt zählen folgende Punkte, die in § 9 ERA NiSa ff. geregelt sind: Der Zeitfaktor (Vorgabezeit) setzt sich zusammen aus der Grundzeit (tg) sowie der sachlichen und persönlichen Verteilzeit und ggf. einer Erholzeit. Die persönliche Verteilzeit beträgt 5 % auf tg. Entsprechendes gilt für Sachleistungskennzahlen im Prämienentgelt. Vor Beginn der Arbeit erhalten die Beschäftigten eine Arbeitsanweisung sowie einen Prämien- bzw. Akkordschein, auf dem folgendes verzeichnet sein muss: a) Zahl der Einheiten (Losgröße), b) Zeitfaktor bzw. Sachleistungskennzahl, c) ggf. Entgeltgruppe. Bezugsleistung (tarifliche Normalleistung) ist die im Zeitfaktor (in der Vorgabe- oder Sollzeit) zu Grunde gelegte Mengenleistung des Beschäftigten. Sie ist so festzusetzen, dass der Beschäftigte im Akkordentgelt bei menschengerechter Gestaltung der Sollarbeitsbedingungen nach Einarbeitung ohne Rücksicht auf Geschlecht, Alter und tägliches Schwanken der Arbeitsleistungsfähigkeit wie des Arbeitsergebnisses ohne gesteigerte Anstrengung den Akkordrichtsatz seiner Entgeltgruppe erreichen kann. Schwankungen der Arbeitsleistungsfähigkeit und des Arbeitsergebnisses in längeren Zeiträumen sind entsprechend zu berücksichtigen (vgl. ERA NiSa 12 ff.). Auf der Grundlage dieser Bezugsleistung sind die Daten gem. § 10 zu ermitteln und vorzugeben. Der Geldfaktor für eine Minute im Leistungsentgelt (Zeitakkord) beträgt 1/60 des Akkordrichtsatzes. Dieser entspricht dem tariflichen Stundenentgelt und errechnet sich nach folgender Formel: Monatsgrundentgelt ÷ 4,35 x tarifliche wöchentliche Arbeitszeit gem. § 3 (1) GMTV. Ein gesonderter Hinweis zur Gruppenarbeit findet sich im ERA NiSa: Regelungen zur Durchführung und Abrechnung von Gruppenarbeit im Prämien- oder Akkordentgelt sind mit dem Betriebsrat schriftlich zu vereinbaren.

Das Entgeltrahmenabkommen aus **Baden-Württemberg** enthält weder ausdrückliche Regelungen zu Akkord und Prämie noch ist eine den herkömmlichen Entlohnungsgrundsätzen entsprechende Unterteilung (siehe auch Grundschemata 1 und Grundschemata 2). Es sind stattdessen bei diesem Regelungsschema bestimmte Leistungsermittlungsmethoden festgelegt (Methoden Beurteilen, Kennzahlenvergleich sowie Zielerfüllung und Kombinationen hiervon), mittels denen Mitarbeiterleistungen erfassbar sind und sich hierdurch die zusätzlich zum Grundentgelt gezahlte Leistungsvergütung bemessen lässt. Die herkömmlichen Vergütungsinstrumente Akkord und Prämie sowie Leistungszulage lassen sich unter die betreffenden Ermittlungsmethoden subsumieren, so dass es in der Metall- und Elektro-Industrie gerade hinsichtlich dieser Gestaltungsunterschiede faktisch keine Verschiedenheiten gibt. Daher wird auch im Punkt 7.2.4 die Ausgestaltung der Prämie in Baden-Württemberg außen vor gelassen (Regelungen dazu unter Methode „Kennzahlenvergleich“).

7.2.4 Prämie

In **NRW** liegt Arbeit im Prämienentgelt vor, wenn für sachbezogene Bezugsmerkmale Bestimmungsgrößen und eine dazugehörige Prämienausgangsleistung vorgegeben werden. Zur Berücksichtigung der spezifischen Bedingungen des jeweiligen Aufgabenbereiches wird die jeweils entsprechende betriebliche Bezugsleistung vereinbart. Sie entspricht den Kriterien der tarifli-

chen Bezugsleistung. Die tarifliche Bezugsleistung ist die Leistung, die von einem für die auszuführende Arbeit geeigneten, genügend eingearbeiteten und eingeübten Beschäftigten ohne gesteigerte Anstrengung bei menschengerechter Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung auf Dauer erreicht und erwartet werden kann (§ 8.1 ERA NRW). Die Prämienausgangsleistung wird mit dem Prämienausgangsentgelt abgegolten (§ 8.2 ERA NRW). Der Betriebsrat hat gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 10 und 11 BetrVG nach Maßgabe der Bestimmungen dieses Tarifvertrags mitzubestimmen. Demnach sind insbesondere zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat zu vereinbaren: Prämienverfahren, Bezugsgröße, Prämienansatz, Anknüpfungspunkt, Prämienkurve bzw. Prämientabelle, Verteilungsschlüssel. Das Leistungsentgelt muss in einem angemessenen Verhältnis zur erbrachten Leistung stehen (§ 8.3 ERA NRW)

Die Datenermittlung ist auf betrieblicher Ebene so zu vereinbaren, dass die auf dieser Grundlage ermittelten Daten möglichst sachgerecht und nachvollziehbar sind. Die Daten können ermittelt werden durch Messen, Zählen, Rechnen, Schätzen, Zeitklassenverfahren, Befragen, Selbstaufschreiben und Systeme vorbestimmter Zeiten. Hierbei sind Kombinationen möglich. Sollen Systeme vorbestimmter Zeiten zur Ermittlung des Leistungsentgelts angewandt werden, sind die Tarifvertragsparteien rechtzeitig vorher zu verständigen. Bestehende Vorgabedaten können geändert werden, wenn hierfür sachbezogene Gründe, z.B. technische und/oder organisatorische Änderungen, vorliegen. Über Änderungen ist der Betriebsrat rechtzeitig vorher zu unterrichten. Die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates bleiben im Übrigen unberührt (§ 8.4 ERA NRW). Der Arbeitgeber kann beim erstmaligen Wechsel vom Zeitentgelt auf Prämienentgelt (nach betrieblicher Einführung des Entgeltrahmenabkommens) nicht zu mehr als 15 % Prämienvolumen verpflichtet werden. Berechnungsbasis ist die tarifliche Grundentgeltsumme der von der Prämienregelung erfassten Beschäftigten (§ 8.5 ERA NRW). Die Betriebsvereinbarung zur Prämienregelung soll darüber hinaus ein betriebliches Verfahren im Hinblick auf Beanstandungen von Prämienvorgaben durch die Beschäftigten und den Betriebsrat vorsehen (§ 8.6 ERA NRW).

In **Niedersachsen** kann Prämienentgelt eingeführt werden, wenn zur Ausführung der Tätigkeit zähl- und/oder messbare Einflussgrößen vorhanden sind wie Zeit, Menge, Qualität usw., deren Ausprägungen Prämienausgangsbasis, Prämienverlauf und Prämienendpunkt bestimmen [ERA NiSa § 11.1]. In Kombination mit zähl- und/oder messbaren Einflussgrößen können Beurteilungskriterien (Leistungsbeurteilung) mit Zustimmung der Tarifvertragsparteien vereinbart werden. Bei der Vereinbarung von Prämienentgelt sind mindestens folgende Grundsätze zu berücksichtigen: a) Für die Ermittlung der Prämienausgangsbasis, des Prämienverlaufs und des Prämienendpunkts sind höchstens drei Einflussgrößen zu verwenden. b) Die Prämienausgangsleistung wird mit dem Prämienausgangsentgelt abgegolten. Das Prämienausgangsentgelt der Beschäftigten im Prämienentgelt ist ihr tarifliches Stundenentgelt gem. § 12 Ziff. (2). Prämienverlauf und Prämienendpunkt sind durch Betriebsvereinbarung zu regeln. Sie unterliegen den Tarifänderungen. c) In der Prämienvereinbarung sind die Sachleistungskennzahlen festzulegen. Dabei sind folgende Voraussetzungen und Bedingungen zu gewährleisten: - Die Sachleistungskennzahlen sind unter Beachtung der entsprechenden Sicherheitsvorschriften zu vereinbaren, - Die obere Sachleistungskennzahl ist so festzulegen, dass der Prämienendpunkt erreichbar ist.

Standardentgelt (Standardprämie) liegt vor, wenn für die Einhaltung einer vereinbarten Standardleistung ein festes Leistungsentgelt gezahlt wird. Mit Zustimmung der Tarifvertragsparteien kann Standardentgelt eingeführt werden. Die Höhe der Standardleistung und des festen Leistungsentgelts sind durch Betriebsvereinbarung zu regeln.

7.2.5 Zielvereinbarung

Die Zielvereinbarung ist eine Entgeltmethode, die ebenfalls in allen drei Tarifverträgen erläutert wird. Hierbei handelt es sich demnach um eine Zielvereinbarung, wenn zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten eine konkrete Ergebniserwartung (Ziel) festgelegt wird (§ 9.1 ERA NRW). In NRW gilt, dass die Zielvereinbarungen als Entgeltmethode entweder dem Leistungsentgelt zugeordnete Leistungsvereinbarungen nach Nr. 3 (Zielvereinbarung I) oder Zielvereinbarungen mit zu beurteilendem Leistungsverhalten nach Nr. 7 (Zielvereinbarung II) zuzuordnen sind. Zielvereinbarungen I geben für sachbezogene Bezugsmerkmale Bestimmungsgrößen vor. Das Leistungsentgelt bemisst sich nach dem Grad der Zielerreichung. Bei Zielvereinbarungen II bemisst sich die Höhe der Leistungszulage nach dem Ergebnis der Beurteilung des Leistungsverhaltens.

Sowohl Zielvereinbarung I als auch Zielvereinbarung II sind per Betriebsvereinbarung zu regulieren. In der Betriebsvereinbarung werden die Rahmenbedingungen, insbesondere die Auswahl der Ziele, Regelungen zum Vereinbarungszeitraum und zum Ablauf des Vereinbarungsprozesses, geregelt (§ 9.2 ERA NRW). Die Betriebsvereinbarung zu Zielvereinbarungen I soll zudem das Verhältnis zwischen Zielerreichungsgrad und Leistungsentgelt sowie gegebenenfalls die Gewichtung zwischen verschiedenen Zielen, die Methode der Ermittlung der Zielerreichung und Regelungen zu den Rahmenbedingungen, unter denen die Leistung erbringbar ist, beinhalten (§ 9.3 ERA NRW). In der Zielvereinbarung sind Anzahl, Art und Gewichtung der Ziele, die dazugehörigen wesentlichen Rahmenbedingungen, Bestimmungsgrößen, die Vereinbarungszeiträume sowie bei der Zielvereinbarung I die Entgeltmodalitäten festzulegen (§ 9.8 ERA NRW).

Zielvereinbarung II (NRW: Zielvereinbarung im Zeitentgelt)

Im ERA NRW sind für Beschäftigte im Zeitentgelt neu folgende Leistungsregelungen in § 10 ERA NRW ff. getroffen worden: Beschäftigte im Zeitentgelt erhalten neben dem sich aus dem Entgeltabkommen ergebenden tariflichen Monatsgrundentgelt nach Ablauf ihrer Probezeit (§ 2 Nr. 2 EMTV) eine Leistungszulage. 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. (§ 10.2 ERA NRW). Zentrales Kernelement ist hier die Leistungsbeurteilung. Damit ist die entsprechende Methode zur Datenermittlung benannt: Die Datenermittlung erfolgt über die Methode der Beurteilung. Für jeden Beschäftigten, der einer Leistungsbeurteilung unterliegt, wird nach § 10.3 ERA NRW eine Beurteilungskarte angelegt, auf der das Ergebnis der Beurteilung für den Beurteilungszeitraum einzutragen ist. Die Leistungsbeurteilung erfolgt durch Beauftragte des Arbeitgebers. Die Beauftragten des Arbeitgebers haben die Karte zu unterzeichnen. Eine elektronische Erfassung und Speicherung der Beurteilung zum Zwecke der Abrechnung und Archivierung ist zulässig und werden Bestandteil der Personalakte (Vgl. § 10.4 ERA NRW). Weiterhin sind in den Folgeparagrafen der Zeitraum der Beurteilung beschrieben sowie weitere Regelungen zum Beurteilungsverfahren bei Umgruppierung, Versetzung oder ähnliches.

Die Art und Weise der Beurteilung ist in NRW ausführlich beschrieben:

Bei Beurteilung der persönlichen Leistung ist von folgenden Beurteilungsmerkmalen auszugehen (§ 10.8 ERA NRW):

1. Anwendung der Kenntnisse und Fertigkeiten (Sorgfalt, Genauigkeit und Zuverlässigkeit),
2. Arbeitseinsatz (Intensität, Wirksamkeit, Selbstständigkeit, Kostenbewusstsein, sachgemäße Behandlung der Betriebsmittel)

3. Beweglichkeit (Überblick, Setzen von Prioritäten, Arbeitsverhalten bei verschiedenen Arbeitssituationen),
4. Zusammenarbeit / Führungsverhalten (Informationsaustausch, Überzeugungsfähigkeit, aufgabenorientierte Zusammenarbeit).

Die Beurteilung erfolgt in den Stufen (§ 10.9 ERA NRW):

- a) genügt den Leistungsanforderungen nicht immer (0 Punkte)
- b) genügt den Leistungsanforderungen fast immer (2 Punkte)
- c) genügt den Leistungsanforderungen in vollem Umfang (4 Punkte)
- d) übertrifft die Leistungsanforderungen (6 Punkte)
- e) übertrifft die Leistungsanforderungen in besonderem Umfang (8 Punkte)

Die Höhe der Leistungszulage wird wie folgt berechnet (vgl. § 10.10 ERA NRW): Die für den Beschäftigten ermittelte Summe der Punkte wird mit 0,625 % multipliziert. Das Ergebnis wird multipliziert mit dem tariflichen Monatsgrundentgelt und ergibt die individuelle Leistungszulage.

Der Wert eines Punktes kann auf Grund der folgenden Bestimmungen betrieblich abweichen: Die Tarifvertragsparteien gehen davon aus, dass die Gesamtsumme der nach den vorstehenden Regeln bestimmten Leistungszulagen des Betriebes ca. 10 % der tariflichen Monatsgrundentgeltsumme beträgt. Liegt die betriebliche Gesamtsumme der ermittelten Leistungszulagen unterhalb von 9 %, so ist sie vom Arbeitgeber durch entsprechende Anhebung des in Abs. 1 genannten Faktors auf 9 % zu korrigieren. Liegt die betriebliche Gesamtsumme der ermittelten Leistungszulagen oberhalb von 11 %, so ist der Arbeitgeber berechtigt, sie durch entsprechende Reduzierung des in Absatz 1 genannten Faktors auf 11 % zu korrigieren (dies darf bei Beschäftigten, deren Punktzahl nach der Neubeurteilung gleich geblieben oder gestiegen ist, nicht zu einer Minderung des Euro-Betrags ihrer Leistungszulage führen). Die vorgenannte betriebliche Korrektur des Faktors ist nur im Zusammenhang mit der jährlichen Beurteilung gem. § 10 und betriebseinheitlich statthaft.

Dem Betriebsrat ist jeweils nach erfolgter Beurteilung eine Aufstellung über die ausgewiesenen Leistungszulagen aller Beschäftigten sowie der gegebenenfalls verwandte Korrekturfaktor auszuhändigen. Arbeitgeber und Betriebsrat prüfen gemeinsam, ob die tariflichen Mindestbestimmungen eingehalten sind. Ergeben sich Abweichungen von mehr als 5 Prozentpunkten zwischen den Durchschnitts der prozentualen Leistungszulagen einzelner Entgeltgruppen (bei mindestens mehr als 6 Beschäftigten in der Entgeltgruppe) kann der Betriebsrat beim Arbeitgeber eine Überprüfung aller betroffenen Beurteilungen verlangen.

Eine Öffnung des Tarifvertrages findet sich hier in zweierlei Hinsicht. Zum einen kann nach § 10.12. ein anderes Beurteilungsverfahren festgelegt werden, zum anderen können nach § 10.13 ERA NRW die Beurteilungsmerkmale anders gewichtet werden, sofern sich dies aus der Art der übertragenen Arbeitsaufgabe ergibt. „Aufgrund freiwilliger Betriebsvereinbarung kann zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat ein insofern anderes Beurteilungsverfahren festgelegt werden, als andere aus den übertragenen Arbeitsaufgaben abgeleitete Beurteilungsmerkmale gewählt werden. Diese Betriebsvereinbarung ist den Tarifvertragsparteien zur Kenntnis vorzulegen.“ (§ 10.12. ERA NRW).

Weiterhin ist in der Entgeltmethode festgeschrieben, dass der von der jeweiligen Vereinbarung erfasste Beschäftigte „im Durchschnitt ... regelmäßig ein Leistungsentgelt von 15% der Grundentgeltsumme erhält“ (§ 15.2 ERA TV BW). Das individuelle Leistungsentgelt beträgt zwischen 0% und 30%.“ Die Merkmalsgruppen für die Auswahl der Leistungsmerkmale sind in einer separaten Anlage (Anlage 3, ERA TV BW) festgelegt und beschrieben. Diese gehören also ebenfalls zur Entgeltmethode und schränken die Auswahl der Leistungsmerkmale auf prozess-, kunden-, produkt-, mitarbeiter-, und finanzbezogene Leistungsmerkmale ein.

In **Niedersachsen** wird die Festlegung des jeweiligen Entgeltgrundsatzes (Zeit- oder Leistungsentgelt) dem Betrieb überlassen und darf dort durch eine Betriebsvereinbarung festgelegt werden (§ 6 Satz 1 ERA TV NDS). Einzige Einschränkung ist allerdings durch die Vorgabe gesetzt, dass bei Band- oder Taktarbeit ein Prämien- oder Akkordentgelt zu vereinbaren ist. Grundsätzlich können im Leistungsentgelt die Entgeltmethoden Prämie, Akkord oder Zielentgelt vereinbart werden (§ 8 Satz 4 ERA TV NDS), wobei hier der variable Anteil mindestens 10 % der Summe der Grundentgelte in der jeweiligen Entgeltmethode ausmachen muss. Das Zielentgelt muss ebenfalls in einer Rahmen-Betriebsvereinbarung geregelt werden und die darin vereinbarten Ziele müssen zähl- oder messbar sein, sich aus der Arbeitsaufgabe ergeben und von den Beschäftigten unmittelbar beeinflusst werden können.

Eine Zielvereinbarung liegt nach § 14 f. ERA NiSa vor, wenn zwischen Arbeitgeber und einzelnen Beschäftigten oder Gruppen von Beschäftigten ein konkretes Ergebnis (Ziel) auf der Grundlage definierter Rahmenbedingungen festgelegt und wenn für die Erreichung dieses Ziels ein Zielentgelt gezahlt wird. Bei Zielvereinbarungen im Leistungsentgelt ist die Entgelt-Leistungs-Relation durch unmittelbare Zuordnung von Zielentgelt zu Zielerfüllungsgrad geregelt. Dafür gelten die Bestimmungen, die für die Ausführung einer Rahmenbetriebsvereinbarung festgelegt sind (§ 14.2 ERA NiSa). Im Streitfall können einzelne Zielarten nicht gegen den Willen des Arbeitgebers festgelegt werden.

Den zu vereinbarenden Zielen müssen zähl- und/ oder messbare Bezugsgrößen wie Zeit, Menge, Qualität usw. zu Grunde liegen. Sie müssen sich aus der Arbeitsaufgabe ergeben und von den Beschäftigten unmittelbar beeinflusst werden können. Die Ziele müssen nachvollziehbar und erreichbar sein. Umsatz oder Ertrag des Unternehmens sind ebenso wie Abwesenheit wegen eigener Krankheit keine Ziele, die im Leistungsentgelt vereinbart werden können.

Ziele werden zwischen Beschäftigten oder Gruppen und den jeweiligen Vorgesetzten auf der Grundlage der tarifvertraglichen und betrieblichen Vereinbarungen und der abzuschließenden Rahmenbetriebsvereinbarungen schriftlich vereinbart. In der Zielvereinbarung sind die wesentlichen Rahmenbedingungen, die für die Zielerreichung von Bedeutung sind, zu dokumentieren, wie z. B. Aufgabenbeschreibung, Maßnahmen zur Zielerreichung, Arbeitsbedingungen, Größe und Zusammensetzung der Gruppe. Je Zielperiode sind höchstens drei Ziele zu vereinbaren.

Die Zielvereinbarung ist in § 17.4 ff. des ERA **Baden-Württemberg** geregelt. Hier wird zunächst die Methode der Ermittlung des Leistungsergebnisses beschrieben: Die Ermittlung des Leistungsergebnisses erfolgt durch Vergleich der Zielerfüllung mit der Zielvereinbarung. In einer Betriebsvereinbarung können Leistungsmerkmale entsprechend § 17.5 festgelegt werden. Leistungsmerkmale, einzeln oder in Kombination, können nicht gegen den Willen des Arbeitgebers festgelegt werden.

Grundlage der Zielvereinbarungen sind aus Leistungsmerkmalen abgeleitete, auf eine konkrete Arbeitssituation bezogene Ziele für eine Zielvereinbarungsperiode. Zielvereinbarungen schließt der Arbeitgeber mit einzelnen Beschäftigten ab. Sie können bei Vorliegen entsprechender Arbeitsstrukturen auch mit mehreren Beschäftigten abgeschlossen werden. Sie beruhen auf dem gegenseitigen Einvernehmen zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten.

Übliche Veränderungen der Rahmenbedingungen werden berücksichtigt. Sofern zur Zielerreichung zusätzliche Ressourcen erforderlich sind, werden diese in der Zielvereinbarung festgehalten. Die Betriebsparteien können für den Fall, dass sich Beschäftigte und Vorgesetzte nicht einigen, eine andere Methode zur Ermittlung des Leistungsergebnisses oder ein einvernehmliches innerbetriebliches Einigungsverfahren vereinbaren. Sofern sie keine Regelung treffen, wird das Leistungsergebnis im Rahmen einer Leistungsbeurteilung gemäß § 17.2 ermittelt.

Treten im Verlauf der Zielvereinbarungsperiode für die Zielerfüllung wesentliche Veränderungen der Voraussetzungen auf, so werden die Ziele auf Initiative des Beschäftigten oder des Vorgesetzten entsprechend angepasst oder diese Veränderungen bei der Feststellung der Zielerfüllung berücksichtigt. Die Betriebsparteien können für den Fall, dass eine Einigung über die Anpassung der Ziele nicht zustande kommt, ein einvernehmliches innerbetriebliches Einigungsverfahren vereinbaren.

In einer Betriebsvereinbarung sind insbesondere zu regeln: – die formale Gestaltung und der organisatorische Ablauf der Zielvereinbarungen, – die Dokumentation der Zielvereinbarungen, die Zielvereinbarungsperioden (diese können auch variabel, z.B. ereignis- oder projektbezogen sein), – die Leistung-Entgelt-Relation durch Zuordnung von Leistungsentgelt und Zielerfüllungsgrad. Dabei darf die Handhabbarkeit des Verfahrens nicht beeinträchtigt werden.

Die Feststellung des Leistungsergebnisses erfolgt in einem Zielerfüllungsgespräch. Dabei ist das Ergebnis des Vergleichs zwischen Zielerfüllung und Zielvereinbarung zu begründen. Die Auswahl der Leistungsmerkmale im Rahmen der Anwendung der verschiedenen Methoden zur Ermittlung des Leistungsergebnisses erfolgt gemäß §§ 17.2.2, 17.3.2, 17.4.2 bzw. 17.4.3. Sie müssen in ursächlichem Zusammenhang mit der Arbeitsaufgabe stehen, handhabbar und nachvollziehbar sein. Es dürfen nur das Leistungsergebnis kennzeichnende und beeinflussende Merkmale verwendet werden. Leistungsmerkmale können prozess-, kunden-, produkt-, mitarbeiter- und/oder finanzbezogen sein. Die Leistungsmerkmale können sich auf - Quantität - Qualität - Verhalten der Beschäftigten beziehen. Die Ermittlung des Leistungsergebnisses (§ 18 ERA BW) erfolgt durch den Arbeitgeber. Die dazu notwendigen Daten können maschinell erfasst und verarbeitet werden. Einzelne Beschäftigte können die Feststellung ihres Leistungsergebnisses, mehrere Beschäftigte können die Feststellung ihres gemeinsamen Leistungsergebnisses reklamieren. Die Reklamation muss begründet werden und baldmöglichst nach Kenntnis des Reklamationsgrundes erfolgen. Sie ist vom Arbeitgeber unverzüglich zu prüfen.

In § 20 ERA BW wird die Leistung-Entgelt-Relation festgelegt: Jede Vereinbarung zum Leistungsentgelt gemäß § 16 muss, unabhängig von der gewählten Methode oder Methodenkombination, so gestaltet werden, dass im Durchschnitt der von der Vereinbarung erfassten Beschäftigten regelmäßig ein Leistungsentgelt von 15 % der Grundentgeltsumme dieser Beschäftigten erreicht werden kann. Das individuelle Leistungsentgelt beträgt zwischen 0 % und 30 %. (§ 20 ERA BW).

7.3 BELASTUNGEN (NRW / BW / NS) IM VERGLEICH

In **Baden-Württemberg** wurden im alten System Belastungen bei gewerblichen Mitarbeitern im Grundentgelt berücksichtigt. Im ERA ist dies nicht länger der Fall: Die Belastungen werden nun in Form einer Zulage entgolten, die in ihrer Höhe unabhängig von der Entgeltgruppe ist. Folgerichtig ist diese Zulage auch nicht mehr auf den gewerblichen Bereich beschränkt. Darüber hinaus werden nur noch Belastungen berücksichtigt, die über einem mittleren Belastungsniveau liegen, denn der Tarifvertrag sieht vor, dass mittlere Belastungen bereits mit dem Grundentgelt abgegolten sind. Das hat zur Folge, dass nur noch bestimmte Beschäftigtengruppen eine Belastungszulage erhalten können, nämlich nur die, die aufgrund ihrer Aufgabenzuteilungen eine Belastung oberhalb eines mittleren Belastungsniveaus liegen. Die Belastungszulage kann in Baden-Württemberg eine Höhe von maximal 10% des jeweiligen Geldbetrages der Entgeltgruppe 7 annehmen⁴⁹, die entspricht für das Jahr 2007 etwa 220 €. Hier zeigt sich eine erhebliche Veränderung zum alten System: im ehemaligen Lohn- und Gehaltsrahmen konnten Beschäftigte durch Belastungen fast das Doppelte zu ihrem Entgelt erwarten.

Die Belastungsarten haben sich in Baden-Württemberg nicht wesentlich verändert: Sie entsprechen nach wie vor der bisherigen analytischen Arbeitsbewertung, ist aber für die Beschäftigten transparenter und durchschaubarer gestaltet. Das Zulagensystem beschreibt drei verschiedene Belastungsarten: Belastungen des Muskelapparates, Belastungen durch Reizarmut und Belastungen durch Umgebungseinflüsse. Die Belastungen durch Umgebungseinflüsse sind noch unterschieden in Belastungen durch Lärm und durch sonstige Umgebungseinflüsse.

In **Nordrhein-Westfalen** werden Belastungen in § 11 ERA-TV als Erschwernisse behandelt. Auch in NRW können Erschwernisse als Belastungszuschläge entgolten werden für Arbeiten, die unter hohen körperlichen Belastungen oder besonders starken Umgebungseinflüssen stattfinden und über das normale Maß an Belastungen hinausgehen. Die Belastungszulage kann in Nordrhein-Westfalen eine Höhe von maximal 6% des jeweiligen Geldbetrages der Entgeltgruppe 7 annehmen. Als Belastungen gleicher Güte gelten ebenfalls gesundheitsschädliche oder gefährliche Arbeiten. Die Regelung gilt auch, wenn diese Belastungen nur vorübergehend auftreten. Alternativ dazu kann eine freiwillige Betriebsvereinbarung regeln, dass der Belastungszuschlag in Form eines Zeitausgleiches für die Beschäftigten umgewandelt wird.

Der Tarifvertrag in **Niedersachsen** sieht vor, Belastungen ebenfalls zu entgolten, sofern – wie in den beiden anderen Tarifgebieten auch – bei Arbeiten Belastungen der Muskel, Sinne und Nerven aus Umgebungseinflüssen im Einzelnen oder zusammen anfallen, die über die bei den beschriebenen Arbeiten normalerweise anfallenden Belastungen hinausgehen. Die Belastungen werden ebenfalls unterschieden – ähnlich wie in Baden-Württemberg – nach Belastungen der Muskeln, der Sinne und Nerven und Belastungen aus Umgebungseinflüssen.

Anders als in den zwei anderen Tarifgebieten ist die Höhe der Belastungszulage nicht festgelegt (10% EG 7 in BaWü; 6% EG 7 in NRW), sondern zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat zu vereinbaren. Auch beim Thema Belastungen wird die Aushandlung in den betrieblichen Bereich verlagert und nicht im Tarifvertrag geregelt. Belastungen werden – unabhängig von ihrer Belastungsart - unterschieden zwischen nennenswerten und hohen Belastungen. Auch wenn die Höhe der Belastungen zwischen den Betriebsparteien zu vereinbaren ist, sind die Eurobeträge der jeweiligen Zulage in ihrer Mindesthöhe aufgrund der Tarifiedynamik im Entgelttarifvertrag nach

⁴⁹ Für Gießereien liegt die maximale Höhe bei 12,5%.

unten abgesichert – ab 01. Mai 2009 werden für nennenswerte Belastungen mindestens 0,60 Euro/Stunde bezahlt (ab 01. April 2011 mindestens 0,62 Euro/Stunde), für hohe Belastungen erhalten Beschäftigte ab 01. Mai 2009 mindestens 1,22 Euro/Stunde (ab 01. Mai 2011 mindestens 1,25 Euro/Stunde)⁵⁰.

7.4 SPEZIFIKA DER EINFÜHRUNG DES ERA

Um das Entgeltrahmenabkommen einzuführen, wurde ein Einführungstarifvertrag (ETV ERA) abgeschlossen, der das Entgeltrahmenabkommen um Regelungen zu Einführungszeitraum, Anpassungsoptionen etc. ergänzt. Bundesweit einheitlich galt für alle Tarifregionen die Vereinbarung, dass den Betrieben nach einer gewissen Zeit der Vorbereitung ein Einführungszeitraum von mehreren Jahren bereit gestellt wurde. In diesem Kapitel sollen drei Spezifika der ERA-Einführung untersucht werden – diese sind zwar nicht Bestandteil des Entgeltrahmenabkommens, sondern gehören dem Einführungstarifvertrag ERA an, sie geben aber in ihrer jeweiligen Besonderheit möglicherweise Aufschlüsse darüber, ob die Förderung moderner Formen der Arbeitsorganisation nicht nur durch die Regelungen der Einstufung und Eingruppierung beeinflusst werden – und die für die weitere Zukunft gelten, sondern ob die Förderung moderner Formen der Arbeitsorganisation auch durch die Einführung im Einführungszeitraum selbst beeinflusst wurde. Damit soll erarbeitet werden, ob die Förderung moderner Formen der Arbeitsorganisation struktureller Natur ist (im Entgeltrahmenabkommen selbst) oder verfahrenstechnischer Natur (bedingt durch den Einführungsvorgang) bestimmt sind/waren.

Die drei Spezifika der ERA-Einführung, die an dieser Stelle untersucht werden sollen, beziehen sich a) auf den Einführungszeitraum, b) die Fristen und Termine im (vereinfachten) Einführungsverfahren, c) die betriebliche Kostenneutralität und zu guter Letzt d) der Umgang mit Über- oder Unterschreitern.

7.4.1 *Der Einführungszeitraum*

In Baden-Württemberg erstreckte sich dieser Zeitraum vom 01. März 2005 bis zum 29. Februar 2008. Innerhalb dieses Zeitraums konnten die Betriebe zu einem selbst gewählten Stichtag die ERA-Einführung festlegen. In Niedersachsen war der Zeitraum einige Monate länger gesetzt: hier konnten die Betriebe vom 01. März 2005 bis zum 31. Dezember 2008 einführen. Den längsten Zeitraum der Einführung hatten die Betriebe in NRW zur Verfügung: hier belief sich der Einführungszeitraum auf vier Jahre, ebenfalls beginnend am 01. März 2005. In allen drei Einführungstarifverträgen wurde eine Verlängerung des betrieblichen Einführungszeitraums von 12 Monaten vereinbart, der allerdings der Zustimmung der Tarifvertragsparteien bedurfte. (vgl. § 2 ETV ERA BW; vgl. § 2 ETV ERA NRW; vgl. § 2 ETV ERA NiSa)

Der ERA-Einführungsprozess ist ein mehrstufiges Verfahren, dessen zentraler Bestandteil zunächst die Aufgaben- bzw. Stellenbeschreibung eines jeden Arbeitsplatzes darstellt. Aufgrund dieser Stellenbeschreibung erfolgt personenunabhängig eine Einstufung (Bewertung) der Arbeitsaufgaben entlang der ERA-Systematik. Im Anschluss daran wird jeder Beschäftigte einer beschriebenen und bewerteten Arbeitsaufgabe zugeordnet und damit in eine der Entgeltgruppen eingruppiert. Da den Tarifvertragsparteien sowohl die Komplexität des Verfahrens als auch der arbeitsorganisatorische Aufwand der ERA-Einführung im Betrieb bewusst war, wurde ein

⁵⁰ § 3 Belastungszulagen - Entgelttarifvertrag für die Beschäftigten in der niedersächsischen Metallindustrie. vom 25. Februar 2010, gültig ab 01. Mai 2010

besonderes Verfahren, das sogenannte „vereinfachte Einstufungsverfahren“ (§ 3.2.2 ETV ERA BW) verabredet.

7.4.2 Das besondere Einführungsverfahren

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

Da mit der ERA-Einführung die Eingruppierung aller Beschäftigten erfolgen musste, und dies für alle Beteiligten ein Vorhaben war, dessen Ausmaß an organisatorischem Aufwand kaum zu überblicken war, wurden den Betrieben in allen ERA-ETV besondere Vorgehensweisen der Einführung eröffnet. So finden sich in den ERA-Einführungstarifverträge der drei verschiedenen Tarifregionen unterschiedliche Möglichkeiten der Abwandlung des Einführungsverfahrens.⁵¹

In **NRW** war es den Betriebsparteien möglich, ein besonderes Eingruppierungs- und Reklamationsverfahren nach § 7 ERA ETV zu vereinbaren. Dieses Einführungsverfahren nach § 7 ERA ETV besagt, dass

im Rahmen der Einführung des Entgeltrahmenabkommens [...] die Betriebsparteien aufgrund einer freiwilligen unbefristeten Betriebsvereinbarung das folgende besondere Eingruppierungs- und Reklamationsverfahren vereinbaren [können], das die Reklamationsrechte nach § 4 Nr. 1 und 2 ERA sowie die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates bei Eingruppierungen und Umgruppierungen nach §§ 99 ff. BetrVG ablöst. (§ 7 ERA ETV, NRW).

Bei Wahl des Einführungsverfahrens nach § 7 ERA ETV wird der Betriebsrat ebenfalls über den Eingruppierungsvorschlag durch den Arbeitgeber informiert. Nun hat der Betriebsrat allerdings vier Wochen Frist, um der Maßnahme zuzustimmen oder die Zustimmung zu verweigern. Maßnahmen, über die keine Einigung erzielt werden kann, werden in einer Paritätischen Kommission (§ 7 Satz 2 ERA-ETV NRW) geprüft. Erst wenn die paritätische Kommission binnen von acht Wochen zu keiner einvernehmlichen Entscheidung kommt, entscheidet auf Antrag einer Betriebspartei die tarifliche Einigungsstelle gemäß § 24 EMTV die Eingruppierung verbindlich. Gegen den Entscheid der Einigungsstelle steht beiden Betriebsparteien innerhalb von zwei Wochen der Rechtsweg offen. Das Maß der Beteiligung und Einbindung des Betriebsrates zeichnete sich insbesondere in NRW daher auch durch die Wahl des Einführungsverfahrens ab. Es konnte einerseits nach § 99 BetrVG vorgegangen werden, oder aber nach § 7 des ERA-Einführungstarifvertrags (ERA ETV NRW).

⁵¹ Das Maß der Beteiligung und Einbindung des Betriebsrates zeichnete sich durch die Wahl des Einführungsverfahrens ab. Hierzu kann einerseits nach § 99 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) vorgegangen werden, oder aber nach den jeweiligen Paragraphen des ERA-Einführungstarifvertrags (ERA ETV).

Das Einführungsverfahren nach § 7 ETV ERA wurde von beiden Tarifvertragsparteien in NRW empfohlen, da im Falle einer Zustimmungsverweigerung durch den Betriebsrat eine Einigung über die Paritätische Kommission und im weiteren über die Einigungsstelle erzielt werden kann, ohne die Arbeitsgerichte anrufen zu müssen. Ein weiterer Vorteil der Einführung nach § 7 ERA ETV ist die Erweiterung vorgesehener Fristen. Da in der Regel alle Beschäftigten beim ERA neu eingruppiert worden sind, war die Widerspruchsfrist von einer Woche gemäß § 99 BetrVG erwartungsgemäß zu knapp bemessen, um jede einzelne Maßnahme (in diesem Sinne die Eingruppierung) zu prüfen.

Der ERA-ETV für **Niedersachsen** sieht allein das Einführungsverfahren nach §99 BetrVG vor, das lediglich in einem Punkt (Frist zur Zustimmung oder Zustimmungsverweigerung) geändert wurde. Wie in §99 BetrVG geregelt, hat der Arbeitgeber bis zu einem vereinbarten Zeitpunkt dem Betriebsrat die beabsichtigte Eingruppierung jedes einzelnen Beschäftigten mitzuteilen. Der Betriebsrat kann nun die Eingruppierung prüfen und binnen einer Frist von 1 Woche die Zustimmung zur Eingruppierung geben oder sie verweigern. Im ERA-TV Niedersachsen ist diese Frist auf 3 Wochen verlängert worden, ansonsten bleibt das Vorgehen wie durch §99 BetrVG beschrieben, bestehen. Stimmt der Betriebsrat zu, darf die Maßnahme durchgeführt werden, verweigert der Betriebsrat die Zustimmung, beantragt der Arbeitgeber beim Arbeitsgericht die Ersetzung der Zustimmung. Wird die Zustimmung binnen dieser Frist nicht verweigert, gilt sie nach § 99 BetrVG als erteilt. Verweigert der Betriebsrat die Zustimmung, sind diese Streitfälle im Betrieb der paritätischen Entgeltkommission vorzulegen. Diese hat dann wiederum innerhalb von drei Wochen zu entscheiden. Gelingt der Entgeltkommission keine Einigung, werden die Tarifparteien hinzugezogen, kommen diese ebenfalls zu keine Einigung ist die nächste Instanz die besondere tarifliche Schlichtungsstelle. Die Schlichtungsstelle, bestehend aus je zwei Besitzern der Tarifvertragsparteien und einen unparteiischen Vorgesetzten, entscheidet durch Mehrheitsbeschluss der anwesenden Mitglieder. Der Spruch der Schlichtungsstelle ist verbindlich (§76 Abs. 5 BetrVG) und ersetzt die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat. Bei Zustimmung durch das Arbeitsgericht darf die Maßnahme durchgeführt werden, bei Ablehnung der Zustimmungsersetzung darf die Maßnahme nicht durchgeführt werden.

Der ERA-ETV für **Baden-Württemberg** eröffnet für das ERA-Einführungsverfahren die Möglichkeit einer betrieblichen Einführungsvereinbarung (§ 2.2 ERA ETV Baden-Württemberg); dieses Vorgehen wird auch von den Tarifvertragsparteien einvernehmlich empfohlen (§ 2.2 ERA –ETV Baden-Württemberg). Diese Einführungsöffnung erlaubt den Betriebsparteien, Regelungen über die Vorgehensweise bis zur ERA- Einführung zu vereinbaren (z.B. Zeitplan und Vorgehensweise für die Bewertung der Arbeitsaufgaben und Belastungen, Anpassung bestehender bzw. Abschluss erforderlicher Betriebsvereinbarungen/Regelungen). Weitere Regulierungen diesbezüglich liegen nicht vor. Im § 8 ERA-TV aus Baden-Württemberg wird das vereinfachte Einstufungsverfahren geregelt. Dies besagt, dass Unternehmen einer bestimmten Größe keine ständige Paritätische Kommission bilden müssen und das, stattdessen, der Betriebsrat die Entgegennahme der Mitteilung über die Einstufung der Arbeitsaufgabe übernimmt. Dieses vereinfachte Einstufungsverfahren ist zwar mit längeren Prüffristen ausgestattet, berührt aber ausschließlich den Bereich der Einstufung von Tätigkeiten. Und hier auch nur diese, die nicht bereits eingestuft sind (durch tarifliche Niveaubispiele). Die Eingruppierung des einzelnen Beschäftigten wird nicht vereinfacht reguliert und wird demnach ausschließlich entlang der Mitbestimmungsregulierungen aus § 99 BetrVG vorgenommen, die mit der 1-wöchigen Widerspruchsfrist der Zustimmungsverweigerung operiert.

Insbesondere die eingeräumten Fristen für die Zustimmung bzw. Zustimmungsverweigerung hatten maßgeblichen Einfluss auf den Einführungsprozess. In Niedersachsen wurde lediglich die Frist von 1 Woche (wie in § 99 BetrVG vorgesehen) auf 3 Wochen erhöht, in Baden-Württemberg wurde die Möglichkeit eingeräumt, Regelungen bis zur Einführung über Betriebsvereinbarungen zu verabreden. Davon sind allerdings – so muss der Passus des TV verstanden werden, nicht die Fristen der Prüfung auf Zustimmung betroffen. Sie gelten nur beim Vereinfachten Einstufungsverfahren nach §8 ERA-TV BW für die Einstufung, nicht für die Eingruppierung. Diese Frist bleibt mit 1 Woche unverändert. Nur in NRW konnten die Betriebe den Weg über §7 ERA-ETV NRW wählen und sich damit längere Fristen für die Zustimmungsprüfung und Reklamationen sichern.

7.4.3 Betriebliche Kostenneutralität

Eine weitere zentrale Regelung besteht in der Vereinbarung zur betrieblichen Kostenneutralität. Um den Abstand zwischen der bisherigen tariflichen Entgeltlinie und der ERA-Entgeltlinie auszugleichen, wurde für alle Betriebe eine betriebliche Kostenneutralität vereinbart. Dabei ist zu unterscheiden zwischen der systembedingten und der betrieblichen Kostenneutralität.

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

Für die betriebliche Kostenneutralität, die den Betrieben für fünf Jahre ab betrieblicher ERA-Einführung garantiert ist, wurden u. a. die ERA-Strukturkomponenten vereinbart. Diese Kompensationsregelung der Tarifvertragsparteien funktioniert in der Form, dass ab der Tarifrunde 2002 ein bestimmter Anteil der jeweiligen Lohn- und Gehaltserhöhung nicht an die Arbeitnehmer ausgezahlt, sondern in einen betrieblichen „ERA-Anpassungsfond“ rückgestellt wurde. Anhand eines von den Tarifvertragsparteien vereinbarten Prozentwertes („ERA-Strukturkomponente“) wird dieser Anteil ermittelt und fließt auf ein betriebliches Ausgleichskonto. Von dort wird das Geld nach der ERA-Einführung abgerufen, um es für die bei einzelnen Arbeitnehmern entstandenen höheren Tarifen gelte zu verwenden. Dadurch werden betriebliche Mehr- oder Minderkosten (zwischen 0 % und 2,79 %) durch den ERA-Anpassungsfond kompensiert. Dieser Regelung gilt für 60 Monate ab dem Stichtag der betrieblichen ERA-Einführung. (vgl. § 5 ETV ERA BW; vgl. § 5 ETV ERA NRW; vgl. § 6 ETV ERA NiSa). Diese Regelung ist in allen drei Tarifregionen weitgehend identisch.

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

Grund für die erwartete tarifliche Erhöhung der Personalgesamtkosten in der Fläche um 2,79 % je Unternehmen (systembedingte Kostenneutralität) lag darin begründet, dass die Tarifvertragsparteien davon ausgingen, dass durch die Anpassung der Entgeltlinien auf ERA-Niveau – wie es für die theoretischen Testbetriebe errechnet wurde – im Durchschnitt mehr Beschäftigte mehr Entgelt erhalten werden als es Beschäftigte geben würde, die gleich oder weniger Entgelt erhalten würden. Zur Berechnung der betrieblichen Lohnentwicklung bei der ERA-Einführung entwickelten die Tarifvertragsparteien ein gemeinsam abgestimmtes Kostenprognoseprogramm. Diese Software sollte den Betriebsparteien eine Orientierungshilfe sein, um die zu erwartenden zukünftigen Personalkosten zu ermitteln. In einigen Betrieben wurde dieses Kostenprognoseprogramm allerdings als Berechnungsgrundlage genutzt, um ein Gesamtentgeltkostenergebnis als Zielgröße zu ermitteln, anhand dessen die Eingruppierungen der Mitarbeiter vorgenommen wurden.⁵² Diese Herangehensweise wurde von beiden Tarifvertragsparteien missbilligt: Das Kostenprognoseprogramm, so bestätigten Vertreter beider Tarifverbände bei einem Workshop der Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM am 22.08.2008⁵³, sei nicht als „Kostensenkungsprogramm“ gedacht.

Die Ergebnisse der ERA-Einführung zeigen – dies als vorweggenommenes Ergebnis der abschließenden Beurteilung zu ERA – dass die Größe von 2,79 % betrieblicher Personalmehrkosten durch ERA nicht in allen Betrieben erreicht wurde. In einigen wenigen Betrieben wurde die Grenze von 2,79 % überschritten, auf der andere Seite sank zum Beispiel in Baden-Württemberg in etwa 25% aller Betriebe das betriebliche Entgeltniveau unter das Ausgangsniveau, in Nordrhein-Westfalen waren es etwa 13 % - nur in Niedersachsen gab es keinen Betrieb mit einer Absenkung des Entgeltniveaus. Begründet werden können diese z.T. niedrigeren Quoten aus der Vergangenheit. In den Betrieben habe es häufig falsche Eingruppierungen gegeben, insbesondere im Angestelltenbereich, die sich nun bei der Umstellung auf ERA bemerkbar machten. In den Unternehmen hatten sich über viele Jahre hinweg Lohn- und Gehaltsstrukturen entwickelt, deren Defizite und Falscheingruppierungen unter ERA-Bedingungen zu Tage treten und die dazu geführt haben, dass die erwartete Lohnsteigerung von durchschnittlich 2,79 % nicht in vollem Umfang eingetreten sei. Hier stehen sich zwei gegensätzliche Positionen gegenüber: Auf der einen Seite der Arbeitgeberverband Metall NRW, der eine Lohnsteigerung von unter 2,79 % als Ergebnis lang notwendig zu regulierender Lohn- und Gehaltsstrukturen ansieht; auf der anderen Seite die IG Metall, die konstatiert, dass ein Tarifvertrag lediglich Mindestanforderungen formuliere und niemand dazu gezwungen würde, den Tarifvertrag „an seiner untersten Kante anzulegen“. Auch auf der betrieblichen Ebene war die betriebliche Kostenneutralität eine Konfliktlinie, entlang sich die Auseinandersetzung in den Unternehmen bewegten: die Anwendung des Kostenprognoseprogramms stand gleichermaßen Arbeitgebern als auch den betrieblichen Interessenvertretern zur Verfügung – genutzt haben es in der Regel nur die Arbeitgeber und waren in dieser Hinsicht bei der Auseinandersetzung um die Gesamtkosten ERA im Vorteil.

7.4.4 Der Umgang mit Über- und Unterschreitern

Die Neueingruppierung beim ERA führte dazu, dass es Beschäftigte gab, deren Entgelt nach ERA höher als der bisherige Lohn bzw. das Gehalt ausfiel. Ebenso gab es Beschäftigte, die aufgrund

⁵² Dies wurde von einigen anwesenden Betriebsräten bestätigt: In ihrem Unternehmen werde der neue Tarifvertrag tatsächlich als Kostensenkungsprogramm eingesetzt, diese Strategie sei jedoch eher von externen Unternehmensberatern der Arbeitgeber gestützt worden als vom Arbeitgeber selbst oder vom zuständigen regionalen Arbeitgeberverband.

⁵³ ERA Dialog, 2008

ihrer neuen Eingruppierung ein geringeres Entgelt erhielten als ihr bisheriger Lohn bzw. bisheriges Gehalt. Wenn Lohn bzw. Gehalt von Beschäftigten unterhalb der künftigen ERA-Vergütung lagen, werden diese Beschäftigten als so genannte „Unterschreiter“ bezeichnet. Wenn für Beschäftigte aus ERA eine höhere Vergütung resultierte, werden diese Beschäftigten als „Überschreiter“ bezeichnet. Für beide Gruppen von Beschäftigten gibt es verschiedene Regelungen in den Einführungstarifverträgen zum ERA – im Einzelnen regional unterschiedlich –, die den Umgang mit Über- oder Unterschreitern festlegen.

Auf Ebene der einzelnen Beschäftigten bedeuten diese Regelungen eine Besitzstandsicherung für die Überschreiter. Trotz dieser Besitzstandsicherung wird der weitere Anstieg der Vergütung infolge insbesondere tariflicher Entgelterhöhungen jedoch mittels verschiedener Anrechnungsvorschriften gehemmt. Bei den Unterschreitern besteht die Möglichkeit, den durch ERA resultierenden, höheren Differenzbetrag mit eventuellen Zulagen und gewährten übertariflichen Verdiensten zu verrechnen. Soweit z.B. in NRW ein eventuell verbleibender Restbetrag größer als 100 Euro ist, wird dieser nicht sofort in ganzer Höhe, sondern in jährlichen Teilbeträgen von maximal 100 Euro an die Beschäftigten weitergegeben. Die vollständige Anpassung an die ERA-Vergütung muss nach fünf Jahren vorgenommen sein.⁵⁴

⁵⁴ Ein wichtiges Problemfeld stellten die Kompensationsgeschäfte dar, die in den Unternehmen stattfanden. Häufig kam es zu Aushandlungen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat, wenn es um die Eingruppierungen der Beschäftigten ging. In der Regel sollte damit vermieden werden, dass der Anteil an Überschreitern ein betriebliches akzeptables Maß nicht übersteigen sollte. So kam es, um den betrieblichen Frieden zu wahren, zu Zugeständnissen auf beiden Seiten, die aber letztendlich ein Problem für die Zukunft darstellen können.

8. SEKUNDÄRANALYSE: WISSENSCHAFTLICHE BEFUNDE

Die Hans-Böckler-Stiftung hat in fünf Projekten bis 2009 die ERA-Einführung im Rahmen des Förderschwerpunkts zur ERA-Begleitforschung gefördert. Alle fünf Projekte beschäftigten sich in ihren Kernfragestellungen mit der Einführung von ERA, die Differenzierung fand entweder eher regionalbezogen statt oder einer inhaltlichen Schwerpunktsetzung folgend. Drei Projekte befassten sich mit der ERA-Einführung in drei verschiedenen Tarifregionen der M&E-Industrie:

1. Das vom FATK Tübingen unter der Leitung von Dr. Reinhard Bahnmüller und Dr. Werner Schmidt durchgeführte Projekt untersuchte die Umsetzung des Einheitlichen Entgelt-rahmentarifvertrages der baden-württembergischen Metall- und Elektroindustrie.
2. Das Tarifgebiet Niedersachsen und die dortige ERA-Einführung wurde vom SOFI in Göttingen unter der Leitung von Dr. Hans-Joachim Sperling und Dr. Martin Kuhlmann untersucht.
3. Die Ruhr-Universität untersuchte durch Prof. Dr. Gert Bender sowie Dr. Rainer Skrotzki als auch Dr. Gert Möll die Umsetzung des Entgeltrahmenabkommens in NRW.
4. Die zwei Projekte, die sich mit inhaltlichen Schwerpunktsetzungen beschäftigten, waren die Untersuchungen von Dr. Nick Kratzer u.a. (ISF München) zur Wirksamkeit neuer Instrumente der Leistungsregulierung im Angestelltenbereich bzw. Zeitlohnbereich.
5. Dr. Andrea Jochmann-Böll und Dr. Edeltraud Ranftl untersuchten die Umsetzung von Entgeltrahmentarifverträgen aus gleichstellungspolitischer Sicht (vgl. Hans-Böcker-Stiftung).

Alle fünf Begleitforschungsprojekte hatten die Einführung des ERA in den Fokus genommen, insbesondere lagen hier die Schwerpunkte bei der Untersuchung der Einführungsverläufe und den Ergebnissen der Einführung. Untersuchungsgegenstände waren dabei sowohl die Akteure der Einführung als auch die Ebenen, auf denen die Effekte der ERA-Einführung sichtbar wurden.

Da in dieser Arbeit der Schwerpunkt auf die regionalen Unterschiede des ERA und seine Wirksamkeiten in Bezug auf die Förderung moderner Formen der Arbeitsorganisation gelegt ist, werden im Folgenden die Ergebnisse der drei Regionenprojekte überblicksartig zusammengefasst und vorgestellt. Die Arbeiten der beiden anderen Projekte (zu Leistungsregulierung im Angestelltenbereich und Gleichstellungsproblematik) werden daher nicht weiter zur Analyse herangezogen.

Die drei Begleitforschungsprojekte haben mit quantitativen wie qualitativen Methoden der empirischen Sozialforschung gearbeitet. Dazu gehörten die Dokumentenanalyse, Experteninterviews mit Vertretern des Arbeitgeberverbandes als auch der Gewerkschaft, Interviews mit Betriebsräten sowie in z.T. Beschäftigtenbefragungen in ERA-Einführungsbetrieben. Darüber hinaus wurden Fallstudien in unterschiedlicher Tiefe (Kurzfallstudien, Intensivfallstudien) und verschiedenen Themenschwerpunkten erstellt. Die Vielzahl der Untersuchungsmethoden in den drei Projekten erlaubt nur in wenigen Punkten einen direkten Ergebnisvergleich. Von zentraler Bedeutung ist an dieser Stelle eher ein Ergebnisexzerpt, das aus den Veröffentlichungen und anderen Dokumentationen zu diesen Projekten abgeleitet wird.⁵⁵ Im diesem Kapitel wird zum

⁵⁵ Die Ergebnisse der Begleitforschungsprojekte sind im Detail nachzulesen in „Kontroversen um die Arbeitsbewertung“ (Gerd Bender/Gerd Möll (2009)); „Riskante Modernisierung des Tarifsystems“ (Reinhard Bahnmüller/Werner Schmidt (2009)), „Der Niedersachsen-Weg – Tarifregelungen, Einführungsprozesse und Wirkungen des ERA“ (Martin

einen der aktuelle Forschungsstand zur ERA-Einführung vorgestellt, als auch gleichermaßen die vorliegenden Befunde im Hinblick auf die im vorangegangenen Kapitel diskutierten Ziele analysiert. Dazu werden schwerpunktmäßig die Ergebnisse aus den Projekten der Hans-Böckler-Stiftung, die im Rahmen des Förderschwerpunktes zur ERA-Begleitforschung gefördert wurden, zur Grundlage genommen.

8.1 EFFEKTE AUF EBENE DER TARIF- UND BETRIEBSAKTEURE

Auf Ebene der Tarif- und Betriebsakteure hat sich durch die ERA-Einführung eine Vielzahl von Effekten ergeben. An erster Stelle zählen hier die Effekte, die sich in der Mitgliederentwicklung bei Arbeitgeberverbänden als auch der Gewerkschaften ablesen lassen. Ein weiterer Effekt lässt sich darin beschreiben, ob es durch die ERA-Einführung gelungen ist, den Flächentarifvertrag durch die Tarifverbände eine neue Anerkennung erfahren hat. Als ein weiterer Effekt der ERA-Einführung soll die Veränderung des Images der Tarifakteure als Auslöser und Wegbereiter des ERA beleuchtet werden.

8.1.1 Mitgliederentwicklung

„Bezogen auf die äußere Erosion des Flächentarifvertrages lässt sich eine durch ERA in Gang gebrachte Stabilisierung (bisher) nicht feststellen“ (Bahnmüller u.a. 2010: 256).

In Baden-Württemberg wurden konkrete Analysen zur Mitgliederentwicklung im zuständigen Arbeitgeberverband als auch der zuständigen Gewerkschaft angestellt. Das Ansehen der Gewerkschaft hat in Baden-Württemberg

„angesichts des Übergewichts an Überschreitern und der nicht geringen Zahl von Betrieben, in den die Systemkosten von ERA unter den alten liegen dürften [...] erheblich gelitten – ERA hätte leicht zu einem organisationspolitischen Debakel für die IG Metall werden können“ (Bahnmüller 2009: 125).

Auf der einen Seite waren die traditionellen Gewerkschaftszielgruppen (Leistungslöhner, Produktionsmitarbeiter) von der ERA-Einführung verärgert, andererseits konnte „sie bei ihrer Zukunftsklientel, den Angestellten, bisher nicht an Ansehen gewinnen“ (Bahnmüller 2009: 125). Dies hat jedoch – so die Einschätzung der Wissenschaftler –

„nicht zu einer Welle von Gewerkschaftsaustritten geführt. Austritte wegen ERA wurden von Gewerkschaftseintritten etwa gleichen Umfangs kompensiert.“ (Bahnmüller 2009, S. 125). Für Baden-Württemberg kann somit festgehalten werden, dass ERA zu „keinem organisationspolitischen Rückschlag geworden [ist], den manche zwischenzeitlich befürchteten, zu einem Zugpferd der Mitgliedererwerbungs allerdings ebenso wenig.“ (Bahnmüller 2009: 125).

Auf Seiten des Arbeitgeberverbandes hingegen hat ERA zunächst eine Stärkung des Ansehens der Verbandsarbeit bewirkt, und – laut Angaben des Arbeitgeberverbandes SÜDWETMETALL zu keinerlei Mitgliederverlusten geführt. Dass zwar in der Zeit von 2005 bis 2007 etwa 15% der Mitglieder ausgetreten sind, wird von Seiten des Verbandes nicht mit ERA in Zusammenhang stehend erklärt.

Kuhlmann/Hans Joachim Sperling (2009) und „Ein ‚Meilenstein der Tarifpolitik‘ wird besichtigt“ (Sebastian Brandl/Hilde Wagner Hrsg., (2011) sowie in „Erosion, Erneuerung, Umnutzung; Arbeitgeberverbände und ihr Umgang mit dem Flächentarifvertrag am Beispiel der ERA-Einführung in der Metall- und Elektroindustrie (Reinhard Bahnmüller/Martin Kuhlmann/ Werner Schmidt/Hans Joachim Sperling (2010).

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt das Begleitforschungsprojekt aus Niedersachsen:

„ERA ist bei den beteiligten Akteuren im Großen und Ganzen akzeptiert: auf Arbeitgeber- wie Gewerkschaftsseite hat es in nennenswertem Umfang weder Austritte noch Eintritte gegeben.“ (Kuhlmann/Sperling 2009: 135)

Und auch Nordrhein-Westfalen kommt zu ähnlichen Ergebnissen: Es wurden

„Hinweise darauf gefunden, dass sich nicht nur bei den Belegschaften insgesamt, sondern auch bei vielen Gewerkschaftsmitgliedern in Bezug auf die Einschätzung der IG Metall zwei gegensätzliche Tendenzen überlagert und wechselseitig neutralisiert haben könnten.“ (Bender/Möll, 2009: 92)

Der durchschnittliche Organisationsgrad über das gesamte Sample in NRW hinweg betrug knapp 50% mit einer sehr großen Streuung. Die Entwicklung des gewerkschaftlichen Organisationsgrades im Zusammenhang mit der ERA-Einführung hat sich nur unwesentlich verändert.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass ERA bei den Arbeitgeberverbänden als auch bei der Gewerkschaft weder zu einem Zuwachs an Mitgliedern noch zu vermehrten Austritten geführt hat. Dies gilt für alle drei untersuchten Regionen. Es gab, so die Befunde der Forschungsprojekte

„Neueintritte wegen ERA, aber auch einige Austritte, die Gesamtbilanz (hier nur bezogen auf die Regionalverbände in Baden-Württemberg und Niedersachsen [Anmerk. der Verf.]) dürfte eher ausgeglichen sein. Die äußere Erosion des Tarifsystems ist somit durch ERA nicht gestoppt“ (Bahnmüller u.a. 2010: 256).

8.1.2 Anerkennung des Flächentarifvertrages durch Verbände

Dass die Anerkennung eines Flächentarifvertrags durch die Verbände eher den Gewerkschaften zufallen würde, wäre aufgrund der Sicherungs- und Ordnungsfunktionen eines Flächentarifvertrages zu erwarten. Insbesondere die Gewerkschaften legen gemäß dieser Funktion großen Wert auf die Durchsetzung und Einhaltung tarifvertraglicher Regelungen. Die ERA-Einführung und die Befunde aus den Forschungsprojekten zeichnen in dieser Frage allerdings ein anderes Bild: In Baden-Württemberg hat sich die Erwartungshaltung geradezu ins Gegenteil verkehrt. Hier war es der Arbeitgeberverband, der mit dem allem Durchsetzungswillen eine 1:1-Umsetzung des Tarifwerkes einforderte. Bahnmüller u.a. beschreiben die Haltung von SÜD-WESTMETALL wie folgt:

„Die Rollenverkehrung ging so weit, dass Südwestmetall sich im ERA-Umsetzungsprozess als Bannerträger der Ordnungsfunktion von Tarifverträgen präsentierte, während die IG Metall als diejenige Seite dargestellt wurde, die es damit nicht allzu ernst nehme.“ (Bahnmüller u.a. 2010: 248)

Diese Konstellation gab es bisher so nicht: „Dass es der Arbeitgeber ist, der sich den Tarifvertrag holt, um seine Schutzposition durchzusetzen, ist relativ neu. Das war bisher das Mittel der Arbeitnehmer, auf das sie sich berufen konnten“ (Bahnmüller u.a. 2010: 248).

Sofern die Anerkennung der Betriebsräte und des Managements Hinweise auf die Stabilisierung des Flächentarifvertrages geben kann, in dem ein Flächentarifvertrag in seiner Gesamtheit und auch in seiner betrieblichen Wirkkraft positiv bewertet wird, kann dies aktuell noch nicht entschieden werden. Es ist zumindest festzuhalten, dass die Ausgestaltung des jeweiligen Tarifwerkes einen Einfluss darauf haben kann: in Niedersachsen ist ERA von beiden Betriebsparteien positiver bewertet als in NRW und noch sehr viel positiver als in Baden-Württemberg. Die Aner-

kennung des Tarifvertrages durch die Tarifvertragsparteien scheint eine Anforderung zu sein, die in der Natur der Sache bereits bestätigt liegt. Dennoch lassen die Befunde aus den drei Untersuchungsregionen darauf schließen, dass es insbesondere die Auslegungsfreiheit der Regelungskomponenten aus Perspektive der Tarifparteien verschieden zu betrachten ist: der Arbeitgeberverband plädiert für eine regelnahe Umsetzung des Tarifvertrages (besonders in Baden-Württemberg), die Gewerkschaft sucht die Interpretationsspielräume des Tarifvertrages, um betriebliche Spielräume der Aushandlung zu schaffen.

Daraus ließe sich die Hypothese ableiten, dass die ordnungspolitische Kontroll- und Steuerungsfunktion eines Flächentarifvertrages bzw. im Umkehrschluss die Höhe des betrieblichen Spielraums bei der Implementation eines Flächentarifvertrags einen Einfluss auf die Anerkennung der generellen Ordnungsfunktion eines Flächentarifvertrages hat.

8.1.3 Profilschärfung der Tarifakteure

Um den Flächentarifvertrag stärken zu können, war ein wichtiger Aspekt bei der Ausgestaltung des ERA, eine Rollen- und Profilschärfung der Tarifvertragsparteien zu erreichen. Die Anwendung des vor ERA gültigen Lohn- und Gehaltsrahmens der Metall- und Elektroindustrie fand – weit entfernt von der Papierlage des Tarifvertrages – überwiegend nur in den Betrieben statt. Die Tarifvertragsparteien, Arbeitgeberverbände und Gewerkschaft, blieben in Fragen der Entgelt differenzierung außen vor. Durch die strikte Definition der Entgeltfindung des Lohn- und Gehaltsrahmens und der im Laufe der Zeit immer geringer werdenden Anwendbarkeit, emanzipierte sich die betriebliche Ebene und praktizierte Entgelt differenzierung und -findung z.T. an den Grenzen der Tarifkonformität. Durch ERA sollte nun eine vereinfachte Entgeltfindung den betrieblichen Realitäten nahekommen und durch ein gewisses Maß an Deutungs Offenheit in der Auslegung die Verbandsakteure näher ans Geschehen in den Betrieben rücken. Dadurch sollte sich die Steuerungsmöglichkeit erhöhen und gleichermaßen die Anbindung an die Verbände gestärkt werden.

Die Nähe der Tarifvertragsparteien zum Einführungsgeschehen des Entgelt rahmenabkommens kann sich an verschiedenen Indikatoren ablesen lassen. Für die Überprüfung in dieser Arbeit soll zum einen das Maß der konflikthafter Einführung als auch die Bewertung der ERA-Einführung durch die Tarifvertragsparteien herangezogen werden. Nicht nur auf betrieblicher Ebene, auch auf Ebene der Tarifakteure haben die Forscher der ERA-Projekte Befunde für weitreichende Effekte im Hinblick auf einen Imagewechsel gefunden.

In Baden-Württemberg, so Bahn Müller, verlief die ERA-Einführung „konfliktreicher als erwartet“ (Bahn Müller 2009, S. 124). Eine Ursache dieser konfliktstarken Auseinandersetzung wurde in Baden-Württemberg in der starken Einflussnahme des Arbeitgeberverbandes SÜDWESTMETALL gesehen. SÜDWESTMETALL hat sich in der ERA-Einführung als starker Akteur präsentiert, der wenig konfliktscheu die ERA-Einführung begleitet hat.

Dadurch hat SÜDWESTMETALL „bei den Betriebsräten und Beschäftigten an Ansehen eingebüßt, nach eigener Darstellung jedoch nicht bei den Mitgliedsfirmen“ (Bahn Müller 2009: 125).

Darüber hinaus gehe SÜDWESTMETALL davon aus, dass es dem Verband gelungen sei, das Profil des Verbandes über die Entgeltfragen hinaus geschärft zu haben (vgl. Bahn Müller 2009: 125 f.). Den Ergebnissen des Projektes aus Baden-Württemberg zu Folge ist die ERA-Einführung für den Arbeitgeberverband in vielerlei Hinsicht wirkungsvoll gewesen: Zum einen hat sich der Verband als starker Verbandsakteur präsentieren können, der in der Vertretung seiner Verbandsinteres-

sen auch keine Konflikte scheut. Hierin liegt allerdings auch der stärkste Kritikpunkt an SÜD-WESTMETALL (und an der Gewerkschaft) von Seiten der Betriebsräte und Beschäftigten:

Beiden „wird vorgeworfen, die versprochene ruhige und einvernehmliche ERA-Umsetzung sei ausgeblieben“ (Bahn Müller 2009: 125).

Wie sich die ERA-Einführung letztendlich für den Arbeitgeberverband darstellt und mit welcher Akteurshaltung die Einführung begleitet wurde, macht ein Zitat aus den Projektergebnissen aus Baden-Württemberg deutlich, in dem es zunächst um die Frage geht, inwieweit SÜDWESTMETALL durch ERA eine Stärkung des Flächentarifvertrages sieht:

„Wenn wir ein zweites Mal Krieg führen müssen, wenn wir einen Flächentarifvertrag anwenden wollen, dann hat der für uns keine Funktion (Südwestmetall-Vertreter).“ (Bahn Müller 2009: 125).

Die Gewerkschaft IGM in Baden-Württemberg hingegen, die bei der ERA-Aushandlung eher auf eine Erweiterung der Spielräume setzte, hat in diesem Kontext an Boden verloren: sie konnte sich im gesamten Umsetzungsprozess in Baden-Württemberg nicht als starker Partner konstituieren. Die paradoxe Rollenverkehrung des regelorientierten Arbeitgeberverbandes und der interpretationsoffenen Gewerkschaft signalisierte den Betrieben eher einen schwachen Partner auf Seiten der Gewerkschaft und einen übermächtigen Partner auf Arbeitgeberseite.

Diese intensive Form der Profilschärfung ist dem Arbeitgeberverband Metall NRW nicht gelungen. Aber auch hier werden positive Bewertungen aus den Ergebnissen des Begleitforschungsprojektes abgeleitet. In NRW wurde der Arbeitgeberverband von den Unternehmen als hilfreicher Dienstleister bei Umstellung auf ERA wahrgenommen. Darüber hinaus wurde in NRW das Entgeltrahmenabkommen von einem Großteil der Arbeitgeber als Fortschritt gegenüber dem alten Lohn- und Gehaltsrahmenabkommen gewertet und dies führt

„zu einer Stabilisierung der Position von Metall NRW und seinen Mitgliedsverbänden. Wie nachhaltig das sein wird, muss die Zukunft zeigen.“ (Bender/Möll 2009: 196).

Die IG Metall in NRW betont immer wieder, dass es sich bei der ERA-Einführung um einen politischen und weniger technischen Prozess gehandelt hat, bei dem die Spielräume in der Auslegung das Prinzip der Entgeltpolitik wieder auf die betriebliche Bühne geholt habe:

„Es ist wichtig, bei der Eingruppierung zu sagen: eine richtige Eingruppierung gibt es gar nicht. Es gibt immer Spielräume [...]. Das ist keine Frage der objektiven Feststellung von irgendwelchen Sachverhalten, sondern es ist eine interessen geleitete Vorgehensweise, weil Lohnfragen eben Machtfragen sind“ (Sadovsky 2008 in Bender/Möll, 2009: 199).

An dieser Stelle wird deutlich, dass es weniger um den Tarifvertrag als solchen in seinen Regelungskomponenten geht als um die Möglichkeit, auf Basis eines solchen Dokumentes Auseinandersetzungen auf betrieblicher Ebene anzustoßen und bis dato verlorenes Verhandlungsland zurückzugewinnen.

„Wir verlieren unsere Gestaltungsmacht in den Betrieben, wenn wir nicht mehr sagen können, wie viel Arbeit wert ist, wenn wir das mit Tarifverträgen nicht mehr beschreiben können. Da ist eine ganz strategische und sehr langfristig ori-

enterte Frage, die da [gemein ist das ERA; Anmerk. der Verf.] beantwortet wurde.“ (Sadowsky 2008 in Bender/Möll 2009: 201)

In NRW kommen die Wissenschaftler zu dem Ergebnis, dass

„die betriebliche Umsetzung des neuen Gehaltsrahmens den Verbänden die Gelegenheit gibt, ihre Nützlichkeit zu belegen. [...] und das kann man mit Fug und Recht einen paradoxen Effekt nennen – potenziell umso mehr, je schwieriger der Umstellungsprozess läuft bzw. gelaufen ist. Denn gerade wenn es Probleme gab und wenn massive Abbewertungen drohten, konnten die betrieblichen Interessenvertreter und die Gewerkschaft sich als starke Helfer in der Not beweisen.“ (Bender/Möll 2009: 196).

In Niedersachsen war es eine auf Kontinuität und „sanfte Wiederherstellung einer geordneten Eingruppierung“ (Bahnmüller/Kuhlmann/Schmidt/Sperling 2010: 249) ausgerichtete Herangehensweise an ERA. Hier konnten die Tarifparteien keine echte Profilschärfung erreichen – das liegt zum einen an der grundlegenden Herangehensweise der ERA-Zielsetzungen und zum anderen an der daraus entstehenden Umsetzungsdynamik. Auch wenn es in Niedersachsen in einigen Betrieben zu einer konfliktären Auseinandersetzung um ERA gekommen ist, hat sich dies nicht auf die Ebene der Tarifparteien ausgeweitet sondern ist auf Ebene der Betriebe angegangen und abgewickelt worden. Die wenig steuernde und ordnungspolitische Ausrichtung des ERA-Werkes als solches führt auch in dieser Perspektive zu einem anderen Ergebnis als die mit einem hohen „Innovationsanspruch“ (Bahnmüller u.a. 2010: 247) ausgestattete ERA-Umsetzung in Baden-Württemberg.

„Typisch für die ERA-Einführung im Tarifgebiet Niedersachsen ist, dass die Tarifvertragsparteien sich hier nicht in der Rolle von Treibern der Veränderung betrieblicher Entgeltlinien oder von Entgeltsystemen sehen.“

Im Mittelpunkt der Verbandsaktivitäten standen vor allem eine fach- und sachgerechte Umsetzung der Regelungen des Tarifvertrages. Dazu wurden in Niedersachsen kaum zusätzliche Ressourcen mobilisiert, wie es in anderen Tarifgebieten üblich war.

„NiedersachsenMetall verzichtete bewusst hierauf [gemeint sind personelle Ressourcen wie Verbandsingenieure; Anmerk. der Verf.] und sah sich eher in der Funktion des Dienstleisters, der sich auf die Bereitstellung von Informationsmaterial und Umsetzungshilfen sowie die Durchführung von Informations- und Erfahrungsaustausch konzentrierte und auf Anfrage den Mitgliedsfirmen mit Beratungsleistungen zur Verfügung stand, jedoch keinen Druck auf die Betriebe ausübte.“ (Kuhlmann/Sperling 2009: 128).

Zusammenfassend lässt sich aus den Befunden der Begleitforschungsprojekte ableiten, dass die Profilschärfung als ein Ziel der Tarifparteien durchaus erfolgreich umgesetzt wurde. Allerdings erfolgte die Profilschärfung eher in Formen der Auseinandersetzung. Die ERA-Einführung hat die Tarifvertragsparteien wunschgemäß näher an die Betriebe gerückt, jedoch als Unterstützer in konfliktären Auseinandersetzungen. In Niedersachsen, wo die ERA-Umsetzung verhältnismäßig „geräuscharm“ (Kuhlmann/Sperling 2009: 128) verlaufen ist und sich die Tarifparteien eher als ‚Dienstleister nach Bedarf‘ verstanden haben, ist den Tarifparteien kaum eine neue Positionierung gelungen. In NRW konnte die Profilschärfung deutlicher vollzogen werden – aber auch hier waren es die problemhaften Einführungen, in denen sich die Tarifparteien als starke

Partner im wieder zurückgewonnenen Verhandlungsfeld der Entgeltpolitik profilieren konnten. Am stärksten ist die Profilschärfung in Baden-Württemberg geglückt: der Wille nach einem Innovationsschub in der Entgeltgestaltung vor dem Hintergrund eines ordnungs- und verteilungsstringenten Tarifvertrages hat dem Arbeitgeberverband erhebliche Aktionsräume in den Betrieben eingeräumt. Begleitet von der Bereitschaft, auch einen konflikthaften Einführungsweg zu gehen, hat der Arbeitgeberverband deutlich an Profil gewonnen und damit auch positive Imageeffekte bei seinen Mitgliedern erzeugt. Dauerhaft wird die ERA-Einführung für Baden-Württemberg eine entsprechende Referenz der Profilschärfung darstellen.

Möglicherweise liegt es in der Natur der Sache, dass eine Profilschärfung nicht über einen kooperativ-konsensualen Weg erzeugt werden konnte, sondern immer in der konflikthaften Auseinandersetzung zweier gegensätzlicher Akteure. Legen die vorangegangenen Überlegungen zunächst den Schluss nahe, die ERA-Umsetzung in Niedersachsen sei ‚besser‘ (da konfliktärmer und kooperativer) verlaufen als in den beiden anderen Tarifgebieten, dient diese operativ günstige Vorbedingung nicht im Hinblick auf die Profilschärfung der Tarifakteure.

8.2 ENTGELTPOLITISCHE UND VERTEILUNGSPOLITISCHE EFFEKTE

Das folgende Kapitel soll an Schwerpunktthemen der ERA-Einführung die entgelt- und verteilungspolitischen Effekte von ERA erläutern und veranschaulichen. Dabei wird zunächst der angestrebte Effekt der Aufwertung von Facharbeit in den Fokus genommen. Ein weiteres Kernthema ist die Neuverteilung auf die Entgeltgruppen des ERA sowie das Ergebnis über eingetretene Unter- oder Überschreiter. Daran anschließend soll als weiterer Effekt die eingetretenen Systemkosten beleuchtet werden. Eine weitere Ebene, auf der die Effekte von ERA in den drei Tarifbezirken dargestellt werden sollen, bezieht sich auf die Reklamationen und Widersprüche, die es bei der ERA-Einführung gegeben hat und inwieweit die ERA-Einführung kooperativ oder konfrontativ verlaufen ist. Abschließend soll insgesamt die Transparenz in der Grundentgeltfindung für die drei Tarifregionen analysiert werden.

8.2.1 Aufwertung von Facharbeit

Als ein weiteres Ziel der ERA-Einführung gilt die ‚Sicherung der tariflichen Entgeltgerechtigkeit‘. Dazu zählt insbesondere der Wunsch der Tarifvertragsparteien und dabei insbesondere der Gewerkschaft nach einer Aufwertung der Facharbeit, die sich im alten Lohn- und Gehaltsrahmenabkommen nicht in adäquater Form wiederfindet (vgl. Bahn Müller/Schmidt (2009), Bender/Möll (2009), Kuhlmann/Sperling (2009)). Hier hat der Tarifvertrag nicht die nötigen Regelungen zur Arbeitsbewertung der Facharbeit geliefert.

Für alle drei Tarifregionen gilt folgender Satz von Reinhard Bahn Müller sehr treffend:

„Die Relevanz von Tarifverträgen ist wieder betrieblich spürbar geworden.“ (vgl. Bahn Müller 2009: 121).

Die ERA-Einführung hat in allen drei Regionen deutliche Veränderungen der betrieblichen Entgeltstruktur bewirkt. In Baden-Württemberg kam es zu weitreichenden Auf- und Abbewertungen von Arbeitsaufgaben. Die mit ERA intendierte Höherbewertung der Facharbeit in den Produktionsbetrieben hat tatsächlich Einzug gehalten. Insbesondere Facharbeit im Werkzeugbau, Einrichter, Anlagenführer etc. profitierten von der ERA-Einführung. Teilweise wirkte sich ERA aber auch positiv in technischen Bereichen aus (Ingenieure, Konstrukteure, Techniker). In speziellen kaufmännischen Tätigkeiten lassen sich auch Aufwertungen finden, ebenso in besonderen Funktionen, die keiner „speziellen Gruppenlogik folgen“ (Bahn Müller 2009: 121). Zu

den ERA-Verlierern in Baden-Württemberg zählen vor allem die Verwaltungs- und Sekretariatstätigkeiten sowie kaufmännische Funktionen. In den technischen Bereichen sind jene Berufsgruppen von Abwertung betroffen,

„wenn sich die fachlichen Anforderungen aufgrund computerunterstützten Arbeitens nachhaltig verändert hatten [...] oder Engpässe zu hohen Marktpreisen auf dem externen Arbeitsmarkt führten. Dazu zählen insbesondere IT-Funktionen [...]“ (Bahnmüller 2009: 121).

In NRW lassen sich diese Befunde bestätigen: auch hier haben Facharbeiten eine Höherbewertung erfahren und gehören ebenfalls

„tendenziell zu den Gewinnern der Umstellung; beispielhaft wurden unter anderem genannt: CNC-Dreher, Fräser mit Programmierfähigkeit, Kernmacher, Zerspanungsmechaniker. Auch Facharbeitertätigkeiten mit indirekten, produktionsunterstützenden Anteilen (z.B. in der Qualitätskontrolle, der Instandhaltung oder im Werkzeugbau) wurden nun höher bewertet. Die Arbeitsvorbereitung sowie Meister, Techniker, Ingenieure und Konstrukteure wurden fast so häufig zu den Unterschreitern gezählt wie untere und mittlere Vorgesetzte“ (Bender/Möll 2009: 81).

In Niedersachsen finden sich ebenfalls deutliche und vergleichsweise einheitliche Muster von Höherbewertung und Abwärtsbewertung einzustufender Tätigkeiten. Die Daten, aus denen die Ergebnisse abgeleitet wurden, beziehen sich auf etwa die Hälfte der in Niedersachsen ERA-einführenden Betriebe, aber auch für dieses Tarifgebiet konnten die Forscher auf Basis von Fallstudien, Betriebsdaten und Experteneinschätzungen einige Grundzüge der ERA-Wirkungen umreißen (vgl. Kuhlmann/Sperling 2009: 130 f.).

„Beschäftigte mit Überleitungszulagen finden sich in der Hauptsache in Tätigkeitsbereichen bzw. bei Personengruppen, die aus unterschiedlichen Gründen (arbeitsmarktbedingt, besonderer betrieblicher Stellenwert) bisher besonders gut eingruppiert waren.“

Weitere Gründe für Abbewertung von Tätigkeiten sind des Weiteren dann zu finden, wenn Entgeltgruppen an Anforderungsniveaus orientiert waren, die mit formalen Qualifikationsniveaus einhergehen (Meister-, Techniker-, Fachhochschulniveau). Weitere Gründe für Überschreiter sind auch in Niedersachsen als Folge des technologischen Wandels zu verstehen, sowie veränderter Ausbildungsinhalte, d.h.

„sie greifen dann, wenn die Arbeitstätigkeit im Zuge veränderter Rahmenbedingungen geringere formale Qualifikationen erfordert“ (Kuhlmann/Sperling 2009: 131).

Als vierter Grund wurden individuelle Tätigkeitswechsel auf geringwertigere Arbeitsplätze genannt, bei denen der Wechsel in der Bezahlung nicht nachvollzogen wurde. Eine Höhergruppierung wurde für Niedersachsen auch für die Facharbeit erkannt:

„Quantitativ bedeutsam ist vor allem die Gruppe der bisherigen Zeitlöhner, bei denen sich höhere ERA-Entgelte tarifsystematisch aufgrund der gerade im Facharbeiterbereich deutlich angehobenen Grundentgelte ergeben“ (Kuhlmann/Sperling 2009: 132).

8.2.2 Verteilung der Entgeltgruppen

Die Veränderung in der Besetzung der Entgeltgruppen ist ein weiterer entgeltpolitischer Effekt, der bei der ERA-Einführung untersucht wurde und soll an dieser Stelle als ergänzender Indikator dienen. Die Untersuchungen aus Baden-Württemberg kommen zu dem Befund, dass der Anteil an Beschäftigten, die unterhalb der Eckentgeltgruppe eingruppiert sind, deutlich höher liegt als vor der ERA-Einführung.

Zum Jahresende 2007/2008 befanden sich nach ERA-Einführung „32% der Beschäftigten unterhalb der Eckentgeltgruppe 7, 39% im Bereich der EG 7 bis EG 12 (traditioneller Facharbeiterbereich) und 27% darüber (EG 13 bis EG 17). [...] Näherungsweise ist davon auszugehen, dass sich der Anteil (gemeint ist der Anteil der Beschäftigten unterhalb der Eckentgeltgruppe; Anmerk. d. V.) um etwa 10 Prozentpunkte erhöht hat.“ (Bahnmüller 2009: 122).⁵⁶

In NRW ist die Besetzung der alten und neuen Entgeltgruppen – so die Erläuterung im veröffentlichten Projektbericht – nicht ganz eindeutig zu beziffern, da Daten nur von 93 Betrieben vorliegen und die Besetzung der Entgeltgruppen zum Teil auf Schätzungen der befragten Betriebsräte beruht. Ein erheblicher Vorteil der ERA-Systematik im Hinblick auf das Thema Entgeltgerechtigkeit liegt für NRW in der größer gewordenen Differenzierungsmöglichkeit für Anlern- als auch Angestelltentätigkeiten. Im alten Gehaltsrahmenabkommen gab es für Angestellte im Prinzip nur sechs Differenzierungsstufen. In ERA kann nun die gesamte Spannbreite der 14 Entgeltgruppen genutzt werden. Einfache Tätigkeiten beginnen mit einer Eingruppierung in die EG 1, Sachbearbeiteraufgaben werden in die Entgeltgruppen 9 bis 12 eingestuft und höherwertige Tätigkeiten (in der Regel aus dem „tariflichen Akademikerbereich“) liegen in EG 12 und darüber. In NRW wurde – aufgrund der überwiegend mittelständisch geprägten Struktur – die Neubesetzung der Entgeltgruppen sowohl für Betriebe unter 500 Beschäftigte als auch für Betriebe mit über 500 Beschäftigten ermittelt. In den Betrieben mit weniger als 500 Beschäftigten sind rund 26% der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen unterhalb der Eckentgeltgruppe 7 eingruppiert. Im mittleren Abschnitt der Entgeltgruppe 7 bis Entgeltgruppe 12 liegt der Anteil bei knapp 63% und in den oberen beiden Entgeltgruppen (EG 13 und EG 14) sind ca. 11 % der Beschäftigten eingruppiert. In den größeren Betrieben (ab 500 Beschäftigte) fallen die Gruppenbesetzungen deutlich anders aus: in den kleineren Entgeltgruppen (EG 1 bis EG 6) finden sich annähernd der gleiche Anteil (24,1 %), die Besetzung der oberen Entgeltgruppen (EG 13 und EG 14) sind mit 21,6% etwa doppelt so stark besetzt. (vgl. Bender/Möll 2009: 78 ff.) Diese Ergebnisse lassen vermuten, dass die Betriebsgröße scheinbar einen Einfluss auf die Besetzung der Entgeltgruppen hat. Der Vergleich zu Niedersachsen, die ebenfalls eher mittelbetrieblich organisiert sind, zeigen sich ähnliche Verteilungen in den Entgeltgruppen wie sie in Nordrhein-Westfalen vorzufinden sind, wobei für das Tarifgebiet Niedersachsen keine Zahlen vorliegen.

⁵⁶ Die Eckentgeltgruppe als Orientierungsgröße für den Vorher-Nachher-Vergleich zu wählen, ist nicht nur methodisch die einzig denkbare Größe; auch die unterschiedliche Spreizung der ERA-Entgeltgruppen in den Tarifbezirken lässt nur diese Größe als Vergleichsgröße zu, da die Eckentgeltgruppe in allen drei Altsystemen in der Regel eine einschlägige Berufsausbildung voraussetzte.

Tabelle 16: Besetzung der Entgeltgruppen nach ERA-Einführung im Vergleich

| Besetzung der Entgeltgruppen nach ERA-Einführung | BaWü | NRW (unter 500 MA) | NRW (über 500 MA) | NiSa |
|--|--------------------------|---------------------------|---------------------------|-------------------|
| Unter Eckentgeltgruppe | (bis EG 6) 32 % | (bis EG 6) 26 % | (bis EG 6) 24 % | (Bis EG 4) |
| Facharbeiterbereich | (EG 7 bis EG 12) 39 % | (EG 7 bis EG 12) 63 % | (EG 7 bis EG 12) 54 % | (EG 5 bis EG11) |
| Obere Entgeltgruppen | EG 12 bis EG 17) 27 % | (EG 13 bis EG 14) 11 % | (EG 13 bis EG 14) 22 % | (EG 12 bis EG 13) |

Quellen: Bahnmüller 2009; Bender/Möll 2009; Kuhlmann/Sperling 2009; eigene Darstellung

Ein zentraler Hinweis darauf, dass ERA nicht notwendigerweise zu mehr Entgeltgerechtigkeit führt, lässt sich in der Verteilung der Entgeltgruppen im Vergleich der Tarifregionen erkennen. Unabhängig davon, ob es sich um einen Betrieb in Baden-Württemberg oder in Nordrhein-Westfalen oder Niedersachsen handelt, es ist in jedem Falle nicht davon auszugehen, dass die Betriebsgröße einen Einfluss auf die Einstufung von Funktionen und Arbeitssystemen haben kann. Da – wie im Kapitell der ERA-Einstufung und Eingruppierungssystematik beschrieben – die Einstufung entlang des Arbeitsplatzes erfolgt, ist es unwahrscheinlich, dass eine Einstufung gemäß Papierlage von der Betriebsgröße mitbestimmt wird. Es ist also vielmehr anzunehmen, dass in den Betrieben mit mehr Beschäftigten die Spannweite der Entgeltgruppenverteilung viel stärker in Anspruch genommen wird. Dies erfolgt nicht auf Basis der Bewertung eines einzelnen Arbeitsplatzes, sondern vermutlich aus der Berücksichtigung eines betrieblichen Entgeltgefüges. Dies hat zur Folge, dass der Arbeitsplatz eines Drehers in einem mittelständischen Betrieb anders eingestuft und bewertet wird, als der Arbeitsplatz eines Drehers in einem größeren Unternehmen. Da dies aufgrund der Tätigkeiten kaum vorkommen kann (es sei denn, das Maß an Kommunikations- und Abstimmungserfordernissen ist erheblich anders), legt dieser Befund die Vermutung nahe, dass auch andere Faktoren zur Einstufung herangezogen werden. Damit ist u.U. ein Arbeitsplatz in einem Großunternehmen höher eingestuft als in einem kleineren Unternehmen. Dies kann allerdings nicht als Entgeltgerechtigkeit bewertet werden. Die Gründe liegen dafür sicher weniger in der Ausgestaltung des ERA selbst sondern vielmehr in der gewünschten Differenzierungstiefe von betrieblichen Entgeltstrukturen.

8.2.3 Anteile an Überschreiter/Unterschreiter

Die Neubewertung von Tätigkeiten, die Veränderungen der Arbeitsbewertung bei Belastungen und beim Leistungsentgelt schlagen sich in der schlussendlichen Entgelthöhe des einzelnen Beschäftigten nieder. Im Vergleich zu den Verdiensten vor der ERA-Einführung kommt es zu einer Veränderung der Entgelthöhen auf betrieblicher Ebene: ein Anteil aller Beschäftigten wird zu sogenannten „Überschreitern“ und ein anderer Teil zu sogenannten „Unterschreitern“. Per Definition sind „Unterschreiter“ Beschäftigte, deren Verdienst nach ERA höher ausfällt als vorher. „Überschreiter“ sind in dieser Logik Beschäftigte, deren Verdienst nach ERA niedriger ausfällt als vor der ERA-Einführung. Unabhängig von allen Sicherungssystemen, die eingebaut wurden, ist der Anteil an Über- und Unterschreitern ein möglicher Indikator dafür, das Ziel der Entgeltgerechtigkeit zu verfolgen.

Allerdings war dieses Ziel erwartungsgemäß mit hohen Risiken verbunden – Gründe für zuvor Einzug gehaltene „Ungerechtigkeiten“ in den Betrieben werden vielfach beschrieben und sind unumstritten: an erster Stelle steht die betriebliche Lohnpolitik, die in regelmäßigen oder unregelmäßigen Abständen Einfluss auf das betriebliche Verdienstniveau genommen hat. Des Weiteren ist eine Ursache für die Bezahlung oberhalb des Tarifniveaus die Reaktion auf Arbeitsmarktnappheiten (insbesondere im IT-Bereich), ein dritter Punkt, so benannt von Bahnmüller und Schmidt ist die Unterbindung opportunistischen Verhaltens von Beschäftigten:

„Während die Unbestimmtheit des Arbeitsvertrages Flexibilitäts- und damit Transaktionskostenvorteile gegenüber spezifizierten Dienstleistungsverträgen bietet, birgt sie andererseits den Beteiligten die Chance, die bestehenden Spielräume „opportunistisch“ im Eigeninteresse zu nutzen. [...] ...bleiben der Arbeitgeberseite im Grundsatz folgende Möglichkeiten, um opportunistisches Verhalten der Beschäftigten zu verhindern: Kontrolle sowie materielle und immaterielle Anreize“ (Bahnmüller/Schmidt 2009: 359). Zu guter Letzt war das Thema Abgruppierung auch im Hinblick auf die negativen Effekte bei den Beschäftigten ein selten genutztes Mittel, auf das auch von Seiten des Managements, nach Anraten der betrieblichen Interessenvertretung häufig verzichtet wurde. (vgl. Bahnmüller/Schmid 2009: 357 ff.)

Der Anteil an Über- und Unterschreitern in NRW war in etwa ausgeglichen: für 66 Fälle lagen Unterschreiterergebnisse vor, für 68 Fälle Überschreiterergebnisse. Die Anteile waren annähernd normalverteilt⁵⁷. Die Differenz zwischen dem ERA-Entgelt und dem zuvor fälligen Grundlohn oder Grundgehalt war in NRW nicht besonders ausgeprägt:

„Die Differenz [...] ist in den befragten Betrieben in manchen Fällen nicht sehr groß. Mehrheitlich handelt es sich aber um Beträge von mehr als 50 Euro im Monat, und es gibt durchaus dramatische Extremfälle, in denen die Differenz mehrere tausend Euro ausmacht“ (Bender/Möll 2009: 83).

Der Anteil an Überschreitern, so die Ergebnisse der Betriebsrätebefragung aus Baden-Württemberg, allerdings war hoch: In den Betrieben, die bis zum Befragungszeitpunkt ERA eingeführt hatten, lag die Relation von „Überschreitern“ zu „Unterschreitern“ bei 54% zu 46%, d.h. „es gibt etwas mehr ERA-Verlierer als ERA-Gewinner“ (Bahnmüller/Schmidt 2009: 258). Dabei ist die „Überschreiterquote“ in Großbetrieben etwas höher als in kleineren Betrieben. Darüber hinaus ist die Spanne der Über- und Unterschreiterbeträge von Interesse:

„Der Maximalbetrag, den „Überschreiter“ in den von uns befragten Betrieben „verlieren“, liegt bei 2.159,00 €, „Unterschreiter „gewinnen“ maximal 1.667,00 €.

In Niedersachsen werden ähnliche Ergebnisse gemessen: Hier liegt ein Überschreiteranteil von ca. 35% vor, der Anteil der Unterschreiter liegt bei ca. 32%. 33% der untersuchten Fälle zeigen keine Abweichung vom vorherigen Eurobetrag. Ähnlich verhält es sich mit den durchschnittlichen Eurobeträgen der Überleitungszulagen, sich die in Niedersachsen bei 17% der Beschäftigten um ca. 200 Euro bewegen. Überleitungszulagen über 200 Euro sind allerdings nur in etwa 10% der Fälle zu finden. Die Beträge der Unterschreiter liegen in einigen Fällen bei über 500 Euro, das Gros der Anteile liegt allerdings in einer Eurospanne von um die 200 Euro. (vgl. Kuhlmann/Sperling 2009: 131 ff.)

⁵⁷ Vgl. Bender/Möll, 2009: „Bewertung, Eingruppierung, Einstufung, Überschreiterproblem“, Beitrag zur Tagung: „Modernisierung von Tarifstrukturen – Zwischenbilanz der ERA-Einführung“, Frankfurt, 28. Oktober 2009. Foliensatz.

8.2.4 Systemkosten

Eine wichtige Größe zur Beurteilung der Wirkungen von ERA ist die Betrachtung der Systemkosten. Um den Abstand zwischen der bisherigen tariflichen Entgeltlinie und der ERA-Entgeltlinie auszugleichen, wurde für alle Betriebe eine betriebliche Kostenneutralität vereinbart. Als sogenannte Strukturkomponente wurden in den Vorjahren Mittel für die Einführung von ERA zurückgelegt, um die möglichen Mehraufwände zu kompensieren. Dabei ist zu unterscheiden zwischen der systembedingten und der betrieblichen Kostenneutralität. Die ERA-Einführung wäre verteilungsneutral, wenn dabei im Durchschnitt der Betriebe die in früheren Tarifrunden bereits vorfinanzierten 2,79% an Mehrkosten erreicht würden. Die Wirkungen von ERA lassen sich also auch anhand des Deltas von alten zu neuen Systemkosten erkennen.

In allen drei untersuchten Tarifregionen wurde die Grenze von 2,79% nicht erreicht. Hier verteilen sich die neuen Systemkosten wie folgt:

Tabelle 17: Anteil der Betriebe mit Systemkosten nach ERA-Einführung von...

| Anteil der Betriebe mit Systemkosten nach ERA-Einführung von... | BaWü | NRW | NiSa |
|---|------|------|------|
| über 2,79% | 4 % | 3 % | 17 % |
| zwischen 1% – 2,79% | 54% | 58 % | 59 % |
| zwischen 0% und 1% | 11% | 16 % | 24 % |
| unter dem bisherigen Niveau | 25% | 13 % | 0 % |

Quellen: Bahn Müller 2009: 122; Bender/Möll 2009: 86; Kuhlmann/Sperling 2009: 132

Alle Angaben aus den Begleitforschungsprojekten beruhen zum Teil auf Schätzungen und können nicht als verbindliche Zielgröße behandelt werden. Dennoch ist – wenn auch zu einem Zeitpunkt, zu dem noch nicht alle Betriebe ERA eingeführt hatten – deutlich abzulesen, dass hier das Ziel der erhöhten Entgeltgerechtigkeit nicht unumwunden konstatiert werden kann: In einem erheblichen Teil der Betriebe werden zukünftig die Systemkosten erheblich geringer ausfallen, als es vor der ERA-Einführung der Fall war. Dies stärkt in der Wahrnehmung von ERA nicht den Eindruck von einem Mehr an Entgeltgerechtigkeit. Vielmehr erweckt die Größenordnung des Systemkostendeltas eher das Gefühl von „Ungerechtigkeit“ aus Sicht der Beschäftigten, Betriebsräte und der Gewerkschaft. Hier hat ERA für einen deutlichen Verlust des Ansehens auf Gewerkschaftsseite geführt und damit dem Wunsch nach Entgeltgerechtigkeit – zumindest in erstmaliger Betrachtung – nicht erreicht.

Ob damit objektiv ein Mehr an Entgeltgerechtigkeit entstanden ist, kann an dieser Stelle nur vermutet werden. Die Effektivlöhne vor ERA-Einführung waren zum Teil durch verschiedene Betriebslogiken in eine erhebliche Schieflage geraten, die durch ausdifferenzierte Zulagensysteme und Individualzulagen noch verstärkt wurde. ERA wird hier in jedem Fall zu einer Relativierung einer ‚früheren Ungerechtigkeit‘ geführt haben – ob ERA tatsächlich eine erhöhte Entgeltgerechtigkeit hervorbringt, wird sich weniger in den Umbruch- und Wechselphasen eines alten zu einem Tarifvertrag ablesen lassen als in einer späteren Beurteilung jenseits von einer solchen Umbruchs in einer Entgeltgerechtigkeit, die sich einer betrieblichen, brachen- und regionenspezifischen Binnenbetrachtung ermitteln lässt.

8.2.5 Kooperative oder konflikthafte ERA-Einführung

Ein Merkmal, dass in allen drei Begleitforschungsprojekten untersucht wurde, war das Maß der Konflikintensität der ERA-Einführung auf betrieblicher Ebene. Die Bewertung des ERA-Einführungsverlaufes aus Sicht der Betriebsräte wurde bereits von Dr. Bahn Müller zusammengestellt:

Tabelle 18: Konflikthafte oder kooperative ERA-Einführung

| Verlauf der ERA-Einführung aus Sicht der Betriebsräte | BaWü | NRW | NiSa |
|---|------|------|------|
| (sehr) konflikthaft | 44 % | 14 % | 23 % |
| Teils teils | 22 % | 41 % | 21 % |
| (sehr) kooperativ | 34 % | 45 % | 57 % |

Quelle: Bahn Müller (2009), Foliensatz, in: „Modernisierung der Tarifstrukturen: Zwischenbilanz der ERA-Einführung“ am 28. Oktober 2009 in Frankfurt am Main; eigene Darstellung

Aus der Grafik wird deutlich, dass die Betriebsräte in den drei Tarifregionen die ERA-Einführung deutlich unterschiedlich bewerten. In Baden-Württemberg geben 34% der befragten Betriebsräte an, die ERA-Einführung sei kooperativ bis sehr kooperativ verlaufen, 44% hingegen geben an, sie sei eher konflikthaft bis sehr konflikthaft verlaufen. In NRW zeichnet sich ein etwas anderes Bild: hier bewerten gut 45% der Betriebsräte die ERA-Einführung kooperativ und nur 14% sehen hier eine konflikthafte Auseinandersetzung. In Niedersachsen fallen die Bewertungen noch positiver aus, denn hier sind weit über die Hälfte (57%) aller befragten Betriebsräte der Ansicht, die Einführung von ERA in Niedersachsen sei kooperativ bis sehr kooperativ verlaufen.

Die Gründe für die konflikthafte Einführung in Baden-Württemberg umreißt Bahn Müller wie folgt:

„Die ERA-Einführung verlief in Baden-Württemberg konfliktreicher als erwartet, teils weil die Arbeitgeber im Widerspruch zur vereinbarten Kostenneutralität ERA zur Kosteneinsparung nutzen wollten, teils wegen gewollter und tariflich vereinbarter Veränderungen in der Wertigkeit von Tätigkeiten. Und nicht zuletzt, weil die betriebliche Entlohnungspraxis aus verschiedenen Gründen mitunter weit oberhalb des tariflichen Mindestniveaus lag: Die betriebliche Entgeltspolitik der Betriebsräte hat daran Anteil.“ (Bahn Müller 2009: 120)

Diese Gründe sind vor dem nächsten Indikator, die Profilschärfung der Tarifakteure, differenzierter zu betrachten. Die betriebliche Entlohnungspraxis lag in allen Tarifgebieten weit oberhalb des tariflichen Mindestniveaus, hier stellt das Tarifgebiet in Baden-Württemberg nur begrenzt eine Ausnahme dar. Daher ist dieses Argument kaum ausschlaggebend für die Erklärung des konfliktorientierten Einführungsvorgehens von SÜDWESTMETALL. Die Problematik der Kostenneutralität ist ebenfalls kein hinreichender Erklärungsgrund – auch in anderen Tarifgebieten wurde die durchschnittliche Größe von 2,79 % nicht erreicht, auch wenn in Baden-Württemberg die Anteile größer ausfallen als in den beiden anderen betrachteten Tarifgebieten.

Vielmehr ist den Befunden der Begleitforschungsprojekte zu entnehmen, dass die ERA-Umsetzung von den Tarifparteien als Ausgangslage genutzt wurde, um sich auf betrieblicher Ebene einen neuen Zugang zum Klientel zu verschaffen.

Somit identifizieren die Forscher verschiedene Einführungstypen, die sich entlang des Maßes der Konfliktstärke und Konsensorientierung beschreiben lassen. In Niedersachsen finden sich vier verschiedene Typen der ERA-Umsetzung: zwei kooperativ ausgelegte Einführungsprozess-typen (kooperativ-gemeinsam und kooperativ-getrennt), einen partiell konflikthaft Einführungstypen und einen durchgehend konflikthaften Einführungstyp. Hier begreifen

„die Betriebsparteien [...] ERA als betriebliches Projekt, das Handlungs- und Gestaltungsräume ermöglicht, zugleich aber orientieren sie sich vergleichsweise eng an den tarifvertraglichen Vorgaben. Diese lassen ausreichend Spielräume und legen gleichzeitig eine kooperative Vorgehensweise nahe, schließen aber auch konflikthaft Zuspitzungen nicht aus.“ (Kuhlmann/Sperling 2009: 129).

Auch in Nordrhein-Westfalen werden Implementationskonstellationen identifiziert, die sich an den verfolgten Zielen der Arbeitgeber, ihrer gewählten Vorgehensweise und der Reaktion der betrieblichen Interessenvertretung darauf orientieren. Aus den Ergebnissen aus Baden-Württemberg werden vier Typen der ERA-Einführung vorgestellt: der Typus 1 entspricht dem der „Einseitigen Einführung“, bei dem der Arbeitgeber den Einführungstermin einseitig festlegt und so weit wie möglich auf die Zusammenarbeit mit der Arbeitnehmervertretung verzichtet. Der Typ 2 beschreibt die „Integrative regelorientierte Einführung“, die sich von der einseitigen Einführung stark unterscheidet. In diesen Fällen bemühten sich die Betriebsparteien im gegenseitigen Einvernehmen und gemeinsam um eine korrekte Umsetzung der ERA-Bestimmungen. Typ 3 ist der „integrative, modifizierte Typus der ERA-Einführung“: auch hier machen die Betriebsparteien ERA zu ihrem gemeinsamen Projekt, allerdings liegt der Schwerpunkt weniger auf einer regelkonformen Anwendung der ERA-Bestimmungen sondern die Betriebsparteien einigten sich in der Vorphase auf gewisse Modifikationen. Beim Typus Nummer 4, der „distributiv-regelmodifizierten ERA-Einführung“ geht es um die konflikthafte Einführung von ERA, die im Vorfeld nicht nur Modifikationen der Regeln und Bestimmungen vorgesehen hatten, sondern behandelten Verteilungsfragen zwischen Kapital und Arbeit.

„Die Verhandlungen um Regelmodifikationen trugen keinen integrativen Charakter, folgten nicht dem Interesse an einer gelingenden ERA-Einführung, sondern waren von Interessen geprägt, die durch ERA hervorgerufenen Verteilungseffekte zugunsten der jeweils eigenen Seite zu verändern. Hohe Konflikthaftigkeit des Einführungsprozesses und ausgeprägte Unzufriedenheit bei allen Akteuren waren häufig die Folge.“ (Bahnmüller/Schmidt 2009: 213).

Die ERA-Einführungsprozesse in Baden-Württemberg hatten in ihrer Ausgangskonstellation das Problem der „von Südwestmetall geschürten Arbeitgebermilitanz“ (Bahnmüller/Schmidt, 2009: 217): die Strategie des Arbeitgeberverbandes hatte in vielen Betrieben das Management dazu verleitet, den Betriebsrat als Akteur zu übergehen und die Beschäftigten selbst als dritten Akteur der betrieblichen Arbeitsbeziehungen einzubeziehen.

In allen Zusammenfassungen lässt sich ablesen, dass es einen deutlichen Unterschied im Grad der Auseinandersetzung auf betrieblicher Ebene gegeben hat, der sich von Tarifgebiet zu Tarifgebiet unterscheidet. Die ERA-Einführung ist in Baden-Württemberg deutlich konfliktreicher verlaufen als in den beiden anderen Tarifgebieten. Auf der einen Seite sind es sowohl die verschiedenen Rollen, die die Tarifvertragsparteien bei der ERA-Umsetzung einnehmen als auch die unterschiedlichen regionalen Tarifverträge, die den Eingriff der Tarifparteien beeinflusst haben. Dieses Ergebnis führt zum nächsten Indikator, der Profilschärfung der Tarifakteure.

8.2.6 Reklamationen und Widersprüche

Die Anzahl an Reklamationen und Widersprüchen, die im Rahmen der ERA-Umstellung angelegt wurden, hängt von verschiedenen Punkten ab. Eine Reklamation bzw. ein Widerspruch wird dann eingereicht, wenn ein Mitarbeiter seinen Eingruppierungsvorschlag für nicht zutreffend hält. Dieser Widerspruch ist berechtigt, wenn der Mitarbeiter einer falschen Arbeits- oder Funktionsbeschreibung zugeordnet wurde, wenn die Funktionsbeschreibung inhaltlich unvollständig oder fehlerhaft ist oder der Mitarbeiter und/oder der Betriebsrat der Punktebewertung durch den Arbeitgeber nicht zustimmen.

Das Begleitforschungsprojekt aus Nordrhein-Westfalen konnte aufgrund der Datenlage keine exakte Reklamationsquote ermittelt. Festzustellen sei immerhin,

dass die Häufigkeit der Reklamationen zwischen unterschiedlichen Beschäftigtengruppen deutlich variierte [...]. Am höchsten war die Quote in den befragten Betrieben bei den Angestellten, sowie der Anteil der kaufmännischen Angestellten an den Reklamationen etwa über dem der technischen Angestellten lag. Knapp dahinter rangierten die Facharbeiter/innen.“ (Bender/Möll 2009: 76)

Ähnliche Ergebnisse zeigen sich bei der ERA-Einführung in Baden-Württemberg: hier liegen die Verwaltungs- und Sekretariatsdienste, deren Tätigkeiten am häufigsten schlechter bewertet wurden, nur im mittleren Bereich der Reklamationen.

„Die meisten Reklamationen gab es in Bereichen mit qualifizierten technischen und kaufmännischen Angestellten, gefolgt von Facharbeitertätigkeiten in indirekten Bereichen, in Fachabteilungen und in der Produktion, sowie bei Un- und Angelernten in der Produktion.“ (Bahn Müller/Schmidt 2009: 197)

Niedrige Reklamationsquoten fanden die Forscher sowohl in Baden-Württemberg als auch in Nordrhein-Westfalen in Abteilungen mit hohem Frauenanteil, bei jüngeren Beschäftigten und die niedrigste Reklamationsquote fand sich bei den un- und angelernten Angestellten. (vgl. Bahn Müller/Schmidt 2009: 197 ff. und Bender/Möll 2009: 76 ff.)

In Baden-Württemberg konnte eine hohe Korrelation der Beschäftigten auf die Mitteilung der Entgeltgruppe mit der jeweiligen betrieblichen Quote an Überschreitern sowie mit der Bewertung des neuen ERA-Entgeltsystems insgesamt ermittelt werden⁵⁸. Lediglich in 10% der Fälle gaben Betriebsräte an, dass es in ihrem Unternehmen keine Reklamationen gegeben hätte. Die Reklamationsquote (Verhältnis der Reklamationen durch Beschäftigte und/oder Betriebsrat zu eingestuften Tätigkeiten) lag im Durchschnitt aller Betriebe bei 22% Reklamationsquote durch Beschäftigte und 24% Reklamationsquote durch Betriebsräte.

An diesen Befunden zeigt sich, dass die „dritte Phase der ERA-Einführung, die Nachphase“ (Bahn Müller/Schmidt 2009: 196) einen erheblichen Einfluss auf den Gesamtprozess hat: die Abwicklung von Reklamationsverfahren ist sehr zeitaufwändig und führt in einigen Fällen in einen langwierigen Vorgang, der über die Anhörung einer Paritätischen Kommission bis zur Schiedsstelle oder einzelgerichtlichen Verfahren geht. Aus Baden-Württemberg lässt sich das Fazit ableiten:

⁵⁸ Korrelation mit der jeweiligen Quote an Überschreitern: Korrelation nach Pearson: 0,511; Korrelation mit der Bewertung des neuen ERA-Entgeltsystems insgesamt: 0,607 (Bahn Müller/Schmidt, 2009: 196)

„Wer sich ERA-Verhandlungen und Konflikte vor der Einführung sparen wollte, der bekam sie häufig im Anschluss und mit nicht-intendierten, negativen Nebenfolgen.“ (Bahn Müller/Schmidt 2009: 200).

8.2.7 Transparenz zur Verfahren der Entgeltfindung

In Baden-Württemberg wurden die beteiligten Betriebsräte zu den entgeltpolitischen Effekten der ERA-Einführung befragt. Hier haben 55% aller befragten Betriebsräte angegeben, ERA hätte (in BaWü) die Entlohnung transparenter und nachvollziehbarer gemacht. 21 % bestätigten dies nur mit „teils/teils“ und weitere 22% haben diese Aussage mit „nein“ oder „eher nein“ abgelehnt.

Zu ähnlichen Ergebnissen gelangen die Wissenschaftler aus Nordrhein-Westfalen: „In einem Punkt war die Übereinstimmung zwischen den beiden Parteien besonders groß: Betriebsräte wie Arbeitgeber waren der Meinung, dass ERA für mehr Transparenz sorgt.“ (Bender/Möll 2009: 90). Einschränken sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die Forscher dazu erweiternde Erkenntnisse lieferten, denn „dass die übereinstimmend diagnostizierte „bessere Durchschaubarkeit eventuell gar nicht aus den Bestimmungen des Entgeltrahmenabkommens selbst resultiert, wurde bereits mehrfach angemerkt.“ (Bender/Möll 2009: 90).

Die Einschätzung, dass ERA mehr Transparenz hervorruft, liegt also, und zu einer ähnlichen Einschätzung gelangen die Forscher aus Baden-Württemberg, eher am direkten Vergleich zum Ausgangszustand. Hier war offenbar in allen Tarifgebieten eine Unklarheit des Tarifwerkes in Bezug auf Grundentgelt, Leistungsentgelt und im weiteren der Belastungsvergütung entstanden, so dass ERA – unabhängig von seiner regionenspezifischen Ausprägung – bei allen Akteuren den Eindruck von mehr Klarheit, mehr Transparenz und Durchschaubarkeit erzeugte.

8.3 BEWERTUNG DES ERA DURCH DIE BETRIEBSPARTEIEN

Die Bewertung von ERA durch die Betriebsräte fällt in allen drei Tarifregionen, so die Befunde aus den Projekten, eher mäßig positiv aus. Hierbei wurden nur Betriebsräte befragt, die zum Befragungszeitpunkt ERA bereits eingeführt hatten.

Tabelle 19: Bewertung des ERA durch Betriebsräte

| Bewertung des ERA durch Betriebsräte | BaWü | NRW | NiSa |
|--------------------------------------|------|-----|------|
| Sehr gut | 2% | 10% | 64% |
| Gut | 39% | 39% | |
| Mittel | 30% | 27% | 21% |
| Schlecht | 21% | 18% | 15% |
| Sehr schlecht | 8% | 5% | |

Quellen: Bahn Müller/Schmidt 2009: 333; Bender/Möll 2009: 88; Bahn Müller/Kuhlmann/Schmidt/Sperling 2010: 251; eigene Darstellung

Allerdings lässt sich ein deutlicher Unterschied in der Bewertung zwischen den Tarifregionen erkennen. In Baden-Württemberg, in dem die ERA-Einführung stark verbandsgesteuert und auseinandersetzungintensiv verlaufen ist, wird ERA von den befragten Betriebsräten deutlich

schlechter bewertet, als in den beiden anderen Regionen (Baden-Württemberg: schlecht/sehr schlecht: 29%; NRW: schlecht/sehr schlecht: 23%; NiSa: schlecht/sehr schlecht: 15%). Darüber hinaus verläuft auch die Positivbewertung zugunsten des weniger ordnungspolitisch ausgerichteten Tarifwerkes in Niedersachsen: Nur 41% der Betriebsräte bewerten ERA in Baden-Württemberg mit gut und sehr gut, in Nordrhein-Westfalen tun dies knapp 50% und in Niedersachsen sind es rund 64%.

Die Managementseite hat eine etwas andere Haltung zu ERA eingenommen. Hier schlägt sich die konflikthafte Einführung auf der einen, aber auch die zum Teil gesunkenen Systemkosten in der Bewertung nieder. In Baden-Württemberg wird den Tarifparteien vorgeworfen, die Friedensfunktion eines Tarifvertrages zu erfüllen. Dies illustriert ein Zitat aus den Ergebnissen aus Baden-Württemberg sehr anschaulich:

„Ihr Tarifparteien schafft es nicht zu befrieden. Ihr habt uns das eingebrockt und ihr schafft es nicht, für Ruhe zu sorgen. Im Gegenteil, wir haben das Gefühl, dass ihr den Konflikt anheizt. Und das können wir natürlich nicht gebrauchen. SWM-ERA-Experte.“ (Bahn Müller 2009: 377)

9. EIN ZWISCHENFAZIT

Dass alle drei Einführungstarifverträge und das Entgeltrahmenabkommen auf unterschiedlichem Verbindlichkeitsniveau verfasst sind, ließ auch die Begleitforschungsprojekte zu sehr regionenspezifischen Befunden kommen. Zusammenfassend lässt sich die ERA-Einführung in Baden-Württemberg als sehr konfliktreich beschreiben, die in NRW eher mäßig konfliktbehaftet und in NiSa eher kooperativ. Die Ursachen dafür liegen zum einen im Akteursverhalten der Tarifparteien als auch auf betrieblicher Ebene. Angelegt sind diese Ergebnisse allerdings – so die Annahmen dieser Arbeit – in der Formulierung und Ausgestaltung der Regelungskomponenten des Tarifvertragswerkes.

Die ERA-Begleitforschungsprojekte haben, das lag in der Natur der Sache und in der Anlage der Projekte, schwerpunktmäßig die ERA-Einführung im Allgemeinen und im Besonderen im Rahmen von Betriebsfallstudien untersucht. Zentrale Untersuchungsfelder waren dabei eher die Wirkungen des ERA auf den Betrieb, die Effekte der Anwendung des Tarifvertrages auf betrieblicher Ebene – von monetären Effekten bis hin zu Image- und tarifpolitischen Effekten.

In Niedersachsen zeichnet sich eher ein Bild der „mittleren Lage“. Der Modernisierungsanspruch bei ERA tritt hier nicht zwingend in den Vordergrund – im Tarifgebiet Niedersachsen wird eine Betonung auf Kontinuität gelegt und das Ziel geäußert, keine erheblichen Brüche durch die ERA-Einführung zu erzeugen. Dies zeichnet sich ab in der Beibehaltung der summarischen Arbeitsbewertung, in den Entgeltgrundsätzen sowie in der Einführungsvereinbarung zu ERA. Entgegen den Akteuren in anderen Tarifgebieten übernehmen die Tarifparteien eine zurückhaltende Rolle und räumen den betrieblichen Akteuren erhebliche Handlungsspielräume ein. Ein zentrales Ergebnis des ERA-Projektes aus Niedersachsen: es finden sich vielfältige kooperativ-konfliktarme Verlaufsmuster der ERA-Einführung. Hier unterscheidet sich Niedersachsen wesentlich von den Verlaufsmustern aus den anderen zu betrachtenden Tarifgebieten.

Die drei verschiedenen Regelungstiefen des jeweiligen Tarifvertrages liefern möglicherweise – neben allen betrieblichen Besonderheiten und Spezifizierungen auch Hinweise darauf, ob innovative Formen der Arbeitsorganisation unterschiedlich umgesetzt, oder – so ja eine der Zielsetzungen von ERA - gefördert werden können.

Sowohl der ERA-Einführungstarifvertrag als auch der ERA-TV-Anpassungsfonds beschäftigten sich mit der Einführung von ERA und beschreiben das Verfahren der Einführung in den Betrieb. Dieser Vorgang ist von den Begleitforschungsprojekten der Hans-Böckler-Stiftung ausführlich untersucht worden. Die hier zu verfolgende Fragestellung nach der betrieblichen Aktualität des ERA-Vertragswerkes und seiner Förderung moderner Formen der Arbeitsorganisation soll sich jedoch auf den Kern des Entgeltabkommens konzentrieren: der Festlegung von Arbeitsbewertung, Einstufung und Eingruppierung und den Bestimmungen zum Leistungsentgelt.

9.1.1 Befunde aus der Synopse der Tarifverträge

Aus der Synopse können nun diejenigen Regelungspunkte festgestellt werden, die für die vorliegende Analyse von Bedeutung sind. Dazu werden im Folgenden zusammenfassend alle Gemeinsamkeiten und die Unterschiede skizziert.

Zentrale Gemeinsamkeit aller drei ERA-Ausgestaltungen der betrachteten Tarifbezirke ist die Tatsache, dass alle drei ein einheitliches Entgeltfindungssystem für das Grundentgelt vorweisen.

Für das Leistungsentgelt lassen sich zumindest miteinander vergleichbare Entgeltfindungssysteme identifizieren. In allen Tarifgebieten setzt sich das Entgelt zusammen aus einem Grundentgelt plus Leistungsentgelt, plus ggf. Belastungszulagen/Erschwernis, plus außertarifliche Zulagen für z. B. Zuschläge für Nachtarbeit. Ebenfalls identisch ist für alle drei Tarifbezirke der Anforderungsbezug in der Entgeltfindung, der unabhängig von der vorgehaltenen Qualifikation des Beschäftigten erfolgt. Eine weitere Parallele ist in dem mehrstufigen Verfahren der ERA-Eingruppierung zu finden: in allen Bezirken wird in Stufe 1 die Aufgaben-, bzw. Stellen- bzw. Funktionsbeschreibung erstellt, in Stufe 2 erfolgt jeweils die Einstufung der Arbeitsaufgaben nach Merkmalen und in Stufe 3 findet die Zuordnung eines Mitarbeiters zu seiner Funktion/ Stelle statt und damit erfolgt dann seine Eingruppierung in eine Entgeltgruppe.

Tabelle 20: Gemeinsamkeiten der Entgeltrahmenabkommen für BaWü, NRW und NiSa

| Gemeinsamkeiten | | |
|-----------------|--|---|
| | Einheitliches Entgeltfindungssystem für Grundentgelt | |
| | Vergleichbares Entgeltfindungssystem für das Leistungsentgelt | |
| | Zusammensetzung des Entgelts | Grundentgelt + Leistungsentgelt + Erschwernisse/Belastungen + außertarifliche Zulagen |
| | Anforderungsbezug der Eingruppierung; unabhängig von vorgehaltener Qualifikation | |
| | Mehrstufiges Verfahren der ERA-Eingruppierung | Stufe 1: Erstellung von Aufgaben- oder Funktionsbeschreibungen Stufe 2: Einstufung der Arbeitsaufgaben nach Merkmalen Stufe 3: Zuordnung des Beschäftigten zu Funktion/Stelle und Eingruppierung. |

Quelle: eigene Zusammenstellung; eigene Darstellung

Die Unterschiede zwischen den Tarifverträgen der einzelnen Tarifregionen sind insbesondere in zwei Regelungsbereichen zu finden:

Wichtigstes Unterscheidungskriterium ist in den Entgeltgrundsätzen zu finden: Entgeltgrundsätze bezeichnen die übergeordneten allgemeinen Vorschriften, nach denen das Entgelt im Betrieb oder in einzelnen Abteilungen geregelt wird. In Baden-Württemberg gibt es ausschließlich ein einheitliches Leistungsentgelt, das nach den Prinzipien Beurteilen, Vergleichen oder Vereinbaren durchgeführt wird. Die zugrunde zu legenden Leistungsmerkmale sind festgelegt und beziehen sich in einem weit gefassten Spektrum entweder auf prozess-, kunden-, produkt-, mitarbeiter- oder finanzbezogene Aspekte. Im Tarifbezirk NRW findet sich im ERA dazu der Entgeltgrundsatz Zeitentgelt mit Leistungsentgelt oder Zielvereinbarung II oder das Leistungsentgelt mit Akkord, Prämie oder Zielvereinbarung I. In Niedersachsen ist die Wahl des Zeit- oder Leistungsentgelt frei und kann in einer Betriebsvereinbarung durch die Betriebsparteien festgelegt

werden. Die zugrundeliegenden Bezugsgrößen sind ebenfalls frei wählbar, die einzige Ausnahme bildet hier der Akkord oder die Prämie bei Band- oder Taktarbeit.

Darüber hinaus ist die Verwendung der Niveau- oder Richtbeispiele in den Tarifbezirken verschieden geregelt: In allen Fällen dienen die Niveau- oder Richtbeispiele zur Orientierung bei der Einstufung. In Baden-Württemberg liefert der Tarifvertrag 121 verbindlich Niveaubispiele, die für die Einstufung der Arbeitsaufgaben dienen sollen. Diese sind so allgemeingültig formuliert, dass die Tarifparteien damit den Anspruch verknüpfen, annähernd alle betrieblichen Aufgaben darin abgebildet und hinreichend bewertet zu haben. Betriebliche Ergänzungsbeispiele dürfen nur durch eine Paritätische Kommission erstellt bzw. verabschiedet werden. In Nordrhein-Westfalen sind ebenfalls Niveaubispiele formuliert worden, die allerdings nur als Orientierungshilfe dienen und nicht verbindlich sind. Es dürfen betriebliche Funktions- und Aufgabenbeschreibungen erstellt und angewendet werden. Für Niedersachsen liegen keine Richtbeispiele vor, hier sollen betriebspezifisch jeweils eigene Funktionsbeschreibungen erstellt werden.

Tabelle 21: Unterschiede der Entgeltrahmenabkommen für BaWü, NRW und NiSa

| Unterschiede | | | |
|-------------------------|---|---|--|
| | BaWü | NRW | NiSa |
| Entgeltgrundsatz | Entgeltgrundsatz | Zeitentgelt mit Leistungsentgelt oder Zielvereinbarung II | Zeit- oder Leistungsentgelt frei wählbar (BV) |
| | Prinzipien Beurteilen, Vergleichen, Vereinbaren | Leistungsentgelt mit Akkord, Prämie oder Zielvereinbarung I | Bezugsgrößen frei wählbar (Ausnahme: Akkord, Prämie bei Band- oder Taktarbeit) |
| | Leistungsmerkmale: prozess-, kunden-, produkt-, mitarbeiter- oder finanzbezogen | | |
| Richtbeispiele | 121 verbindliche Richtbeispiele | 122 Niveaubispiele zur Orientierung | Keine Richtbeispiele |
| | Betriebliche Ergänzungsbeispiele durch Paritätische Kommission | Funktionsbeschreibungen können betrieblich erstellt werden | Funktionsbeschreibungen müssen betrieblich erstellt werden |

Quelle: eigene Zusammenstellung; eigene Darstellung

Für alle drei Tarifbezirke gilt allerdings einhellig, dass sich jedes Niveaubispiel bzw. jede Richtlinie zur Erstellung von betrieblichen Ergänzungsbeispielen oder eigenen Funktionsbeschreibungen auf Einzelarbeitsplätze bezieht. Rollierende, matrixorientierte oder anders zugeschnittene, flexibel orientierte Arbeits- oder Aufgabenstellungen sind nicht vorgesehen und werden nicht exemplarisch beschrieben. Für Baden-Württemberg hat es sogar in der Entwurfsfassung ein Niveaubispiel „Gruppenarbeit“ gegeben, das aber vom Arbeitgeberverband verhindert wurde und so nicht in die Sammlung der Richtbeispiele aufgenommen wurde.

Der direkte Vergleich aller relevanten Regelungskomponenten soll durch die folgende Tabelle die Synopse der tariflichen Regelungen der drei Entgeltrahmenabkommen zusammenfassend darstellen:

Tabelle 22: Zusammenfassung der Synopse

| | BaWü | NRW | NiSa |
|---|---|---|--|
| Verfahren der Eingruppierung | Stufenwertzahlverfahren | Stufenwertzahlverfahren | Summarik |
| Anzahl Entgeltgruppen | 17 | 14 | 13 (Azubis EG 1) |
| Eingangsstufen | Betrieblich, nur mit Eingangsstufe | 1 in EG 12, 2 in EG 13 und 3 in EG 14 | 1 je EG |
| Zusatzstufen | Betrieblich, nur mit Eingangsstufe | keine | 1 je EG |
| Niveaubeispiele | 122, betriebliche möglich | 121 | Keine, betriebliche möglich |
| Belastungen | TV 4 Stufen, bis 10% von EG 7 | 1 Stufe, alternativ Zeitausgleich | 2 Stufen, alternativ Zeitausgleich |
| Entgeltgrundsatz im Leistungsentgelt | Zeitentgelt, Leistungsentgelt | Zeitentgelt, Leistungsentgelt | Zeitentgelt, Leistungsentgelt |
| Entgeltmethoden im LE | Beurteilen, Kennzahlenvergleich, Zielvereinbarung | Beurteilen, Prämie, Akkord, Zielvereinbarung I und II | Beurteilen, Prämien-Akkord- und Zielentgelt |
| Variables Entgelt im Durchschnitt | Mindestens 15%, individuell 0%-30% | Zeitentgelt 9%-11%; Leistungsentgelt mindestens 10% | Mindestens 10% in 3 Entgeltbereichen, mindestens 10% |
| Monatsentgelte | 1.798,00 € bis 4.531,00 € | 1.829,50 € bis 4.709,50 € | 1.773,00 € bis 4.515,00 € |

Quelle: eigene Zusammenstellung, IG Metall Daten – Fakten - Informationen, Stand Mai 2008; eigene Darstellung

9.1.2 Berücksichtigung der vier Merkmale moderner Arbeitsorganisation in den Tarifverträgen

An dieser Stelle lässt sich eine Verbindungslinie ziehen zwischen den Erkenntnissen zum Thema „moderne Arbeitsorganisation“ und der tariflichen Aktualität des Entgeltrahmenabkommens. Im Kapitel 3.3 dieser Arbeit wurden anhand von drei Beispielen moderner Formen der Arbeitsorganisation – dazu zählen Konzepte der Gruppenarbeit, das Toyota-Produktionsmodell sowie die Ganzheitlichen Produktionssysteme – vier Merkmale abgeleitet, die in allen drei Beispielen vorzufinden sind. Diese vier Merkmale stehen für die Anwendung moderner Formen von Arbeitsorganisation, unabhängig von ihrer jeweiligen spezifischen Ausgestaltung und Anwendungsform. Es konnte also festgestellt werden, dass sich moderne Formen von Arbeitsorganisation durch die Merkmale ‚Handlungs- und Entscheidungsspielraum‘, ‚Kommunikation‘, ‚Selbststeuerung, Selbstkoordination‘ und ‚Flexibilität und Stabilität‘ kennzeichnen lassen.

Um die Frage zu beantworten, ob das Entgeltrahmenabkommen der Metall- und Elektroindustrie dies berücksichtigt, bzw. ob moderne Formen der Arbeitsorganisation darin abgebildet werden können, liefern diese vier Merkmale einen wichtigen Analyseansatz: Inwiefern können die verschiedenen ERA-Regelwerke die vier identifizierten Merkmale moderner Arbeitsorganisation berücksichtigen – welche Regelungskomponenten bieten Möglichkeiten, diese in der Bewertung von Arbeit und Leistung zu integrieren?

Dabei spielt die Bewertung von Arbeit im Hinblick auf Einstufung und Eingruppierung eine entscheidende Rolle – deutlich mehr, als sie möglicherweise durch die Leistungskomponente zum Tragen kommen können. Daher wird hier die Analyse auf Ebene der Grundentgeltfindung angesetzt:

- **Handlungs- und Entscheidungsspielraum:**

Dieses Kriterium findet in zwei von drei Tarifverträgen in den Anforderungsmerkmalen Anwendung. Sowohl im ERA NRW als auch im ERA BaWü werden hierüber Punktwerte ermittelt: Im ERA-NRW wird das Merkmal mit 20% in die Bewertung einbezogen, in Baden-Württemberg mit 18%. Der ERA NiSa verwendet in der Beschreibung der Entgeltgruppen ausschließlich qualifikationsbezogene Anforderungen, vergleichbar mit den Anforderungsmerkmalen Können/Berufserfahrung aus den beiden anderen untersuchten Tarifverträgen.

- **Kommunikation:**

Auch das Kriterium Kommunikation wird verwendet, der ERA BaWü gewichtet dieses Anforderungsmerkmal mit 14%, im ERA NRW fließt die Anforderung „Kommunikation“ als Ausprägung des Merkmals „Kooperation“ mit 10% in die Gesamtbewertung ein. Auch hier liefert der ERA NiSa keine konkreten Hinweise zur Anwendung.

- **Selbststeuerung, Selbstkoordination:**

Die Merkmale Selbststeuerung und Selbstkoordination lassen sich in keinem Tarifvertrag explizit finden – sie werden unter dem Merkmal „Handlungs- und Entscheidungsspielraum“ subsumiert, indem die Entscheidung z.B. über die Wahl der Arbeitsmittel und die eigene Entscheidung über die Abfolge der Arbeitsgänge oder Tätigkeiten behandelt wird.

- **Flexibilität/Standardisierung:**

Ebenso wenig vertreten ist das Merkmal Flexibilität. Kein Tarifvertrag des ERA weist explizit die Flexibilität als Anforderungsmerkmal aus. Insbesondere die Flexibilität im Sinne von Arbeitsplatzwechsel oder Tätigkeitswechsel kommt nicht vor. Auch ist Flexibilität nicht implizit in den Anforderungsmerkmalen enthalten – flexibler Einsatz an Anlagen, Maschinenstationen oder ähnliches kann ausschließlich über die Beschreibungen der Tätigkeitsspektren abgebildet werden. Dies sieht aber der Tarifvertrag – insbesondere für Baden-Württemberg – nicht vor.

An dieser kurzen Zusammenfassung ist bereits erkennbar, wie komplex sich die Erfassung der vier Merkmale in Form von Regelungskomponenten eines Tarifvertrages darstellt und wie möglicherweise unzureichend diese im ERA erfassbar sind. Bei der Einführung von ERA mussten auf verschiedenen Ebenen Konflikte ausgetragen werden, die bis zum heutigen Tag Gegenstand von Auseinandersetzung und gerichtlichen Verfahren in den Betrieben sind. Diese haben in den Einführungsjahren den Blick auf den „inneren Gehalt“ von ERA verwehrt, dürfen aber zur Bewertung von ERA und dem darin verankerten Wunsch nach Modernität und tariflicher Aktualität nicht unterschlagen werden. So kommt Axel Hofmann, Verbandsingenieur bei Metall NRW zur

Halbzeit der ERA-Einführung in NRW zu dem Fazit: „Im Ergebnis erhalten die Mitgliedsunternehmen eine transparente, moderne und nachvollziehbare Einstufungs- und Eingruppierungsstruktur, die eine zukunftsfeste strategische Ausrichtung ohne materielle Zusatzbelastung gewährleistet“ (Hofmann 2007: 18).

Diese Arbeit hat sich bis zu dieser Stelle mit zwei wesentlichen Elementen der Forschungsfrage auseinandergesetzt:

- 1) Ein inhaltliches Element bezieht sich auf die modernen Formen von Arbeitsorganisation in der industriellen Produktion. Dazu wurden beispielhaft unter der Kennzeichen der lean production drei Arbeitsorganisationsformen vorgestellt: die Gruppenarbeit in verschiedenen Ausprägungsstufen, das Toyota-Produktionsmodell und das Ganzheitliche Produktionssystem. Abschließend wurden aus diesen drei Arbeitsorganisationsformen Merkmale moderner Formen von Arbeitsorganisation abgeleitet, die es über ein Regelwerk der tariflichen Grundentgelt- und Leistungsentgeltfindung abzubilden gilt.**
- 2) Daran anschließend wurde das Entgeltrahmenabkommen betrachtet und im Rahmen einer Synopse die verschiedenen Regelungskomponenten der Tarifverträge auf Bezirksebene miteinander verglichen. Die Sekundäranalyse der drei Forschungsprojekte über die ERA-Einführung hat darüber hinaus die Verschiedenartigkeit der Entgeltrahmenabkommen in den einzelnen Tarifbezirken in Bezug auf die hier zu untersuchenden Fragestellung anschaulich vertieft.**

10. EIN BLICK IN DIE PRAXIS: VIER FALLSTUDIEN

Bevor die Frage danach beantwortet werden kann, ob das Entgeltrahmenabkommen die Förderung von modernen Formen der Arbeitsorganisation unterstützt und wie wirksam die unterschiedlichen tarifvertragliche Regelungen auf die Implementierung, Verbreitung und Verstärkung solcher Arbeitsformen einzuschätzen ist, soll jedoch der Blick in die Praxis eröffnet werden. Dazu werden im Folgenden vier Fallstudien vorgestellt, die die Bemühungen von Unternehmen, die vorliegende Arbeitsorganisationsform im ERA abzubilden und deren gefundene Lösungsansätze anschaulich illustrieren.

10.1 FALLSTUDIE A – ADALBERT GMBH

Die Firma ADALBERT GmbH & Co.KG⁵⁹ wurde im Jahre 1912 in einer westfälisch-ländlichen Kleinstadt als Familienunternehmen gegründet und stellt bis heute hochwertige Schalter- und Steckdosensysteme für die Gebäudetechnik her. Seit den ersten Gründerjahren sind die Stationen von markanten Produktentwicklungen gekennzeichnet. Dem Bedarf im Markt folgend, hatte sich ADALBERT sehr schnell auf die Herstellung von Schaltern und Steckdosen spezialisiert. Mittlerweile ist „KLEINSTADT⁶⁰ die Wiege der deutschen Schalterindustrie“ [GF-FS.A]⁶¹. Neben einem hohen Qualitätsstandard gewann dabei der Faktor Design immer mehr an Bedeutung. Bereits in den 1960er Jahren präsentierte das Unternehmen einen Tastschalter, der die bis dahin gebräuchlichen Kipp- und Drehmodelle ergänzte und zum Klassiker zeitgemäßer Schaltergestaltung wurde. Mit der Entwicklung des ersten Programms mit einer maximalen Schalterfläche von 70 x 70 mm, setzte ADALBERT 1969 schließlich neue Maßstäbe in Funktionalität, Design und Bedienkomfort. Im Laufe der nächsten Jahre und Jahrzehnte wurden die Ansprüche an die moderne Gebäudetechnik immer größer. Um diesen Ansprüchen gerecht zu werden, erweiterte ADALBERT sein Produktportfolio kontinuierlich. In diesem Sinne bietet ADALBERT heute eine große Auswahl an Geräten und Systemen an, die durch moderne Technik, anspruchsvolles Design und außerordentliche Funktionsvielfalt überzeugen. Zum einen umfasst das Angebot Schalter, Steckdosen, Dimmer und Wächter in den unterschiedlichsten Varianten für jeden Einsatzzweck. Daneben gehören innovative Systeme zum Portfolio, die die Steuerung von Funktionen in Haus oder Wohnung übernehmen: Von Beleuchtungs-, Jalousie- und Temperaturregelung über Funktechnologie bis zu Türkommunikation und Multimediasteuerung ist hier ein umfassendes Spektrum abgedeckt. Neben den Aspekten Komfort und Sicherheit werden dabei auch die Ansprüche an die Wirtschaftlichkeit und Energieeffizienz erfüllt.⁶²

10.1.1 Betriebliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Die Firmenzentrale in KLEINSTADT beheimatet aktuell die Verwaltung, Entwicklungszentrum, Werkzeugbau, Produktion, Vertrieb und Metallverarbeitung. Seit 1941 hat ADALBERT im westfälischen MITTELSTADT⁶³ eine zweite Produktionsstätte. Zunächst als Zweigwerk geplant, hat sich dieser Standort mittlerweile zu einer eigenständigen Betriebsstätte entwickelt, in dessen Pro-

⁵⁹ Alle Namen, die Rückschlüsse auf Betriebe oder Personen etc. erlauben, wurden durch Pseudonyme ersetzt, um die Anonymität zu wahren.

⁶⁰ anonymisiert

⁶¹ GF-FS.A = Mitglied der Geschäftsführung, Fallstudie A

⁶² <http://www.xxxneutralisiertxxx.de/618/100-jahre-jung/familienunternehmen>; abgerufen am 12.09.2012

⁶³ anonymisiert

duktlinien die Fertigung von mehreren Millionen Einzelteilen stattfindet. Ebenfalls dort angesiedelt sind ein Logistikzentrum, ein Hochregallager und der Versand. Der überwiegende Teil der Fertigung findet im Werk in MITTELSTADT statt, im Hauptstandort in KLEINSTADT befindet sich die gesamte Verwaltung, Forschung und Entwicklung und die Konstruktion etc.

Insgesamt sind an beiden Standorten zum Befragungszeitpunkt im Jahre 2012 rund 600 Mitarbeiter bei ADALBERT beschäftigt. Weltweit, die Handelsvertretungen berücksichtigend beschäftigt das Unternehmen ca. 700 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Am Standort KLEINSTADT sind es etwa 350 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, am Standort MITTELSTADT etwa 250 Beschäftigte. Der Standort MITTELSTADT ist schwerpunktmäßig als Montagebetrieb zu sehen, in dem der Frauenanteil – wie in kleinteiligen Fertigungsmontagebetrieben üblich – bei etwa 70% liegt.

Die aktuelle wirtschaftliche Lage des Betriebes wird vom Personalleiter als uneingeschränkt gut befunden. Es handelt sich um ein bankenunabhängiges Unternehmen. Diesen Umstand beschreibt er mit folgender Aussage:

„Aber der Mittelstand auf dem Land hier ist oft so gestrickt, dass man sagt "Was ich mir nicht erlauben kann, das kaufe ich mir auch nicht".“ [GF-FS.A]

Die Krise 2008/2009 konnte das Unternehmen ohne Kurzarbeit überstehen, einzig ein „paar befristete Verträge haben wir auslaufen lassen, wir haben die Zeitkonten ein bisschen in Anspruch genommen und die Produktion etwas herunter gefahren“ [GF-FS.A]. So positiv die aktuelle wirtschaftliche Lage eingeschätzt wird, so positiv wird auch die Zukunft für die Firma ADALBERT prognostiziert. „Zumindest in den nächsten fünf Jahren sehe ich da nur ruhiges Fahrwasser“ [GF-FS.A].

10.1.2 Betriebsrat

Die Firma ADALBERT ist ein tarifgebundenes Unternehmen mit jeweils einem Betriebsratsgremium an beiden Standorten. Das Unternehmen ist Mitglied im Arbeitgeberverband „und der Betriebsrat ist in der IG Metall“ [BR1-FS.A]⁶⁴. Das Unternehmen unterliegt, dem Tarifvertrag der Metall-/Elektroindustrie NRW, der „auch zu hundert Prozent angewandt [wird]“ [GF-FS.A].

Das Betriebsratsgremium besteht aus insgesamt 9 Personen (drei Frauen, sechs Männer; zwei Beschäftigte aus dem Angestelltenbereich, sieben Beschäftigte aus dem gewerblichen Bereich). Der Organisationsgrad des Unternehmens liegt am Hauptstandort bei etwa 80%; am Standort MITTELSTADT bei ca. 50-60%. Vertrauensleute gibt es an beiden Standorten nicht – das „war bei uns nie nötig“ [BR2-FS.A]. Die Einführung von ERA hatte – so der Betriebsratsvorsitzende – „mit Sicherheit keine Auswirkung auf den Organisationsgrad im Betrieb.“ [BR1-FS.A]

10.1.3 ERA-Einführungsprozess

Am 14.04.2004 wurde die ERA-Einführung gestartet – der Einführungszeitpunkt wurde für März 2006 angesetzt. Als

„mittelständisches Unternehmen ist die Geschäftsleitung immer bemüht, tarifvertragliche Vereinbarungen zeitnah und ohne spezielle Betriebsvereinbarung umzusetzen“ [PL-FS.A]⁶⁵.

⁶⁴ BR1-FS.A = Betriebsrat Werk I, Fallstudie A

⁶⁵ PL-FS.A = Projektleitung ERA, Fallstudie A

Zur Einführung des Entgeltrahmenabkommens wurde eine Projektgruppe ERA eingerichtet, die die Einführung des neuen Systems organisierte. Besetzt war der Steuerkreis mit je zwei Vertretern des Personalwesens, einem Datenverarbeitungsexperten und je zwei Betriebsräten. An beiden Standorten war der Steuerkreis sowohl für die Beschreibung der Arbeitsaufgaben mit Interviews als auch für die anschließende Einstufung und Bewertung zuständig. Das wurde als Vorteil angesehen, da „sich dadurch die nachhaltige Kontrolle durch den Betriebsrat erübrigte“ [PL-FS.A]. Die Beschreibungen der Stellen und deren Bewertungen wurden gemeinsam erarbeitet und somit „auch von beiden Parteien mitgetragen“ [PL-FS.A]. Der Betriebsrat fühlt sich rückblickend als Initiator der frühen ERA-Einführung:

„Der Betriebsrat, sowohl in MITTELSTADT als auch in KLEINSTADT, war daran interessiert, ERA möglichst schnell einzuführen. [...] Der Betriebsrat hat immer gesagt: „Wir möchten gerne.“ Und die Geschäftsführung war eigentlich ziemlich offen; die haben sehr schnell darauf angesprungen und haben gesagt "Ja, möchten wir auch.“ [BR1-FS.A].

Die Einführung erfolgte durch einstimmigen Beschluss nach §7 ERA-ETV und erfolgte zeitgleich an beiden Standorten. Die Entscheidung für die Wahl des Einführungsverfahrens nach dem „Besonderen Eingruppierungsverfahren“ nach ERA-ETV, zeigt wiederum die kooperative und konfliktvermeidende Herangehensweise an den Einführungsprozess.

Als Vorbereitung auf die ERA-Einführung besuchten Vertreter beider Betriebsparteien Schulungen, die vom Arbeitgeberverband bzw. von der IG Metall ausgerichtet wurden. Die Bereitschaft zur Schulung war von allen Beteiligten gleich hoch angesetzt wurden:

„wir sind auch davon ausgegangen, dass beide [gem. sind die Betriebsparteien; Anmerk. der Verfasserin] gleich geschult werden, schließlich haben die den Tarifvertrag ja gemeinsam entwickelt“ [GF-FS.A].

Die Betriebsräte beider Werke informierten die Beschäftigten in Betriebsversammlungen über die Einführung. Neben der Verteilung von Flyern, die von der IG Metall bereitgestellt wurden, führten die Betriebsräte auch zahlreiche Einzelgespräche mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.

Die Ziele, die von den Tarifparteien mit ERA verfolgt wurden, wurden bei der Firma ADALBERT sowohl von Seiten der Geschäftsleitung als auch von Seiten der Interessenvertretung gleich gesehen:

„Ich sag mal so, da haben sich zwei Gremien zusammengetan, die Arbeitgeberverbände und die Gewerkschaften. Sie wollten mal beide das Gleiche. Es hat lange gedauert, aber sie wollten am Ende beide das Gleiche: sie wollten die Angestellten einfangen. Die kaufmännischen Angestellten einfangen und auch die technischen Angestellten.“ [GF-FS.A]

Die Aufwertung der Facharbeit und die Angleichung von Angestelltentätigkeiten wurden bei ADALBERT als das von den Tarifparteien gemeinsam erklärtes Ziel anerkannt.

Auf betrieblicher Ebene waren die Zielvorstellungen der Betriebsparteien ähnlich gelagert: Die Geschäftsleitung hat sich den Zielvorstellungen der Tarifvertragsparteien angepasst und war in erster Linie daran interessiert, eine gerechte und damit konfliktfreie ERA-Einführung zu erreichen. Aus Sicht des Betriebsrates war erklärtes Ziel, die Facharbeit im Betrieb aufzuwerten und den Beschäftigten durch ERA die Chance auf Höherverdienst zu erlauben [BR1-FS.A].

Dass die ERA-Einführung von Seiten der Geschäftsführung als Möglichkeit zur Kostensenkung oder als mögliches Einsparprogramm verfolgt wurde, trifft für die Firma ADALBERT in keinem Fall zu. Dies zeigt sich zum einen in dem Wunsch nach einem reibungslosen Systemwechsel und zum anderen legt die komfortable wirtschaftliche Situation des Unternehmens diesen Schluss nicht nahe. Von Seiten der Geschäftsführung wurde die ERA-Einführung zu keinem Zeitpunkt als mögliches Einsparprogramm gesehen. Der Personalleiter beschreibt es so: „... es gab die Vorgabe der Geschäftsleitung ‚Wir möchten, dass es gerecht zugeht.‘“ [GF-FS.A]. Diesem Grundsatz folgend hat sich die gesamte ERA-Einführung dem Ziel des reibungslosen Übergangs unterordnen müssen. Obwohl berichtet wird, dass an einigen Stellen versucht wurde, auf die Eingruppierung Einfluss zu nehmen, galt in weiten Teilen als Lösung immer die „Gerechtigkeit des Personalleiters“. Auch die Schwierigkeit innerhalb des ERA-Gremiums, eine Stellenbewertung ohne Angesicht der Person vorzunehmen, wurde durch den Personalleiter selbst gelöst.

„Wir haben dann so lange auf die Stellenbeschreibung geguckt, bis uns das Richtige eingefallen ist, was ich dann auch gerecht fand. Ich habe immer gesagt: ‚Nehmen Sie meine Gerechtigkeit.‘“ [GF-FS.A].

Die Fairness als Richtlinie der ERA-Einführung wird auch von Seiten des Betriebsrates bestätigt: „Ich war überrascht, dass die Geschäftsführung, in Form der Personalleitung, gesagt hat "Wir möchten es so fair wie möglich machen". Und das haben wir meines Erachtens auch vom Betriebsrat und von der Gegenseite ganz gut durchgekriegt“ [BR1-FS.A]. Von Seiten des Betriebsrats wird der Arbeitgeber so beschrieben, dass er sich bereitwillig an den Vorgaben eines Tarifwerkes orientiert:

„Der Arbeitgeber hier ist so tariftreu. Der hat gehört: Muss eingeführt werden - Mach ich. Will ich jetzt hier jemanden drücken? - Nein. - Will ich jemanden hochheben? - Nein. - Soll es gerecht werden? - Ja. So machen wir das jetzt. Auch wahrscheinlich wegen der Transparenz. Dass der Arbeitgeber das aus Kostengründen oder "Degradierungsgründen" gemacht hat, kann ich nicht sagen.“ [BR2-FS.A]⁶⁶

Die Einführung von ERA ist nach Aussage des Personalleiters kostenneutral verlaufen. Der Anpassungsfonds wurde nicht verwendet und den Mitarbeitern vollständig wieder ausgezahlt. Dass ERA nicht als Kosteneinsparprogramm gesehen wurde, beschreibt ebenfalls der Umgang mit dem ERA-Fonds.

„Wir haben zwischendurch sogar einmal gesagt, "Wir haben so viel Geld in dem Topf, können wir da nicht schon mal was auszahlen?". Weil wir ja schon sahen, wo ERA hinlief, und das Unternehmen hat genug Geld, und dann gesehen haben, von dem Topf brauchen wir nichts. Und da könnten wir doch schon mal etwas auszahlen. Und dann haben wir zwischendurch an die Mitarbeiter mal etwas ausgezahlt. Das hat alle gefreut.“ [GF-FS.A]

In einer Dokumentation der ERA-Einführung im Zweigwerk MITTELSTADT schreibt der Projektleiter ERA „Erleichternd für uns war, dass nur der Einführungszeitpunkt fest stand. Es war kein Druck, weder Zeit noch Kosten, seitens der Werksleitung und Geschäftsleitung zu spüren.“⁶⁷ Die Wahl der Regelüberleitung hatte betriebliche nie zur Diskussion gestanden, denn sowohl Ge-

⁶⁶ BR2-FS.A = Betriebsrat Werk II, Fallstudie A

⁶⁷ Haber, Alexander; unveröffentlichte Studienarbeit „Die ERA-Einführung im Werk MITTELSTADT“, im Rahmen der Teilnahme am Weiterbildungsstudiengang „Management & Partizipation“ der TU Dortmund, 2008.

schäftsleitung als auch Betriebsrat waren der Ansicht, dass eine „1:1-Übertragung des LRA+GRA auf ERA bei korrekter Anwendung nicht möglich sei“.⁶⁸

Insgesamt kann die Zusammenarbeit zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat bei der ERA-Einführung als hochkooperativ eingestuft werden. Diese kooperative Zusammenarbeit ist in der Unternehmenskultur dieses Betriebes stark verankert und „man blickt auf eine jahrelange erfolgreiche Zusammenarbeit miteinander zurück“ [BR1-FSA]. Auch die Belegschaft ist mit dem Einsatz und dem Engagement ihrer Interessenvertretung zufrieden; so hat

„die ERA-Einführung nicht zu einer Spaltung von Betriebsrat und Belegschaft geführt, wie es in vergleichbaren Unternehmen stattgefunden hat, sondern im Gegenteil: hier ist Belegschaft und Betriebsrat noch mehr zusammengewachsen“ [PL-FSA].

10.1.4 Ausgangslage bei ERA-Einführung: Entgeltgrundsätze und -methoden

Vor der ERA-Einführung herrschte „wie überall das Lohn- und Gehaltsrahmenabkommen – ob mal wollte oder nicht“ [GF-FSA]. In beiden Standorten existierte vor der ERA-Einführung eine Mischung aus Zeit- und Leistungslohn. Der Zeitlohn fand in den verwaltenden, administrativen Einheiten im Angestelltenbereich Anwendung; der Leistungslohn in Form von Einzelakkord oder einer Prämie im Gruppenakkord wurde im gewerblichen Bereich eingesetzt.

Ausgangslage für die ERA-Einführung war also ein System, das auf den zwei „betrieblichen bewährten“ [BR1-FSA] Entgeltgrundsätzen beruhte: den Zeitlohn und den Leistungslohn. Als Entgeltmethode findet hier der Einzel- oder Gruppenakkord Anwendung mit einem Prämienhöchstakkordsatz von ca. 136 Prozent vor und im einfachen Einzelakkord, wobei die Akkordzeiten zwischen 100 und 140 Prozent liegen. [PL-FSA]

Am Hauptstandort arbeiten etwa 30 Beschäftigte von rund 230 im Akkord, die übrigen waren – so der Betriebsratsvorsitzende – im Verwaltungsbereich und damit im Zeitlohn tätig. Am Standort in MITTELSTADT ist der überwiegende Teil der Beschäftigten im Akkord tätig.

Die Akkordtätigkeit wird vom zweiten interviewten Betriebsratsmitglied durchaus in seiner Beanspruchung und seinen Belastungen für die Beschäftigten kritisch beurteilt:

„Über den Akkord erreichen sie natürlich Facharbeiter-Niveau [im Effektiventgelt; Anmerk. der Verfasserin], aber dafür müssen sie auch Akkord leisten. Der lässt mit den Jahren natürlich nach, die Probleme kommen dann erst mit Mitte, Ende Fünfzig – dann können sie das fast gar nicht mehr leisten“ [BR2-FSA].

Der vorherrschende Entgeltgrundsatz des Leistungslohns mit Akkord unterstützt eine Form der Arbeitsorganisation, die ab der Mitte des vergangenen Jahrhunderts in den Betrieben starke Verbreitung fand, deren Nachteile in vielfacher Weise bekannt sind.⁶⁹

„Wir wollten den Akkord mal abschaffen, weil wir eh immer oben [gemeint ist die Akkordobergrenze, Anmerk. der Verfasserin] sind und wir einen Stopper hatten, der eine gute Seele hatte“ [BR1-FSA].

⁶⁸ Foliensatz des ERA-Projektleiters zur ERA-Einführung bei Fa. ADALBERT GmbH, KLEINSTADT

⁶⁹ Die Diskussion um die Nachteile der Akkordarbeit sollen an dieser Stelle nicht ausgeführt werden. Hierzu wurde ein entsprechender Hinweis im Kapitel „Moderne Formen der Arbeitsorganisation“ geliefert.

Da die Akkordzeiten offenbar günstig aufgenommen wurden, gelang es den Beschäftigten regelmäßig, an der Akkordobergrenze zu verdienen. Der Wechsel vom Akkord in einen Stundenlohn (also von Entgeltgrundsatz Leistungslohn/-entgelt in den Zeitlohn/-entgelt), der von der Geschäftsleitung vorgeschlagen wurde, ist von den Betriebsleitern und Meistern abgelehnt worden, weil es sonst „an Anreizen fehle“ [GF-FSA], denn „wenn man eine lange Stange von einem Esel hält und vorne hängt was Leckeres dran, dann läuft der störrischste Esel los“ [GF-FS.A].

Der Wechsel in eine andere Arbeitsorganisationsform wird immer wieder angedacht, da offenbar alle Akteure die Akkordarbeit als prägende Arbeitsorganisation als nicht zeitgemäß einstufen. Allerdings scheint niemand hinreichend aktiv werden zu wollen, einen solchen Vorstoß zu wagen, so beschreibt der Betriebsratsvorsitzende:

„Es gab dann auch mal Überlegungen vom Arbeitgeberverband und die haben uns dann Systeme vorgestellt. Das ging dann so ein bisschen in Gruppenarbeit, und Prämie. Da sind wir aber dann wieder von weg gekommen. Das wollte der Betriebsrat nicht. Es ist aber auch ganz lustig: Also, der Betriebsrat muss da manchmal nur sagen, "Nein, das wollen wir nicht" oder "Das stellen wir hinten an", und dann ist das ganze Thema wieder gestorben, wissen Sie.“ [BR1-FS.A]

Im akkordbestimmten Zweitwerk sieht das Betriebsratsmitglied einen Wechsel in eine andere Arbeitsorganisationsform nicht so kritisch:

„Teams wären mir lieber. Teams, die etwas entwickeln, die sich selbst verwalten, das wäre mir lieber. [...] Also ich würde mir das wünschen, denn ich weiß, dass die Damen das können. Sie sagen es selbst: Was der Vorarbeiter mir sagt, das weiß ich besser. Sie haben sich weiterentwickelt und bekommen aber, weil sie im Akkord sind, nicht die zusätzlichen Punkte dafür [...] Die Aufgaben erledigt halt eben der Meister oder der Vorarbeiter – und der kriegt die Punkte.“ [BR2-FS.A]

Hier sieht das BR-Mitglied tatsächlich eine Beförderung der Teamentgeltssysteme durch ERA: „Wenn ich eine Arbeitsform wie Teamarbeit einführe – wie immer die dann im Einzelnen aussieht – die würde aber dann durch ERA dafür sorgen, dass die Leute in den Teams ein höheres Grundentgelt bekämen.“ [BR2-FS.A].

„Das alte Lohnsystem“, so die Einschätzung des Betriebsratsvorsitzenden, „war insofern kein gutes System, weil die gewerblichen Mitarbeiter schon zum großen Teil benachteiligt waren. Man hat mit diesem System gelebt, möchte ich mal sagen. Irgendwo war es einem ans Herz gewachsen, irgendwo hat man damit gelebt und kam da ganz gut mit zurande. Es war aber nicht unbedingt gerecht, nein.“ [BR1-FS.A] Besonders Eingruppierungen der K- oder T-Gruppen entsprachen nicht mehr der betrieblichen Realität. Obwohl höherwertige Tätigkeiten z.B. im Werkzeugbau durch den Einsatz von CNC-Maschinen hinzugekommen waren, wurden alte Stellenbeschreibungen – und damit auch die Eingruppierung – nicht angepasst. Der ERA-Projektleiter in seiner Funktion als Personalsachbearbeiter bestätigt dies ebenfalls:

„Die Wertschätzung für die kaufmännischen und technischen Berufe im Angestelltenbereich war im alten System eine höhere als für den Facharbeiter. Das ist, ich schlage jetzt den Bogen schon zu ERA, durch das Entgeltrahmenabkommen mit Sicherheit wesentlich begründet worden.“ [PL-FS.A]

In beiden Standorten herrschte ein gewachsenes und akzeptiertes System einer Lohn- und Gehaltsstruktur. Dem Selbstverständnis eines „Familienbetriebs“ folgend, war ein wesentlicher erstrebenswerter Faktor der Geschäftsführung, die Zufriedenheit der Beschäftigten sowohl in

den Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen als auch in Löhnen und Gehältern zu sichern. Die Zufriedenheit mit dem System wird von allen Interviewpartnern ähnlich umschrieben: Obwohl allen Beteiligten klar war, dass das System weder transparent, noch nachvollziehbar und schon gar nicht den betrieblichen Realitäten entsprach, hatte man sich „daran gewöhnt“ [GF-FS.A] und kam „irgendwie damit zurecht“ [BR1-FS.A].

10.1.5 Arbeitsorganisation

In den verwaltenden Arbeitsbereichen (Verwaltung, Rechnungswesen, Personalabteilung etc.) ist die Arbeitsorganisation durch Einzelarbeitsplätze im Zeitlohn bestimmt; in den Produktionsbereichen finden sich verschiedene Arbeitsorganisationsformen. In den Montagebereichen existiert ein Einzel- oder ein Gruppenakkordsystem, die Konstruktionsabteilung ist als Teamorganisation konzipiert und die Entwicklungsabteilung und „andere Kreativabteilungen“ arbeiten projektspezifisch.

Am Standort MITTELSTADT findet sich der größte Anteil der Beschäftigten in der Fertigung wieder. Hier sind die Gruppen in drei Montagegruppen eingeteilt, die im Zwei-Schicht-System von 6:00 Uhr bis 22:00 Uhr tätig sind. Aufgrund des hohen Frauenanteils wurde eine sogenannte „Zwischenschicht“ für junge Mütter eingerichtet. Einfache Geräte laufen durch automatische Schalterfertigungsanlagen, der Großteil der Fertigung (Sonderartikel, Elektronikmontage, Klebetechniken, Verpackungshalbautomaten, Bedruckung und Fräsen von Schaltern) wird seit 2004 in einem synchronen Produktionssystem abgewickelt. Die Montagetätigkeiten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind so in der Fließfertigung abwechslungsreicher gestaltet worden. Dazu gehören auch Aufgaben im Rahmen der Qualitätssicherung, die mit Qualitätsassistenten und Beschäftigten, die aus der Fertigung kommen, ausgeführt werden. In der Abteilung Musterbau wird der Bau von Musterkoffern, Mustertafeln etc. vorgenommen, die Abteilung Instandhaltung und Vorrichtungsbau ist von Facharbeitern aus den Arbeitsfeldern Industriemechanik und Elektronik besetzt.

„Es gibt hier immer noch Akkord, [...]. Wir haben Einzelakkorde gehabt und im Laufe der Zeit haben wir das synchrone Produktionssystem eingeführt, das heißt Insel-Fertigung, die aber auch noch im Einzelakkord läuft. Obwohl in solch einer Insel die Mitarbeiterin durchaus mehrere Arbeitsplätze bedient.“ [BR1-FS.A]

Nach Aussage des Betriebsratsvorsitzenden sei aktuell zum Befragungszeitpunkt Kaizen eingeführt worden. Im engeren Sinne ist mit Kaizen eine stetig-inkrementelle Verbesserung gemeint, in die Führungskräfte wie Mitarbeiter einbezogen werden. Mit Kaizen werden verschiedene Ziele verfolgt: In der Hauptsache wird auch eine höhere Kundenzufriedenheit angestrebt, da Kundengewinnung teurer ist als Kundenbindung. Um Kundenzufriedenheit zu gewährleisten, stehen drei Faktoren im Vordergrund: Kostensenkung, Qualitätssicherung und Schnelligkeit (Zeiteffizienz). Die Befürworter der Kaizen-Methode gehen davon aus, dass der gegenwärtige Zustand verbesserungswürdig ist und man immer weiter an ihm arbeiten muss, um ihn zu verbessern. Dazu werden verschiedene Methoden angewendet wie z.B. TQM-Systeme, die Methode der „5S“ oder das „Muda“-System. All diese Methoden lassen sich allerdings nicht inhaltlich sinnvoll an eine Akkordsystematik anschließen und würden nur bei den Mitarbeitern im Zeitentgelt anzuwenden sein. Dies scheint der Grund dafür zu sein, dass von den Interviewpartnern nur der Betriebsratsvorsitzende auf diese Arbeitsform hingewiesen hat.

Die vorliegende Fallstudie liefert Hinweise darauf, wie der Wechsel vom alten LRA-GRA zum neuen Entgeltrahmenabkommen in zwei klassischen Arbeitsorganisationsformen vorgenommen

wurde: der Einzelplatztätigkeit im Zeitlohn und der Fließ- oder Inselfertigung im Leistungslohn als Einzel- oder Gruppenakkord. Dass einige Beschäftigte arbeitsorganisatorisch, aber punktuell in Teams arbeiten, soll hier nicht weiter untersucht werden, denn diese Team- oder Gruppenarbeitsformen werden nicht entgelttechnisch relevant erfasst, sondern im Zeitlohn/-entgelt entlohnt. „Die kommen aus ihren Einzelarbeitsplätzen und setzen sich dann in Teams zusammen. Mehr nicht.“ [PL-FS.A]. Auch ist der Anteil der Beschäftigten in dieser Arbeitsform eher bei den Facharbeitern und Ingenieuren in der Konstruktion zu verorten, die in ihrer Alt-Eingruppierung in den höheren Gehaltsgruppen zu finden waren.⁷⁰

10.1.6 Grundentgeltfindung in ERA mit der vorherrschenden Arbeitsorganisation

Für das Unternehmen stellte die ERA-Einführung keinen Grund dar, die vorherrschende Arbeitsorganisation zu verlassen, so war die Ausgangslage die, a) die Einzelplatztätigkeit im Zeitlohn in eine Einzelplatztätigkeit im Zeitentgelt und b) die Fließ- und Inselfertigung im Leistungslohn (Akkord) in ein Leistungsentgelt im Akkord zu überführen. In den folgenden Abschnitten soll nun skizziert werden, wie zunächst die Ermittlung des Grundentgeltes für diese beiden Arbeitsformen erfolgte und im Anschluss daran, wie sich der Leistungsermittlung methodisch genähert wurde.

Als Ausgangslage jeder Neueingruppierung nach ERA steht die Stellen- bzw. Funktionsbeschreibung im Zentrum. In beiden Werken gab es keine oder nur vereinzelte Aufgabenbeschreibungen. Diese mussten also für die Eingruppierung nach ERA neu erstellt werden.

„Wir hatten früher keine Stellenbeschreibungen, eigentlich gar nichts. Die Geschäftsleitung wollte das auch nicht, weil man mit Stellenbeschreibungen aus unterschiedlichen Betrieben schlechte Erfahrungen gemacht hatte. Weil das teilweise auch wie so ein Kochbuch ist. Also, als wie wenn Biolek kocht. Also ich meine, Lafer kocht ja anders. Der macht ja nach Geschmack, aber Biolek kann ja gar nicht kochen und der nimmt immer das Kochbuch. Und nimmt dann soviel Zucker usw. Und so eine Stellenbeschreibung ist ja so ähnlich.“ [GF-FS.A]

Die erste Phase der ERA-Einführung, die Erstellung von Stellenbeschreibungen, erfolgt bei der Firma ADALBERT von der Personalabteilung aus: der Personalleiter, der Projektleiter ERA und eine weitere Kollegin aus der Personalabteilung erstellten gemeinsam – so wie es die Mustervorlage des Tarifvertrags vorsieht – die ersten Stellenbeschreibungen der eigenen Stellen. Von diesen „Basisbeschreibungen“ ausgehend wurden dann in einem vergleichenden Verfahren thematisch ähnliche Stellenbeschreibungen verfasst. So wurden im Folgenden Stellen im Bereich Lohnbuchhaltung, und weitere administrative Stellen beschrieben.

„Dann hatten wir also drei Stellen beschrieben und haben herausgefunden: eine Stelle in der Buchhaltung ist durchaus vergleichbar mit der in der Lohnbuchhaltung, von der Wertigkeit, von der Kooperation und was alles dazugehört. So hatten wir schon ein paar Stellen beschrieben und haben für uns, sozusagen, einfach mal geübt und dann haben wir noch überlegt: "Wo können wir denn noch jemanden finden?". Und dann haben wir noch woanders weitere Stellen beschrieben, weil man einen guten Kontakt dahin hat.“ [GF-FS.A]

⁷⁰ Im Rahmen der ERA-Einführung wurde in einem kleinen Bereich der Produktion ein Stundenentgelt eingeführt. Die ERA-Systematik wurde in diesem Falle dazu benutzt, ein akzeptiertes Bewertungsverfahren für den Wechsel vom Akkord in ein Zeitentgelt zu haben.

Nachdem ein Set an Ausgangsbeschreibungen feststand, wurde der Betriebsrat über die Stellenbeschreibungen informiert und in einem Kaskadenmodell ausgehend von der Personalabteilung über „die ganze Firma gestülpt, weil wir jetzt wussten, wie wir es haben wollten“ [GF-FS.A]. Der Betriebsrat hat sich dabei stark engagiert, um mit jedem einzelnen Mitarbeiter über die Aufgabenbeschreibung zu sprechen.

„Wir haben das nicht so gemacht wie viele andere, wo das alles die Abteilungsleiter gemacht habe. Nein, wir haben mit jedem gesprochen.“ [BR1-FS.A]

Die Geschäftsleitung wurde über die Vorgehensweise informiert und stimmte dem zu. Zentrale Fragestellung der Geschäftsführung war die Sorge darum, ob dieses Vorgehen denn auch gerecht sei. Das Problem der Gerechtigkeit wurde durch ein verhältnismäßig ungewöhnliches Vorgehen behoben: die Entscheidungen über Beschreibung, Einstufung und Bewertung von Stellen wurde dem zuständigen Personalleiter überlassen, der argumentierte:

„Da habe ich ihm gesagt, "Wenn wir jetzt alle Abteilungsleiter ihre persönliche Gerechtigkeit einbringen lassen, für ihre Bereiche, ihre Gerechtigkeit, dann wird es ungerecht." - Und der Geschäftsführer fragte mich "Ja, was ist denn dann gerecht?" Ich sagte, "Meine Gerechtigkeit, denn die ist dann über alle gleich". Die ist über alle gerecht oder über alle ungerecht, aber selbst wenn sie ungerecht ist, ist sie ja für alle gleich ungerecht und deswegen ist sie dann gerecht.“ [GF-FS.A].

Die Informationen über die Inhalte einzelner Stellen wurden durch Gespräche mit Abteilungsleitern, Meistern oder anderen Vorgesetzten oder den Beschäftigten selbst ermittelt, die Stellenbeschreibung wurde im ERA-Steuerkreis erstellt, die jeweiligen Tätigkeiten eingestuft und einen Eingruppierungsvorschlag ermittelt. Ausschlaggebender Punkt war allerdings immer die Freigabe der Stellenbeschreibung durch den Personalleiter, der die Stellenbeschreibungen im betrieblichen Entgeltgefüge und nach seinem persönlichen Gerechtigkeitsempfinden beurteilte. Insgesamt wurden für die 600 Beschäftigten etwa 240 Stellenbeschreibungen angefertigt.

Die NRW-Niveaubispiele wurden dazu nur am Rande genutzt. In erster Linie fanden diese Anwendung in der Prüfung der Wortwahl und der Ausgestaltung einer Stellenbeschreibung.

„Letztendlich haben wir hier unser Ding [gemeint sind die Stellenbeschreibungen; Anmerk. der Verf.] gemacht. Und das ist auch gut so. Das passte so alles nicht auf uns.“ [GF-FS.A]

„Und wir haben versucht, in den Arbeitsbeschreibungen eine ähnliche Wortwahl zu verwenden, so dass dann auch Stellen untereinander – sei es innerhalb der hierarchischen Ebene, oder zwischen Abteilungen – vergleichbar wurden.“ [PL-FS.A]

Hier zeigt sich, dass die Freiheit in der Anwendung der Niveaubispiele für den Betrieb hilfreich war – eine Übertragung der vorgegeben Beschreibungen wäre nicht möglich gewesen und hätte die Arbeitsorganisation nicht richtig abbilden können. Diese Freiheit der Selbstbeschreibung von Stellen und Funktionen, die das Entgeltrahmenabkommen in NRW erlaubt, hat aber auch zur Konsequenz, dass die Einstufung der Stellen vom jeweiligen Betrieb vorgenommen werden muss. Diese Einstufung führt zu einer additiv ermittelten Punktzahl, über die eine Entgeltgruppe abgeleitet wird.

Die Freiheit in der Stellenbeschreibung führt auch in diesem Betrieb zu der Gefahr, die Stellen nicht entlang ihrer Inhalte zu beschreiben und einzustufen, sondern ausgehend von der erwar-

teten Entgeltgruppe oder der Person, die diese jeweilige Stelle besetzt. So wurden auch in diesem Unternehmen Stellen im Hinblick auf die gewünschte zu erreichende Entgeltgruppe formuliert:

„Nach den ERA-Regeln weiß jeder, worauf es ankommt: "Wie muss ich formulieren, damit ich 5 Führungspunkte bekomme oder damit ich von der Stufe ‚1-3 Jahre Berufserfahrung‘ in die Stufe ‚dreijährige Berufserfahrung‘ komme. Und damit habe ich dann die 5 oder die 6 Punkte, die mir fehlen, damit der Mitarbeiter oder die Mitarbeitergruppe, die das betrifft, in die nächst höhere Entgeltgruppe kommt“. [PL-FS.A]

Die Einstufung und Bewertung der Stellenbeschreibungen entlang der neuen Anforderungsmerkmale stellte das Unternehmen vor eine große Herausforderung, wurde aber von Beginn an als „kluge Lösung“ akzeptiert. [GF-FS.A] Die ‚Gerechtigkeit des Personalleiters‘ und die damit verbundene Machtausübung bei der ERA-Einführung werden im Nachhinein vom Betriebsrat jedoch auch kritisch gesehen:

„Ich habe immer meine Schwierigkeiten, gerade mit Handlungs- und Entscheidungsspielraum. Es ist manchmal wirklich schwer zu sagen. Und das ist immer so ein Hin und Her und irgendwo habe ich immer das Gefühl, die Personalleitung oder die Geschäftsführung weiß schon, was sie will, die möchten einen bestimmten Mitarbeiter da und da hin haben.“ [BR2-FS.A]

Damit wird deutlich, dass das Prinzip der Einstufung über die Anforderungsmerkmale, die im Tarifbezirk NRW frei verhandelbar sind, bei der Neuerstellung von Funktionsbeschreibungen eine hohe Anforderung an die aushandelnden Parteien stellt.

Die Eingruppierung der Beschäftigten erfolgte nach dem im §7 ETA-ETV vorgesehenen Verfahren: Der Arbeitgeber macht einen Vorschlag zu Eingruppierung jedes einzelnen Mitarbeiters, der Betriebsrat stimmt der Eingruppierung zu oder verweigert die Zustimmung zur Eingruppierung. Im Anschluss daran wird jeder Beschäftigte über seine Eingruppierung informiert und kann dann weitere Schritte der Reklamation gehen, sofern erforderlich.

Die Eingruppierung der Mitarbeiter an Einzelarbeitsplätzen erfolgte im Einzelbewertungsverfahren. Hier wurde nach dem ERA-typischen Vorgehen durch Einstufung und Addition der Stufenwerte die Entgeltgruppe einer Funktion/Stelle ermittelt und der Beschäftigte dieser Funktion/Stelle zugeordnet und damit in eine Entgeltgruppe eingruppiert.

Eine Differenzierung der Montagetätigkeiten im Akkord wurde über eine Entgeltgruppenstaffelung abgebildet. Montagearbeiten geringeren Umfangs wurden mit der Entgeltgruppe 2 eingestuft, aufsteigend nach zunehmender Flexibilität und Umfang bis in die Entgeltgruppe 4. „Einigen Montagemitarbeiterinnen ist es sogar gelungen, bis in die EG 5 zu kommen, wenn sie z.B. Aufgaben der Insellogistik (Bestücken der Inseln nach dem Kaizen-System) übernehmen“ [BR2-FS.A]. Die Entgeltgruppe 1 wurde als „unzumutbar“ eingestuft und wurde aus politischen Gründen nicht besetzt. „Eine EG 1: das wollen wir hier nicht. Das ist auch gut für die Optik.“ [PL-FS.A]

Bestehende Team- oder Gruppeneinheiten wurde nicht in den Funktionsbeschreibungen aufgenommen.

„Teamarbeitsplätze haben wir im Grunde nicht beschrieben. Wir haben immer Einzelarbeitsplätze beschrieben und die auch bewertet. [...] Wir haben aber auch

die Stellenbeschreibungen nicht geändert. Also nicht so gravierend geändert, dass es jetzt unheimliche Wirkungen hat.“ [GF-FSA]

Die Einschätzung geht dahingehend, dass nach Ansicht des Personalleiters der Teamleiter über seine Stellenbeschreibung die Mitarbeiterführung entgolten bekommt „und dann kriegt der auch seine fünf Punkte für Mitarbeiterführung und ist ja sowieso in einer hohen Entgeltgruppe weil der Diplom-Ingenieur ist oder so...“ [GF-FSA]. Dass die Mitarbeiter in teamähnlichen Arbeitsformen andere Aufgaben zu erfüllen haben (insbesondere im Hinblick auf Kommunikation, Kooperation und Abstimmung), als wenn sie in Einzelarbeitsplätzen tätig sind, wird in den Stellenbeschreibungen nicht erfasst. Einzig die Leitung des Teams wird bei der jeweils verantwortlichen Stelle berücksichtigt. Auch der Betriebsrat bestätigt dies: es gab keine Schwierigkeiten, die aktuelle Arbeitsorganisation abzubilden und es wurde auch kein Bedarf gesehen, dass die Gruppen- oder Teamarbeiten anders als in der gängigen Form der Einzelarbeitsplatzbeschreibung abzubilden.

„Wir haben uns keine Gedanken über Verbesserungsmöglichkeiten gemacht, behaupte ich einfach mal. Wir haben es so genommen, preußische Disziplin und Bürgerpflicht, und haben gesagt, das versuchen wir jetzt umzusetzen und wir gehen damit um.“ [PL-FSA]

Eine Verteilung der Entgeltgruppen im Vergleich vom LRA+GRA zu ERA ergab bei der Firma ADALBERT in einer Testbewertung von 55 Stellenbeschreibungen, dass der Wechsel von Lohn- und Gehaltsgruppen in die ERA-Entgeltgruppen insbesondere bei den K/T-Gruppen zu einer Spreizung führte. 26 Stellen der Lohngruppe 2 waren so beschrieben, dass sie der EG 2 entsprachen, in Einzelfällen erreichte eine ehemalige LG 5 eine EG 6 und eine ehemalige LG 6 eine EG 7. In einem weiteren Fall erreichte eine ehemalige LG 7 nur eine EG 4, was in jedem Fall zu einem Überschreiter⁷¹ führte. In den K/T-Gruppen kam es zu weiteren Spreizungen: Ehemalige K/T 4 erreichten die EG 7, andere die EG 10 und sogar die EG 11; 10 beschriebene ehemalige K/T 5-Stellen spreizten sich von der EG 10 bis zur EG 14. Auch bei den K/T 6-Stellen gab es eine Spanne von der EG 11 bis zur EG 14. Die Aufwertung der Facharbeit hat also tatsächlich stattgefunden, das „Einfangen der Angestellten“ allerdings auch.

Ein erwartetes Ergebnis von ERA war es, dass die Meister „hochgeschwemmt“ [GF-FSA] wurden und die Angestellten die „eigentlichen Verlierer“ wurden. Nach Aussagen des Personalleiters sind „die Verlierer von ERA [...] einfache Büroarbeitsplätze, die früher vielleicht durch „Leder-Popo“ nach K4 gekommen sind.“ Das Besetzen einer Stelle führt nach ERA nicht mehr automatisch einer Höhergruppierung nach Zugehörigkeit nach Dienst- oder Betriebsjahren.

„Die größten Gewinner sind sicherlich die Facharbeiter gewesen, deren Potential und deren Kenntnisse dadurch erstmals richtig zu Papier gebracht worden sind.“ [PL-FSA]

Im Werk MITTELSTADT waren von 235 Beschäftigten nur 9 Mitarbeiter als sogenannte Überschreiter zu bezeichnen, also Beschäftigte, die im alten Lohn- und Gehaltsabkommen eine höhere Entlohnung erhalten hatten und nun an ein neues – niedrigeres – Entgelt herangeführt werden mussten. 58 Beschäftigte waren Unterschreiter (24%), also Mitarbeiter mit einer niedrige-

⁷¹ Als „Überschreiter“ werden all diejenigen Beschäftigten bezeichnet, die durch die Eingruppierung nach ERA weniger verdienen als vorher. „Unterschreiter“ werden diejenigen Beschäftigten bezeichnet, die durch die ERA-Eingruppierung mehr verdienen – deren früheres Entgelt das aktuelle Entgelt also unterschritten hat.

ren Entlohnung im alten Abkommen, die nun an ihr neues – höheres Entgelt angepasst werden mussten.⁷² Im Hauptwerk in KLEINSTADT, in dem annähernd 80% der Mitarbeiter im Angestelltenverhältnis arbeiten, lag der Überschreiteranteil bei etwa 65%, was wiederum darauf hinweist, dass die Angestellten die Verlierer von ERA sind.

10.1.7 Leistungsentgeltfindung in ERA mit der vorherrschenden Arbeitsorganisation

Das zweite Element des Entgeltes ist das Leistungsentgelt, das auf das Grundentgelt aufgesattelt wird und die individuelle Leistung des Beschäftigten honoriert. In der hier vorliegenden Fallstudie gibt es zwei Formen des Leistungsentgeltes: die Leistungszulage im Zeitentgelt und die Akkordzahlung im Leistungsentgelt.

Für die Beschäftigten im Zeitentgelt existiert im Unternehmen eine Leistungszulage, die allerdings nicht über eine Leistungsverhaltensbeurteilung ausgezahlt wird. Obwohl der Personalleiter ursprünglich selbst die Vorteile einer Leistungsbeurteilung gesehen hatte, wurde ihm im Laufe seiner Tätigkeit im Unternehmen die Firmenphilosophie der Konfliktfreiheit zu Eigen:

„Aber wenn man das wirklich einmal im Jahr so aufgepflanzt machen muss, dann sind alle nervös, einschließlich der Person, die es dann machen muss. Und so kriegen einfach alle die gleiche Zulage.“ [GF-FS.A]

Vor der ERA-Einführung lag diese bei pauschal 16% für die gewerblichen Beschäftigten und bei pauschal 4% für die Angestellten. Die Umwandlung der Leistungszulage im Entgeltrahmenabkommen führte in der Anpassung der Gewerblichen- und Angestelltenzulagen zu einer Leistungszulagenspanne von 0% bis 20%, die im Mittel bei 10% liegt. So wurde bei der Firma ADALBERT die Leistungszulage wieder im Mittelwert angelegt und liegt bei 10%. Der Vorteil einer pauschalisierten Leistungszulage von 10% im Gegensatz zu einer Leistungsbeurteilung, die über ein Beurteilungsverfahren ermittelt wird, wird auch darin gesehen, dass es bei einer Leistungsbeurteilung theoretisch einen „Nuller“ geben kann – aber „so einen will ja keiner haben.“ [GF-FS.A]. Die Leistungsbeurteilung wird hier im Verständnis des Arbeitgeberverbandes behandelt: es wird davon ausgegangen, dass die Leistungsbeurteilung über eine Abteilung oder ein Team im Mittel bei 10% liegt und die Verteilung der Leistungspunkte über das Team hinweg einer Normalverteilung entspricht. Damit wird akzeptiert, dass es viele Beschäftigte mit einer Leistungszulage um 10% geben wird, einige, die höher – bis 20% - bewertet werden und es logischerweise einige Beschäftigte mit weniger als 10% Leistungszulage geben muss. Dies entspricht zwar nicht den tariflichen Tatsachen, wird aber vielerorts von den Arbeitgeberverbänden als sinnvolle Argumentationsgröße behandelt. Genau dieser Annahme widersprechend hat sich die Firma ADALBERT gegen die Leistungszulage in Form einer Leistungsverhaltensbeurteilung entschieden. Auf der einen Seite wird eine durchschnittliche Leistungszulage von 10% an alle Beschäftigte als gerecht angesehen, auf der anderen Seite werden die Vorgesetzten und ihre Mitarbeiter nicht durch den Druck einer Beurteilung beansprucht und darüber hinaus gestattet sich das Unternehmen die Freiheit, im Rahmen von widerruflichen Zulagen besonderen Beschäftigten eine finanzielle Anerkennung zukommen zu lassen. Der Betriebsrat hingegen befürwortet eine echte Leistungsverhaltensbeurteilung und würde dieses Vorhaben unterstützen. Im Zweitwerk ist der Betriebsrat allerdings der Ansicht, dass eine Leistungsbeurteilung bei 5 oder 10

⁷² Es gab 35 Widersprüche, 11 davon mit Änderung der Aufgabendetails und ohne Änderung der Eingruppierung, 10 Änderungen der Punktzahl ohne Änderung der Eingruppierung und 6 Änderungen der Entgeltgruppe und 8 Ablehnungen. Die meisten Widersprüche kamen aus dem kaufmännischen Bereich.

Personen sicherlich durchführbar sei, allerdings nicht bei 300 Personen. Hier wird der Arbeitsaufwand einer individuellen Leistungsbeurteilung als zu hoch im Hinblick auf das zu erwartende Ergebnis gesehen.

Zum Grundentgelt und der Leistungszulage ist die Vergabe von **übertariflichen Zulagen** eine gängige Praxis zum Abfedern von Ungerechtigkeiten oder der Honorierung persönlicher Leistung. Ist man betrieblich der Ansicht, ein Mitarbeiter verdiene aufgrund besonderer Leistungen eine weitere finanzielle Anerkennung, so wird dies über widerrufliche Zulagen gelöst. Dabei wird sehr großzügig mit den Beträgen, die dem Beschäftigten angeboten werden, umgegangen:

„Ja, der muss ja auch was in der Tasche haben, sagen wir mal 150 Euro“. Hat ein Junggeselle 75 Euro in der Tasche, wir können doch nicht 50 Euro geben, oder 25 Euro, da brauchen wir doch gar nicht drüber reden. Man muss sich ja nicht lächerlich machen.“ [GF-FS.A]

Auch Mitarbeiter, die bei ihrer Einstellung mit ihrem Grundgehalt unzufrieden waren, hatten keine nennenswerten Probleme, ihr Gehalt durch Zulagen aufzustocken.

„Am Ende - und das hat man besonders gemerkt, als man sich mit ERA schon befasst hatte - hat man da ein wüstes Durcheinander gehabt. Es konnte vorkommen, dass ein Mitarbeiter mit einer höheren Lohngruppe weniger bekommen hat als eine anderer, der viele freiwillige Zulagen bekommen hat.“ [BR2-FS.A]

In einigen Bereichen sind Springerstellen eingerichtet worden, die Auftragsspitzen bzw. arbeitsintensive Zeiten abfedern können. Diese Springerstellen sind in der Regel eine Entgeltgruppe geringer eingestuft, als die Regelstellen. Um hier potenzielle Unzufriedenheit über die ERA-Eingruppierung abzufedern, sind widerrufliche Zulagen zum Ausgleich üblich geworden.

„So hat eine Stelle in der Buchhaltung im festen Job die EG 8, eine Springerstelle, die dann auch mal in die Telefonzentrale muss, oder in der Lohnbuchhaltung aushilft, hat die EG 7. Um keine Unruhe entstehen zu lassen, wird es in Einzelfällen individuell gelöst: Bei mir ist eine junge Frau, die hat eine Springerstelle in der Lohnbuchhaltung, die Differenz zur festen Stelle in der Lohnbuchhaltung ist, glaube ich, vierzig Euro oder dreißig Euro. Das hat sie von mir als widerrufliche Zulage draufbekommen, so dass die beiden Frauen dort, die auch noch Freundinnen sind, das gleiche Geld bekommen. So wird das halt bei uns gehandhabt.“ [GF-FS.A]

Ein erfolgreiches Ergebnis der ERA-Einführung war die erhöhte Transparenz in der Entgeltstruktur des Unternehmens. Das vielschichtige Zulagensystem, das sich über Jahre entwickelt hatte, wurde durch die neue Entgeltfindung abgelöst:

„Und wenn ich früher unsere Entgelt-Tabelle in SAP angeklickt habe, dann waren da Zulagen ohne Ende drin. Die sind jetzt zusammengeschmolzen bis auf die paar, die halt Bestand haben.“ [GF-FS.A]

Dieses Zulagensystem scheint allerdings nicht einheitlich aufgehoben zu sein, denn der Projektleiter ERA berichtet davon, dass viele übertarifliche Zulagen unberührt von der ERA-Einführung als „Alt-Zulagen“ erhalten blieben. So war eine Devise der Geschäftsleitung: „Alle übertariflichen Leistungen bleiben bei der ganzen Berechnung außen vor, die werden eins zu eins übernommen und weitergegeben. Es findet keine Anrechnung statt“. Dies führte auch dazu, dass bei Überschreitern die Alt-Zulagen ebenfalls nicht angerechnet wurden:

„Die Zulage blieb erhalten, der Mitarbeiter hat die Zulage weiterhin zu einer Überschreiter-Zulage auch mit dazu gekriegt. Es blieb völlig außen vor. Also, Grundentgelt, Überschreiter-Zulage plus freiwillige Zulage, sofern sie vorhanden war.“ [PL-FS.A].

Eine dieser nachhängenden Zulagen ist eine Zulage, die seit über 10 Jahren aktiv ist: Hier wurde den Mitarbeitern im Leistungslohn eine Zulage von 5 Pfennig pro Stunde extra zugestanden. Bei einer 35-Stunden-Woche und der Umrechnung in Euro ergibt dies ein Betrag von 3,89 € übertariflicher Zulage. „Und diese 3,89 € stehen noch bei jedem auf der Entgeltabrechnung – das sind die 5 Pfennige aus ganz alter Zeit“ [PL-FS.A]. Allerdings erhalten Mitarbeiter, die in den letzten 6 Jahren eingestellt wurden, diese übertarifliche Zulage nicht. Eine weitere verbliebene Zulage existiert für etwa 14 Mitarbeiter aus der Stanzerei, die eine sogenannte Schmutzzulage in Höhe von ca. 10 Cent pro Stunde erhalten.

Der Umgang mit den Zulagen zeigt, dass es sich hierbei um ein probates Mittel zu handeln scheint, um tariflich ungerecht empfundene als auch individuell ungerecht empfundene Sachverhalte zu korrigieren.

10.1.8 Einfluss der ERA-Einführung auf die Arbeitsorganisation

Im Zuge von ERA wurde überlegt, den Akkord und die Prämie abzuschaffen und in den Zeitlohn zu wechseln. Dies ist nicht passiert, aber „es gibt immer wieder Überlegungen, da ran zu gehen.“ [A-BR]. Es gab lediglich eine Änderung, die angeblich mit ERA nicht zu tun hatte: In einem Bereich ist man von der Einzelfertigung in die Fließfertigung gewechselt. Umgesetzt wurde die Fließfertigung in einer sogenannten Insellösung, in der die Beschäftigten an einer Fertigungsinsel verschiedene Handgriffe hintereinander verrichten, bis das Bauteil vollständig montiert ist.

„Ziel war es, dadurch eine ergonomische Arbeitsentlastung zu erreichen. [...] Aber vor allem vor dem Hintergrund, dass wir dadurch flexibler bei kleinen Stückzahlen geworden sind.“ [PL-FS.A].

Diese Insselfertigung ist etwa ein Jahr nach der ERA-Einführung zum Einsatz gekommen und nun ist diese Insselfertigung in der Montage fast flächendeckend eingeführt. Einen Niederschlag in der Grundentgelt- oder Leistungsentgeltfindung hat die Umstellung auf die Insselfertigung allerdings nicht gefunden.

Der Projektleiter ERA hat bereits weitreichende Überlegungen angestellt, auch Formen von Gruppen- oder Teamarbeit mit ERA abzubilden, sofern diese Arbeitsform eingeführt werden sollte. Diese Überlegungen sind theoretischer Natur, zeigen aber dennoch, wie schwierig – sogar nur modellhaft – die Abbildung von Gruppenarbeit über ERA sein könnte. Das folgende Zitat ist in seiner Länge so erhalten geblieben, um die sich notwendig anschließenden Einschränkungen zu dokumentieren, die bei der Bewertung von z.B. rotierenden Arbeitssystemen in der Grund- und Leistungsentgeltfindung auftreten würden.

„Ich hätte mir das idealerweise dann so vorgestellt, dass man einen Topf für diese Gruppenarbeit hat und da ist der Betrag X drin. Wenn jeder die gleichen Aufgaben macht, und zwar rotierend, dann wird dieser Betrag X auch durch Y Leute, die in der Gruppe sind, entsprechend geteilt. Das hätte ich mir so vorstellen können. Oder es gibt Leute, die dauerhaft bestimmte Funktionen besetzen, wie würden anders bewertet. Und müssen dann eventuell diesen Bereich aus dem Betrag X rausnehmen. Dann bleibt der Betrag Z für die übrigen Mitarbeiter. Da wird wahrscheinlich gleichförmig, nach Arbeitszeit etc. aufgeteilt. [...] Und da könnte

ich mir noch vorstellen, dass [...] es auch versiertere Mitarbeiter dort geben wird; und es werden weniger versierte Mitarbeiter da sein. Leute, die das gut können, und Leute, die das vielleicht weniger gut können. Und da ist die Frage, ob man dann einen Teil dieses Betrages X, der für die Gruppe zur Verfügung steht, sagt ‚das ist eine Leistungsprämie, die ziehen wir vom Betrag X ab und die verteilt die Gruppe für sich anteilig nach Gehirn, nach Leistung, nach Anwesenheit‘. [PL-FS.A]

„Oder wir setzen dann jemand da drüber, das ist dann aber immer mit Problemen verbunden. Der sagt 'hör mal, damit ihr euch nicht untereinander streitet und Krieg kriegt, sage ich 'der kriegt 2 Prozent von dem Topf, der kriegt 10 Prozent und der kriegt 15 Prozent' ". Da bin ich mir nicht sicher, wie man da verfahren würde, was günstiger wird. Auch für den Gruppenprozess untereinander, damit die Gruppe als solche, die muss ja funktionsfähig erhalten bleiben. Sie sollen kooperativ und vertrauensvoll und effektiv miteinander arbeiten. Und wenn der eine merkt, dass er immer weniger kriegt als die anderen in der Gruppe, dann findet der das ungerecht Dann verhalte ich aber auch entsprechend. Obwohl es schon von der Leistung gerecht ist, laut den anderen. Dann gibt es da Probleme.“ [PL-FS.A]

Bei der Frage nach der möglichen Bewertung und Einstufung der Anforderungsmerkmale Handlungs- und Entscheidungsspielraum, Kooperation und Mitarbeiterführung würde der Projektleiter den Mitgliedern einer Gruppe in jedem Fall Punkte für Handlungs- und Entscheidungsspielraum zugestehen. Auch im Rahmen der Kooperation sieht er die Möglichkeit, Punkte zu vergeben. „Aber nicht so viele, vielleicht die fünf Punkte bei der Kooperation. Die müssen ja nur untereinander kooperieren“ [GF-FS.A]. Die Erstellung von Stellenbeschreibungen für die Gruppenarbeit würde in Form von beschriebenen Einzelarbeitsplätzen erfolgen und nach deren Bewertung würde dann eine zusammengeführte Beschreibung entstehen, sowohl im Sinne der Beschreibung als auch der Bewertung – für alle Gruppenmitglieder. Um die verschiedenen Anforderungsniveaus der Aufgaben zu bewältigen, würden die abgeforderten Tätigkeiten gewichtet in die Gesamtbewertung einfließen:

„Der Mitarbeiter macht dort in der Entgeltgruppe 2 etwas, dort in der Entgeltgruppe 4 etwas und dort in der Entgeltgruppe 5 und da meinetwegen in der Entgeltgruppe 7. Dann würde ich vorschlagen, wir gewichten die nach Zeit. Wenn jeder gleichviel in der Runde ist, und ich habe z.B. fünf Arbeitsplätze, dann gewichte ich jeden mit 20 Prozent, dann würde aus diesen fünf Arbeitsplätzen einen Durchschnitt bilden.“ [PL-FS.A]

Die sich in dieser Überlegung widerspiegelnde Auffassung entspricht in keiner Weise den tariflichen Grundannahmen des Entgeltrahmenabkommens.

Dieses – hier auch nur modellhaft konzipierte – Entgeltkonzept für Gruppenarbeit wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit ebenfalls im Hinblick auf seine tarifliche Umsetzungsfähigkeit diskutiert, wie es mit den Modellen aus den anderen Fallstudien (Thema Gruppenarbeit) geschehen wird.

10.1.9 Wirkungen des ERA-basierten Entgeltsystems und Bewertung von ERA

Mit der ERA-Einführung haben sich die Tarifvertragsparteien verschiedene positive Effekte erhofft, die sich durch den Wechsel auf das neue System auf betrieblicher Ebene einstellen sollten:

Gerechtigkeit und Transparenz:

„ERA hat alles transparenter und einfacher gemacht.“ [PL-FS.A]

So bewertet der Personalleiter spontan die ERA-Einführung. Dabei bezieht er sich sowohl auf den Prozess der Einstellung als auch auf mögliche Umgruppierungen etc., die nun mit einer formalen Stellenbeschreibung unterlegt auch für den Betriebsrat als valide Bewertungsbasis gilt. Alles in allem bewertet er ERA als „eine gute, runde Sache“ [GF-FSA]. Auch der Betriebsrat geht davon aus, dass das System nun transparenter und nachvollziehbarer ist – ob die Beschäftigten alle in der Lage sind, die Zusammensetzung und Abteilung ihres Entgeltes nachzuvollziehen, bezweifelt er allerdings.

Vereinfachte Handhabung

Als Vorteil für die Firma ADALBERT wird die standardisierte Erstellung von Aufgabenbeschreibungen gesehen mit einheitlichen Bewertungskriterien und Stufen. Bei der Einführung, Umsetzung und dem Leben mit ERA entstand ein intensiver Dialog mit den Kolleginnen und Kollegen, Werks- und Fertigungsleitung, als es bisher aus Sicht des Betriebsrates unüblich war. Dieser intensive Austausch über Arbeitsinhalte und Arbeitsanforderungen ist als Ergebnis der ERA-Einführung zu sehen und wird seitdem intensiv weitergeführt. So ist als eine positive Wirkung der ERA-Einführung für den Betrieb die stetige Nachpflege der Stellenbeschreibungen zu bezeichnen. Jede neu zu besetzende Stelle wird nach dem bewährten Verfahren beschrieben, bewertet und der Mitarbeiter dazu eingruppiert. Das ERA-Gremium ist annähernd in seiner Besetzung geblieben, ein neuer Mitarbeiter aus der Personalabteilung, der für die Datenpflege zuständig ist, ist dazu gekommen – der Personalleiter ist allerdings aus dem Gremium ausgeschieden. Obwohl der in der ERA-Einführung eine verhältnismäßig mächtige Position übernommen hat und die „Gerechtigkeitsidee“ für sich verantwortlich wahrgenommen hat, ist diese Annahme für die neuen Stellenbeschreibungen

„nicht mehr erforderlich. Wir wissen jetzt, wie es geht – jetzt ist die Gerechtigkeit auch objektiv gerecht.“ [GF-FSA].

Da das alte System nicht gepflegt wurde und nicht im Rahmen von Stellenbeschreibungen über Höher- oder Umgruppierungen diskutiert werden konnte, schätzt der Betriebsrat die die Systemkosten in ERA deutlich höher als im alten Lohn-Gehaltssystem.

Aufhebung der Grenze zwischen Arbeitern und Angestellten

Die Kluft zwischen Arbeitern und Angestellten ist durch die ERA-Einführung nicht abgebaut worden, so der Betriebsrat.

„... es gibt immer noch diese Kluft. Dass man sagt: "Ja, ihr da oben, ihr habt da überhaupt keine Ahnung von" oder so was. [...] Die, die sich vorher gut verstanden haben, haben sie es hinterher auch. Ich glaube nicht, dass ERA viel dazu beigetragen hat“ [BR1-FS.A].

Aber auch hier wird das als gewohnter Zustand angesehen, „in 20 Jahren redet da keiner mehr von – dann ist das endlich vorbei“ [BR1-FS.A]. Ähnliches bestätigt auch das Betriebsratsmitglied aus dem Zweigwerk: „Weder das Lohnrahmenabkommen noch des Gehaltsabkommen noch ERA hatten oder haben Einfluss auf das Zusammenarbeiten zwischen Angestellten und Arbeitern. Das findet gänzlich im Kopf statt.“ [BR2-FS.A]

10.1.10 *Konnte die bestehende Arbeitsorganisation in ERA abgebildet werden? Fördert ERA moderne Formen der Arbeitsorganisation?*

Die hier vorliegende Fallstudie beschreibt eine Arbeitsorganisation, die zwar als synchrone Arbeitsorganisation bezeichnet und im Rahmen einer Inselfertigung konzipiert ist, die aber in keiner Weise entgeltrelevant erfasst wird. Hier ist es weniger das Entgeltrahmenabkommen, das diese Arbeitsform nicht unterstützt, sondern das Unternehmen selbst, das die gewohnte und vertraute Akkordsystematik nicht verlassen möchte. Dennoch kann nach den Erkenntnissen aus der Fallanalyse diskutiert werden, inwieweit das Entgeltrahmenabkommen im Unternehmen Anwendung gefunden hat.

Die gesamte ERA-Einführung war bei der Firma ADALBERT von zwei Leitlinien flankiert: die eine Leitlinie war eine „tariftreue“ Umsetzung des neuen Entgeltrahmenabkommens in den zwei Standorten, die andere Leitlinie war das Selbstverständnis als „Familienunternehmen“, das sich seiner ländlich-regionalen Verbundenheit als größter Arbeitgeber der Stadt bewusst ist.

„Wer bei ADALBERT ist, der gehört einfach zur Familie. Und so geht man hier miteinander um. Das geht auch nicht ganz ohne Konflikte, nur werden sie anders angefasst.“ [BR2-FS.A]

Das Unternehmen ADALBERT präsentiert sich als typisches inhabergeführtes Unternehmen, das sich trotz seiner Größe und seiner Aufteilung in zwei Standorte als Familienbetrieb versteht. Das Wohlbefinden des Betriebes und das Wohlbefinden des Einzelnen sind für alle Akteure offenbar von großer Bedeutung – insbesondere die Lösung von Konflikten zeigt sich geradezu in einer übertriebenen Konfliktscheue, um diesen „Betriebsfrieden“ nicht zu stören. So war die Kernaussage des Inhabers auf die Rückfragen, wie bei Konflikten in der ERA-Einführung umgegangen werden sollte:

„Ich will nicht, dass einer hier im Dorf schlecht über unsere Firma redet. Wenn ich morgens zum Bäcker gehe, soll mich niemand ansprechen, warum sein Sohn denn jetzt hier weniger Geld verdient. Das gibt's hier nicht.“ [GF-FS.A]

Die strategische Ausrichtung des Unternehmens bei der ERA-Einführung war, dass

„die [...] ihr Geld behalten. Herr ADALBERT hat gesagt, "Ich möchte das nicht. Ich möchte nicht, dass hier jemand etwas abgezogen bekommt". Und wir werden das über Jahre angleichen. Wir ziehen hier keinem was ab. Da war Ruhe im Stall. Und das hat dem Unternehmen viel Geld gekostet. Und das tut es immer noch... Aber: Wir haben Frieden.“ [GF-FS.A].

Dies bestätigt auch der Betriebsrat: „Im Großen und Ganzen ist das hier wirklich friedvoll verlaufen. Es gibt ja Firmen, da hat es Zoff gegeben. Im Grunde hat es hier keinen Zoff gegeben.“ [BR2-FS.A]. Und dennoch gibt es verbliebene Unzufriedenheit bei Beschäftigten, die durch ERA entweder abgruppiert wurden oder offenbar mehr erwartet hatten. Der Großteil der Beschäftigten hat allerdings aufgrund der Eingruppierungssystematik bei ADALBERT gemäßigt auf die Eingruppierung reagiert. Lediglich vereinzelte Mitarbeiter, die „sich mehr versprochen hatten“ [PL-FS.A]. Es gab nur einen Fall, der vor dem Arbeitsgericht behandelt und entschieden wurde. Der Betriebsrat hingegen sieht den Anteil der Überschreiter im Angestelltenbereich als sehr problematisch und damit auch als „unfares System, weil es die Angestellten so benachteiligt“ [BR1-FS.A]. Dass es nicht zur Unruhe im Unternehmen gekommen ist, lag daran, dass das Unternehmen finanziell bereit und in der Lage war, alle „entstandenen Unebenheiten finanziell auszugleichen“ [PL-FS.A].

Final hat sich das Unternehmen ADALBERT ein „eigenes ERA“ [GF-FS.A] geschaffen – dies äußert sich offenbar sowohl in formalnahen Eigenregelungen, als auch in der Bereitschaft, in Einzelfällen einen Kompromiss herbeigeführt zu haben. Die tariftreue Anwendung des ERA ist demnach nicht gelungen. Der Betriebsratsvorsitzende beschreibt es deutlich:

„Also, wenn das nach ERA gegangen wäre, wäre es vielleicht noch schlimmer ausgefallen. Wir haben eine gute Lösung gefunden, sagen wir es mal so. Und wir haben die Leute nicht zu tief fallen lassen.“ [BR1-FS.A]

Der Tarifvertrag kann im Fallunternehmen ADALBERT nicht eindeutig angewendet werden. So beschreibt der Betriebsrat:

„Ja, der Tarifvertrag... [...]Ich finde ERA nicht schlecht - in der Grundidee. Nur, wie es dann läuft, so in der Praxis, das ist dann vielleicht etwas anderes. Man müsste es vielleicht teilweise anders auslegen. Anders leben. Mehr der richtigen Arbeitsplatzbeschreibung zugehörig. Und keine gestrickten Arbeitsplatzbeschreibungen.“ [BR1-FS.A]

Diese Gefahr wird auch vom Projektleiter ERA gesehen: „In ein paar Jahren, natürlich kann es dann hier bei uns Stellenbeschreibungen geben, die mit der faktischen Arbeit nicht mehr viel zu tun haben.“ [PL-FS.A]. Hier sieht er eine große Aufgabe der tätigen ERA-Kommission, die das Verständnis von ERA immer wieder aufs Neue in das Unternehmen tragen und vermitteln muss, damit eine „Schieflage“ nicht neu entsteht. „In der ERA-Kommission versuchen wir, darauf aufzupassen.“ [PL-FS.A]

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass in der vorliegenden Fallstudie die Anwendung des ERA sowohl im Grundentgelt als auch im Leistungsentgelt das Ergebnis eines Prozesses ist, der auf Konfliktvermeidung und störungsfreiem Wechsel ins neue System basiert. Dieser störungsfreie Wechsel wurde durch finanzielle Großzügigkeit des Firmeninhabers begleitet, so dass primäre Ziel, einen reibungslosen Übergang zu erreichen, weitgehend gelungen ist. Dies führte allerdings dazu, dem zweiten Ziel, der tariftreuen Anwendung des ERA, nicht immer nachgekommen werden konnte. Sowohl das künstliche Beschreiben von Stellenprofilen auf Entgeltgruppen bis hin zur Vergabe widerruflicher Zulagen waren probate Mittel, um den Betriebsfrieden zu wahren. Die Arbeitsorganisation der Fließ- und Inselfertigung wurde durch die Beschreibung von Einzelarbeitsplätzen beschrieben, das rotierende Arbeitsprinzip konnte allerdings nicht erfasst werden. Die zunehmende Flexibilität der Tätigkeitsprofile in der Inselfertigung durch die Verrichtung mehrerer Tätigkeiten spiegelte sich allerdings positiv in aufsteigenden Entgeltgruppen nieder. Die Einführung von Kaizen hat noch lange nicht so weitreichenden Niederschlag gefunden, dass es sich in der Grundentgeltfindung auftaucht; ganz zu schweigen von der Erkenntnis, dass Kaizen-Prinzipien nicht mit den Grundlagen eines Akkordproduktionssystems in Einklang zu bringen sind.

ERA hat in diesem Betrieb nicht dazu geführt, die doch schon vielfältigen Überlegungen zum Wechsel in arbeitsgerechtere Produktionssysteme zu befördern. Selbst ein so prägender und umwälzender Prozess der Neu-Eingruppierung aller Beschäftigten in bestehenden Arbeitssystemen hat das Unternehmen nicht dazu ermutigen können, sich von Systemen wie dem Akkordprinzip zu verabschieden. Der Wunsch des reibungslosen Übergangs hat hier jede mögliche positive Veränderung und die Abkehr von gewohnten Strukturen verhindert. Ein Interviewpartner bezeichnete den Betrieb – im Vergleich zu anderen Betrieben – als ein „Betrieb auf der grünen Wiese“. Diese Leitidee des Betriebes durchdringt die gesamte Firmenphilosophie, vom Firmen-

gründer (Sohn) bis hin zu den Beschäftigten. „Wir sind hier eine Familie. Das ist wirklich so.“ Und so beendete die stellvertretende BR-Vorsitzende das Interview:

„Und hoffentlich wissen das hier auch alle. Nicht, um hier jemanden zu streicheln, sondern um die Kuh nicht dazu zu bewegen, aufs Eis zu gehen, weil es ihr so gut geht. Getreu dem Sprichwort: "Geht es der Kuh zu bunt, geht sie aufs Eis".“ [BR2-FS.A]

10.2 FALLSTUDIE B – JONATHAN GMBH & Co. KG

Die Firma JONATHAN⁷³ wurde im Jahre 1837 in den USA gegründet und hat seitdem eine ereignisreiche Firmengeschichte hinter sich. Ein Schmid in Illinois stellte einen Pflug aus poliertem Stahl her, mit dem die Farmer eine saubere Furche in den klebrigen Lehmboden der Prärie des Mittleren Westens ziehen konnten. Heute beschäftigt der Konzern weltweit etwa 60.000 Mitarbeiter und ist führender Anbieter in der Herstellung von Land- und Baumaschinen. Zum Gesamtportfolio gehören die Sparten Landtechnik, Bau- und Forstmaschinen, Motoren- und Antriebstechnik sowie Bewässerungstechnik. In der Bundesrepublik Deutschland beschäftigt die JONATHAN GmbH & Co. KG als größter Landtechnikhersteller rund 7.000 Mitarbeiter an sechs Standorten. Im Geschäftsjahr 2012 erwirtschafteten die deutschen JONATHAN Unternehmensteile einen Umsatz von 3,29 Milliarden Euro. Neben seinem Hauptwerk in Baden-Württemberg, das etwa 60 % der in Deutschland produzierten Traktoren herstellt sowie seinen Standorten in ZWEISTADT⁷⁴ (Mähdrescher, Feldhäcksler), DREISTADT (Fahrerkabinen, Europäisches Ersatzteilzentrum, Vertrieb) und VIERSTADT (Forschung und Entwicklung) verfügt JONATHAN auch über zwei Standorte in Nordrhein-Westfalen. Es sind die Fabriken in NORDRHEIN1 (Rasenmäher der Marke XXX und JONATHAN) und NORDRHEIN2 (Erntevorsätze der Marke XYZ) mit zusammen über 450 Beschäftigten. Das JONATHAN Werk in SCHWABENSTADT⁷⁵ ist seit 40 Jahren Deutschlands größter Hersteller und Exporteur landwirtschaftlicher Traktoren. Das Produktionsprogramm für den weltweiten Markt umfasst 27 verschiedene Grundmodelle von 51–177 kW (70–240 PS) in unterschiedlichen Versionen und zahlreichen Ausrüstungsvarianten.

Am Standort SCHWABENSTADT, um den es ausschließlich in dieser Fallstudie gehen wird, sind im Jahr 2012 rund 3.200 Beschäftigte tätig, dazu gehören neben der Produktion auch der Bereich European Office und das Marketing, das weltweit für den Gesamtkonzern vom Standort SCHWABENSTADT aus arbeitet. Der Frauenanteil im Betrieb ist „erschreckend gering, aber so ist das leider“ [BR-FS.B]⁷⁶; der Anteil liegt am Standort SCHWABENSTADT bei etwa 8 % und davon nur knapp 2 % in den Montagebereichen.⁷⁷ Das Ergebnis des geringen Frauenanteils ist weniger strategischer Natur, sondern laut Betriebsrat eher ein zufälliges Ergebnis. Es gab offenbar nicht Bestrebungen, den Frauenanteil gering zu halten, im Gegenteil, „die machen auch beim Girls-Day mit und so, aber die Bewerberlage ist halt eben so, dass sich fast nur Männer bewerben.“ [BR-FS.B]. Bei den rund 3.200 Beschäftigten handelt es sich um etwa 65 % Gewerbliche Mitarbeiter und 35 % Angestellte. Der Anteil an Leiharbeitern betrug 2009 insgesamt ca. 8 %.

„Das ist also jetzt ein echter internationaler Laden, hier wedelt der Schwanz nicht mit dem Hund, ...“ [BR-FS.B]

10.2.1 Betriebliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Der Standort in SCHWABENSTADT ist als sehr erfolgreich zu bezeichnen.

⁷³ Anonymisiert.

⁷⁴ Anonymisiert.

⁷⁵ Anonymisiert.

⁷⁶ BR-FS.B = Betriebsratsgremium, Fallstudie B (Das Interview wurde als Gruppeninterview geführt: als Quelle wird jeweils nur „BR-FS.B“ angegeben – hierbei kann es sich um 4 verschiedene Personen des BR-Gremiums handeln. Es wird keine Unterscheidung zwischen den BR-Mitgliedern getroffen.)

⁷⁷ In der Eingruppierung schneiden die Frauen nicht schlechter ab als die Männer, eine geschlechterspezifische Differenzierung ist nicht zu beobachten.

10.2.2 Betriebsrat

An allen Standorten sind Betriebsräte im Einsatz, der Betriebsrat am Standort SCHWABENSTADT hat eine Größe von 23 Personen. Insgesamt hat JONATHAN am Standort eine Organisationsquote (IG Metall) von etwa 75 %. Unter den Gewerblichen Mitarbeitern liegt diese bei nahezu 100 % (97 % in 2009) und bei den Angestellten ca. bei 21 %. Im Gewerblichen Bereich ist der Organisationsgrad traditionell gut ausgebaut, im Angestelltenbereich ist er ausbaufähig.

10.2.3 Ausgangslage bei ERA-Einführung: Entgeltgrundsätze und -methoden

Schon sehr früh wurde bei JONATHAN in SCHWABENSTADT die ERA-Einführung vorangetrieben.

„Die Unternehmensleitung hatte einen Plan, wo die MA eingruppiert werden sollten. Der Betriebsrat war beteiligt, um das einvernehmlich zu regeln.“ [PL-FS.B]⁷⁸

Eine Besonderheit war in diesem Zusammenhang, dass bei JONATHAN eine besondere Form der Entgeltmethode Anwendung fand, die ihre Ursprünge in den 90er Jahren des vergangenen Jahrhunderts hatte. Die vorherrschende Entgeltmethode im Produktionsbetrieb ist der Leistungslohn in Gruppenarbeit. Die Entgeltmethode für die Beschäftigten in Gruppenarbeit war schon vor ERA-Einführung eine besondere Variante.

„Dieses Eingruppierungssystem, das wir da hatten, das war tarifvertraglich nicht vorgesehen... Das war – vom Grundsatz her – schon ERA. Nur heute orientieren wir uns an der Wirkungsweise im Arbeitssystem.“ [BR-FS.B].

10.2.4 Arbeitsorganisation

Bei JONATHAN wurde Anfang der 90er Jahre die Teilautonome Gruppenarbeit eingeführt worden. Grund dafür war der internationale Wettbewerb, in dem das Unternehmen zu kämpfen hatte und in dieser Zeit versprochen neue Formen der Arbeitsorganisation wie z.B. die TAG hohe Produktivitätsergebnisse. Nach einer massiven organisatorischen Entwicklung wurde Gruppenarbeit mit hohen Handlungsspielräumen der Beschäftigten erst pilotiert, dann nahezu flächendeckend eingeführt. Die damals verhandelte Betriebsvereinbarung zur Gruppenarbeit hat nach wie vor Bestand und zeugt von den positiven Umsetzungsergebnissen. Die Gruppenarbeit musste immer wieder den betrieblichen Erfordernissen angepasst, stellt aber nach wie vor „die optimale Lösung“ dar (Habel 2011). Durch die Gruppenarbeit ist es möglich, die Montage der Traktoren geradezu in Einzelfertigung vorzunehmen – die komplexen Montageschritte sind in den Gruppen bekannt und können einzeln umgesetzt werden. Neben den unmittelbaren Produktionsaufgaben übernehmen die Beschäftigten in den Teams vielfältige indirekte Tätigkeiten; die Messung der Gruppen erfolgt anhand von vier grundlegenden Kennzahlen: Sicherheit, Produktivität, Effizienz und Qualität. Diese Kennzahlen werden für die Gruppen nachvollziehbar herunter gebrochen und mit den Gruppensprechern verhandelt. Ziel ist es, dass auch jeder Mitarbeiter weiß, woran sich seine (Gruppen-)Leistung vermisst und wie diese zu beeinflussen ist. Pro Quartal erstellen die Gruppen jeweils ein KVP zu diesen Bereichen. Darüber hinaus existiert ein Beauftragensystem: in jeder Gruppe gibt es neben dem Gruppensprecher sieben definierte Gruppenrollen, wobei z.B. ein Mitarbeiter Koordinator für Qualitätsfragen ist, ein anderer für Qualifikation usw. Die dahinterliegenden Aufgaben bleiben Aufgaben der gesamten Gruppen, das Beauftragensystem verhilft jedoch zu einer guten Balance zwischen Arbeitsteilung und gemeinsamer Verantwortung. Damit ein solches Arbeitssystem erfolgreich funktioniert, bedarf es

⁷⁸ PL-FS.B = Projektleitung ERA, Fallstudie B

eine breite Unterstützung auf administrativer und operativer Ebene. Das betrifft die Bereiche Administration, Prozessbegleitung und Entstörung. Darüber hinaus existiert eine breit aufgestellte Gruppenarbeitsbetreuung, die die Gruppen z.B. bei ihrer Zielplanung unterstützt, Gruppengespräche moderiert und mit allen Gruppen einmal alle zwei Jahre ein Teamentwicklungsworkshop durchführt (vgl. Habel 2011). Die Gruppen verantworten nicht nur die Qualität selbst, über eine Qualifikations- und Rotationsmatrix können die Gruppen eigenverantwortlich Belastungswechsel und Personalentwicklung organisieren: Die Gruppen planen die Wechsel an den verschiedenen Stationen selbst. Der einzelne Mitarbeiter wird dafür belohnt, wenn er möglichst viele Tätigkeiten beherrscht und ausführt. Das Unternehmen profitieren von einer hohen Einsatzflexibilität der Mitarbeiter. Dadurch werden zum einen einseitige Belastungen und Monotonie reduziert, zum anderen die Beschäftigten motiviert und aktiviert. Der von uns beschrittene Weg hinsichtlich Gruppenarbeit hat sich in der Vergangenheit als optimale Organisationsform bewiesen und wird es auch in Zukunft sein.

Die Variantenvielfalt ist in der Traktorenproduktion wesentlich höher als in der PKW-Produktion. Die Typenvielfalt ist „kaum zu beziffern. Irgendwie ist jeder Traktor anderes.“ [PL-FS.B].

Zum Befragungszeitpunkt waren etwa 65 Gruppen installiert, wobei die Gruppen durchschnittlich aus etwa 20 Beschäftigten⁷⁹ bestehen und z.T. in zwei oder in drei Schichten arbeiten – die Gruppen teilen sich selbst für die Schichten ein und organisieren dies in einem rollierenden System. Anschaulichstes Beispiel ist hierfür die Arbeit an den Bändern: Die Bandabschnitte sind den jeweiligen Gruppen zugeordnet und innerhalb eines jeden Bandabschnittes sind bestimmte Tätigkeiten zu erfüllen. Die Teilgruppen pro Schicht entscheiden eigenständig, wer welche Arbeiten für die Schicht übernimmt. In einer „optimalen Gruppe wird häufig gewechselt“ [PL-FS.B], aber in der Regel teilen sich die Gruppen so ein, dass auf die Beeinträchtigungen von Kollegen Rücksicht genommen wird.

„Und das ist eine hohe Aufgabe für die Gruppe, die natürlich absolut nicht ohne Konflikte abläuft [...]. Also es ist nicht so ganz einfach, wenn eine Gruppe beispielsweise sehr viele angeschlagene Kollegen hat, dann heißt das nämlich für die nicht angeschlagenen Kollegen, dass sie eine große Chance haben, die harten Arbeitsplätze auf Dauer zu haben.“ [BR-FS.B]

Aber „es besteht grundsätzlich die Möglichkeit zu einer solidarischen Arbeitsorganisation“ [BR-FS.B]. Trotzdem wird die Anforderung an die Gruppen nicht unterschätzt:

„Sowohl die Zugänge zu Qualifikationen, als auch die Zugänge zu bestimmten Arbeiten, es gibt angenehmere und unangenehmere Arbeiten und so weiter - das entgleist manchmal: dann gibt's Gruppensprecher, die ihre Spezis an die leichten Arbeitsplätze dirigieren, und dann gibt's auch mal Stress. Da sind wir als Betriebsräte gefordert. Aber es gibt auch Gruppen, bei denen das weitgehend wirklich solidarisch läuft.“ [BR-FS.B].

In jeder Gruppe existieren mindestens ein Gruppensprecher und ein Stellvertreter, in manchen (größeren) Gruppen werden auch mehrere Gruppensprecher gewählt, so dass jede Schicht mit einem Gruppensprecher besetzt ist.

⁷⁹ Es existieren auch Gruppen mit nur fünf Beschäftigten, die größte Gruppe hat etwa 40 Beschäftigte.

Den Gruppen übergeordnet gibt es sogenannte Modulleiter, denen die Gruppen unterstellt sind. Das Maß an Freiheit der Gruppen wird auch über den Modulleiter bestimmt: „Wenn die Gruppen laufen, dann haben die auch viele Freiheiten.“ [BR-FS.B]. Dazu gehören dann Freiheiten in Bezug auf Schichtentausch, Einsetzen von Urlaubstagen etc.

„Wir haben im Management Leute, die vom ersten Tag an Gruppenarbeit auch als Philosophie mit vertreten haben. Das sind ja manchmal auch so Schwankungen, aber generell hat JONATHAN immer ganz stolz von sich gesagt, dass sie eine der wenigen sind, die schon seit Ende der 80er Jahre Gruppenarbeit als den entscheidenden Wettbewerbsvorteil gegenüber allen anderen sieht. Und das hat uns natürlich auch nach vorne gebracht.“ [BR-FS.B]

Die Firma JONATHAN versteht sich als Vorreiter im Themenfeld der Qualifizierten Gruppenarbeit. Es ist Mitglied im Arbeitskreis „Weiterentwicklung kompetenter Arbeitssysteme“ des RKW, der sich seit Dezember 2006 regelmäßig zusammenfindet. Das dritte Treffen des Arbeitskreises im Oktober 2007 fand in den JONATHAN Werken in SCHWABENSTADT statt. Der Arbeitskreis befasste sich mit zwei aktuellen Themen der Gruppenarbeit, zu denen das Unternehmen Erfahrungen gesammelt und Lösungswege entwickelt hat: ERA-Umsetzung und Fragen der Kompetenzentwicklung.

10.2.5 Grundentgeltfindung in ERA mit der vorherrschenden Arbeitsorganisation

Bei JONATHAN findet sich eine gewachsene, bewährte Struktur der Gruppenarbeit, die sich durch ein hohes Maß an Autonomie der Gruppen auszeichnet. Bei der Entgeltfindung in ERA sollte dieses Prinzip erhalten bleiben, eine „Abkehr von der Gruppenarbeit stand nie zur Diskussion.“ [BR-FS.B]. In Baden Württemberg gibt es 17 Entgeltgruppen, das „ist wenig, aber im Vergleich zu anderen, wiederum viel.“ [BR-FS.B]. So gab es in den mittleren Lohn-/Gehaltsgruppen bzw. in den heutigen mittleren Entgeltgruppen von der EG 4 bis etwa in die EG 9 zwar eine größere Spreizung, aber „wir haben einen abgeschlossenen Tarifkatalog mit 122 Beispielen, da kann man blättern, bis man schwarz wird.“ [BR-FS.B]. Diese 122 Tarifbeispiele konnten auf vorherrschende Arbeitsorganisation (Gruppenarbeit) nicht angewendet werden. „Also musste man was anderes machen.“ [BR-FS.B] Der Arbeitsgeber, so der Projektleiter ERA, hatte „grundsätzlich einen Plan, wo die Mitarbeiter einzugruppieren waren“ [PL-FS.B].

Gruppenarbeit: ERA-Eingruppierung plus 1

Bei JONATHAN wurde dann ein neuer Weg eingeschlagen, der sich letztendlich als politische Lösung beschreiben lässt. Entgegen der Bestimmung, die Niveaubispiele des ERA-BW anzuwenden, wurden die Arbeitsplätze der Beschäftigten bei JONATHAN eigenständig neu bewertet. Die Eingruppierung der Beschäftigten erfolgt im ersten Schritt entlang des Arbeitsplatzes und den damit verbundenen, abgeforderten Tätigkeiten. Hier erfolgt im Prinzip eine summarische Arbeitsbewertung, bei der die Tätigkeiten einem bestimmten Punkteniveau zugeordnet sind und sich daraus dann in Addition eine Entgeltgruppe ergibt. Im zweiten Schritt erfolgt dann die Bewertung des Arbeitsplatzes in Gruppenarbeit. Es wurden eigene betriebliche Beispiele gebildet, die bis zu EG 8 als Parallelstruktur zu den Tarifbeispielen des Tarifvertrages fungieren. Um die Gruppenarbeit entgelttechnisch zu erfassen, hat man sich bei JONATHAN einer additiven Lösung des „+1“ bedient: Eine Funktionsbeschreibung wird erstellt oder den tariflichen Niveaubeiispielen entnommen und ist damit einer Entgeltgruppe zugeordnet. Wenn diese Aufgabe allerdings in Gruppenarbeit abgewickelt wird, gibt es noch ein eigenes JONATHAN-Niveaubispiel dafür und dieses ist dann eine Entgeltgruppe höher (+1) bewertet.

*„Wir haben z.B. einen Montagearbeiter, der Umfang a bis x macht, ... wenn der es nicht in Gruppenarbeit macht, dann hat er die Entgeltgruppe 5. Wenn der gleiche Mitarbeiter das Gleiche machen würde, nur in Gruppenarbeit und damit würden ihm ja die ganzen Gruppenarbeitsanforderungen und -prozesse abgefordert, dann hätte er eine EG mehr. So, und da gibt's ein reales Niveau-Beispiel dafür.“
[PL-FS.B]*

Erstellung neuer Niveaubispiele

Die 122 Niveaubispiele in Baden-Württemberg sind also verbindlich angelegt, dies gilt allerdings nur für die erste Seite der Beschreibungen. Die darf nicht geändert werden – die zweite Seite darf jedoch verändert werden, wenn bestimmte Aufgaben ergänzt oder verändert werden müssen. Zur Änderung der Seite 1 ist eine Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat erforderlich, um möglicherweise auf der Seite 2 mehr Punkte zu bekommen und eine höhere Entgeltgruppe.

Der Umgang mit den Niveaubspielen in Baden-Württemberg skizziert das folgende Zitat sehr eindeutig:

„Ich hab hier z.B. die Versandfachkraft, die könnte bei uns theoretisch in Gruppenarbeit arbeiten. Dann habe ich hier eine Aufgabenbeschreibung. Wenn sich alle einig sind, dass das genau das ist und wir sagen: Ach, wie sind wir doch glücklich, dass wir so eine schöne Beschreibung haben, dann dreht man die zweite Seite um und sagt: Und das ist von den Tarifparteien festgelegt worden und das ist die Bewertung dazu. Der Kampf geht also darum, die Niveaubispiele ordentlich zuzuordnen und jetzt wissen wir, ... dass das schon ein ziemliches Glück sein muss, dass es eine genau passende Beschreibung gibt.“ [BR-FS.B]

Auf der zweiten Seite der Beschreibungen sind die Inhalte der Bewertungen angegeben. Um die Gruppenarbeit zu bewerten, wurden nicht die einzelnen Merkmalsausprägungen punktmäßig bewertet, sondern die angegebene Entgeltgruppe um 1 EG angehoben. Hierbei handelt es sich also weniger um eine inhaltliche Bewertung der Gruppenarbeit mit der Fragestellung, welche Punktwerte für Kommunikation etc. vergeben werden, sondern es handelt sich im Grundsystem um eine politische Lösung. In Baden-Württemberg gibt es die Bewertungsmerkmale 1) Wissen und Können, 2) Denken, 3) Handlungsspielraum/Verantwortung, 4) Kommunikation und 5) Mitarbeiterführung.

Bei JONATHAN wurde also nicht jedes einzelne Bewertungsmerkmal für die Arbeitsplätze in Gruppenarbeit bewertet:

*„Wir haben versucht, über Kommunikation und solche Dinge das [die Bewertungsmerkmale (Anmerk. der Verf.)] zu definieren, was für uns natürlich den Vorteil gehabt hätte, dass es stabiler gewesen wäre in der Struktur und im Erhalt und in der Substanz dann für Weiterentwicklung. Das haben wir politisch nicht durchsetzen können, sondern wir haben einfach die nackte +1 drauf gesetzt.“
[BR-FS.B]*

Das gesamte Eingruppierungsspektrum im Rahmen der Gruppenarbeitseingruppierung beschränkt sich auf die Erreichung der Entgeltgruppe 8. Diese wurde mit den Betriebsparteien politisch vereinbart – Beschäftigte in Gruppenarbeit, die laut Niveaubispiel bis in EG 7 eingruppiert würden, erhalten eine Entgeltgruppe aufgeschlagen, sozusagen als Gruppenarbeitsaufschlag. Alle Beschäftigten, die in der EG 8 und aufwärts eingruppiert sind, erhalten keinen Gruppenarbeitsaufschlag, der ist mit dem höheren Entgelt quasi abgegolten. Da kann „Gruppenarbeit

mit verlangt werden.“ [BR-FS.B]. Von der Regelung (Aufschlag einer Entgeltgruppe durch Gruppenarbeit) sind etwa 80 % der gewerblichen Beschäftigten betroffen.

Baden Württemberg hat 122 Niveaubispiele, JONATHAN hat mittlerweile über 300 Niveaubispiele, z.T. ganz neue Niveaubispiele. Das hängt „von der Fertigungstiefe des Unternehmens ab“ schätzt der BR-Sprecher, „Mercedes Benz hat etwa um die 800 Niveaubispiele.“ [PL-FS.B].

Ein Schwerpunkt der Bepunktung liegt in der Berufsausbildung. Diese liefert einen Großteil der Punkte zur Eingruppierung und ist ein zentrales Merkmal zur Bewertung. Die Bandarbeiten bei JONATHAN sind, so der Betriebsrat, auch ohne Berufsausbildung durchzuführen:

„... und da würd ich am liebsten das Mikrofon ausschalten: Am Band ist das Arbeiten theoretisch auch möglich, ohne gelernt zu haben. Es findet zwar kaum noch statt, [...], aber wir wissen ja, dass wir so ein paar andere Leute hatten, [...] z.B. Orthopädie-Geräte-Mechaniker und so weiter, die am Band auch hervorragend zurechtgekommen sind. Also da müssen wir auch, wenn wir intern sehr ehrlich reden, sagen halt: Achtung, dieses absolute notwendige Berufsausbildungs-Hintergrund-Wissen ist nicht immer gegeben am Band.“[BR-FS.B]

Der Arbeitsmarkt ist aber für JONATHAN so positiv aufgestellt, dass in der heutigen Zeit sogar jeder Staplerfahrer eine Berufsausbildung vorweisen muss.

„Klar, man kann natürlich jemanden die Fahrt von A nach B zeigen, aber wenn man sich unsere Organisation anguckt, dann muss jeder Kenntnisse über das Teilespektrum haben und muss die Prozesse hier kennen.“ [PL-FS.B]

An diesem besonderen Fall zeigte sich die politische Durchsetzungsbereitschaft bei der ERA-Einführung: Beim Thema Eingruppierung „Staplerfahrer“ gab es bei JONATHAN Arbeitsniederlegungen, da der Arbeitgeber die Berufliche Ausbildung nicht anerkennen wollte. Bisher wurden – auch im Zuge der erfolgreichen Gruppenarbeit – solidarische und positive Effekte der gemeinsamen Wertschöpfung signalisiert; im Zuge der ERA-Einführung wurde diese positive Haltung plötzlich gewendet, denn der Arbeitgeber wollte den Staplerfahrern nicht die Berufsausbildung anerkennen, sondern sie aufs Hilfsarbeiterniveau eingruppieren. An anderer Stelle wurde als Referenzbeispiel aus den tariflichen Niveaubspielen die Beschreibung des Hausgeräte-Mechanikers von Seiten des Arbeitgebers für die Eingruppierung der Montagearbeiter an den Bändern vorgelegt.

„Das war ein Schlag ins Gesicht – die Hausgeräte-Mechaniker... die bauen Eierkocher zusammen. Wenn einer einen Traktor montiert – und dann kommt einer mit dem Eierkocher. [...] Das hat die Leute in ihrer Würde so massig getroffen, dieser frontale Angriff, dass wir hier also wirklich eine politische Auseinandersetzung um ERA geführt haben.“[BR-FS.B]

So wurde die Lösung um das Problem der ERA-Eingruppierung schlussendlich auf Betriebsebene politisch erkämpft.

ERA-Niveaubispiel für Gruppenarbeit war in BW nicht gewollt

Die Betriebsräte gaben Auskunft darüber, dass auch bei JONATHAN versucht wurde, das Problem der Gruppenarbeit strukturell abzubilden, aber „da war eine absolute Blockadehaltung, auch bei den Tarifparteien: Wir wollen keinen Betrieb haben, der Gruppenarbeit explizit nochmal über ein Beispiel abbildet. ... Das war ideologisch vermauert. Das wollte keiner.“ [BR-FS.B].

Dass das Thema Gruppenarbeit entgelt- als auch arbeitspolitisch immer wieder Thema ist, zeigt sich in der Beobachtung der Branche:

„Da gibt's ja diese Pendelausschläge bei der Gruppenarbeit. Raststadt, Daimler hat ja Gruppenarbeit gemacht und die sind wieder zurückgegangen zu sehr tayloristischen Geschichten und Daimler-Benz ist hier eine Weltmacht in dem Tarifgebiet und sowas lässt sich mit Süd-West-Metall nicht umsetzen. ... Also, wir haben im Prinzip einen vergeblichen Kampf geführt um die Frage der Gruppenarbeit und wir haben uns am Ende des Tages drauf verständigt, dass wir bis zur EG 8 Gruppenarbeit abbilden als eine zusätzlich schwer prägende Anforderung, ... das hängt ja stark damit zusammen, was für Inhalte und was für Anforderungen in der Gruppenarbeit entstehen.“ [BR-FS.B]

Auch auf Arbeitgeberseite wurden offenbar nie Überlegungen angestellt, die Gruppenarbeit einzustellen, nur gab es wohl Bestrebungen „die Gruppenarbeit zu behalten, ohne etwas dafür zu tun.“ [BR-FSB]. Die Bereitschaft des Arbeitgebers, das Thema der Gruppenarbeit dann trotzdem grundentgelttechnisch anzugehen, hat – so nach Angaben des Betriebsrates – auch etwas damit zu tun, das „so sensible Thema ERA in diesem Bereich überhaupt noch hantierbar zu halten.“ [BR-FSB]. Dass die Gruppenarbeit nicht über Niveaubispiele abgebildet wird, ist in letzter Instanz für den Betriebsrat unerheblich, dem das Resultat von deutlich größerer Bedeutung ist:

„Also, am Ende war es eine Einigung, Einigung sind immer Kompromisse. Wir hätten es gerne mit expliziten Beispielen gehabt, aber auch das hätte uns am Ende aller Tage - wenn die alle in Rente sind - nichts genützt. Wenn sich die Arbeitsanforderungen irgendwann mal ändern, wenn es [die Gruppenarbeit (Anmerk. d. Verf.)] nicht mehr abgefordert werden würde, dann würden wir weiterhin die tariflichen oder andere Beispiele bilden. Wie wir uns geeinigt haben, das ist genau so sicher, als wie wenn wir's im Beispiel drin gehabt hätten und hier vorne drauf geschrieben hätten: Achtung, Teilnahme in Gruppenarbeit.“

10.2.6 Ziele des BR bei ERA und Gruppenarbeit

Das Ergebnis der EG-Aufstockung um EG+1 ist den Zielen des Betriebsrates zu zuschreiben, der es sich zur Aufgabe gemacht haben, die ideologische Grenze der Facharbeit (ab EG 7 aufwärts) in Baden-Württemberg für die Mitglieder der Gruppenarbeit bei JONATHAN zu erschließen. Den Erfolg verbuchen die Betriebsräte in drei wesentlichen Elementen: zum einen ist es gelungen, jeden Beschäftigten in Gruppenarbeit um eine Entgeltgruppe anzuheben, zum zweiten wurde in zwei zentralen Produktionsbereichen eine durchschnittliche Entgeltgruppe politisch vereinbart, die immer eingehalten werden muss. In der Montage wurde als durchschnittliche Entgeltgruppe die EG 7,2 vereinbart, in der Teilefabrik liegt diese durchschnittliche Entgeltgruppe bei 7,6.

„Das ist sozusagen der jeweils politische Anker.“ [BR-FS.B]

Eine weitere politische Vereinbarung ist die Anwendung der „untersten Entgeltgruppe“, die hier mit der EG 4 besetzt ist. Bis auf wenige Ausnahmen besteht keine Möglichkeit, einen Arbeitsplatz zu installieren, der mit einer EG 3 bewertet wird. Ausnahmen bilden hier Arbeitsplätze wie die Küchenhilfe oder dem Ausputzer. Aber in der Fertigung ist die EG 4 als unterste Entgeltgruppe festgelegt.

Durchschnitts-Entgeltgruppe in den Fertigungsgruppen

In den Gruppen entsteht zur Gewährleistung der Durchschnitts-EG eine Art Entgeltdurchlauf der Gruppenmitglieder in Abhängigkeit ihrer Fertigkeiten: Beim Einstieg in die Gruppe erhält ein

Beschäftigter die Entgeltgruppe zweimal plus 1 für die Gruppenarbeit, für ein halbes Jahr wird ihm eine EG abgezogen, bis die wesentlichen Arbeitsgänge beherrscht werden. Demnach ist die Einstiegsentgeltgruppe die EG 6 minus 1 EG, also die EG 5. Nach einem halben Jahr steigt der Beschäftigte automatisch in die nächsthöhere EG auf, hier in die EG 6, bezeichnet als „Normalgruppe“. Ein bestimmter Anteil an Beschäftigten einer Gruppe ist in der EG 8 eingruppiert, abhängig davon, wie viele Tätigkeiten und Aufgaben beherrscht werden. Diese hohe „Erfahrungsgruppe“ wird in der Regel von langjährigen Mitarbeitern besetzt – wenn einer dieser Beschäftigten aus der Gruppe geht (z.B. in Rente), muss ein weiterer Mitarbeiter in die EG 8 aufschließen, damit der vereinbarte EG-Gruppenschnitt von z.B. 7,2 wieder stimmt. „Die Verteilung der Entgeltgruppen in der Gruppe (gemeint ist die Verteilung der Häufigkeiten von Entgeltgruppen) ist das Ergebnis eines Aushandlungsprozesses.“ [BR-FS.B].

Die Durchschnittsentgeltgruppe ist für einen verhältnismäßig großen Bereich festgelegt und so ist eine hohe Spreizung der Entgeltgruppen sowohl innerhalb als auch zwischen den Gruppen nicht unwahrscheinlich, ohne dass dabei die Durchschnittsentgeltgruppe verloren geht. Zu den Gruppen mit den höchsten Anforderungen gehören z.B. die Bearbeitungszentren, oder Gruppen in der Fertigung. Gruppen an den Bändern (Getriebeband, Montageband, Rädergruppe) haben ein nicht so hohes Anforderungsniveau, und es gibt Gruppen, die lediglich für Ausbesserungen vorgesehen sind, „wo der Willi dann mit dem Pinsel rumrennt“. [BR-FS.B]. Das Anforderungsniveau in den Bearbeitungszentren ist am höchsten, hier haben fast alle Mitarbeiter die EG 7 oder EG 8. An den Bändern ist es unwahrscheinlich, bis in die EG 8 zu kommen und in den Ausbesserungsgruppen „wird so schnell auch keine EG 7 anzutreffen sein“. [BR-FS.B] So kommt es dazu, dass in einigen Gruppen die durchschnittliche Entgeltgruppe weit über der 7,2 Durchschnittsentgeltgruppe liegt, in anderen Gruppen aber auch darunter.

Die Arbeitgeberseite hat kein großes Interesse, die Entgeltgruppenschnitt nach oben treiben zu lassen.

Qualifikationsmatrix, Rotationsmatrix

Diese Regelung sorgt dafür, dass die Mitarbeiter in den Gruppen großes Interesse daran haben, möglichst viele Arbeitsgänge zu beherrschen, um ggf. in eine der hohen EG eingruppiert zu werden. Dazu wurde eine Qualifikationsmatrix entwickelt, die das Beherrschensniveau innerhalb der Gruppe widerspiegelt und die abgeforderten Tätigkeiten darstellt. Durch eine Rotation an den Arbeitsplätzen soll dieses Niveau gleichmäßig verteilt werden. Diese Jobrotation wird von den Gruppen selbst geplant und organisiert. Dazu wurde die sogenannte „Rotationsmatrix“ entwickelt.

Probleme entstehen, weil die Qualifikationsmatrix „nicht immer sauber geführt wird“, und eine Bewertung des Arbeitsplatzes in der Paritätischen Kommission zu Ungunsten des Mitarbeiters ausfällt, weil seine Qualifikationsmatrix nicht sein persönliches Können widerspiegelt.

Eingruppierung Gruppensprecher

Der Gruppensprecher ist nichts extra eingruppiert, erhält für seine Aufgabe als Gruppensprecher keine besondere Entgeltgruppe. Aber die Gruppensprecher sind i.d.R. die Beschäftigten mit den höheren Entgeltgruppen:

„Unsere Gruppensprecher haben im Schnitt die höheren Entgeltgruppen, aber genau da gibt es eine Erklärung für: dass sind in aller Regel nicht Youngster, das [...] sind Leute, die die 6 Monate haben, obwohl auch das nicht formal so geregelt

ist. Aber es ist so. Das ist im Regelfall das Geschäft von Leuten, die die Gruppe beherrschen.“ [PL-FS.B]

Nachgefragt wird dies von fast allen Gruppensprechern; dass der Gruppensprecher eine Eingruppierung als Gruppensprecher erhält, ist von Seiten des Betriebsrates nicht gewünscht. Von Seiten des Arbeitgebers gibt es allerdings immer wieder Anstöße, den Gruppensprecher besonders zu entgelten. Das Argument ist dabei immer: es seien ja gewählte Gruppensprecher, deren Aufgaben genau definiert sind. Aber der Betriebsrat hegt die Befürchtung, dass sich die Gruppensprecher sonst Aufgaben an sich reißen, die betrieblich als Umfeldaufgaben⁸⁰ definiert sind. Der Betriebsrat will, dass „die Gruppensprecher nicht besonders [eingruppiert werden], weil wir sagen: Es ist eine Gruppenaufgabe.“ [BR-FS.B].

10.2.7 Leistungsentgeltfindung in ERA mit der vorherrschenden Arbeitsorganisation

Der zweite Baustein des Entgelts besteht aus dem sogenannten Leistungsentgelt. Bei JONATHAN existiert ein abgesicherter Leistungslohn-Durchschnitt, der politisch festgelegt bei 18,63 % in der Montage liegt. Dieser festgelegte Wert kann nicht unterschritten werden – auf diesen Werten werden dann Taktzeiten der Montage, Personalpläne etc. aufgebaut. In der Teilefabrik bei der Gruppenarbeit liegt der Durchschnittswert z.T. leicht höher. Darüber hinaus gibt es für die Gruppenmitglieder zusätzlich ein definiertes Leistungsentgelt.

„Das ist aber auch eine eigene wilde Sache, das nennt sich 'Entlohnung bei Gruppenarbeit', das [...] war ein heiß umkämpftes Feld innerhalb der IG-Metall gewesen. Dort ist es in Verruf gekommen unter dem Namen Gain-Sharings.“ [BR-FS.B].

Das Gain-Sharing-Modell bei JONATHAN wurde in den 90er Jahren entwickelt und löste in der IG Metall großen Widerstand aus. Vom Grundansatz her handelt es sich um ein Prämienmodell, bei dem ein Teil der Prämie in einen Gruppentopf ausgeschüttet und ein anderer Teil die Prämienobergrenze auf eigenes Hinzutun der Gruppe angehoben wird.

Mittlerweile „sind alle Elemente dieses ‚Teufelswerkzeug‘ eliminiert, es ist ein edeles Entlohnungssystem geworden, das speziell auf KVP abzielt. Geblieben ist jedoch von Beginn an eine Input-Output-Betrachtung der Produktivstunden.“ [PL-FS.B].

Das System wird immer wieder neu generiert und hat sich – auch seit vielen Jahren – „nicht totgelaufen“ [BR-FS.B]. Ursache dafür sind die wechselnden Umfeldaufgaben, die sich verändernden Arbeitsaufgaben und die sich ständig wandelnden Produktgruppen.

Die Kritiker des Systems aus der Gewerkschaft haben den größten Angriffspunkt darin gesehen, dass die Gruppen sich selbst zu Hochleistungsgruppen hochdefinieren, also eine Prämienobergrenze erreichen, die sich dauerhaft nicht halten lässt und somit die Leistungsbemessungsgrenze in die Höhe treiben.

„Aber was die Kritiker absolut unterschätzt haben war, dass Leistungslöhner ehrbare Menschen und lernfähig sind. Und so wie früher die Akkordzettel in der Schublade lagen, die man zurück gehalten hat und bei passender Gelegenheit rausholte, so kann eine Gruppe, die solidarisch handelt, genau steuern, wo sie

⁸⁰ Gemeint sind hierbei indirekte Tätigkeiten.

hingeht. Und wenn sie unsolidarisch ist, dann klappt das manchmal eben nicht, ja, das ist so. Aber das Problem unserer Geschäftsleitung ist, dass sie immer wieder versucht, durch Sondermaßnahme, [...] die sogenannten Abkäufe zu organisieren.“ [BR-FS.B]

Ein Abkauf ist genau der Moment, in dem die Gruppen entscheiden, über eine Prämienobergrenze zu gehen und damit einen Teil der Prämie ausgeschüttet zu bekommen. Der andere Teil geht zugunsten des Unternehmens, die Prämienobergrenze wird danach angehoben, im Prämien-sprachgebrauch „abgekauft“.

Diese Form der Leistungsentlohnung ist auch bei ERA-Einführung erhalten geblieben und wird weiterhin so angewendet. Aber „nur so funktioniert ja Gruppenarbeit. Das ist ja nicht nur eine Sache des Grundentgeltes – da wird der Kopf gebraucht, und Kommunikation und Zusammenarbeit. Das muss sich lohnen.“ [BR-FS.B]

Die Entlohnungsgrundprinzipien bei JONATHAN werden von den Befragten selbst bezeichnet als ein System, das eine möglichst korrekte Eingruppierung zur Grundlage hat, auf dem ein standardisiertes, kollektiv vereinbartes Leistungsentgelt aufsattelt, das höher liegt als der tarifliche Durchschnitt. Liegt der durchschnittliche Akkordprämienatz bei etwa 15% so liegt das Leistungsentgelt bei JONATHAN an den Akkordbändern bei ca. 18,63% .

10.2.8 Einfluss der ERA-Einführung auf die Arbeitsorganisation

Die Ausdifferenzierung der ERA-Entgeltgruppen ist auch in den Tarifbezirken stark ausgefächert. Für die Betriebsräte bei JONATHAN im Tarifbezirk Baden-Württemberg hat die Entgeltpanne der 17 Entgeltgruppen zumindest einen Vorteil vor den Bezirken, die – wie in Nordrhein-Westfalen – über weniger Entgeltgruppen verfügen. Hier besteht die Annahme, dass – je mehr Entgeltgruppen vorhanden sind – die Durchlässigkeit zwischen den einzelnen Entgeltgruppen größer ist und auch eine differenziertere Bewertung der Arbeitsplätze vorgenommen werden kann:

„Die einen [Tarifbezirke] haben über 24, die anderen wollten so wenig wie möglich, wenn man Rheinland-Pfalz anguckt, [...]. Das zwingt aber einen, wenn man eine Arbeitsorganisation abbilden will mit vielen Anforderungen, dass wir mehr Differenzierung brauchen, weil man mit mehr Differenzierung eigentlich auch eine höhere Durchlässigkeit kriegt. [...] Aber das war ja immer der Streit zwischen den Tarifbezirken der IG Metall.“ [BR-FS.B]

Die Durchlässigkeit ist bei zu wenigen Entgeltgruppen nicht gegeben, weil ein Wechsel in die nächsthöhere Entgeltgruppe i.d.R. auch mit erheblichen Personalmehrkosten einhergeht und damit von Seiten des Arbeitgebers eine verhaltene Einstellung zu Höhergruppierung besteht. Bei JONATHAN kam der Vorschlag von der betrieblichen Interessenvertretung, mit halben Entgeltgruppen zu arbeiten, aber da konnte sich der Betriebsrat nicht gegen den Arbeitgeber durchsetzen. Auf Ebene des mittleren Managements ist diese Idee durchaus positiv aufgenommen worden: hier war man der Ansicht, mit Zwischenstufen eine Art internes Anreizsystem zu schaffen, dass so über die Entgeltstruktur nicht gegeben war.

10.2.9 Wirkungen des ERA-basierten Entgeltsystems und Bewertung von ERA

„Reform ist, wenn es besser wird.“ [PL-FS.B]

ERA hat die Gruppenarbeit erneut auf den Prüfstand gestellt. Obwohl arbeitsorganisatorisch kein Zweifel an der Wirksamkeit dieses Arbeitssystem bestand, führte die entgeltpolitische De-

batte dazu, dass das System Gruppenarbeit ins Wanken geriet. Zur Zeit der ERA-Einführung herrschte im Betrieb die Wirtschaftskrise in Baden-Württemberg,

„ERA gibt die Möglichkeit zur Flexibilisierung, stellt aber keinen Flexibilitätsschub dar. Man kann es so handhaben. Wir versehen mit MA-Gruppe mit neuen MA-Beispielen.“ [PL-FS.B]

„Als es um Gruppenarbeit ging, das war Funktionärsgerede, [...] die erkannt haben, dass die Gruppenarbeit das strategische Brecheisen ist, um die tariflich im Prinzip abgeschlossenen Niveaubispiele zu knacken. Die sagen halt: Achtung, dann müsst ihr gleichzeitig die Arbeitsorganisation komplett ändern, [...] was wir aber nicht machen. Also im Prinzip war das eine no-way-out-Situation. So, und die tariflichen Beispiele sind, wenn man keine Gruppenarbeit hätte, nicht so ohne Weiteres zu knacken. Da haben sich ja hunderttausende von Gewerkschaftsfunktionären in den Betrieben scheckig geredet, aber so einfach ist das nicht. Aber wir haben es erkannt: Das ist der Grund, weswegen wir die Unternehmensleitung zwingen werden, mit uns die sogenannte politische Einigung zu gehen, nicht nur in der Zuordnung der Individuen, sondern auch des Schnitts insgesamt.“ [BR-FSB]

Gerechtigkeit und Transparenz

Die Erwartungshaltung der Beschäftigten bei der ERA-Einführung lässt sich zusammenfassen als Erwartung für mehr Gerechtigkeit! „Wir wollten, dass sich Facharbeit wieder lohnt.“ [BR-FS.B]

„Überall hat man Facharbeiter eingestellt, aber hat sie entlohnt wie Hilfsarbeiter. Und das ist so der Konflikt und es war eine klare Botschaft, dass sozusagen innerhalb der Klasse verteilt wird. ... der große, große Druck auf uns war, dass alle Gewinner sein wollten und ERA, das war unserer Kampftruppe natürlich, klar, und natürlich haben wir ein eingefahrenes System, Senioritätsprinzip war ja bei den Amerikanern eh ein großes Problem. Je länger man dran ist und so weiter, war man halt irgendwann mal in T 7 gelandet und dann kamen ja die große oder sagen wir mal die steilen Abstürze dann mit der ERA-Einführung, ne. Also, ne, eine gespannte Belegschaft vom Grundsatz her und wir haben natürlich sehr stark auch den Schwerpunkt auf Facharbeit gelegt und haben sozusagen natürlich auch ein Versprechen abgegeben. Da war Druck auf unserer Seite, wir haben den ja auch politisch gewollt. Die Gegenseite hat das verhindert. Die wollten innerhalb der 7 bleiben.“ [BR-FS.B]

Die Diskussion drehte sich in erster Linie darum, ob an den Bändern in der Montage Facharbeit gefordert sei, oder nicht. Hier sah sich der Betriebsrat auch branchenweit als Vorreiter:

„Das ist korrigiert worden. Es ist sehr viel transparenter, man weiß, wie sein Nachbar eingruppiert ist, man kann's auch nach vollziehen. Es ist nicht mehr nur Nasenprämie. Die meisten Leute, die am lautesten schimpfen, wie gut es früher doch war, wenn sie denn wenigstens zum Gespräch bereit sind, und wir den Tarifvertrag ausholen und ich zeige denn: Was war denn? Weniger als das, mehr als das. Dann die nächste Stufe: Mehr als das als weniger als das, der Willkür Tor und Tür offen und dann im Prinzip so eine gespaltene Sichtweise halt: Aber der Max Müller, der war in T6. Dann sag ich: Du hast doch mit Max Müller nichts zu tun.“ [BR-FS.B]

„Ich gehe da fest davon aus, wir brauchen länger als ich ursprünglich gedacht habe, aber ERA hat zu einem gerechteren Entlohnungssystem geführt als vorher und zwar erheblich.“ [BR-FS.B]

Aufhebung der Grenze zwischen Arbeitern und Angestellten:

„Wo wir wahrscheinlich als JONATHAN-Gewerkschafter, aber vielleicht sogar flächendeckend Baden-Württemberg und darüber hinaus, immer noch Probleme haben und ich überhaupt nicht weiß, wie wir raus kommen, das es immer noch eine so überlagerte alte Welt gibt... Dass jemand sagt: Ich mach das doch schon viel länger als der und dabei eine völlige Verweigerung zu sehen: Aber er macht doch viel mehr als du. Ja, aber ich bin doch schon viel länger da.“ [BR-FS.B]

Das Problem der Betriebszugehörigkeit und der Anerkennung der Zugehörigkeit über Entgelt hat dazu geführt, dass Lohn- und Gehaltssysteme in den Betrieben entstanden sind, die man dann – bei der ERA-Einführung vorgefunden hat – die aber bar jeder Nachvollziehbarkeit waren.

Die Bewertung von ERA aus Sicht der Befragten orientiert sich in erster Linie an den Ergebnissen der Eingruppierung und der Anzahl an Reklamationen. Von rund 3200 eingruppierten Beschäftigten (ohne die übertariflich eingruppierten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen) haben 280 Individual-Reklamationen angestrengt. Von diesen 280 Reklamationen waren zum Befragungszeitpunkt etwa 180 abgearbeitet. Aktuell sind noch 100 Fälle (Stand 2012) in der Paritätischen Kommission. „Das ist ein wahnsinnig umfangreiches, schwer wiegendes und langwieriges Geschäft.“ [PL-FS.B]. Dies gilt weniger für Arbeitsplätze, für die betrieblich nur einmal besetzt sind wie z.B. der Leiter der Ausbildung; wesentlich gravierender sind Reklamationen, die sich auf eine Funktionsbeschreibung beziehen, die aber für mehrere Beschäftigte gilt.

„Zum Beispiel die AV [gemeint ist Arbeitsvorbereitung, Anmerk. des Verf.], da steht kein Stein mehr auf dem anderen, seit dem es dort Reklamationen gegeben hat. Da sind dann 40 oder 80 Leute neu einsortiert worden.“ [BR-FS.B].

Die Vermutung der ERA-Projektleitung geht in die Richtung, dass es – nach Abschluss aller Reklamationen – etwa „eine Hälfte sogenannter ERA-Gewinner geben könnte und eine Hälfte etwa ERA-Gesicherte“ [PL-FS.B]. Diese Entwicklung wird durchaus positiv gewertet, denn erst durch eine „Umsortierung“ [PL-FS.B] könne so etwas wie „Strukturgerechtigkeit“ [PL-FS.B] entstehen.

10.2.10 Was hätte man an ERA besser machen können?

Die Einführung von ERA wurde bei JONATHAN nicht nur im Sinne des besten Ergebnisses für die Beschäftigten bzw. im Sinne des besten Ergebnisses für das Unternehmen umgesetzt, sondern ist auch in seiner politischen Dimension diskutiert und verhandelt worden. Dadurch waren alle Interviewpartner in der Lage, das ERA-System zu bewerten.

Ein wesentlicher Kritikpunkt bezieht sich auf den tariflichen Beispielkatalog, der zu wenige Niveaubispiele vorhält (mehr tarifliche Beispiele für unterschiedliche Betriebskulissen). Dies bezieht sich nicht nur auf die Handhabbarkeit der Beispiele, sondern auch darauf, dass im aktuellen Status die „oberen Entgeltgruppen über die gegebenen Tarifbeispiele fast nicht zu knacken sind, es gibt wohl nur 3 Beispiele für die EG 17.“ [BR-FS.B].

Ein weitere Kritikpunkt findet sich in der Ausprägung der Merkmale – die „hohen Ausprägungen sind nicht zu finden, und es ist schon erstaunlich, einen Betrieb zu organisieren, ohne dass diese Merkmale tatsächlich auftauchen.“ [BR-FS.B].

Wünschenswert wäre ebenfalls die Anerkennung der Wissensweitergabe und Unterweisung durch Punktwerte.

„Auch in der Produktivsituation an den Anlagen findet ständig Unterweisung, Anleitung und Wissensvermittlung statt – das ist ein Prinzip in der Gruppenarbeit.“

Aber das wird nicht berücksichtigt. Das ist nicht nur zum Schaden der Eingruppierung der Leute, sondern auch zum Schaden des Unternehmens.“ [PL-FS.B].

Weiterer kleiner Schwachpunkt sei die abgeforderte Sprachkompetenz, die im TV sehr vage beschrieben sei, hier sei eine Konkretisierung dringend erforderlich, auf die man sich betriebspraktisch berufen kann.

Neben der zu starren Anwendung der Niveaubispiele wird insbesondere die fehlende Möglichkeit kritisiert, Flexibilität abzubilden. Es wird nicht additiv ermittelt, wie flexibel der einzelne Beschäftigte ist, da es sich „ja augenscheinlich nur um ein Montagewerk handelt, ... ich kann unglaublich viele Sachen montieren, aber das steigert nicht die Wertigkeit“, so der Projektleiter.

Abstandswahrung

Im Tarifbezirk BW gilt das Prinzip der Abstandswahrung im übertariflichen Bereich, d.h. laut BAG-Rechtssprechung muss ein bestimmter Abstand im übertariflichen Bereich zu den tariflichen Entgeltgruppen bestehen bleiben (z.B. Entgeltgruppe 17 plus 30% und 15% Abstand). Eine Strategie des Betriebsrates war es, relativ viele aus dem mittlerem Management in die hohen Entgeltgruppen zu bekommen, und so „haben wir dann unsere Ingenieure in der EG 15“. [BR-FSB]. Das Ergebnis der Eingruppierung ist also auch immer eine ganzheitliche Betrachtung des Entgeltgefüges im Gesamtsystem.

Ein weiteres Ergebnis der ERA-Einführung bei JONATHAN ist auch, dass etwa 10% der Beschäftigten am Standort übertariflich eingruppiert wurden (ca. 150 Personen). Der sogenannte Excent-Bereich beheimatet alle Beschäftigten, die nicht im Tariflichen Gefüge eingruppiert sind. Dieser Anteil ist am Standort SCHWABENSTADT relativ hoch, weil hier das European Office angesiedelt ist und die mit internationalen Aufgaben betrauten Mitarbeiter in Managementpositionen dort tätig sind. Diese Tätigkeitsspektren lassen sich nicht mehr im ERA-Tarifvertrag abbilden und fallen in den übertariflichen Bereich. Wünschenswert wäre aus Sicht der Interessenvertreter „die Entgeltgruppen bis 25 durchzuschreiben. Meinetwegen bis 10.000 Euro Brutto im Monat, aber dazu fehlte uns sowohl im Tarifgebiet als auch betrieblich die Kraft, das durchzusetzen.“

10.2.11 Die Gewinner und Verlierer bei ERA

In Baden-Württemberg, so bestätigt es auch die Untersuchung von Bahn Müller, gab es auch Verlierer bei ERA. Dies wurde auch der baden-württembergischen Fallstudie bestätigt: Als Gewinner gelten hier die Beschäftigten in der Instandsetzung, weil diese Beschäftigtengruppe über ERA „endlich mal richtig eingruppiert wurde“ [BR-FS.B]. Als Verlierer zählen die Beschäftigten aus den Logistikbereichen sowie mittlerer und kleine Angestellte.

Dass die Angestellten bei ERA verloren haben, erscheint allen Befragten mehr als schlüssig:

„Früher, wenn du mit einem PC arbeiten konntest, warst du der King, heute kann das jeder. Damit hat langfristig eine Abwertung stattgefunden und die spiegelt sich natürlich auch in ERA nieder.“ [PL-FS.B]

Dies schlägt sich insbesondere bei den kaufmännischen Angestellten nieder.

„Sie sind diejenigen, die davon nicht profitiert haben – aber die im Prinzip korrigiert wurden. Ich habe eine Ausbildung zum Elektriker gemacht, ich bin ein sehr guter Elektriker und arbeite seit 10 Jahren [...] und hätte in der 109, 110 oder 111 enden können. Wäre ich aber kaufmännischer Angestellter gewesen, dann hätte ich mir die Jacke zugemacht, den Schlips umgebunden und hätte an mei-

nem Schreibtisch sitzen bleiben können, und wäre dann relativ schnell halt die K-Stufe hochgewandert. Also im Prinzip muss ich sagen: Verlierer gibt es, weil wir gesagt haben, wir haben eine ungerechte System-Lebewelt korrigiert, die ist nicht mehr so. So, und wer ist der Verlierer der Sache? Der Adel.“ [BR-FS.B]

Dennoch kommt der Projektleiter zu einer positiven Bewertung des ERA:

Wer beide Systeme kennt, weiß, dass dieses besser ist. [PL-FS.B]

10.2.12 Konnte die bestehende Arbeitsorganisation in ERA abgebildet werden? Fördert ERA moderne Formen der Arbeitsorganisation?

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass in der vorliegenden Fallstudie die Anwendung des ERA sowohl im Grundentgelt als auch im Leistungsentgelt das Ergebnis eines Prozesses ist, der sich zentral als politische Auseinandersetzung beschreiben lässt. Das ERA in Baden-Württemberg hält kein Niveaubispiel für die Eingruppierung in Gruppenarbeit bereits, so dass in dem vorliegenden Fall die Arbeitsorganisation Gruppenarbeit nicht abgebildet werden konnte. Da die Anwendung der Niveaubispiele verbindlich ist, war eine Entfernung von tariflichen Eingruppierungs- und Bewertungsregelungen erforderlich. Durchgesetzt werden konnte eine „politische Lösung“ (EG +1), die keiner echten Bewertung der neuen Anforderungsmerkmale folgt.

An diesem Fallbeispiel zeigt sich, wie ERA (in seiner Regelungsstrenge des baden-württembergischen ERA) weniger moderne Arbeitsorganisation fördert, denn eher dazu verwendet werden kann, moderne Formen der Arbeitsorganisation zu unterlaufen und möglicherweise zu verhindern. Die ERA-Einführung bei JONATHAN war bestimmt von zwei Problemfeldern: Zum einen sollte aus Sicht des Betriebsrates die Gruppenarbeit gesichert werden, zum anderen wurde die Aufwertung der Gruppenarbeit im Entgelt angestrebt. Eine tariftreue Umsetzung des ERA war nicht möglich, ohne die seit den 1990er Jahren verfolgte Idee der Teilautonomen Arbeitsgruppen aufzugeben. Die ERA-Systematik wirkte hier eher verhindernd als förderlich und als Ergebnis musste eine politische Lösung gefunden werden

„Wie haben wir die Gruppenarbeit verankert? Wir haben's als „Gruppenarbeit +1“ bis zur EG 7 verankert. [...] Lass uns unsere vom Prinzip her als solidarische Arbeitsorganisation geplante Gruppenarbeit verteidigen, wieder einführen, wieder revitalisieren oder was auch immer halt. Es ist nicht nur das Geld, was weg ist. Also das könnte eine win-win-Situation sein. [...] Also wenn Sie jetzt rausgehen und sagen: Wir überlegen, die Gruppenarbeit abzuschaffen, dann kommen Sie nicht bis zur anderen Seite des Bandes.“ [BR-FSB]

10.3 FALLSTUDIE C – GREGORIUS

Das heutige Unternehmen GREGORIUS⁸¹ ist eine international tätige Unternehmensgruppe mit zehn Produktionsstandorten in den Ländern Deutschland, Österreich und China. GREGORIUS umfasst die drei Divisionen Piping Systems, Automotive und Machining Solutions. Das im Jahr 1802 gegründete Unternehmen hat seinen Hauptsitz in der Schweiz und betreibt 124 Gesellschaften in 32 Ländern. 1990 erfolgte ein Komplettumbau des Unternehmens in eine Holding, dabei entstanden die Divisionen Fahrzeugtechnik, Rohrleitungssysteme, Fertigungstechnik und Anlagenbau. Die rund 14.000 Beschäftigten haben im Jahr 2013 einen Umsatz von CHF 3,77 Mia. erwirtschaftet.

Die Arbeitsschwerpunkte der Unternehmensgruppe liegen in der Entwicklung und Produktion hochwertiger Gussteile für die Automobilindustrie und deren Zulieferer. In vielen Bereichen ist GREGORIUS Technologie- und Marktführer in Europa und generiert mit der Serienfertigung durch relevante Gießverfahren und Werkstoffen rund 1,22 Mrd. Euro Jahresumsatz.

Die vorliegende Fallstudie bezieht sich auf den Produktionsstandort in NEBENTAL⁸² in Nordrhein-Westfalen. Die Gießerei wurde 1907 gegründet; mit etwa 1.030 Beschäftigten und eine Kapazität von etwa 200.000 Tonnen im Jahr ist das Werk eines der größten innerhalb der Automobilierteile von GREGORIUS. Hergestellt werden Gussteile aus Kugelgraphitguss für Personenwagen und Nutzfahrzeuge wie zum Beispiel Schwenklaer, Radträger und Querlenker. Ebenfalls zur Fertigung gehören die Produktion von Hinterachsgehäusen, Kurbelwellen und Pleuel.

Heute ist der Standort aufgebaut in sieben Geschäftsbereiche (Verkauf, Produktion, mechanische Bearbeitung, Rohguss-Bearbeitung, Qualitätsmanagement, Personalmanagement und Instandsetzung). Jeder Geschäftsbereich wird von einem Abteilungsleiter geleitet und in der Fertigungslinie gemanagt.

10.3.1 Betriebliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Die betrieblichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des Unternehmens können als gut bis sehr gut bezeichnet werden. Der regionalen wie überregionalen Presse kann entnommen werden, dass GREGORIUS gestärkt aus der Wirtschaftskrise hervorgegangen ist und in 2010 die weltweite wirtschaftliche Erholung auch für sich nutzen konnte. Alle Unternehmensgruppen des Konzerns wuchsen in zweistelliger Höhe, so auch das hier zu betrachtende Werk in Mettmann, das 2009 am schwersten unter der Krise gelitten hatte.⁸³

Zentraler Grund für die positive Entwicklung ist die Einführung eines neuen Fertigungsverfahrens, dem sogenannten AMR („Aeration Moulding Robotpouring“) und bedeutet einen automatisierten Gießvorgang mit optimiertem Sandeinfüllen. Das sind Roboterarme, die glühendflüssiges, 1.400 Grad Celsius heißes Eisen in die Sandformen gießen. Auf der AMR werden Teile für alle führenden Automobilproduzenten wie zum Beispiel VW, Audi und Toyota hergestellt. Die «weiße Gießerei» hinterlässt auch positive Spuren in der Energiebilanz: Ein Rotationswärmetauscher sorgt dafür, dass die Abluft für die Heizung der Werkhalle genutzt wird und Elektroantriebe der jüngsten Effizienzklasse senken den Energieverbrauch. Gegenüber einer konventio-

⁸¹ Anonymisiert.

⁸² Anonymisiert.

⁸³ Vgl. <http://www.rp-online.de/nrw/staedte/mettmann/gf-freut-sich-ueber-umsatzplus-aid-1.1197936>, abgerufen am 23.09.2014

nellen Anlage reduziert sich der Energiebedarf um insgesamt 41 Prozent. Die CO₂-Reduktion in der Produktion entspricht den jährlichen Emissionen von 500 VW Golf.⁸⁴

10.3.2 Betriebsrat

Zum Erhebungszeitraum hatte sich im Betriebsratsgremium ein Generationenwechsel vollzogen. Im Jahr 2010 wurde ein vollständig neuer Betriebsrat gewählt, der das alte Gremium nach den Regeln der Listenwahl ablöste. Diese Entwicklung ist für die Beurteilung der ERA-Einführung von immenser Bedeutung, da sich mit dem neuen Betriebsrat auch die Mitbestimmungskultur zwischen den betrieblichen Akteuren erheblich veränderte. Das Gremium vor dem Wechsel zeichnete sich durch eine stark kooperative Mitbestimmungskultur aus – die Betriebsparteien standen sich respektvoll gegenüber und hatten im Sinne einer aktiven Mitbestimmung die Geschicke des Unternehmens in der jeweiligen Handlungslogik gelenkt. Insbesondere der Betriebsratsvorsitzende und sein Stellvertreter waren als Personen langjährig für das Betriebsratsgremium tätig und wurden sowohl von der Belegschaft als auch der Arbeitgeberseite hoch wertgeschätzt.

Bei der Betriebsratswahl 2010 wurde dieses Gremium in der Listenwahl abgelöst und neue Betriebsratsmitglieder waren damit gewählt. Der ehemalige stellvertretende Vorsitzende war zu diesem Zeitpunkt zwar immer noch im Betriebsrat aktiv, schied aber aus gesundheitlichen Gründen kurz nach der Wahl vollständig aus dem Gremium aus – damit blieb ein völlig neues Betriebsratsgremium zurück. Ganz nach dem Motto „neue Besen kehren gut“ [ehem.BR-FS.C]⁸⁵ zeigte sich das neue Gremium herausfordernd und zum Teil stark konfrontativ dem Arbeitgeber und forderte Neuverhandlungen von diversen Betriebsvereinbarungen, deren „Aktualisierung und Anpassung lange fällig waren“ [BR-FS.C].

Vor diesem Hintergrund erklärt sich das Verhalten des Akteurs Betriebsrat im laufenden ERA-Einführungsprozess, das erheblichen Einfluss auf den Fortschritt und Ausgang der ERA-Einführung hat. Nach aktuellem Stand stellt die ERA-Einführung für den neuen Betriebsrat eine Ebene der betriebspolitischen Auseinandersetzung dar, um seine Position im betrieblichen Gefüge zu sichern und auszubauen.

10.3.3 Arbeitsorganisation

Um den aktuellen Status der Arbeitsorganisation bei GREGORIUS in NEBENTAL nachzuvollziehen, muss die Entwicklung der Arbeitsorganisation bis zum Stand der ERA-Einführung beleuchtet werden. Der zum ERA-Einführungszeitpunkt vorherrschenden Arbeitsorganisation ging ein knapp 20 Jahre andauernder Veränderungsprozess voraus, der das Unternehmen in Sachen qualifizierter Gruppenarbeit mit zum Vorreiter dieser Arbeitsorganisationsform machte.

Die Automobilzulieferindustrie musste sich in den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts geänderten Marktbedingungen unterwerfen, die sich mit folgenden Punkten umreißen lassen: wachsender Kostendruck bei gleichzeitig steigenden Qualitätsanforderungen und flexiblen Fertigungsmechanismen. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, die nicht mehr über die Investition in neuere Maschinen gesichert werden konnten, wurde die Einführung von qualifizier-

⁸⁴ Vgl. GREGORIUS Geschäftsbericht 2012: Erfolgsgeschichten S. 26

⁸⁵ Zum Zeitpunkt des Interviews war der ehemalige Betriebsratsvorsitzende seit zwei Jahren aus dem Unternehmen ausgeschieden, war aber immer noch eng mit den betrieblichen Vorgängen verbunden.

te Gruppenarbeit in den 90er Jahren des vergangenen Jahrhunderts vollzogen. Dadurch sollten die Fertigungsabläufe verschlankt und die Umstellung und Konzentration auf weniger Wertstoffe im Sinne einer nachhaltigen Werkstoffverwendung erreicht werden. Vor der Einführung der Gruppenarbeit war der Betrieb geprägt durch die Akkordarbeit. Die Gruppenarbeitseinführung wurde von Anfang an in einer vertikalen, produktgruppenbezogenen Integration geplant und wurde bereits im Frühjahr 1992 durch die Einführung von KVP im Unternehmen vorbereitet. Dieser Prozess wurde im Unternehmen als Maßnahme gewertet, um den Selbständigkeitsgrad der Mitarbeiter weiterzuentwickeln und eine Form von Teamfähigkeit im Unternehmen zu etablieren. Seit dem 01. März 1995 existiert eine Betriebsvereinbarung, die die Erprobung und Anwendung von Qualifizierter Gruppenarbeit regelt. Die Vereinbarungen gelten für die Achschenkell- und Schwenklagerfertigung auf der IMC-Anlage (IMC: Impact Moulding Contact Pouring, d.h. Kontaktgießen mit Formherstellung durch Luftimpuls) des Betriebes. Im weiteren Verlauf der Pilotphase wurden weitere Pilotprojekte in der Hinterachsgehäuse-Fräseerei und in der Fertigbearbeitung eingeführt.

Die Produktionsbereiche, die in Gruppenarbeit tätig sind, sind im Drei-Schicht-System organisiert. Die Gruppen kennen sich untereinander sehr gut

„und wenn dann mal der eine sagt, mit dem Müller, mit dem will ich nicht, dann kann man den auch umsetzen.“ [PL-FS.C]⁸⁶.

In allen Fällen wurde und wird darauf geachtet, dass die Gruppen den betrieblichen Durchschnitt widerspiegeln und sich weder „Hochleistungsgruppen noch Invalidengruppen“ [PL-FS.C] ergeben.

Die Einschätzung des Personalleiters zum aktuellen Stand der Gruppenarbeit lässt sich so beschreiben, dass die lange Zeit der Erfahrung mit Gruppenarbeit sich auch nachteilig auswirken kann:

„Mein Eindruck ist jetzt im Moment, dass die Gruppenarbeit, die ja schon recht lange läuft und auch sehr erfolgreich gelaufen ist, doch so ein bisschen eingeschlafen ist. Und so hat sie sich in einer Art Rücklauf befunden, wo sich aber letztendlich keiner `ran getraut hat, das irgendwie zu ändern.“ [PL-FS.C]

Ein zentraler Punkt der Einführung von Gruppenarbeit in den 90er Jahren war es, dass die Mitarbeiter überwiegend an- und ungelernete Kräfte waren. Es fanden sich in den damaligen Gruppen alle denkbaren Berufsbilder, „vom Hochsee-Fischer bis zum Kfz-Mechaniker hatten wir alles dabei“ [ehem. BR-FS.C]⁸⁷, aber auch Ausbildungsinhalte nach damaligem osteuropäischen Standard, die in Westdeutschland nicht anerkannt sind oder nur schwierig anerkannt wurden. Mit der Gruppenarbeit sollte auch das soziale Ansehen der Beschäftigten gesteigert werden:

„Das war damals auch die Idee vom Betriebsratsvorsitzenden, der wollte auch, dass, wenn man hier bei GREGORIUS arbeitet, dass die dann nicht mehr sagen: Ich bin Hilfsarbeiter, sondern: Ich bin Gruppenarbeiter.“ [PL-FS.C].

Ein zentraler Punkt der Gruppenarbeit war die Einführung des Rotationsprinzips: Jeder Mitarbeiter sollte an jedem Arbeitsplatz seiner Gruppe eingesetzt werden können. Dies erforderte,

⁸⁶ PL-FS.C = Personalleitung, Fallstudie C

⁸⁷ ehem. BR-FS.C = ehemaliger Betriebsratsvorsitzender, Fallstudie C

wie es in den Gruppenarbeitssystematiken vorgesehen ist, eine weitreichende Qualifizierung der Beschäftigten an Maschinen und Anlagen. Die Gruppenarbeit war also so gestaltet, dass die Mitarbeiter zunehmend qualifiziert wurden und damit eine Eingruppierung erreichten, die üblicherweise Facharbeitern vorbehalten war.

„Das war damals nach dem Lohn-Rahmen-Abkommen die Lohngruppe 7, da fing die Ecklohngruppe an für Facharbeiter, Jung-Facharbeiter, und da kam normalerweise ein Hilfsarbeiter gar nicht rein, nur unter schweren Bedingungen beziehungsweise nur unter speziellen Arbeitsstellungen, Aufgabenstellungen.“ [PL-FS.C]

Zum Zeitpunkt der ERA-Einführung war die Gruppenarbeit weitestgehend eingeschlafen. Der Personalleiter als auch der Projektverantwortliche nennen dafür verschiedene Gründe. Zum einen sind die Ursachen bei den Vorgesetzten zu suchen, die auf lange Sicht nicht bereit waren, ihre Zuständigkeiten abzutreten und bei den Beschäftigten, die trotz Qualifizierung nicht bereit waren, die neue Verantwortung anzunehmen.

„Die Mitarbeiter [...] haben es am Ende dann doch nicht verstanden, die neue Verantwortung auch in der Praxis umzusetzen. [...] Die sind dann irgendwann doch wieder zurückgekehrt an ihren beliebten Ofen, an ihren Kerneinlegeplatz. Bloß keine Schichtführung, bloß keine Konflikte mit dem Vorgesetzten, lasst mich am besten in Ruhe. Und so ist das langsam wieder zurückgefahren worden.“ [M-FS.C]⁸⁸

Vor diesem Hintergrund mussten die Führungskräfte wieder in die Entscheidung fällen und Schichtleiter oder Vorarbeiter bestimmen, damit der Produktionsablauf reibungslos verläuft. Nach und nach wurden immer regelmäßig Mitarbeiter, die dispositive Tätigkeiten übernehmen wollten und konnten aus dem Produktionsprozess ausgelöst und in typischen Vorarbeiterfunktionen gesetzt. Die ursprüngliche Idee des Hierarchieabbaus ließ sich nicht verfestigen:

„Und dann ist der in dieser Rolle fixiert gewesen und im Prinzip ist genau das Gegenteil von dem eingetreten, was wir eigentlich erreichen wollten. Die Mitarbeiter wollten im Prinzip nicht so richtig und die Führungskräfte haben es nicht verstanden, das Umdenken dahingehend weiter zu entwickeln.“ [M-FS.C]

Auch die bereitgestellten Gruppenfunktionszeiten (Gruppengespräche) werden nur noch selten in Anspruch genommen und auch KVP-Gespräche finden nach Einschätzung des Projektleiters kaum noch statt. Um keine Unruhe im Produktionsprozess aufkommen zu lassen, beließ man es bei der eingeschlichenen Hierarchie und nahm die Abkehr von den ursprünglichen Prinzipien qualifizierter Gruppenarbeit in Kauf:

„Da hat man dann gesagt: Dann lassen wir's so laufen wie es läuft, alle sind zufrieden, es gibt eine gute Prämie und das war's. Da hätte mehr eingegriffen werden müssen. Und da leiden wir heute noch drunter, dass auch manche Disziplinarthemen nicht so ordentlich behandelt werden, wie sie eigentlich sachgerecht gemacht werden müssten.“ [M-FS.C]

10.3.4 Ausgangslage bei ERA-Einführung: Entgeltgrundsätze und -methoden

⁸⁸ M-FS.C = Mitarbeiter Projektleitungsteam ERA, Fallstudie C

In diesem Fallbetrieb ist die Ausgangslage bei ERA-Einführung durch drei Besonderheiten gekennzeichnet: Zum einen herrschte als Entgeltgrundsatz die Analytische Arbeitsbewertung (kurz: Analytik), zum zweiten wurden als Entgeltmethode ein hoch ausdifferenziertes Prämiensystem angewendet und zum dritten war die Gruppenarbeit zum Zeitpunkt der ERA-Einführung in weiten Teilen zum Erliegen gekommen.

Die Analytik ist ein Verfahren der Arbeitsbewertung und stellt nach der Definition vom REFA-Verband für Arbeitsstudien, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung ein Verfahren zur anforderungsabhängigen Entgeltdifferenzierung dar. Dabei werden die Anforderungen des Arbeitssystems an den Menschen mithilfe von Anforderungsarten ermittelt.⁸⁹

„Ja, bei der Analytik handelt es sich um ein echt kompliziertes und starres Regelwerk. Die Grundlage für die Arbeitsbewertung war ja damals, wenn ich das richtig im Kopf habe, das Genfer Schema, ganz kalt aus den 60er Jahren.“ [ehem. BR-FS.C]

Die Ausgangslage der Verknüpfung von Arbeitsschwierigkeit und Entlohnung wurde in Deutschland in den 40er Jahren des letzten Jahrhunderts gelegt, als die Deutsche Arbeitsfront und die Reichsgruppe Industrie das Verfahren der Arbeitsbewertung konzipierten (vgl. Nienhäuser 1993: 233 ff.; Schettgen 1996: 111 ff.). Ziel war es, eine Systematik zu entwickeln, die auf relative Lohngerechtigkeit abzielte und für die Arbeitnehmer eine nachvollziehbare Verknüpfung von Schwierigkeit des Arbeitsplatzes und ihrem Lohn herstellte. Diese Bewertung von Arbeit soll relative Lohngerechtigkeit unter Bezugnahme auf die Normalleistung ermöglichen, gleichzeitig aber auch den Referenzpunkt für die differenzierte Bewertung von Leistung bilden. Ausgehend von dieser Zielsetzung wurden verschiedene Formen der Arbeitsbewertung entwickelt, die sich in summarische und analytische Verfahren unterscheiden lassen. Bei der summarischen Arbeitsbewertung werden alle Arbeitsplätze eines Unternehmens miteinander verglichen und nach ihrer Schwierigkeit beurteilt. Anschließend werden alle Arbeitsplätze nach einem Rangfolgeverfahren in eine Rangfolge gebracht. An oberster Stelle steht dann der Arbeitsplatz mit dem höchsten Schwierigkeitsgrad, am Ende der mit dem niedrigsten Schwierigkeitsgrad. Im Katalog- und Lohngruppenverfahren werden Arbeitsschwierigkeiten summarisch beschrieben, daraus folgend Lohngruppen gebildet und abschließend jeder Arbeitsplatz einer Lohngruppe zugeordnet [vgl. IG Metall Tariflexikon].

Neben der summarischen Arbeitsbewertung stellt die analytische Arbeitsbewertung, die auch bei GREGORIUS angewendet wurde, ein aufwändigeres Verfahren dar. Ziel der Analytik ist es, eine höhere Genauigkeit der Arbeitsbewertung zu erreichen, indem die Arbeitsplätze beschrieben und in Anforderungsarten zerlegt wurden. Diese Anforderungsarten werden gewichtet und für jeden Arbeitsplatz geprüft, in welchem Ausmaß sie auftreten. Durch das Vergeben von Punkten werden dann die Arbeitsplätze entweder in Rangreihen sortiert oder Stufen zugeordnet, die als Ausgangspunkt für die Lohn- und Gehaltszuordnung dienen. (vgl. zu den Einzelverfahren Schettgen 1996: 114 ff.). Die analytische Arbeitsbewertung erfolgt in insgesamt 5 Schritten: Beschreibung des Arbeitsplatzes und Erfassung der vom Arbeitsplatz ausgehenden Arbeitsschwierigkeiten; Festlegung der Arbeitsschwierigkeiten, die als Grundlohnbasis berücksichtigt werden

⁸⁹ Der REFA - Verband ist Deutschlands älteste Organisation für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung. REFA entwickelt Methoden zur betrieblichen Datenermittlung und zum Management, stimmt diese mit den Tarifparteien ab und überführt sie in eine verbandseigene Lehre. Verbandszweck ist die Steigerung der Wirtschaftlichkeit durch Ausbildung.

sollen; Bewertung nach Rangreihenverfahren oder Stufenwertzahlverfahren; Festlegung des relativen Gewichtes des Anforderungsarten; Bewertung durch Ermittlung von Arbeitswerten je Arbeitsplatz in Abhängigkeit von der Arbeitsschwierigkeit. Das wohl bekannteste System von Anforderungsarten ist das Genfer Schema. Es unterscheidet vier Anforderungsarten: 1) geistige Anforderungen, 2) körperliche Anforderungen, 3) Verantwortung und 4) Arbeitsbedingungen. Diese vier Anforderungsarten werden unterteilt nach Fachkönnen und Belastung (REFA 1993: 43). Und gerade dieses Genfer Schema war der Grund, warum sich das Unternehmen nie von ihrer Entgeltmethode gelöst hat:

„Der Vorteil der Analytik: wir haben hier bei der Analytik die Belastungen so stark mit drin. Und das macht sich bei einem Gießereibetrieb richtig bemerkbar. Und unsere Analytik kommt aus grauer Vorzeit. Da sind Belastungen mit drin, die wir schon lange abgestellt haben. Aber an die Bewertung ist keiner rangegangen. Und daher haben hier alle in der Gießerei immer gutes Geld verdient.“ [ehem. BR-FS.C]

Untersuchungen zur analytischen Arbeitsbewertung zeichnen sich in der Regel durch eine eher kritische Einschätzung dieses Verfahrens aus. In Bezug auf die Lohngerechtigkeit kommen Laske (Laske 1977), Foit (Foit 1978) und auch Ridder (Ridder 1999: 371) zu dem Schluss, dass die analytische Arbeitsbewertung selbst interessengeleitete Entscheidungen aufgrund methodischer Unzulänglichkeiten herausfordere, andererseits diese Entscheidungen aber durch die Starrheit und Kompliziertheit des Systems behindert werde (vgl. Ridder 1999: 371).

In Bezug auf die Einführung von Gruppenarbeit hatte sich bei GREGORIUS schnell gezeigt, dass die analytische Arbeitsbewertung an ihre Grenzen stößt: Die Beschreibungs- und Ordnungsmuster der Arbeitsbewertung sind so starr und komplex, dass sie mit Gruppenarbeit, Prinzipien der Rotation oder flexiblen Arbeitsformen kaum in Einklang zu bringen sind. Bereits Dombrowski (vgl. Dombrowski 2000) belegt an empirischen Befunden, dass Ansprüche an neue Formen der Arbeitsgestaltung, insbesondere die der Gruppenarbeit, mit der bürokratischen Starrheit analytischer Arbeitsbewertungssysteme kollidieren. Und auch die Bewertung der Analytik in Fallbetrieb fällt eher vorsichtig aus.

„Wir waren so daran gewöhnt. Und wir kamen daher von einem so hohen Niveau. Das wollte keiner aufgeben. Auch wenn es schon lange nicht mehr passte.“ [PL-FS.C]

Als Entgeltmethode wurde die Prämie gewählt: Es wurde ein Prämienmodell entwickelt, das im Ergebnis eine Effektivitätszuwachs-Prämie darstellt: Im Rahmen von KVP können in einer Prämieeinzelvereinbarung Verbesserungen qualitativer und quantitativer Art als Kostenersparnisprämie vereinbart werden. Dazu wird die Grundeffektivität der jeweiligen Gruppe aus den verfügbaren Arbeitszeiten, Vorgabezeiten und dem Produktionsergebnis ermittelt und ein nachvollziehbares Verfahren zur Feststellung der Verbesserung der Gesamteffizienz zugrundegelegt. Ziel ist hier ein insgesamt effizienteres, nicht schnelleres Arbeiten der Gruppen zu erreichen. Kerngedanke der Effektivitätszuwachs-Prämie ist die Deckelung von Qualitäts- und Produktivitätsprämie. Die Gruppen können bis zu einer Grenze die Produktivität erzielen und damit ihre Prämienhöhe beeinflussen. Die Deckelung wurde eingeführt, um zu verhindern, dass die Beschäftigten durch Überleistung ihre Gesundheit gefährden oder ihren Körper über Gebühr belasten. Gelangt eine Gruppe dennoch oberhalb der gedeckelten Grenze, wird dies nicht mehr als Prämie ausgezahlt, sondern der Ertrag landet in einem sogenannten Effektivitäts-Zuwachs-Topf.

„Da hat aber dann damals Betriebsrat und Geschäftsleitung entschieden [...], dass das nicht dem Unternehmen zufällt als Ertrag, sondern das kommt in einen Gruppentopf, in einen Fonds. Und das ist die sogenannte Effektivitäts-Zuwachs-Prämie.“ [PL-FS.C]

Der Effektivitätszuwachstopf wird von den Gruppen verwaltet. Der Inhalt des Topfes kann für die Weihnachtsfeier verwendet werden, oder zur Verschönerung des Pausenraums. Der Betrag wurde auch als Auszahlungsbetrag an die Gruppenarbeiter ausgezahlt.

„Wir haben's jetzt gerade auch gemacht vor etwa zwei Monate: wir haben 2.000 Euro an jeden ausgezahlt. Da ist immer noch genug drin im Topf, ich weiß nicht, etwa 70.000 Euro. Das ist eine Menge.“ [PL-FS.C]

An dieser Aussage zeigt sich, wie das Prinzip Gruppenarbeit bei GREGORIUS zum Erliegen gekommen ist: die ursprüngliche Idee des Schutzes der Gruppenmitglieder vor eigener Leistungsüberforderung durch Deckelung der Prämie hat sich aufgelöst. Die Beschäftigten lassen sich zeitverzögert, über den Effektivitätszuwachs-Topf, ihren Prämienbetrag auszahlen. Der Betrag wird also weder für motivationssteigernde Maßnahmen noch für Qualifizierungsmaßnahmen der Gruppenmitglieder, wie ursprünglich geplant, verwendet sondern über eine Art Extra-Prämie ausgezahlt.

10.3.5 Grundentgeltfindung und Regelungen im alten System

Im alten System erfolgte die Eingruppierung der Gruppenmitglieder entlang einer Qualifizierungsmatrix. In der Bestandsaufnahme bei Start der Gruppenarbeit wurde von jedem Gruppenmitglied erfasst, welche Tätigkeiten er oder sie bereits durchführen kann. Darüber hinaus wurde ein Soll-Konzept entwickelt, das darstellt, welche Tätigkeiten in welcher Häufigkeit im Gruppensystem verfügbar sein sollten. Daraus ließ sich festlegen, welche Qualifizierungen im System noch zu erfolgen hatten. Jede Tätigkeit wurde mit einem Punktwert belegt, die Punktsomme wurde wiederum einer Qualifikationsstufe zugeordnet. Hat ein Gruppenmitglied eine Qualifizierung absolviert und war in der Lage die Tätigkeit ohne Unterstützung im Arbeitssystem einzusetzen, wurde der entsprechende Punktwert der Gesamtpunktsomme hinzuaddiert.

„Wir haben gesagt, wenn jemand eine Tätigkeit, zum Beispiel 'Ofen bedienen', erlernt, dann gibt das 6 Punkte. Wenn der Mitarbeiter nur Kerne einlegen kann, dann gibt das meinetwegen 1 Punkt und so weiter und so weiter. Am Ende gab's eine Summe von Punkten.“ [PL-FS.C]

Insgesamt wurden 6 Qualifikationsstufen entwickelt, in denen Gruppenarbeiter einsortiert wurden. Eine Punktsomme von zum Beispiel 20 Punkten ergab eine Qualifikationsstufe 3, jemand der alle Qualifikationen durchlaufen hatte, war in der Qualifikationsstufe 6. Durch dieses System gelang der Weg der Un- und Angelernten in die Lohngruppen, die den Facharbeitern vorbehalten waren: Mitarbeiter der Qualifikationsstufe 5 waren vergleichbar mit der Lohngruppe 7.

„Das heißt, ein Mitarbeiter, der in der Qualifikationsstufe 6 war, der hatte dann schon bereits Lohngruppe 8. Das heißt also, allein durch das Erwerben und Abfordern von Qualifikationen war bereits das Grundentgelt gestiegen. Und je mehr Qualifikationen jemand hatte, umso höher war die Basis. [...]. Und dann kam obendrauf die Produktivitäts- und Qualitätsprämie. [PL-FS.C]

Eine weitere relevante Regelung des alten Entgeltsystems war es, dass eine Abgruppierung aus einer einmal erreichten Qualifikationsstufe nicht zulässig war. Dies wurde in der Rahmenbe-

triebsvereinbarung und in den Einzelvereinbarungen zur Gruppenarbeit abgesichert. Die Aberkennung von Punkten darf nur mit Zustimmung der Gruppe erfolgen. Hintergrund dieser Regelung war die Debatte darum, so der Projektleiter, dass Mitarbeiter unter Umständen bestimmte Aufgaben in Schicht- oder an Hitze arbeitsplätzen nicht mehr ausüben dürfen. Grund dafür können ärztliche Atteste oder arbeitsmedizinische Erfordernisse sein. Hier hatte sich in der damaligen Regelungsfindung der Betriebsrat stark gemacht und durchgesetzt, dass keinem Mitarbeiter ein Punkt weggenommen werden kann, selbst wenn die Tätigkeit nicht länger abgefordert werden kann. Nur wenn die Gruppe selbst die Aberkennung von Punkten fordert, weil Gruppenmitglieder sich weigern, bestimmte Tätigkeiten auszuführen, für die sie Punkte zuerkannt bekamen, ist dies möglich.

Diese Regelung wurde durch ERA abgelöst: Der Tarifvertrag in NRW sieht vor, dass das abgeforderte Können zur Eingruppierung führt. Die Einstellung der Arbeitgeberseite ist wiederum Ausdruck der veränderten Betriebskultur, die durch den neuen Betriebsrat Einzug gehalten hat. Aufgrund der hohen Auseinandersetzungsbereitschaft des Betriebsrates und der vielfältigen Konflikte, die zu bestreiten sind, etabliert sich auch auf Seiten des Arbeitgebers eine restriktive Haltung:

„Jetzt mit ERA sieht's anders aus, jetzt sagt der ERA: Das vorhandene und abgeforderte Können führt zur Eingruppierung. Und jetzt habe ich einen tariflichen Anspruch zur Abgruppierung und den ziehe ich auch durch.“ [M-FS.C]

10.3.6 Grundentgeltfindung in ERA mit der vorherrschenden Arbeitsorganisation

Ausgehend von der schwierigen Konstellation der analytischen Arbeitsbewertung in Kombination mit dem angewendeten Prämienmodell und der darüber hinaus zurückentwickelten Gruppenarbeit, wurden in den vergangenen Jahren vorsichtige Konzepte überlegt, wie ERA auf diese Form der Arbeitsorganisation angewendet werden könnte. Dabei wurde – wenn auch nicht immer explizit – auch der Anspruch formuliert, mit der ERA-Einführung die Re-Aktivierung der Gruppenarbeit bewerkstelligen zu können.

Eine Reaktivierung der Gruppenarbeit könnte durch die ERA-Einführung durchaus stattfinden, so die Aussage des Personalleiters. Dazu hatte es bereits vom ehemaligen Betriebsrat einen Vorschlag gegeben, der die Gruppenarbeit mit den vielfältigen Aufgaben der einzelnen Gruppenmitglieder wiederbeleben sollte. Der Vorschlag ging dahingehend, die Gruppenarbeit über Funktionsstufen zu bewerten. Damit war zwar noch nicht die ERA-Systematik angewendet, allerdings bestand die neue Idee darin, über eine Entgeltregelung eine Aktivierung zu erreichen. Grundsätzlich sollten insgesamt 4 Stufen gebildet werden, denen jeweils eine Entgeltgruppe zugeordnet werden sollte.

„Also Funktionsstufe 1 heißt, man kann nur Kerne einlegen und Stapler fahren, die Stufe 2 bedeutet, dass man auch noch den Ofen bedienen kann und die Topstufe 4 für diesen Bereich heißt, er kann sogar auch noch den Schichtführer vertreten.“ [M-FS.C]

Die Stufe 4 eines jeweiligen Bereiches entspräche dann der EG 8, die Stufe 1 als unterste Stufe würde der EG 2 entsprechen. Die Idee der Gruppenarbeitsaktivierung bestand darin, dass die Mitarbeiter einen Anreiz darin sehen würden, in eine nächste Funktionsstufe aufzusteigen. Die Einschätzung des Projektleiters ging allerdings in eine andere Richtung: nach seiner Einschätzung würden die Beschäftigten, die als Schichtführer tätig sind, kein Interesse daran haben, auch weniger hochwertige Tätigkeiten durchzuführen.

*„Also ich sage ganz offen: die Leute, die heute Schichtführer machen in der Gruppenarbeit, die haben keine Lust mehr, an den Ofen zu gehen und zu plökkern und in Früh-, Spät- oder Nachtschicht zu schwitzen. Die werden versuchen, den Erbhof 'Schichtführung' zu bewahren. Und die Vorgesetzten, wenn die nicht auch dafür eintreten, dass mal andere den Schichtführer machen und zum Beispiel dem Müller sagen, „Müller, du lässt jetzt mal den Schichtführer sein, du gehst mal zum Ofen“, dann sind wir bald verloren. Wir müssen also auch die Führungskräfte nochmal in den Hi***n treten, dass die das auch zulassen“ [M-FS.C].*

Eine der Kernideen der Gruppenarbeit gehe dabei nämlich, so der Personalleiter gänzlich verloren: Insbesondere die Rotation an den Anlagen würde gerade an den hochbelasteten Arbeitsplätzen dafür sorgen, dass die Belastung sich „ja auch alle Kollegen annähernd gleich verteilt, und man sich an den einfachen Arbeitsplätzen von den schweren Arbeiten erholen kann“ [PL-FS3].

„Da ziehen wir auch an einem Strang, auch ideologisch, sag ich mal. Ich bin bestimmt kein Roter, nee, das kann man nicht sagen, aber da, wo sich Sachverstand zeigt, bin ich gern dabei.“ [M-FS.C]

Bereits weit vor dem Betriebsratswechsel wurde an expliziten Konzepten zur Einführung von ERA bei Gruppenarbeit gearbeitet. In dieser Zeit wurden drei Konzepte verfolgt:

Konzept 1: Verwendung eines neuen Anforderungsmerkmals

Da aus Sicht des Projektleiters die Gruppenarbeit in ERA-NRW nicht abbildbar war, hatte er einen Vorschlag zur Eingruppierung erarbeitet: Dabei sollte das Eingruppierungsmerkmal entwickelt werden, das anstelle des tariflich festgelegten Merkmals „Mitarbeiterführung“ das Merkmal „dispositive Tätigkeiten“ beschreibt. Dieser Vorschlag wurde vom ehemaligen Betriebsratsvorsitzenden zunächst positiv bewertet; die Anwendung eines neuen Anforderungsmerkmals wäre allerdings nicht tarifkonform gewesen und hätte somit gegen geltende Regelungen des ERA verstoßen.

Konzept 2: Regelüberleitung nach Analytik

Eine weitere Überlegung war, das System der Analytischen Arbeitsbewertung auf die Gruppenarbeit zu übertragen und dies in einer Art Regelüberleitung zu verwenden. Dies wäre zwar nach dem ERA-Tarif nicht zulässig gewesen, aber die Betriebsparteien hätten dieses Vorgehen begrüßt.

„Wir hatten überlegt, wir müssen einen Weg finden, wie wir aus der damaligen Analytischen Arbeitsbewertung, eine Adaption der Eingruppierung auf die Gruppenarbeit machen - was eigentlich nach dem ERA-Tarif NRW nicht zulässig ist. Also Gruppenarbeit auf ERA. Und das war damals der Vorschlag: jemand, der in der höchsten Qualifizierungsstufe 6 steht, der wird zum Beispiel adaptiert auf die Entgeltgruppe 8.“ [PL-FS.C]

Gemäß der Überleitungsregelung entspräche allerdings die Qualifikationsstufe 6 eine EG 12. Die hohe Entgeltgruppe wird erreicht, weil die Qualifikationsstufe auch Aufgaben eines Schichtführers enthält. Im alten System waren rund 70% aller Gruppenmitglieder in der Qualifikationsstufe 5 oder 6 eingestuft, dies bedeutet, dass die Regelüberleitung ebenso viele Mitarbeiter in die EG 11 und 12 überleiten würde. Somit war auch die Regelüberleitung keine sinnvolle Option.

Konzept 3: Eingruppierungsmatrix

Das weitreichendste Konzept zur Einführung von ERA bei Gruppenarbeit wurde im Rahmen eines Workshops mit dem ehemaligen Betriebsrat im Jahre 2010 erarbeitet. Das Ziel des zweitägigen Workshops war es, eine ERA-konforme Lösung zur Abbildung von Gruppenarbeit zu entwickeln. Dazu wurde ein Unternehmensberater hinzugezogen, der für die ERA-Einführung von der IG Metall NRW zertifiziert war und den 2-tägigen Workshop leitete. Zentrales Ergebnis dieses Workshops war eine Matrix, die sowohl alle im Arbeitssystem enthaltenen Tätigkeiten darstellt als auch alle der jeweiligen Gruppe zugehörigen Mitarbeiter. So wurden, nach der ERA-Systematik, die sogenannte abgeforderte Tätigkeit formuliert, in diesem Falle allerdings bezogen auf ein ganzes Arbeitssystem bestehend aus mehreren Arbeitsplätzen und nicht bezogen auf einen Einzelarbeitsplatz. Neben allen fachlichen Tätigkeiten im Arbeitssystem wurden auch alle überfachlichen, in der Konnotation der Matrix alle „indirekten Tätigkeiten“ erfasst. Als indirekte Tätigkeiten gelten alle nicht-wertschöpfenden Arbeitsaufgaben wie z.B. Listen führen, Reinigungsarbeiten, Gruppenbesprechungen, Planungs- und Steuerungsaufgaben sowie Aufgaben im Rahmen der Mitarbeiterführung. Im nächsten Schritt wurde festgelegt, wie viele Gruppenmitglieder eine Tätigkeit vorhalten sollen, damit ein reibungsloser Ablauf und die notwendige Besetzung der Anlage im Schichtsystem gewährleistet sind (SOLL-System).

Dem SOLL-System wurde dann das IST-System gegenübergestellt, das als Ausgangsbasis für die Einstufung und Eingruppierung nach ERA gelten sollte. In die Matrix wurde nun abgetragen, welche Mitarbeiter über welche Qualifikationen verfügen, bzw. in welchem Maß sie der Aufgabenerledigung nachkommen können. Das Maß der Qualifikation wurde in drei Ausprägungen festgestellt: In Kategorie „Q“ (qualifiziert) erhielten alle Beschäftigten, die die jeweilige Arbeitsaufgabe völlig eigenständig und ohne Anleitung durchführen konnten. Die Kategorie „TQ“ (teilweise qualifiziert) erhielten alle Beschäftigten, die trotz Qualifizierung noch Unterstützung oder Einweisung bei der jeweiligen Arbeitsaufgabe benötigten, die Kategorie „NQ“ bezeichnet alle noch nicht für diese Arbeitsaufgabe qualifizierten Mitarbeiter.

Anschließend konnte die Differenz zwischen SOLL- und IST-System ermittelt werden. Das SOLL-System würde anzeigen, wie viele Mitarbeiter mit welchen Tätigkeiten für das Arbeitssystem erforderlich sind, das IST-System stellt die aktuellen Arbeitsprofile der Beschäftigten in der Gruppe dar. Im Idealfall würde die Anzahl der Soll-Qualifikationen mit der Anzahl der IST-Qualifikationen übereinstimmen. Bei einer Unterausstattung an Qualifizierungen würde ein Qualifizierungsbedarf ermittelt werden können, der sowohl die Häufigkeit der fehlenden Qualifikationen anzeigt als auch die Auswirkungen auf die Eingruppierung der einzelnen Gruppenmitglieder. Bei einer Überausstattung würden den Mitarbeitern, die für viele Arbeitsaufgaben qualifiziert waren, einige der Aufgaben „ruhend gestellt“, um diese in das Arbeitsprofil anderer Mitarbeiter einfließen zu lassen, die noch nicht viele Arbeitsaufgaben eigenständig erledigen können. Trotz des Prinzips Gruppenarbeit würde durch die Matrix die Möglichkeit geschaffen, eine differenzierte Eingruppierung auch innerhalb einer Gruppe vorzunehmen, die sowohl die abgeforderten Tätigkeiten im Arbeitssystem als auch die Entwicklung einzelner Gruppenmitglieder berücksichtigt.

Aber auch bei dem Konzept der ERA-Matrix stießen die Akteure auf Umsetzungsschwierigkeiten. Insbesondere die neuen Anforderungsmerkmale „Handlungs- und Entscheidungsspielraum“, „Kooperation“ und „Mitarbeiterführung“ führten bei den Teilnehmern des Workshops zur langen Diskussionen. Es gab die Position, die drei Anforderungsmerkmale für alle Mitarbeiter jeweils sehr hoch einzustufen, um die Anforderungen an die qualifizierte Gruppenarbeit gerecht zu werden. Den Gruppenmitgliedern seien vielfältige Aufgaben in die Gruppe verlegt worden,

die einen direkten Vorgesetzten wie einen Meister oder Schichtleiter überflüssig gemacht hätten.

„Das war so ein bisschen wie: „Wasch mir den Pelz, aber mach mich nicht nass.“ In ERA hätte der Arbeitgeber jetzt in der Eingruppierung für die vielen indirekten Aufgaben bezahlen müssen, die die Gruppe fast so nebenbei übernimmt.“ [ehem. BR-FS.C]

So konnten sich die Teilnehmer des Workshops nicht darüber einig werden, mit welchem Punktwert die Mitarbeiterführung im Rahmen der Gruppenarbeit zu werten sei. Hier wurde von einigen Teilnehmern vorgeschlagen, alle Gruppenmitglieder automatisch in die Stufe 3 des Anforderungsmerkmals „Mitarbeiterführung“ einzustufen, da die Gruppenarbeiter ja autonom alle Aufgaben der Mitarbeiterführung übernehmen würden. Dies würde die Urlaubsplanung genauso einschließen wie die Einteilung der Gruppenmitglieder an Anlagen und Arbeitsstationen sowie zum Beispiel die Festlegung, welches Gruppenmitglied welche Qualifizierung erhalten soll. Ähnlich verhielt es sich beim Anforderungsmerkmal „Handlungs- und Entscheidungsspielraum“, für die die Teilnehmer des Workshops den Gruppenmitgliedern automatisch die Stufe 4 zuteilen wollten, da die Erfüllung der Arbeitsaufgabe in Gruppenarbeit überwiegend ohne Vorgaben und weitgehend selbständig erfolgt. Beim Anforderungsmerkmal „Kooperation“ bestand der Vorschlag, alle Gruppenmitglieder für ihre Tätigkeit innerhalb der Gruppe mit der Stufe 4 zu versehen, da die Erfüllung der Arbeitsaufgabe regelmäßige Kommunikation, Zusammenarbeit und Abstimmung erfordert. Wären die Workshopteilnehmer diesen Vorschlägen gefolgt, so würden alle Gruppenmitglieder qua Mitgliedschaft in der Gruppe durch die drei Anforderungsmerkmale in Summe bereits 55 Punkte erzielen und wären damit in die Entgeltgruppe 7 einzugruppieren, die eine Punktespanne von 55-68 Punkten umfasst. Eine Differenzierung der Entgeltgruppen würde sich dann lediglich aus dem Anforderungsmerkmal Können ergeben, das Arbeits- und Fachkenntnisse sowie Berufserfahrung unterscheidet. Im Umkehrschluss bedeute dies, dass

„wir ja alle bei der EG 7 anfangen würden, früher wäre das ja der Lohngruppe 7 Ecklohn gleichgekommen. D.h. die Gruppenarbeit ohne Fachkenntnisse hätte alle in die EG 7 katapultiert und dann kämen ja noch die Fachkenntnisse obendrauf. Selbst wenn man keine Berufsausbildung für die Arbeit braucht – allein mit einer hohen Anlernzeit könnten es dann Gruppenmitglieder bis in die EG 10 schaffen. Und das ohne Berufsausbildung. Das wäre schon was gewesen. Aber irgendwie auch fair.“ [ehem. BR-FS.C]

Eine Umsetzung dieser Matrix-Idee wurde zunächst nicht weiter verfolgt. Der ehemalige Betriebsrat beschreibt es folgendermaßen:

„Wir hatten damals diese Idee und die war auch gut. Was Besseres hatten wir jedenfalls woanders noch nicht gesehen. Und dann dachten wir, wir haben ja Zeit. Machen wir erst einmal die einfachen Sachen bei ERA. Und die Gruppenarbeit ganz am Schluss.“ [ehem. BR-FS.C]

Dass ein Wechsel des Betriebsrates den Prozess vollständig neu darstellen würde, war zu diesem Zeitpunkt nicht absehbar. Der Unternehmensberater, der den Workshop leitete und seit vielen Jahren als Berater des Betriebsrates für das Unternehmen tätig war, zeigte sich von der Entwicklung der ERA-Einführung betroffen.

„Auch in war ja seit Jahren hier für den Betrieb tätig. Und habe den Betriebsrat in vielen Dingen gut beraten. Und dann hat mich tatsächlich der neue Betriebsrat bei der Bewältigung der ERA-Widersprüche hinzuziehen wollen. Aber als ich de-

nen dann ERA erklärt habe und nochmal unsere Idee der Matrix vorgestellt habe, da durfte ich dann auch nicht mehr kommen...“ [UB-FS.C]⁹⁰

Die Darstellung der drei Konzepte zeigt, dass sich der Betrieb bereits im Vorfeld der Einführung darüber im Klaren war, dass die Anwendung des ERA auf die Gruppenarbeit schwierig zu bewerkstelligen sei. Insbesondere das letzte Konzept der Eingruppierungsmatrix zeigt allerdings, dass hier ein durchaus tarifkonformer Weg möglich gewesen wäre. Ob die Tarifparteien dieser Option zugestimmt hätten, kann nur gemutmaßt werden – aus Sicht der vorgefundenen Befunde zu ERA und der Anwendung auf moderne Formen der Arbeitsorganisation hätte sich dieser Weg als praktikabel, tarifkonform und übertragbar auf andere Arbeitsformen ähnlicher Art erwiesen.

10.3.7 Der ERA-Einführungsprozess

Die ERA-Einführung war zum Erhebungszeitpunkt in 2013 noch nicht abgeschlossen. Vor dem Wechsel des BR-Gremiums hatte sich der ehemalige Betriebsrat mit der Geschäftsleitung darüber verständigt, die Einführung von ERA so spät wie eben möglich durchzuführen:

„Wir wollten einfach Zeit haben. Und wussten, dass es bei uns kompliziert wird. Wegen der Gruppenarbeit und der Analytik und überhaupt. Und daher haben wir abgewartet.“ [ehem. BR-FS.C]

Die Anwendung von ERA auf die Gruppenmitglieder wurde so lang wie möglich hinausgezögert. Zum einen wurde „Unruhe und Widerstand“ [PL-FS.C] erwartet, zum anderen gab es von Seiten der Geschäftsleitung Überlegungen, im Zuge der ERA-Einführung auch eine Art Bereinigung vorzunehmen. Ähnlich wie in anderen Betrieben haben sich über die Jahre hinweg Eingruppierungen ergeben, die faktisch nicht mehr zutrafen, da bestimmte Aufgaben von Mitarbeitern nicht mehr durchgeführt wurden oder gar nicht mehr vorkamen. Da alle Gruppenmitglieder einem Abgruppierungsschutz laut geltender Betriebsvereinbarung zu Gruppenarbeit unterlagen,

„sind die meisten Leute jetzt in Qualifikationsstufe 5 oder 6. Die machen aber die Tätigkeiten gar nicht mehr. Und dann wollten wir halt mit ERA auch daran, das neu zu organisieren. Auch das mit dem Abgruppieren.“ [PL-FS.C].

Alle Überlegungen zur Anwendung von ERA bei Gruppenarbeit hatten beim alten Betriebsrat Anklang gefunden, der auf dem Standpunkt stand, dass die betrieblichen Belange bei der Überführung nach ERA im Vordergrund zu stehen hätten:

„Und ich hätte auch kein Problem damit gehabt, was anderes zu machen und es dann ERA zu nennen. Hauptsache, es hätte für uns gepasst.“ [ehem. BR-FS.C].

Der neue Betriebsrat allerdings verlangt eine tarifvertragskonforme Umsetzung des ERA mit allen Arbeits- und Einführungsschritten.

„... das [gemeint ist ein abgewandeltes ERA-Konzept für den Betrieb; Anmerk. der Verf.] können Sie bei denen jetzt vergessen. Der Betriebsrat verlangt eine komplette Aufgabenbeschreibung und eine komplette Bewertung, eine Begründung der Bewertung, eine komplette Eingruppierung. Also im Prinzip: nicht machbar!“ [M-FS.C]

⁹⁰ UB-FS.C = Unternehmensberater, Fallstudie C

Nach dem Wechsel des Betriebsrats wurde ERA ganz nach oben auf die Tagesordnung gesetzt. Die Einführung wurde vom neuen Betriebsrat energisch eingefordert und vorangetrieben.

10.3.8 Konfliktlinien zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat

Die einzelnen Schritte der ERA-Einführung, von der Erstellung von Arbeits- oder Funktionsbeschreibungen bis hin zu Eingruppierung von Beschäftigten, führt im Fallbetrieb zu erheblichen Auseinandersetzungen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat. Zur Eingruppierung in ERA hat der Arbeitgeber – wie es der Tarifvertrag vorsieht – Arbeits- und Funktionsbeschreibungen erstellt und diese Aufgaben bewertet. Der Betriebsrat hat diesen gesamten Vorgang unter Einsatz aller Mitbestimmungsrechte begleitet.

Folgende Konfliktlinien haben sich im laufenden Verfahren bisher abgezeichnet:

Unvollständigkeit der Aufgabenbeschreibung

Vor dem Wechsel des Betriebsrats hatte mit dem alten Betriebsratsgremium bereits einen Ansatz zu ERA-Einführung stattgefunden. Diese Arbeitsergebnisse werden im Nachhinein von der Personalabteilung als „wirklich vernünftiger Vorschlag“ [PL-FS.C] bezeichnet. Die Aufgabenbeschreibungen, die der Arbeitgeber erstellt hatte, wurden an den Betriebsrat gegeben und ein Betriebsrat hatte sich dann federführend damit beschäftigt, in dem er alle Abteilungen zu Stellungnahmen aufgefordert hatte. Diese wurden eingearbeitet und damit war der erste Stand der ERA-Aufgabenbeschreibungen erreicht. Im Zuge des Betriebsratswechsels hatte sich der neue Betriebsrat dieses Themas erneut angenommen und alle vorliegenden Aufgabenbeschreibungen für unzutreffend erklärt.

„Und als der neue Betriebsrat dann in Amt und Würden kam, da haben die nur drauf geguckt und gemeint: Alles Quatsch. [...] Da mussten alle Aufgabenbeschreibungen quasi nochmal neu gemacht werden, beziehungsweise wurden dann von den Beschäftigten reklamiert.“ [PL-FS.C]

Die Aufgabenbeschreibungen wurden vom Arbeitgeber neu erstellt und dann an die Beschäftigten ausgehändigt. Dass es sich hierbei nicht ausschließlich um eine inhaltliche getriebene Aktivität des neuen Betriebsrat handelt, zeigt die Dimension der Reklamation: Bis auf zwei Beschäftigte haben alle Mitarbeiter ihre Aufgabenbeschreibung und Eingruppierung reklamiert. Das macht deutlich, dass die ERA-Einführung eine politische Ebene gefunden hat. Hauptkritikpunkt waren fehlende bzw. nicht beschriebene Aufgaben. Erst durch eine vollständige Aufgabenbeschreibung ist eine treffende Einstufung und damit eine passende Eingruppierung möglich. Hauptkritikpunkt des Betriebsrates liegt hier in der Vorgehensweise des Arbeitgebers, der auf die Beschreibung von Kleinstaufgaben verzichtet, sofern sie keine Aufwertung der Tätigkeit darstellen.

„Und dann sagte ich zu der Dame am Empfang: Was bringt dir das, dass da jetzt „Zeitungsstände mit Zeitungen befüllen“ drin steh? Das hat doch gar keine Wertigkeit. Die Wertigkeit ist, dass du Fremdsprachenkorrespondentin bist, aber nicht das Auffüllen. Glaubst du, jetzt gibt's mehr Geld, mehr Punkte? Wenn du 200 Kleinstaufgaben drin hast, bist du noch lange nicht in der EG 17!“ [M-FS.C].

Dies ist laut ERA nicht richtig – es sollen alle Aufgaben dargestellt werden, die die Tätigkeit in ihrer Gesamtheit umschreiben. Dazu gehört auch die Darstellung von vielfältigen Aufgaben, da diese unter Umständen die Komplexität der Gesamttätigkeit erhöhen. Der Betriebsrat spricht in diesem Zusammenhang die Empfehlung aus, dass alle Tätigkeiten, die in der Tätigkeitsbeschreibung nicht auftauchen, auch nicht von den Beschäftigten durchzuführen sind.

„Das ist hier immer noch im Umlauf: Wenn's da nicht drinsteht, dann brauchst Du es auch nicht zu machen. Und wenn Du es machen musst, dann muss es drin stehen und dann kriegst Du es auch bezahlt.“ [BR-FS.C].

Anerkennung des Ausbildungserfordernisses

Ein weiterer Streitpunkt zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber liegt darin begründet, dass der Arbeitgeber eine grundständige Ausbildung als Einstellungsvoraussetzung für die Gruppenmitglieder formuliert hatte. Diese durfte jedoch fachunspezifisch sein, kein Berufsbild wurde grundsätzlich ausgeschlossen. Dies führte dazu, dass verschiedenste Berufsbilder bei den Gruppenarbeitern zu finden sind: Installateure, Maler, Friseure und vieles mehr. Aus der Historie lässt sich die Haltung der Arbeitgeberseite folgendermaßen erklären: Durch den damaligen Gießereileiter wurde vor vielen Jahren die Anforderung formuliert, dass jeder Mitarbeiter, der bei GREGORIUS anfängt, eine Ausbildung vorweisen müsse. Dies solle dokumentieren, dass „der Mitarbeiter gelernt hat zu Lernen.“ [PL-FS.C]. Der Vorteil wurde insbesondere darin gesehen, dass diese Beschäftigten auch bei Hilfstätigkeiten einen schnellen Einstieg schaffen und Arbeitsunterweisungen leicht erfassen und erlernen können.

„Die Philosophie war, dass man hier nur reinkommt mit Ausbildung, obwohl man für die eigentliche Tätigkeitsausübung keine Ausbildung braucht. Das war eben bei der Gruppenarbeit so. Und die wollte man sozial aufwerten.“ [PL-FS.C]

Bei der ERA-Eingruppierung spielen die sogenannten Fachkenntnisse eine erhebliche Rolle. Ist für eine Tätigkeit eine Berufsausbildung erforderlich, ist damit eine bestimmte Anzahl an zuerkannten Punkten verknüpft (58 Punkte für 2- und 3-jährige Ausbildung). Der Streitpunkt liegt also nun darin, dass der Betriebsrat auf dem Standpunkt steht, jeder Mitarbeiter müsse eine Ausbildung als Einstellungsvoraussetzung vorweisen und hätte damit schon Anspruch auf die Zuerkennung der 58 Punkte. Der Arbeitgeber steht auf dem Standpunkt, dass diese Voraussetzung zwar formuliert wurde, die erlernte Tätigkeit allerdings in keiner Weise für die Aufgabenerfüllung notwendig ist.

Trotz Schulungen des Betriebsrates und des Arbeitgebers können beide Parteien in dieser Angelegenheit keine gemeinsame Position finden. Die Lesart des ERA wäre an dieser Stelle, dem Prinzip des Anforderungsbezug zu folgen: Das Entgeltrahmenabkommen bezieht sich in seiner Grundausrichtung auf die abgeforderte Tätigkeit und nicht auf die qualifikatorisch vorgehaltene Tätigkeit. Damit sollten die Beschäftigten eine Aufwertung erfahren, die anspruchsvolle Tätigkeiten erfüllen, aber nicht über eine spezifische Qualifikation dahingehend verfügen. Damit würde der Betriebsrat in seiner Haltung einer Fehleinschätzung unterliegen: die Ausbildung ist fachspezifisch nicht erforderlich zur Ausübung der Tätigkeit und darf damit nicht in die Einstufung der Aufgabe einfließen. Andererseits formuliert der Arbeitgeber die Anforderung an überfachliche Merkmale einer Ausbildung, die sich nicht auf fachliches oder handwerkliches Können beziehen, sondern auf die in einer Ausbildung erlernte Fähigkeit, betriebliche oder prozedurale Sachverhalte zu erkennen, diese in einen Kontext zu setzen und vergleichbare Anforderungen zu übertragen.

„Wir wollten halt eben nicht mehr den Hilfsarbeiter, der kaum die deutsche Sprache beherrscht. Wir wollten Leute mit ein bisschen Basiswissen, was die Sprachkenntnisse angeht. Aber auch was die Intelligenz angeht. Die Leute müssen ja komplexe Dinge verstehen können: Prozessanweisungen, Arbeitsanweisungen, Prüfvorschriften des Kunden zum Beispiel. [M-FS.C]

Es gibt Arbeitsbeschreibungen, die der Arbeitgeber erstellt hat; diese beziehen sich allerdings nicht auf die Gruppe und ihre Gruppenmitglieder, sondern sind Einzelbeschreibungen. In diesen Arbeitsbeschreibungen ist die abgeforderte Qualifikation mit 6 Monaten Anlernzeit beschrieben. Der Betriebsrat widerspricht diese Beschreibung, denn aus seiner Sicht ist eine Ausbildung für den Arbeitgeber als Einstellungsvoraussetzung formuliert und gehört demnach in die Arbeitsbeschreibung. Was zwangsläufig zur Anerkennung der 58 Punkte im Rahmen der Einstufung führt.

„Hier fällt uns unser Dogma von früher auf die Füße: Denn dieses Dogma gilt für alle Tätigkeiten bei uns, von der Putzfrau angefangen bis hin zum komplexen Diplom-Ingenieur. Eine Ausbildung muss man mitbringen.“ [M-FS.C]

Hier bleibt aber offenbar der Betriebsrat nicht konsequent in seiner Forderung. Obwohl alle Mitarbeiter nach „altem GREGORIUS-Dogma“ eine Ausbildung haben, fordert der Betriebsrat nur die Anerkennung der Ausbildungserfordernisse an bestimmten Anlagen. Andere Arbeitsbereiche wie z.B. bei der Fertigungskontrolle werden vom Betriebsrat mit einer Anlernzeit von 3 oder 6 Monaten eingestuft.

„Aber wenn doch das Dogma gilt, dass man hier nur mit Ausbildung reinkommt, dann hätte das auch für diese Tätigkeiten gelten müssen aus Sicht des Betriebsrates, aber genau das Prinzip haben sie nicht durchgezogen. Das ist doch Quatsch.“ [M-FS.C]

„Und dann müssen Sie sich das mal vorstellen: Die Putzfrauen kommen laut Betriebsrat bei uns in die EG 6. Bei uns brauchen die Putzfrauen angeblich eine 14-monatige Ausbildung!“ [M-FS.C]

Ein weiterer Streitpunkt liegt in der Einstufung von Aufgaben gemäß den Anforderungsmerkmalen. Insbesondere die Einstufung wurde von den Betriebsparteien als Aushandlungsebene gewählt, um das betriebspolitische Gefüge neu zu justieren. Hierbei sind die beiden Anforderungsmerkmale „Kooperation“ und „Handlungs- und Entscheidungsspielraum“ von Bedeutung, da beide Merkmale interpretationsfähig sind.

Bewertung Handlungs- und Entscheidungsspielraum

Bei der Bewertung des Kriteriums ‚Handlungs- und Entscheidungsspielraum‘ stellt sich der Betriebsrat auf den Standpunkt, dass den meisten Beschäftigten in Gruppenarbeit ein hoher Handlungs- und Entscheidungsspielraum zuerkannt werden müsse, da viele Tätigkeiten eigenständig organisiert und durchgeführt werden. Besonders schwierig ist hier die Unterscheidung zwischen der Einstufung in Stufe 2 oder Stufe 3. Stufe 2 des Merkmals Handlungs- und Entscheidungsspielraum beschreibt eine Tätigkeit, bei der die Erfüllung der Arbeitsaufgabe weitgehend vorgegeben ist. Typisch für diese Bewertungsstufe sind, dass es nur einen geringen Spielraum für Veränderungen bei der Reihenfolge der Bearbeitungsabläufe gibt, dass die anzuwendenden Arbeitsmittel vorgegeben und die Ergebnisse eindeutig vorbestimmt sind [vgl. dazu ERA-Glossar NRW: 20]. Eine Tätigkeit wird in Stufe 3 eingestuft, wenn sie mangels Vorgaben Spielraum zur Optimierung lässt, bei der Wahl der Mittel ein gewisser Spielraum vorgegeben ist, obwohl die Ergebnisse weiterhin eindeutig vorbestimmt sind. [ERA-Glossar NRW: 21]. Wird eine Tätigkeit in Stufe 2 eingestuft, erhält sie in der Bewertung 10 Punkte, wird die Tätigkeit in Stufe 3 eingestuft, erhält sie 18 Punkte. Die Differenz von 8 Punkten kann unter Umständen ausschlaggebend für die Einstufung in eine nächsthöhere Entgeltgruppe sein, daher werden häufig entlang dieser Merkmale die Auseinandersetzungen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat geführt.

„... das ist halt Auslegungssache. Der Betriebsrat vertritt beispielsweise die Ansicht [...] bei Handlungs- und Entscheidungsspielraum andere Punkte zu geben: Die Putzfrau kommt seiner Meinung nach schon in Stufe 2 beziehungsweise 3. Und zwar weil sie selber entscheiden kann: Nimmt sie den Putzlappen oder nimmt sie den Schrubber? Macht sie erst die Kantine sauber oder erst die Duschräume? Das ist ihr freier Handlungs- und Entscheidungsspielraum, das entscheidet die selber. Und bei Kooperation und Zusammenarbeit hat sie plötzlich auch Punkte für Abstimmung, denn sie muss sich ja quasi mit dem Koch abstimmen: Kann ich von 9 bis 10 Uhr die Kantine zumachen, wenn du deinen Brötchenverkauf offen hast, damit keiner da durch läuft? Da muss ich mich ja abstimmen, auch mit der Telefonzentrale, wenn Besucher kommen und in die Kantine wollen.“ [PL-FS.C]

Wie weit entfernt Arbeitgeber und Betriebsrat voneinander entfernt sind, wenn es darum geht, die Arbeitsbewertungen nach ERA vorzunehmen, macht das Zitat des Betriebsratsvorsitzenden deutlich, dass vom Personalleiter wiedergegeben wird:

„Zum Beispiel hat der Betriebsratsvorsitzender gesagt: Ganz einfach, wenn Sie einen Stift haben mit einer Kappe, wenn Sie die einfach nur draufstecken und ablegen, dann haben Sie nichts. Haben Sie aber einen weißen Stift und einen roten Stift und weiße Kappen und rote Kappen, dann können Sie selber entscheiden, bau ich jetzt erst einmal die weißen alle zusammen? Oder bau ich erst einmal die roten zusammen? Und das sieht der Arbeitgeber natürlich anders und sagt: Das ist kein Handlungs-Entscheidungs-Spielraum im Sinne von ERA.“ [PL-FS.C]

Ein weiterer Streitpunkt ist das Anforderungsmerkmal „Mitarbeiterführung“. Auch hier steht der Betriebsrat auf dem Standpunkt, dass das fachliche Anleiten von Mitarbeitern oder auch Leiharbeitern als Mitarbeiterführung zu bewerten sei. Da dies im täglichen Produktionsprozess immer wieder vorkommt, erhebt der Betriebsrat für alle Mitarbeiter den Anspruch, dass ihrer Funktionsbeschreibung die unterste Stufe im Anforderungsmerkmal Mitarbeiterführung zugeordnet wird.

„Das heißt ja, ich habe hier im Betrieb 800 Führungskräfte rumlaufen.“ [M-FS.C]

Als weiteres Konfliktfeld liegt in der Häufigkeit der Verrichtung höherwertiger Aufgaben. Vom Arbeitgeber wurde ein Vorschlag erarbeitet, der besagt, dass jeder Mitarbeiter, der kurzfristig höherwertige Tätigkeiten übernimmt, diese auch zu voller Stunde entgolten bekommt, selbst wenn diese Arbeit nur 15 Minuten in Anspruch genommen hat. Übersetzt bedeutet dies, dass ein Beschäftigter bei 40 Stunden pro Woche 38 Stunden davon gemäß Entgeltgruppe 8 entgolten und 2 davon gemäß Entgeltgruppe 10 entgolten werden kann. Eine Minutengenaue Abrechnung sollte nach Wunsch des Arbeitgebers nicht erfolgen, denn

„wir wollten damit auch einen Anreiz schaffen für die Leute, sich mal mehr zuzutrauen.“ [PL-FS.C]

Der Betriebsrat steht auf dem Standpunkt, dass jede Tätigkeit ganzheitlich betrachtet und daher jede Aufgabe berücksichtigt werden muss, unabhängig davon wie oft und wie häufig sie auszuführen ist. Dies entspricht den ERA-Regelungen, bezieht sich allerdings auf Tätigkeiten, die in der Gesamtbetrachtung der Tätigkeit als ganzheitlich zugehörend zu bezeichnen sind.

Durch die erheblichen Unterschiede in der Einstufung und Bewertung der Aufgabenbeschreibungen im Hinblick auf Fachkenntnisse und den weiteren Anforderungsmerkmalen, ergibt sich

eine weitere Konfliktlinie, nämlich die der vorgeschlagenen Eingruppierungen durch den Arbeitgeber. Die Eingruppierungen von Arbeitgeber und Betriebsrat liegen in einigen Arbeitsbeschreibungen bis zu 7 Entgeltgruppen auseinander. Die Verhandlungen in der Paritätischen Kommission verlaufen bei dieser Ausgangslage nahezu erfolglos. Darüber hinaus ist die Spreizung zwischen den beiden Eingruppierungsannahmen so groß, dass die Auseinandersetzung darüber als betriebspolitische Arena genutzt wird. Der Betriebsrat weicht nicht von seinen Eingruppierungen ab, sobald allerdings der Arbeitgeber seine Eingruppierung nach oben korrigiert, wird ihm ein Falscheinruppierung vorgeworfen, die eine zementierte Haltung des Betriebsrates nach sich zieht.

„Nee, wir können uns da nicht bewegen, weil unsere Eingruppierung richtig ist. Wenn der Arbeitgeber sich bewegt, heißt das doch: da war doch schon was falsch! Die waren vorher EG 5, jetzt sind sie EG 6, da muss ja schon was falsch gewesen sein. Wir bleiben bei der EG 11.“ [BR-FS.C]

Die Zuspitzung in der Auseinandersetzung mit dem Arbeitgeber führte soweit, dass man einen ehemaligen Arbeitsrichter als Mediator einsetzte, der zwischen den Betriebsparteien zu vermitteln suchte. Dieser Mediator hat einen Tag mit beiden Betriebsparteien verbracht, um einen Kompromiss zu erreichen. Dieser Mediationsversuch ist gescheitert, bis zum Ende des gemeinsamen Workshoptages konnte kein Ergebnis erzielt werden, das die ERA-Einführung vorange- trieben hätte.

„Der [gemeint ist der Mediator; Anmerk. der Verf.] hat selbst abends um 21 Uhr da gestanden und mit den Schultern gezuckt...“ [PL-FS.C]

10.3.9 Leistungsentgeltfindung in ERA

Die Leistungsbeurteilung hat noch nicht als Thema Einzug gehalten. Im vergangenen Jahr hat die gesamte Führungsmannschaft eine Schulung dazu erhalten. Eine Umsetzung ist bisher noch nicht erfolgt. Obwohl der Arbeitgeber eine pauschale Leistungszulage von 10% befürworten würde, ist dies nicht möglich:

„Ich hatte die schwache Hoffnung nach dieser riesigen Baustelle, die wir jetzt noch offen haben, dass ich sagen kann: 10 Prozent Leistungszulage für alle, egal, ob einer gut oder schlecht ist. Das geht aber leider nicht, wir haben gerade noch mit dem Zuständige vom Arbeitgeberverband gesprochen: wir müssen eine Leistungsbeurteilung machen.“ [M-FS.C]

Die Leistungsbeurteilung stellt für die Betriebsparteien die nächste Konfliktlinie dar:

„Die [gemeint ist die Leistungsbeurteilung; Anmerk. der Verf.] scheue ich wie der Teufel das Weihwasser. Ich kann Ihnen schon eins sagen: [...] das führt zu der nächsten Welle von Reklamationsverfahren.“ [M-FS.C]

10.3.10 Wirkungen des ERA-basierten Entgeltsystems und Bewertung von ERA

Dieser Fallbetrieb zeigt deutlich, dass die Einführung von ERA durchaus konfliktreich verlaufen kann. Da die ERA-Einführung zum Erhebungszeitraum noch nicht abgeschlossen war, kann eine abschließende Bewertung von ERA nicht vorgenommen werden. Es sind allerdings verschiedene Wirkungen von ERA erkennbar, deren Ursachen weniger im System ERA zu suchen sind als in der Handlungslogik der Akteure.

Die Durchführung von Aufgabenbeschreibung, Einstufung und Eingruppierung als typische Vorgehensweise der ERA-Ersteinführung, wie sie der Betriebsrat aktuell einfordert, führt zu erheblichen Differenzen zum bisherigen Entgeltgefüge. Die Ursachen werden gerade erst von der Personalabteilung analysiert, zum Interviewzeitpunkt kam der Projektleiter zu folgendem Kernaussagen: Dass die Diskrepanz so groß ist, läge nicht nur am Prinzip Gruppenarbeit, sondern auch an der politischen Haltung des Betriebsrates. Ein zentraler Grund für die verhärtete Position des Betriebsrates ist nach Einschätzung des Personalleiters die Wahlversprechen, die die Betriebsräte vor der Wahl gemacht haben. Im Vorfeld der Betriebsratswahlen ist der Betriebsrat mit dem Thema ERA in den Wahlkampf gegangen und hat den Wählern versprochen, sich für sie in Sachen ERA und Eingruppierung stark zu machen.

„Die sind quasi durch den ganzen Betrieb gegangen und haben jedem gesagt, wo er in ERA hinkommt.“ [PL-FS.C].

Um einen Gesichtsverlust zu vermeiden, geht der Betriebsrat den Weg bis in die Arbeitsgerichte, um sich von seinen Wählern nicht vorwerfen lassen zu müssen, mit falschen Versprechen die Wahl gewonnen zu haben. Dies führt zu einer neuen Betriebskultur, die sich durch ein hohes Maß an Konflikten und Misstrauen auszeichnet. ERA wurde hier zur politischen Bühne, um die eigene Position zu klären und die neue Kultur zu etablieren.

„Mit dem jetzigen Betriebsrat ist die ganze Kultur am Ende. Hier wird hinter jeder Aktion etwas Böses vermutet. Und immer fordert der neue Sachen. Wir sind ein kleines Team hier im Personalbereich – und dann klärt man gerade die eine Sache, da kommen die schon mit dem nächsten... In der IT nennt man das wohl eine DOS-Attacke. Oder Mail-Bomben schmeißen.“ [M-FS.C]

Der Betriebsrat fordert ein hohes Maß an Information von der Personalabteilung und der Geschäftsleitung. Dies wird von den Beteiligten als Herausforderung verstanden mit der Absicht, den Arbeitgeber vorzuführen. Auf Betriebsversammlungen kommentiert der Betriebsrat dann die Bemühungen des Arbeitgebers als unzureichend und den Informationsaustausch als fehlerhaft.

„Es gab einen Bruch in der Kultur: Als der Betriebsrat in der alten Prägung über die drei Listen abgestraft wurde, wir haben die Krise 2008/2009 ohne betriebsbedingte Kündigungen überstanden. Wir haben einen Umsatzeinbruch von 35 Prozent gehabt. Wir haben Kurzarbeit, teilweise brutal, durchgeführt, auch gegen Führungskräfte. Das Management hat auf 10 Prozent Gehalt verzichtet über eine Reihe von Monaten. Das hat schon ein Beispiel gegeben und Charakter, würde ich sagen. Wir haben aber keinen entlassen. Wir haben lediglich, in Führungszeichen, 30 Befristungen auslaufen lassen mit dem Versprechen, sobald es wieder anzieht, nehmen wir euch. [...] Und dieses Versprechen haben wir - mit Verzögerung - aber wir haben es eingehalten. Die Belegschaft hat es nicht begriffen. Und wenn der nächste Krisenfall kommt, das können Sie mir glauben, dann schmeiß ich lieber 300 Mann raus, der Rest ist zufrieden, der braucht nicht bluten und leiden, und wenn's dann wieder angeht, dann stell ich 300 wieder ein.“ [M-FS.C]

Der Bezug auf die erfahrende Unternehmenskultur der vergangenen Jahre zeigt sich in den Interviews immer wieder aufs Neue: Es wird regelmäßig auf die Zeit mit dem alten Betriebsrat und die mit dem neuen Betriebsrat verwiesen. In einigen Aussagen findet sich die Hoffnung wieder, der neue Betriebsrat würde sich im Laufe der Zeit der früheren Kultur anpassen, sofern es möglich ist, ein Vertrauensverhältnis mit dem Arbeitgeber aufzubauen.

„Der Betriebsrat früher, der war auch auf Krawall gebürstet und der kam von der IG-Metall-Bluttränke und dann wurde der auch ruhiger.“ [PL-FS.C]

Allerdings zeigen die aktuellen Entwicklungen eine sich weiter verhärtende Situation; der Personalleiter nimmt insbesondere die Führungskräfte in den Fokus und benennt das Verhaltensmuster des neuen Betriebsrates als ein weiteres Problemfeld dieses Personenkreises. Darüber hinaus ergeben sich auch weitreichende Probleme durch die kontinuierlichen Auseinandersetzungen mit dem Betriebsrat:

„Die [gemeint sind die Führungskräfte, Anmerk. der Verf.] haben Prozessprobleme, und die haben Organisationsprobleme wie überall in den Unternehmen. Und jetzt haben sie auch noch die zwischenmenschlichen Probleme mit dem Betriebsrat. Da sagt sich manche Führungskraft inzwischen schon offen: Das tue ich mir nicht mehr länger an, da such ich mir lieber was anderes. Ja, wo sind wir denn, dass wir wegen eines Betriebsrat die Leute verlieren? Das darf's doch heutzutage im Jahr 2012 nicht mehr geben.“ [M-FS.C]

Eine Wirkung, die man sich betrieblich von ERA erhofft hatte, nämlich die Wiederbelebung der Gruppenarbeit, ist nach aktuellem Stand nicht eingetreten.

„Und ERA bietet jetzt die Chance zu sagen: Okay, die Gruppenarbeit ist ein gutes System, wir packen das nochmal an und richten das mit ERA neu aus. Aber dazu müssten wir mehr Impulsgeber sein. Das geht mit diesem Betriebsrat nicht.“ [PL-FS.C]

Vielmehr werden durch die Streitkultur des neuen Betriebsrates alle Aktivitäten auf die Durchführung, Abwendung oder Schlichtung von Konflikten gelegt. Die Gruppenarbeit und die nicht tarifkonforme Bewertung von Arbeitsplätzen im ERA NRW wird als Aushandlungsort von Machtkämpfen der Betriebsparteien genutzt.

„Diese Chance haben wir einfach verpasst.“ [PL-FS.C]

Eine weitere Wirkung der ERA-Einführung in diesem Fallbetrieb zeigt sich in dem sogenannten Gesamtpersonalkostendelta. Würden alle Eingruppierungen so vorgenommen, wie sie der Arbeitgeber vorgesehen hätte, würden die Gesamtpersonalkosten um 0,3% steigen; würden alle Eingruppierungen so vorgenommen, wie sie der Betriebsrat vorgesehen hätte, betrüge die Gesamtpersonalkostensteigerung rund 21 %. Die Tarifparteien hatten in ihrer Prognose der ERA-Einführung eine Personalkostensteigerung von 2,79% im Durchschnitt ermittelt und dies als sogenannte Strukturkomponente berücksichtigt. Der Betriebsrat argumentiert dahingehend, dass mit ERA – wie in der Literatur und auch von der Gewerkschaft häufig prognostiziert – die Fehler alter Eingruppierungen und Schief lagen im Lohn- und Gehaltssystem aufgedeckt und beseitigt würden. Aus Sicht der Verantwortlichen aus der Personalabteilung steckt darin allerdings auch der Vorwurf, Fehleingruppierungen bewußt zu Gunsten des Unternehmens in Kauf genommen zu haben.

„Aber wenn der Betriebsrat bei 21 Prozent ankommt, tut mir leid, da ist nicht vernünftig zu verhandeln. Jetzt sagt der Betriebsrat natürlich: Ja, ihr habt Jahrzehnte lang die Leute falsch eingruppiert. Es gab nicht ein Reklamationsverfahren des alten Betriebsrates, es gab nicht ein Eingruppierungsklageverfahren von Mitarbeitern, die falsch eingruppiert waren. Und jetzt muss ich mir sagen lassen, ich und meine Vorgänger haben unsere Leute nach dem alten Lohnsystem Jahrzehntelang falsch eingruppiert und jetzt rächt sich das eben.“ [M-FS.C]

Dass vereinzelt Unternehmen weit über die geplante Erhöhung von 2,79 % hinauskommen, ist auch in NRW vorgekommen, eine Gesamtpersonalkostensteigerung von über 21 % ist aber NRW-weit nicht bekannt. Diese Kosten sind natürlich auch nicht mehr über die Strukturkomponente abzudecken.

Der strukturelle Aufbau des operativen Betriebes sollte sich – so der Projektleiter – auch in der Entgelthierarchie widerspiegeln. An der Spitze steht der Gießereileiter, dem diverse Abteilungsleiter unterstellt sind. Unter den Abteilungsleitern und deren Assistenten sind die Meister angesiedelt, gefolgt von den Vorarbeitern und den anschließenden Schichtführern. Im Rahmen eines Einigungsstellenverfahrens hat die zuständige Einigungsstellenvorsitzende einem Meister in seinem Klageverfahren die vorletzte Stufe im Anforderungsmerkmal „Handlungs- und Entscheidungsspielraum“ zugesprochen. Die vorletzte Stufe beschreibt die Tätigkeit als „weitestgehend selbständig ohne Vorgaben“ (vgl. IG Metall NRW, ERA-Glossar). Im Einigungsstellenverfahren wurde der Meister nun in die EG 13 eingruppiert. Der Arbeitgeber hatte ihn in die EG 12 eingruppiert, der Betriebsrat hatte die EG 14 angesetzt. Unter der Annahme der Hierarchie, die sich auch in einer Entgelthierarchie widerspiegeln soll, stehen die Betriebsparteien wieder vor großen Widersprüchen.

„Wie soll ich denn da noch den Abteilungsleiter abbilden, wenn der Meister schon in die EG 14 kommen soll?“ [M-FS.C]

Große operative Probleme stellt die Überführung in ERA auch auf abrechnungstechnischer Seite dar. Die Abrechnungssystematik (ERA) und das Abrechnungssystem sind gleichzeitig umgestellt worden. Mit der ERA-Einführung wurde ebenfalls SAP als Abrechnungssystem eingeführt und hier fehlte es an flexiblen Anpassungsoptionen auf der EDV-Seite, um die ERA-Abrechnung zu vollziehen.

„Wenn das eine nicht funktioniert, kann das andere dementsprechend auch nicht funktionieren.“ [PL-FS.C] „Also die SAP-Einführung war ein Desaster, das muss man wirklich sagen.“ [M-FS.C]

10.3.11 Konnte die bestehende Arbeitsorganisation in ERA abgebildet werden? Fördert ERA moderne Formen der Arbeitsorganisation?

Wie der vorangegangenen Beschreibung und Analyse zu entnehmen ist, war die ERA-Einführung zum Erhebungszeitpunkt noch nicht abgeschlossen. Ausgehend von den Überlegungen, die dazu angestellt wurden, können allerdings einige Befunde über die Konzepte zur Abbildung von Gruppenarbeit in ERA abgeleitet werden.

Auch in dieser Fallstudie ist erkennbar, dass die Anwendung von ERA zu einem Prozess der betriebskulturellen Verschärfung geführt hat und als Plattform für eine betriebspolitische Auseinandersetzung gewählt wurde. Der neugewählte Betriebsrat hat durch seine Forderung nach einer tarifkonformen Einführung von ERA den Einführungsprozess in den Vordergrund gerückt und damit ein Exempel im Umgang mit dem Arbeitgeber statuiert. Ohne die Auseinandersetzung mit dem Arbeitgeber zu scheuen, gelang es dem neuen Betriebsrat sich durch die Etablierung einer neuen, konfliktbereiten Mitbestimmungs- und Betriebskultur als Akteur im Betrieb zu positionieren.

In drei verschiedenen Ideen wurde versucht, das ERA-Regelwerk aus NRW auf die Prinzipien der Gruppenarbeit anzuwenden. ERA NRW gestattet den Betrieben, wenn die vorliegenden 122

Niveaubispiele nicht anwendbar sind, eigene Niveaubispiele zu erarbeiten, die dann für den Betrieb gelten.

Die am weitesten ausgearbeitete Version ist das Konzept der Eingruppierungsmatrix, in der sowohl die Anforderungen im Arbeitssystem als auch die Einzelanforderungen an einen Beschäftigten als Grundlage der Eingruppierung ermittelt wurden. Aus dem Regelwerk des ERA-NRW geht zunächst nicht hervor, dass eine Eingruppierung über eine Eingruppierungsmatrix unzulässig ist, zumal es immer noch möglich sein würde, aus der Eingruppierungsmatrix Einzelbeschreibungen pro Gruppenfunktionstyp abzuleiten. Darüber hinaus könnten alle Vorzüge der Qualifizierten Gruppenarbeit (Rotation, Job Enrichment, Job Enlargement, Selbstorganisation, indirekte Tätigkeiten etc.) berücksichtigt werden, da die Beschreibung entlang eines Arbeitssystems erfolgt und nicht in Bezug auf einen Einzelarbeitsplatz oder eine Einzelarbeitsstation. Die Bewertung der einzelnen Arbeitsvorgänge bzw. die Anwendung der Bewertung von Anforderungsmerkmalen würde ebenfalls über das Matrixprinzip möglich. In den Überlegungen waren zwar Konfliktpunkte aufgetreten, bei denen es um die Einstufung der Kriterien geht, aber dafür sieht das Regelwerk des ERA ein Konfliktbearbeitungsverfahren vor. Eine Abbildung der Gruppenarbeit in ERA wäre aber grundsätzlich nicht tarifwidrig vorgenommen worden.

Aus der ehemaligen Vertrauenskultur im Betrieb ist eine immer stärker werdende Konfliktkultur erwachsen, aus der der neue Betriebsrat heraus seine Position als „neue Gegenmacht im Betrieb“ gerechtfertigt sieht. Es ist davon auszugehen, dass sich die Unternehmenskultur im Zuge weiterer Auseinandersetzungen und Konflikte zwischen den Betriebsparteien weiter verschärfen wird. Zwei Zitate umreißen die Wirkungen der ERA-Einführung auf die Förderung moderner Formen der Arbeitsorganisation und den Wunsch nach Re-Aktivierung der Gruppenarbeit sehr anschaulich:

„Die Chance haben wir einfach verpasst.“ [M-FS.C]

Vor dem Hintergrund der Interviews und Auswertungen der Gespräche ist nach jetzigem Kenntnisstand davon auszugehen, dass ein Kulturwechsel stattgefunden hat, den keiner erwartet hatte und an den noch niemand glauben will. Am Beispiel ERA wurde die neue Betriebskultur deutlich und für alle spürbar. Die ERA-Einführung hat somit in diesem Betrieb nicht zur Förderung moderner Formen der Arbeitsorganisation geführt – diesmal allerdings nicht aus Gründen, die im Tarifvertrag zu suchen sind: Der neue Betriebsrat missbrauchte die ERA-Einführung als betriebspolitische Bühne, um sich zu positionieren und die bisher herrschende Vertrauenskultur schrittweise von einer Konfliktkultur ablösen zu lassen. Durchaus sinnvolle Ideen der ERA-Anwendung auf Gruppenarbeit wurden zugunsten einer Neupositionierung vernachlässigt. Mit der tarifkonformen Einführung von ERA zielt der Betriebsrat hier weniger auf die positiven Effekte einer kontrollierten und gesicherten Einführung, sondern versucht Versprechen zu halten, die er im Wahlkampf gegeben hat.

Wie stark die ERA-Einführung von den Konflikten begleitet und immer mehr von Frustration und Verärgerung überschattet ist, macht ein Zitat des Personalleiters deutlich, der aus der Zeit der Krise berichtet, in der der Betrieb von der Konzernleitung freie Hand hatte zum Umgang mit Personalabbau in der Krise.

„... und das war ein ganz zentraler Punkt, als ich damals bei der Konzernleitung vorgesprochen habe: Unsere Leitbilder, unsere Leitbilder sind für die Tonne, wenn wir sie jetzt in der Krise nicht hochhalten und danach leben und agieren. Da hat man uns das Vertrauen geschenkt: Ja, okay, macht mal. Die haben uns

*machen lassen und so haben wir letztendlich alle Arbeitsplätze gehalten. Und die Ar****cher, auf deutsch gesagt, in der Belegschaft, die haben den Betriebsrat dafür abgestraft, und der xxx [Name des ehem. Betriebsrates], der muss vom Hof, den jagen wir raus. [...] Weg mit dem!“ [PL-FS.C]*

Der Betriebsratswechsel wird von der Geschäftsleitung als Abstrafung des ehemaligen Betriebsratsgremiums wahrgenommen und die ERA-Einführung als politisches Feld der Auseinandersetzung jenseits der eigentlichen Aufgabenstellung.

Die Einführung von ERA bestätigt in diesem Fallbeispiel anschaulich die Aussage des Tarifexperten Robert Sadowsky, Bezirk NRW der IG Metall, dass Entgeltfragen Machtfragen sind und Entgelt auch immer im Kontext politischer Verfestigung zu sehen seien (vgl. Niewerth/Wannöffel 2008: 44).

10.4 FALLSTUDIE D – METEOR

Die Unternehmensgruppe METEOR⁹¹ hat sich auf die Produktion und Montage von Präzisionswaagen für den gewerblichen Gebrauch spezialisiert. Es ist der weltweit größte Hersteller von Wägesystemen mit einem Wägebereich von 0,0000001 Gramm bis 1000 Tonnen. Waagen werden hergestellt als analytische Instrumente und Systeme für die automatisierte Arzneimittelforschung und Wirkstoffentwicklung sowie für Instrumente der Prozessanalytik und Kontrollsysteme der Verpackungsindustrie. Der Konzern hat sich vom klassischen Messgerätehersteller zum Soft- und Hardwareanbieter weiterentwickelt.

Im Jahre 1945 gründete der Schweizer Ingenieur MARK MUSTERMANN⁹² in Küsnacht am Zürichsee ein Feinmechanik-Unternehmen. Er erfand das Substitutionsprinzip und entwickelte eine einschalige Waage für die Serienproduktion. In den Fünfzigerjahren des letzten Jahrhunderts wurden Messungen auf ein Zehnmillionstel genau möglich. 1973 lancierte die METEOR AG eine erste vollelektronische Präzisionswaage, die PT1200. Dieses Modell war die weltweit erste elektronische Waage, welche für die höchste Genauigkeitsklasse (Klasse I) zugelassen wurde. In den 1980er Jahren entstand mit der Retail-Sparte neben dem Labor- und Industriebereich ein drittes Standbein. Der technologische Fortschritt erlaubte es, aus Ladenwaagen Systeme für die Bewirtschaftung von Frischwaren zu machen. Im Jahr 1980 verkaufte METEOR sein Unternehmen an die XYZ AG.

Aktuell beschäftigt METEOR weltweit etwa 10.000 Mitarbeiter und erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2011 einen Umsatz von 2,4 Milliarden US-Dollar. Das Unternehmen ist ein aktiendotiertes Unternehmen – die Aktien werden an der New Yorker Börse gehandelt.

Bei dem Standort in SCHWÄBISCHLAND⁹³ in Baden Württemberg handelt es sich um die ehemalige FRANZ MUSTERMANN AG, die 1856 von FRANZ MUSTERMANN gegründet wurde. Anfang der 70er Jahre wurde der Standort an FIRMA 1 verkauft – in den 90er Jahren wiederum von FIRMA 2 gekauft. Im Jahre 1990 wird das Werk in METEOR GmbH umbenannt. Das ehemals mittelständische Unternehmen ist nun die Tochter des schweizerisch-amerikanischen Unternehmens mit Hauptsitz in Columbus, Ohio und Greifensee, Schweiz. Aktuell ist es der Branche Elektrotechnik und Feinmechanik zugehörig und beheimatet die Produktentwicklung, die Montage und das Marketing. In den 1980er Jahren geriet das Unternehmen in eine wirtschaftliche Krise, die Auslöser für einen arbeitsorganisatorischen Reorganisationsprozess war und den Betrieb in Produktion und Fertigung auf eine fast vollständige Marktsteuerung ausrichtete.

In den 90er-Jahren experimentierten Unternehmen mit fraktalen Organisationsformen. Sie gingen davon aus, dass die kleinste unternehmerische Einheit ein Mitarbeiter sei, der wie ein Unternehmen im Unternehmen tickt. Zeitgleich hielt in der Automobilindustrie die teilautonome Fertigung in der Produktion als neue Arbeitsorganisationsform Einzug – in der Montage von Klein- und Großserien in wechselnden Rhythmen war die fraktale Arbeitsorganisationsform Vorreiter.⁹⁴ Neue Technologien, weitgehende Selbständigkeit für die Mitarbeiter und die Um-

⁹¹ Anonymisiert.

⁹² Anonymisiert.

⁹³ Anonymisiert.

⁹⁴ Eines der Unternehmen, das sich auch heute zur fraktalen Organisation bekennt, ist die Hönigsberg & Düvel International Group. Das im IT-Bereich angesiedelte Unternehmen wuchs in den letzten Jahren von 60 auf über 1.200 Mitarbeiter, indem es sehr viel Wert auf das Thema Selbstverantwortung legte und damit die Möglichkeit zur Entscheidung sehr rasch delegierte. Auch andere erfolgreiche und schnell wachsende Unternehmen wie der Systemgastronom

stellung auf eine konsequent absatzgesteuerte Just-in-Time-Produktion haben dafür gesorgt, dass Zentrallager, Fertigungssteuerung und Produktionsplanung bei METEOR abgeschafft wurden - gefertigt wird nur, was der Kunde bestellt.⁹⁵

Die fraktale Arbeitsorganisation besteht aus mehreren Eckpunkten: Ausgehend von einer flachen Hierarchie herrschen die Prinzipien Selbstorganisation und Eigenverantwortung – auch in der Fertigung. Welches Team welchen Auftrag bearbeitet, entscheiden die Mitarbeiter selbst. Zentraler Leitsatz ist immer der Liefertermin, den gilt es, einzuhalten. Darüber hinaus regelt sich die Arbeitsteilung genauso wie die Urlaubsplanung nach dem Prinzip der Selbstorganisation, ohne dass eine Führungskraft von oben eingreift.

Am Standort SCHWÄBISCHLAND werden aktuell Fahrzeugwaagen bis hin zu E-Weigh-Lösungen für den Einzelhandel produziert und montiert – zum Befragungszeitraum waren rund 230 Mitarbeiter beschäftigt.

10.4.1 Betriebliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Die wirtschaftliche Lage des Unternehmens kann als sehr gut bezeichnet werden. Für die nächsten zwei Jahre ist die Entwicklung als positiv einzuschätzen.

„Die Amerikaner rechnen sogar mit zweistelligen Steigerungsraten“ [AL HR-FS.D]⁹⁶

so die Abteilungsteilerin Human Ressource. Obwohl die Produktionszahlen aktuell rückläufig seien,

„was sehr ungewöhnlich ist, wir schreiben eigentlich immer schwarze Zahlen“ [BR-FS4],

kann die gesamtwirtschaftliche Lage des Unternehmens als gesund bezeichnet werden.

10.4.2 Betriebsrat

In dieser Fallstudie besteht die Besonderheit, dass die Akteure der damaligen ERA-Einführung nur noch vereinzelt im Betrieb tätig sind. Die Angaben zur ERA-Einführung aus Sicht des Betriebsrates erfolgen demnach nicht vom eigentlichen Akteur, sondern von einem Betriebsrat des nachfolgenden Gremiums.

„Von der alten Truppe des Betriebsrates sind jetzt nur noch zwei Leute dabei.“ [BR-FS.D]⁹⁷.

Daher finden sich im Interview zum Teil auch negative Bewertungen über das betriebsrätliche Engagement aus Sicht der heutigen Betriebsratsvorsitzenden in einer Rückschau auf den ERA-Prozess.

Vapiano und die auf das Bevorratungsmanagement spezialisierte Würth Industrie Service (ein Tochterunternehmen der Würth AG) wenden diese Führungsprinzipien an.

⁹⁵ Der damalige Geschäftsführer J.T. wurde für diesen Innovationsschub fast weltweit bekannt.

⁹⁶ AL HR-FS.D = Abteilungsleitung Human Ressource, Fallstudie D

⁹⁷ BR-FS.D = Betriebsrat, Fallstudie D

Die Personalleitung beschreibt die Zusammenarbeit mit dem damaligen Betriebsrat nicht explizit, sondern äußert ein allgemeines Wohlwollen im Hinblick auf die betriebliche Mitbestimmung:

„Es hat schon immer eine Tarifbindung gegeben bei uns, die ist nicht erst seit ERA entstanden.“ [AL HR-FS.D].

Anhand weiterer Äußerungen über die ERA-Einführung wird allerdings deutlich, dass die Wahrnehmung auf den Betriebsrat aus Sicht der Geschäftsleitung durch die ERA-Einführung eine Veränderung erfahren hat. Die Geschäftsleitung in Vertretung der Personalverantwortlichen beschreibt die Zusammenarbeit mit dem damaligen Betriebsrat als „sehr gut, aber da sind nur noch zwei von da“ [AL HR-FS.D]. Der damalige Betriebsrat schien eher konfliktscheu gewesen zu sein und im Sinne einer starken Vertrauenskultur kooperativ und konstruktiv den Einführungsprozess begleitet zu haben. Aus Sicht des heutigen Betriebsrates stellt sich dies allerdings anders da: Er beschreibt den damaligen Betriebsrat eher als schwachen und hilflosen Akteur, der „auch gern mal vom Arbeitgeber in wichtigen Dingen übergangen wurde“ [BR-FS.D].

Auf die Veränderung der Unternehmens- und Vertrauenskultur wird im weiteren Verlauf dieser Fallstudie noch mehrfach Bezug genommen. Die ERA-Einführung verhalf der Betriebskultur zu einem erheblichen Klärungsschub – allerdings im Sinne einer sich immer stärker manifestierenden Misstrauenskultur.

10.4.3 ERA-Einführungsprozess

Der ERA-Einführungsprozess selbst hat bei METEOR für große Unruhe gesorgt. METEOR war einer der ersten Betriebe, die bereits in zum 01.01.2006 ERA mit einem Zeitfenster von einem Jahr eingeführt haben. Sowohl Geschäftsleitung als auch Betriebsrat wollten die ERA-Einführung „schnell über die Bühne bringen.“ [BR-FS.D]. Es herrschte eine starke Überzeugung, dass ERA ein sinnvolles Instrument sei, doch es fehlte an Erfahrungswerten aus anderen Betrieben. Der Betriebsrat beschreibt den Einführungsprozess so:

„MT war einer der ersten Betriebe, die ERA umgesetzt haben. [...] Es ist hier fast zu schnell umgesetzt worden. Der Betriebsrat war nicht besonders stark und hat dem Druck kaum standhalten können.“ [BR-FS.D]

Die ERA-Einführung selbst verlief sehr kooperativ und ohne Konflikte. Wenn es Konflikte gab, dann

„waren das Diskussionen über die Wertigkeit der Themen. So zum Beispiel dass Fremdsprachen nicht wertigkeitsprägend sind“ [AL HR-FS.D].

Auch der Betriebsrat bestätigt die konfliktarme ERA-Einführung. So wurde die ERA-Einführung von Seiten des Betriebsrates nicht durch einen externen Berater begleitet.

„Damals hat man noch an das Gute im Arbeitgeber geglaubt“ [BR-FS.D].

Dieses Vorgehen wird heute von dem aktuellen Betriebsrat neu bewertet und anders eingeschätzt. Die ERA-Einführung verlief zwar konfliktarm, dies lag aber an der konfliktvermeidenden Arbeitsweise des damaligen Betriebsratsgremiums, das offenbar noch im Zeichen der Vertrauenskultur der 90er Jahre des letzten Jahrhunderts agierte. Dass mittlerweile eine andere Kultur Einzug gehalten hatte, wurde erst viel später vom Betriebsrat erkannt. So war die kulturelle Ausgangslage bei der Einführung von ERA von Seiten des Betriebsrates von Vertrauen und dem Wunsch nach kooperativer Zusammenarbeit geprägt. Aus heutiger Sicht stellt sich der Be-

etriebsrat als schwachen Akteur dar – diese Einschätzung muss aber vor dem Hintergrund der betrieblichen Entwicklung betrachtet werden.

Die Diskussion um die verfolgten Ziele bei der ERA-Einführung macht die Unterschiedlichkeit der betrieblichen Akteure deutlich. Der Arbeitgeber verfolgte vorrangig das Ziel, eine transparentere Entgeltfindung zu erreichen. Insbesondere im Vergleich zu Wettbewerbern herrschte offenbar eine große Unsicherheit, nicht adäquat zu entgelten. Diese Unsicherheit bezieht sich in erster Linie auf die unausgesprochene Vermutung, zu hohe Gehälter zu zahlen. Damit ist ein zweites Ziel festgestellt: durch ERA die Möglichkeit zu haben, das Entgeltniveau wieder auf ein branchenübliches Niveau zu reduzieren. Eine Reduzierung der Gesamtlohnkosten geht damit logischerweise einher. Aus Sicht des Arbeitgebers verfolgte der Betriebsrat eher das Ziel, mehr Geld für die Beschäftigten zu erhalten. Dies lässt sich allerdings nicht für den damaligen Betriebsrat feststellen – die Beurteilung scheint sich mit dem aktuellen Betriebsrat und seiner Position zu vermischen: der damalige Betriebsrat war bei der ERA-Einführung eher kooperative und auf Konfliktvermeidung ausgelegt,

„heute versucht der Betriebsrat zu richten, was der alte [gemeint ist das BR-Gremium bei ERA-Einführung; Anmerk. der Verf.] nicht geschafft hat.“ [AL HR-FS.D]

10.4.4 Ausgangslage bei ERA-Einführung: Entgeltgrundsätze und -methoden

Der vorherrschende Entgeltgrundsatz zur Einführung von ERA war der Zeitlohn (Stundenlohn). Aufgrund des Wechsels der Arbeitsorganisation⁹⁸ ist auch der Leistungslohn entfallen –

„seit 30 Jahren haben wir hier keinen Leistungslohn mehr“ [AL HR-FS.D].

Verhältnismäßig ungewöhnlich für einen Montagebetrieb wurden hier Flexibilitätsanforderungen über die Lohngruppe verrechnet. Eine Verrechnung über ein Leistungslohnsystem (Prämie, Akkord) „wäre wahrscheinlicher gewesen – aber hier war es der Stundenlohn“ [AL HR-FS.D].

Die Eingruppierung eines Beschäftigten erfolgte im Ecklohn 7, nach 6 Monaten Einarbeitungszeit wurde der Beschäftigte höhergruppiert in die Lohngruppe 8. Je mehr Wagentypen montiert werden konnte, also je höher die Flexibilität, desto höher war die zu erreichende Lohngruppe. Darüber hinaus war eine Leistungszulage von bis zu 42% nach Beurteilung vorgesehen.

Das Thema Belastungsvergütungen, die im ERA Baden-Württemberg vorkommen, hatte für MT keine Bedeutung:

„Die Vergütungen von Belastungen hat in diesem Betrieb nie eine Rolle gespielt: Wir sind ein reiner Montagebetrieb“ [PL-FS.D]⁹⁹.

10.4.5 Arbeitsorganisation

Die Arbeitsorganisation am Standort SCHWÄBISCHLAND ist (und war zur Zeit der ERA-Einführung) sehr verschieden – in der Regel handelt es sich um Teamarbeit, in der Entwicklung um projektformige Arbeitsorganisation und in den einigen Bereichen finden sich noch Einzelarbeitsplätze. Alle Gruppen sind autark, aber „früher“ so der Montageleiter „war das Ziel, dass alle alles kön-

⁹⁸ Nähere Erläuterungen zur Arbeitsorganisation und deren Entwicklung im folgenden Abschnitt.

⁹⁹ PL-FS.D = Projektleitung ERA, Fallstudie D

nen. Das machte aber nicht immer Sinn“ [ML-FS.D]¹⁰⁰. Daher wurde mit Hilfe einer Formel berechnet, wie viele Mitarbeiter welche Qualifikationen vorhalten und welche Standardprodukte von allen Mitarbeitern montiert werden müssen. Das Verhältnis von Sonderprodukten und Standardprodukten ist verhältnismäßig ausgewogen, bedeutet allerdings auch, dass Montagefähigkeiten über das Arbeitssystem systematisch verteilt werden müssen.

„Dazu haben wir eine Qualifizierungsmatrix entwickelt. Die ist aber noch nicht fertig.“ [ML-FS.D]

Gesteuert wird die Arbeitsorganisation über eine Kanban-Steuerung mit einer Fertigungszeit von 4 bis 5 Tagen. Dieses Vorgehen orientiert sich ausschließlich am tatsächlichen Verbrauch von Materialien am Verbrauchsort. Kanban ermöglicht ein Reduzieren der lokalen Bestände von Vorprodukten in und nahe der Produktion, so wird hier nach einem Drei-Boxen-System verfahren: Die Beschäftigten können selbst Bestellungen initiieren, wenn eine Kiste (Materialkiste) leer ist.

Um die besondere Situation der arbeitsorganisatorischen Veränderung des Unternehmens von den 1990er Jahren des letzten Jahrhunderts bis zum heutigen Tag, etwa 6 Jahre nach Einführung des Entgeltrahmenabkommens, soll an dieser Stelle die Ausgangsidee der sogenannten ‚Fraktalen Fabrik‘ aus dem Jahr 1990 kurz erläutert werden: „Ein Fraktal ist eine selbständig agierende Unternehmenseinheit, deren Ziele und Leistungen eindeutig beschreibbar sind.“ (Warnecke 1992) Die Merkmale der Fraktalen Fabrik sind Selbstähnlichkeit, Selbstorganisation, Dynamik und Vitalität, Zielfindungsprozess sowie Selbstoptimierung (vgl. dazu im folgenden Warnecke 1992; Warnecke 1995).

- (1) Das Merkmal Selbstähnlichkeit umschreibt die Art und Weise der Leistungserstellung sowie die Formulierung und Verfolgung von Zielen. Die Fähigkeit zu unternehmerischen Denken und Handeln sollte sich in alle Bereiche bis zu den Arbeitern hin fortsetzen und keinesfalls auf das Top-Management beschränkt sein. Jedes Fraktal selbst ist wieder ein kleine „Fraktale Fabrik“: Falls das Fraktal nicht in der Lage ist, eine Aufgabe möglichst eigenständig zu lösen, wird es Unterstützung von „außen“ suchen, also von anderen Fraktalen.
- (2) Selbstorganisation findet in der Fraktalen Fabrik sowohl auf operativer als auch auf taktischer und strategischer Ebene statt; jedes Fraktal organisiert sich intern selbst. So ist z.B. die Teamarbeit ein guter Ansatzpunkt, da im Problemfall die Lösung dort gesucht wird, wo sie auftritt.
- (3) Die Fraktale Fabrik ist nicht der erste Strukturierungsansatz, wobei seine Schwäche in der Statik liegt. Somit muss ein Fraktal die entscheidende Eigenschaft der Vitalität aufweisen. Da diese Beziehungen aber einer zeitlichen Änderung unterliegen, ist es notwendig, dass sich Fraktale laufend anpassen, um die Kongruenz von Beziehungsstrukturen und formaler Organisation zu wahren. Dies ist ein wesentlicher Faktor für die große Dynamik von Fraktalen.
- (4) Jedes Fraktal hat ein individuelles und konsistentes Zielsystem. Das Prinzip „Management by objectives“ stellt einen bedeutsamen Meilenstein auf dem langen Weg der Organisationsentwicklung dar, weil es den Betroffenen Freiräume bei der Wahl des Weges zum Ziel einräumt.

¹⁰⁰ ML-FS.D = Montageleitung, Fallstudie D

- (5) Ziele sowie interne und externe Beziehungen werden ständig überprüft und dynamisch angepasst. Um die Selbstoptimierung auszuweiten ist es wichtig, die gesamten Informationen allen Mitarbeitern zugänglich zu machen. Nur so ist es möglich, auch nicht direkt vom Thema Betroffenen die Möglichkeit zu geben, Verbesserungsideen einzubringen.

Heute lässt sich der aktuelle Produktionsablauf in verkürzter Form folgendermaßen skizziert: Sobald ein Kunde einen Auftrag ordert, wird dieser in die Produktion weitergeleitet. Das für die jeweilige Produktion/Serie zuständige Team erhält den Auftrag. Die Stückzahlen variieren hier nach Sparten – bei den Industriebussen sind die Stückzahlen eher klein, bei den LKWs eher umfangreicher. Hier liegen die größten Losgrößen etwa bei 2000 Stück. Von diesem Moment an gilt die vorgesehene Durchlaufzeit von 5 Tagen (bei besonderen Bussen für explosionsgeschützte Bereiche kann dies auch 10 Tage sein).

Früher – in der Zeit der „Fraktalen Fabrik“ – war die Durchlaufzeit als einstufige Montage vorgesehen, d.h. ein Monteur konnte einen Auftrag vollständig bearbeiten und montieren. Heute sind die Tätigkeiten wieder stärker vereinzelt zu sehen, es findet vermehrt nur Teilmontage statt. Der Grund dafür war, nach Aussage des Betriebsrates, die Steigerung der Effizienz, denn es wurden vermehrt Leiharbeiter eingesetzt, deren Einarbeitungszeit deutlich geringer ausfallen sollte. Daher wurden diesen Leiharbeitern nur die Montage von Einzelteilen oder Komponenten vermittelt.

„Darüber hinaus werden auch immer mehr Baugruppen montagefertig aus China bezogen, unsere Mitarbeiter müssen heute gar nicht mehr soooo kompetent sein.“ [BR-FS.D].

Insgesamt gibt es drei Montageabteilungen – innerhalb dieser Abteilungen sind die Beschäftigten flexibel einsetzbar, eine vollkommene Flexibilität „so dass alle alles können“ [BR-FS4] gibt es nach Rückgang der Fraktalidee nicht mehr. Aber eine verhältnismäßig hohe Flexibilität in den Tätigkeiten und in den Arbeitsabläufen ist immer noch prägend. Jede Abteilung montiert zwischen 10 und 20 verschiedene Wagentypen, die Variantenvielfalt ist allerdings deutlich höher.

10.4.6 Grundentgeltfindung in ERA mit der vorherrschenden Arbeitsorganisation

Die Grundentgeltfindung bei der ERA-Einführung gestaltete sich für den Betrieb sehr schwierig:

„Die Niveaubispiele haben nie gepasst. Man hat geguckt, aber wir haben dann letztendlich neue gemacht.“ [BR-FS.D].

Diese neuen Niveaubispiele wurden den verbindlich vorliegenden Niveaubspielen angepasst. Insbesondere weil die Anforderungsmerkmale mit den Tarifparteien abgestimmt vorlagen, war eine Orientierung daran gewünscht und aufgrund der Verbindlichkeit angestrebt.

„Wir wollen nicht noch mehr unnötigen Ärger mit den Tarifparteien.“ [BR-FS.D].

Bei diesem Vorgehen vermutete der Betriebsrat später allerdings nicht die Ursache für die entstandenen Probleme. Es sieht die Problemursache eher darin, dass später „die falschen Leute hinter die Funktionsbeschreibungen gesetzt wurden.“ [BR-FS4]. Der Arbeitgeberverband unterstützte den Arbeitgeber bei der Bewertung, die IGM führte eine gegenseitige Position an.

„Das alles führte aber nicht zu einem lösungsorientierten Ansatz.“ [BR-FS.D].

Der Einfluss der Tarifakteure wird von beiden Betriebsparteien eher kritisch gesehen:

„Die Gewerkschaft macht da immer noch Politik“ [AL HR-FS.D].

Um die Grundentgeltfindung in ERA durchführen zu können, orientierte sich der Arbeitgeber an der Montage-Qualifizierungsmatrix und diese stellte somit die Ausgangsbasis für die Eingruppierung aller Montagemitarbeiter. Die Niveaubispiele aus ERA (ERA Baden-Württemberg) waren nicht passend, so dass die Anlernzeiten als erster Bezugspunkt zur Bewertung gewählt wurde. Dieses Prinzip wird zur Entgeltfindung ist bei MT immer noch gültig und findet aktuell Anwendung. Die Anlernzeiten pro Produkt zur Montage wurden nach REFA-Leitlinien ermittelt (erklären, vormachen, nachmachen). Im Anschluss an diesen Lernzeitraum gehören pro Produkt etwa 60 bis 80 Stunden Trainingszeit. Somit entstanden für die drei Produktsegmente je 7 Funktionsbilder: 2 Leitungsfunktionsbeschreibungen („PLV Senior“ und „PLV Junior“), sowie 5 Montagefunktionsbeschreibungen („Montageaushilfe 1“ und „Montageaushilfe 2“ sowie die Funktionsbeschreibungen „Montierer 1“, „Montierer 2“ und „Montierer 3“).

Jeder Mitarbeiter bekommt demnach in seiner jeweiligen Eingruppierung die Montagefähigkeit bestimmter Produkte zugeschrieben. Diese addieren sich in Summe auf bis zu zwei Jahre auf und werden so einer zweijährigen Berufsausbildung gleichgesetzt. Entfällt ein Produkt aus dem Sortiment, entfallen dem Mitarbeiter auch die jeweiligen Zeiten für dieses Produkt. Er hat dann die Möglichkeit, zu einem neuen Produkt geschult zu werden und damit die Ausgangszeiten zu halten. Dafür werden den Beschäftigten eine Übergangszeit („Schonfrist“) von 1 Jahr eingeräumt.

„Problematisch ist dieses System allerdings“, so der Montageleiter, „wenn ein neues Produkt schon in die Montage aufgenommen wird, das alte Produkt aber noch da ist. Dann hätte der Mitarbeiter in dieser Zeit ja möglicherweise Anspruch auf eine höhere Entgeltgruppe.“ [ML-FS.D].

Die Eingruppierung in eine Entgeltgruppe erfolgt gemäß den Funktionsbeschreibungen¹⁰¹; diese sind – unabhängig von allen anderen Bewertungsmerkmalen – ausschließlich an Anlern- und Erfahrungszeit orientiert. Die Staffelung beginnt mit dem „Montagehelfer 1“ mit einer Anlernzeit bis 35 Stunden, dem „Montagehelfer 2“ mit einer Anlernzeit 35 – 70 Stunden, dem „Montierer 1“ mit 70 – 280 Stunden Anlernzeit, dem „Montierer 2“ mit mindestens 700 Stunden Anlernzeit und dem „Montierer 3“, dem noch 1400 Stunden Erfahrung zugerechnet werden. Darüber hinaus fließen Erfahrungszeiten ebenfalls in die Bewertung ein. Somit entstand ein, an den Niveaubspielen orientiertes additives Verfahren aus Anlernzeiten und Erfahrungszeiten zur Ermittlung der Entgeltgruppe.

Von den Montierern aus den Montagegruppen wurden schlussendlich 50 % als ‚Montierer 3‘ eingruppiert mit der EG 7 auf Facharbeiterniveau. Dies entspricht der Lohngruppe 9 im alten System aus Baden-Württemberg. 30 % landeten als ‚Montierer 2‘ in der EG 5, früher war diese der Lohngruppe 5 zuzuordnen. 20 % wurden als ‚Montierer 1‘ in die EG 4 eingruppiert, die EG 4 entspricht der alten Lohngruppe 7 in Baden-Württemberg.

Um die Zeiten des Anlernens zu ermitteln, hat man

„über 10 Jahre Betriebsdaten ausgewertet, aus denen man dann die Durchschnittsanlernzeit für ein Produkt errechnen konnte“ [ML-FS.D].

¹⁰¹ Die 122 vorliegenden Niveaubispiele aus Baden-Württemberg wurden mittlerweile auf 200 aufgestockt. (AL HR-FS4).

Die Ergebnisse der Eingruppierung wurde damals von den Beschäftigten „gut akzeptiert“. Der „Betriebsrat war immer dabei – wir hatten etwa 3% Widersprüche. Aber wir haben auch viel kommuniziert und mit den Leuten gesprochen“. [AL HR-FS.D]. Die meisten Widersprüche kamen aus dem Bereich Finance & Controlling – „hier sind kaum kreative Prozesse erforderlich und keine eigenständige Konzepterarbeitung. Das erklärt den Unterschied“ [AL HR-FS.D]. Der Betriebsrat bestätigt die geringe Anzahl an Reklamationen, nennt aber andere Gründe dafür: Offenbar sind viele Mitarbeiter eigenständig in die Reklamation gegangen, „früher hat der Betriebsrat nicht alles mitbekommen. Früher war das Vertrauen in den Betriebsrat nicht groß. Es gab nur zwei mündliche Beschwerden von Mitarbeitern wegen Formfehler.“ [BR-FS.D].

Insgesamt gab es rund 40 % Überschreiter, 20 % Unterschreiter, bei den restlichen 40 % hat die Eingruppierung keine Entgeltveränderung bewirkt. Hauptgründe dafür, dass Beschäftigte zu Überschreitern wurden, lagen in der jahrelangen Betriebszugehörigkeit und dass man früher einen Marktwert gezahlt hat, der später eigentlich keine Gültigkeit mehr hatte. Aber „da sind die Vorgesetzten nie dran gegangen. ERA hat das doch alles mal gerade gezurrt.“ [AL HR-FS.D].

Die Angaben des Betriebsrates zu diesen Zahlen divergieren deutlich. Der Betriebsrat gibt eine Überschreiterquote von 70 % an.

Der heutige Betriebsrat bewertet den ERA-Prozess deutlich anders; es gab offenbar viele Überschreiter, denn – so ein Verbandsingenieur des Arbeitgeberverbands Südwestmetall – die Montierer waren häufig viel zu hoch eingruppiert. Das führte in der Neubewertung zu vielen Abgruppierungen, die von den Beschäftigten kaum nachvollzogen werden konnten:

„Erklären Sie dem Mitarbeiter, der gestern 3000 Mark verdient hat, dass er nur noch 2500 Mark wert ist. Wenn zwei das Gleiche tun, ist immer noch nicht gesagt, dass das das Selbe ist.“ [BR-FS.D]

10.4.7 Leistungsentgeltfindung in ERA mit der vorherrschenden Arbeitsorganisation

Das zweite Element des Entgeltes ist das Leistungsentgelt, das auf das Grundentgelt aufgesattelt wird und die individuelle Leistung des Beschäftigten honoriert. In der hier vorliegenden Fallstudie gibt die individuelle Beurteilung des Einzelnen. Dazu ist im Betrieb noch keine Entscheidung getroffen worden. Der Betriebsrat äußert sich sehr kritisch in Bezug auf die Einführung von Zielvereinbarungen, ihm scheint die Einführung einer pauschalen Leistungsvergütung von 15 %.

„Das Management“ so der Betriebsratsvorsitzende, „strebt mittelfristig zu einem Performance-Management“. [BR-FS.D].

Augenblicklich beschränkt sich die individuelle Leistungszulage aus einer jährlich ausgeschütteten Prämie am Jahresende.

10.4.8 Einfluss der ERA-Einführung auf die Arbeitsorganisation

Eine Änderung der Arbeitsorganisation ist im Zuge der ERA-Einführung nach Angabe der Abteilungsleitung Human Ressource nicht vorgenommen worden:

„Es ist alles so geblieben, wie es war. Es gab nur Änderungen, wenn es inhaltlich erforderlich war.“ [AL HR-FS.D].

Dies scheint faktisch zu stimmen, im Gespräch mit dem Montageleiter und dem Betriebsrat wird aber deutlich, dass sich bereits im Vorfeld – unabhängig von der ERA-Einführung – eine Entfernung von den hohen Flexibilitätsansprüchen in der Arbeitsorganisation verzeichnen ließ.

Dennoch wird in dieser Fallstudie deutlich erkennbar, wie das Entgeltrahmenabkommen Einfluss auf die Arbeitsorganisation genommen hat: In einem Unternehmen, das in vorangegangenen Jahren als Vorreiter moderner Arbeitsorganisation gegolten hat, das sich seit einigen Jahren wieder in Abkehr befunden hat, hat ERA diesen Prozess nicht nur nicht aufgehoben oder gar erneut umgekehrt, im Gegenteil: die Rückbesinnung auf fordistisch-tayloristische Arbeitssysteme erhielt einen weiteren Schub. Die Einführung von ERA wurde nicht zum Anlass genommen, die bereits erfolgreich erprobte Arbeitsorganisation der ‚Fraktalen Fabrik‘ wieder zu beleben oder eine daran angelehnte Arbeitsform zu re-implementieren: Der Produktionsleiter gab deutlich Hinweise darauf und bezeichnete seine gewünschte Arbeitsform konkret mit: „mehr Gruppenarbeit“ [PL-FS4]; das Ziel der Geschäftsleitung ist allerdings deutlich stärker in einer Vereinheitlichung und Simplifizierung der Fertigungstiefe zu sehen. Diese wurde durch ERA weiter verfolgt, in dem die Arbeitsorganisation in Form einer Qualifizierungsmatrix zur Ermittlung von Funktionsbeschreibungen abgebildet wurde, die ausschließlich Anlernzeiten und Erfahrungszeiten berücksichtigt.

10.4.9 Wirkungen des ERA-basierten Entgeltsystems und Bewertung von ERA

Mit der ERA-Einführung haben sich die Tarifvertragsparteien verschiedene positive Effekte erhofft, die sich durch den Wechsel auf das neue System auf betrieblicher Ebene einstellen sollten.

Aus Sicht des Betriebsrates wurde ERA bei METEOR erfolgreich als Kostensenkungsprogramm eingesetzt. Die Folge war eine Vielzahl frustrierter Mitarbeiter, es herrschte eine große Unzufriedenheit bei den Beschäftigten – auch mit der zuständigen Gewerkschaft und so kam es zu erheblichen Austritten aus der IG Metall.

Gerechtigkeit und Transparenz

Die Ziele des Arbeitgebers waren nach Aussage der Abteilungsleitung Human Resource-Management in erster Linie, mehr Gerechtigkeit ins Entgeltsystem zu bekommen; ein weiterer wichtiger Punkt war der Wunsch, damit auch die Vergleichbarkeit mit anderen Unternehmen zu ermöglichen. „Es ist gut, wenn ich weiß, was unsere Wettbewerber verdienen...“ [AL HR-FS.D]. Die Ziele des BR scheinen aus Sicht des Arbeitgebers in erster Linie darin gelegen zu haben, mehr Geld für die Beschäftigten zu erreichen.

Dass mit ERA Gerechtigkeit und Transparenz Einzug gehalten hat, wird von beiden Betriebsparteien bestätigt: „Jetzt weiß jeder genau, warum er was verdient.“ Allerdings lassen sich bereits jetzt schon wieder Tendenzen der Verschleppung entdecken. Die Abteilungsleitung Human Resource gibt an, dass die Pflege der Funktionsbeschreibungen faktisch nicht mehr stattfindet. Früher habe sie immer versucht, die Eingruppierungen über die Beschreibungen zu finden, jetzt bleiben die Funktionsbeschreibungen unangetastet:

„Ich fass‘ da nichts mehr an – das fällt einem auf die Füße. [...] Ich lass die Niveaubispiele jetzt wie sie sind.“ [AL HR-FS.D]

Für Transparenz hat ERA insofern gesorgt, dass das es wieder eine Vergleichbarkeit innerhalb der Branche und zu anderen Firmen in der Region gibt. Das wird von der Geschäftsführung aus sehr positiv bewertet.

Vereinfachte Handhabung

Dass das neue System eine vereinfachte Handhabung erlaubt, wird von der Abteilungsleitung Human Ressource nicht so gesehen; aus ihrer Wahrnehmung war die Pflege des Systems früher (im alten System) einfacher, weil die Eingruppierung ausschließlich nach Zeitbezug zu den Lohngruppen erfolgte und keine diversifizierte Betrachtung nach Montagefertigkeiten vorgenommen wurde.

Aufhebung der Grenze zwischen Arbeitern und Angestellten

Die Aufhebung der Grenzen zwischen Arbeitern und Angestellten „war schon seit T. [ehemaliger Geschäftsführer Anfang der 90er Jahre; Anmerk. der Verf.] kein Thema mehr.“

Hier konnte ERA keine Effekte hervorrufen, die es nicht schon durch die kooperative und flexible Form der Arbeitsorganisation in der ‚Fraktalen Fabrik‘ gegeben hat.

10.4.10 Die neue Betriebskultur zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat

Die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat zum Einführungszeitpunkt (2006) war, so die Abteilungsleitung

„sehr gut; aber davon sind nur noch zwei da. Der neue BR will nun richten, was der alte Betriebsrat nicht recht gemacht hat. Als sei das Geld unendlich... Bei Eingruppierungsüberprüfungen liegen wir zum Teil vier Entgeltgruppen auseinander.“ [AL HR-FS.D].

Zur Erläuterung dieses Dissens wurde ein Beispiel angeführt:

„Eine Einkäuferin bat um Überprüfung ihrer Eingruppierung. Ihr bisheriges Jahresgehalt betrug 38.000 Euro. Sie bat um Überprüfung auf Eingruppierung in die EG 9 (42.000 Euro). Der Betriebsrat war natürlich in die Überprüfung involviert und kam zu dem Schluss, die Einkäuferin müsse in die EG 13 eingruppiert werden.“ [AL HR-FS.D]

Ein geradezu gegensätzliches Beispiel der gleichen Thematik schildert der Betriebsrat:

„Ein Mitarbeiter ist in der EG 11 eingestuft. Er geht hin und bittet um Überprüfung der Eingruppierung, weil es glaubt, ihm stünde eventuell eine höhere Entgeltgruppe zu. Der Arbeitgeber geht hin und überprüft die Eingruppierung und kommt am Ende zu einer EG 9.“ [BR FS.D]

Die ERA-Einführung hat die „Kultur von früher auf ein ganz neues Gleis gestellt“ [BR-FS.D]: Heute wird versucht, Regelungen ohne den Betriebsrat durchzusetzen, zum Teil, so der Betriebsrat, werde dazu auch bei den Mitarbeitern Druck aufgebaut. Waren die Beschäftigten im Verwaltungsbereich schon von je her eher die Mitarbeitergruppe, die ihre Interessen und Belange auch ohne den Betriebsrat eigenständig der Arbeitgeberseite vorgetragen haben, wird nun auch in andere Bereichen versucht, den Betriebsrat außen von zu lassen.

„Die Führung versucht, selbst offizielle Beschwerden ohne den Betriebsrat zu regeln. Das ist einfach nicht korrekt. [BR-FS.D].“

Darüber hinaus hat sich die Konfliktkultur erheblich gewandelt: „Probleme abuarbeiten ist bei uns eher ein Mentalitätsproblem – man wird dabei sehr schnell unsachlich.“ [BR-FS4]. Es herrscht keine „gesunde Konfliktstrategie mit dem Betriebsrat [BR-FS.D]“. Wie wenig vertrauensvoll sich die Unternehmenskultur darstellt und wie sich die grundsätzliche Haltung der Ar-

beitgeberseite für den Betriebsrat darstellt, beschreibt folgendes Beispiel des Betriebsrates sehr anschaulich: „Bei uns wird gerne eingestellt. Das hört sich gut an. Ist aber gar nicht so. Die stellen gern neu ein, weil Neue nicht reklamieren. Die bleiben erst mal und sagen nichts.“ [BR-FS.D]

Der ERA-Einführungsprozess stellte für die Betriebskultur eine Bewährungsprobe dar, die das Unternehmen „leider nicht überstanden hat“ [BR-FS.D].

10.4.11 Konnte die bestehende Arbeitsorganisation in ERA abgebildet werden? Fördert ERA moderne Formen der Arbeitsorganisation?

Für die hier vorgestellte Fallstudie lässt sich feststellen, dass die Anwendung von ERA zu einem Prozess der betriebskulturellen Verschärfung geführt hat und zum Anlass genommen wurde, die Orientierung auf weniger flexible und stärker standardisierte Arbeitsstrukturen zu verstärken.

Das ERA-Regelwerk aus Baden-Württemberg konnte auf die vorliegende Arbeitsorganisation nicht tarifkonform angewendet werden – es mussten eigene Niveaubispiele entwickelt werden, die in Zusammenarbeit mit den Tarifparteien abgestimmt und angewendet werden. Es wurde ein Ansatz der Lohnkostensenkung verfolgt, der jedoch nur dadurch erreicht werden konnte, indem Flexibilitätsgrade in den Arbeitsvorgängen reduziert wurden. Dieser Weg stieß bei den Beschäftigten kaum auf großen Widerstand, so der heutige Betriebsrat:

„Die Region ist strukturarm, die Leute haben ja kaum eine andere Wahl. Und hier in der Region sprechen sich die Unternehmen ab, was so gezahlt wird.“ [BR-FS.D].

Heute ergeben sich für die Betriebsrat neue Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber – es sei sein großer Wunsch, eine gute Lösung im Umgang mit der Eingruppierung zu finden. Die Eingruppierung aus Sicht des Betriebsrates scheint demnach nicht nach einem zufriedenstellenden System zu verlaufen. Darüber hinaus werden die hohen Pflegekosten des Systems und die großen Sprünge in den Entgeltstufen bemängelt. Es fehle an weiteren Monteurstufen, um das Arbeitssystem der Gruppen differenzierter abbilden zu können.

„Der Betriebsrat ist ein guter Katalysator für die Probleme der Belegschaft.“ [BR-FS.D].

ERA war in diesem Betrieb zwar nicht Auslöser, so doch erfolgreicher Katalysator für die Verminderung der Flexibilitäts- und Autonomiegrade der Fertigungsteams. Die Prinzipien der ‚Fraktalen Fabrik‘, nämlich Selbstorganisation und Eigenverantwortung, wurden bereits vor der ERA-Einführung immer weiter eingeschränkt – mit ERA und der damit einhergehenden Neubewertung von Arbeit wurde dieses Tendenz weiter manifestiert. Die Ziele des Arbeitgebers, die Senkung der Lohnkosten und die Stärkung standardisierter Arbeitsvorgänge, konnten mit einem auf Vertrauen und kooperativer Zusammenarbeit ausgerichteten Betriebsrat umgesetzt werden, ohne auf echte Gegenmacht zu stoßen. Aus der ehemaligen Vertrauenskultur im Betrieb ist eine immer massiver auftretende Misstrauenskultur entstanden, aus der der neue Betriebsrat heraus sich in der Lage und in der Verantwortung sieht, den Wirkungen der ERA-Einführung Jahre später entgegen zu arbeiten. Der Arbeitgeber sieht die ERA-Prinzipien als umgesetzt und – wie bereits erwähnt – „fasst dieses Thema nicht mehr an“ [AL HR-FS.D].

Es ist davon auszugehen, dass sich die Unternehmenskultur im Zuge weiterer Auseinandersetzungen und Konflikte zwischen den Betriebsparteien weiter verschärfen wird. Zwei Zitate umreißen die Wirkungen der ERA-Einführung auf die Förderung moderner Formen der Arbeitsorganisation sehr anschaulich:

„Auf der emotionalen Ebene hat ERA schon weh getan.“ [ML-FS.D]

Mit der emotionalen Ebene, auf die sich der Montageleiter an dieser Stelle bezieht, kann gemeint sein, dass einzelne Beschäftigte erkennen mussten, dass im neuen Entgeltsystem ihr Arbeit ‚weniger wert‘ ist und das dies zu Kränkungen etc. geführt habe. Vor dem Hintergrund der Interviews und Auswertungen dieser Gespräche ist jedoch nach jetzigem Kenntnisstand eher davon auszugehen, dass damit die Verschärfung der Betrieblichen Kultur gemeint und die Erkenntnis, die durch ERA im Betrieb heranreife, dass ein Kulturwechsel stattgefunden hat, den keiner erwartet hatte und an den niemand glauben wollte. Mit ERA wurde die neue Betriebskultur deutlich und für alle spürbar.

Das zweite Zitat bezieht sich ebenfalls auf die Abkehr der Selbstorganisation und Eigenverantwortung hin zu standardisierten Arbeitsabläufen:

„Es ist kein Bedarf mehr da, nach Einzigartigkeit zu streben. Man möchte gleich sein!“ [BR-FS.D].

Die ERA-Einführung hat somit in diesem Betrieb nicht zur Förderung moderner Formen der Arbeitsorganisation geführt – auf zwei Ebenen hat sie vielmehr zu einer Verschärfung der betrieblichen Situation geführt: auf der unternehmenskulturellen Ebene wurde die Vertrauenskultur schrittweise von einer Misstrauenskultur abgelöst; auf der arbeitsorganisatorischen Ebene wurde die Tendenz der Re-Standardisierung und Verminderung der Autonomiegrade deutlich fixiert.

Zusammenfassend lassen sich aus den vier betrachteten Fallstudien verschiedene Befunde ableiten, die Hinweise für die Prägekraft des ERA zur Förderung moderner Arbeitsorganisation liefern. Die Tabelle zeigt die Vielfältigkeit der vorgefundenen Arbeitsorganisationsformen in den Fällen.

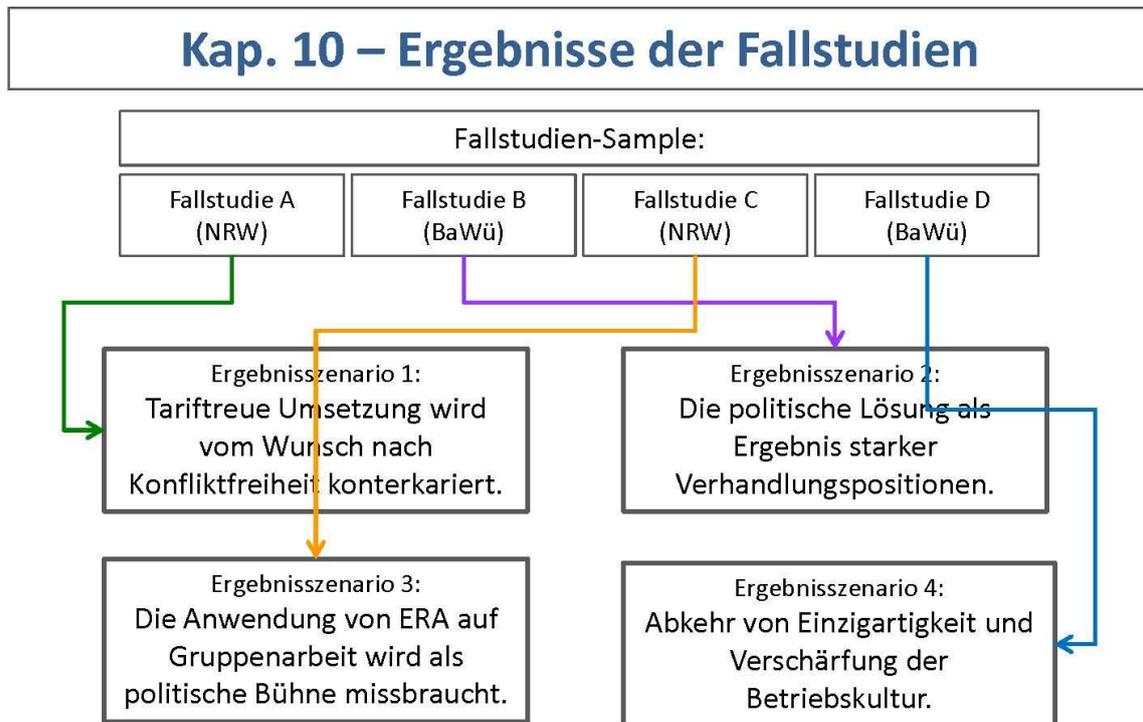
Tabelle 23: Arbeitsorganisationsformen in den Fallstudien

| | Fallstudie A | Fallstudie B | Fallstudie C | Fallstudie D |
|--------------------------------------|---|---|---|---|
| Arbeitsorganisation im Zeitlohn | Einzelarbeitsplätze in Verwaltung; Teams in der Produktion, die aber nicht entgelttechnisch erfasst wurden. | Einzelarbeitsplätze in Verwaltung | Qualifizierte Gruppenarbeit | Einzelarbeitsplätze eingruppiert nach Flexibilitätsgraden; KANBAN-Steuerung (Absatzgesteuerte Produktion – Lieferung nach 4-5 Tage) |
| Arbeitsorganisation im Leistungslohn | Fließfertigung im Einzelakkord; Inselfertigung „Synchrones Produktionssystem“ im Gruppenakkord | Teilautonome Arbeitsgruppen im 2-3-Schicht-System | Gruppenarbeit mit Effektivitätszuwachs-Prämie | <i>ausschließlich Zeitlohn</i> |

Quelle: eigene Zusammenstellung; eigene Darstellung

Die folgende grafische Zusammenfassung des Kapitels leitet von den Fallstudienresultaten auf wesentliche Ergebnisse in Bezug auf die Ausgangsfragestellung. Im abschließenden Kapitel 11 werden diese im Kontext der Gesamtfragestellung näher erläutert und in Kombination mit den Befunden aus der Synopse und der Sekundäranalyse ausführlich diskutiert.

Abbildung 17: Grafische Zusammenfassung – Kapitel 10: Ergebnisse der Fallstudien



Zwischenergebnis:

In allen vier Betrieben haben die spezifischen Regelungen zu Arbeitsbewertung, Einstufung und auf die betriebliche Ausprägung der Arbeitsorganisation Eingruppierung Einfluss genommen.

Da die vier Merkmale moderner Formen der Arbeitsorganisation nicht weitreichend genug in das Tarifwerk verankert sind, können diese Arbeitsformen nur begrenzt tarifkonform abgebildet werden.

In allen vier Fallbeispielen war eine tarifkonforme Abbildung der betrieblichen Realität nicht möglich – insbesondere ein regelungsstarres Tarifwerk lässt lediglich Lösungen auf politischer Ebene zu.

Eine Förderung moderner Formen von Arbeitsorganisation ist daher diesem Tarifwerk nur begrenzt zu attestieren: je größer die Regelungsspielräume mit klaren Gestaltungskorridoren formuliert sind, desto eher gelingt eine tarifliche Abbildung der betrieblichen Realität.

11. ZUSAMMENFASSUNG & FAZIT

Aufgrund der in den letzten Jahren immer wieder propagierten sinkenden Bedeutung von kollektivvertraglichen Regelungen und dem daraus abzuleitenden Prozess der Dezentralisierung von Tarifpolitik haben sich viele Untersuchungen der Betrachtung der betrieblichen Ebene gewidmet, um so die „soziale Wirklichkeit“ (Lengfeld 2003: 23) der betrieblichen Mitbestimmung zu konkretisieren. Angesichts des wirtschaftsstrukturellen Wandels und der anhaltenden Mitgliederverluste der Gewerkschaften, welche den Stellenwert bzw. die Reichweite der Kollektivakteure und Institutionen von Beschäftigtenpartizipation und Interessenregulierung auf der überbetrieblichen Ebene anzweifeln, hat sich der Blick der industrial relations-Forschung in den letzten Jahren mehr und mehr auf die betriebspolitische Ebene verlagert. In den Anzeichen einer "Krise des Flächentarifvertrags und der Verbetrieblichung der Tarifpolitik" (Bispinck/Schulten 1999: 196), die im Ergebnis zu einer Ausweitung des betrieblichen Regelungskorridors führen und den Betriebsräten eine neue Rolle in der Festlegung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen zuschreiben, werden Hinweise auf Umbrüche der dualen Struktur der Industriellen Beziehungen gesehen. So wird auf eine zunehmende Verschränkung der beiden Ebenen der dualen Struktur der Industriellen Beziehungen hingewiesen (vgl. Schmidt/Trinczek 1993; Lehndorff 2003) und auf den Bedeutungsgewinn der betrieblichen Mitbestimmung gegenüber der tarifvertraglichen Ebene (vgl. Bispinck/Schulten 1999; Schmierl 2003, Haipeter 2010). Die Studien thematisieren dabei auch die Frage, welche Konsequenzen sich aus der Dezentralisierung der Tarifpolitik in den Bereichen der Wirtschaft ohne institutionalisierte Mitbestimmungsstrukturen auf der betrieblichen Ebene ergeben.

Die Krise des deutschen Tarifsystems und Szenarien über die Zukunft des Flächentarifvertrages

Aktuell befindet sich das deutsche Tarifsystem in der Krise. Sein Kernsegment, der Flächentarifvertrag, ist Gegenstand eines industriellen Umbaus und entwickelt sich weiter. Diese Krise des deutschen Tarifsystems lässt sich an verschiedenen Trends ablesen, die sich empirisch feststellen lassen (vgl. Müller-Jentsch 2007; Kohaut/Schnabel 2003; Bispinck/Bahn Müller 2007). Dazu gehören auf der einen Seite die fortschreitende Abnahme der Tarifbindung in deutschen Unternehmen sowie die Entwicklung tarifbindungsfreier Bereiche und zum anderen eine zunehmende Tendenz mitbestimmungsfreier Zonen und individueller Beschäftigtenpartizipation. Diese Entwicklungen sind markante Hinweis darauf, dass das Prinzip von einheitlichen und verbindlichen Standards, wie sie über Tarifverträge verabredet werden, in die Krise geraten ist.

In Summe zeichnet sich eine fortschreitende Erosion des Systems der Flächentarifverträge ab, die sich in **zwei wesentlichen Entwicklungstrends** beschreiben lässt: ein Entwicklungstrend kennzeichnet die Segmentierung bzw. Fragmentierung des Tarifsystems, wobei Geltungsbereiche der tariflichen Regelungen durch Einschränkung auf Sparten, Beschäftigtengruppen etc. vermindert werden. Ein sich wesentlich stärker ausbreitender und für die Tariflandschaft nachhaltigerer Trend beschreibt die Dezentralisierung des Tarifsystems (vgl. Nienhäuser/Hoßfeld 2007; 2010), wobei durch tarifvertragliche Öffnungsklauseln Regelungsbereiche auf die betriebliche Ebene verlegt werden. Dezentralisierung lässt sich in zweierlei Ausprägungen finden: zum einen kann eine Dezentralisierung greifen, ohne dabei die tariflichen Standards zu unterlaufen („Verbetrieblichung“ (Schmidt/Trinczek 1989)). Die Verbetrieblichung der Arbeitszeiten ist eine Form der Dezentralisierung im deutschen System der Industriellen Beziehungen, die den Vorang des Flächentarifvertrages nicht in Frage stellt (vgl. Haipeter 2010). Dezentralisierung kann

allerdings auch nicht ‚wertneutral‘ eingesetzt werden, da in dieser Form Regelungen greifen, die tarifliche Mindeststandards unterschreiten. Eine tarifniveausenkende Form der Dezentralisierung stellen Regelungen dar, die unternehmens- oder betriebsbezogene Unterschreitung tariflicher Mindeststandards zum Inhalt haben. Sie bergen, so Haipeter und Schilling, ein ungleich größeres Potenzial für eine Erosion der Flächentarifverträge (vgl. Haipeter/Schilling 2006). Die Tarifabweichung, die durch die Inanspruchnahme von Öffnungsklauseln vereinbart wird, wird häufig auch als kontrollierte Dezentralisierung begriffen (vgl. Bispinck/Schulten 2003). Unter „wilder Dezentralisierung“ werden demgegenüber Dezentralisierungsprozesse verstanden, bei denen sich Unternehmen durch Verbandsaustritt der Tarifbindung entziehen, die Tarifparteien in den Verhandlungen und bei den Abkommen keine Rolle mehr spielen und/oder durch Vereinbarungen zwischen Management und Betriebsrat die tariflichen Standards missachtet bzw. unterlaufen werden (vgl. Bahn Müller/Bispinck 1995). Aus diesen Erkenntnissen haben sich in der industrial relations-Forschung drei denkbaren **Szenarien über die Zukunft des Flächentarifvertrages** entwickelt: das Szenario der Modernisierung des Tarifsystems, das Szenario der fortschreitenden Erosion und das Szenario der Hybridisierung des Tarifsystems.

Das Entgeltrahmenabkommen der Metall- und Elektroindustrie als Beispiel für die Stärkung der Institution des Flächentarifvertrages

Den Betrieb als tarifpolitisches Handlungsfeld aufzuwerten und die Tarif- und Betriebspolitik anders zu verzahnen ist ein Ansatzpunkt, den Herausforderungen der Dezentralisierung und Verbetrieblichung der Tarifpolitik offensiv zu begegnen. Es gibt auch andere Maßnahmen, wie etwa die Bekämpfung des zunehmenden Tarifdumpings durch die Neueinführung und Ausweitung von Flächentarifverträgen oder die Stabilisierung und Verbesserung der Tarifstandards durch gesetzliche Maßnahmen im Niedriglohnbereich (z.B. durch gesetzliche Mindestlöhne) (vgl. Bispinck/Schäfer 2006).

Das im Fokus dieser Untersuchung stehende Entgeltrahmenabkommen der Metall- u. Elektroindustrie ist ein prägnantes Beispiel dafür, dass die Orientierung an der Institution der Flächentarifverträge und der gemeinsamen Gestaltung von Lohn- und Gehaltsbedingungen sowohl von den Arbeitgebern als auch von den Gewerkschaften erneuert wurde (vgl. Haipeter/Schilling 2006). Es geht, bei allen Unterschieden im Einzelnen, in der Gesamtschau um die Herstellung einer neuen Grundordnung der Entlohnung (vgl. Bispinck/Bahn Müller 2007). Solche Abkommen nehmen ihre ordnungs- und verteilungspolitische Wirkkraft in den Fokus – beim Entgeltrahmenabkommen der Metall- und Elektroindustrie besteht verteilungspolitische Relation darin, tarifliche Entgeltgerechtigkeit zu formulieren. Die ordnungspolitische Relation besteht darin, Verfahren und Kriterien vorzugeben, mit denen Arbeit bewertet und entgolten werden soll. Durch neue Kriterien und Verfahren der Eingruppierung und Leistungsbewertung soll das Entgeltrahmenabkommen dazu verhelfen, am Prinzip des Flächentarifvertrages festzuhalten und den kollektiven Charakter verbindlicher Normen zu stärken.

Weitere Zielsetzungen des Entgeltrahmenabkommens

Nicht nur die Stabilisierung des Flächentarifvertrages – mit dem neuen Entgeltrahmenabkommen und seinen Differenzierungen in den Tarifregionen wurden von den Tarifvertragsparteien mehrere Ziele verfolgt. Es lassen sich zwei übergeordnete Zielsetzungen ausmachen, die von beiden Tarifvertragsparteien weitestgehend einheitlich formulierten wurden: Zum einen die Stabilisierung des Flächentarifvertrages als strukturelle Zielsetzung und zum zweiten die Sicherung der tariflichen Entgeltgerechtigkeit als entgeltpolitische Zielsetzung. Diesen untergeordnet lassen sich weitere Zielsetzungen auf anderen Ebenen ausmachen: Dazu gehören auf der organi-

sationspolitischen Ebene eine Rollen- und Profilschärfung der Tarifvertragsparteien, auf der Ebene der Arbeitsorganisation die Gewährleistung tariflicher Aktualität und die Förderung moderner Formen der Arbeitsorganisation und auf der verfahrenspolitischen Ebene eine vereinfachte Handhabung tariflicher Entgeltbestimmungen.

Festlegung der Forschungsfrage

Zusammenfassend lassen sich die Herausforderungen einer kollektiven Regelungsnorm für die Förderung moderner Formen von Arbeitsorganisation darin beschreiben, dass diese Normen bei tariflichen Rahmenregelungen stets auf die betriebliche Ausgestaltung angewiesen sind, weshalb der Frage der betrieblichen Umsetzung bei ERA eine so zentrale Rolle zukommt. Dieses Rahmenabkommen erzeugt in der arbeits- und industriesoziologischen Debatte neue Aufmerksamkeit um die Bedeutung, Wirksamkeit und Ordnungsfunktion tariflicher Bestimmungen.

In der vorliegenden Arbeit ist die Zielsetzung der arbeitsorganisatorischen Ebene in den Fokus genommen worden: Gelingt dem Entgeltrahmenabkommen die Gewährleistung der tariflichen Aktualität und fördert es die Anwendung moderner Formen von Arbeitsorganisation?

Es soll die Frage beantwortet werden, ob

- **moderne Formen von Arbeitsorganisation im Entgeltrahmenabkommen abgebildet werden können und ob**
- **die Förderung moderner Formen von Arbeitsorganisation durch ERA positiv beeinflusst wird.**

Diese Arbeit soll einen Beitrag dazu leisten, die Bedeutung und Notwendigkeit von tarifvertraglichen Regelungen im System der Industriellen Beziehungen zu verdeutlichen und deren Auswirkungen auf betrieblicher Ebene im Kontext der Herausforderungen in der Arbeitswelt zu analysieren und zu bewerten.

Gründe für die Verschiedenheit der Entgeltrahmenabkommen in den Tarifbezirken

Das Entgeltrahmenabkommen wurde in den einzelnen Tarifbezirken eigenständig ausgehandelt, wodurch sich zum Teil erhebliche Unterschiede in den jeweiligen Entgeltrahmenabkommen finden lassen. Die hier vorliegende Arbeit hat drei Tarifbezirke Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg untersucht, deren Entgeltrahmenabkommen sich in ihrer Regelungsdichte wie Regelungsstrenge deutlich voneinander unterscheiden.

In der Ausgestaltung des Entgeltrahmenabkommens spiegeln sich die Besonderheit der Industriellen Beziehungen der jeweiligen Tarifregion wider: Die Unterschiede in den Positionsbestimmungen der Tarifvertragsparteien lassen den Schluss zu, dass die Grundausrichtungen des Entgeltrahmenabkommens zwar annähernd ähnlich ausfallen (bedingt durch die darin enthaltene Aufgabenstellung der Neubewertung von Arbeit) – sich das Wesen der regionalen industriellen Beziehungen aber dennoch darin abzeichnen wird. Die Konfliktpartnerschaft, wie sie in Baden-Württemberg gepflegt wird, lässt ein regelungsdichtes mit geringen Varianzen ausgelegtes Tarifwerk erwarten, das die Ausgestaltung und Durchsetzung eines Flächentarifvertrages bei den Tarifvertragsparteien positioniert. Das kooperations- und verständigungsorientierte Beziehungsmuster der Tarifakteure in Nordrhein-Westfalen lässt ein flexibleres Regelwerk mit auslegungsoffenen Elementen erwarten. Die industriellen Beziehungen in Niedersachsen sind von einer langjährigen Konfliktpartnerschaft geprägt, die erwartungsgemäß im Entgeltrahmenabkommen eine geringere Regeldichte mit hohen Handlungs- und Entscheidungsspielräumen auf

betrieblicher Ebene ermöglicht. Der Tarifbezirk Niedersachsen steht für einen Tarifvertrag, der mit einer geringen Regelungsdichte ausgestattet ist und die Ausgestaltung des Tarifvertrages in weiten Teilen der betrieblichen Ebene überlässt (Verbetrieblichungs-/Dezentralisierungstendenz). Das Tarifgebiet Nordrhein-Westfalen weist in seinen Regelungskomponenten des ERA eine wesentliche höhere Regelungsdichte auf und liefert – wenn auch mit großen Bereichen interpretationsoffener Regelungen – einen ordnenden und orientierungstiftenden Rahmen für die Bewertung von Arbeit und Leistung. Am anderen Ende des Kontinuums von Regelungsdichte und Regelungsstrenge steht exemplarisch das Tarifgebiet Baden-Württemberg, dessen Entgeltrahmenabkommen steuernd und strukturierend formuliert ist und nur wenig Spielraum für die Aushandlung auf betrieblicher Ebene lässt. Jede Auslegungsoffenheit wird über die erforderliche Hinzuziehung der Tarifparteien von der betrieblichen Ebene auf die überbetriebliche Ebene geleitet und macht die Tarifakteure zu den Leitakteuren der Ausgestaltung auch auf betrieblicher Ebene (Reaktivierung der Leitfunktion des Flächentarifvertrages/Reregulierungstendenz).

Ein erster Befund dieser Arbeit ist, dass die Gründe für die differierenden Entgeltrahmenabkommen nicht in den Spezifika der jeweiligen Tarifregionen zu finden sind: Die Verschiedenartigkeit des Entgeltrahmenabkommens in den jeweiligen Tarifregionen ist weniger das Ergebnis der Berücksichtigung arbeitsmarktlicher und regionaler Besonderheiten, sondern vielmehr das Verhandlungsergebnis von positionsbeziehenden Tarifakteure, die das jeweilige Entgeltrahmenabkommen ausgehandelt haben.

Wie genau die unterschiedlichen Aushandlungsergebnisse ausgestaltet sind, wird im nachfolgenden Abschnitt zusammenfassen dargestellt:

Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Ausgestaltung der Entgeltrahmenabkommen der drei Tarifregionen – Befunde aus der Synopse

Zentrale Gemeinsamkeit der drei betrachteten ERA-Ausgestaltungen der Tarifbezirke ist die Tatsache, dass alle drei ein einheitliches Entgeltfindungssystem für das Grundentgelt vorweisen. Für das Leistungsentgelt lassen sich zumindest miteinander vergleichbare Entgeltfindungssysteme identifizieren. In allen Tarifgebieten setzt sich das Entgelt zusammen aus einem Grundentgelt plus Leistungsentgelt, plus ggf. Belastungszulagen/Erschwernis, plus außertarifliche Zulagen, z. B. Zuschläge für Nachtarbeit. Ebenfalls identisch ist für alle drei Tarifbezirke der Anforderungsbezug in der Entgeltfindung, der unabhängig von der vorgehaltenen Qualifikation des Beschäftigten erfolgt. Eine weitere Parallele ist in dem mehrstufigen Verfahren der ERA-Eingruppierung zu finden: in allen Bezirken wird in Stufe 1 die Aufgaben- bzw. Funktionsbeschreibung erstellt, in Stufe 2 erfolgt jeweils die Einstufung der Arbeitsaufgaben nach Merkmalen und in Stufe 3 findet die Zuordnung eines Mitarbeiters zu seiner Funktion/Stelle statt und damit erfolgt dann seine Eingruppierung in eine Entgeltgruppe.

In der Detailbetrachtung lassen sich allerdings auch erhebliche Unterschiede finden: Dazu zählt zum einen der Wahl der Entgeltgrundsätze. In Baden-Württemberg gibt es ausschließlich ein einheitliches Leistungsentgelt, das nach den Prinzipien Beurteilen, Vergleichen oder Vereinbaren durchgeführt wird. Die zugrunde zu legenden Leistungsmerkmale sind festgelegt und beziehen sich in einem weit gefassten Spektrum entweder auf prozess-, kunden-, produkt-, mitarbeiter- oder finanzbezogene Aspekte. Im Tarifbezirk NRW findet sich im ERA dazu der Entgeltgrundsatz Zeitentgelt mit Leistungsentgelt oder Zielvereinbarung II oder das Leistungsentgelt mit Akkord, Prämie oder Zielvereinbarung I. In Niedersachsen ist die Wahl des Zeit- oder Leistungsentgelt frei und kann in einer Betriebsvereinbarung durch die Betriebsparteien festgelegt

werden. Die zugrundeliegenden Bezugsgrößen sind ebenfalls frei wählbar, die einzige Ausnahme bildet hier der Akkord oder die Prämie bei Band- oder Taktarbeit. Diese Unterscheidung macht deutlich, dass in Baden-Württemberg der Schwerpunkt eindeutig auf die Leistungsbeurteilung von Arbeit gelegt wird, wohin gegen in den beiden anderen Tarifbezirken eine Wahl des Entgeltgrundsatzes besteht und damit eine flexiblere Verwendung möglich ist.

In den Niveau- und Richtbeispielen manifestiert sich am deutlichsten die Einbettung der Leitfunktion des Flächentarifvertrages: In allen Fällen dienen die Niveau- oder Richtbeispiele zur Orientierung bei der Einstufung. In Baden-Württemberg liefert der Tarifvertrag 121 verbindlich Niveaubispiele, die für die Einstufung der Arbeitsaufgaben dienen sollen. Diese sind so allgemeingültig formuliert, dass die Tarifparteien damit den Anspruch verknüpfen, annähernd alle üblicherweise vorkommenden Aufgaben darin abgebildet und hinreichend bewertet zu haben. Betriebliche Ergänzungsbeispiele dürfen nur durch eine Paritätische Kommission erstellt bzw. verabschiedet werden. In Nordrhein-Westfalen sind ebenfalls Niveaubispiele formuliert worden, die allerdings nur als Orientierungshilfe dienen und nicht verbindlich sind. Die Betriebe dürfen eigene betriebliche Funktions- und Aufgabenbeschreibungen erstellen. Für Niedersachsen liegen keine Richtbeispiele vor, hier sollen betriebspezifisch jeweils eigene Funktionsbeschreibungen erstellt werden. Die Regelungen zu den Niveaubspielen manifestieren deutlich die Positionierung der Tarifakteure: An den Möglichkeiten zur Erstellung von Niveaubspielen zur Entgeltfindung zeigen sich die Dezentralisierungs- bzw. Zentralisierungs-/Regulierungsbestrebungen im Kontext der Tarifsystemdebatte.

[Auf Grundlage der entwickelten Synopse lautet ein weiterer Befund zur Beantwortung der Forschungsfrage, dass sich die Annahme über die Regelungsdichte und die Regelungsstrengung für die einzelnen Tarifregionen bestätigen lassen.](#)

Ergänzende Befunde aus den ERA-Begleitforschungsprojekten

Auch die Begleitforschungsprojekte kamen in ihren Analysen zu regionenspezifischen Befunden. Zusammenfassend lässt sich die ERA-Einführung in Baden-Württemberg als sehr konfliktreich beschreiben, in NRW eher mäßig konfliktbehaftet und in Niedersachsen eher kooperativ. Die Ursachen dafür liegen sowohl im Akteursverhalten der Tarifparteien als auch auf betrieblicher Ebene.

Es ist allerdings nach Analyse der Regelungskomponenten auch davon auszugehen, dass das Maß konfliktreicher Einführung auch bereits in den Formulierungen und Ausgestaltung der Regelungskomponenten des Tarifvertragswerkes angelegt ist. Die ERA-Begleitforschungsprojekte haben, so auch die Anlage der Projekte, schwerpunktmäßig die ERA-Einführung im Allgemeinen und im Besonderen im Rahmen von Betriebsfallstudien untersucht. Zentrale Untersuchungsfelder waren dabei eher die Wirkungen des ERA auf den Betrieb, die Effekte der Anwendung des Tarifvertrages auf betrieblicher Ebene – von monetären Effekten bis hin zu Image- und tarifpolitischen Effekten. In Niedersachsen zeichnet sich ein Bild der „mittleren Lage“. Der Modernisierungsanspruch bei ERA tritt hier nicht zwingend in den Vordergrund – im Tarifgebiet Niedersachsen wird eine Betonung auf Kontinuität gelegt und das Ziel geäußert, keine erheblichen Brüche durch die ERA-Einführung zu erzeugen. Entgegen den Akteuren in anderen Tarifgebieten übernehmen die Tarifparteien eine zurückhaltende Rolle und räumen den betrieblichen Akteuren erhebliche Handlungsspielräume ein. Ein zentrales Ergebnis des ERA-Projektes aus Niedersachsen hierzu ist: es finden sich vielfältige kooperativ-konfliktarme Verlaufsmuster der ERA-Einführung. Hier unterscheidet sich Niedersachsen wesentlich von den Verlaufsmustern aus den

anderen betrachteten Tarifgebieten. Schlussfolgernd könnte die Annahme vertreten werden, dass auch das Maß an Dezentralisierung (Verlagerung von Gestaltungsspielräumen auf die betriebliche Ebene) Einfluss auf die Bewertung des ERA bzw. auf seinen konflikthaften Einführungsverlauf genommen hat.

Aufgrund der Befunde aus den ERA-Forschungsprojekten ist ersichtlich, dass die verschiedenen Regelungstiefen der jeweiligen Tarifverträge, neben allen betrieblichen Besonderheiten und Spezifizierungen, auch Hinweise darauf liefern, ob innovative Formen der Arbeitsorganisation unterschiedlich umgesetzt, oder – so ja eine der Zielsetzungen von ERA – gefördert werden können.

Bei der Einführung von ERA mussten auf verschiedenen Ebenen Konflikte ausgetragen werden, die bis zum heutigen Tag Gegenstand von Auseinandersetzungen und gerichtlichen Verfahren in den Betrieben sind. Diese haben in den Einführungsjahren den Blick auf den „inneren Gehalt“ von ERA verwehrt, dürfen aber zur Bewertung von ERA und dem darin verankerten Wunsch nach Modernität und tariflicher Aktualität nicht unterschlagen werden.

Merkmale moderner Formen von Arbeitsorganisation

Moderne Arbeitsorganisation befindet sich in einem ständigen Wandel – wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen zeigen sich zunehmend verflochtener und auf dem technologischen Sektor vollzieht sich ein Veränderungsprozess, der unter dem Titel „Industrie 4.0“ als „vierte industrielle Revolution“ erheblichen Einfluss auf die Industriearbeit der Zukunft nehmen wird. Um der Forschungsfrage nachgehen zu können, musste zunächst operationalisiert werden, anhand welcher Kriterien moderne Formen von Arbeitsorganisation durch das Entgeltrahmenabkommen abgebildet werden können.

Die drei exemplarisch untersuchten Formen moderner Arbeitsorganisation erlaubten eine Erarbeitung gemeinsamer Indikatoren, die sich als Merkmale moderner Arbeitsorganisationsformen kennzeichnen lassen. So konnten vier Grundmerkmale identifiziert werden, die für alle untersuchten Arbeitsformen prägend sind und daher – unabhängig von der Ausgestaltung der Arbeitsorganisationform selbst – als Wesensmerkmale moderner Arbeitsorganisation gelten können: Dabei handelt es sich um die Merkmale Flexibilität, Erweiterung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen, Selbststeuerung und Selbstkoordination sowie das Merkmal Kommunikation. Sind diese Merkmale in Arbeitsorganisationen vorzufinden, können diese als „modern“ bezeichnet werden.¹⁰²

Um zu prüfen, ob die Regelungskomponenten der jeweiligen Entgeltrahmenabkommen es erlauben, moderne Formen von Arbeitsorganisation abzubilden oder sie zu fördern, ist es erforderlich nachzuweisen, dass die vier Merkmale moderner Arbeitsorganisationsformen in der Bewertung von Arbeit und Leistung verankert sind. Damit würde der Flächentarifvertrag die Ansprüche an Modernität erfüllen, die die Tarifakteure an ihn gestellt haben.

¹⁰² Selbst in Formen der Einfacharbeit lassen sich die Dimensionen modernen Arbeitens wiederfinden: So erarbeiten Abel u.a. Typen von Einfacharbeit, in denen sich eine Zunahme funktionaler Flexibilität bzw. Komplexität (Ausweitung der Arbeitsumfänge, Jobrotation etc.) sowie eine Ausweitung von Autonomie ¹⁰² wiederfinden lassen und ein neues Muster begründen (vgl. Abel u.a. 2011: 58 ff.)

Auf Basis der Analyse der Regelungskomponenten der drei Entgeltrahmenabkommen aus den Tarifregionen und anhand der Befunde aus den ERA-Begleitforschungsprojekten lassen an dieser Stelle zusammenfassend folgende Ergebnisse feststellen:

- Die verschiedenartige Ausgestaltung der Entgeltrahmenabkommen in den jeweiligen Tarifregionen ist weniger das Ergebnis der Berücksichtigung arbeitsmarktlicher und regionaler Besonderheiten, sondern vielmehr das Verhandlungsergebnis von positionsbeziehenden Tarifakteure, die das jeweilige Entgeltrahmenabkommen ausgehandelt haben.
- Die ERA der drei untersuchten Tarifregionen stehen exemplarisch für Regelungstendenzen, die über einen Tarifvertrag vermittelt werden sollen. Der Tarifbezirk Niedersachsen steht für einen Tarifvertrag, der mit einer geringen Regelungsdichte ausgestattet ist und die Ausgestaltung des Tarifvertrages in weiten Teilen der betrieblichen Ebene überlässt (Verbetrieblichung-/Dezentralisierungstendenz). Das Tarifgebiet Nordrhein-Westfalen weist in seinen Regelungskomponenten des ERA eine wesentliche höhere Regelungsdichte auf und liefert – wenn auch mit großen Bereichen interpretationsoffener Regelungen – einen ordnenden und orientierungsstiftenden Rahmen für die Bewertung von Arbeit und Leistung (Ordnungstendenz). Am anderen Ende des Kontinuums von Regelungsdichte und Regelungsstrenge steht exemplarisch das Tarifgebiet Baden-Württemberg, dessen Entgeltrahmenabkommen steuernd und strukturierend formuliert ist und nur wenig Spielraum für die Aushandlung auf betrieblicher Ebene lässt (Re-Regulierungstendenz).
- Trotz der Vielgestaltigkeit moderner Formen von Arbeitsorganisation konnten vier Grundmerkmale identifiziert werden, die für alle untersuchten Arbeitsformen prägend sind und als Wesensmerkmale moderner Arbeitsorganisation gelten können: Dabei handelt es sich um die Merkmale Flexibilität, Erweiterung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen, Selbststeuerung und Selbstkoordination sowie das Merkmal Kommunikation.
- Die vier identifizierten Merkmale moderner Formern der Arbeitsorganisation können nur bedingt im Entgeltrahmenabkommen abgebildet werden. Insbesondere im ERA NiSa finden sich keine expliziten Regelungen dazu – hier sind die Betriebe aufgefordert, eigene Lösungen zur Abbildung dieser komplexen Sachverhalte zu entwickeln.

Tabelle 24: Befundschema zu ERA nach Tarifregion und Merkmalen von Arbeitsorganisation

| | ERA Baden- Württemberg (Re-Regulierungs- tendenz) | ERA Nordrhein-Westfalen (Orientierungs- und Ordnungs-tendenz) | ERA Niedersachsen (Verbetriebligungs- /Dezentralisierungs- tendenz) |
|--|---|--|---|
| Handlungs- und Entscheidungs- spielraum | vorhanden (Gewichtung mit 18%) | vorhanden (Gewichtung mit 20%) | Keine Entsprechung |
| Kommunikation | vorhanden (Gewichtung 14%) | im Merkmal „Koopera- tion“ (Gewichtung mit 10%) | Keine Entsprechung |
| Selbststeuerung, Selbstkoordination | in keinem Tarifvertrag explizit zu finden – werden unter dem Merkmal „Handlungs- und Entscheidungsspielraum“ subsumiert, indem die Entscheidung z.B. über die Wahl der Arbeitsmittel und die eigene Entscheidung über die Abfolge der Arbeitsgänge oder Tätigkeiten behandelt wird. | | |
| Flexibilität, Stan- dardisierung | Kein Tarifvertrag des ERA weist explizit die Flexibilität als Anforderungsmerkmal aus. Insbesondere die Flexibilität im Sinne von Arbeitsplatzwechsel oder Tätigkeitswechsel kommt nicht vor. Auch ist Flexibilität nicht implizit in den Anforderungsmerkmalen enthalten – flexibler Einsatz an Anlagen, Maschinenstationen oder ähnliches kann ausschließlich über die Beschreibungen der Tätigkeitsspektren abgebildet werden. Dies sieht aber der Tarifvertrag – insbesondere für Baden-Württemberg – nicht vor. | | |

Szenarien der Prägekraft flächentarifvertraglicher Regelungen auf moderne Formen der Arbeitsorganisation

Die Gewährleistung tariflicher Aktualität und Förderung moderner Formen der Arbeitsorganisation durch das Entgeltrahmenabkommen wurde auch empirisch in Form von Fallstudien untersucht. Aus den Fallstudien können verschiedene Szenarien abgeleitet werden, die vier typische Prägewirkungen tarifvertraglicher Regelungen auf moderne Formen der Arbeitsorganisation darstellen:

Szenario I: Tariftreue Umsetzung wird von Wunsch nach Konfliktfreiheit konterkariert

Die Fallstudie A kann als Beispiel für eine ERA-Einführung angeführt werden, bei der eine tariftreue Umsetzung trotz aller Bemühungen nicht erfolgen konnte, da die Arbeitsorganisation nur bedingt abbildbar ist. In der Aushandlung darüber wird die Leitlinie der tariftreuen Umsetzung von der zweiten Leitlinie, der konfliktfreien Einführung, konterkariert. Die Einzelarbeitsplätze und Arbeitsplätze der Fließfertigung im Einzelakkord können unproblematisch über ERA abgebildet werden. Die synchrone Arbeitsorganisation (Inselfertigung) wird in ihrem Rotationsprinzip nur über die Häufigkeiten der Verrichtungsoptionen erfasst. Das Kaizen-Prinzip wird über die Arbeitsbeschreibung nicht erfasst und schlägt sich somit auch nicht in Form von entgeltrelevanten Punkten nieder. Im Akkordsystem des Einzelakkords sind diverse Qualitätsauflagen als Arbeitstätigkeit im Akkord eh unzulässig – dies ist eindeutig in den Akkordbestimmungen des Tarifvertrags geregelt. Das vorliegende Konzept zur Eingruppierung der Gruppenarbeit entfernt

sich in der Grundentgeltfindung von den tariflichen Entgeltfindungsbestimmungen. Die Leistungsentgeltfindung ist als Prämie frei verhandelbar.

Szenario II: Die politische Lösung als Ergebnis starker Verhandlungsposition

JONATHAN ist Vorreiter in der Arbeitsorganisation Teilautonomer Arbeitsgruppen. Das ERA-Tarifwerk in Baden-Württemberg sieht kein Niveaubispiel für die Eingruppierung in Gruppenarbeit vor. Da die Anwendung der Niveaubispiele verbindlich ist, war eine Entfernung von tariflichen Eingruppierungs- und Bewertungsregelungen erforderlich. Durchgesetzt werden konnte eine „politische Lösung“ (EG +1), die keiner echten Bewertung der neuen Anforderungsmerkmale folgt. Möglich war dies durch die starke Verhandlungsposition des Betriebsrates/Gewerkschaft in den Verhandlungen der Tarifparteien als „größter Arbeitgeber am Ort“ und der Androhung des BR „Wir lassen uns die Gruppenarbeit nicht kaputtmachen – sonst schließen wir den Laden ab.“ Am Fallbeispiel B zeigt sich, wie ERA (in seiner Regelungsstrenge des baden-württembergischen ERA) dazu verwendet werden kann, moderne Formen der Arbeitsorganisation zu unterlaufen und möglicherweise zu verhindern. Es ist der Durchsetzungskraft des Betriebsrates zu verdanken, hier einen starken Gegenpart formuliert zu haben. Die ERA-Einführung bei JONATHAN war bestimmt von zwei Problemfeldern: Zum einen sollte aus Sicht des Betriebsrates die Gruppenarbeit gesichert werden, zum anderen wurde die Aufwertung der Gruppenarbeit im Entgelt angestrebt. Eine tariftreue Umsetzung des ERA war nicht möglich, ohne die seit den 1990er Jahren verfolgte Idee der Teilautonomen Arbeitsgruppen aufzugeben. Die ERA-Systematik wirkte hier eher verhindernd als förderlich.

Szenario III: Die Anwendung von ERA auf Gruppenarbeit als politische Bühne

GREGORIUS gehört zu den Leitbeispielen Qualifizierter Gruppenarbeit in NRW seit den 1990er Jahren. Da dem ehemaligen Betriebsrat und der Geschäftsleitung klar war, dass man ERA „nicht so ohne weiteres bei der Gruppenarbeit anwenden könne“, wurde dieses Thema immer wieder verschoben (Regelüberleitung). Durch Wechsel der Listen im Betrieb wurde der alte Betriebsrat abgewählt und durch einen Betriebsrat aus einer neuen Liste besetzt. Dieser hat sich die ERA-Einführung bei Gruppenarbeit auf die Fahne geschrieben und nutzt die Auseinandersetzung um ERA, um seinen politische Position im Betrieb zu manifestieren. Am Fallbeispiel C zeigt sich, wie ERA bei Gruppenarbeit dazu verwendet werden kann, als politische Plattform der Machtaushandlung zu dienen. Der neue Betriebsrat wählt in jeder Auseinandersetzung mit dem Arbeitgeber den konflikthaften Weg, bindet damit Verhandlungsoptionen und verhindert die Wiederbelebung der Gruppenarbeit. Die ERA-Einführung bei GREGORIUS zeigt sich insbesondere in einer politischen Dimension: Der neugewählte Betriebsrat wählt die ERA-Einführung als Arena der Konfliktaustragung, die gute Idee der Matrixbewertung für Gruppenarbeit bei ERA wird unsachlich behandelt, da sie von überzogenen Forderungen überlagert wird. Eine tariftreue Umsetzung des ERA wird nicht durchgeführt, da sich die Gruppenarbeit mit abbilden lässt – eine mögliche Lösung der Matrixbewertung wird allerdings als politischer Spielball missbraucht und somit verhindert. Eine Wiederbelegung der Gruppenarbeit durch ERA wurde somit auch versäumt.

Szenario IV: Abkehr von Einzigartigkeit und Verschärfung der Betriebskultur

Die Fallstudie D zeigt, dass die Überführung der herrschenden Arbeitsorganisation in ERA unproblematisch war (Zeitlohn mit Leistungsbeurteilung in Einzelarbeitsplätzen), sobald man sich von den ERA-Niveaubspielen gelöst und die Tarifparteien zusammen mit der Geschäftsleitung neue Funktionsbeispiele formuliert hatten (200 Stück). Auch die Einbindung der Flexibilitätsge-

rade und hohe Autonomie in der Montage wären über ERA problemlos darstellbar. Eine Förderung moderner Formen der Arbeitsorganisation ist aber in dieser Fallstudie nicht zu finden – die konfliktscheue Bearbeitung von Seiten des Betriebsrates als auch die Strategie des Arbeitgebers „verlorenes Land zurückzugewinnen“ und auf Einzelverhandlungen zu plädieren, hat der Betriebskultur zu schaffen gemacht. Damals „hat man noch an das Gute im Arbeitgeber geglaubt.“ [BR-FS.D], und „Es ist leider kein Bedarf mehr da, nach Einzigartigkeit zu streben (bezieht sich auf die „alte Zeit unter GF T.). Die ERA-Einführung bei METEOR hatte zwei zentrale Wirkungen: Sie führte zum einen zur „Abkehr vom Einzigartigen“ [BR-FS.D] und zum anderen zerstörte die verschiedenartige Zielsetzungen von Arbeitgeber und Betriebsrat die vorhandene Vertrauenskultur. Eine tariftreue Umsetzung des ERA (BW) war nicht möglich, ohne die seit den 90er Jahren verfolgte Idee der flexiblen Kanban-Steuerung aufzugeben. ERA hat die fehlende Konfliktfähigkeit der Betriebsparteien offengelegt.

Die Abbildung und Förderung moderner Formen von Arbeitsorganisation im ERA

Anhand der durchgeführten Fallstudien konnten wesentliche Erkenntnisse darüber gewonnen werden, ob moderne Formen der Arbeitsorganisation in ERA abgebildet werden können. In allen Fällen konnte gezeigt werden, dass dies den Betrieben nicht möglich gewesen ist. Dies liegt zum einen daran, dass es im ERA-Regelwerk nicht möglich ist, ganze Arbeitssysteme als Grundlage der Eingruppierung zu wählen, denn es ist im Entgeltrahmenabkommen vorgesehen, Einzelarbeitsplätze zu beschreiben, zu bewerten und die Beschäftigten, die an diesen Arbeitsplätzen tätig sind, entsprechend einzugruppieren. Arbeitssysteme, die aus mehreren Arbeitsstationen bestehen und in denen die Beschäftigten flexibel einsetzbar sind, können nicht abgebildet werden, ohne dabei die Komplexität des Arbeitssystems zu vernachlässigen. In Baden-Württemberg wurde darüber hinaus die Anwendung des ERA deutlich erschwert durch die Verbindlichkeit der Niveaubispiele. Da hier keine Formen von Gruppen- oder Teamarbeit vorgesehen sind, ist jede Form der Zusammenarbeit in Gruppen nicht als Gruppe darstellbar. Die Betriebe sind entweder gezwungen, auf die Prinzipien der Einzelarbeitsplatzbeschreibung zurückzuweichen oder sich über die Verbindlichkeit der Niveaubispiele hinwegzusetzen.

Die zweite zentrale Frage dieser Arbeit, nämlich ob das Entgeltrahmenabkommen Formen moderner Arbeitsorganisation fördert, kann aus den Befunden der Fallstudien ebenfalls nicht bestätigt werden: Es ist anhand der Ergebnisse nicht abzulesen, dass durch ERA eine Förderung von moderner Arbeitsform stattgefunden hat. Es waren im Gegenteil eher Tendenzen zu beobachten, bereits erreichte Fortschritte wieder zurückzunehmen. In zwei Fällen wurde die ERA-Einführung zum Anlass genommen, Arbeitsorganisation wie Gruppenarbeit zu unterlaufen oder gar aufzulösen. Vordergründig wurde dies – in der Regel von der Arbeitgeberseite – mit dem Wunsch begründet, mit einer Rückführung der Team- oder Gruppenarbeit ERA leichter anwenden zu können. Dieser Vorgang bietet Raum für Spekulation: mit ERA wurde nicht nur das Entgeltgefüge neu justiert, die Arbeitgeber sahen darin – wenn auch möglicherweise nur vereinzelt – die Chance, Freiheitsgrade in der Arbeit wieder zurückzunehmen. Besonders die Tatsache, dass Flexibilitäts- und Steuerungselemente in den Tätigkeiten zu erhöhten Punktwerten führten, die sich final auch in der Eingruppierung niederschlugen, ließ offenbar gerade Systeme mit hohen Flexibilitäts- und Steuerungsgraden unattraktiv für den Arbeitgeber werden. In einem Fall wurde die ERA-Einführung zum Anlass genommen, eine Abkehr von der Einzel- und Kleinserienfertigung, die in den vergangenen Jahrzehnten das Aushängeschild des Betriebes waren, zugunsten erhöhter Standardisierung und damit angeblich gesteigerter Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen.

Dass keine anwendbaren Konzepte zur Anwendung von ERA auf Gruppenarbeit entwickelt wurden, hängt nicht nur vom Tarifgebiet und den damit einhergehenden restriktiven Regelungen des Tarifvertrages zusammen. In Baden-Württemberg – einem Tarifbezirk, in dem das Entgelt-rahmenabkommen nahezu frei von Spielräumen der Ausgestaltung ist, boten sich den Betrieben lediglich „politische Lösungen“ der Umsetzung an. Jenseits des eigentlichen Regelwerkes verständigen sich die Betriebs- und Tarifparteien auf eine politische Einzellösung, die zwar das Problem der Eingruppierungen in ERA löste, eine Anwendung allerdings nicht für andere Betriebe anwendbar oder übertragbar macht. Somit ist es der Durchsetzungsfähigkeit des jeweiligen Akteurs überlassen, welche Form der politischen Lösung schlussendlich zum Tragen kommt. Der Betrieb, der im Rahmen des ERA NRW nach Möglichkeiten zur Eingruppierung in Form einer Matrixsystembeschreibung gesucht hat, hat die ERA-Einführung und Anwendung auf eine moderne Form der Arbeitsorganisation in zweifacher Hinsicht betrieblich versäumt: Zum einen nutzte der neu gewählte Betriebsrat die ERA-Einführung als Raum für eine betriebspolitische Positionierung, bei der nicht nur die Unternehmenskultur negativ beeinflusst wurde, darüber hinaus ist die gewünschte Wiederbelebung der Gruppenarbeit in keinem Fall erfolgt.

11.1 FAZIT

Diese Arbeit hat untersucht, ob das neue Entgelt-rahmenabkommen der Metall- und Elektroindustrie geeignet ist, moderne Formen von Arbeitsorganisation abzubilden, die sich in der Regel durch die Merkmale Flexibilität, Erweiterung des Handlungs- und Entscheidungsspielraums, Selbststeuerung und Selbstorganisation sowie Kommunikation auszeichnen. Durch die Analyse der Regelungskomponenten der Tarifverträge, den Befunden aus der Sekundäranalyse als auch vertiefend durch die durchgeführten Fallstudien lässt sich zusammenfassen, dass weder in Nordrhein-Westfalen noch in Baden-Württemberg des Entgelt-rahmens die Möglichkeit bietet, die untersuchten Arbeitsorganisationsformen tarifkonform abzubilden. In allen Fällen mussten betriebspezifische Lösungen gesucht und gefunden werden, um der betrieblichen Realität nahe-zukommen. In Baden-Württemberg ist die ERA-Anwendung in dieser Hinsicht noch erschwert durch Verbindlichkeit der Niveaubispiele. Lediglich das Entgelt-rahmenabkommen für Niedersachsen bietet diese Möglichkeit – begünstigt durch den Umstand, dass es sich hier um ein Regelwerk handelt, das maximal einen Orientierungsrahmen darstellt, deren Ausgestaltung der betrieblichen Ebene überlassen wird.

Dies scheint ein Hinweis darauf zu sein, dass ein Flächentarifvertrag mit geringer Restriktion in der Ausgestaltung eher dazu geeignet ist, moderne Formen von Arbeitsorganisation abzubilden, da hier die Regelungen für die betriebliche Ebene von den Betriebsakteuren entwickelt werden können. Allerdings ist das Niveau der Orientierung so niederschwellig angelegt, dass der Tarifvertrag auch keine regulierende und steuernde Funktion einnehmen kann und damit auch nicht proaktiv moderne Arbeitsorganisationsformen befördert. Da keinerlei echte Hilfestellung gegeben wird, wird damit auch die Verantwortung für Abbildung, Implementation und Befürwortung von modernen Arbeitsstrukturen den betrieblichen Akteuren überlassen. Unter der Perspektive der Förderung moderner Formen von Arbeitsorganisation scheint das Prinzip der Dezentralisierung dafür also wenig förderlich zu sein.

Das Entgelt-rahmenabkommen aus Baden-Württemberg hat die Ordnungs- und Steuerungsfunktion des Tarifvertrages in den Vordergrund gerückt und steht damit exemplarisch für das andere Ende des Kontinuums: der regelungsdichten wie regelungsstrengen Ausgestaltung flächentarifvertraglicher Systeme mit dem Ziel einer zunehmenden Re-Regulierung. Dieses Ziel ist von den Tarifakteuren erreicht worden, denn das Entgelt-rahmenabkommen wurde – insbesondere von

den Arbeitgeberverbänden – in seiner Ordnungs- und Leitfunktion durchgesetzt. Trotz erheblicher Konflikte in der Einführungsphase, mit denen offenbar gerechnet wurde, wurde die Orientierung auf den Flächentarifvertrag als regulierendes System von Arbeit und Leistung, entwickelt von den Tarifakteuren, bereitgestellt. Das Maß an Verbindlichkeit des Flächentarifvertrages wurde hoch angesetzt und jede Abweichung auf betrieblicher Ebene davon muss von den Tarifakteuren genehmigt werden. Diese auf der einen Seite strenge Orientierungsfunktion des Tarifvertrages wird auf der anderen Seite von einer möglicherweise „betrieblichen Ferne“ begleitet: So, wie ein Niveaubispiel für Gruppenarbeit in Baden-Württemberg gar nicht erst Einzug in den Katalog der Niveaubispiele gefunden hat, weil dies vom Arbeitgeberverband verhindert wurde, zeigt sich, dass moderne Formen von Arbeitsorganisation nur durch „politische Lösungen“ abgebildet werden können und von der Durchsetzungskraft der betrieblichen Akteure abhängen. Der Tarifvertrag übernimmt hier eine möglicherweise „übersteuernde Funktion“, da er offenbar weniger daraufhin entwickelt wurde, die vorherrschende betriebliche Vielfalt abbilden zu können als eine Grundidee von Arbeit und Arbeitszusammenhang zu fördern. Diese Grundidee entspricht allerdings weniger einer Befürwortung moderner Arbeitsstrukturen sondern ist eher als Rollback in tayloristische Arbeitsformen zu verstehen. Obwohl Bewertungskriterien wie Kommunikation und Entscheidungsspielraum im ERA BW neu eingebunden wurden, äußert sich darin nicht das Bestreben nach Förderung von modernen Arbeitsformen.

Das Entgeltrahmenabkommen für Nordrhein-Westfalen beschreibt den mittleren Weg von Regeldichte und Regelungsstrenge in Bezug auf die Abbildung moderner Arbeitsorganisationsformen. Den Betriebsakteuren dienen die Niveaubispiele lediglich als Orientierung, sie sind frei in der Formulierung eigener Niveaubispiele und können Funktionsbeschreibungen zur Eingruppierung erstellen. Dieser Tarifvertrag mit moderater Steuerungs- und Ordnungsfunktion und moderaten Freiheitsgraden in der Ausgestaltung auf betrieblicher Ebene scheint die gangbarste Form der Abbildung von modernen Arbeitsorganisationsformen zu sein. Allerdings wird hier am stärksten die Komplexität der Abbildung von moderner Arbeitsorganisation über Funktions- und Arbeitsbeschreibungen anschaulich: Die Auseinandersetzung über das Verständnis von Anforderungsmerkmalen, deren Bewertung und die Beschreibungen von Arbeitsplätzen und Arbeitssystemen mit dem Anspruch auf Vollständigkeit und Exaktheit erfordert auf der betrieblichen Ebene eine erhebliche Auseinandersetzungsfähigkeit der beiden Betriebsakteure Geschäftsleitung und Betriebsrat. Dazu ist – besonders wenn es darum geht, von „Standards“ der Arbeitsorganisation abzuweichen und Merkmale wie Flexibilität, Handlungs- und Entscheidungsspielraum, Selbststeuerung und Selbstorganisation sowie Kommunikation in komplexen Arbeitssystemen zu erfassen, zu beschreiben und zu bewerten – die Unterstützung der übergeordneten Ebene, nämlich der Tarifakteure Arbeitgeberverband als auch der Gewerkschaft unablässig. Hier haben Unterstützungsversäumnisse zu vielfacher Fehlinterpretation des ERA geführt, deren Korrektur sich in den kommenden Jahren vollziehen muss. Es ist allerdings davon auszugehen, dass sich Betriebe nach den Jahren der ERA-Einführungswirren vorerst nicht um eine fortlaufende Aktualisierung der betrieblichen Entgeltstrukturen bemühen werden. Im ERA NRW wären hierfür die Chancen am größten, den Flächentarifvertrag dauerhaft als stabile wie stabilisierende Institution der Regulierung von Arbeit und Leistung zu verfestigen.

Solange es keine eindeutige Regelung zu den Eingruppierungsverfahren wie z.B. bei Gruppenarbeit gibt, werden sich Unternehmen scheuen, diese Formen der Arbeitsorganisation einzuführen, selbst wenn sie darin Vorteile vermuten. Das Beispiel Gruppenarbeit für den ERA BW macht die Diskrepanz deutlich: Mit ERA wurde versucht, Gruppenarbeit zu unterlaufen und aufzulösen. Eine weitere Auswirkung davon ist die Abkehr von der Einzigartigkeit – hin zu mehr und mehr

Standardisierung. In allen Fällen war die ERA-Einführung bei Systemen mit besonderer Form der Arbeitsorganisation von Auseinandersetzungen begleitet: entweder führten sie zu Auseinandersetzungen zwischen Arbeitsgeber und Betriebsrat, da man sich über das grundsätzliche Regelwerk verständigen musste, oder es führte zu Auseinandersetzungen zwischen Betriebsakteuren und den Tarifvertragsparteien, die einer geänderten Anwendung des Tarifvertrages zustimmen müssten.

11.2 AUSBLICK

Ob das Entgeltrahmenabkommen moderne Formen der Arbeitsorganisation fördert, kann an dieser Stelle nur begrenzt beantwortet werden. Die Analyse der Regelungskomponenten, die auf betrieblicher Ebene hilfreich sein können, moderne Formen von Arbeitsorganisation zu etablieren, fällt ernüchternd aus. Obwohl nachweislich die erfolgreiche Änderung von Arbeitsorganisationen entgelttechnisch begleitet und unterstützt werden sollten, bietet das Entgeltrahmenabkommen nur wenige Ansatzpunkte, um den Unternehmen oder Betrieben den Weg in moderne Arbeitsorganisationsformen leicht zu machen. Die betrachteten Entgeltrahmenabkommen sind maximal in der Lage, betriebliche Standards abzubilden, wie sie aus der Gestaltung von Arbeits- und Produktionsprozessen seit jeher bekannt sind. Die Versuche Merkmale moderner Arbeitsorganisation in den Entgeltfindungsprozess einzubetten (wie z.B. die Verankerung von Anforderungsmerkmalen ‚Handlungs- und Entscheidungsspielraum‘ oder ‚Denken‘) greifen nicht weit genug, um tatsächlich Förderlich im Sinne einer positiven Prägekraft zu gelten. Das Entgeltrahmenabkommen aus Nordrhein-Westfalen mit seiner Orientierungs- und Ordnungstendenz bietet aus dem Kreis der drei untersuchten Entgeltrahmenabkommen noch die wirkungsvollste Ausgestaltung, um tarifliche Aktualität zu gewährleisten und moderne Arbeitsorganisation zu fördern. Das Entgeltrahmenabkommen aus Niedersachsen bietet aufgrund seiner Dezentralisierungs- und Verbetrieblichungstendenz zu wenig Orientierung für die Betriebe, um den Wechsel hin zu modernen Formen der Arbeitsorganisation zu unterstützen. Das Entgeltrahmenabkommen aus Baden-Württemberg verhindert in seinen Steuerungs- und Re-Regulierungsansprüchen nicht nur die Abbildung moderner Arbeitssysteme, in seiner geringen Offenheit neuen Arbeitsformen gegenüber kann diesem Tarifvertragswerk am ehesten die Prägekraft abgesprochen werden.

Die Zukunft wird zeigen, wohin sich Arbeitsformen entwickeln und welche Herausforderungen an Arbeit und Produktion gestellt werden. Dass eine Verbreitung von modernen Arbeitsorganisationsformen, die auf den Prinzipien von Flexibilität, Handlungs- und Entscheidungsspielräumen, Selbststeuerung und Selbstorganisation sowie Kommunikation basieren, durch einen Flächentarifvertrag befördert oder auch verhindert werden kann, ist durch diese Arbeit deutlich geworden. Tarifvertragliche Regelungen haben eine erhebliche Prägekraft im Hinblick auf die Förderung von modernen Formen der Arbeitsorganisation – allerdings auch in beiden Richtungen: sie können fördernd wie hemmend wirken. Dies hängt von ihrer Ausgestaltung und Regeldichte ab. Inwiefern die Tarifakteure den Betriebsakteuren darüber hinaus hilfreich sein können, damit die tarifliche Aktualität auch in den kommenden Jahrzehnten gewährleistet werden kann, bleibt abzuwarten.

Welcher Entwicklungstrend sich für das Tarifsysteem abzeichnen wird (Modernisierung, fortschreitende Erosion oder Hybridisierung des Tarifsystems) – dazu können die in dieser Arbeit gemachten Befunde zumindest die Antwort liefern, dass die Prägekraft tarifvertraglicher Systeme auf die Arbeitsorganisation wesentlich und deren betriebliche Aktualität maßgeblich für die Akzeptanz einheitlicher Regelwerke ist. Die Herausforderung von vereinheitlichenden Systemen liegt immer darin, auch das Besondere und Neue zulassen zu können. Die Zukunft des

Flächentarifvertrages wird mehr und mehr davon abhängen, flexibel auf die Herausforderungen der Leistungserstellung der nächsten Dekaden reagieren zu können, ohne dabei seine regulierende, steuernde sowie orientierende Funktion zu verlieren. Vor diesem Hintergrund lässt sich das Entgeltrahmenabkommen der Metall- und Elektroindustrie als Eckpfeiler des deutschen Tarifsystems beschreiben, das den Anspruch an Modernität verfolgt und die fortschreitende Erosion des Tarifsystems verlangsamt hat. Eine Hybridisierung des Tarifsystems ist im Entgeltrahmenabkommen und in seinen Wirkungsweisen auf betrieblicher und gewerkschaftlicher Ebene nicht zu beobachten.

Völlig unklar ist im Moment, wie gut das System der Tarifpolitik auf die Herausforderungen vorbereitet ist, die sich aus der zunehmenden Technologisierung der Industriearbeit ergeben werden. Unter dem Label „Industrie 4.0“¹⁰³ firmiert nicht nur die Erfolgsgeschichte des „Internets der Dinge“ (Schütte 2014), die Kennzeichen der zukünftigen Form der Industrieproduktion sind die starke Individualisierung der Produkte unter den Bedingungen einer hoch flexibilisierten (Großserien-)Produktion, die weitgehende Integration von Kunden und Geschäftspartnern in Geschäfts- und Wertschöpfungsprozesse und die Verkopplung von Produktion und hochwertigen Dienstleistungen, die in so genannten hybriden Produkten mündet (vgl. Schütte 2014). Das Fraunhofer Institut stellt fest, dass „der Fokus auf »Ressourcen« [...] die Produktion von morgen nachhaltig verändern und zu veränderten Produkten, Technologien und Produktionssystemen sowie neuen Ansätzen im Betrieb von produzierenden Unternehmen führen [wird].“ (Fraunhofer Institut 2015) Es wird langfristig einen Paradigmenwechsel geben von „maximalem Gewinn aus minimalem Kapitaleinsatz“ hin zu einer Produktion mit „maximaler Wertschöpfung bei minimalem Ressourceneinsatz“ (Fraunhofer Institut 2015). Dabei gerät auch der Mensch wieder in den Fokus, der sich neben Produktion und Fabrik zum dritten Kernelement moderner Industrieproduktion aufschwingt.¹⁰⁴ Der jeweilige Status zur Umsetzung von Industrie 4.0 in den Betrieben ist zum aktuellen Zeitpunkt noch sehr verschieden.

Eine Studie der Hans-Böckler-Stiftung aus dem Jahr 2015 kommt zu dem Schluss, dass es nicht die eine Einführung von „Industrie 4.0“ gibt, dass darunter in den Betrieben vielfach unterschiedliches verstanden wird und dass allgemein Kenntnisse darüber fehlen, was unter Industrie 4.0 zu verstehen ist. (vgl. Kleinhempel/Satzer/Steinberger 2015; Kurz 2014) Insgesamt ist jedoch davon auszugehen, dass mit den Konzepten um das Thema Industrie 4.0 langfristig nachhaltige und bisher nicht absehbare Veränderungsprozesse der industriellen Produktion angestoßen werden. Hartmut Hirsch-Kreinsen (2014) führt aktuell vorliegende Forschungsergebnisse und Expertenmeinungen zu den Entwicklungstendenzen von Produktionsarbeit zusammen und resümiert: „Fragt man nach den möglichen und denkbaren Wandlungstendenzen von Produktionsarbeit im Kontext der neuen Automatisierungsformen, so ist in der einschlägigen informatik- und technikzentrierten Debatte unumstritten, dass die Diffusion derartiger Systeme die bisherigen Formen der Fabrikorganisation, insbesondere auch die heute bekannten Muster

¹⁰³ „Industrie 4.0“ ist der Name eines von der Bundesregierung geförderten Forschungsprogramms und eines Arbeitskreises aus Wissenschaftlern verschiedener Disziplinen und betrieblichen Praktikern sowie Vertretern einzelner Gewerkschaften.

¹⁰⁴ Am Fraunhofer-Institut läuft seit dem 01.11.2013 (noch bis 31.10.2016) das Leitprojekt E³-Produktion. Als neuartiges Konzept für die Zukunft der industriellen Produktion in Deutschland. E³-Produktion heißt: über eine ganzheitliche Betrachtung der Ebenen Prozess, Prozesskette, Fabrik und Fabrikumfeld Synergieeffekte untersuchen und in Lösungen für die Praxis überführen. Neben der Energie- und Ressourceneinsparung gehören hierzu insbesondere Lösungskonzepte für eine Emissionsneutrale Fabrik sowie eine Neubetrachtung der Einbindung des Menschen in die Fertigung.

der Arbeitsorganisation und des Personaleinsatzes, nachhaltig verändern werden (z. B. Lee 2001; Cummings/Bruni 2009; Lee/Seppelt 2009; Dworschak et al. 2011; Geisberger/Broy 2012; BMWI 2013; Spath et al. 2013)“ (Hirsch-Kreinsen 2014: 12 f.).

Die identifizierten Dimensionen des Wandels von Produktionsarbeit im Kontext autonomer Produktionssysteme lassen sich in drei Punkten umreißen: a) die unmittelbare Mensch-Maschine-Interaktion und die damit zusammenhängenden Qualifikationsanforderungen, b) die Aufgabenstrukturen und die Tätigkeiten der unmittelbar im System Beschäftigten sowie c) die Arbeitsorganisation als die arbeitsteilige Strukturierung von Aufgaben und Tätigkeiten in horizontaler und hierarchischer Hinsicht und damit verbundene Gestaltung von Kooperation und Kommunikation zwischen den im und am System Beschäftigten.¹⁰⁵ An diesen Dimensionen läßt sich bereits erahnen, dass dieser Umwälzungsprozess – selbst wenn er nicht in aller Vollständigkeit bis hin zur menschenleeren Fabrik vollzogen wird – von erheblichen Anpassungserfordernissen begleitet werden wird, die sich nicht nur auf die Verschmelzung von Mensch und Technik im soziotechnischen System beziehen kann.

Hirsch-Kreinsen kommt anhand der vorgefundenen Befunde zu verschiedenen Typen bzw. Mustern der Arbeitsorganisation, dessen breites Spektrum divergierender Muster der Arbeitsorganisation durch zwei Pole begrenzt wird: Unter der sogenannten „polarisierten Organisation“ wird das Gestaltungsmuster verstanden, das auf den skizzierten Tendenzen der innerbetrieblichen Polarisierung von Aufgaben, Qualifikationen und Personaleinsatz beruht. Im Produktionssystem existieren einerseits eine bestimmte Anzahl einfacher Tätigkeiten mit geringem oder keinem Handlungsspielraum, die laufende standardisierte Überwachungs- und Kontrollaufgaben darstellen und auf der anderen Seite eine ausgeweitete oder auch neu entstandene Gruppe hoch qualifizierter Experten und technischer Spezialisten, deren Qualifikationsniveau deutlich über dem bisherigen Facharbeiterniveau liegt (vgl. Hirsch-Kreinsen 2014). Den anderen Pol des Spektrums bezeichnet er es „Schwarm-Organisation“: In dieser Organisationsform agieren hochqualifizierte Beschäftigte in größtmöglicher Offenheit und Flexibilität derart, dass Stör- und Sondersituationen jederzeit durch eigenes Arbeitshandeln bewältigt werden können. Dies erfordert eine lockere Vernetzung aller agierenden Beschäftigten, die gleichberechtigt miteinander tätig sind. Einfache Tätigkeiten werden durch Automatisierung abgedeckt, so dass sich das Qualifikations- wie Handlungsniveau aller Agierenden ähnelt. „Zentrales Merkmal dieses Organisationsmusters ist, dass es keine definierten Aufgaben für einzelnen Beschäftigten gibt, vielmehr handelt das Arbeitskollektiv selbst organisiert, hoch flexibel und situationsbestimmt je nach zu lösenden Problemen im und am technologischen System. Allerdings existiert ein von der Leitungsebene vorgegebener Handlungsrahmen, der grundlegende Handlungsregeln, strategische Ziele und kollektive Orientierungen und Leitvorstellungen etwa in Hinblick auf einen möglichst störungsfreien und optimalen technologischen Prozess vorgibt (Neef/Burmeister 2005: 569ff.)“ (Hirsch-Kreinsen 2014: 25). Auch wenn noch völlig unklar ist, welche Muster sich schlussendlich finden werden, weisen offenbar alle Befunde auf einen absehbaren Wandel der industriellen Produktion hin. Auch hier zeigen die Expertisen, dass sich die moderne Form der Arbeitsorganisation, ob als polarisierte Organisation oder als Schwarm-Organisation, entlang der in dieser Arbeit beschriebenen Merkmale moderner Arbeitsorganisation beschreiben lassen. „Alles deutet

¹⁰⁵ Zu den Anforderungen an Arbeitsorganisation im Prozess der Computerisierung siehe auch die Ausführungen von Nadine Müller (2011), in denen sie feststellt, dass sich „die Computerisierung [...] demnach durch die Transformation des dominanten Produktionsmittels und der Arbeitsorganisation (insbesondere der Form der Arbeitsteilung und des Eigentums) aus[zeichnet] (Müller 2011: 55).

auf eine anhaltende Situation der Unsicherheit und des ‚Pendelns‘ zwischen überkommenen und neuen Mustern der Arbeitsorganisation hin“ (Hirsch-Kreinsen 2009: 462). Das Entgeltrahmenabkommen der Metall- und Elektroindustrie wird dann immer noch seine Gültigkeit besitzen und für die Betriebe dieser Branche das Bewertungssystem von Arbeit und Leistung bestimmen.

Die Erkenntnisse aus anderen Wandlungsprozessen haben gezeigt, dass eine Implementation veränderter Arbeitsorganisation dann erfolgreich war, wenn im Entgeltsystem auf betrieblicher Ebene diese Veränderungsprozesse begleitet wurden. Auf dem Weg in die Industrie 4.0 kann daher das Entgeltrahmenabkommen eine wichtige flankierende Säule sein, dessen Prägekraft nicht unterschätzt werden darf. Es gilt zu diesem Zeitpunkt – in der Phase des Entstehens neuer Arbeitsorganisationsformen – die betriebliche Entgeltgestaltung bereits mit zu denken, mit zu planen und mit zu gestalten. Neben den schier unerschöpflichen Möglichkeiten, Arbeits- und Produktionsprozesse in der Zukunft durch digitale Prozesse weiterzuentwickeln, sollte neben den vielen Herausforderungen, die sich dadurch auf betrieblicher Ebene stellen – die Gestaltung von Arbeit, die Entwicklung von Berufsbildern und beruflicher Qualifizierung, die Berücksichtigung alterns- und altersgerechter Beschäftigung und vieles mehr – die Begleitung diese Entwicklung auch auf der Ebene der Entgeltgestaltung nicht versäumt werden.

Auch wenn diese Arbeit einen kritischen Blick auf die Gewährleistung tariflicher Aktualität geworfen hat und den untersuchten Entgeltrahmenabkommen nur begrenzt und in Teilen die Fähigkeit zuspricht, moderne Formen von Arbeitsorganisation erfolgreich abbilden zu können, so zeichnet sich doch das Entgeltrahmenabkommen durch die Fähigkeit des wandelbaren Einsatzes aus: Um tarifliche Aktualität zu gewährleisten, kann ein Flächentarifvertrag lediglich die Rahmenbedingungen formulieren – betriebliche Aktualität im Entgeltsystem muss in den Betrieben nicht nur einmalig umgesetzt sondern dort auch gelebt werden. Wenn es den Tarifakteuren gelingt, die betrieblichen Akteure dafür zu gewinnen, das System des Flächentarifvertrags aktiv in den Entgeltgestaltungsprozess auf betrieblicher Ebene einzubinden, ist die Aktualität wie Förderung moderner Arbeitsformen auf einem guten Weg. Die kontinuierliche Pflege des betrieblichen Entgeltsystems entlang den Bestimmungen und in den Regelungskorridoren des Entgeltrahmenabkommens ist eine notwendige Aufgabe aller beteiligten Akteure, um tarifliche Aktualität unermüdlich anzustreben und die Herausforderungen moderner Formen von Arbeitsorganisation zukünftig durch ein prägendes Entgeltrahmenabkommen zu begleiten.

12. LITERATUR

- Abel, J./Braczyk, H.-J./Renz, C./Töpsch, K. (1998): Wandel der Arbeitsregulation. Stuttgart.
- Abel, J./Bleses, P. (2006): Eine Variante unter vielen? Zur Gegenwart der dualen Struktur der Interessenvertretung. In: WSI Mitteilungen, Jahrgang 58 (5): 259-264.
- Abel, J./Ittermann, P./Wannöffel, M. (2001): Alte und neue Arenen der Industriellen Beziehungen – Resümee und Ausblick. In: Abel J./Sperling, H.J. (Hrsg.): Umbrüche und Kontinuitäten. München und Mering: 383-405.
- Abel, J./Ittermann, P./Pries, L. (2005): Erwerbsregulierung in hochqualifizierter Wissensarbeit – individuell und kollektiv, diskursiv und partizipativ. In: Industrielle Beziehungen, 12 (1): 28-50.
- Abel, J./Ittermann, P./Hirsch-Kreinsen, H. (2011): Einfacharbeit in der Ernährungsindustrie. Anforderungen und Perspektiven. Hirsch-Kreinsen, H./Weyer, J. (Hrsg.) Soziologisches Arbeitspapier Nr. 29/2011.
- Abel, J./Hirsch-Kreinsen, H./Ittermann, P. (2014): Einfacharbeit in der Industrie. Strukturen, Verbreitung und Perspektiven. Edition sigma. Berlin.
- Antoni, C. H. (1996): Teilautonome Arbeitsgruppen: ein Königsweg zu mehr Produktivität und einer menschengerechten Arbeit?. Weinheim: Beltz.
- Artus, I. (2001): Krise des deutschen Tarifsystems. Die Erosion des Flächentarifvertrags in Ost und West, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden.
- Atteslander, P. (2008): Methoden der empirischen Sozialforschung, 12. Auflage. Schmidt, Berlin: 33-63.
- Bahn Müller, R./Bispinck, R. (1995): Vom Vorzeige- zum Auslaufmodell? Das deutsche Tarifsystem zwischen kollektiver Regulierung, betrieblicher Flexibilisierung und individuellen Interessen, In: Bispinck, R. (Hrsg.): Tarifpolitik der Zukunft – Was wird aus dem Flächentarifvertrag?, Hamburg: 137 – 172
- Bahn Müller, R./Schmidt, W. (2008): Der ERA und seine Umsetzung. Erfahrungen aus Baden-Württemberg, In: Reinhard Bispinck (Hrsg.): Verteilungskämpfe und Modernisierung. VSA Verlag. Hamburg: 78-108
- Bahn Müller, R. (2009), Foliensatz. In: Modernisierung der Tarifstrukturen: Zwischenbilanz der ERA-Einführung. Fachtagung der IG Metall und der Hans-Böckler-Stiftung am 28. Oktober 2009 in Frankfurt am Main.
- Bahn Müller, R./Schmidt, W. (2009): Riskante Modernisierung: Die Reform der Entgeltrafenabkommen am Beispiel der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs. Berlin
- Bahn Müller, R./Schmidt, W. (2009a): Riskante Modernisierung: Wirkungen und Bewertungen der ERA-Einführung in Baden-Württemberg. In: WSI Mitteilung 3/2009. 119-126
- Bahn Müller, R./Kuhlmann, M./Schmidt, W./Sperling, H. J. (2010): Erosion, Erneuerung, Umnutzung: Arbeitgeberverbände und ihr Umgang mit dem Flächentarifvertrag am Beispiel der ERA-

Einführung in der Metall- und Elektroindustrie. In: Industrielle Beziehungen, Jahrgang 17, Band 3, 241-260.

Barthel, J. u.a. (2002): Ganzheitliche Produktionssysteme – Gestaltungsprinzipien und deren Verknüpfung, IfaA (Hrsg.), Köln

Barton, A.-H./Lazarfeld, P.-F. (1979): Einige Funktionen von qualitativer Analyse in der Sozialforschung. In: C. Hopf/E. Weingarten (Hrsg.): Qualitative Sozialforschung. Stuttgart: 41-89

Becker, K. D./Eyer, E. (2001): Grundlagen der Entgeltgestaltung bei Gruppenarbeit. 2001): Praxishandbuch Entgeltsysteme. Durch differenzierte Vergütung die Wettbewerbsfähigkeit steigern, Düsseldorf, 203-231.

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

Behrens, M./Helfen, M. (2010): Employers' Exit from Multi-Employer Bargaining. Organizational Change in German Employers' Associations, in: Proceedings of the 9th IIRA European Congress, 29 June – 1 July 2010, Copenhagen

Behrens, M. (2011): Das Paradox der Arbeitgeberverbände. Von der Schwierigkeit, durchsetzungsstarke Unternehmensinteressen kollektiv zu vertreten, Berlin

Behrens, M. (2013): Arbeitgeberverbände – auf dem Weg in den Dualismus? In: WSI (Hrsg.): WSI Mitteilungen 7/2013: 473-481.

Bellmann, L. (2002): Das IAB-Betriebspanel: Konzeption und Anwendungsbereiche, Allgemeines Statistisches Archiv 86: 177-188.

Beraus, W. (2004): Neues regeln – Bewährtes erhalten – Beteiligungsrechte stärken: Der Entgeltrahmen-Tarifvertrag in Baden-Württemberg, In: WSI Mitteilung 2/2004

Beraus, W./Dick, P. M. (2004): Der ERA-Tarifvertrag in Baden-Württemberg – ein Gestaltungsrahmen für die Arbeit der Zukunft. In: REFA-Nachrichten, Heft 4: 5-10

Bergmann, J./Müller-Jentsch, W. (1975): Cooperative Unionism and Dual Bargaining System Challenged. In: Solomon Barkin (Hrsg.): Worker Militancy and Its Consequences, 1965-75. Praeger, New York-Washington-London 1975: 235-276.

Bergmann, J. (1996): Industrielle Beziehungen. In: Lutz, B./Nickel, H.M./Schmidt, R./Sorge, A. (Hrsg.): Arbeit, Arbeitsmarkt und Betrieb. Opladen: 257-294

Bergmann, J. (2003): Die nolens volens tolerierte Erosion von Tarifvertragsnormen, in: Wagner, H./Schild, A. (Hrsg.) (2003): Der Flächentarifvertrag unter Druck, Hamburg.

Berthel, J./Becker, F. G. (2007): Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 8. Auflage, Stuttgart.

Besgen, N. (1998): Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband ohne Tarifbindung. Tariffucht statt Verbandsflucht. Baden-Baden.

Bispinck, R. (1997): Deregulierung, Differenzierung und Dezentralisierung des Flächentarifvertrages. In: WSI-Mitteilungen, 8/1997: 551-561.

- Bispinck, R./Schulten, T. (1999): Flächentarifvertrag und betriebliche Interessenvertretung. In: W. Müller-Jentsch (Hrsg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der Industriellen Beziehungen. München und Mering: 185-212.
- Bispinck, R. (2003): WSI-Tarifarchiv: Tarifliche Öffnungsklauseln. Eine Analyse von rund 30 Tarifbereichen; www.boeckler.de/pdf/p_ta_elemente_oeffnungsklauseln.pdf (abgerufen im 01/2015)
- Bispinck, R. (2003a): Wie flexibel ist der Flächentarifvertrag. WSI-Tarifarchiv, Düsseldorf (www.boeckler.de/pdf/ta-flaechentarifvertrag.pdf) (2003).
- Bispinck, R. (2006 a): Tarifpolitischer Trendreport, in: Mitbestimmung, Nr. 9: 34-38.
- Bispinck, R. (2006 b): Abschied vom Flächentarifvertrag? Der Umbruch in der deutschen Tariflandschaft, in: WSI (Hrsg.): WSI-Tarifhandbuch 2006, Frankfurt a. M.: 39-66
- Bispinck, R./Schulten, T. (1998): Globalisierung und das deutsche Kollektivvertragssystem. In: WSI-Mitteilungen Jahrgang 55: 241-248.
- Bispinck, R./Schulten, T. (1999): Flächentarifvertrag und betriebliche Interessenvertretung. In: Müller-Jentsch, W. (Hrsg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der Industriellen Beziehungen. München und Mering. (3. Aufl.): 185-212.
- Bispinck, R./Schulten, T. (2003): Verbetrieblichung der Tarifpolitik? Aktuelle Tendenzen und Einschätzungen aus Sicht von Betriebsräten und Personalwesen. In: WSI-Mitteilungen 56: 157-167.
- Bispinck, R./Schäfer, C. (2006): Niedriglöhne und Mindesteinkommen: Daten und Diskussionen in Deutschland, in: Schulten, Thorsten u.a. (Hg.) (2006): Mindestlöhne in Europa, Hamburg
- Bispinck, R./Bahnmüller, R. (2007): Abschied vom Flächentarifvertrag? Der Umbruch in der deutschen Tariflandschaft und seine Konsequenzen für die betriebsorientierte Tarifpolitik. In: Bispinck, R. (Hrsg.) (2007): Wohin treibt das Tarifsysteem? VSA-Verlag, Hamburg.
- Blume, O. (1964): Normen und Wirklichkeit einer Betriebsverfassung. Tübingen.
- Bosch, A. (1997): Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität. Neue Verhandlungsbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat. München und Mering.
- Bosch, A./Ellguth, P./Schmidt, R./Trinczek, R. (1999): Betriebliches Interessenhandeln. Band 1: Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie. Leske und Budrich. Opladen.
- Bosch, G. (2008): Auflösung des deutschen Tarifsystems. In: Wirtschaftsdienst 1.2008: 16-20.
- Braßler, A. (2009): Impulse für innovative Produktionssysteme – Ganzheitliche Produktionssysteme, RKRW Kompetenzzentrum (Hrsg.): Faktenblatt 3/2008
- Braßler, A./Grau, C. (2005): Modularisierung, in: Die Betriebswirtschaft, 65. Jg., Heft 5, S. 526-529.
- Breisig, T. (1990): Betriebliche Sozialtechniken: Handbuch für Betriebsrat und Personalwesen: Neuwied. Frankfurt am Main, Luchterhand.

- Bürklin, W. (2005): Die politische Diskussion zur Zukunft des Flächentarifvertrages, In: Flächentarifvertrag: Zukunfts- oder Auslaufmodell? Festschrift für Rolf Achim Eich, 2005: 39-58.
- Bullinger, H. J./Menrad, W. (2001): Entgeltgestaltung von Gruppenarbeit. Personalwirtschaft, 9, 28-35.
- Brödner, P./Latniak, E. (2002): Der lange Weg zur "High Road": neue Untersuchungsergebnisse zu organisatorischen Veränderungen in Unternehmen. In: Institut Arbeit und Technik: Jahrbuch 2001/2002. Gelsenkirchen: 113-134.
- Brödner, P. (1986): Fabrik 2000. Alternative Entwicklungspfade in Zukunft der Fabrik, 2. Auflage. Ed Sigma Bohn, Berlin.
- Bundesagentur für Arbeit (2014): Statistik der Bundesagentur für Arbeit; Zahlen, Daten, Fakten: Strukturdaten und -indikatoren; Regionaldirektionen und Bundesländer, Hannover, Juni 2014
- Bundesarbeitsgericht (2010a): Aufgabe des Grundsatzes der Tarifeinheit. Anfragebeschluss, Beschluss vom 27.1.2010 (4 AZR 549/08 [A]), in: NZA – Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht, 27. Jg., Nr. 11: 645-659
- Bundesarbeitsgericht (2010b): Aufgabe des Grundsatzes der Tarifeinheit. Anschluss an Rechtsauffassung des 4. Senats, Beschluss vom 23.6.2010 (10 AS 2/10), in: NZA – Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht, 27. Jg., Nr. 13: 778
- Bundesregierung (2014): Entwurf eines Gesetzes zur Tarifeinheit, http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Thema-Arbeitsrecht/entwurf-gesetztarifeinheit.pdf?__blob=publicationFile; online abgerufen Jan. 2015
- Bungard, W./Antoni, C. H. (1993): Gruppenorientierte Interventionstechniken.
- Burkhard, O. (2008): ERA-Einführung in der Metall- und Elektroindustrie, in: Reinhard Bispinck (Hrsg.): Verteilungskämpfe und Modernisierung - Aktuelle Entwicklungen in der Tarifpolitik, VSA Verlag, Hamburg: 69-77.
- Däubler, W. (2015): Gutachten zum Gesetzentwurf der Bundesregierung zum Tarifeinheitsgesetz, erstellt im Auftrag der Bundestagsfraktion DIE LINKE, Berlin, 9.1.2015; online abgerufen unter <http://www.mdb-klaus-ernst.de/wp-content/uploads/2015/01/Gutachten-zur-Tarifeinheit-W-Däubler-DIE-LINKE.pdf>; 02/2015
- Dickmann, P. (Hrsg.) (2009): Schlanker Materialfluss: mit Lean Production, Kanban und Innovationen. 2. Auflage, Springer Verlag, Berlin Heidelberg.
- Dieckmann, A. (2009): Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen. 20. Auflage, Rowohlt-Taschenbuch-Verlag, Reinbek bei Hamburg
- Dombrowski, T. (2000): Gruppenarbeit und Entgeltsysteme: Ein Beitrag zur Untersuchung der Wirkung von Entgeltsystemen auf die Personaleinsatzflexibilität: eine Fallstudienuntersuchung (Vol. 23). Hampp Verlag GmbH, München.
- Dörre, K. (1996): Partizipatives Management - ein Schritt zum demokratischen Betrieb? In: Denisow, K./Fricke, W./Stieler-Lorenz, B. (Hrsg.): Partizipation und Produktivität. Friedrich-Ebert-Stiftung. Forum Zukunft der Arbeit (5). Bonn: 69-86.

- Rosdücher, J. (1997): Arbeitsplatzsicherheit durch Tarifvertrag. Strategien, Konzepte, Vereinbarungen, München/Mehring
- Eichhorst, K. J. (1991): Vorreiter auf dem Weg zu mehr Beschäftigungsgerechtigkeit. In: Die Mitbestimmung 1991
- Eyer, E./Stockhausen, A. (1997): Entgeltsysteme bei Gruppenarbeit – Ergebnisse einer aktuellen Studie. Angewandte Arbeitswissenschaft, 152: 18-27.
- Ellguth, p./Kohaut, S. (2013): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2012, in: WSI-Mitteilungen 4/2013
- Erhard, K. (2007): Tarifliche Öffnungsklauseln als stabilisierende Instrumente des Flächentarifvertrags. Erfahrungen aus der Chemischen Industrie. In: Bispinck, R. (Hrsg.) (2007): Wohin treibt das Tarifsystem? VSA-Verlag, Hamburg
- Fecht, M./Unhebed, M. (2003): Gruppenarbeit in Produktionsbetrieben. Tectum Verlag DE
- Friedrichs, J. (1990): Methoden empirischer Sozialforschung. 14. Aufl. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Fuchs, M./Niederhoff, H.-U. (Hrsg.) (1993): Sozialpartnerschaft – Meinungen, Visionen, Vorschläge. Köln.
- Funder, M. (1995): Stand und Perspektiven der Mitbestimmungsforschung. Von der institutionenorientierten Mitbestimmungs- zur industrial relations-Forschung. Eine Literaturstudie. Düsseldorf.
- Funder, M. (1999): Mitbestimmungsforschung der Gegenwart. Erosion oder Stabilität? - Zum Wandel der betrieblichen Interessenvertretung. In: H. G. Nutzinger (Hrsg.): Perspektiven der Mitbestimmung: historische Erfahrungen und moderne Entwicklungen vor europäischem und globalen Hintergrund. Marburg: 169-191.
- Fürstenberg, Fr. (1975): Industrielle Arbeitsbeziehungen. Untersuchungen zu Interessenlagen und Interessenvertretungen in der modernen Arbeitswelt. Wien.
- Fürstenberg, Fr. (1969): Betriebssoziologie. In: W. Bernsdorf (Hg.): Wörterbuch der Soziologie. Stuttgart: 109-114.
- Fürstenberg, Fr. (1958): Der Betriebsrat. Strukturanalyse einer Grenzinstitution. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 10 (3): 418-429.
- Foit, O. (1978): Analytische Arbeitsbewertung, der Prozess ihrer Einführung als Methodenkritik, Berlin.
- Förster, G./Hausmann, P. (1993): Der Bundesentgelttarifvertrag der chemischen Industrie - Geschichte, Erfahrungen, Perspektiven. In: WSI Mitteilungen 12/1993.
- Gaedeke, O. (2001): Industrielle Beziehungen in Veränderung. Neue Formen der Betriebsratsarbeit. Rainer Hampp Verlag, München und Mering
- Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM (Hrsg.) (2008): Konfliktfelder bei der betrieblichen Umsetzung des ERA,; Dialog Ausgabe Nr. 4/2008

- Gerst, D./Hardwig, T./Kuhlmann, M./Schumann, M. (1994): Gruppenarbeit in der betrieblichen Erprobung – ein „Modell“ kristallisiert sich heraus. *angewandte Arbeitswissenschaft*, 142, 5-30.
- Gerst, D. (2004): Industrielle Gruppenarbeit und der Leittypus des Arbeitskraftunternehmers. *Typisch Arbeitskraftunternehmer. Befunde der empirischen Arbeitsforschung*. Berlin, 187-207.
- Grap, R. (1998): *Produktion und Beschaffung: Eine praxisorientierte Einführung*. Vahlen, München, 39-77.
- Greifenstein, R./Kißler, L. (2010): *Mitbestimmung im Spiegel der Forschung. Eine Bilanz der empirischen Untersuchungen 1952-2010*. Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Band 123. edition sigma. Berlin.
- Göcking, J. (2012): *Betriebsräte-Befragung zu Ganzheitlichen Produktionssystemen (GPS) - Gestaltungspraxis, Problemfelder und Beteiligungsschwerpunkte*. TBS-Netz Arbeitsgruppe Ganzheitliche Produktionssysteme. BEST Beratungsstelle für sozialverträgliche Technologiegestaltung e.V. (Hrsg.), Saarbrücken
- Goldmann, S./Nagel, R./Preiss, K. (1995): *Agile Competitors and Virtual Organisations. Strategies for Enriching the Customers*. New York.
- Habel, N. (2011): Interview mit Normen Habel, Mitarbeiter der Organisationsentwicklung, In: *RKW-Magazin 04/2011*
- Häck, S. (2007): *Bausteine moderner Produktionssysteme- Ausarbeitung auf Basis der Master-Thesis „Renaissance der Methoden und Werkzeuge auf Basis von Produktionssystemen im industriellen Einsatz“*. Online abgerufen unter <http://www.call-a-consultant.de/downloads/Methoden/Produktionssysteme.pdf>, Januar 2015.
- Haipeter, T./Schilling, G. (2005): *Tarifbindung und Organisationsentwicklung: OT-Verbände als Organisationsstrategie der metallindustriellen Arbeitgeberverbände*, in: *IAT (Hrsg.): Jahrbuch 2005, Gelsenkirchen 2005: 169-184*.
- Haipeter, T./Schilling, G. (2006): *Arbeitgeberverbände in der Metall- und Elektroindustrie. Tarifbindung, Organisationsentwicklung und Strategiebildung*. Hamburg
- Haipeter, T. (2006): *Streit um den Mindestlohn*. In: *Mitbestimmung 10/2006: 52-56*
- Haipeter, T. (2009a): *Tarifabweichung und Flächentarifverträge. Eine Analyse der Regulierungspraxis in der Metall- und Elektroindustrie*, Wiesbaden.
- Haipeter, T. (2009b): *Tarifabweichung: Regulierung, Koordinierung und Praxis in der Metallindustrie und der chemischen Industrie*. In: *WSI-Mitteilungen*, Jg. 62, Heft 4, S. 185-192.
- Haipeter, T. (2010): *Betriebsräte als neue Tarifakteure. Zum Wandel der Mitbestimmung bei Tarifabweichungen*. edition sigma. Berlin
- Hammer, M., Champy, J. (1994): *Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen*. Frankfurt/Main, New York.
- Harasser, A./Pagel, B. (2010): *Nach dem Erfurter Urteil: Zersplitterung der Tariflandschaft nicht zu befürchten*, in: *DIW-Wochenbericht*, 77. Jahrgang, Nr. 30: 6-11

- Heidenreich, M./ Töpsch, K. (1998): Die Organisation von Arbeit in der Wissensgesellschaft. In: "Industrielle Beziehungen". 5 (1): 13-44
- Heidling, E./Deiß, M./Meil, P./Schmierl, K. (2004): Restrukturierung nationaler Interessenvertretung. In: Beck, U./Lau, C. (Hrsg.): Entgrenzung und Entscheidung - Was ist neu an der Theorie reflexiver Modernisierung?, Suhrkamp, Frankfurt a.M.: 360-383.
- Hensche, D. (2004): Zur rechtlichen Zulässigkeit der OT-Mitgliedschaft. Rechtsgutachten, Düsseldorf.
- Hopf, C. (2000). Qualitative Interviews – ein Überblick. In: Flick, U. u.a. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Hamburg, 349-359
- Huber, B./Schild, A. (2004): Die neuen Entgelttarifverträge. In: WSI Mitteilungen 2/2004.
- Huber, B./Burkhard, O./Klebe, T. (2005): Tarifpolitik ist Betriebspolitik, Betriebspolitik ist Tarifpolitik. In: WSI Mitteilungen 11/2005: 656-662
- Hilf, E./Jacobsen, H. (2004): Reorganisation und Arbeitsgestaltung: Ansatzpunkte zur Lockerung der geschlechtshierarchischen Arbeitsteilung, in: Gertraude Krell (Hrsg.), Chancengleichheit durch Personalpolitik, Wiesbaden: 245-262
- Hillmann, K.-H. (1994): Wörterbuch der Soziologie. 4. Auflage. Stuttgart: 4
- Hirsch-Kreinsen, H./v. Behr, M. (Hrsg.) (1998): Globale Produktion und Industriearbeit. Arbeitsorganisation und Kooperation in Produktionsnetzwerken; Frankfurt/New York, Campus-Verlag: 11-16
- Hirsch-Kreinsen, H. (2009): Entgrenzung von Unternehmen und Arbeit. In: Beckert, J./Deutschmann, C. (Hrsg.): Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Wirtschaftssoziologie, Sonderheft 49/2009: 447-465.
- Hirsch-Kreinsen, H. (2009a): Innovative Arbeitspolitik im Maschinenbau? Soziologisches Arbeitspapier Nr. 26/2009, Technische Universität Dortmund.
- Hirsch-Kreinsen, H. (2014): Wandel von Produktionsarbeit – „Industrie 4.0“; Soziologisches Arbeitspapier Nr. 38/2014; Hirsch-Kreinsen, H./Weyer, J. (Hrsg.), Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Technische Universität Dortmund; online abgerufen unter http://www.wiso.tu-dortmund.de/wiso/is/de/forschung/soz_arbeitspapiere/Arbeitspapier_Industrie_4_0.pdf, 02/2015
- Hirsch-Kreinsen, H./Minssen, H. (2013): Arbeitsorganisation. In: Hirsch-Kreinsen, H./Minssen, H. (Hrsg.): Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie, Berlin: edition sigma: 84-89
- Hirsch-Kreinsen, H./Ramge, U. (1994): Qualifizierte Gruppenarbeit: Leistungspolitische Probleme und betriebliche Gestaltungsfelder, in: Moldaschl, M./Schultz-Wild, R. (Hrsg.) (1994): Arbeitsorientierte Rationalisierung. Fertigungsinseln und Gruppenarbeit im Maschinenbau
- Hilbert, J./Sperling, H.-J./Fretschner, R. (1999): Interessenvertretung in Klein- und Mittelbetrieben. In: Müller-Jentsch, Walther (Hrsg.): Konfliktpartnerschaft. 3. Auflage München und Mering: 257-272

Hofmann, A./Rösner, U. (2007): Die ERA-Umsetzung in Nordrhein-Westfalen: Eine Halbzeitbilanz; In: Angewandte Arbeitswissenschaft. Zeitschrift für die Unternehmenspraxis. 2007, Nr. 193: 1-18.

IG Metall Vorstand (Hrsg.) (2008): Daten – Fakten – Informationen, 37. Auflage 15

IG Metall Vorstand (Hrsg.) (2001): IG Metall Zukunftsreport. Ergebnisse im Überblick – Zuspitzungen und Diskussionsanreize. Frankfurt a.M.

IG Metall Vorstand (Hrsg.) (2011): Ganzheitliche Produktionssysteme menschengerecht gestalten. Risiken erkennen – Chancen nutzen. Frankfurt a.M.

IG Metall (Hrsg.), Tariflexikon, Stichwort: tarifloser Zustand, online im Internet: http://www.igmetall.de/view_tarifglossar-tarifloser-zustand-10906.htm, abgerufen 02/2015.

IG Metall (Hrsg.), Tariflexikon, Stichwort: Arbeitsbewertung, online im Internet: http://www.igmetall.de/view_tarifglossar-arbeitsbewertung-10987.htm, abgerufen 02/2015.

IG Metall (Hrsg.) (2014): metallzeitung 3/2014

IG Metall Nordrhein-Westfalen (Hrsg.) (2006): Gemeinsames ERA Glossar für die Metall- und Elektroindustrie Nordrhein-Westfalens, vom 20. Dezember 2005, Düsseldorf

IG Metall Bezirk Niedersachsen und Sachsen-Anhalt (2006): Der ERA kommt. Hinweise zum Entgelt-Rahmentarifvertrag für Beschäftigte in der niedersächsischen Metallindustrie

IG Metall 2015: Suchwort: Aufbau; online abgerufen unter <http://www.igmetall.de/aufbau-der-ig-metall-236.htm> online abgerufen Januar 2015.

Ittermann, P./Niewerth, C. (2004): „Bleibt alles anders?“ Organisations- und Beteiligungsstrukturen in der digitalen Wirtschaft – Ergebnisse einer repräsentativen Befragung. SOAPS papers Forschungsberichte des Lehrstuhls Organisationssoziologie und Mitbestimmungsforschung Ludger Pries (Hrsg.) Nr. 4, Jahrgang 3, Juni 2004, Bochum

Ittermann, P. (2009): Betriebliche Partizipation in Unternehmen der Neuen Medien: innovative Formen der Beteiligung auf dem Prüfstand. Campus Verlag, Frankfurt am Main

Jürgens, U. (1984): Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozeß – Eine Problemskizze zur Arbeitspolitik. In: Jürgens, U./Naschold, F. (Hrsg.): Arbeitspolitik. Opladen: 58-91

Kern, H./Schumann, M. : Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion, München 1984

Kern, H./Sabel, C. (1993): Verblaßte Tugenden – Die Krise des deutschen Produktionsmodells. In: Soziale Welt, Sonderband "Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit".

Keller, B. (1997): Einführung in die Arbeitspolitik. 5. Auflage. München/Wien

Kleinschmidt, M./Pekruhl, U. (1994 a): Kooperation, Partizipation und Autonomie: Gruppenarbeit in deutschen Betrieben. In: Arbeit, Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik.

Kleinschmidt, M./Pekruhl, U. (1994 b). Kooperative Arbeitsstrukturen und Gruppenarbeit in Deutschland. Ergebnisse einer repräsentativen Befragung. IAT Strukturberichterstattung 01.

Kleinhempel, K./ Satzer, A./Steinberger, V. (2015): Industrie 4.0 im Aufbruch? Ein beispielhafter Ausschnitt aus dem betrieblichen Stand; Report Nr. 5/2015 der Mitbestimmungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung.

Klebe, T./Roth, S. (1988): Einführung – Selbststeuerung der Arbeit und neue Unternehmerstrategien. In: Perspektive: Gruppenarbeit. Roth, S./Kohl, H. (Hrsg.) Köln.

Kuhlmann, M./Sperling, H.J. (2008): Neue (A)ERA? Zur Umsetzung des neuen Entgelttarifvertrages (ERA) in der Metall- und Elektroindustrie Niedersachsens. In: Mitteilungen aus dem SOFI, 2: 5-7.

Kuhlmann, M./Sperling, H.J. (2009): Der Niedersachsen-Weg – Tarifregelungen, Einführungsprozesse und Wirkungen des ERA. In: WSI-Mitteilungen, 3/2009: 127-135.

Kurz, C. (2014): Vortrag von Constanze Kurz zum Thema „Industrie 4.0“, In: 9. Theorie-Praxis-Dialog Industrie 4.0. Technologieentwicklung und die Zukunft von Arbeit und Industrie am 9.-11.04.2014, Lohr, IG Metall Vorstand, FB Gewerkschaftliche Bildungsarbeit (Hrsg.), Frankfurt a.M.

Küstners, I. (2009): Narrative Interviews. Grundlagen und Anwendungen, 2. Aufl. Wiesbaden Lehrbuch: Hagener Studentexte zur Soziologie: VS Verlag

Kinkel, S./Wengel, J. (1997): Neue Produktionskonzepte: Eine Diskussion macht noch keine Sommer, Produktionsinnovationserhebung des ISI über den Stand der Verbreitung neuer Produktionskonzepte, PI Mitteilungen Nr. 4, Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung, Karlsruhe.

Kißler, L. (1992): Die Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland. Marburg

Koenigsmarck, O. v./Trenz, C. (1996): Einführung von Business Reengineering. Methoden und Praxisbeispiele für den Mittelstand. Frankfurt/Main, New York.

Kohaut, S./Schnabel, C. (2003): Zur Erosion des Flächentarifvertrages: Ausmaß, Einfluss und Gegenmaßnahmen. In: Industrielle Beziehungen 10: 191-219.

Kohaut, S./Schnabel, C. (2006): Tarifliche Öffnungsklauseln: Verbreitung, Inanspruchnahme und Bedeutung. Diskussionspapiere Nr. 41, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Lehrstuhl für Arbeitsmarkt- und Regionalpolitik 05/2006.

Kohaut, S./Schnabel, C. (2007): Tarifliche Öffnungsklauseln – Verbreitung, Inanspruchnahme und Bedeutung, in: Sozialer Fortschritt, 56. Jg.: 33-40.

Korge, A. (2008): Alle mitnehmen sichert den Erfolg, in: Von Modernisierungsinselfen zu integrierten Produktionssystemen, Lay, G. (Hrsg.), Frankfurt am Main, S. 160-210

Kotthoff, H. (1998): Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte – Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und 'gnadenlosem Kostensenkungsdiktat'. In: Industrielle Beziehungen, 5 (1): 76-100

- Kotthoff, H. (2000): Anerkennung und Sozialer Austausch. In: Holtgrewe, U./Voswinkel, S. (Hrsg.): Die soziologische Kategorie der Anerkennung. Konstanz
- Kotthoff, H. (2001): Zwischen Selbstausbeutung und Selbstverwirklichung. Wandlungen im Arbeitsmodell Hochqualifizierter Angestellter. Arbeitspapier Nr. 44. Bremen.
- Kratzer, N./Boes, A./Döhl, V./Marrs, K./Sauer, D. (2004): Entgrenzung von Unternehmen und Arbeit – Grenzen der Entgrenzung. In: Beck, U./Lau, C. (Hrsg.): Entgrenzung und Entscheidung. Frankfurt a. M.: 329-359
- Kromrey, H. (1986): Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der Datenerhebung und Datenauswertung. 3. überarbeitete Auflage Opladen: Leske + Budrich.
- Lacher, K (2007): Einheitliche Entgelt(rahmen)tarifverträge (ERA) in der Automobilindustrie. Verlag Kovac, Hamburg.
- Lacher, M. (2000): Gruppenarbeit in der Automobilindustrie – Zwischen Teilautonomie und Neuorientierung. Eine Zwischenbilanz; In: Arbeit, Heft 4, Jahrgang 9 (2000): 133-141.
- Laske, S. (1977): Die „Anforderungsgerechtigkeit“ in der Arbeitsbewertung oder die Funktion von Fiktionen, in: Arbeit im Konflikt, hrsg. v. Gohl, J., München, 142-162
- Lay, G., Neuhaus, R. (2005): Ganzheitlicher Produktionssysteme (GPS) – Fortführung von Lean Production? In: Angewandte Arbeitswissenschaften, Nr.185, 32–37
- Lay, G (2006): Arbeitsorganisation im Kontext neuer Produktionskonzepte, in: Produktionssysteme und Kompetenzerwerb – zu den Veränderungen moderner Arbeitsorganisation und ihren Auswirkungen auf die Berufliche Bildung; Clement, U./Lacher, C. (Hrsg.), 1. Auflage, Franz Steiner Verlag, Stuttgart, 31-42
- Lehndorff, S. (2003): The long good-bye? Tarifvertragliche Arbeitszeitregulierung und gesellschaftlicher Arbeitszeitstandard. In: Industrielle Beziehungen (10): 273-295.
- Lengfeld, H. (1998): Kollektive Interessen, Politik und symbolische Interaktion im Betrieb. In: Industrielle Beziehungen 5 (4): 438-456
- Lengfeld, H. (2003): Mitbestimmung und Gerechtigkeit. Zur moralischen Grundstruktur betrieblicher Verhandlungen. München und Mering
- Lengfeld, H./Liebig, S. (1999): Betriebspolitik und innerbetriebliche Gerechtigkeitsvorstellung – Theorie innerbetrieblicher Verhandlungsbeziehungen. In: German Industrial Relations Association (GIRA) (Hrsg.): Theorieansätze für die Analyse Industrieller Beziehungen. Diskussionspapier für die GIRA-Jahrestagung. Trier: 45-72
- Lengfeld, H./Liebig, S. (2002): Gruppenarbeit, Entlohnung und Gerechtigkeit – Zu einem vergessenen Feld der arbeitssoziologischen Reorganisationsforschung. Zeitschrift für Soziologie, Jg. 31, Heft 3, Juni 2002, 211-231
- Leminsky, G. (2001): Gewerkschaften und Mitbestimmung in Deutschland: Historischer Rückblick und Handlungsprospekt für die Zukunft. In: Abel, J./Ittermann, P. (Hrsg.): Mitbestimmung an den Grenzen? München und Mering: 39-68

- Lesch, H. (2008): Das deutsche Tarifsystem zwischen Regulierung und Fragmentierung. In: Wirtschaftsdienst 1.2008: 11-15
- Lesch, H./Hellmich, P. (2015): Das Tarifeinheitsgesetz: Juristischer Balanceakt mit ökonomischer Wirkung, IW policy paper, No. 1/2015
- Lueglinger, E./Renger, R. (2013): Das weite Feld der Metaanalyse. Sekundär-, literatur- und metaanalytische Verfahren im Vergleich. In: kommunikation.medien, 2. Ausgabe. [journal.kommunikation-medien.at].
- Mayring, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. 5. Auflage. Weinheim: Beltz Verlag
- Marshall, Th. (1964): Class, Citizenship, and Social Development. Garden City.
- Menningen, M. (2009): unveröffentlichtes Thesenpapier „Einführung ERA im Rahmen des 4. ERA-Workshops“, Manfred Menningen, IG Metall Bezirksleitung Nordrhein-Westfalen.
- Merton, R.K./Kendall, P.L. (1979). Das fokussierte Interview. In: Hopf, C. / Weingarten, E. (Hrsg.). Qualitative Sozialforschung. Stuttgart: Klett-Cotta: 171-204.
- MetallNRW (2015): Stichwort: Geschichte; www.metallnrw.de; online abgerufen 01/2015; <http://www.metallnrw.de/verband/geschichte>).
- Minssen, H. (1999). Von der Hierarchie zum Diskurs?. Die Zumutungen der Selbstregulation. München und Mering, Hampp.
- Minssen, H. (1999a): Direkte Partizipation contra Mitbestimmung? Herausforderung durch diskursive Koordinierung. In: W. Müller-Jentsch (Hrsg.): Konfliktpartnerschaft. 3. Aufl. München und Mering: 129-156
- Minssen, H. (2001): Zumutung und Leitlinie. Der Fall Gruppenarbeit. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 30, Heft 3, Juni 2001, 185-198
- Minssen, H. (2006): Arbeits- und Industriesoziologie – Eine Einführung. Frankfurt a. M./New York
- Minssen, H. (2007): Entgrenzte Arbeit – Subjektivierete Arbeit. In: Soziologische Revue, 30 (2): 131-141
- Minssen, H./Riese, Ch. (2007): Professionalität der Interessenvertretung – Arbeitsbedingungen und Organisationspraxis von Betriebsräten. Sigma. Berlin
- Mikl-Horke, G. (1997): Industrie- und Arbeitssoziologie. 4. Auflage. München
- Moldaschl, Manfred, Klaus Schmierl (1994): Fertigungsinseln und Gruppenarbeit – Durchsetzung neuer Arbeitsformen bei rechnerintegrierter Produktion; in: Moldaschl, M./Schultz-Wild, R. (Hrsg.): Perspektiven arbeitsorientierter Rationalisierung – Fertigungsinseln und Gruppenarbeit im Maschinenbau. Frankfurt/New York, 51-104.
- Moldaschl, M. (2002): Subjektivierung – eine neue Stufe in der Entwicklung der Arbeitswissenschaft? In: Moldaschl, M./Voß, G.G. (Hrsg.): Subjektivierung von Arbeit. München, Mering: 23-52

- Müller, N. (2011): Arbeitsbeziehungen und Computerisierung. In: Bundesverband Deutscher Soziologinnen und Soziologen e.V. (BDS) (Hrsg.): Sozialwissenschaften und Berufspraxis (SuB) 34. Jahrgang (2011) Heft 1: 54-65.
- Müller-Jentsch, W. (1995): Auf dem Prüfstand: Das deutsche Modell der Industriellen Beziehungen. In: Industrielle Beziehungen 1 (1): 11-24
- Müller-Jentsch, W. (1997): Soziologie der Industriellen Beziehungen. Eine Einführung. 2. Aufl. Frankfurt a. M./New York
- Müller-Jentsch, W. / Seitz, B. (1998). Betriebsräte gewinnen Konturen. Ergebnisse einer Betriebsräte-Befragung im Maschinenbau. Industrielle Beziehungen/The German Journal of Industrial Relations, 361-387.
- Müller-Jentsch, W. (1999): Die deutsche Mitbestimmung – ein Auslaufmodell im globalen Wettbewerb? In: H. G. Nutzinger (Hrsg.): Perspektiven der Mitbestimmung: historische Erfahrungen und moderne Entwicklungen vor europäischem und globalen Hintergrund. Marburg: 287-304
- Müller-Jentsch, W./Ittermann, P. (2000): Industrielle Beziehungen. Daten, Zeitreihen, Trends 1950-1999. Frankfurt a. M.
- Müller-Jentsch, W. (2007): Strukturwandel der Industriellen Beziehungen. 'Industrial Citizenship' zwischen Markt und Regulierung. Wiesbaden
- Müller-Jentsch, W. (2004): Mitbestimmung in Organisationen: Soziale cum/versus ökonomische Rationalität. Eine Argumentation in acht Thesen. In: I. Artus/R. Trinczek (Hrsg.): Über Arbeit, Interessen und andere Dinge. München, Mering: 143-158.
- Müller-Jentsch, W. (2008): Arbeit und Bürgerstatus. Studien zur sozialen und industriellen Demokratie. Wiesbaden
- Naschold, F. (1985): Arbeit und Politik. Gesellschaftliche Regulierung der Arbeit und der sozialen Sicherung. Frankfurt a. M.
- Neuloh, O. (1956): Die deutsche Betriebsverfassung und ihre Sozialformen bis zur Mitbestimmung. Tübingen
- Neuloh, O. (1960): Der neue Betriebsstil – Untersuchungen über die Wirklichkeit und Wirkungen der Mitbestimmung. Tübingen
- NiedersachsenMetall (2015): Stichwort: über uns; http://www.niedersachsenmetall.de/nm/de/ueber_uns/; online abgerufen Januar 2015)
- Nienhüser, W. (1993): Die historische Entwicklung der Grundlohndifferenzierung. Eine Erklärungsskizze auf macht- und transaktionskostentheoretischer Grundlage, in: Entgeltsysteme: Lohn, Mitarbeiterbeteiligung und Zusatzleistungen, Hrsg. Weber, W., Stuttgart, 233-268
- Nienhüser, W.; Hoßfeld, H. (2007): Regulierungsform und Verbetriebligungsneigung von Managern und Betriebsräten. Ergebnisse einer empirischen Erhebung. In: Industrielle Beziehungen, Nr. 4 289-315.

Nienhüser, W.; Hoßfeld, H. (2010): Vertrauen und Verbetriebligungsneigung von Managern und Betriebsräten. Ergebnisse einer empirischen Erhebung (Teil 1), in: Sozialer Fortschritt, 2010, Nr. 8: 219-225

NiedersachsenMetall (2011): Geschäftsbericht 2007 – 2010

Niedersachsen Metall (2010): Presse-Informationen des Verbandes Metallindustriellen Niedersachsens e.V., Werner Fricke; vom 07. Juni 2010.

Niewerth, C./Wannöffel, M. (2008): Interview mit Robert Sadowsky (IG Metall Bezirksleitung NRW), In: Konfliktfelder bei der betrieblichen Umsetzung des ERA, Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM (Hrsg.); Dialog Ausgabe Nr. 4/2008: 37-47.

Niewerth, C./Wannöffel, M. (2008): Interview mit Dr. Manfred Hering und Axel Hofmann (AGV Metall NRW), In: Konfliktfelder bei der betrieblichen Umsetzung des ERA, Gemeinsame Arbeitsstelle RUB/IGM (Hrsg.); Dialog Ausgabe Nr. 4/2008: 23-36.

Niewerth (2003): Der Bundesentgelttarifvertrag der chemischen Industrie. Erfahrungen im Rückblick – Erkenntnisse für die Zukunft?, unveröffentlichte Studie für die TBS NRW, Juni 2003.

Nordhause-Janz, J./Pekruhl, U. (Hrsg.) (2000): Arbeiten in neuen Strukturen. Partizipation, Kooperation, Autonomie und Gruppenarbeit in Deutschland. München

Ohl, K. (2011): Was hat die IG Metall mit ERA gewollt und wie wurden diese Ziele im Verlauf der Einführung umgesetzt?, In: Ein Meilenstein der Tarifpolitik wird besichtigt. Die Entgelttarifverträge in der Metall- und Elektroindustrie: Erfahrungen – Resultate – Auseinandersetzungen; Brandl, S./Wagner, H. (Hrsg.) (2011), edition sigma. Berlin.

Ohno, T. (1978, 2013): Das Toyota-Produktionssystem, 3. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt/Main

Pekruhl, U. (2001): Partizipatives Management: Konzepte und Kulturen. München und Mering

Pfeiffer, W./Weiss, S. (1994): Lean-Management: Grundlage der Führung und Organisation industrieller Unternehmen, 2. Aufl., Erich Schmidt, Berlin.

Piore, M. J./Sabel, Ch. (1985): Das Ende der Massenproduktion, Berlin

Pries, L. (2005): Kräftefelder der Strukturierung und Regulierung von Erwerbsarbeit. Überlegungen zu einer entwicklungs- und institutionenorientierten Sozialwissenschaft der Erwerbsarbeit. SOAPS-papers 1. Bochum

Pries, L. (2005a): Das Scharnier Mitbestimmung. In: Frankfurter Rundschau vom 28. 7. 2005. Frankfurt: 6

Promberger, M./Rosdächer, J./Seifert, H./Trinczek, R. (1997): Weniger Geld, kürzere Arbeitszeit, sichere Jobs?, Berlin.

Popitz, H./Bardt, H. P./Jüres, E. A./Kesting, H. (1957) : Das Gesellschaftsbild des Arbeiters – soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie. Tübingen

Pongratz, H.J./Voß, G. (2003): Arbeitskraftunternehmer - Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. Sigma. Berlin.

- Pfeiffer, W./Weiß, E. (1994): Lean Management: Grundlagen der Führung und Organisation lernender Unternehmen. 2. Auflage, E. Schmidt, Berlin
- REFA (Hrsg.) (1993): REFA Methodenlehre der Betriebsorganisation, Lexikon der Betriebsorganisation, Leipzig.
- Ridder, H.-G. (1999): Personalwirtschaftslehre, Stuttgart.
- Roth, S./Kohl, H. (Hrsg.) (1988): Perspektive: Gruppenarbeit, Die andere Arbeitswelt, Band 1, Köln.
- Saurwein, R. G. (2000): Zur Diffusion von Gruppenarbeit im Maschinenbau – Gestaltung und Dynamik, in: Widmaier, U. (Hrsg.), Der deutsche Maschinenbau in den neunziger Jahren – Kontinuität und Wandel einer Branche, Campus Verlag, Frankfurt/Main, 147-176
- Schild, A. (2003): Die Dezentralisierung der Tarifverträge als Chance begreifen? In: Wagner, H./Schild, A. (Hrsg.) (2003): Der Flächentarifvertrag unter Druck, Hamburg.
- Schettgen, P. (1996): Arbeit, Leistung, Lohn: Analyse- und Bewertungsmethoden aus sozioökonomischer Perspektive, Stuttgart
- Schmidt, R./Trinczek, R. (1993): Duales System: tarifliche und betriebliche Interessenvertretung. In: W. Müller-Jentsch (Hrsg.): Konfliktpartnerpartnerschaft. 2. Auflage. München und Mering: 167-200
- Schmidt, R./Trinczek, R. (1999): Der Betriebsrat als Akteur der Industriellen Beziehungen. In: Müller-Jentsch, W. (Hrsg.): Konfliktpartnerpartnerschaft. 3. Auflage. München, Mering: 103-128
- Schmidt, R. (2008): Die Tariferosion und die Folgen. In: Wirtschaftsdienst 1.2008: 24-27
- Schmidt, R./Streeck, W./Rehder, B (2003): Der Flächentarifvertrag: Krise, Stabilität und Wandel, MPIFG Working Paper 03/6, Köln
- Schmierl, K. (2001): Hybridisierung der industriellen Beziehungen in der Bundesrepublik – Übergangsphänomen oder neuer Regulationsmodus? In: Soziale Welt 52: 427-447
- Schmierl, K. (2003): Wird das deutsche Modell der Arbeitsregulierung die Umschichtungen in der Arbeitsgesellschaft überleben? In: WSI-Mitteilungen, 56: 651-658.
- Schmierl, K. (2006): Neue Muster der Interessendurchsetzung in der Wissens- und Dienstleistungsökonomie- Elemente einer Hybridisierung Industrieller Beziehungen. In: Artus, I./Böhm, S./Lücking, S./Trinczek, R. (Hrsg.): Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen. Frankfurt a. M.: 171-194
- Schnabel, C. (1998): The Reform of Collective Bargaining in Germany: Corporatist Stability vs. Firm Flexibility, in: Hoffmann, R., Jacobi, O., Keller, B., Weiss, M. (eds.), Düsseldorf, S. 83-95.
- Schnabel, C. (2005): Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände: Organisationsgrade, Tarifbindung und Einflüsse auf Löhne und Beschäftigung. Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung 38, 2/3, 18-196.

- Schütte, G. (2014): „Die vierte industrielle Revolution – Wie verändert sie Deutschland“: Rede anlässlich des SAP Executive Summit 2014, Fellbach (online abgerufen unter http://www.bmbf.de/pub/reden/Rede_StS_SAP_Summit_Industrie_23_10_2014.pdf, 02/2015)
- Schulten, T. (2014): „Die Gesellschaft muss sich verständigen, was ein angemessener Lohn ist.“ Interview mit Thorsten Schulten, in: G.I.B. Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (Hrsg.): G.I.B.INFO_extra, Juni 2014: 37-41.
- Seifert, H. (2002): Betriebliche Bündnisse für Arbeit – Beschäftigen statt entlassen. In: Seifert, H. (Hrsg.), Betriebliche Bündnisse für Arbeit. Rahmenbedingungen – Praxiserfahrungen – Zukunftsperspektiven. Berlin: 65-86
- Seitz, Dieter (1993): Gruppenarbeit in der Produktion. Ein Beitrag zur Systematisierung von Entwicklungsstand und -perspektiven. In: Binkelman, P./Braczyk, H.-J./Seltz, R. (Hrsg.): Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland. Stand und Perspektiven. Campus Verlag. Frankfurt/New York, S. 32-73.
- Siegel, K. (2007): Standardisierung und Partizipation aus Gewerkschaftssicht, IG Metall; Vortrag bei IMPROVE Betriebsräte-Workshop, im DGB-Haus Düsseldorf am 19.10.2007
- Spath, D./Korge, A./Scholtz, O. (2003): Ganzheitliche Produktionssysteme – eine neue Chance für produzierende Unternehmen, in: Ratio, 9. Jg., Heft 3: 9 -11
- Spath, D. (Hrsg.)/Ganschar, O./Gerlach, S./Hämmerle, M./Krause, T./Schlund, S. (2013): Produktionsarbeit der Zukunft - Industrie 4.0., Studie des Fraunhofer IAO, Fraunhofer Verlag, Stuttgart
- Sperling, H.-J. (1994): Innovative Arbeitsorganisation und intelligentes Partizipationsmanagement. Trend-Report Partizipation und Organisation. Schüren, Marburg
- Sperling, H.-J. (2008): Vom Lohnrahmentarifvertrag II zu AUTO 5000. Stationen einer tarifpolitischen Rahmung innovativer Arbeitspolitik. In: Wagner, H. (Hrsg.): Arbeit und Leistung – gestern und heute. Ein gewerkschaftspolitisches Politikfeld. Hamburg: 125-140
- Springer, R. (1999): Rückkehr zum Taylorismus?, Frankfurt am Main et al.
- Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: analytische Arbeitsbewertung, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/86545/analytische-arbeitsbewertung-v9.html>, abgerufen 01/2015
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2009): Verdienste und Arbeitskosten. Von Lohn und Gehalt zum einheitlichen Entgelt Informationen zur Einführung eines einheitlichen Entgeltes am Beispiel des Entgeltrahmenabkommens (ERA) in der Metallindustrie, Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2013): Verdienste und Arbeitskosten – 2010. Tarifbindung in Deutschland. Wiesbaden
- Steinmann, H./Gottschalch, W. (1976): Theorie und Praxis selbststeuernder Arbeitsgruppen. Eine Analyse der Erfahrungen aus Skandinavien; Köln.
- Streeck, W. (2009): Re-Forming Capitalism: Institutional Change in the German Political Economy, Oxford, Oxford University Press, 2009. Reply. In: Socio-Economic Review, Vol. 8, 2010, Nr. 3, 573-580.

Streeck/Rehder (2005): Institutionen im Wandel: Hat die Tarifautonomie eine Zukunft?. In: Busch, H. W. et al.: Tarifpolitik im Umbruch. Köln: Deutscher Institutsverlag, 49-82.

Südwestmetall (2001): Geschäftsbericht 2000. Stuttgart

SüdwestMetall (2013): Verbandsstatistik 2013; online abgerufen unter: [http://www.suedwestmetall.de/SWM/medien.nsf/gfx/3DD3C3C6FED8CE4FC1257D55004115A6/\\$file/Verbandsstatistik%202013.pdf](http://www.suedwestmetall.de/SWM/medien.nsf/gfx/3DD3C3C6FED8CE4FC1257D55004115A6/$file/Verbandsstatistik%202013.pdf); Januar 2015 .

Taylor, F. W. (1913, 1977): Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, Weinheim et al.

Thelen, K. (2009): Institutional Change in Advanced Political Economies. In: British Journal of Industrial Relations, Vol. 47, Issue 3, pp. 471-498.

Traxler, F. (1995): Collective Bargaining: Levels and Coverage. OECD (Hrsg.) Employment Outlook. Paris.

Trinczek, R. (1989): Betriebliche Mitbestimmung als soziale Interaktion. Ein Beitrag zur Analyse innerbetrieblicher industrieller Beziehungen. In: Zeitschrift für Soziologie, 18: 444-456

Trinczek, R. (2006): Betriebe ohne Betriebsrat: Zur Einleitung. In: I. Artus/S. Böhm/S. Lücking/R. Trinczek (Hrsg.): Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen. Frankfurt a. M.: 9-39

Voß, G.G./Pongratz, H. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer – Eine neue Form der Grundform Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 50: 131-158.

Wagner, H. (2003): Der Flächentarifvertrag unter Druck. In: Wagner, H./Schild, A. (Hrsg.) (2003): Der Flächentarifvertrag unter Druck, Hamburg.

Wagner, H./Welzmüller, R. (2006): Der Flächentarifvertrag – im Spannungsverhältnis zunehmender Dezentralisierung und Differenzierung. In: Huber, B./Burkhard, O./Wagner, H. (Hrsg.) Perspektiven der Tarifpolitik. Im Spannungsverhältnis von Fläche und Betrieb, Hamburg: 13-32.

Wannöffel, M. (2008): „Entscheidend ist im Betrieb“. Qualifizierte Mitbestimmung als Herausforderung für Gewerkschaften und Politik. Gutachten im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn (Hrsg.): WISO Diskurs, Juni 2008.

Warnecke, H.-J. (1992): Die fraktale Fabrik – Revolution der Unternehmenskultur, Berlin.

Warnecke, H.-J. (1995): Aufbruch zum Fraktalen Unternehmen: Praxisbeispiele für neues Denken und Handeln, Berlin u.a.

Womack, J./ Jones, D./Roos, D. (1992): Die zweite Revolution in der Autoindustrie. 4. Aufl., Campus, Frankfurt a. M.

Webb, B./Webb, S. (1892): Die Geschichte der britischen Trade-Unions. Stuttgart.

Weiss, M./Krieger, H. (Hrsg.) (1990): Die Arbeitsbeziehungen in Bundesrepublik Deutschland. Glossar. Baden-Baden

Weischer, Ch. (2007): Sozialforschung. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.

Wetzel, D. (2007): Stabilisierung des Flächentarifvertrags durch betriebsorientierte Tarifpolitik.
In: Bispinck, R. (Hrsg.) (2007): Wohin treibt das Tarifsysteem? VSA-Verlag, Hamburg

Wiedemuth, J. (2007) Erhalt des Flächentarifvertrags oder Verbetrieblung der Tarifpolitik?
In: Bispinck, R. (Hrsg.): Wohin treibt das Tarifsysteem? Hamburg, S. 130-140.

Widmaier, U./Saurwein, R.G. (1996): "Warum es nicht wie geschmiert läuft": Zum Problem der
Diffusion von Gruppenarbeit im Maschinenbau. In: Zimolong, B. (Hrsg.) (1996): Kooperations-
netze, flexible Fertigungsstrukturen und Gruppenarbeit, Opladen: 30-54.

WSI-Tarifarchiv 2014 - Statistisches Taschenbuch. Tarifpolitik (2014): Bispinck, R. u. WSI-
Tarifarchiv: Bauer, G./Frömming, M./Schmidt, U./Schwacke-Pilger, M./Taube, A./ Wiebel, W.;
Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.). Düsseldorf

13. ANHANG

13.1 INTERVIEWLEITFADEN: GESCHÄFTSLEITUNG/PERSONALABTEILUNG

Dissertation
Claudia Niewerth

Ein Jahrhundertwerk auf der Zielgeraden – die Einführung des neuen Tarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie im Regionenvergleich

Interviewleitfaden

für die
- Geschäftsführung
- Personalleitung

Interviewleitfaden: Betriebsfallstudien – Geschäftsführung/Personalleitung

Betriebliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen

1. Zu welcher Branche der Metall- und Elektroindustrie gehört Ihr Betrieb?
2. Welche Produkte bzw. Dienstleistungen bietet Ihr Unternehmen an?
3. Seit wann sind Sie im Unternehmen tätig und welche Funktion üben Sie aus?
4. Bitte erzählen Sie in kurzen Zügen etwas über die Historie Ihres Unternehmens (Gründung, Entwicklung des Unternehmens etc.)
5. Wie beurteilen Sie die wirtschaftliche Lage Ihres Betriebes? (aktuell, in den letzten zwei Jahren, in den kommenden zwei Jahren?)
6. Ist Ihr Betrieb tarifgebunden?
Wenn ja: Welche Art der Tarifbindung besteht? Ist die Tarifbindung im Zusammenhang mit ERA entstanden?
7. Wie viele Beschäftigte hat Ihr Betrieb aktuell bzw. Ihr Unternehmen insgesamt?
8. Welche Formen der Arbeitsorganisation existieren in Ihrem Unternehmen?
Gibt es in Ihrem Betrieb z.B. Gruppen-/Team-/Projektarbeit oder herrscht Einzelarbeit vor?
Bitte unterscheiden Sie hier den gewerblichen Bereich und den Angestelltenbereich.

Fragebogen Geschäftsführung

Interviewleitfaden: Betriebsfallstudien – Geschäftsführung/Personalleitung

Fragen zur Lohn- und Gehaltsstruktur vor der ERA-Einführung

9. Wie waren die Lohn- und Gehaltsgruppen vor Inkrafttreten des ERA anteilmäßig besetzt?
10. Gab es in Ihrem Unternehmen Beschäftigte, die im Leistungslohn tätig waren?
11. Welche Methoden zur Ermittlung des Leistungsentgelts wurden in Ihrem Betrieb vor der ERA-Einführung angewendet? (Bedenken Sie, ob es für bestimmte Beschäftigtengruppen andere Methoden der Leistungsermittlung gab)
12. Wie bewerten Sie Ihr bisheriges Lohn- und Gehaltssystem (also vor ERA) im Hinblick auf folgende Aspekte?

| |
|---|
| Hohe der Bezahlung |
| Gerechtigkeit im Grundentgelt und im Leistungsentgelt |
| Vergütung von Belastungen |
| Förderung innovativer Arbeitsformen |
| Aufstiegschancen |
| Durchschaubarkeit |
| Motivation/Leistungsbereitschaft |
| Zusammenarbeit unter KollegInnen |
| Zusammenarbeit Arbeiter – Angestellte |
| Pflegekosten des Systems |
13. Und wie zufrieden war die Geschäftsleitung alles in allem mit dem alten Lohn- und Gehaltssystem?

Fragebogen Geschäftsführung

Interviewleitfaden: Betriebsfallstudien – Geschäftsführung/Personalleitung

ERA-Einführungsprozess

14. Zu welchem Zeitpunkt wurde das ERA in Ihrem Betrieb eingeführt und wie lang dauerte der Einführungsprozess?
15. Nach welchem Verfahren sind Sie bei der Eingruppierung der Beschäftigten vorgegangen? (§7 ERA Einführungstarifvertrag, Mitbestimmung des Betriebsrates nach § 99 BetrVG oder anders)
Falls Sie in Ihrem Unternehmen das ERA nicht nach §7 ERA ETV eingeführt haben: Welche der Parteien hat sich dagegen ausgesprochen, ERA nach §7 einzuführen?
16. Was glauben Sie, welche Ziele verfolgten die Tarifvertragsparteien mit der ERA-Einführung?
17. Welche speziellen Ziele verfolgte der Arbeitgeber bei der ERA-Umsetzung, welche Erwartungen hatte die Arbeitgeberseite bei der ERA-Umsetzung?
18. Was glauben Sie, welche speziellen Ziele verfolgte der Betriebsrat bei der ERA-Einführung?
19. Wie war die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung bei der ERA-Einführung und wie ist sie im Allgemeinen?
20. Beschreiben Sie kurz, wie das Unternehmen mit folgenden Themen im Rahmen der ERA-Einführung umgegangen ist:

| |
|---|
| • Erstellung der Aufgabenbeschreibungen |
| • Information der Beschäftigten |
| • Zuordnung der Beschäftigten zu bewerteten Arbeitsaufgaben |
| • Schlichtung von Konflikten |
| • Erstbewertung der Arbeitsaufgabe |
| • Ermittlung der Stufen |
| • Festlegung der Methoden und Systeme der Leistungsermittlung |
21. Wie gut ist es Ihnen gelungen, die vorliegende Form der Arbeitsorganisation in Ihrem Unternehmen im ERA abzubilden? Wo gab es Probleme? Und wie haben Sie diese gelöst?

Fragebogen Geschäftsführung

Interviewleitfaden: Betriebsfallstudien – Geschäftsführung/Personalleitung

22. Würden im Zusammenhang mit der Einführung des ERA auch arbeitsorganisatorische Veränderungen vorgenommen?

Wenn im Zusammenhang mit ERA organisatorische Veränderungen vorgenommen wurden:
In welche Richtung gehen die Veränderungen?

| |
|--|
| • Grad der Standardisierung von Tätigkeiten |
| • Aufgabenintegration (z.B. direkter und indirekter Funktionen) |
| • Fachliche (Qualifikations-) Anforderungen |
| • Anforderungen hinsichtlich Einsatzflexibilität |
| • Grad der Taktbindung |
| • Ausmaß betrieblicher Hierarchien (Zahl der Hierarchiestufen) |
| • Handlungs-/Entscheidungsspielräume insgesamt im gewerblichen Bereich |
| • Handlungs-/Entscheidungsspielräume insgesamt im Angestelltenbereich |
| • Mitsprachemöglichkeiten der Beschäftigten |
| • Sonstige, nämlich: _____ |

23. Verliefe die Einführung insgesamt gesehen eher kooperativ oder eher konflikthaft?
Wenn es Konflikte gab: Was waren die wichtigsten Konfliktpunkte?
Wie wurden die Konflikte geklärt?

Fragenbogen-Gesamtabfrage

Interviewleitfaden: Betriebsfallstudien – Geschäftsführung/Personalleitung

Wirkungen des ERA-basierten Entgeltsystems

24. Wie war überwiegend die Reaktion der Beschäftigten auf die erste Mitteilung ihrer Eingruppierung?

25. Wie viele Widersprüche und Reklamationen durch Beschäftigte und den Betriebsrat gab es insgesamt nach der Einführung des ERA und wie viele sind derzeit noch offen?

26. Bei welchen Beschäftigtengruppen gab es überdurchschnittlich viele Reklamationen?

27. Wie hoch ist in Ihrem Betrieb der Anteil der „Überschreiter“, also derjenigen, deren Verdienst in der ERA-Welt ohne Ausgleichsbeträge niedriger ausfallen würde als bisher?

28. Was waren die zentralen Gründe dafür, dass Beschäftigte zu „Überschreitern“ wurden?

29. Sind nach der ERA Umsetzung neue Formen der Leistungsvergütung eingeführt worden?

30. Wofür wurden bzw. werden die Mittel des ERA-Anpassungsfonds verwendet?

31. Wie hoch lagen zum Stichtag die Systemkosten (ohne Ausgleichsbeträge) im Verhältnis zu den Systemkosten zum Zeitpunkt der ERA Einführung?

Bewertungen des ERA

32. Wie beurteilen Sie als Arbeitgeber das neue betriebliche Entgeltsystem auf der Basis des ERA mit Blick auf folgende Aspekte?

| |
|---|
| • Höhe der Bezahlung |
| • Gerechtigkeit im Grundentgelt |
| • Gerechtigkeit im Leistungsentgelt |
| • Aufstiegchancen |
| • Förderung innovativer Arbeitsformen |
| • Durchschaubarkeit |
| • Motivation/Leistungsbereitschaft |
| • Zusammenarbeit unter Kollegen/innen |
| • Zusammenarbeit Arbeiter – Angestellte |
| • Pflegekosten des Systems |

33. Wie zufrieden sind die Beschäftigten insgesamt mit dem neuen Entgeltsystem nach ERA?

34. Und wie zufrieden ist der Arbeitgeber alles in allem mit dem neuen betrieblichen Entgeltsystem nach ERA?

35. Abgesehen von Einzelheiten: Wie beurteilen Sie persönlich ERA insgesamt?

36. Was sollte Ihrer Meinung nach im ERA verändert werden?

Vielen Dank!

Fragenbogen-Gesamtabfrage

13.2 INTERVIEWLEITFADEN: MITARBEITER PERSONALABTEILUNG

Dissertation
Claudia Niewerth

Ein Jahrhundertwerk auf der Zielgeraden – die Einführung des neuen Tarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie im Regionenvergleich

Interviewleitfaden

**für die
- Mitarbeiter der Personalabteilung**

Interviewleitfaden: Betriebsfallstudien – Personalabteilung

Betriebliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen

1. Zu welcher Branche der Metall- und Elektroindustrie gehört Ihr Betrieb?

2. Welche Produkte bzw. Dienstleistungen bietet Ihr Unternehmen an?

3. Seit wann sind Sie im Unternehmen tätig und welche Funktion üben Sie aus?

4. Wie viele Beschäftigte hat Ihr Betrieb aktuell bzw. Ihr Unternehmen insgesamt?

5. Welchen prozentualen Anteil haben folgende Beschäftigtengruppen an der Gesamtzahl der Beschäftigten Ihres Betriebes?

Diese Daten können nachgereicht werden – Probanden in Papierform ausständig!

• Anteil Arbeiter/innen (Gewerbliche) an der Gesamtbelegschaft ca. %
davon:

| | | | |
|------------------------|-----|------------------------|--------|
| ○ Un-/Angelernte | ca. | <input type="text"/> % | } 100% |
| ○ Facharbeiter | ca. | <input type="text"/> % | |

• Anteil Angestellte an der Gesamtbelegschaft ca. %
davon:

| | | | |
|---|-----|------------------------|--------|
| ○ Ohne berufsqualifizierenden Abschluss/Lehre | ca. | <input type="text"/> % | } 100% |
| ○ Mit berufsqualifizierendem Abschluss | ca. | <input type="text"/> % | |
| ○ Fachhochschul-/Hochschulabschluss | ca. | <input type="text"/> % | |

Anteil Frauen an der Gesamtbelegschaft ca. %
Anteil Ausländer an der Gesamtbelegschaft ca. %
Anteil Beschäftigte über 50 Jahre an der Gesamtbelegschaft ca. %
Anteil AT ca. %

6. Welche Formen der Arbeitsorganisation existieren in Ihrem Unternehmen?
Gibt es in Ihrem Betrieb z.B. Gruppen-/Team-/Projektarbeit oder herrscht Einzelarbeit vor?
Bitte unterscheiden Sie hier den gewerblichen Bereich und den Angestelltenbereich.

Fragenbogen Personalabteilung (2011)

Interviewleitfaden: Betriebsfallstudien – Personalabteilung

Fragen zur Lohn- und Gehaltsstruktur vor der ERA-Einführung

7. Wie waren die Lohn- und Gehaltsgruppen vor Inkrafttreten des ERA anteilmäßig besetzt?

| | Prozent | oder | Absolut | | Prozent | oder | Absolut |
|-------|---------|------|---------|-------|---------|------|---------|
| LG 2 | | | | K/T 1 | | | |
| LG 3 | | | | K/T 2 | | | |
| LG 4 | | | | K/T 3 | | | |
| LG 5 | | | | K/T 4 | | | |
| LG 6 | | | | K/T 5 | | | |
| LG 7 | | | | K/T 6 | | | |
| LG 8 | | | | M 1 | | | |
| LG 9 | | | | M 2 | | | |
| LG 10 | | | | M 3 | | | |
| | | | | M 4 | | | |

8. Gab es in Ihrem Unternehmen Beschäftigte, die im Leistungslohn tätig waren?

9. Welche Methoden zur Ermittlung des Leistungsanteils wurden in Ihrem Betrieb vor der ERA-Einführung angewandt? (Bedenken Sie, ob es für bestimmte Beschäftigtengruppen andere Methoden der Leistungsermittlung gab)

10. Wie bewerten Sie Ihr bisheriges Lohn- und Gehaltsystem (also vor ERA) im Hinblick auf folgende Aspekte?

| |
|---------------------------------------|
| Höhe der Bezahlung |
| Gerechtigkeit im Grundentgelt |
| Gerechtigkeit im Leistungsentgelt |
| Vergütung von Belastungen |
| Förderung innovativer Arbeitsformen |
| Aufstiegchancen |
| Durchschaubarkeit |
| Motivation/Leistungsbereitschaft |
| Zusammenarbeit unter KollegInnen |
| Zusammenarbeit Arbeiter – Angestellte |
| Pflegekosten des Systems |

11. Und wie zufrieden war die Personalabteilung alles in allem mit dem alten Lohn- und Gehaltsystem?

Fragbogen Personalabteilung (2011)

Interviewleitfaden: Betriebsfallstudien – Personalabteilung

ERA-Einführungsprozess

12. Zu welchem Zeitpunkt wurde das ERA in Ihrem Betrieb eingeführt und wie lang dauerte der Einführungsprozess?

13. Was glauben Sie, welche Ziele verfolgten die Tarifvertragsparteien mit der ERA-Einführung?

14. Welche speziellen Ziele verfolgte der Arbeitgeber bei der ERA-Umsetzung, welche Erwartungen hatte die Arbeitgeberseite bei der ERA-Umsetzung?

15. Was glauben Sie, welche speziellen Ziele verfolgte der Betriebsrat bei der ERA-Einführung?

16. Beschreiben Sie kurz, wie das Unternehmen mit folgenden Themen im Rahmen der ERA-Einführung umgegangen ist:

| |
|---|
| • Erstellung der Aufgabenbeschreibungen |
| • Information der Beschäftigten |
| • Zuordnung der Beschäftigten zu bewerteten Arbeitsaufgaben |
| • Schlichtung von Konflikten |
| • Erprobung der Arbeitsaufgabe |
| • Ermittlung der Stufen |
| • Festlegung der Methoden und Systeme der Leistungsermittlung |

17. Wie gut ist es Ihnen gelungen, die vorliegende Form der Arbeitsorganisation in Ihrem Unternehmen im ERA abzubilden? Wo gab es Probleme? Und wie haben Sie diese gelöst?

Fragbogen Personalabteilung (2011)

Interviewleitfaden: Betriebsfallstudien – Personalabteilung

18. Wurden im Zusammenhang mit der Einführung des ERA auch arbeitsorganisatorische Veränderungen vorgenommen?

Wenn im Zusammenhang mit ERA organisatorische Veränderungen vorgenommen wurden:
In welche Richtung gehen die Veränderungen?

| |
|--|
| • Grad der Standardisierung von Tätigkeiten |
| • Aufgabenintegration (z.B. direkter und indirekter Funktionen) |
| • Fachliche (Qualifikations-) Anforderungen |
| • Anforderungen hinsichtlich Einsatzflexibilität |
| • Grad der Taktbindung |
| • Ausmaß betrieblicher Hierarchien (Zahl der Hierarchiestufen) |
| • Handlungs-/Entscheidungsspielräume insgesamt im gewerblichen Bereich |
| • Handlungs-/Entscheidungsspielräume insgesamt im Angestelltenbereich |
| • Mitsprachemöglichkeiten der Beschäftigten |
| • Sonstige, nämlich _____ |

Fragbogen Personalabteilung (2011)

Interviewleitfaden: Betriebsfallstudien – Personalabteilung

Wirkungen des ERA-basierten Entgeltsystems

19. Wie sind die Entgeltgruppen nach Inkrafttreten des ERA anteilmäßig besetzt?

| | Prozent | oder | Absolut | | Prozent | oder | Absolut |
|-------|---------|------|---------|-------|---------|------|---------|
| EG 1 | | | | EG 11 | | | |
| EG 2 | | | | EG 12 | | | |
| EG 3 | | | | EG 13 | | | |
| EG 4 | | | | EG 14 | | | |
| EG 5 | | | | | | | |
| EG 6 | | | | | | | |
| EG 7 | | | | | | | |
| EG 8 | | | | | | | |
| EG 9 | | | | | | | |
| EG 10 | | | | | | | |

20. Wie war überwiegend die Reaktion der Beschäftigten auf die erste Mitteilung ihrer Eingruppierung?

21. Wie viele Widersprüche und Reklamationen durch Beschäftigte und den Betriebsrat gab es insgesamt nach der Einführung des ERA und wie viele sind derzeit noch offen?

22. Bei welchen Beschäftigtengruppen gab es überdurchschnittlich viele Reklamationen?

23. Wie hoch ist in Ihrem Betrieb der Anteil der „Überschreiter“, also derjenigen, deren Verdienst in der ERA-Welt ohne Ausgleichsbeträge niedriger ausfallen würde als bisher?

24. Was waren die zentralen Gründe dafür, dass Beschäftigte zu „Überschreitern“ wurden?

25. Sind nach der ERA Umsetzung neue Formen der Leistungsvergütung eingeführt worden?

Fragbogen Personalabteilung (2011)

Interviewleitfaden: Betriebsfallstudien – Personalabteilung

Bewertungen des ERA

26. Wie beurteilen Sie als Arbeitgeber das neue betriebliche Entgeltsystem auf der Basis des ERA mit Blick auf folgende Aspekte?

| |
|---|
| • Höhe der Bezahlung |
| • Gerechtigkeit im Grundentgelt |
| • Gerechtigkeit im Leistungsentgelt |
| • Aufstiegschancen |
| • Förderung innovativer Arbeitsformen |
| • Durchschaubarkeit |
| • Motivation/Leistungsbereitschaft |
| • Zusammenarbeit unter Kollegen/Innen |
| • Zusammenarbeit Arbeiter – Angestellte |
| • Pflegekosten des Systems |

27. Wie zufrieden sind die Beschäftigten insgesamt mit dem neuen Entgeltsystem nach ERA?

28. Und wie zufrieden ist der Arbeitgeber alles in allem mit dem neuen betrieblichen Entgeltsystem nach ERA?

29. Abgesehen von Einzelheiten: Wie beurteilen Sie persönlich ERA insgesamt?

30. Was sollte Ihrer Meinung nach im ERA verändert werden?

Vielen Dank!

Feedback Personalabteilung (2011)

13.3 INTERVIEWLEITFADEN: BETRIEBSRAT

Dissertation
Claudia Niewerth

**Ein Jahrhundertwerk auf der Zielgeraden – die
Einführung des neuen Tarifvertrag der
Metall- und Elektroindustrie im
Regionenvergleich**

**Interview-
leitfaden**

für den Betriebsrat

Interviewleitfaden: Betriebsfallstudien – Betriebsrat

Betriebliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen

- Seit wann sind Sie im Unternehmen tätig und welche Funktion üben Sie im Betriebsrat aus?
- Wie viele Mitglieder hat Ihr Betriebsratsgremium?
- Wie ist Ihr Betriebsratsgremium zusammengesetzt (Frauen, Männer, Angestellte, etc.)?
- Wie hoch ist der gewerkschaftliche Organisationsgrad im Betrieb?
- Hat sich der gewerkschaftliche Organisationsgrad nach der ERA-Einführung verändert?
- Gibt es Vertrauensleute im Betrieb?
- Wie beurteilen Sie die wirtschaftliche Lage Ihres Betriebes? (aktuell, in den letzten zwei Jahren, in den kommenden zwei Jahren?)
- Wie viele Beschäftigte hat Ihr Betrieb aktuell bzw. Ihr Unternehmen insgesamt?
- Welche Formen der Arbeitsorganisation existieren in Ihrem Unternehmen?
Gibt es in Ihrem Betrieb z.B. Gruppen-/Team-/Projektarbeit oder herrscht Einzelarbeit vor?
Bitte unterscheiden Sie hier den gewerblichen Bereich und den Angestelltenbereich.

Fragen zur Lohn- und Gehaltsstruktur vor der ERA-Einführung

- Wie bewerten Sie Ihr bisheriges Lohn- und Gehaltssystem (also vor ERA) im Hinblick auf folgende Aspekte?

| |
|---|
| Höhe der Bezahlung |
| Gerechtigkeit im Grundentgelt und im Leistungsentgelt |
| Vergütung von Belastungen |
| Förderung innovativer Arbeitsformen |
| Aufstiegschancen |
| Durchschaubarkeit |
| Motivation/Leistungsbereitschaft |
| Zusammenarbeit unter Kollegen/Innen |
| Zusammenarbeit Arbeiter – Angestellte |
| Pflegekosten des Systems |

- Und wie zufrieden war der Betriebsrat alles in allem mit dem alten Lohn- und Gehaltssystem?

1

ERA-Einführungsprozess

12. Zu welchem Zeitpunkt wurde das ERA in Ihrem Betrieb eingeführt und wie lang dauerte der Einführungsprozess?
13. Nach welchem Verfahren sind Sie bei der Eingruppierung der Beschäftigten vorgegangen? (§7 ERA Einführungsstarifvertrag, Mitbestimmung des Betriebsrates nach § 99 BetrVG oder anderes)
Falls Sie in Ihrem Unternehmen das ERA nicht nach §7 ERA ETV eingeführt haben: Welche der Parteien hat sich dagegen ausgesprochen, ERA nach §7 einzuführen?
14. Was glauben Sie, welche Ziele verfolgten die Tarifvertragsparteien mit der ERA-Einführung?
15. Was glauben Sie, welche speziellen Ziele verfolgte der Arbeitgeber bei der ERA-Umsetzung?
16. Und welche speziellen Ziele verfolgte der Betriebsrat bei der ERA-Einführung, welche Erwartungen stellte der Betriebsrat an ERA?
17. Wie war die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung bei der ERA-Einführung und wie ist sie im Allgemeinen?
18. Beschreiben Sie kurz, wie das Unternehmen mit folgenden Themen im Rahmen der ERA-Einführung umgegangen ist:

- Erstellung der Aufgabenbeschreibungen
- Information der Beschäftigten
- Zuordnung der Beschäftigten zu bewerteten Arbeitsaufgaben
- Schlichtung von Konflikten
- Erstbewertung der Arbeitsaufgabe
- Ermittlung der Stufen
- Festlegung der Methoden und Systeme der Leistungsermittlung

19. Wie gut ist es Ihnen geglückt, die vorliegende Form der Arbeitsorganisation in Ihrem Unternehmen im ERA abzubilden? Wo gab es Probleme? Und wie haben Sie diese gelöst?
20. Wurden im Zusammenhang mit der Einführung des ERA auch arbeitsorganisatorische Veränderungen vorgenommen?

Wenn im Zusammenhang mit ERA organisatorische Veränderungen vorgenommen wurden: In welche Richtung gehen die Veränderungen?

- Grad der Standardisierung von Tätigkeiten
- Aufgabenintegration (z.B. direkter und indirekter Funktionen)
- Fachliche (Qualifikations-) Anforderungen
- Anforderungen hinsichtlich Einsatzflexibilität
- Grad der Taktbindung
- Ausmaß betrieblicher Hierarchien (Zahl der Hierarchiestufen)
- Handlungs-/Entscheidungsspielräume insgesamt im gewerblichen Bereich

- Handlungs-/Entscheidungsspielräume insgesamt im Angestelltenbereich
- Mitsprachemöglichkeiten der Beschäftigten
- Sonstige, nämlich:

21. Gab es Aktionen oder organisierte Proteste im Zusammenhang mit der betrieblichen Umsetzung des ERA?
22. Hat sich Ihrem Eindruck nach die Meinung der Beschäftigten über den Betriebsrat, das Management und die Gewerkschaft im Zusammenhang mit der ERA-Einführung verändert?
23. Hat sich die Meinung des Betriebsrats über das Management, den Arbeitgeberverband und die Gewerkschaft im Zusammenhang mit der ERA-Einführung geändert?
24. Welche Umsetzungshilfen wurden vom Betriebsrat genutzt und wie bewerten Sie diese?
25. Wie beurteilt der Betriebsrat insgesamt die Unterstützung der ERA-Umsetzung durch die Gewerkschaft?
26. Verliefe die Einführung insgesamt gesehen eher kooperativ oder eher konfliktuell?
Wenn es Konflikte gab: Was waren die wichtigsten Konfliktpunkte?
Wie wurden die Konflikte geklärt?

Wirkungen des ERA-basierten Entgeltsystems

1. Wie war überwiegend die Reaktion der Beschäftigten auf die erste Mitteilung ihrer Eingruppierung?
2. Wie viele Widersprüche und Reklamationen durch Beschäftigte und den Betriebsrat gab es insgesamt nach der Einführung des ERA und wie viele sind derzeit noch offen?
3. Bei welchen Beschäftigtengruppen gab es überdurchschnittlich viele Reklamationen?
4. Wie hoch ist in Ihrem Betrieb der Anteil der „Überschreiter“, also derjenigen, deren Verdienst in der ERA-Welt ohne Ausgleichsbeträge niedriger ausfallen würde als bisher?
5. Was waren die zentralen Gründe dafür, dass Beschäftigte zu „Überschreitern“ wurden?
6. Sind nach der ERA Umsetzung neue Formen der Leistungsvergütung eingeführt worden?

Bewertungen des ERA

7. Wie beurteilen Sie als Betriebsrat das neue betriebliche Entgeltsystem auf der Basis des ERA mit Blick auf folgende Aspekte?
 - Höhe der Bezahlung
 - Gerechtigkeit im Grundentgelt
 - Gerechtigkeit im Leistungsentgelt
 - Aufstiegschancen
 - Förderung innovativer Arbeitsformen
 - Durchschaubarkeit
 - Motivation/Leistungsbereitschaft
 - Zusammenarbeit unter Kollegen/Innen
 - Zusammenarbeit Arbeiter – Angestellte
 - Pflegekosten des Systems
8. Wie zufrieden sind die Beschäftigten insgesamt mit dem neuen Entgeltsystem nach ERA?
9. Und wie zufrieden ist der Betriebsrat alles in allem mit dem neuen betrieblichen Entgeltsystem nach ERA?
10. Abgesehen von Einzelheiten: Wie beurteilen Sie persönlich ERA insgesamt?
11. Was sollte Ihrer Meinung nach im ERA verändert werden?

Vielen Dank!

13.4 SYNOPSE

| §§§ Synopse | | |
|---|---|---|
| Entgeltrahmenabkommen Baden-Württemberg | Entgeltrahmenabkommen Nordrhein-Westfalen | Entgeltrahmenabkommen Niedersachsen |
| <p>ERA BW Inhaltsverzeichnis</p> <p>Teil I Allgemeine Regelungen</p> <p>§ 1 Geltungsbereich</p> <p>§ 2 Entgeltaufbau</p> <p>§ 3 Bezugsbasis der Entgeltregelung</p> <p>Teil II Grundentgelt</p> <p>§ 4 Grundsätze der Grundentgeltermittlung</p> <p>§ 5 Einstufung der Arbeitsaufgabe (Gegenstand der Bewertung, Bewertung und Einstufung der Arbeitsaufgabe)</p> <p>§ 6 System der Bewertung und Einstufung</p> <p>§ 7 Paritätische Kommission</p> <p>§ 8 Vereinfachtes Einstufungsverfahren</p> <p>§ 9 Grundentgeltanspruch des Beschäftigten</p> <p>§ 10 Reklamation</p> <p>§ 11 Eingang- und Zusatzstufe</p> <p>§ 12 Sicherung des Grundentgeltanspruchs</p> <p>§ 13 Verdienstsicherung</p> <p>Teil III Leistungsentgelt</p> <p>§ 14 Grundsätze zur Ermittlung des Leistungsentgelts</p> <p>§ 15 Methoden zur Ermittlung des Leistungsergebnisses</p> <p>§ 16 Auswahl der Methoden</p> <p>§ 17 Ausgestaltung der Methoden</p> <p>§ 18 Ermittlung des Leistungsergebnisses</p> <p>§ 19 Abrechnung des Leistungsentgelts</p> <p>§ 20 Festlegung der Leistung-Entgelt-Relation</p> <p>§ 21 Betriebliches Leistungsentgeltvolumen</p> <p>Teil IV Einsatzeingeschränkte</p> <p>§ 22 Regelungen für einsatzeingeschränkte Beschäftigte</p> <p>Teil V Schlussbestimmungen</p> <p>§ 23 Abweichende betriebliche Systeme</p> <p>§ 24 Inkrafttreten</p> <p>§ 25 Kündigungsfristen</p> <p>Anlage 1: Stufenwertzahlverfahren zur Bewertung und Einstufung von Arbeitsaufgaben</p> <p>Anlage 2: Belastungen</p> <p>Anlage 3: Leistungsmerkmale zur Ermittlung des Leistungsergebnisses</p> <p>Anlage 4: Tarifliches Verfahren zur Leistungsbeurteilung</p> <p>Anhang: Katalog tariflicher Niveaubispiele</p> | <p>ERA NRW Inhaltsverzeichnis</p> <p>§ 1 Geltungsbereich</p> <p>§ 2 Allgemeine Bestimmungen zur Eingruppierung</p> <p>§ 3 Punktbewertungsverfahren</p> <p>§ 4 Reklamation der Eingruppierung</p> <p>§ 5 Entgeltgrundsätze und Entgeltmethoden</p> <p>§ 6 Allgemeine Bestimmungen zum Leistungsentgelt</p> <p>§ 7 Akkord</p> <p>§ 8 Prämie</p> <p>§ 9 Zielvereinbarung</p> <p>§ 10 Zeitentgelt und Leistungszulage</p> <p>§ 11 Erschwernisse</p> <p>§ 12 In-Kraft-Treten</p> <p>Anlage 1a - Begriffsbestimmungen und Stufenmerkmale der Anforderungsmerkmale</p> <p>Anlage 1b - Punktbewertungsbogen</p> <p>Anlage 2 - Vorgabezeitermittlung (Akkord)</p> <p>Anhang - Katalog Niveaubispiele</p> <p style="text-align: center;">Das Entgeltrahmenabkommen aus Nordrhein-Westfalen wird als Orientierungsmaßgabe für die Synopse verwendet. Daher sind alle Paragraphen des ERA NRW in der Originalreihenfolge zu finden, die entsprechenden Regelungen der beiden Vergleichs-Rahmentarifverträge sind den jeweiligen NRW-Regelungen zu sortiert und dementsprechend nicht mehr in ihrer Originalreihenfolge gereiht.</p> | <p>ERA NiSa § Inhaltsverzeichnis</p> <p>§ 1 Geltungsbereich</p> <p>§ 2 Eingruppierung</p> <p>§ 3 Entgeltgruppen</p> <p>§ 4 Entgeltstufen</p> <p>§ 5 Belastungszulage</p> <p>§ 6 Allgemeine Entgeltbestimmungen</p> <p>§ 7 Zeitentgelt</p> <p>§ 8 Allgemeine Bestimmungen zum Leistungsentgelt</p> <p>§ 9 Gemeinsame Bestimmungen für Prämien- und Akkordentgelt</p> <p>§ 10 Sachleistungskennzahlen und Zeitfaktoren im Prämien- und Akkordentgelt</p> <p>§ 11 Prämienentgelt</p> <p>§ 12 Akkordentgelt</p> <p>§ 13 Reklamationen in Prämien- und Akkordentgelt</p> <p>§ 14 Zielentgelt</p> <p>§ 15 Einzelstreitigkeiten</p> <p>§ 16 In-Kraft-Treten und Kündigung</p> |

| Geltungsbereich | Geltungsbereich | Geltungsbereich |
|--|--|--|
| <p>ERA BW § 1 Geltungsbereich</p> <p>1.1 Dieser Tarifvertrag gilt:</p> <p>1.1.1 räumlich: für das Land Baden-Württemberg mit den Tarifgebieten Nordwürttemberg/Nordbaden, Südwürttemberg-Hohenzollern und Südbaden;</p> <p>1.1.2 fachlich: für alle Betriebe, die selbst oder deren Inhaber Mitglied des Verbandes der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V., Stuttgart, sind;</p> <p>1.1.3 persönlich: für alle Beschäftigte in diesen Betrieben, die Mitglied der IG Metall sind.</p> | <p>ERA NRW § 1 Geltungsbereich</p> <p>Dieses Entgeltrahmenabkommen gilt:</p> <p>1. räumlich: für das Land Nordrhein-Westfalen;</p> <p>2. fachlich: für die Betriebe der Eisen-, Metall-, Elektro- und Zentralheizungsindustrie (Wärme-, Klima-, Lüftungs- und Gesundheitstechnik) sowie in Verbindung damit der kunststoffverarbeitenden Industrie einschließlich der Hilfs- und Nebenbetriebe und der Montagestellen, wenn der Arbeitgeber einem Mitgliedsverband des Verbandes METALL NRW (Verband der Metall- und Elektro-Industrie Nordrhein-Westfalen e.V.) angehört;</p> | <p>ERA NiSa § 1 Geltungsbereich</p> <p>Dieser Tarifvertrag gilt für die Mitglieder der tarifvertragschließenden Parteien</p> <p>1) räumlich: für folgende Bezirke des Landes Niedersachsen: Regierungsbezirk Braunschweig, Regierungsbezirk Hannover, Regierungsbezirk Lüneburg - mit Ausnahme der Landkreise Cuxhaven, Harburg, Osterholz, Stade und des ehemaligen Landkreises Bremervörde;</p> <p>2) fachlich: für alle Erzeugungs- und Verarbeitungsbetriebe der Metallindustrie insbesondere einschließlich der Eisen-, Nichteisenmetall- und Edelmetallindustrie;</p> |
| <p>1.1.3.1 Nicht als Beschäftigte im Sinne dieses Tarifvertrages gelten die Vorstandsmitglieder und gesetzlichen Vertreter von juristischen Personen und von Personengesamtheiten des privaten Rechts, ferner die Geschäftsführer und deren Stellvertreter, alle Prokuristen und leitenden Angestellten im Sinne des § 5 Abs. 3 BetrVG.</p> <p>1.1.3.2 Ausgenommen sind die in Heimarbeit Beschäftigten und die Auszubildenden.</p> <p>1.2 Der Tarifvertrag regelt die Mindestbedingungen der Arbeitsverhältnisse. Im Einzelarbeitsvertrag können für den Beschäftigten günstigere Regelungen vereinbart werden. Die Rechte des Betriebsrates bleiben unberührt, soweit nicht durch diesen Tarifvertrag eine abschließende Regelung getroffen ist.</p> | <p>3. persönlich: für die Beschäftigten (gewerbliche Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen sowie Angestellte), die Mitglied der IG Metall sind.</p> <p>Nicht unter den persönlichen Geltungsbereich fallen:</p> <p>a) Mitglieder gesetzlicher Organe von juristischen Personen sowie Beschäftigte mit Prokura,</p> <p>b) Beschäftigte mit Arbeitsaufgaben, deren Einstufung gemäß § 3 eine Punktzahl von mehr als 170 Punkten ergibt,</p> <p>c) Beschäftigte mit Arbeitsaufgaben, deren Einstufung gemäß § 3 eine Punktzahl von mindestens 155 bis 170 Punkten ergibt, wenn ihre Beschäftigung im Arbeitsvertrag als außertariflich bezeichnet ist.</p> <p>In Fällen b) und c) müssen die geldwerten materiellen Arbeitsbedingungen unter Berücksichtigung einer individuellen regelmäßigen wöchentlichen Arbeitszeit von bis zu 40 Stunden in einer Gesamtschau diejenigen der höchsten tariflichen Entgeltgruppe regelmäßig überschreiten (nicht berücksichtigt werden über 40 Stunden hinaus gehende Arbeitsstunden / Mehrarbeitsstunden).</p> | <p>Recycling-Betriebe; Betriebe der Umwelttechnik; Betriebe im Bereich der Straßen- und des Schienenverkehrs; der Betriebe der kunststoffverarbeitenden Industrie; der Elektro- und Elektronikindustrie, insbesondere einschließlich der Betriebe, die Software herstellen; der Betriebe, die Halbleiter oder integrierte Schaltkreise herstellen; der Betriebe, die Ingenieurleistungen erbringen; der Betriebe der Nachrichtentechnik und der Informationsübermittlung; sowie deren Hilfs- und Nebenbetriebe, auch wenn sie rechtlich selbständig sind;</p> <p>3) persönlich: für alle Beschäftigten, die Mitglied der IG Metall sind. Dazu gehören auch die Auszubildenden, die aufgrund eines Ausbildungsvertrages nach dem Berufsbildungsgesetz ausgebildet werden.</p> <p>Ausgenommen sind:</p> <p>a) die in § 5 Abs. 2 und 3 BetrVG genannten Personen;</p> <p>b) Beschäftigte, die aufgrund eines schriftlichen Einzelarbeitsvertrages als außertarifliche Beschäftigte gelten und deren Jahreseinkommen geteilt durch zwölf das tarifliche Monatsgrundentgelt der Entgeltgruppe 13 C um mehr als 17,5 % ohne Einbeziehung der Leistungszulagen gem. § 7 Ziff. (4) und (5) übersteigt. Dabei ist vom Jahreseinkommen der außertariflichen Beschäftigten ein Betrag für die Zahlungen abzuziehen, die den tariflichen Beschäftigten aufgrund tarifvertraglicher oder betrieblicher Regelungen allgemein zustehen.</p> <p>c) Heimarbeiter und Heimarbeiterinnen, Praktikanten und Praktikantinnen.</p> |
| <p>ERA BW § 2 Entgeltaufbau</p> | <p>ERA NRW § 2 Allgemeine Bestimmungen zur Eingruppierung</p> | <p>ERA NiSa § 2 Eingruppierung</p> |
| <p>ERA BW § 2</p> <p>Dieser Entgeltrahmentarifvertrag enthält Regelungen</p> <ul style="list-style-type: none"> - zum Grundentgelt (Teil II) - zum Leistungsentgelt (Teil III) - zur Belastungszulage (Anlage 2) | | |

| | | |
|--|---|---|
| <p>§ 4.2 ERA BW</p> <p>Die Arbeitsaufgabe wird durch die Arbeitsorganisation bestimmt. Sie wird ganzheitlich betrachtet. Zu ihrer Einstufung werden alle übertragenen Teilaufgaben im Rahmen der folgenden Bestimmungen berücksichtigt.</p> | <p>ERA NRW § 2.1</p> <p>Der Arbeitgeber bestimmt Arbeitsorganisation und -ablauf im Betrieb. Daraus ergeben sich die Zuschnitte der Einzelaufgaben und Aufgabenbereiche.</p> <p>Der Arbeitgeber soll hierbei die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit berücksichtigen.</p> <p>Die Aufgabenbereiche für die Beschäftigten sollen möglichst ganzheitlich gestaltet werden.</p> | <p>ERA NiSa § 2.1</p> <p>Die Beschäftigten werden entsprechend ihrer Tätigkeit in eine der Entgeltgruppen 2 bis 13 gemäß § 3 eingruppiert. Auszubildende werden der Entgeltgruppe 1 zugeordnet.</p> |
| <p>ERA BW § 9.1</p> <p>Der Beschäftigte hat Anspruch auf das Grundentgelt derjenigen Entgeltgruppe, die der Einstufung der im Rahmen der festgelegten Arbeitsorganisation ausgeführten Arbeitsaufgabe entspricht.</p> <p><i>Protokollnotiz zu § 9.1:</i></p> <p><i>Es besteht Einigkeit, dass der Grundentgeltanspruch des Beschäftigten ausschließlich davon bestimmt ist, wie die Arbeitsaufgabe im betrieblichen Verfahren nach den Bestimmungen des Tarifvertrages bewertet worden ist.</i></p> <p><i>Da ein besonderer Eingruppierungsvorgang, also die Zuordnung des Beschäftigten zu einer bestimmten Entgeltgruppe, nicht mehr stattfindet, gehen die Tarifvertragsparteien ebenso übereinstimmend davon aus, dass die tatbestandlichen Voraussetzungen für ein Verfahren nach § 99 BetrVG bezüglich einer Eingruppierung / Umgruppierung nicht mehr vorliegen.</i></p> | <p>ERA NRW § 2.2</p> <p>Der Beschäftigte hat Anspruch auf Vergütung entsprechend der Entgeltgruppe, in die er eingruppiert wurde.</p> | <p>ERA NiSa § 2.2</p> <p>Freiwillig können betriebliche Richtbeispiele vereinbart werden.</p> <p>Ab 01. Januar 2013 werden betriebliche Richtbeispiele dann vereinbart, wenn trotz der auf Grund der erstmaligen Eingruppierung vereinbarten Richtbeispiele (§ 3 Ziffer 7 Überleitungstarifvertrag) Bedarf für ergänzende betriebliche Richtbeispiele entstanden ist, weil maßgebliche neue Technologien, Produkte oder Organisationsformen zu wesentlichen Änderungen der Arbeitsabläufe und Tätigkeiten im Betrieb geführt haben.</p> <p>Diese Richtbeispiele und deren Zuordnung zu Entgeltgruppen werden nach der summarischen Beschreibung der Entgeltgruppenmerkmale gemäß § 3 in einer paritätischen Entgeltkommission vereinbart. Die paritätische Kommission setzt sich aus je 2 bis 3 Vertretern des Arbeitgebers und des Betriebsrates zusammen.</p> <p>Kommt eine Einigung in der paritätischen Kommission nicht zustande, sind die Tarifvertragsparteien hinzuzuziehen. Kommen die Tarifvertragsparteien nicht zu einer Einigung, entscheidet eine tarifliche Schlichtungsstelle gemäß § 30 GMTV.</p> |
| <p>ERA BW § 9.2</p> <p>Der Arbeitgeber teilt diese Entgeltgruppe dem Beschäftigten und dem Betriebsrat schriftlich mit. Dem Betriebsrat ist zusätzlich der zu Grunde gelegte Einstufungsvorgang schriftlich mitzuteilen.</p> | | |
| <p>ERA BW § 3 Bezugsbasis der Entgeltregelung</p> <p>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:</p> | <p>ERA NRW § 2.3</p> <p>Grundlage der Eingruppierung des Beschäftigten ist die Einstufung der übertragenen und auszuführenden Arbeitsaufgabe. Die Arbeitsaufgabe kann eine Einzelaufgabe einhalten oder einen Aufgabenbereich umfassen.</p> | <p>ERA NiSa § 2.3</p> <p>Für die Eingruppierung der Beschäftigten in eine Entgeltgruppe ist allein die Tätigkeit maßgebend, nicht die Ausbildung. Die Beschäftigten sind entsprechend derjenigen Tätigkeit einzugruppiert, die das Niveau der Gesamttätigkeit prägt, auch wenn regelmäßig oder gelegentlich Tätigkeiten mit unterschiedlichen Anforderungsniveaus ausgeübt werden.</p> |

| | | |
|--|---|--|
| <p>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.</p> <p>ERA BW § 4.1</p> <p>Grundlage für die Ermittlung des Grundentgeltanspruchs des/der Beschäftigten gemäß § 9.1 ist die eingestufte Arbeitsaufgabe.</p> | <p>Bei der Einstufung der Arbeitsaufgabe nach dem in § 3 bestimmten Punktbewertungsverfahren erfolgt eine ganzheitliche Bewertung der Arbeitsaufgabe, die alle übertragenen und auszuführenden Tätigkeiten umfasst, unabhängig davon, wie oft und wie lange diese ausgeführt werden.</p> <p>Bei dieser Bewertung ist bei dem Anforderungsmerkmal „Können“ das höchste für die Arbeitsaufgabe erforderliche Könnensniveau für die Einstufung der übertragenen Arbeitsaufgabe entscheidend. Bei den Anforderungsmerkmalen „Handlungs- und Entscheidungsspielraum“, „Kooperation“ und „Mitarbeiterführung“ ist eine Gewichtung danach vorzunehmen, ob und inwieweit die Tätigkeiten die Arbeitsaufgabe insgesamt prägen.</p> | <p>Wenn sich durch die Ausführung unterschiedlicher Tätigkeiten und/oder Einsatz an unterschiedlichen Arbeitsplätzen ein höheres Anforderungsniveau ergibt, ist dies bei der Eingruppierung entsprechend zu berücksichtigen. Für die Bewertung des Niveaus der Tätigkeiten ist eine ganzheitliche Betrachtung der Anforderungen erforderlich. Dabei ist der zeitliche Umfang einzelner Tätigkeiten nicht maßgebend.</p> |
| <p>ERA BW § 5 Einstufung der Arbeitsaufgabe</p> <p>ERA BW § 5.1 Gegenstand der Bewertung</p> <p>ERA BW § 5.1.1</p> <p>Gegenstand der Bewertung und Einstufung sind die Anforderungen der entsprechend der betrieblichen Arbeitsorganisation übertragenen Arbeitsaufgabe.</p> <p>ERA BW § 5.1.2</p> <p>Bei der Bewertung der Arbeitsaufgabe sind alle Teilaufgaben zu berücksichtigen, soweit sie die Arbeitsaufgabe in ihrer Wertigkeit prägen.</p> | <p>ERA NRW § 2.4</p> <p>Werden einem Beschäftigten mehrere Arbeitsaufgaben übertragen, die wegen des fehlenden unmittelbaren arbeitsorganisatorischen Zusammenhangs nicht ganzheitlich zu betrachten sind und die verschiedenen Entgeltgruppen zugeordnet sind, ist er entsprechend der überwiegenden Tätigkeit einzugruppieren.</p> <p>Die übrigen Tätigkeiten werden, soweit sie höherwertig sind, für die Dauer der Übertragung durch eine Entgeltgruppenzulage abgegolten. Diese ist entsprechend dem Anteil der höherwertigen Tätigkeit gesondert auszuweisen. Sie ist bei der Ermittlung von Leistungszulage oder Leistungsentgelt zu berücksichtigen. Bei der Erhöhung der Tarifentgelte erhöht sich die Entgeltgruppenzulage entsprechend.</p> | <p>ERA NiSa § 2.4</p> <p>Die Beschäftigten haben Anspruch auf ihren bisherigen Verdienst, auch wenn sie in geringem Umfang und vorübergehend Arbeiten einer niedrigeren Entgeltgruppe bzw. -stufe verrichten. Bei Änderung der Tätigkeit auf Dauer kann eine Eingruppierung in eine niedrigere Entgeltgruppe bzw. -stufe nur durch Änderungskündigung (§ 2 KSchG) erfolgen.</p> <p>Zusätzliche tarifliche und gesetzliche Bestimmungen sind zu berücksichtigen. §§ 99 ff. BetrVG werden durch diese Bestimmungen nicht berührt.</p> |
| <p>§ 5.2 ERA BW Bewertung und Einstufung der Arbeitsaufgabe</p> <p>§ 5.2.1 ERA BW</p> <p>Die Bewertung und Einstufung der Arbeitsaufgabe erfolgt unter Anwendung des im Folgenden dargestellten Stufenwertzahlverfahrens als Methode der Arbeitsbewertung gemäß § 6.</p> | <p>ERA NRW § 2.5</p> <p>Übt ein Beschäftigter außerhalb seiner Arbeitsaufgabe (z. B. in Aushilfe oder Stellvertretung) vorübergehend eine Tätigkeit aus, die einer höheren Entgeltgruppe zugeordnet ist, so erwirbt er keinen Anspruch auf höhere Entgeltbezüge. Dauert diese Tätigkeit zusammenhängend mehr als vier Wochen, so entsteht der Anspruch auf höhere Entgeltbezüge vom ersten Tag der höherwertigen Tätigkeit an. Dies gilt auch für eine Entgeltgruppenzulage.</p> <p>Dauert die höherwertige Tätigkeit länger als sechs Monate, hat eine Neueingruppierung zu erfolgen.</p> | <p>ERA NiSa § 2.5</p> <p>Die Beschäftigten im Zeitentgelt erhalten ihren bisherigen Verdienst, auch wenn Beschäftigte aushilfs- oder vertretungsweise (d.h. nicht vollständig) Tätigkeiten einer höheren Entgeltgruppe bzw. -stufe verrichten. Dies gilt auch für Zielentgelt gemäß § 14.</p> <p>Soweit sich durch aushilfs- oder vertretungsweise verrichtete Tätigkeiten ein höheres Anforderungsniveau ergibt, erhalten die Beschäftigten von der 7. Woche an eine Ausgleichszahlung in Höhe der Differenz zwischen dem bisherigen Verdienst und dem Tarifentgelt der nächst höheren Entgeltgruppe bzw. -stufe. Dabei sind wiederholte Vertretungen oder Aushilfen innerhalb eines Kalenderjahres zusammenzurechnen.</p> |

| | | |
|--|--|---|
| <p>ERA BW § 9.3</p> <p>Der gemäß § 9.1 festgestellte Entgeltanspruch bleibt auch dann unverändert, wenn der Beschäftigte während eines ununterbrochenen Zeitraums von bis zu 6 Monaten Arbeitsaufgaben ausführt, die in einer niedrigeren oder höheren Entgeltgruppe eingestuft sind.</p> | <p>ERA NRW § 2.6</p> <p>Übt ein Beschäftigter vorübergehend eine niedriger bewertete Tätigkeit aus, vermindern sich seine Entgeltbezüge nicht.</p> <p>Eine dauerhafte Ausübung einer niedriger bewerteten Tätigkeit über sechs Monate hinaus setzt eine Änderungskündigung oder Änderungsvereinbarung (§ 2 Nr. 1 EMTV) voraus und führt zu einer Neueingruppierung des Beschäftigten.</p> <p>Die Bestimmungen des Tarifvertrags zur Entgeltsicherung bleiben unberührt.</p> | <p>ERA NiSa § 2.6</p> <p>Werden Beschäftigten im Akkord- oder Prämienentgelt Tätigkeiten einer höheren Entgeltgruppe bzw. -stufe übertragen, so haben sie für diese Tätigkeiten Anspruch auf die Vergütung nach der entsprechenden höheren Entgeltgruppe bzw. -stufe.</p> |
| <p>ERA BW § 9.4</p> <p>Für die gesamte Dauer der Ausführung einer höherwertigen Arbeitsaufgabe besteht von Anfang an Anspruch auf eine Zulage in Höhe des Differenzbetrages zwischen den Entgeltgruppen, wenn diese Tätigkeit einen ununterbrochenen Zeitraum von 6 Wochen übersteigt.</p> <p>Der Differenzbetrag ist ein sonstiger Bestandteil des Monatsentgelts i.S. von § 11.3.2 MTV-Beschäftigte. Er geht jedoch in die Berechnung der Entgeltfortzahlung, der tariflich abgesicherten betrieblichen Sonderzahlung und der tariflichen Urlaubsvergütung ein und ist in diesem Fall wie ein zeitabhängiger variabler Bestandteil zu behandeln.</p> <p>Durch Betriebsvereinbarung können im Rahmen des § 87 BetrVG für Teilbereiche kürzere Zeiträume vereinbart werden. Am 01. Mai 1999 bestehende Betriebsvereinbarungen bleiben im Rahmen der Einführung dieses Tarifvertrages unberührt.</p> | <p>ERA NRW § 2.7</p> <p>Die Mitwirkungsrechte des Betriebsrats bei der Eingruppierung bestimmen sich nach §§ 99 ff. BetrVG und § 4 dieses Entgeltrahmenabkommens, es sei denn, aufgrund freiwilliger Vereinbarung der Betriebsparteien gilt gemäß § 7 ERA ETV, § 4 Nr. 3 das besondere Eingruppierungsverfahren.</p> | <p>ERA NiSa § 2.7</p> <p>Bei Übernahme (vollständige Ausübung) einer Tätigkeit, die einer höheren Entgeltgruppe bzw. -stufe zugeordnet ist, erhalten die Beschäftigten im Zeitentgelt eine Ausgleichszahlung in Höhe der Differenz zwischen dem bisherigen Verdienst und dem Tarifentgelt der entsprechenden höheren Entgeltgruppe bzw. -stufe. Dies gilt auch für Zielentgelt gemäß § 14.</p> |
| | | <p>ERA NiSa § 2.8</p> <p>Bei dauerhafter Übernahme (d.h. nach mindestens 2 aufeinanderfolgenden Entgeltabrechnungszeiträumen) einer Tätigkeit, die einer höheren Entgeltgruppe bzw. -stufe zugeordnet ist, sind Beschäftigte entsprechend einzugruppieren bzw. einzustufen.</p> |
| | | <p>ERA NiSa § 2.9</p> <p>Die Ziffern (7) und (8) gelten nicht bei Übernahme einer Tätigkeit zum Zwecke der beruflichen Weiterbildung im Rahmen einer Qualifizierungsmaßnahme, sofern die §§ 96 bis 98 BetrVG beachtet werden.</p> |
| <p>ERA BW § 9.5</p> <p>Der Arbeitgeber informiert den Betriebsrat kalendervierteljährlich über die Zahl der Beschäftigten in der jeweiligen Entgeltgruppe - ggf. mit Eingangs- und Zusatzstufen (§ 11) - schriftlich oder auf elektronischem Weg und berät einmal jährlich mit ihm darüber.</p> | | |

| ERA BW § 6.1 Stufenwertzahlverfahren siehe auch ERA BW § 8 Vereinfachtes Einstufungsverfahren (am Ende der Synopse) | § 3 Punktebewertungsverfahren | § 3 Entgeltgruppen | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|-----|---|------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|---|--------------------|-------------------|---|---------|---|---------|---|---------|---|---------|---|---------|---|---------|---|---------|---|---------|---|---------|----|----------|----|-----------|----|-----------|----|-----------|----|-----------|--|
| <p>ERA BW § 6.1.1</p> <p>Grundlage der Bestimmung des Werts einer Arbeitsaufgabe sind folgende Bewertungsmerkmale für Arbeitsanforderungen (Def. siehe Anlage 1)</p> <p>1. Wissen und Können 1.1 Anlernen 1.2 Ausbildung und Erfahrung 2. Denken 3. Handlungsspielraum / Verantwortung 4. Kommunikation 5. Mitarbeiterführung</p> | <p>ERA NRW § 3.1</p> <p>Grundlage der Einstufung einer Arbeitsaufgabe sind folgende Anforderungsmerkmale:</p> <p>1. Können (Arbeitskenntnisse sowie Fachkenntnisse und Berufserfahrungen) 2. Handlungs- und Entscheidungsspielraum 3. Kooperation 4. Mitarbeiterführung.</p> <p>Für jedes Anforderungsmerkmal werden Bewertungsstufen gebildet, diesen Bewertungsstufen Punktwerte zugeordnet und damit eine Gewichtung zueinander festgelegt.</p> | <p>ERA NiSa § 3 Entgeltgruppen</p> <p>ERA NiSa § 3.1 Entgeltgruppe 1: Auszubildende</p> <p>ERA NiSa § 3.1 Entgeltgruppe 2: Tätigkeiten, für die Kenntnisse und/oder Fertigkeiten erforderlich sind, die durch kurzzeitige Unterweisung erworben werden.</p> <p>ERA NiSa § 3.1 Entgeltgruppe 3: Tätigkeiten, für die Kenntnisse und/oder Fertigkeiten erforderlich sind, die durch Anlernen erworben werden.</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>ERA BW § 6.1.2</p> <p>Die Anforderungsniveaus der Bewertungsmerkmale werden durch Stufen differenziert (Anlage 1).</p> <p>ERA BW § 6.1.3</p> <p>Die Gewichtung der Bewertungsmerkmale und Stufen ergibt sich aus den zugeordneten Punkten (in Anlage 1).</p> <p>ERA BW § 6.1.4</p> <p>Die Gesamtpunktzahl einer Arbeitsaufgabe ergibt sich aus der Addition der Punkte aus den einzelnen Bewertungsmerkmalen.</p> | <p>Die Begriffsbestimmungen und Bewertungsstufen der Anforderungsmerkmale ergeben sich aus Anlage 1a dieses Tarifvertrags.</p> | <p>ERA NiSa § 3.1 Entgeltgruppe 4: Tätigkeiten, für die Kenntnisse und/oder Fertigkeiten erforderlich sind, die durch Anlernen und zusätzliche betriebliche Weiterbildung, oder Abschluss einer 2-jährigen Berufsausbildung, oder Anlernen und mehrjährige Erfahrung im ausgeübten Tätigkeitsfeld erworben werden</p> <p>ERA NiSa § 3.1 Entgeltgruppe 5: Tätigkeiten, für die Kenntnisse und/oder Fertigkeiten erforderlich sind, die durch eine abgeschlossene, mindestens 3-jährige fachbezogene Berufsausbildung, oder entsprechende mehrjährige Berufserfahrung erworben werden. Diese Kenntnisse und/oder Fertigkeiten können auch auf anderem Wege erworben werden.</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>ERA BW § 6.1.5</p> <p>Die Gesamtpunktzahl wird wie folgt 17 Entgeltgruppen zugeordnet:</p> <table border="1" data-bbox="183 1361 560 1850"> <thead> <tr> <th>Entgeltgruppe</th> <th>Gesamtpunktzahl</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>6</td></tr> <tr><td>2</td><td>7-8</td></tr> <tr><td>3</td><td>9-11</td></tr> <tr><td>4</td><td>12-14</td></tr> <tr><td>5</td><td>15-18</td></tr> <tr><td>6</td><td>19-22</td></tr> <tr><td>7</td><td>23-26</td></tr> <tr><td>8</td><td>27-30</td></tr> <tr><td>9</td><td>31-34</td></tr> <tr><td>10</td><td>35-38</td></tr> <tr><td>11</td><td>39-42</td></tr> <tr><td>12</td><td>43-46</td></tr> <tr><td>13</td><td>47-50</td></tr> <tr><td>14</td><td>51-54</td></tr> <tr><td>15</td><td>55-58</td></tr> <tr><td>16</td><td>59-63</td></tr> <tr><td>17</td><td>64-96</td></tr> </tbody> </table> | Entgeltgruppe | Gesamtpunktzahl | 1 | 6 | 2 | 7-8 | 3 | 9-11 | 4 | 12-14 | 5 | 15-18 | 6 | 19-22 | 7 | 23-26 | 8 | 27-30 | 9 | 31-34 | 10 | 35-38 | 11 | 39-42 | 12 | 43-46 | 13 | 47-50 | 14 | 51-54 | 15 | 55-58 | 16 | 59-63 | 17 | 64-96 | <p>ERA NRW § 3.2</p> <p>Es werden 14 Entgeltgruppen gebildet und diesen Gesamtpunktspannen wie folgt zugeordnet.</p> <table border="1" data-bbox="588 1384 987 1794"> <thead> <tr> <th>Entgeltgruppe (EG)</th> <th>Gesamtpunktspanne</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>10 – 15</td></tr> <tr><td>2</td><td>16 – 21</td></tr> <tr><td>3</td><td>22 – 28</td></tr> <tr><td>4</td><td>29 – 35</td></tr> <tr><td>5</td><td>36 – 43</td></tr> <tr><td>6</td><td>44 – 54</td></tr> <tr><td>7</td><td>55 – 68</td></tr> <tr><td>8</td><td>69 – 77</td></tr> <tr><td>9</td><td>78 – 88</td></tr> <tr><td>10</td><td>89 – 101</td></tr> <tr><td>11</td><td>102 – 112</td></tr> <tr><td>12</td><td>113 – 128</td></tr> <tr><td>13</td><td>129 – 142</td></tr> <tr><td>14</td><td>143 - 170</td></tr> </tbody> </table> | Entgeltgruppe (EG) | Gesamtpunktspanne | 1 | 10 – 15 | 2 | 16 – 21 | 3 | 22 – 28 | 4 | 29 – 35 | 5 | 36 – 43 | 6 | 44 – 54 | 7 | 55 – 68 | 8 | 69 – 77 | 9 | 78 – 88 | 10 | 89 – 101 | 11 | 102 – 112 | 12 | 113 – 128 | 13 | 129 – 142 | 14 | 143 - 170 | <p>ERA NiSa § 3.1 Entgeltgruppe 6: Tätigkeiten, für die Kenntnisse und/oder Fertigkeiten erforderlich sind, die eine abgeschlossene, mindestens 3-jährige fachbezogene Berufsausbildung, und erweiterte berufliche Fertigkeiten voraussetzen. Diese Kenntnisse und/oder Fertigkeiten können auch auf anderem Wege erworben werden.</p> <p>ERA NiSa § 3.1 Entgeltgruppe 7: Tätigkeiten, für die Kenntnisse und/oder Fertigkeiten erforderlich sind, die durch eine abgeschlossene, mindestens 3-jährige fachbezogene Berufsausbildung, und eine auf den Betrieb bezogene Weiterbildung oder entsprechende mehrjährige Berufserfahrung erworben werden. Diese Kenntnisse und/oder Fertigkeiten können auch auf anderem Wege erworben werden.</p> |
| Entgeltgruppe | Gesamtpunktzahl | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | 7-8 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | 9-11 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | 12-14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | 15-18 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | 19-22 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | 23-26 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | 27-30 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | 31-34 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | 35-38 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11 | 39-42 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 12 | 43-46 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 13 | 47-50 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 14 | 51-54 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 15 | 55-58 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 16 | 59-63 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 17 | 64-96 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Entgeltgruppe (EG) | Gesamtpunktspanne | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 10 – 15 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | 16 – 21 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | 22 – 28 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | 29 – 35 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | 36 – 43 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | 44 – 54 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | 55 – 68 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | 69 – 77 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | 78 – 88 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10 | 89 – 101 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11 | 102 – 112 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 12 | 113 – 128 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 13 | 129 – 142 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 14 | 143 - 170 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | |
|--|--|--|
| | <p>ERA NRW § 3.3</p> <p>Der Gesamtpunktwert einer Arbeitsaufgabe und damit ihre Zuordnung zu einer der 14 Entgeltgruppen ergibt sich aus der Addition der Punktwerte der für die Arbeitsaufgabe jeweils zutreffenden Bewertungsstufe der vier Anforderungsmerkmale.</p> <p>Der tarifliche Punktbewertungsbogen ist als Anlage 1b Bestandteil dieses Tarifvertrags</p> | <p>ERA NiSa § 3.1 Entgeltgruppe 8: Tätigkeiten, für die Kenntnisse und/oder Fertigkeiten erforderlich sind, die durch eine abgeschlossene, mindestens 3-jährige fachbezogene Berufsausbildung, und eine zusätzliche berufliche Weiterbildung (z. B. Assistent/in-IHK, Fachberater/in-IHK, IT-Specialist) oder entsprechende Berufserfahrung erworben werden. Diese Kenntnisse und/oder Fertigkeiten können auch auf anderem Wege erworben werden.</p> <p>ERA NiSa § 3.1 Entgeltgruppe 9: Tätigkeiten, für die Kenntnisse und/oder Fertigkeiten erforderlich sind, die durch eine abgeschlossene, mindestens 3-jährige fachbezogene Berufsausbildung, und eine höherwertige berufliche Weiterbildung (z. B. Meister/in-IHK, Fachwirt/in-IHK) oder durch entsprechende Berufserfahrung erworben werden. Diese Kenntnisse und/oder Fertigkeiten können auch auf anderem Wege erworben werden.</p> <p>ERA NiSa § 3.1 Entgeltgruppe 10: Tätigkeiten, für die Kenntnisse und/oder Fertigkeiten erforderlich sind, die durch eine Ausbildung an einer Fachschule (z.B. staatlich geprüfte/r Techniker/in, staatlich geprüfte/r Betriebswirt/in), oder eine abgeschlossene mindestens 3-jährige fachbezogene Berufsausbildung und entsprechende mehrjährige Berufserfahrung erworben werden. Diese Kenntnisse und/oder Fertigkeiten können auch auf anderem Wege erworben werden.</p> <p>ERA NiSa § 3.1 Entgeltgruppe 11: Tätigkeiten, für die Kenntnisse und/oder Fertigkeiten erforderlich sind, die durch - eine abgeschlossene, bis zu 4-jährige Regelausbildung an einer Hochschule (z.B. Bachelor mit Abschlussprüfung; Fachhochschuldiplom), oder eine abgeschlossene, mindestens 3-jährige fachbezogene Berufsausbildung und eine zusätzliche berufliche Weiterbildung (z.B. staatlich geprüfte/r Techniker/in oder staatlich geprüfte/r Betriebswirt/in) und eine mehrjährige entsprechende Berufserfahrung erworben werden. Diese Kenntnisse und/oder Fertigkeiten können auch auf anderem Wege erworben werden.</p> |
| <p>ERA BW § 6.2</p> <p>Die tariflichen Niveaubispiele (Anhang) sind unter Anwendung des Stufenwertzahlverfahrens (§ 6.4.1) gemäß Anlage 1 verbindlich bewertet und eingestuft.</p> <p>§ 5.2.2 ERA BW</p> <p>Das Stufenwertzahlverfahren kann unmittelbar (§ 6.4.1) oder in der Form einer Vergleichsbewertung, bezogen auf die tariflichen Niveaubispiele (§ 6.4.2) oder bezogen auf die betrieblichen Ergänzungsbeispiele (§ 6.4.3), angewendet werden.</p> | <p>ERA NRW § 3.4</p> <p>Die tariflichen Niveaubispiele (s. Anhang) sind unter Anwendung des Punktbewertungsverfahrens von den Tarifvertragsparteien gemeinsam bewertet und eingestuft worden.</p> <p>Die tariflichen Niveaubispiele gelten als Orientierungshilfe. Maßgebend für die Eingruppierung des Beschäftigten im Einzelfall ist die Einstufung seiner konkreten Arbeitsaufgabe nach dem Punktbewertungsverfahren nach Maßgabe der Bestimmungen dieses Entgeltrahmenabkommens.</p> | |

| | | |
|--|--|---|
| <p>Bestandteil des Systems der Bewertung und Einstufung ist der im Anhang beige-fügte Katalog von tariflichen Niveaubei-spielen.</p> <p>§ 5.2.3 ERA BW</p> <p>Die Tarifvertragsparteien werden den Katalog der Niveaubispiele, ausgehend von der technischen und organisatori-schen Entwicklung, auf die Notwendigkeit der Aufnahme neuer Beispiele hin über-prüfen und eventuell Ergänzungen mög-lichst unverzüglich vereinbaren.</p> | | <p>ERA NiSa § 3.1 Entgeltgruppe 12: Tätigkei-ten, für die Kenntnisse und/oder Fertigkei-ten erforderlich sind, die durch eine mindes-tens vierjährige Regelausbildung an einer Universität (z.B. Master; Magister; Universi-tätsdiplom) erworben werden. Diese Kennt-nisse und/oder Fertigkeiten können auch durch eine mindestens 3-jährige fachbezo-gene Berufsausbildung und eine zusätzliche berufliche Weiterbildung (z.B. staatlich geprüfte/r Techniker/in oder staatlich geprüfte/r Betriebswirt/in) und eine lang-jährige entsprechende Berufserfahrung erworben werden. Diese Kenntnisse und/oder Fertigkeiten können auch auf anderem Wege erworben werden.</p> <p>ERA NiSa § 3.1 Entgeltgruppe 13: Tätigkei-ten, für die Kenntnisse und/oder Fertigkei-ten erforderlich sind, die durch eine abge-schlossene mindestens vierjährige Regel-ausbildung an einer Universität (z.B. Master; Magister; Universitätsdiplom) und mehrjäh-rige Berufserfahrung erworben werden. Diese Kenntnisse und/oder Fertigkeiten können auch durch eine mindestens 3-jährige fachbezogene Berufsausbildung und durch eine zusätzliche berufliche Weiterbil-dung (z.B. staatlich geprüfte/r Techniker/in oder staatlich geprüfte/r Betriebswirt/in) und entsprechende Berufserfahrung, die tiefgreifende Fachkenntnisse oder fach-übergreifende Spezialkenntnisse erfordern, erworben werden. Diese Kenntnisse und/oder Fertigkeiten können auch auf anderem Wege erworben werden.</p> |
| <p>ERA BW § 6 System der Bewertung und Einstufung</p> <p>ERA BW § 6.4 Systemanwendung</p> <p>Folgende Verfahren sind anwendbar:</p> <p>ERA BW § 6.4.1</p> <p>Das Stufenwertzahlverfahren nach § 6.1 kann unter Beachtung der Einstufungen der tariflichen Niveaubispiele zur Bewer-tung der Arbeitsaufgabe direkt angewendet werden.</p> <p>Grundlage der Einstufung ist eine Be-schreibung der Arbeitsaufgabe.</p> <p>Auf die Beschreibung kann mit Zustim-mung beider Seiten verzichtet werden.</p> <p>Die Ergebnisse der Bewertung sind mit einer Begründung für jedes Bewertungs-merkmal zu versehen.</p> | | |
| <p>ERA BW § 6.4.2</p> <p>Eine Arbeitsaufgabe kann durch Verglei-chen mit tariflichen Niveaubspielen bewertet werden.</p> <p>Die Einstufung der Arbeitsaufgabe erfolgt dabei in Bezug zu einem tariflichen Ni-veaubispiel. Eine abweichende Bewer-tung ist in Bezug auf die Arbeitsaufgabe schriftlich zu begründen.</p> | | |

| | | |
|---|---|---|
| <p>ERA BW § 6.4.3</p> <p>Unter Beachtung der tariflichen Niveaubeispiele können durch die Paritätische Kommission (§ 7) einvernehmlich betriebliche Ergänzungsbeispiele erstellt werden. Die Zustimmung einer Seite der Paritätischen Kommission kann nicht ersetzt werden.</p> <p>Die Ergänzungsbeispiele werden gemäß § 6.4.1 bewertet. Arbeitsaufgaben können durch Vergleichen mit betrieblichen Ergänzungsbeispielen (entsprechend § 6.4.2) bewertet werden.</p> <p>Betriebliche Ergänzungsbeispiele können einvernehmlich durch eine Paritätische Kommission auf Unternehmensebene einheitlich festgelegt werden. Die Mitglieder dieser Paritätischen Kommission werden durch den Gesamtbetriebsrat bzw. durch die Unternehmensleitung bestimmt.</p> | | |
| <p>§ 11 Eingangs- und Zusatzstufe</p> | <p>Entgeltstufen</p> | <p>ERA NiSa § 4 Entgeltstufen</p> |
| <p>ERA BW § 11.1</p> <p>Auf Verlangen einer Betriebspartei ist durch Betriebsvereinbarung für die Entgeltgruppen 7 - 17 gleichzeitig sowohl eine Eingangsstufe als auch eine Zusatzstufe entsprechend den nachfolgenden Bestimmungen einzuführen.</p> | <p>ERA NRW § 3.5</p> <p>Die den Entgeltgruppen zugeordneten Geldbeträge werden - auf halbe Euro-Beträge kaufmännisch gerundet - im jeweils gültigen Entgeltabkommen festgelegt.</p> <p>Für die Entgeltgruppen EG 12 - 14 werden im Entgeltabkommen beschäftigungszeitabhängig ausgestaltete Entgeltstufen festgelegt. Die Betriebsparteien können durch freiwillige Betriebsvereinbarung anderweitige arbeitsaufgabenbezogene Merkmale / Stufungen vorsehen, die für diese Beschäftigten insgesamt wertgleich sind.</p> <p><i>Protokollnotiz zu § 3 Nr. 5</i></p> <p><i>Die Ausbildungsvergütungen werden entsprechend im Entgeltabkommen festgelegt und zudem als Prozentsätze der Entgeltgruppe EG 8 ausgewiesen.</i></p> | <p>ERA NiSa 4.1</p> <p>Für die Entgeltgruppen 2 - 13 werden jeweils drei Entgeltstufen gebildet.</p> <p>Entgeltstufe A: Bis zur selbständigen Ausführung der übertragenen Tätigkeit, in der Regel sechs Monate, in den Entgeltgruppen E 5 bis E 13 in der Regel zwölf Monate.</p> <p>Entgeltgruppe B: Selbständige Ausführung der übertragenen Tätigkeit.</p> <p>Entgeltstufe C: Die übertragene Gesamttätigkeit geht über das Anforderungsniveau der jeweiligen Entgeltgruppe hinaus; es ist jedoch noch keine Eingruppierung in die nächst höhere Entgeltgruppe gerechtfertigt.</p> <p>Bei regelmäßig abwechselnd unterschiedlichen Tätigkeiten derselben Entgeltgruppe kann dies der Fall sein, wenn insgesamt ein höheres Anforderungsniveau der übertragenen Gesamttätigkeit erreicht wird.</p> <p>ERA NiSa 4.2</p> <p>Abweichend von Ziff. (1) ist die Stufe A in Entgeltgruppe 2 vorbehalten für vorübergehende Aushilftätigkeiten, insbesondere für Schüler, Studenten, sofern sie nicht im Leistungsentgelt beschäftigt werden.</p> <p>Abweichend von Ziff. (1) gilt für die Entgeltgruppe 13 Stufe C: Die übertragene Gesamttätigkeit geht über das Anforderungsniveau der Entgeltgruppe 13 hinaus.</p> |

| | | |
|---|--|--|
| <p>ERA BW § 11.2 Eingangsstufe</p> <p>Die Eingangsstufe ist eine Zeitstufe. Sie gilt für das erste Jahr der Beschäftigung in der jeweiligen Entgeltgruppe.</p> <p>Wird der Entgeltanspruch des Beschäftigten gemäß § 9.1 im Zuge einer Reklamation oder Überprüfung verändert, wird der Zeitraum, in dem der Beschäftigte die der neuen Bewertung/Entgeltgruppe zu Grunde liegende Arbeitsaufgabe ausgeführt hat, auf die Verweildauer in der Eingangsstufe angerechnet.</p> | <p>ERA NRW § 3.6</p> <p>Zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat kann durch freiwillige Betriebsvereinbarung eine abweichende Grundentgeltfindung vereinbart werden.</p> <p>Die Tarifvertragsparteien gehen davon aus, dass die betriebliche Grundentgeltfindung insgesamt wertgleich zum tariflichen Punktbewertungsverfahren ist.</p> <p>Arbeitgeber und Betriebsrat haben von Anfang an die für sie zuständige Tarifvertragspartei zu konsultieren.</p> <p>Die Betriebsvereinbarung bedarf der schriftlichen Genehmigung der Tarifvertragsparteien. Das gleiche gilt für etwaige Änderungen der Betriebsvereinbarung. Die Tarifvertragsparteien sind von einer Kündigung der Betriebsvereinbarung zu unterrichten.</p> | |
| <p>ERA BW § 11.3 Zusatzstufe</p> <p>In der Zusatzstufe werden spezielle betriebliche Anforderungen an das Wissen und Können bewertet. Kriterien für die Zusatzstufe sind nur ausgeprägte betriebliche Spezialkenntnisse und/oder ausgeprägte aufgabenbezogene Qualifikationen, die im Rahmen der Stufendefinition des Merkmals "Wissen und Können" nicht berücksichtigt werden.</p> <p>Die Konkretisierung dieser Kriterien erfolgt durch die in § 11.1 genannte Betriebsvereinbarung.</p> <p>Kriterien können insbesondere nicht sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wissen und Können, das im Teilmerkmal "Erfahrung" bewertet wird - Betriebszugehörigkeit - Anpassungsqualifizierung <p>Beschäftigte oder Betriebsrat können die Zusatzstufe begründet reklamieren (siehe § 10.1). Eine Regelung zur Konfliktlösung (z. B. Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat, Entscheidung durch Los) über die Zusatzstufe wird in der in § 11.1 genannten Betriebsvereinbarung festgelegt.</p> <p>Der Anspruch auf das Entgelt einer höheren Entgeltgruppe setzt nicht voraus, dass vorher ein Anspruch auf eine Zusatzstufe bestand.</p> | | |

| | | |
|--|--|---|
| <p>ERA BW § 11.4 Entgeltbetrag der Eingangs- und Zusatzstufe</p> <p>Die jeweiligen Euro-Beträge ergeben sich aus den Entgelttabellen, wobei der Betrag der Eingangsstufe um 1/3 der Differenz zur nächst niedrigeren Entgeltgruppe unterhalb des Betrages der jeweiligen Entgeltgruppe, der Betrag der Zusatzstufe um 1/3 der Differenz zur nächst höheren Entgeltgruppe oberhalb des Betrages der jeweiligen Entgeltgruppe liegt.</p> <p>Der Differenzbetrag der Zusatzstufe der höchsten Entgeltgruppe entspricht dem Differenzbetrag der Eingangsstufe dieser Entgeltgruppe.</p> | | |
| <p>ERA BW § 11.5</p> <p>Liegt eine Eingangsstufe oder Zusatzstufe vor, ändert sich der Entgeltanspruch des Beschäftigten gemäß § 9.1 entsprechend.</p> <p>Entfällt der Anspruch auf das Entgelt der Zusatzstufe, gilt § 13 (Verdienstsicherung) entsprechend.</p> | | |
| <p>ERA BW § 10 Reklamation siehe auch § 7 Paritätische Kommission siehe auch § 12 Sicherung des Grundentgeltanspruchs und § 13 Verdienstaugleich bei Verminderung des Grundentgeltanspruches (am Ende der Synopse)</p> | <p>ERA NRW § 4 Reklamation der Eingruppierung</p> | <p>ERA NiSa § 15 Einzelstreitigkeiten</p> |
| <p>ERA BW § 10.1</p> <p>Beschäftigte oder Betriebsrat können die mitgeteilte Entgeltgruppe (siehe § 9.2) schriftlich beim Arbeitgeber reklamieren.</p> <p>Bei der Reklamation ist schriftlich oder mündlich darzulegen, dass - und aus welchen Gründen - die Entgeltgruppe nicht zutreffend sein soll.</p> | <p>ERA NRW § 4.1</p> <p>Der Beschäftigte kann seine Eingruppierung innerhalb von vier Wochen ab Kenntnis der mitgeteilten Eingruppierung beanstanden. Die Beanstandung ist durch den Arbeitgeber zu prüfen. Ist der Beschäftigte mit dem Ergebnis der Prüfung nicht einverstanden, kann er beantragen, dass sich Arbeitgeber und Betriebsrat in einer paritätisch besetzten Kommission mit der Angelegenheit befassen. Das Ergebnis der Überprüfung ist dem Beschäftigten mitzuteilen.</p> <p>Unabhängig davon steht der Rechtsweg offen.</p> | <p>ERA NiSa § 15.1</p> <p>Zur Beilegung von Einzelstreitigkeiten werden in Betrieben mit regelmäßig mehr als 200 Beschäftigten paritätische Entgeltkommissionen gebildet. Sie bestehen aus je zwei bis drei sachkundigen Beschäftigten, die jeweils vom Arbeitgeber bzw. vom Betriebsrat benannt werden.</p> <p>Kann in dieser Entgeltkommission eine Einigung nicht erzielt werden, sind unverzüglich Verhandlungen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat zu führen.</p> |
| <p>ERA BW § 10.2</p> <p>Nach der Reklamation ist die Entgeltgruppe und ggf. die Einstufung der Arbeitsaufgabe durch den Arbeitgeber zu überprüfen. Dies soll in der Regel innerhalb von 2 Monaten erfolgen. Das Ergebnis der Überprüfung ist dem Beschäftigten und dem Betriebsrat unverzüglich schriftlich mitzuteilen.</p> | <p>ERA NRW § 4.2</p> <p>Beschäftigter und Betriebsrat können eine Prüfung der Eingruppierung durch den Arbeitgeber beantragen, wenn sich die der Einstufung zugrunde gelegten Anforderungen aus der Arbeitsaufgabe maßgeblich geändert haben oder weitere Aufgaben übertragen worden sind und sich hieraus Auswirkungen auf die Eingruppierung des Beschäftigten ergeben können.</p> | <p>ERA NiSa § 15.2</p> <p>In Betrieben mit bis zu 200 Beschäftigten werden Einzelstreitigkeiten durch unverzügliche Verhandlungen zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat beigelegt.</p> |

| | | |
|---|--|--|
| <p>ERA BW § 10.3</p> <p>Wird über das Ergebnis der Überprüfung kein Einverständnis erzielt, erfolgt eine weitere Überprüfung der Einstufung in der Paritätischen Kommission (§ 7.1 bzw. § 8.3). In diesem Fall hat der Arbeitgeber, soweit nicht vorhanden, eine Aufgabenbeschreibung anzufertigen, in der die im Rahmen der festgelegten Arbeitsorganisation ausgeführte Arbeitsaufgabe dargestellt ist.</p> <p>Die entsprechenden Unterlagen gemäß § 6.4 sind der Paritätischen Kommission zu übergeben.</p> | <p>Der Antrag ist schriftlich zu stellen und muss die reklamierten Änderungen der Arbeitsaufgabe und deren Auswirkungen auf die Eingruppierung genau beschreiben. Das Ergebnis der Prüfung ist dem Antragsteller innerhalb von zwei Wochen schriftlich mitzuteilen.</p> <p>Ist der Antragsteller mit dem Ergebnis der Prüfung nicht einverstanden, kann er verlangen, dass sich Arbeitgeber und Betriebsrat in einer paritätisch besetzten Kommission mit der Angelegenheit befassen. Diese hat innerhalb von vier Wochen nach Antragsstellung eine Entscheidung zu treffen. Liegt diese nicht fristgemäß vor, sind die Tarifvertragsparteien hinzuziehen.</p> <p>Unabhängig davon steht der Rechtsweg offen.</p> | |
| <p>ERA BW § 10.4</p> <p>Kommt es in der Paritätischen Kommission zu keiner Einigung, ist entsprechend § 7.3.3 ff zu verfahren.</p> <p>ERA BW § 10.5</p> <p>Führt die Überprüfung zu einer höheren Entgeltgruppe, so gilt diese ab dem Zeitpunkt der Reklamation.</p> | <p>ERA NRW § 4.3</p> <p>Haben die Betriebsparteien bei der betrieblichen Einführung des Entgeltrahmenabkommens freiwillig das besondere Eingruppierungs- und Reklamationsverfahren entsprechend § 7 ERA-ETV vereinbart, gelten die Bestimmungen des § 7 ERA-ETV für die Laufzeit dieser freiwilligen Betriebsvereinbarung anstelle der vorstehenden Reklamationsrechte bei der Eingruppierung.</p> <p>Dies gilt auch, soweit sich die Betriebsparteien nach der betrieblichen Einführung des Entgeltrahmenabkommens auf dieses besondere Eingruppierungsverfahren verständigen.</p> | <p>ERA NiSa § 15.3</p> <p>Einzelstreitigkeiten, die die Zuständigkeit gem. Ziff. (1) und (2) begründen, können entstehen bei</p> <p>a) der Anwendung der tariflichen Entgeltgruppen gem. § 2 Ziff. (1) und § 3 dieses Tarifvertrages;</p> <p>b) der Anwendung der Entgeltstufen gem. § 4 dieses Tarifvertrages;</p> <p>c) bei der Bildung von betrieblichen Richtbeispielen gem. § 2 Ziff. (2) Abs. 2 dieses Tarifvertrages;</p> <p>d) bei der erstmaligen Eingruppierung gem. § 3 Ziff. (3) des Überleitungstarifvertrages vom 19. Februar 2004.</p> |
| <p>ERA BW § 10.6</p> <p>Führt die Überprüfung zu einer niedrigeren Entgeltgruppe, so gilt diese ab dem Zeitpunkt der verbindlichen Entscheidung.</p> | <p><i>Fußnote zu § 4 Nr. 3 Abs. 1</i></p> <p>§ 7 ERA-Einführungstarifvertrag (Besonderes Eingruppierungs- und Reklamationsverfahren) lautet:</p> <p>1. Im Rahmen der Einführung des Entgeltrahmenabkommens können die Betriebsparteien aufgrund einer freiwilligen unbefristeten Betriebsvereinbarung das folgende besondere Eingruppierungs- und Reklamationsverfahren vereinbaren, das die Reklamationsrechte nach § 4 Nr. 1 und 2 ERA sowie die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates bei Eingruppierungen und Umgruppierungen nach §§ 99 ff. BetrVG ablöst.</p> <p>2. Es wird eine paritätische Kommission eingerichtet, der je zwei vom Arbeitgeber und vom Betriebsrat bestellte Betriebsangehörige angehören.</p> <p>3. Die paritätische Kommission wird auf schriftlichen Antrag des Betriebsrats (Einspruch) tätig, wenn sich die Betriebsparteien nicht auf die vom Arbeitgeber unter Vorlage der erforderlichen Unterlagen beantragte Eingruppierung verständigen können.</p> | <p>ERA NiSa § 15.4</p> <p>Gelingt keine Verständigung, so sind die Tarifvertragsparteien umgehend hinzuzuziehen.</p> |

| | | |
|---|---|--|
| <p>ERA BW § 10.7</p> <p>Der Beschäftigte kann im Hinblick auf das Ergebnis der Überprüfung den Rechtsweg beschreiten. Er kann jedoch nur geltend machen, dass ein Verfahrensfehler vorliegt oder die Bewertung unter grober Verkennung der Grundsätze der §§ 4 - 6 vorgenommen worden ist.</p> | <p><i>4. Kommt es in der paritätischen Kommission innerhalb von acht Wochen nach Antragsstellung nicht zu einer einvernehmlichen Entscheidung über die Eingruppierung, so entscheidet auf Antrag einer Betriebspartei die tarifliche Einigungsstelle gem. § 24 EMTV die Eingruppierung des Beschäftigten verbindlich. Beiden Betriebsparteien steht gegen die Entscheidung der Einigungsstelle innerhalb einer Frist von zwei Wochen der Rechtsweg im Hinblick auf Verfahrensfehler und grobe Verkennung der tariflichen Bewertungsgrundsätze offen.</i></p> | |
| | <p><i>5. Das Reklamationsrecht des Beschäftigten und Betriebsrats nach § 4 Nr. 2 ERA bei Änderungen der Arbeitsaufgaben gilt mit der Maßgabe, dass auf Antrag einer Betriebspartei die tarifliche Einigungsstelle gem. § 24 EMTV die Frage der Eingruppierung verbindlich entscheidet, wenn die paritätische Kommission nicht innerhalb von acht Wochen zu einer Entscheidung kommt. Nr. 4 Satz 2 gilt entsprechend.</i></p> <p><i>6. Bis zum Abschluss des Verfahrens gilt die beantragte Eingruppierung des Arbeitgebers als vorläufig. Erfolgt innerhalb von vier Wochen bei der betrieblichen ERA-Einführung, in allen anderen Fällen innerhalb von zwei Wochen auf die vorläufige Eingruppierung kein Einspruch des Betriebsrates gemäß Nr. 3, gilt die Eingruppierung als endgültig. Bei Einspruch gilt die vorläufige Eingruppierung bis zur verbindlichen Entscheidung. Weicht die verbindliche Entscheidung von der vorläufigen Eingruppierung ab, so gilt diese neue Eingruppierung rückwirkend vom Zeitpunkt der Mitteilung an die paritätische Kommission.</i></p> <p><i>7. Ist das besondere Eingruppierungs- und Reklamationsverfahren zwischen den Betriebsparteien vereinbart worden, ist eine Kündigung dieser freiwilligen Betriebsvereinbarung frühestens zum Ende des sechsten Jahres ihrer Laufdauer zulässig, es sei denn, die Tarifvertragsparteien stimmen einer früheren Kündigung zu.</i></p> | |
| | <p>ERA NRW § 4.4</p> <p>Die Arbeitsleistung darf wegen Meinungsverschiedenheiten über die Richtigkeit der Eingruppierung nicht verweigert werden.</p> | <p>ERA NiSa § 15.5</p> <p>Gelingt eine Einigung bei Ziff. (3) a) und b) nicht, steht der Rechtsweg offen.</p> <p>Gelingt eine Einigung bei Ziff. (3) c) nicht, entscheidet die tarifliche Schlichtungsstelle gem. § 30 Ziff. GMTV.</p> <p>Gelingt eine Einigung bei Ziff. (3) d) nicht, entscheidet die besondere tarifliche Schlichtungsstelle gem. § 3 Ziff. (5) Überleitungsstarifvertrag.</p> |
| | <p>ERA NRW § 5 Entgeltgrundsätze und Entgeltmethoden</p> | <p>ERA NiSa § 6 Allgemeine Entgeltbestimmungen</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | <p>ERA NRW § 5.1</p> <p>Die Beschäftigten erhalten entweder ein Leistungsentgelt (Akkord, Prämie, Zielvereinbarung I gemäß §§ 7, 8, 9 Nr. 2) oder ein Zeitentgelt (mit Leistungszulage gemäß § 10, Zielvereinbarung II gemäß § 9 Nr. 3).</p> | <p>ERA NiSa § 6.1</p> <p>Die Entgeltgrundsätze Zeit- oder Leistungsentgelt und die Entgeltmethoden sind durch Betriebsvereinbarung festzulegen.</p> <p>Dabei muss der räumliche, fachliche und persönliche Geltungsbereich geregelt werden.</p> |
| | <p>ERA NRW § 5.2</p> <p>Die Beschäftigten haben Anspruch auf das sich aus dem Entgeltabkommen ergebende Monatsgrundentgelt der jeweiligen Entgeltgruppe als Ausgangsentgelt. Die über das anforderungsbezogene Monatsgrundentgelt hinausgehenden leistungs- oder leistungsbeurteilungsbezogenen Entgeltbestandteile sind Teil des Monatsentgelts. Für die Beschäftigten sind der Entgeltgrundsatz und die Entgeltmethode zwischen den Betriebsparteien zu vereinbaren.</p> | <p>ERA NiSa § 6.2</p> <p>Bei Band- und Taktarbeit im Produktionsbereich ist Prämien- und Akkordentgelt zu vereinbaren. Band- oder Taktarbeit ist eine zwangsläufig gesteuerte Folge von Arbeitsgängen, die ein Arbeitsgegenstand durchläuft und die von einem oder mehreren Beschäftigten ausgeführt wird.</p> <p>Band- oder Taktarbeit ist unter Berücksichtigung der gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit so einzurichten, dass Bewegungsarmut und Abwechslungsmangel für den Menschen durch Aufgabenbereicherung und/oder Aufgabenerweiterung weitestgehend abgemildert wird. Dabei ist anzustreben, die Taktzeit nicht unter 1,5 Minuten absinken zu lassen. Dies gilt insbesondere für Planungen neuer zwangsgesteuerter Arbeitsverfahren, Arbeitsabläufe und Arbeitsplätze.</p> |
| | <p>ERA NRW § 5.3</p> <p>Die Betriebsparteien können auch freiwillig eine Kombination mehrerer tariflicher Entgeltgrundsätze und -methoden vereinbaren.</p> <p>Die Einflussgrößen, die die Entgelthöhe bestimmen, müssen für den Beschäftigten nachvollziehbar und durchschaubar sein und dürfen sich nicht widersprechen.</p> <p>Wird für die Beschäftigten die Kombination von tariflichem Leistungsentgelt und Zeitentgelt mit Leistungsbeurteilung vereinbart, so gilt für sie der Entgeltgrundsatz Leistungsentgelt. Entsprechend hat sich die Vergütung nach den Kriterien des Leistungsentgelts zu richten.</p> | <p>ERA NiSa § 6.3</p> <p>Bei Arbeiten mit Maschinen mit einem großen Anteil von Prozesszeiten und bei Arbeiten in Produktionsbereichen, deren Abläufe rechnergesteuert sind, kann Leistungsentgelt vereinbart werden, insbesondere Nutzungsprämien.</p> |
| | <p>ERA NRW § 5.4</p> <p>Soweit für die Beschäftigten kein anderer Entgeltgrundsatz festgelegt ist, werden die Arbeiten im Zeitentgelt vergütet.</p> | <p>ERA NiSa § 6.4</p> <p>Soweit Beschäftigte aufgrund der Eigenart ihrer Beschäftigung nur im Zeitentgelt arbeiten können und ihre Beschäftigung durch unmittelbare Abhängigkeit von Arbeit im Leistungsentgelt bestimmt ist, erhalten sie bei etwaig erhöhter Leistung eine entsprechende Leistungszulage. Weder die Zahl dieser Beschäftigten noch ihre Leistungszulage gehen in die Berechnung der Leistungszulage gem. § 7 ERTV ein.</p> <p>Der betroffene Personenkreis und die Höhe der Zulage sind im Einvernehmen mit dem Betriebsrat festzulegen.</p> |

| | | |
|--|--|--|
| | <p>ERA NRW § 5.5</p> <p>Bezieht ein Beschäftigter Provision, so muss sein Einkommen im Durchschnitt des Kalenderjahres das tarifliche Grundentgelt seiner Entgeltgruppe erreichen. Reisekosten sowie Auslagenerstattung bleiben dabei außer Ansatz. Die tariflichen Bestimmungen zum Leistungsentgelt und zur Leistungszulage finden keine Anwendung, sofern die Ansprüche des Beschäftigten gemäß Satz 1 zuzüglich des Anspruchs auf die tarifliche Leistungszulage erfüllt sind. Die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats bei der Einführung und Ausgestaltung von Provisionsregelungen bleiben unberührt.</p> | <p>ERA NiSa § 6.5</p> <p>Die Beschäftigten sind verpflichtet, nach den jeweils vereinbarten Entgeltgrundsätzen und Entgeltmethoden zu arbeiten.</p> |
| | <p>ERA NRW § 5.6</p> <p>Zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat kann anstelle der tariflichen Entgeltmethoden dieses Tarifvertrags ausnahmsweise eine andere leistungs- oder eine erfolgsabhängige Entgeltmethode vereinbart werden. Dabei ist von Beginn der Verhandlungen an die jeweils zuständige Tarifvertragspartei zu konsultieren. Eine entsprechende Betriebsvereinbarung bedarf der Zustimmung durch die Tarifvertragsparteien. In diesem Fall ist der Anspruch aus diesem Tarifvertrag der Höhe nach zu gewährleisten.</p> | |
| | <p>ERA NRW § 5.7</p> <p>Bei Meinungsverschiedenheiten über die Auswahl des Entgeltgrundsatzes und / oder der Entgeltmethode ist der Entgeltgrundsatz bzw. die Entgeltmethode anzuwenden, der / die unter Berücksichtigung der betrieblichen Erfordernisse und Gegebenheiten am ehesten den Kriterien der Nachvollziehbarkeit und Beeinflussbarkeit genügt.</p> | |
| | <p>ERA NRW § 5.8</p> <p>Der Betriebsrat hat gemäß § 87 BetrVG nach Maßgabe der nachstehenden Bestimmungen mitzubestimmen bei Fragen der betrieblichen Entgeltgestaltung, insbesondere bei der Aufstellung von Entgeltgrundsätzen und der Einführung und Anwendung von neuen Entgeltmethoden sowie deren Änderung und Ausgestaltung.</p> <p>Kommt eine Einigung zwischen den Betriebsparteien nicht zustande, findet § 87 Abs. 2 BetrVG mit der Maßgabe Anwendung, dass die tarifliche Einigungsstelle nach § 24 EMTV zuständig ist. Der Spruch der Einigungsstelle ersetzt die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat.</p> | |
| | <p>ERA NRW § 5.9</p> <p>Freiwillige zusätzliche übertarifliche Entgeltbestandteile des Arbeitgebers im Leistungsentgelt und im Zeitentgelt werden von diesem Tarifvertrag nicht erfasst. Die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates bei der Ausgestaltung übertariflicher Entgeltbestandteile regeln sich nach § 87 BetrVG.</p> | |

| | | |
|--|--|--|
| | <p>ERA NRW § 5.10</p> <p>Jeder Beschäftigte ist verpflichtet, seine Arbeiten entsprechend den jeweils betrieblich vereinbarten Entgeltgrundsätzen und Entgeltmethoden auszuführen.</p> | |
| | <p>ERA NRW § 5.11</p> <p>Mit einem Beschäftigten, der erheblich und nicht nur vorübergehend minderleistungsfähig ist, kann im Einvernehmen mit dem Betriebsrat - auf Verlangen des Beschäftigten unter Zuziehung der zuständigen Vertreter der Tarifvertragsparteien - eine vom Tarifvertrag abweichende Entgeltregelung getroffen werden; sie ist schriftlich niederzulegen.</p> | |
| | | ERA NiSa § 7 Zeitentgelt |
| | | <p>ERA NiSa § 7.1</p> <p>Im Entgeltgrundsatz Zeitentgelt wird für eine in einer Zeiteinheit geleistete Arbeit ein festes Entgelt gezahlt.</p> |
| | | <p>ERA NiSa § 7.2</p> <p>Im Entgeltgrundsatz Zeitentgelt dürfen außer den betrieblichen Arbeitsvorschriften und Planungsgrößen keine Leistungsbestimmungsgrößen als Zeit- oder Mengenvorgabe der Tätigkeit zu Grunde gelegt werden. Planungsgrößen sind alle Größen, die nicht zur Leistungskontrolle der Beschäftigten verwendet werden.</p> |
| | | <p>ERA NiSa § 7.3</p> <p>Für Beschäftigte darf es nicht zu einer unzumutbaren Leistungsverdichtung kommen. Dieses ist durch Neueinstellung, eine Änderung der Arbeitsverteilung oder in sonstiger Weise zu vermeiden. Erachten der Betriebsrat und/oder die Beschäftigten die vorgesehenen Maßnahmen als ungenügend, so haben sie ein Reklamationsrecht. Zwischen Arbeitgeber und dem Betriebsrat ist über die notwendigen Maßnahmen mit dem Willen zur Einigung zu verhandeln.</p> <p>Kommt es zu keiner Einigung, ist der Abschluss einer Betriebsvereinbarung zum Leistungsentgelt gem. § 8 Ziff. (4) zu prüfen.</p> |
| | | <p>ERA NiSa § 7.4</p> <p>Auf die Grundentgelte für Beschäftigte im Zeitentgelt sind Leistungszulagen zu zahlen. Die Leistungszulage ist in der Entgeltabrechnung gesondert und prozentual auszuweisen. Aus Anlass des In-Kraft-Tretens eines neuen Entgelttarifvertrages darf diese Leistungszulage nicht gemindert werden.</p> |

| | | |
|--|---|--|
| | | <p>ERA NiSa § 7.5</p> <p>Die Summe der Leistungszulagen beträgt mindestens 10 % der Summe der Grundentgelte der Beschäftigten im Zeitentgelt jeweils in den Entgeltgruppen</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2 bis 4 • 5 bis 9 und • 10 bis 13. <p>Beschäftigte mit einer Betriebszugehörigkeit von bis zu 6 Monaten werden nicht einbezogen. Beschäftigte mit Provisionsregelungen werden gleichfalls nicht einbezogen.</p> |
| | | <p>ERA NiSa § 7.6</p> <p>Eine von einer gleichmäßigen Verteilung der Leistungszulage abweichende ungleichmäßige Verteilung (z.B. über ein Beurteilungsverfahren) kann betrieblich vereinbart werden. Mit Wirkung ab 1. Januar 2010 entscheidet im</p> <p>Streitfall die tarifliche Schlichtungsstelle gemäß § 30 MTV. In Betriebsvereinbarungen über ungleichmäßige Verteilung der Leistungszulage sind Reklamationsrechte der Beschäftigten zu regeln. Kommt es aufgrund dieser Regelungen nicht zur einer Einigung, sind vor Anrufung der tariflichen Schlichtungsstelle die Tarifvertragsparteien hinzuziehen.</p> |
| ERA BW § 14 Grundsätze zur Ermittlung des Leistungsentgeltes | ERA NRW § 6 Allgemeine Bestimmungen zum Leistungsentgelt | ERA NiSa § 8 Allgemeine Bestimmungen zum Leistungsentgelt |
| <p>ERA BW § 14.1</p> <p>Zusätzlich zum Grundentgelt wird nach der Einarbeitungszeit, spätestens nach sechs Monaten Betriebszugehörigkeit, ein Leistungsentgelt gezahlt.</p> | <p>ERA NRW § 6.1</p> <p>Beschäftigte, für die der Entgeltgrundsatz Leistungsentgelt vereinbart ist, erhalten je nach Leistung ein leistungsbezogenes Entgelt.</p> | <p>ERA NiSa § 8.1</p> <p>Im Entgeltgrundsatz Leistungsentgelt wird das Entgelt unmittelbar durch das Verhältnis von erbrachter Leistung zu einer Bezugsleistung bestimmt.</p> <p>In der Entgeltmethode Zielentgelt im Leistungsentgelt wird das Entgelt durch das Verhältnis von Zielerfüllungsgrad zu dem vereinbarten Ziel bestimmt.</p> |
| <p>ERA BW § 14.2</p> <p>Mit dem Leistungsentgelt wird ein über der tariflichen Bezugsbasis liegendes Leistungsergebnis abgegolten (vgl. § 3).</p> <p>Vergleichbare Leistungsergebnisse müssen unabhängig von den jeweils vereinbarten Methoden zur Ermittlung des Leistungsergebnisses zu gleichen Verdienstchancen im Leistungsentgelt führen.</p> | <p>ERA NRW § 6.2</p> <p>Das Leistungsentgelt ist abhängig von Größen, die durch die Leistung des Beschäftigten beeinflussbar sind. Wird die Leistung durch mehrere Beschäftigte gemeinsam erbracht, so kann auch die durch die Gruppe beeinflussbare Gruppenleistung die Höhe des Leistungsentgelts bestimmen.</p> | <p>ERA NiSa § 8.2</p> <p>Leistungsentgelt ist zu vereinbaren, wenn zähl- und/ oder messbare Leistungsbestimmungsgrößen wie Zeit, Menge, Qualität usw. der Tätigkeit als Leistungsvorgabe zu Grunde gelegt werden.</p> |

| | | |
|---|---|--|
| <p>ERA BW § 14.3</p> <p>Das individuelle Leistungsentgelt richtet sich nach dem Leistungsergebnis des einzelnen Beschäftigten und/oder mehrerer Beschäftigter.</p> <p>Soweit sich das individuelle Leistungsentgelt nach dem Leistungsergebnis mehrerer Beschäftigter richtet, ist das Verfahren der Verteilung mit Zustimmung des Betriebsrates festzulegen.</p> | <p>ERA NRW § 6.3</p> <p>Im Durchschnitt betragen die leistungsabhängigen Entgeltbestandteile mindestens 10 % der tariflichen Monatsgrundentgeltsumme der von der jeweiligen betrieblichen Regelung erfassten Beschäftigten. Wenn dies im Durchschnitt dreier Monate nicht der Fall ist, haben Arbeitgeber und Betriebsrat die Gründe zu beraten, mit dem Ziel, die Ursachen zu beseitigen.</p> | <p>ERA NiSa § 8.3</p> <p>Die Summe der leistungsabhängigen variablen Entgelte beträgt mindestens 10 % der Summe der Grundentgelte der Beschäftigten in der jeweiligen Entgeltmethode.</p> |
| <p>ERA BW § 20 Festlegung der Leistung-Entgelt-Relation</p> <p>ERA BW § 20.1</p> <p>Jede Vereinbarung zum Leistungsentgelt gemäß § 16 muss, unabhängig von der gewählten Methode oder Methodenkombination, so gestaltet werden, dass im Durchschnitt der von der Vereinbarung erfassten Beschäftigten regelmäßig ein Leistungsentgelt von 15 % der Grundentgeltsumme dieser Beschäftigten erreicht werden kann.</p> | | <p>ERA NiSa § 8.4</p> <p>Im Rahmen des Leistungsentgeltes können in einer Betriebsvereinbarung folgende Entgeltmethoden vereinbart werden:</p> <p>a) Prämienentgelt, b) Akkordentgelt*, c) Zielentgelt.</p> <p><i>* Die Tarifvertragsparteien empfehlen, mittelfristig Akkord- in Prämienentgeltsysteme überzuleiten. Bei neu einzuführenden Leistungsentgeltsystemen ist der Methode Prämienentgelt der Vorzug zu geben.</i></p> |
| <p>ERA BW § 20.2</p> <p>Das individuelle Leistungsentgelt beträgt zwischen 0 % und 30 %.</p> | | |
| <p>Siehe ERA BW § 15 Methoden zur Ermittlung des Leistungsergebnisses + ERA BW § 16 Auswahl der Methoden + ERA BW § 17 Ausgestaltung der Methoden (am Ende der Synopse)</p> | | <p>ERA NiSa § 9 Gemeinsame Bestimmungen für Prämien- und Akkordentgelt</p> |
| | | <p>ERA NiSa § 9.1</p> <p>Der Zeitfaktor (Vorgabezeit) setzt sich zusammen aus der Grundzeit (tg) sowie der sachlichen und persönlichen Verteilzeit und ggf. einer Erholzeit. Die persönliche Verteilzeit beträgt 5 % auf tg.</p> <p>Entsprechendes gilt für Sachleistungskennzahlen im Prämienentgelt.</p> |
| | | <p>ERA NiSa § 9.2</p> <p>Vor Beginn der Arbeit erhalten die Beschäftigten eine Arbeitsanweisung sowie einen Prämien- bzw. Akkordschein, auf dem folgendes verzeichnet sein muss:</p> <p>a) Zahl der Einheiten (Losgröße), b) Zeitfaktor bzw. Sachleistungskennzahl, c) ggf. Entgeltgruppe.</p> <p>Bei regelmäßig wiederkehrenden Arbeiten ist die Gelegenheit zur Dateneinsicht ausreichend.</p> |

| | | |
|---|--|---|
| | | <p>ERA NiSa § 9.3</p> <p>Erhalten die Beschäftigten den Prämien- bzw. Akkordschein auch nach Anforderung nicht rechtzeitig oder ist eine andere Bekanntmachung nicht erfolgt, so erhalten die Beschäftigten für die Durchführung dieser Arbeit ihr bisheriges durchschnittliches Entgelt.</p> |
| <p>ERA BW § 21 Betriebliches Leistungsentgeltvolumen</p> <p>ERA BW § 21.1</p> <p>Die Summe der Leistungsentgelte soll bezogen auf den Betrieb 15 % der Grundentgeltsumme ergeben. Beschäftigte mit einer Betriebszugehörigkeit unter 6 Monaten bleiben bei der Ermittlung des Durchschnitts unberücksichtigt.</p> | | <p>ERA NiSa § 9.4</p> <p>Die Fristen, innerhalb derer Prämien- bzw. Akkordscheine über fertiggestellte Arbeiten vorzulegen sind, sind durch Betriebsvereinbarung zu regeln.</p> |
| <p>ERA BW § 21.2</p> <p>Wenn das Leistungsentgelt im Betriebsdurchschnitt 14 % unterschreitet, so sind die Gründe zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat zu beraten und gegebenenfalls Maßnahmen zu ergreifen, um die Ursachen zu bereinigen. Unterschreitet das Leistungsentgelt im Betriebsdurchschnitt 13,5 %, so ist eine Aufzahlung auf 14 % vorzunehmen. Die Einzelheiten sind mit dem Betriebsrat zu vereinbaren. Hierbei entscheidet bei Nichteinigung die Einigungsstelle (§ 76 BetrVG) verbindlich.</p> | | <p>ERA NiSa § 9.5</p> <p>Für Arbeiten, die bis zum Schluss des Abrechnungszeitraumes nicht fertiggestellt sind, ist für die bis dahin gearbeiteten Stunden ein Abschlag in Höhe des durchschnittlichen Entgeltes des letzten Abrechnungszeitraumes zu bezahlen.</p> |
| <p>ERA BW § 21.3</p> <p>Wenn das Leistungsentgelt im Betriebsdurchschnitt 16 % überschreitet, so sind die Gründe zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat zu beraten und gegebenenfalls Maßnahmen zu ergreifen, um die Ursachen zu bereinigen. Auch der 16 % überschreitende Anteil ist tarifliches Leistungsentgelt, wenn er auf tariflichem Grundentgelt beruht und mit einer tariflichen Methode ermittelt wurde. Ausgewiesene außer- und übertarifliche Entgeltbestandteile werden hierbei nicht berücksichtigt.</p> | | <p>ERA NiSa § 9.6</p> <p>Ergeben sich während einer Arbeit durch Umstände, die die Beschäftigten nicht zu vertreten haben und die nicht im Zeitfaktor berücksichtigt sind, Zeitversäumnisse oder treten Wartezeiten auf, so haben sie die vom Arbeitgeber benannte Stelle unverzüglich aufmerksam zu machen. Diese hat den Zeitpunkt der Meldung schriftlich festzuhalten. Es erfolgt eine Regelung ohne Entgeltminderung. Die Beschäftigten sind verpflichtet, während einer solchen Wartezeit andere zumutbare Arbeiten zu verrichten.</p> |

| | | |
|--|--|--|
| <p>ERA BW § 21.4</p> <p>Der Arbeitgeber informiert den Betriebsrat einmal jährlich über die erreichten Durchschnitte der Leistungsentgelte in Prozent, bezogen auf den Betrieb und die jeweiligen Vereinbarungen oder Kostenstellen. Hierzu erhält der Betriebsrat eine Liste der Beschäftigten mit der Entgeltgruppe und den Leistungsentgelten.</p> | | <p>ERA NiSa § 9.7</p> <p>Beschäftigte im Leistungsentgelt, die vorübergehend an Arbeitsplätzen beschäftigt werden, für die andere Entgeltgrundsätze oder -methoden gelten, erhalten für diese Zeit das durchschnittliche Leistungsentgelt des letzten Abrechnungszeitraumes.</p> <p>Beschäftigte im Leistungsentgelt, die auf Dauer an Arbeitsplätzen beschäftigt werden, für die andere Entgeltgrundsätze oder -methoden gelten, erhalten für die Dauer ihrer Kündigungsfrist das durchschnittliche Leistungsentgelt des letzten Abrechnungszeitraumes.</p> <p>Tariferhöhungen sind vom Tage ihres Inkraft-Tretens an bei der Berechnung des durchschnittlichen Entgelts zu berücksichtigen.</p> |
| | | <p>ERA NiSa § 9.8</p> <p>Regelungen zur Durchführung und Abrechnung von Gruppenarbeit im Prämien- oder Akkordentgelt sind mit dem Betriebsrat schriftlich zu vereinbaren.</p> |
| | | <p>ERA NiSa § 9.9</p> <p>Bei Band- oder Taktarbeit gem. § 6 (2) ist mit dem Betriebsrat schriftlich folgendes zu vereinbaren:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) die Anzahl der zur Besetzung des Bandes benötigten Beschäftigten, b) die Leistungsabstimmung je Arbeitsstation, c) die Anzahl der Springer, d) ist eine Sollzeitabstimmung zwischen den einzelnen Arbeitsstationen nicht möglich, so errechnet sich der Zeitgrad der Bandbesetzung aus dem höchsten Zeitfaktor der Arbeitsstation des Bandes und der Anzahl der Stationen. |
| <p>ERA BW § 18 Ermittlung des Leistungsergebnisses</p> | | <p>ERA NiSa § 10 Sachleistungskennzahlen und Zeitfaktoren im Prämien- und Akkordentgelt</p> |
| <p>ERA BW § 18.1</p> <p>Die Ermittlung des Leistungsergebnisses erfolgt durch den Arbeitgeber. Die dazu notwendigen Daten können maschinell erfasst und verarbeitet werden.</p> | | <p>ERA NiSa § 10.1</p> <p>Die zur Ausführung der Arbeit notwendigen Daten sind methodisch auf der Grundlage der tariflichen Bestimmungen zu ermitteln und vorzugeben.</p> |
| <p>ERA BW § 18.2</p> <p>Einzelne Beschäftigte können die Feststellung ihres Leistungsergebnisses, mehrere Beschäftigte können die Feststellung ihres gemeinsamen Leistungsergebnisses reklamieren.</p> | | <p>ERA NiSa § 10.2</p> <p>Die Daten müssen unter repräsentativen Bedingungen ermittelt werden, sie müssen rekonstruierbar sein und eine eindeutige Tendenz aufweisen.</p> |

| | | |
|---|--|---|
| <p>ERA BW § 18.3</p> <p>Die Reklamation muss begründet werden und baldmöglichst nach Kenntnis des Reklamationsgrundes erfolgen. Sie ist vom Arbeitgeber unverzüglich zu prüfen. Das Ergebnis der Nachprüfung muss dem/den Beschäftigten und dem Betriebsrat mitgeteilt werden.</p> | | <p>ERA NiSa § 10.3</p> <p>Die Methoden zur Ermittlung von Zeitfaktoren (Vorgabezeit) und Sachleistungskennzahlen sind mit dem Betriebsrat zu vereinbaren. Erfolgt die Ermittlung von Zeitfaktoren (Vorgabezeit) und Sachleistungskennzahlen unter Anwendung von Systemen vorbestimmter Zeiten, so ist die Zustimmung der Tarifvertragsparteien erforderlich. Das gleiche gilt für eine Änderung dieser Betriebsvereinbarung.</p> |
| <p>ERA BW § 18.4</p> <p>Sind Beschäftigte mit dem Ergebnis der Nachprüfung nicht einverstanden, soll zunächst innerbetrieblich eine einvernehmliche Lösung gesucht werden. Hierzu können die Betriebsparteien ein Verfahren (z.B. eine paritätische Kommission) vereinbaren.</p> | | <p>ERA NiSa § 10.4</p> <p>Die bisher angewandten Methoden gelten als vereinbart, soweit sie nicht gegen die tariflichen Bestimmungen verstoßen.</p> |
| <p>ERA BW § 18.5</p> <p>Sind Beschäftigte mit dem Ergebnis der Nachprüfung nicht einverstanden, steht ihnen der Rechtsweg offen.</p> | | <p>ERA NiSa § 10.5</p> <p>Fehler bei der Festsetzung von Zeitfaktoren und Sachleistungskennzahlen sind unverzüglich zu berichtigen. Zeitfaktoren und Sachleistungskennzahlen dürfen nur geändert werden, wenn die Bedingungen, die bei der Festsetzung gegolten haben, geändert wurden. Der Arbeitgeber hat die Absicht, Zeitfaktoren und Sachleistungskennzahlen zu ändern, den betroffenen Beschäftigten und dem Betriebsrat rechtzeitig mitzuteilen.</p> |
| <p>ERA BW § 18.6</p> <p>Führt die Reklamation zur Feststellung eines höheren Leistungsergebnisses, so gilt dies ab dem Zeitpunkt der Reklamation.</p> | | |
| | <p>ERA NRW § 7 Akkord</p> | <p>ERA NiSa § 12 Akkordentgelt</p> |
| | <p>ERA NRW § 7.1</p> <p>Arbeit im Akkordentgelt liegt vor, wenn sachbezogene Bestimmungsgrößen für die Erreichung einer Sollleistung, die der menschlichen Normalleistung entspricht, vorgegeben werden.</p> <p>Der Verdienst richtet sich ausschließlich nach dem mengenmäßigen Arbeitsergebnis.</p> <p>Die Höhe des Akkordverdienstes wird durch Multiplikation des Grundentgelts mit dem Zeitgrad und dem Faktor 0,9483 ermittelt. Durch die Anwendung des Faktors darf der erzielte Akkordverdienst des Beschäftigten im Durchschnitt dreier Monate sein tarifliches Monatsgrundentgelt nicht unterschreiten.</p> <p><i>Fußnote zu § 7 Nr. 1 Abs. 3:</i></p> <p><i>Dieser Faktor ergibt sich aus der Umstellung der Systematik des früheren Lohnrahmenabkommens auf die des Entgeltrahmenabkommens.</i></p> | <p>ERA NiSa § 12.1</p> <p>Bezugsleistung (tarifliche Normalleistung) ist die im Zeitfaktor (in der Vorgabe- oder Sollzeit) zu Grunde gelegte Mengenleistung des Beschäftigten. Sie ist so festzusetzen, dass der Beschäftigte im Akkordentgelt bei menschengerechter Gestaltung der Sollarbeitsbedingungen nach Einarbeitung ohne Rücksicht auf Geschlecht, Alter und tägliches Schwanken der Arbeitsleistungsfähigkeit wie des Arbeitsergebnisses ohne gesteigerte Anstrengung den Akkordrichtsatz seiner Entgeltgruppe erreichen kann. Schwankungen der Arbeitsleistungsfähigkeit und des Arbeitsergebnisses in längeren Zeiträumen sind entsprechend zu berücksichtigen.</p> <p>Auf der Grundlage dieser Bezugsleistung sind die Daten gem. § 10 zu ermitteln und vorzugeben.</p> |

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|--|--|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|----|--------|
| | <p>ERA NRW § 7.2</p> <p>Bei Arbeit im Akkordentgelt wird entweder für die Ausführung der Arbeit die bei Normalleistung benötigte Zeit (Zeitakkord) vorgegeben oder aber es wird für die Arbeit ein Stückpreis (Geldakkord) gezahlt.</p> | <p>ERA NiSa § 12.2</p> <p>Der Geldfaktor für eine Minute im Leistungsentgelt (Zeitakkord) beträgt 1/60 des Akkordrichtsatzes. Dieser entspricht dem tariflichen Stundenentgelt und errechnet sich nach folgender Formel:</p> <p>Monatsgrundentgelt ÷ 4,35 x tarifliche wöchentliche Arbeitszeit gem. § 3 (1) GMTV</p> <p>Die auf Grundlage der vorstehenden Regelung erzielten Entgelte (Verdienstgrade) sind durch folgende Divisoren für die Entgeltgruppen zu teilen:</p> <table data-bbox="1013 577 1181 862"> <tr><td>E2</td><td>1,0610</td></tr> <tr><td>E3</td><td>1,0730</td></tr> <tr><td>E4</td><td>1,0730</td></tr> <tr><td>E5</td><td>1,1547</td></tr> <tr><td>E6</td><td>1,0890</td></tr> <tr><td>E7</td><td>1,0737</td></tr> <tr><td>E8</td><td>1,0470</td></tr> </table> | E2 | 1,0610 | E3 | 1,0730 | E4 | 1,0730 | E5 | 1,1547 | E6 | 1,0890 | E7 | 1,0737 | E8 | 1,0470 |
| E2 | 1,0610 | | | | | | | | | | | | | | | |
| E3 | 1,0730 | | | | | | | | | | | | | | | |
| E4 | 1,0730 | | | | | | | | | | | | | | | |
| E5 | 1,1547 | | | | | | | | | | | | | | | |
| E6 | 1,0890 | | | | | | | | | | | | | | | |
| E7 | 1,0737 | | | | | | | | | | | | | | | |
| E8 | 1,0470 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <p>ERA NRW § 7.3</p> <p>Die menschliche Normalleistung (100 %) ist die Leistung, die von jedem genügend geeigneten Beschäftigten nach genügender Übung und genügender Einarbeitung ohne Gesundheitsstörung auf die Dauer erreicht und erwartet werden kann.</p> <p>In der Vorgabezeit müssen die erforderlichen Verteilzeiten und falls notwendig, genügend Erholungszeit für den Ausgleich von auftretenden arbeitsablaufbedingten Ermüdungserscheinungen enthalten sein.</p> <p>Bei häufig wiederkehrenden Akkordarbeiten können die nach Abs. 1 anzugebenden Daten ausgehängt oder so ausgelegt werden, dass der Beschäftigte im Akkord Einsicht nehmen kann.</p> <p>Die Fristen, innerhalb deren Akkordscheine über fertig gestellte Arbeiten abzugeben sind, sind durch Vereinbarungen mit dem Betriebsrat zu regeln.</p> <p><i>Protokollnotiz zu § 7 Nr. 3 Abs. 1:</i></p> <p><i>Die Tarifvertragsparteien sind davon ausgegangen, dass betrieblich eine Entgeltmethode gilt, die die tarifliche Normalleistung zur Grundlage hat.</i></p> <p><i>Wird ausnahmsweise betrieblich eine Entgeltmethode vereinbart, die nicht unmittelbar diese tarifliche Normalleistung zur Grundlage hat, so ist anstelle der tariflichen Normalleistung eine dieser entsprechenden Sollleistung zu vereinbaren.</i></p> | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | |
|--|--|--|
| | <p>ERA NRW § 7.4</p> <p>Akkorde sind so vorzugeben, dass der Beschäftigte bei Normalleistung in einer Stunde mindestens den tariflichen Akkordrichtsatz der Entgeltgruppe verdient. Nr. 1 Abs. 3 bleibt unberührt.</p> <p>Bei Zeitakkord ist die Vorgabezeit so zu ermitteln und festzulegen, dass der Beschäftigte bei Normalleistung in einer Stunde 60 Akkordminuten erbringen kann. Für eine solche Akkordminute ist mindestens 1/60 des tariflichen Akkordrichtsatzes zu vergüten.</p> | |
| | <p>ERA NRW § 7.5</p> <p>Der Beschäftigte im Akkord erhält vor Beginn der Arbeiten einen Akkordschein. Dieser muss enthalten: Arbeitsaufgabe, Zahl der Einheiten (Losgröße), Zeit je Einheit (bei Geldakkord den Stückpreis), Rüstzeit und Entgeltgruppe.</p> <p>Die jeweils gültigen betrieblichen Akkordrichtsätze bzw. Minutenfaktoren (gegebenfalls in ihrer Zusammensetzung) sind in den Betrieben durch Aushang bekannt zugeben.</p> | |
| | <p>ERA NRW § 7.6</p> <p>Für Akkordarbeiten, die bis zum Schluss des Entgeltabrechnungszeitraumes nicht fertig gestellt sind, ist für die bis dahin verfahrenen Stunden ein Abschlag in Höhe des Durchschnittsstundenverdienstes des letzten Entgeltabrechnungszeitraumes zu bezahlen.</p> | |
| | <p>ERA NRW § 7.7</p> <p>Bei Mangel an Material oder Werkzeug, bei erkennbaren Fehlern des zu bearbeitenden Materials oder bei sonstigen Behinderungen ist der Beschäftigte im Akkord zur unverzüglichen Meldung an seinen Vorgesetzten verpflichtet.</p> | |
| | <p>ERA NRW § 7.8</p> <p>Führen arbeitsorganisatorisch bedingte Störungen zu Wartezeiten, so sind diese dem Beschäftigten mit dem zuletzt ermittelten Durchschnittsverdienst zu bezahlen.</p> | |

| | | |
|--|--|--|
| | <p>ERA NRW § 7.9</p> <p>Bestehende Akkorde dürfen nur geändert werden, wenn</p> <p>a) technische und/oder organisatorische Änderungen eingetreten sind, die tatsächlich Einfluss auf die Vorgabezeiten haben oder</p> <p>b) wesentliche Änderungen in der Stückzahl des Arbeitsauftrags gegenüber der der Vorgabe zugrunde liegenden Stückzahl eingetreten sind, die tatsächlich Einfluss auf die Vorgabezeiten haben oder</p> <p>c) ein vorgegebener Akkord nicht den tariflichen Bestimmungen und/oder etwaigen betrieblichen Vereinbarungen oder</p> <p>d) der erzielte Verdienst nicht dem erbrachten Leistungsgrad entspricht oder</p> <p>e) ein offensichtlicher Irrtum unterlaufen ist.</p> | |
| | <p>ERA NRW § 7.10</p> <p>Über Änderungen von Akkorden nach Nr. 9 ist der Betriebsrat rechtzeitig vorher unter Angabe der in Nr. 9 genannten Gründe zu verständigen.</p> | |
| | <p>ERA NRW § 7.11</p> <p>Beanstanden der Beschäftigte im Akkord oder der Betriebsrat eine Vorgabezeit, so ist der Antrag bei der zuständigen Stelle zu stellen, zu registrieren und unverzüglich zu bearbeiten.</p> <p>Ist der Antragsteller mit dem Ergebnis der Nachprüfung nicht einverstanden, so wird die Vorgabezeit von der paritätischen Akkordkommission überprüft und gegebenenfalls neu festgesetzt. Der paritätischen Akkordkommission gehören je zwei vom Arbeitgeber und vom Betriebsrat bestellte möglichst sachverständige Betriebsangehörige an.</p> <p>Die paritätische Akkordkommission kann von der zuständigen Stelle jede Unterstützung, z. B. Vorlage der Datenaufnahmebogen und sonstiger Aufzeichnungsträger (Anlage 2 III. Nr. 6), in Anspruch nehmen und Sachverständige zur Beratung hinzuziehen.</p> <p>Das Ergebnis der Überprüfung ist den Beteiligten mitzuteilen.</p> <p>Kommt die paritätische Akkordkommission ausnahmsweise zu keiner Entscheidung, so haben Arbeitgeber und Betriebsrat die Aufgabe, die Angelegenheit zu regeln. Kommen Arbeitgeber und Betriebsrat zu keiner Einigung, so entscheidet die Einigungsstelle nach § 24 EMTV. Den Beteiligten (Arbeitgeber, Betriebsrat sowie Beschäftigten) steht im Rahmen des § 76 Abs. 5 BetrVG bzw. entsprechend §§ 101ff. ArbGG in jedem Fall der Rechtsweg offen.</p> <p>Der Abrechnung ist die endgültig festgesetzte Vorgabezeit zugrunde zu legen.</p> <p>Die Leistung der Akkordarbeit darf wegen Meinungsverschiedenheiten über die Richtigkeit der Vorgabezeit nicht verweigert werden.</p> | |

| | | |
|--|--|---|
| | <p>ERA NRW § 7.12</p> <p>Vorläufige Akkordvorgaben sind als solche zu kennzeichnen. Die zulässige Dauer ihrer Anwendung ist betrieblich zu vereinbaren.</p> | |
| | <p>ERA NRW § 7.13</p> <p>Die Verfahrensordnung zur Vorgabezeitermittlung ergibt sich aus der Anlage 2 dieses Tarifvertrags.</p> | |
| | ERA NRW § 8 Prämie | ERA NiSa § 11 Prämienentgelt |
| | <p>ERA NRW § 8.1</p> <p>Arbeit im Prämienentgelt liegt vor, wenn für sachbezogene Bezugsmerkmale Bestimmungsgrößen und eine dazugehörige Prämienausgangsleistung vorgegeben werden. Zur Berücksichtigung der spezifischen Bedingungen des jeweiligen Aufgabenbereiches wird die jeweils entsprechende betriebliche Bezugsleistung vereinbart. Sie entspricht den Kriterien der tariflichen Bezugsleistung.</p> <p>Die tarifliche Bezugsleistung ist die Leistung, die von einem für die auszuführende Arbeit geeigneten, genügend eingearbeiteten und eingeübten Beschäftigten ohne gesteigerte Anstrengung bei menschengerechter Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung auf Dauer erreicht und erwartet werden kann.</p> | <p>ERA NiSa § 11.1</p> <p>Prämienentgelt kann eingeführt werden, wenn zur Ausführung der Tätigkeit zähl- und/oder messbare Einflussgrößen vorhanden sind wie Zeit, Menge, Qualität usw., deren Ausprägungen Prämienausgangsbasis, Prämienverlauf und Prämienendpunkt bestimmen.</p> <p>In Kombination mit zähl- und/oder messbaren Einflussgrößen können Beurteilungskriterien (Leistungsbeurteilung) mit Zustimmung der Tarifvertragsparteien vereinbart werden.</p> |
| | <p>ERA NRW § 8.2</p> <p>Die Prämienausgangsleistung wird mit dem Prämienausgangsentgelt abgegolten.</p> | <p>ERA NiSa § 11.2</p> <p>Bei der Vereinbarung von Prämienentgelt sind mindestens folgende Grundsätze zu berücksichtigen:</p> <p>a) Für die Ermittlung der Prämienausgangsbasis, des Prämienverlaufs und des Prämienendpunkts sind höchstens drei Einflussgrößen zu verwenden.</p> <p>b) Die Prämienausgangsleistung wird mit dem Prämienausgangsentgelt abgegolten. Das Prämienausgangsentgelt der Beschäftigten im Prämienentgelt ist ihr tarifliches Stundenentgelt gem. § 12 Ziff. (2). Prämienverlauf und Prämienendpunkt sind durch Betriebsvereinbarung zu regeln. Sie unterliegen den Tarifänderungen.</p> <p>c) In der Prämienvereinbarung sind die Sachleistungskennzahlen festzulegen. Dabei sind folgende Voraussetzungen und Bedingungen zu gewährleisten: Die Sachleistungskennzahlen sind unter Beachtung der entsprechenden Sicherheitsvorschriften zu vereinbaren, die obere Sachleistungskennzahl ist so festzulegen, dass der Prämienendpunkt erreichbar ist.</p> |

| | | |
|--|---|---|
| | <p>ERA NRW § 8.3</p> <p>Der Betriebsrat hat gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 10 und 11 BetrVG nach Maßgabe der Bestimmungen dieses Tarifvertrags mitzubestimmen. Demnach sind insbesondere zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat zu vereinbaren: Prämienverfahren, Bezugsgröße, Prämienansatz, Anknüpfungspunkt, Prämienkurve bzw. Prämientabelle, Verteilungsschlüssel. Das Leistungsentgelt muss in einem angemessenen Verhältnis zur erbrachten Leistung stehen.</p> | <p>ERA NiSa § 11.3</p> <p>Standardentgelt (Standardprämie) liegt vor, wenn für die Einhaltung einer vereinbarten Standardleistung ein festes Leistungsentgelt gezahlt wird.</p> <p>Mit Zustimmung der Tarifvertragsparteien kann Standardentgelt eingeführt werden.</p> <p>Die Höhe der Standardleistung und des festen Leistungsentgelts sind durch Betriebsvereinbarung zu regeln.</p> |
| | <p>ERA NRW § 8.4</p> <p>Die Datenermittlung ist auf betrieblicher Ebene so zu vereinbaren, dass die auf dieser Grundlage ermittelten Daten möglichst sachgerecht und nachvollziehbar sind. Die Daten können ermittelt werden durch Messen, Zählen, Rechnen, Schätzen, Zeitklassenverfahren, Befragen, Selbstaufschreiben und Systeme vorbestimmter Zeiten. Hierbei sind Kombinationen möglich.</p> <p>Sollen Systeme vorbestimmter Zeiten zur Ermittlung des Leistungsentgelts angewandt werden, sind die Tarifvertragsparteien rechtzeitig vorher zu verständigen. Bestehende Vorgabedaten können geändert werden, wenn hierfür sachbezogene Gründe, z.B. technische und/oder organisatorische Änderungen, vorliegen.</p> <p>Über Änderungen ist der Betriebsrat rechtzeitig vorher zu unterrichten. Die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates bleiben im Übrigen unberührt.</p> | |
| | <p>ERA NRW § 8.5</p> <p>Der Arbeitgeber kann beim erstmaligen Wechsel vom Zeitentgelt auf Prämienentgelt (nach betrieblicher Einführung des Entgeltrahmenabkommens) nicht zu mehr als 15 % Prämienvolumen verpflichtet werden. Berechnungsbasis ist die tarifliche Grundentgeltsumme der von der Prämienregelung erfassten Beschäftigten.</p> | |
| | <p>ERA NRW § 8.6</p> <p>Die Betriebsvereinbarung zur Prämienregelung soll darüber hinaus ein betriebliches Verfahren im Hinblick auf Beanstandungen von Prämienvorgaben durch die Beschäftigten und den Betriebsrat vorsehen.</p> | |
| | | <p>ERA NiSa § 13</p> <p>Reklamationen in Prämien- und Akkordentgelt</p> |

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>ERA NiSa § 13.1</p> <p>Beschäftigte können beim zuständigen Vorgesetzten Änderungen des Zeitfaktors (Vorgabezeit) bzw. der Sachleistungskennzahl beantragen.</p> <p>Die Reklamation ist beim Vorgesetzten zu registrieren und unverzüglich zu bearbeiten. Reklamationen sollen vor Beendigung des Auftrages erfolgen.</p> <p>Das Ergebnis der Überprüfung ist dem Beschäftigten mitzuteilen.</p> |
| | | <p>ERA NiSa § 13.2</p> <p>Ist der Beschäftigte mit dem Ergebnis der Nachprüfung nicht einverstanden, so ist eine Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat herbeizuführen.</p> |
| | | <p>ERA NiSa § 13.3</p> <p>Gelingt auch hier keine Einigung, so sind die Tarifvertragsparteien hinzuzuziehen.</p> |
| | | <p>ERA NiSa § 13.4</p> <p>Kommt es auch zwischen den Tarifvertragsparteien zu keiner Einigung, so entscheidet die tarifliche Schlichtungsstelle gem. § 30 GMTV.</p> |
| | | <p>ERA NiSa § 13.5</p> <p>Für die Dauer des Reklamationsverfahrens bleibt es beim reklamierten Zeitfaktor bzw. der Sachleistungskennzahl. Führt das Reklamationsverfahren zu einem günstigeren Zeitfaktor bzw. einer günstigeren Sachleistungskennzahl, so gilt dies vom Zeitpunkt des Reklamationsantrages.</p> |
| | ERA NRW § 9 Zielvereinbarung | ERA NiSa § 14 Zielentgelt |
| | <p>ERA NRW § 9.1</p> <p>Auf Grund einer Betriebsvereinbarung können für betriebliche Bereiche oder für einzelne Beschäftigte Zielvereinbarungen zwischen den Beschäftigten und dem Arbeitgeber getroffen werden.</p> <p>Eine Zielvereinbarung liegt vor, wenn zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten eine konkrete Ergebniserwartung (Ziel) festgelegt wird.</p> <p>Zielvereinbarungen als Entgeltmethode sind entweder dem Leistungsentgelt zugeordnete Leistungsvereinbarungen nach Nr. 3 (Zielvereinbarung I) oder Zielvereinbarungen mit zu beurteilendem Leistungsverhalten nach Nr. 7 (Zielvereinbarung II).</p> <p>Zielvereinbarungen I geben für sachbezogene Bezugsmerkmale Bestimmungsgrößen vor. Das Leistungsentgelt bemisst sich nach dem Grad der Zielerreichung.</p> | <p>ERA NiSa § 14.1</p> <p>Eine Zielvereinbarung liegt vor, wenn zwischen Arbeitgeber und einzelnen Beschäftigten oder Gruppen von Beschäftigten ein konkretes Ergebnis (Ziel) auf der Grundlage definierter Rahmenbedingungen festgelegt und wenn für die Erreichung dieses Ziels ein Zielentgelt gezahlt wird.</p> <p>Bei Zielvereinbarungen im Leistungsentgelt ist die Entgelt-Leistungs-Relation durch unmittelbare Zuordnung von Zielentgelt zu Zielerfüllungsgrad geregelt. Dafür gelten die folgenden Bestimmungen:</p> |

| | | |
|--|---|--|
| | Bei Zielvereinbarungen II bemisst sich die Höhe der Leistungszulage nach dem Ergebnis der Beurteilung des Leistungsverhaltens. | |
| | <p>ERA NRW § 9.2</p> <p>In der Betriebsvereinbarung werden die Rahmenbedingungen, insbesondere die Auswahl der Ziele, Regelungen zum Vereinbarungszeitraum und zum Ablauf des Vereinbarungsprozesses, geregelt.</p> <p>Gegen den Willen des Arbeitgebers können keine Ziele festgelegt werden. Lehnt er ein bestimmtes Ziel ab, ist er verpflichtet, stattdessen ein anderes gleichwertiges Ziel zu benennen.</p> | <p>ERA NiSa § 14.2</p> <p>In einer Rahmenbetriebsvereinbarung werden beispielsweise geregelt:</p> <p>Geltungsbereich, Arten von Zielen, Verfahren zur Vereinbarung von Zielen, die jeweiligen Rahmenbedingungen, Zuordnung von Entgelt zum jeweiligen Grad der Zielerreichung, Auszahlungsmodalitäten, Erklärungsfristen für die Zielvereinbarungen und Reklamationsverfahren.</p> <p>Im Streitfall können einzelne Zielarten nicht gegen den Willen des Arbeitgebers festgelegt werden.</p> |
| | <p>ERA NRW § 9.3</p> <p>Die Betriebsvereinbarung zu Zielvereinbarungen I soll zudem das Verhältnis zwischen Zielerreichungsgrad und Leistungsentgelt sowie gegebenenfalls die Gewichtung zwischen verschiedenen Zielen, die Methode der Ermittlung der Zielerreichung und Regelungen zu den Rahmenbedingungen, unter denen die Leistung erbringbar ist, beinhalten.</p> | <p>ERA NiSa § 14.3</p> <p>Den zu vereinbarenden Zielen müssen zähl- und/ oder messbare Bezugsgrößen wie Zeit, Menge, Qualität usw. zu Grunde liegen. Sie müssen sich aus der Arbeitsaufgabe ergeben und von den Beschäftigten unmittelbar beeinflusst werden können.</p> <p>Die Ziele müssen nachvollziehbar und erreichbar sein. Umsatz oder Ertrag des Unternehmens sind ebenso wie Abwesenheit wegen eigener Krankheit keine Ziele, die im Leistungsentgelt vereinbart werden können.</p> |
| | <p>ERA NRW § 9.4</p> <p>Bei Zielvereinbarungen I mit Vereinbarungszeiträumen, die einen Monat überschreiten, haben die Betriebsparteien Regelungen zu vereinbaren, die sicherstellen, dass den Beschäftigten keine Nachteile bei sonstigen tariflichen Entgeltansprüchen (z. B. Sonderzahlungen, zusätzliche Urlaubsvergütung, Weiterzahlung des regelmäßigen Arbeitsentgelts) entstehen.</p> <p>Soweit die Betriebsparteien freiwillig nichts anderes vereinbaren, sind regelmäßige monatliche Abschlagszahlungen zu zahlen, deren Höhe 10 % des Monatsgrundentgelts beträgt, und die für den Fall des Ausscheidens eines Beschäftigten aus dem Regelungsbereich einer laufenden Zielvereinbarung seinen Leistungsentgeltanspruch abschließend bestimmen.</p> <p>Abschlagszahlungen sind Entgeltbestandteile des Monatsentgelts (§ 15 EMTV) und werden entsprechend bei Durchschnittsberechnungen berücksichtigt.</p> | <p>ERA NiSa § 14.4</p> <p>Ziele werden zwischen Beschäftigten oder Gruppen und den jeweiligen Vorgesetzten auf der Grundlage der tarifvertraglichen und betrieblichen Vereinbarungen und der abzuschließenden Rahmenbetriebsvereinbarungen schriftlich vereinbart.</p> <p>In der Zielvereinbarung sind die wesentlichen Rahmenbedingungen, die für die Zielerreichung von Bedeutung sind, zu dokumentieren, wie z. B. Aufgabenbeschreibung, Maßnahmen zur Zielerreichung, Arbeitsbedingungen, Größe und Zusammensetzung der Gruppe.</p> <p>Je Zielperiode sind höchstens drei Ziele zu vereinbaren.</p> |

| | | |
|--|---|---|
| | <p>ERA NRW § 9.5</p> <p>Die Gesamtabrechnung des Leistungsentgelts einschließlich erforderlicher Verrechnungen erfolgt bei Zielvereinbarungen I zum Ende des Vereinbarungszeitraums.</p> <p>Übersteigen die Ansprüche des Beschäftigten aus der Zielvereinbarung die geleisteten Abschlagszahlungen, wird der Differenzbetrag als Einmalzahlung mit der auf die Abrechnung folgenden Entgeltabrechnung ausgezahlt. Unterschreiten die Ansprüche die geleisteten Abschlagszahlungen, wird der Differenzbetrag mit künftigen Ansprüchen des Beschäftigten auf Arbeitsentgelt verrechnet. Eine Verrechnung mit dem Monatsgrundentgeltanspruch (in Höhe von bis zu 10 % des Monatsgrundentgelts) ist nur zulässig, wenn anders eine vollständige Verrechnung innerhalb von 12 Monaten nicht möglich ist.</p> | <p>ERA NiSa § 14.5</p> <p>Der Betriebsrat ist unverzüglich über den Abschluss von Zielvereinbarungen zu informieren. Auf Verlangen sind ihm unverzüglich die Zielvereinbarungen auszuhändigen.</p> <p>Die Beschäftigten können während der Erklärungsfrist der Zielvereinbarung widersprechen. Bei offensichtlichen Verstößen gegen gesetzliche oder tarifliche Bestimmungen kann auch der Betriebsrat widersprechen. Kommt es nicht zu einer Einigung, tritt diese Zielvereinbarung nicht in Kraft.</p> <p>Kommt es trotz einer Rahmenvereinbarung nicht zu einem Abschluss einer Zielvereinbarung, machen der Arbeitgeber und der Betriebsrat einen Vermittlungsvorschlag.</p> |
| | <p>Endet die Zielvereinbarung für den Beschäftigten vor Ablauf des Bezugszeitraums (z. B. durch Ausscheiden), gilt der individuelle Anspruch des Beschäftigten aus der Zielvereinbarung mit dem Anspruch auf die bereits geleisteten Abschlagszahlungen als erfüllt, soweit die Betriebsparteien freiwillig nichts Abweichendes vereinbart haben.</p> | <p>Im Falle der Nichteinigung verbleibt es bei der für die Beschäftigten aktuellen Entgeltmethode. Ist dies Zielentgelt, erhalten die Beschäftigten bis zum Abschluss einer neuen Zielvereinbarung das durchschnittliche Monatsentgelt aus der vorangegangenen Zielperiode, längstens jedoch für 3 Monate. Kommt eine Zielvereinbarung innerhalb dieses Zeitraumes nicht zustande, erhalten die Beschäftigten Zeitentgelt gem. § 7.</p> |
| | <p>ERA NRW § 9.6</p> <p>Für Zielvereinbarungen I gelten ansonsten die Regelungen des § 8 Nr. 1 bis 5 entsprechend.</p> | <p>ERA NiSa § 14.6</p> <p>Veränderungen von Zielen sind nur dann zulässig, wenn sich die Bedingungen, die bei Abschluss der Zielvereinbarung gegolten haben, wesentlich verändert haben.</p> <p>Können durch Veränderungen der Bedingungen die vereinbarten Ziele nicht erreicht werden, ist die Zielvereinbarung soweit möglich anzupassen. Gelingt die Anpassung nicht und haben die Beschäftigten die Veränderung der Bedingungen nicht zu vertreten, geht das nicht zu ihren Lasten.</p> |
| | <p>ERA NRW § 9.7</p> <p>Für betriebliche Bereiche mit Zielvereinbarungen II gilt § 10 entsprechend. In der Betriebsvereinbarung sind die aus der übertragenen Arbeitsaufgabe abgeleiteten zielbezogenen Beurteilungsmerkmale (unter Beibehaltung der Punktespanne von 0 bis 32 und der Berechnungsmethode) und gegebenenfalls abweichende Beurteilungszeiträume festzulegen.</p> | <p>ERA NiSa § 14.7</p> <p>Streitigkeiten um den Grad der Zielerreichung werden zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat beigelegt. Gelingt keine Einigung, sind vor Beschreiten des Rechtsweges die Tarifvertragsparteien hinzuzuziehen.</p> |
| | <p>ERA NRW § 9.8</p> <p>Zielvereinbarungen werden einvernehmlich zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten schriftlich abgeschlossen. In der Zielvereinbarung sind Anzahl, Art und Gewichtung der Ziele, die dazugehörigen wesentlichen Rahmenbedingungen, Bestimmungsgrößen, die Vereinbarungszeiträume sowie bei der Zielvereinbarung I die Entgeltmodalitäten festzulegen.</p> | |

| | | |
|--|--|--|
| | <p>Können sich Arbeitgeber und Beschäftigter nicht über eine Zielvereinbarung einigen, sind die Betriebsparteien hinzu zu ziehen. Gelingt auch dann keine Einigung, gilt anstelle der Zielvereinbarung der Entgeltgrundsatz Zeitentgelt mit Leistungszulage (§ 10 unter Anwendung der tariflichen Beurteilungsmerkmale; § 10 Nr. 12 und 13 bleiben unberührt), soweit die Betriebsparteien für diesen Fall nicht freiwillig eine andere Regelung treffen.</p> <p>Treten im Verlauf der Zielvereinbarungsperiode für die Zielerfüllung oder im Verlauf des Beurteilungszeitraums wesentliche Veränderungen der Voraussetzungen auf, so werden die Ziele auf Initiative des Beschäftigten oder des Vorgesetzten entsprechend angepasst oder diese Veränderungen bei der Feststellung der Zielerfüllung / Beurteilung berücksichtigt. Für den Fall der Nichteinigung sollen die Betriebsparteien in der Betriebsvereinbarung gemäß § 9 Nr. 3 ein betriebliches Einigungsverfahren vorsehen.</p> | |
| | <p>ERA NRW § 10 Zeitentgelt und Leistungszulage</p> | |
| | <p>ERA NRW § 10.1</p> <p>Beschäftigte im Zeitentgelt erhalten neben dem sich aus dem Entgeltabkommen ergebenden tariflichen Monatsgrundentgelt nach Ablauf ihrer Probezeit (§ 2 Nr. 2 EMTV) eine Leistungszulage.</p> | |
| | <p>ERA NRW § 10.2</p> <p>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.</p> <p>Der Beschäftigte oder der Betriebsrat können die von dem Beschäftigten erwartete Leistung wegen Leistungsüberforderung schriftlich beanstanden.</p> | |
| | <p>Eine reklamierbare Leistungsüberforderung liegt vor, wenn die Leistungsanforderungen erheblich und nicht nur vorübergehend über den nach Abs. 1 zu erwartenden Leistungsanforderungen liegen.</p> <p>Auf die Beanstandung hat der Arbeitgeber die Beschwerde zu überprüfen und gegebenenfalls Veränderungen zu veranlassen.</p> <p>Ist der Antragsteller mit dem Ergebnis der Prüfung nicht einverstanden oder hat der Arbeitgeber nicht innerhalb von acht Wochen die Beschwerde beschieden, so kann der Antragssteller eine paritätische Kommission anrufen, die die Beschwerde überprüft und gegebenenfalls Änderungen veranlassen kann.</p> | |

| | | |
|--|---|--|
| | <p>Kommt die paritätische Kommission zu keiner Entscheidung, so haben sich Arbeitgeber und Betriebsrat mit der Beanstandung mit dem Ziel einer einvernehmlichen Regelung zu befassen. Die Betriebsparteien können für den Fall der Nichteinigung ein freiwilliges betriebliches Einigungsverfahren vereinbaren.</p> <p>Den Beteiligten steht in jedem Fall der Rechtsweg offen.</p> | |
| | <p>ERA NRW § 10.3</p> <p>Für jeden Beschäftigten, der einer Leistungsbeurteilung unterliegt, wird eine Beurteilungskarte angelegt, auf der das Ergebnis der Beurteilung für den Beurteilungszeitraum einzutragen ist. Die Leistungsbeurteilung erfolgt durch Beauftragte des Arbeitgebers. Die Beauftragten des Arbeitgebers haben die Karte zu unterzeichnen.</p> <p>Eine elektronische Erfassung und Speicherung der Beurteilung zum Zwecke der Abrechnung und Archivierung ist zulässig.</p> | |
| | <p>ERA NRW § 10.4</p> <p>Das Beurteilungsergebnis ist auf Verlangen mit dem Beschäftigten zu besprechen. Dieses Beurteilungsgespräch ist vom Beschäftigten schriftlich zu bestätigen.</p> <p>Die Beurteilungen werden Bestandteil der Personalakte.</p> | |
| | <p>ERA NRW § 10.5</p> <p>Auf Verlangen ist dem Betriebsrat Auskunft und - soweit er es wünscht - Einblick in die Beurteilung zu geben. In Einzelfällen sind ihm die Beurteilungen zur Verfügung zu stellen.</p> | |
| | <p>ERA NRW § 10.6</p> <p>Bei Neueingruppierung, Umgruppierung sowie Versetzung hat eine Beurteilung innerhalb von sechs Monaten zu erfolgen. In diesen Fällen kann die Beurteilung auch im Rahmen einer zeitnahen späteren jährlichen Beurteilung aller Beschäftigten erfolgen.</p> <p>Bis zur Neubeurteilung gilt die bisherige Beurteilung fort. Neueingestellte Beschäftigte haben nach Ablauf der Probezeit bis zur ersten Beurteilung Anspruch auf eine Leistungszulagenpauschale in Höhe von 10% ihres jeweiligen tariflichen Monatsgrundentgelts.</p> | |

| | | |
|--|---|--|
| | <p>ERA NRW § 10.7</p> <p>Der Arbeitgeber hat das Leistungsverhalten aller Beschäftigten einmal im Kalenderjahr beurteilen zu lassen, spätestens aber 18 Monate nach der letzten Beurteilung der Beschäftigten.</p> <p>Kürzere Beurteilungszeiträume können durch freiwillige Betriebsvereinbarung vereinbart werden.</p> <p>Erfolgt die Neubeurteilung aller Beschäftigten nicht nach Ablauf von 18 Monaten, kann der einzelne Beschäftigte seine innerhalb des nächsten Monats zu erfolgende Neubeurteilung und ab diesem Zeitpunkt die gegebenenfalls veränderte Leistungszulage verlangen.</p> | |
| | <p>ERA NRW § 10.8</p> <p>Bei Beurteilung der persönlichen Leistung ist von folgenden Beurteilungsmerkmalen auszugehen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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). | |
| | <p>ERA NRW § 10.9</p> <p>Bei der Bewertung der jeweiligen Beurteilungsmerkmale sind die folgenden Stufen zugrunde zu legen:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) genügt den Leistungsanforderungen nicht immer (0 Punkte) b) genügt den Leistungsanforderungen fast immer (2 Punkte) c) genügt den Leistungsanforderungen in vollem Umfang (4 Punkte) d) übertrifft die Leistungsanforderungen (6 Punkte) e) übertrifft die Leistungsanforderungen in besonderem Umfang (8 Punkte) | |
| | <p>ERA NRW § 10.10</p> <p>Die Höhe der Leistungszulage wird wie folgt berechnet:</p> <p>Die für den Beschäftigten ermittelte Summe der Punkte wird mit 0,625 % multipliziert. Das Ergebnis wird multipliziert mit dem tariflichen Monatsgrundentgelt und ergibt die individuelle Leistungszulage.</p> | |

| | | |
|--|--|--|
| | <p>Der Wert eines Punktes kann auf Grund der folgenden Bestimmungen betrieblich abweichen:</p> <p>Die Tarifvertragsparteien gehen davon aus, dass die Gesamtsumme der nach den vorstehenden Regeln bestimmten Leistungszulagen des Betriebes ca. 10 % der tariflichen Monatsgrundentgeltsumme beträgt.</p> <p>Liegt die betriebliche Gesamtsumme der ermittelten Leistungszulagen unterhalb von 9 %, so ist sie vom Arbeitgeber durch entsprechende Anhebung des in Abs. 1 genannten Faktors auf 9 % zu korrigieren.</p> | |
| | <p>Liegt die betriebliche Gesamtsumme der ermittelten Leistungszulagen oberhalb von 11 %, so ist der Arbeitgeber berechtigt, sie durch entsprechende Reduzierung des in Absatz 1 genannten Faktors auf 11 % zu korrigieren (dies darf bei Beschäftigten, deren Punktzahl nach der Neubeurteilung gleich geblieben oder gestiegen ist, nicht zu einer Minderung des Euro-Betrags ihrer Leistungszulage führen).</p> <p>Die vorgenannte betriebliche Korrektur des Faktors ist nur im Zusammenhang mit der jährlichen Beurteilung gem. § 10 und betriebseinheitlich statthaft.</p> <p>Dem Betriebsrat ist jeweils nach erfolgter Beurteilung eine Aufstellung über die ausgewiesenen Leistungszulagen aller Beschäftigten sowie der gegebenenfalls verwandte Korrekturfaktor auszuhändigen. Arbeitgeber und Betriebsrat prüfen gemeinsam, ob die tariflichen Mindestbestimmungen eingehalten sind.</p> <p>Ergeben sich Abweichungen von mehr als 5 Prozentpunkten zwischen den Durchschnittsleistungen der prozentualen Leistungszulagen einzelner Entgeltgruppen (bei mindestens mehr als 6 Beschäftigten in der Entgeltgruppe) kann der Betriebsrat beim Arbeitgeber eine Überprüfung aller betroffenen Beurteilungen verlangen.</p> | |
| | <p>ERA NRW § 10.11</p> <p>Die Leistungszulage ist in Prozenten durch eine Mitteilung an den Beschäftigten in Textform auszuweisen.</p> | |
| | <p>ERA NRW § 10.12</p> <p>Aufgrund freiwilliger Betriebsvereinbarung kann zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat ein insofern anderes Beurteilungsverfahren festgelegt werden, als andere aus den übertragenen Arbeitsaufgaben abgeleitete Beurteilungsmerkmale gewählt werden. Diese Betriebsvereinbarung ist den Tarifvertragsparteien zur Kenntnis vorzulegen.</p> | |

| | | |
|--|---|--|
| | <p>ERA NRW § 10.13</p> <p>Die Betriebsparteien können in einer freiwilligen Betriebsvereinbarung die Gewichtung der Beurteilungsmerkmale anders verteilen, sofern sich dies aus der Art der übertragenen Arbeitsaufgaben ergibt. Hierbei muss jedoch die Höhe der Leistungszulagen nach den Grundsätzen des § 10 gewahrt bleiben.</p> | |
| | <p>ERA NRW § 10.14</p> <p>Beanstandungen der Leistungsbeurteilung können innerhalb von zwei Wochen durch den Beschäftigten und innerhalb von vier Wochen durch den Betriebsrat beim Arbeitgeber angebracht werden.</p> <p>Die Frist beginnt nach Mitteilung der Leistungszulage.</p> <p>Die Behandlung der Beanstandungen hat unverzüglich in der paritätischen Kommission zu erfolgen. Die paritätische Kommission besteht aus je zwei vom Betriebsrat und Arbeitgeber benannten Betriebsangehörigen.</p> <p>Die Beauftragten des Arbeitgebers, die nach Nr. 7 tätig geworden sind, können nicht Mitglieder der paritätischen Kommission werden.</p> <p>Kommt die paritätische Kommission zu keiner Entscheidung, so haben sich Arbeitgeber und Betriebsrat mit der Beanstandung zu befassen. Kommen Arbeitgeber und Betriebsrat zu keinem Ergebnis, so entscheidet die Einigungsstelle nach § 24 EMTV.</p> | |
| | <p>Den Beteiligten (Arbeitgeber, Betriebsrat sowie Beschäftigten) steht im Rahmen des § 76 Abs. 5 BetrVG bzw. entsprechend §§ 101ff. ArbGG in jedem Fall der Rechtsweg offen.</p> <p>Der Abrechnung ist die endgültig festgesetzte Leistungszulage zugrunde zu legen.</p> <p>Die Leistung darf wegen Meinungsverschiedenheiten über die Richtigkeit der Leistungsbeurteilung nicht verweigert werden.</p> | |
| Belastungen | ERA NRW § 11 Erschwernisse | ERA NiSa § 5 Belastungszulage |
| <p>ERA BW § 6.3</p> <p>Belastungen werden außerhalb des Stufenwertzahlverfahrens durch eine Zulage gesondert berücksichtigt (siehe Anlage 2).</p> | <p>ERA NRW § 11.1</p> <p>Für Arbeiten, die auszuführen sind unter hohen körperlichen Belastungen oder besonders starken Umgebungseinflüssen, die über die normalen Erschwernisse erheblich hinausgehen, wird für jede derartige Arbeitsstunde ein - nicht akkordfähiger - Zuschlag in Höhe von 6 % des Stundengrundentgelts der Entgeltgruppe EG 7 gezahlt. Dies gilt auch für gesundheitsschädliche und gefährliche Arbeiten. Diese Regelung gilt auch, wenn die oben genannten Erschwernisse nur vorübergehend auftreten. Der Zuschlag wird nur einmal gezahlt.</p> | <p>ERA NiSa § 5.1</p> <p>Belastungszulagen sind zu zahlen, soweit bei Arbeiten Belastungen der Muskeln, der Sinne und Nerven aus Umgebungseinflüssen im Einzelnen oder zusammen vorliegen, die in nennenswertem Maße über die bei Arbeiten nach den Entgeltgruppen gem. § 3 und den Richtbeispielen normalerweise auftretenden Belastungen hinausgehen.</p> |

| | | |
|--|---|---|
| | <p><i>Protokollnotiz zu § 11 Nr. 1:</i></p> <p><i>1. Die Tarifvertragsparteien sind sich darüber einig, dass Arbeitsbedingungen, die zu Arbeiten unter hohen körperlichen Belastungen oder besonders starken Umgebungseinflüssen führen, möglichst zu vermeiden sind.</i></p> <p><i>2. Für Gießereibetriebe gilt § 6 ERA-ETV hinsichtlich der Heranführung des früheren Gießereizuschlags an den Erschwerniszuschlag.</i></p> | |
| | <p>ERA NRW § 11.2</p> <p>Ein Ausgleich der Erschwernisse erfolgt grundsätzlich durch die vorgenannten Zuschläge. Die Betriebsparteien können in einer freiwilligen Betriebsvereinbarung festlegen, dass die Beschäftigten anstelle des Zuschlags einen Zeitausgleich wählen können.</p> | <p>ERA NiSa § 5.2</p> <p>Unter Belastungen sind zu verstehen</p> <p>a) Belastungen der Muskeln</p> <p>Sie entstehen durch dynamische, statische und einseitige Muskelarbeit und werden durch die bei der Arbeit aufzuwendende Kraftanstrengung sowie durch die wechselnde Belastungsart, durch die Belastungsdauer und die zeitliche Verteilung der Belastung auf die tägliche Arbeitszeit bestimmt.</p> <p>b) Belastungen der Sinne und Nerven</p> <p>Sie entstehen durch aufmerksames Wahrnehmen (Sehen, Hören, Fühlen, Tasten) und die angespannte Bereitschaft zum notwendigen Eingreifen bei der Beobachtung, Überwachung und Steuerung von Arbeitsabläufen. Sie können beispielsweise auftreten bei Arbeiten, bei denen höchste Konzentration oder eine besondere Beanspruchung der Sehnerven erforderlich ist. Sie werden durch die bei der Arbeit auftretende Anspannung, durch die wechselnde oder gleichförmige Belastungsart, durch die Belastungsdauer und die zeitliche Verteilung der Belastung auf die tägliche Arbeitszeit bestimmt.</p> <p>c) Belastungen aus Umgebungseinflüssen</p> <p>Sie entstehen durch Einwirkungen von Verschmutzung, Staub, Öl, Fett, Temperatur, Nässe, Säure, Gase und Dämpfe, Lärm, Erschütterung, Blendung oder Lichtmangel, Erkältungsgefahr, hinderliche Schutzkleidung und Unfallgefährdung.</p> |
| | | <p>ERA NiSa § 5.3</p> <p>Die Höhe der Zulagen ist zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat zu vereinbaren.</p> <p>Die Zulage für nennenswerte Belastungen gemäß Ziff. (1) und die Zulage für hohe Belastungen, die über das in Ziff. (1) genannte Maß erheblich hinausgehen, sind wegen der Tarifynamik im Entgelttarifvertrag geregelt.</p> |

| | | | |
|---|--|---|--|
| | | <p>ERA NiSa § 5.4</p> <p>Auszubildende erhalten eine monatliche Zulage, soweit sie an Arbeitsplätzen ausgebildet werden, an denen Beschäftigte eine Belastungszulage erhalten. Auch diese Zulage ist wegen der Tarifdynamik im Entgelttarifvertrag geregelt.</p> | |
| | | <p>ERA NiSa § 5.5</p> <p>Durch freiwillige Betriebsvereinbarung kann vereinbart werden, dass die Zulagen nicht als geldliche Zulagen gewährt, sondern durch entsprechende bezahlte Freistellung von der Arbeit ausgeglichen werden.</p> | |
| | | <p>ERA NiSa § 5.6</p> <p>Der Anspruch auf eine Zulage ist erfüllt, wenn die Belastungen im Sinne dieses Paragraphen bereits durch die Gewährung einer besonderen Zulage abgegolten sind oder wenn sie bei der Eingruppierung bzw. Einstufung berücksichtigt worden sind.</p> | |
| <p>ERA BW § 23 Abweichende betriebliche Systeme</p> | | | |
| <p>ERA BW § 23.1</p> <p>Andere als in diesem Tarifvertrag geregelte Entgeltgruppen, Arbeitsbewertungssysteme, andere Methoden zur Ermittlung des Leistungsergebnisses sowie Systeme zur Ermittlung der Belastungszulage können zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat mit schriftlicher Zustimmung der Tarifvertragsparteien in einer Betriebsvereinbarung vereinbart werden.</p> <p>Die Tarifvertragsparteien müssen mindestens drei Monate vor der durch diese Betriebsvereinbarung beabsichtigten Abweichung vom Tarifvertrag in Kenntnis gesetzt werden.</p> <p>Änderungen einer solchen Betriebsvereinbarung bedürfen ebenfalls der schriftlichen Zustimmung der Tarifvertragsparteien. Dies gilt nicht für die einvernehmliche Aufhebung einer solchen Betriebsvereinbarung.</p> | | | |
| <p>ERA BW § 24 Inkrafttreten ERA BW § 25 Kündigungsfristen</p> | | <p>ERA NRW § 12 In-Kraft-Treten und Kündigung</p> | <p>ERA NiSa § 16 In-Kraft-Treten und Kündigung</p> |
| <p>ERA BW § 24.1</p> <p>Dieser Tarifvertrag tritt mit Beginn der Einführungsphase gemäß § 2.1.2 des Tarifvertrages zur Einführung des ERA-TV (ETV ERA) in Kraft. Während dieser Einführungsphase gelten die Vorschriften dieses Tarifvertrages nur in den Betrieben, die ihn gemäß § 2.1.2 ETV ERA stichtagsbezogen eingeführt haben.</p> | <p>ERA NRW § 12.1</p> <p>Dieses Entgeltrahmenabkommen tritt am 1. März 2004 in Kraft.</p> <p>ERA NRW § 12.2</p> <p>Die betriebliche Geltung richtet sich nach den Regelungen des ERA-Einführungstarifvertrags (ERA-ETV).</p> | <p>ERA NiSa § 16.1</p> <p>Dieser Tarifvertrag tritt zum 01. Juli 2004 in Kraft.</p> <p>ERA NiSa § 16.2</p> <p>Dieser Tarifvertrag kann mit einer Frist von drei Monaten zum Quartalsende, erstmals zum 31. Dezember 2009, schriftlich gekündigt werden.</p> | |

| | | |
|--|--|--|
| <p>ERA BW § 24.2</p> <p>Dieser Tarifvertrag ersetzt zum Stichtag der Einführung im Betrieb gemäß § 2.1.2 ETV ERA die folgenden Tarifverträge und Bestimmungen:</p> <p>- Lohn- und Gehaltsrahmentarifverträge I für die Tarifgebiete Nordwürttemberg/Nordbaden, Südwürttemberg-Hohenzollern und Südbaden, - Lohnrahmentarifvertrag II Nordwürttemberg/Nordbaden, - Lohn- und Gehaltsrahmentarifvertrag II Südwürttemberg-Hohenzollern, - Anlagen 1 - 10 des MTV Südbaden, - Anlage 1 des MTV Nordwürttemberg/Nordbaden.</p> <p>ERA BW § 24.3</p> <p>Im Anschluss an die Einführungsphase gemäß § 2.1.2 ETV ERA gilt der ERA-TV verbindlich für alle Betriebe. Mit Zustimmung der Tarifvertragsparteien kann der ERA-TV betrieblich auch bis zu 12 Monate nach diesem Zeitpunkt eingeführt werden.</p> | <p>ERA NRW § 12.3</p> <p>Dieser Tarifvertrag ersetzt zum Stichtag der Einführung im Betrieb betrieblich die folgenden Tarifverträge: Lohnrahmenabkommen, Gehaltsrahmenabkommen, Tarifvertrag zur Leistungsbeurteilung von Zeitlohnarbeitern, Tarifvertrag zur Leistungsbeurteilung von Angestellten, Abkommen über die Analytische Arbeitsbewertung</p> <p>ERA NRW § 12.4</p> <p>Im Anschluss an die Einführungsphase (§ 2 Nr. 2 ERA-ETV) gilt das Entgeltrahmenabkommen verbindlich für alle Betriebe. Mit Zustimmung der Tarifvertragsparteien kann das Entgeltrahmenabkommen betrieblich auch bis zu 12 Monate nach diesem Zeitpunkt eingeführt werden.</p> | |
| <p>ERA BW § 25.1</p> <p>Dieser Tarifvertrag kann erstmals zum Ende der Einführungsphase gemäß § 2.1.2 ETV ERA mit 3-Monatsfrist zum Quartal gekündigt werden.</p> <p>ERA BW § 25.2</p> <p>§ 6.1.5 kann erstmals zum 31.12.2006 mit 3-Monatsfrist zum Quartal gekündigt werden</p> | <p>ERA NRW § 12.5</p> <p>Dieser Tarifvertrag kann erstmals zum Ende der Einführungsphase (§ 2 Nr. 2 ERA-ETV) mit dreimonatiger Frist zum Schluss eines Kalenderhalbjahres gekündigt werden.</p> | |
| | <p>Anlage 1a - Begriffsbestimmungen der Anforderungsmerkmale Anlage 1b - Punktbewertungsbogen Anlage 2 - Vorgabezeitermittlung (Akkord) Anhang - Katalog Niveaubispiele</p> | |
| <p>ERA BW § 7 Paritätische Kommission</p> | | |
| <p>ERA BW § 7.1</p> <p>In den Betrieben wird eine paritätisch besetzte Einstufungs- bzw. Reklamationskommission (im Folgenden: Paritätische Kommission) gebildet (siehe auch § 8).</p> | | |
| <p>ERA BW § 7.1.1</p> <p>Die Paritätische Kommission besteht aus je drei Vertretern des Arbeitgebers einerseits sowie der Beschäftigten andererseits. Mindestens ein Vertreter der Beschäftigten muss dem Betriebsrat angehören.</p> | | |
| <p>ERA BW § 7.1.2</p> <p>Die Vertreter des Arbeitgebers werden von diesem, die Vertreter der Beschäftigten vom Betriebsrat bestimmt. Beide Seiten benennen eine entsprechende Anzahl an Stellvertretern.</p> | | |
| <p>ERA BW § 7.1.3</p> <p>Arbeitgeber und Betriebsrat können einvernehmlich vereinbaren:</p> <ul style="list-style-type: none"> - eine abweichende Zahl der Mitglieder der Paritätischen Kommission, jedoch nicht weniger als zwei Mitglieder je Seite, - einen zusätzlichen Einigungsversuch zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat vor Bildung der erweiterten Paritätischen Kommission (§ 7.3.3), - einen Losentscheid gemäß § 7.3.5 statt der Anrufung der Schiedsstelle gemäß § 7.3.4, dies kann auch von Fall zu Fall erfolgen, - ein abweichendes Verfahren zur Festlegung und zur Entscheidungsfindung des außerbetrieblichen Vorsitzenden der Schiedsstelle. | | |

| |
|---|
| <p>ERA BW § 7.1.4</p> <p>Arbeitgeber und Betriebsrat können sich einvernehmlich auf eine Geschäftsordnung für die Regelung von Fristen und anderen Formalien verständigen. Die Paritätische Kommission kann hierzu einen Vorschlag machen.</p> |
| <p>ERA BW § 7.1.5</p> <p>Jede Seite der Paritätischen Kommission kann nach fachlichen Gesichtspunkten ausgewählte Berater aus dem Unternehmen hinzuziehen.</p> |
| <p>ERA BW § 7.1.6</p> <p>Die Mitglieder und Stellvertreter der Paritätischen Kommission sind für ihre Aufgaben aus diesem Tarifvertrag ohne Minderung des Entgelts freizustellen. Dasselbe gilt für Schulungen zu diesem Tarifvertrag.</p> |
| <p>ERA BW § 7.2 Aufgaben der Paritätischen Kommission</p> <p>ERA BW § 7.2.1</p> <p>Der Paritätischen Kommission obliegt die ></p> <ul style="list-style-type: none"> - Einstufung bestehender, aber nicht bewerteter Arbeitsaufgaben, - Einstufung neu entstehender oder veränderter Arbeitsaufgaben, <p>soweit dieser Tarifvertrag ihr nicht weitere Aufgaben zuweist.</p> |
| <p>ERA BW § 7.2.2</p> <p>Sie ist darüber hinaus berechtigt, von Fall zu Fall bestehende Einstufungen zu überprüfen, sofern dargelegt werden kann, dass sich auf Grund veränderter Anforderungen eine Veränderung der Einstufung ergeben könnte.</p> |
| <p>ERA BW § 7.3 Entscheidungsfindung in der Paritätischen Kommission</p> <p>ERA BW § 7.3.1</p> <p>Der Arbeitgeber übergibt der Paritätischen Kommission zur Vorbereitung der Entscheidung die entsprechenden Unterlagen (§ 6.4) und teilt die vorläufige Einstufung mit. Jede Seite der Paritätischen Kommission kann unter Angabe von Gründen vom Arbeitgeber die Überprüfung der Beschreibung der Arbeitsaufgabe hinsichtlich ihrer Übereinstimmung mit der übertragenen Arbeitsaufgabe und ggf. die Überarbeitung der Beschreibung verlangen.</p> <p>Der vorläufigen Einstufung kann jede Seite der Paritätischen Kommission bis zum Ablauf von acht Wochen widersprechen. Erfolgt kein Widerspruch gegen die vorläufige Einstufung, gilt diese endgültig. Erfolgt kein Widerspruch gegen die Einstufung, sondern gegen die Bewertung einzelner Bewertungsmerkmale und ihrer Begründung, wird dieser dokumentiert und der Einstufungsunterlage beigelegt. In diesem Fall wird die vorläufige Einstufung verbindlich. Bei Widerspruch gilt die vorläufige Einstufung bis zur verbindlichen Entscheidung (siehe § 7.3.7 Abs. 2). Weicht die verbindliche Entscheidung von der vorläufigen Einstufung ab, so gilt diese neue Einstufung rückwirkend vom Zeitpunkt der Mitteilung an die Paritätische Kommission. Führt die verbindliche Entscheidung zu einer niedrigeren als der bisherigen Einstufung, so gilt die neue Einstufung ab dem Zeitpunkt der verbindlichen Entscheidung.</p> |
| <p>ERA BW § 7.3.2</p> <p>Bei einer Überprüfung der Einstufung gemäß § 7.2.2 gilt die bestehende Einstufung bis zum Zeitpunkt einer anders lautenden verbindlichen Entscheidung im Rahmen des Verfahrens nach § 7.3.</p> |
| <p>ERA BW § 7.3.3</p> <p>Kommt es in der Paritätischen Kommission zu keiner Einigung, so wird auf Antrag einer Seite je ein sachkundiger stimmberechtigter Vertreter der Tarifvertragsparteien hinzugezogen (erweiterte Paritätische Kommission).</p> |
| <p>ERA BW § 7.3.4</p> <p>Kommt nach eingehender Beratung in dieser erweiterten Paritätischen Kommission eine einheitliche oder mehrheitliche Meinung nicht zu Stande, wird auf Antrag einer Seite eine Schiedsstelle gebildet. Diese besteht aus den Mitgliedern der erweiterten Paritätischen Kommission und einer/m Vorsitzenden. Der Vorsitz wird durch Los aus einem durch die Tarifvertragsparteien festgelegten Personenkreis ermittelt. Ein Mitglied der erweiterten Paritätischen Kommission kann nicht den Vorsitz dieser Schiedsstelle übernehmen. Der Vorsitzende der Schiedsstelle unternimmt zunächst einen Vermittlungsversuch. Scheitert dieser, so entscheidet die Schiedsstelle sowohl bezüglich der Merkmalstufen als auch der Entgeltgruppe im Rahmen der gestellten Anträge. Die Entscheidung ist durch den Vorsitzenden binnen einer Frist von drei Wochen schriftlich zu begründen.</p> |
| <p>ERA BW § 7.3.5</p> <p>Der Arbeitgeber kann festlegen, dass die Entscheidung anstatt durch die Schiedsstelle durch Losentscheid in der erweiterten Paritätischen Kommission herbeigeführt wird. An diese Festlegung ist der Arbeitgeber für die Dauer von 2 Jahren gebunden. Davon kann nur mit Zustimmung des Betriebsrates abgewichen werden. Vor der Abstimmung in der erweiterten Paritätischen Kommission entscheidet das Los, welcher der Vertreter der Tarifvertragsparteien eine zweite Stimme erhält. Dieser hat die Entscheidung binnen einer Frist von drei Wochen schriftlich zu begründen.</p> |

| |
|---|
| <p>ERA BW § 7.3.6</p> <p>Das Verfahren der Beilegung von Meinungsverschiedenheiten soll innerhalb von drei Monaten abgeschlossen werden.</p> |
| <p>ERA BW § 7.3.7</p> <p>Mit der Entscheidung der Paritätischen Kommission nach § 7.3.1, der erweiterten Paritätischen Kommission nach § 7.3.3, der Schiedsstelle nach § 7.3.4 oder der erweiterten Paritätischen Kommission nach § 7.3.5 ist das Einstufungsverfahren abgeschlossen. Die Entscheidung ist damit verbindlich, sofern nicht - binnen einer Frist von zwei Wochen nach der Entscheidung bzw. dem Vorliegen der Begründung - Arbeitgeber oder Betriebsrat beim Arbeitsgericht die Feststellung beantragen, dass die Entscheidung unverbindlich ist, weil ein Verfahrensfehler vorliegt oder die Bewertung unter grober Verkennung der Grundsätze in §§ 4 - 6 vorgenommen worden ist.</p> |
| <p>ERA BW § 7.3.8</p> <p>Wird die Entscheidung aufgehoben, ist die Arbeitsaufgabe durch die Paritätische Kommission unter Beachtung der gerichtlichen Begründung erneut zu bewerten.</p> |
| <p>ERA BW § 7.3.9</p> <p>Über jeden Einstufungsvorgang ist ein geeigneter Nachweis zu führen, der die Ergebnisse und Unterlagen der Systemanwendung gemäß § 6.4 beinhaltet.</p> |
| <p>ERA BW § 8 Vereinfachtes Einstufungsverfahren</p> |
| <p>ERA BW § 8.1</p> <p>In Betrieben mit bis zu 500 Beschäftigten, in konzernabhängigen Betrieben mit bis zu 300 Beschäftigten, wird keine ständige Paritätische Kommission gebildet.</p> |
| <p>ERA BW § 8.2</p> <p>An ihrer Stelle übernimmt der Betriebsrat die Entgegennahme der Mitteilung des Arbeitgebers über die:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Einstufung bestehender, aber noch nicht bewerteter Arbeitsaufgaben; - Einstufung neu entstehender oder veränderter Arbeitsaufgaben. <p>Dabei sind die entsprechenden Unterlagen gemäß § 6.4 zu übergeben.</p> <p>Die Einstufung des Arbeitgebers ist verbindlich.</p> <p>Führt die Einstufung des Arbeitgebers zu einer niedrigeren als der bisherigen, wird sie erst nach Ablauf von 8 Wochen wirksam. Bei Reklamation durch den Betriebsrat gemäß § 10 verlängert sich diese Frist bis zur Beendigung des Reklamationsverfahrens, jedoch längstens auf insgesamt 5 Monate.</p> |
| <p>ERA BW § 8.3</p> <p>Bei Reklamation der Entgeltgruppe tritt eine dann zu bildende Paritätische Kommission zusammen. Diese besteht aus je zwei Vertretern des Arbeitgebers einerseits sowie der Beschäftigten andererseits; es sei denn, Arbeitgeber und Betriebsrat verständigen sich einvernehmlich auf je drei Vertreter.</p> |
| <p>ERA BW § 8.4</p> <p>Im Übrigen gelten die Bestimmungen des § 7, mit Ausnahme des § 7.2, entsprechend.</p> |
| <p>ERA BW § 8.5</p> <p>Abweichend von den vorstehenden Bestimmungen können die Betriebsparteien durch freiwillige Betriebsvereinbarung eine ständige Paritätische Kommission gemäß § 7 einrichten.</p> |
| <p>ERA BW § 12 Sicherung des Grundentgeltanspruchs</p> |
| <p>ERA BW § 12.1</p> <p>Maßnahmen, die zu einem Grundentgeltanspruch einer niedrigeren Entgeltgruppe führen, ohne personen- oder verhaltensbedingt zu sein, sind dem Betriebsrat unter Berücksichtigung der Bestimmungen des § 90 BetrVG so rechtzeitig mitzuteilen, dass er noch vor Durchführung der Maßnahme Stellung nehmen kann und seine Anregungen berücksichtigt werden können. Diese Mitteilung schließt die Information über die Hinzuziehung von Beratungsunternehmen ein.</p> <p>Zweck, Art und Umfang der geplanten Maßnahmen sowie die voraussichtliche Zahl der betroffenen Beschäftigten sind hierbei bekannt zu geben.</p> |

| |
|--|
| <p>ERA BW § 12.2</p> <p>Führt eine vorgenannte Maßnahme zum Wegfall von Arbeitsaufgaben oder zu einer Veränderung von Anforderungen der Arbeitsaufgabe oder treten sonstige Voraussetzungen für den Grundentgeltanspruch einer niedrigeren Entgeltgruppe ein, so hat der Arbeitgeber, soweit möglich, den betroffenen Beschäftigten eine zumutbare Arbeitsaufgabe im Betrieb mit der bisherigen Entgeltgruppe anzubieten.</p> |
| <p>ERA BW § 12.3</p> <p>Kann eine solche Arbeitsaufgabe nicht angeboten werden, so hat der Arbeitgeber, soweit möglich, den Beschäftigten eine Qualifizierungsmaßnahme (in der Regel bis zu sechs Monaten, in Sonderfällen bis zu zwölf Monaten) anzubieten, die die Übertragung einer anderen zumutbaren Arbeitsaufgabe im Betrieb mit der bisherigen Entgeltgruppe unter Fortbestand des Arbeitsverhältnisses ermöglicht.</p> <p>Im Übrigen gelten die Bestimmungen des § 3.4 Tarifvertrag zur Qualifizierung.</p> |
| <p>ERA BW § 12.4</p> <p>Kann den Beschäftigten nicht sofort eine Arbeitsaufgabe gemäß § 12.2 bzw. eine Qualifizierungsmaßnahme gemäß § 12.3 angeboten werden, so ist ihnen, wenn zu einem späteren Zeitpunkt eine zumutbare Arbeitsaufgabe mit der bisherigen Entgeltgruppe zur Verfügung steht, diese Arbeitsaufgabe und ggf. eine hierfür erforderliche Qualifizierungsmaßnahme gemäß § 12.3 bevorzugt anzubieten, sofern dem nicht betriebliche Gründe entgegenstehen.</p> |
| <p>ERA BW § 12.5</p> <p>Nehmen die Beschäftigten ein solches zumutbares Angebot gemäß § 12.2 bis § 12.4 nicht an, so stehen ihnen ab dem Zeitpunkt, ab dem die neue Arbeitsaufgabe übernommen oder die Qualifizierungsmaßnahme begonnen werden kann, Ansprüche auf Verdienstaussgleich im Sinne von § 13 nicht zu. Dasselbe gilt, wenn die Beschäftigten die Qualifizierungsmaßnahme ohne wichtigen Grund abbrechen.</p> |
| <p>ERA BW § 12.6</p> <p>Hat der Arbeitgeber den Betriebsrat über die Maßnahmen nicht entsprechend § 12.1 unterrichtet, so wird der geringere Grundentgeltanspruch erst nach einem zusätzlichen Zeitraum wirksam. Dieser entspricht der Spanne zwischen dem Zeitpunkt der rechtzeitigen Mitteilung gemäß § 12.1 und dem Zeitpunkt der tatsächlichen Mitteilung an den Betriebsrat (auf volle Monate aufgerundet).</p> |
| <p>ERA BW § 13 Verdienstaussgleich bei Verminderung des Grundentgeltanspruches</p> |
| <p>ERA BW § 13.1</p> <p>Sofern keine Sicherung des Grundentgeltanspruches gemäß §§ 12.2 oder 12.3 möglich ist, erhalten die Beschäftigten einen Verdienstaussgleich, wenn der Anspruch auf das Entgelt der bisherigen oder höheren Entgeltgruppe zum Zeitpunkt der neuen vorläufigen Einstufung der Arbeitsaufgabe gemäß § 7.3.1 ERA-TV bzw. der neuen verbindlichen Einstufung gemäß § 8.2 ERA-TV länger als 6 Monate bestand oder sie nicht nur Anspruch auf das Entgelt der Eingangsstufe der bisherigen Entgeltgruppe gemäß § 11.2 haben.</p> |
| <p>ERA BW § 13.2</p> <p>Der Verdienstaussgleich wird auf Monatsbasis wie folgt berechnet: bisheriges Grundentgelt + bisheriges Leistungsentgelt* + bisherige Belastungszulage abzüglich neues Grundentgelt + neues Leistungsentgelt** + neue Belastungszulage</p> <p><i>* Berücksichtigt wird das im Durchschnitt der letzten drei abgerechneten Monate erzielte tarifliche Leistungsentgelt. ** Berücksichtigt wird: (bisheriges Leistungsentgelt x neues Grundentgelt) ÷ bisheriges Grundentgelt</i></p> |
| <p>ERA BW § 13.3</p> <p>Sofern der Verdienstaussgleich</p> <ul style="list-style-type: none"> - zehn Prozent des bisherigen Entgelts in den Entgeltgruppen 1 bis 6 - dreizehn Prozent des bisherigen Entgelts in den Entgeltgruppe 7 bis 17 <p>entsprechend § 13.2 übersteigen würde, wird der darüber hinausgehende Betrag als Zulage zum regelmäßigen Monatsentgelt gezahlt. Die Zulage nimmt an Tarifierhöhungen teil.</p> |
| <p>ERA BW § 13.4</p> <p>Der Verdienstaussgleich wird ab dem Zeitpunkt der Verminderung des Grundentgeltanspruches des Beschäftigten bzw. der verbindlichen Einstufung (§ 7.3.7 bzw. § 8.2 Abs. III) für 18 Monate gezahlt, abzüglich des Zeitraums der Kündigungsfrist und/oder einer Ankündigungsfrist. Während dieser Frist nimmt er an Tarifierhöhungen in gleicher Weise wie das Grundentgelt teil.</p> |
| <p>ERA BW § 13.5</p> <p>Nach 18 Monaten kann die erste Erhöhung des Grundentgelts auf den Verdienstaussgleich angerechnet werden. Alle nachfolgenden Erhöhungen des Grundentgelts können bis zu 50 % auf den Verdienstaussgleich angerechnet werden.</p> |

| |
|--|
| <p>ERA BW § 13.6</p> <p>Der Verdienstausgleich ist bei der Entgeltabrechnung gesondert auszuweisen.</p> |
| <p>ERA BW § 13.7</p> <p>Der Verdienstausgleich wird bei der Berechnung der nicht leistungsabhängigen Zulagen und Zuschläge einbezogen.</p> |
| <p>ERA BW § 13.8</p> <p>Ein bei Beginn der Altersverdienstsicherung gemäß § 6 MTV zu zahlender Verdienstausgleich geht in die Berechnung des Alterssicherungsbetrages ein und nimmt an künftigen Erhöhungen des Monatsgrundentgelts teil.</p> |
| <p>ERA BW § 13.9</p> <p>Solange ein Verdienstausgleich zu zahlen ist, ist das Leistungsentgelt auf den neuen Grundentgeltanspruch für die übliche Einarbeitungszeit, längstens für ein Jahr, mindestens in der Prozenhöhe zu zahlen, wie dies im Durchschnitt der letzten drei abgerechneten Monate vor Beginn der 18 Monatsfrist der Fall war. Wenn Beschäftigte ihre Leistung vorwerfbar zurückhalten, vermindert sich ihr Verdienst entsprechend.</p> |
| <p>ERA BW § 13.10</p> <p>Auf den Verdienstausgleich bzw. die Zulage nach § 13.3 werden angerechnet:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erhöhungen des Grundentgeltanspruches zzgl. daraus resultierender Veränderungen des Leistungsentgelts, - Erhöhungen der Belastungszulage. |
| <p>ERA BW § 13.11</p> <p>Durch freiwillige Betriebsvereinbarung kann vereinbart werden, dass der verbliebene Anspruch auf Verdienstausgleich durch eine pauschalierte Einmalzahlung dann abgegolten wird, wenn der aktuelle Verdienstausgleich vier Prozent des aktuellen Entgelts entsprechend § 13.2 unterschreitet.</p> |
| <p>ERA BW § 13.12</p> <p>Leistungen, die aus gleichem Anlass, aber auf anderer Rechtsgrundlage gewährt werden, können auf die Ansprüche aus den vorstehenden Regelungen angerechnet werden. Ansprüche aus diesem Tarifvertrag entstehen nur insoweit, als die Beschäftigten keinen Anspruch auf gleichartige Leistungen gegenüber Dritten haben. Der Arbeitgeber hat zu prüfen, ob die Beschäftigten Leistungen Dritter beanspruchen können, um sie frist- und formgerecht für die Beschäftigten geltend zu machen. Die Beschäftigten haben dem Arbeitgeber die für eine Geltendmachung erforderlichen Angaben zu machen, benötigte Unterlagen zur Verfügung zu stellen und eine etwa erforderliche Vollmacht zu erteilen. Die Beschäftigten erhalten vom Arbeitgeber einen bei Erbringung der Leistung des Dritten zurückzahlenden Vorschuss in Höhe der vom Dritten zu erbringenden Leistung. Der Arbeitgeber kann zur Sicherung dieses Rückzahlungsanspruches die Abtretung der Ansprüche der Beschäftigten gegen den Dritten verlangen.</p> |
| <p>ERA BW § 13.13</p> <p>Die Bestimmungen der §§ 12 und 13.1 - 13.12 finden keine Anwendung, wenn</p> <ul style="list-style-type: none"> - die Maßnahme, die zu einer Verminderung des Grundentgeltanspruches führt, aus Gründen erfolgt, die die Beschäftigten verschuldet haben oder aus Gründen, die auf das Verhalten der Beschäftigten (i.S.v. § 1 Abs. 2 KschG) zurückzuführen sind, - die Einstufung der Arbeitsaufgabe auf einer offenbaren Unrichtigkeit (z.B. Schreib-, Rechen- oder Übertragungsfehler) beruht und dies nicht länger als 12 Monate zurückliegt. Eine Rückforderung oder Verrechnung findet nicht statt. |
| <p>ERA BW § 15 Methoden zur Ermittlung des Leistungsergebnisses + ERA BW § 16 Auswahl der Methoden + ERA BW § 17 Ausgestaltung der Methoden</p> |
| <p>ERA BW § 15.1</p> <p>Das Leistungsentgelt beruht auf einem methodisch ermittelten Leistungsergebnis. Dazu ist ein Ausgangsniveau auf der Basis der Bezugsleistung (§ 3) zu Grunde zu legen und mit dem erbrachten Leistungsergebnis zu vergleichen.</p> |
| <p>ERA BW § 15.2</p> <p>Zur Ermittlung des Leistungsergebnisses können folgende Methoden einzeln oder in Kombination angewendet werden: Beurteilen, Kennzahlenvergleich, Feststellung der Zielerfüllung im Rahmen von Zielvereinbarungen</p> |
| <p>ERA BW § 16 Auswahl der Methoden</p> <p>Die Auswahl der Methoden zur Ermittlung des Leistungsergebnisses gemäß § 15.2, allein oder in Kombination, und gegebenenfalls ihre Ausgestaltung gemäß § 17, für den ganzen Betrieb, einzelne Betriebsabteilungen oder Arbeitsplätze, ist mit dem Betriebsrat zu vereinbaren. Dabei sind Nachvollziehbarkeit und betriebliche Erfordernisse zu berücksichtigen.</p> |

| |
|--|
| ERA BW § 17 Ausgestaltung der Methoden |
| ERA BW § 17.1 Die Methoden zur Ermittlung des Leistungsergebnisses sind wie folgt anzuwenden. |
| ERA BW § 17.2. Beurteilen |
| ERA BW § 17.2.1 Das Leistungsergebnis wird durch Beurteilung nach vorgegebenen Leistungsbeurteilungsmerkmalen festgestellt. |
| ERA BW § 17.2.2 In einer Betriebsvereinbarung sind entsprechend § 17.5 die Leistungsmerkmale, deren Gewichtung und ggf. ihre Differenzierung festzulegen. |
| ERA BW § 17.2.3 Sofern die Betriebsparteien kein eigenes Beurteilungssystem vereinbaren, erfolgt die Beurteilung an Hand des tariflich empfohlenen Systems (Anlage 4). |
| ERA BW § 17.2.4 Die Festlegung der Leistung-Entgelt-Relation erfolgt unter Beachtung des § 20 einmalig durch den Arbeitgeber oder durch freiwillige Betriebsvereinbarung. |
| ERA BW § 17.2.5 Die Beurteilung ist in regelmäßigen Zeitabständen, mindestens einmal im Jahr, vorzunehmen. Diese Zeitabstände sind mit dem Betriebsrat zu vereinbaren. Die Beschäftigten werden über das Beurteilungsergebnis informiert. |
| ERA BW § 17.2.6 Das Leistungsentgelt ist entsprechend der jeweiligen Beurteilung neu festzulegen und von dem der Beurteilung folgenden Entgeltabrechnungszeitraum an zu zahlen. |
| ERA BW § 17.2.7 Zeichnet sich eine Beurteilung des Leistungsergebnisses ab, die im Vergleich zur letzten Beurteilung zu einem niedrigeren Leistungsentgelt führt, so ist dies dem Beschäftigten unter Angabe der Gründe mitzuteilen, damit dieser sein Leistungsverhalten wieder entsprechend verbessern kann. Eine Verminderung des Leistungsentgelts ist frühestens drei Monate nach dieser Mitteilung möglich, wenn sich nach Ablauf dieser Frist auf Grund einer Beurteilung herausstellt, dass sich das Leistungsergebnis in der Zwischenzeit nicht wieder entsprechend erhöht hat. |
| ERA BW § 17.3. Kennzahlenvergleich |
| ERA BW § 17.3.1 Das Leistungsergebnis wird nach vorgegebenen Leistungsmerkmalen durch Vergleich von Vorgaben mit dem Leistungsergebnis festgestellt. Vorgaben können entweder methodisch ermittelt (§ 17.3.4) oder auf der Grundlage von Daten vereinbart werden (§ 17.3.5). Welches dieser beiden Verfahren zur Festlegung von Vorgaben zur Anwendung kommt, ist zu vereinbaren. |
| ERA BW § 17.3.2 In einer Betriebsvereinbarung sind entsprechend § 17.5 die Leistungsmerkmale und deren Konkretisierung durch Kennzahlen festzulegen. |
| ERA BW § 17.3.3 Notwendig zu vereinbaren ist die Relation von Leistungsergebnis und Leistungsentgelt sowie der Bezugszeitraum. |
| ERA BW § 17.3.4 Methodische Vorgabenermittlung |
| ERA BW § 17.3.4.1 Die Ermittlung von Vorgaben gemäß §17.3.1 erfolgt durch sachkundige Beauftragte des Arbeitgebers. Sie werden auf der Grundlage der folgenden Bestimmungen ermittelt bzw. aktualisiert. |

ERA BW § 17.3.4.2

Die Umstände, unter denen Daten zur Ermittlung von Vorgaben erfasst worden sind, müssen - je nach Datenermittlungsmethode - so festgehalten werden, dass eine Nachvollziehbarkeit gewährleistet ist. Die notwendigen Daten können maschinell erfasst und verarbeitet werden. Soweit die Datenermittlung an den Arbeitsplätzen durchgeführt wird, sind der Betriebsrat und die betroffenen Beschäftigten über den Verwendungszweck und die jeweilige Datenermittlungsmethode zu informieren.

ERA BW § 17.3.4.3

Folgende Datenermittlungsmethoden sind zulässig: Messen, dazu: Beurteilen – wenn nötig und möglich - auch Leistungsgrad beurteilen*, Zählen (z.B. Multimomentaufnahme), Rechnen, Schätzen, Zeitklassenverfahren, Befragen, Selbstaufschreiben, Systeme vorbestimmter Zeiten

** Protokollnotiz zur Leistungsgradbeurteilung: Der Leistungsgrad drückt das Verhältnis von beeinflussbarer Ist-Mengenleistung zu einer Bezugsmengenleistung in Prozent aus. Die Bezugsmengenleistung entspricht 100 Prozent. Sie ist gleich der tariflichen Bezugsleistung. Bei beeinflussbaren Tätigkeiten innerhalb von Ablaufabschnitten wird der Leistungsgrad aus dem Erscheinungsbild des Bewegungsablaufs beurteilt. Bei Tätigkeiten innerhalb von Ablaufabschnitten mit einem hohen Anteil an statischer Haltearbeit, schwerer Muskelarbeit, bei bedingt beeinflussbaren und bei nicht erkennbaren Tätigkeiten wird der Leistungsgrad aus gesicherten betrieblichen Erfahrungswerten, die unmissverständlich beschrieben sein müssen, festgesetzt. Der Leistungsgrad ist fortlaufend zu beurteilen und festzuhalten. Veränderungen des Leistungsgrads sind festzuhalten.*

ERA BW § 17.3.4.4

Für die Festlegung von leistungsbezogenen Vorgaben im Rahmen des § 87 (1) Nr. 11 BetrVG sind die im Betrieb anzuwendenden Datenermittlungsmethoden und deren Ausgestaltung sowie ihre Verwendungszwecke (z.B. Verteilzeitermittlung) mit dem Betriebsrat zu vereinbaren. Sie müssen sachgerecht und nachvollziehbar sein. Dabei sind die betrieblichen Gegebenheiten und Möglichkeiten sowie wirtschaftliche Gesichtspunkte zu berücksichtigen. Werden Systeme vorbestimmter Zeiten vereinbart, bedarf diese Vereinbarung der Zustimmung der Tarifvertragsparteien.

ERA BW § 17.3.4.5

Änderungen von Vorgaben auf Basis der Datenermittlung teilt der Arbeitgeber dem Betriebsrat mit. Sie werden unmittelbar wirksam. Sofern der Betriebsrat innerhalb von vier Wochen reklamiert, gilt die Reklamation rückwirkend zum Zeitpunkt des Wirksamwerdens. Betrieblich kann eine längere Frist vereinbart werden.

ERA BW § 17.3.4.6

Für die Reklamation von Vorgaben ist das Verfahren in einer Betriebsvereinbarung zu regeln. Dabei sind auch die Fristen zur Klärung der Reklamationen zu regeln. Kommt nach Durchführung des Verfahrens keine Einigung zu Stande, entscheidet die Einigungsstelle verbindlich. Wird der Reklamation stattgegeben, gilt die Veränderung der Vorgaben ab dem Zeitpunkt der Reklamation. Es besteht kein Rückzahlungsanspruch des Arbeitgebers.

ERA BW § 17.3.5 Vereinbaren von Vorgaben

Die Vereinbarung von Vorgaben erfolgt zwischen den Betriebsparteien. Der Arbeitgeber kann als Grundlage hierzu Daten ermitteln. Ein Mitbestimmungsrecht über die Auswahl und Ausgestaltung der Datenermittlungsmethoden besteht in diesem Falle nicht. Kommt keine Einigung zu Stande, wird eine Vorgabe methodisch durch den Arbeitgeber ermittelt. In diesem Falle gelten die Bestimmungen des § 17.3.4 entsprechend. Auf Antrag einer Seite ist der Vereinbarungsprozess durch Betriebsvereinbarung zu konkretisieren.

ERA BW § 17.3.6 Zeitgradprämien

Für Arbeitssysteme, in denen sich das Leistungsentgelt unmittelbar aus dem Verhältnis von vorgegebenen Zeiten zu eingesetzten Arbeitszeiten im Sinne von Zeitgradprämien ergibt*, regeln die Betriebsparteien die Vergütung für zusätzlich erforderliche Zeiten, die bei der Vorgabe nicht berücksichtigt wurden.

** Protokollnotiz: Gemeint sind Akkordsystemen vergleichbare Prämien*

ERA BW § 17.3.6.1

Sofern diese Zeiten nicht pauschaliert berücksichtigt werden, erhalten Beschäftigte für die Zeit, in der die Voraussetzungen zur Feststellung eines Leistungsergebnisses im Kennzahlenvergleich nicht gegeben sind, den Leistungsentgeltdurchschnittsverdienst aus dem Kennzahlenvergleich. Voraussetzung dafür ist, dass die Ursache für die zusätzlich erforderlichen Zeiten außerhalb des Verantwortungs- und Einflussbereiches der Beschäftigten lag und die Zeiten nicht im Rahmen der Arbeitsaufgabe vermieden bzw. ausgeglichen werden können. Der Leistungsentgeltdurchschnittsverdienst entspricht dem zuletzt gemäß § 19.1 ausgewiesenem Leistungsentgelt aus dem Kennzahlenvergleich.

ERA BW § 17.3.6.2

Die Regelungen in §§ 17.3.6 und 17.3.6.1 gelten auch dann entsprechend, wenn statt des Zeitbezugs andere Daten vergleichbarer Qualität zur Ermittlung des Leistungsentgelts unmittelbar herangezogen werden.

| |
|---|
| <p>ERA BW § 17.3.6.3</p> <p>Führen Beschäftigte vorübergehend Arbeiten außerhalb der übertragenen Arbeitsaufgabe aus, so haben sie für diese Arbeiten einen Anspruch auf ein Leistungsentgelt in Höhe ihres Leistungsentgelddurchschnittsverdienstes aus dem Kennzahlenvergleich.</p> |
| <p>ERA BW § 17.3.7</p> <p>Die jeweiligen Vorgaben werden den Beschäftigten vorab verfügbar gemacht. Den Beschäftigten ist auf Verlangen die Berechnung und Zusammensetzung ihres Leistungsergebnisses zu erläutern.</p> |
| <p>ERA BW § 17.4 Zielvereinbarung</p> |
| <p>ERA BW § 17.4.1</p> <p>Die Ermittlung des Leistungsergebnisses erfolgt durch Vergleich der Zielerfüllung mit der Zielvereinbarung.</p> |
| <p>ERA BW § 17.4.2</p> <p>In einer Betriebsvereinbarung können Leistungsmerkmale entsprechend § 17.5 festgelegt werden. Leistungsmerkmale, einzeln oder in Kombination, können nicht gegen den Willen des Arbeitgebers festgelegt werden.</p> |
| <p>ERA BW § 17.4.3</p> <p>Grundlage der Zielvereinbarungen sind aus Leistungsmerkmalen abgeleitete, auf eine konkrete Arbeitssituation bezogene Ziele für eine Zielvereinbarungsperiode. Zielvereinbarungen schließt der Arbeitgeber mit einzelnen Beschäftigten ab. Sie können bei Vorliegen entsprechender Arbeitsstrukturen auch mit mehreren Beschäftigten abgeschlossen werden. Sie beruhen auf dem gegenseitigen Einvernehmen zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten. Übliche Veränderungen der Rahmenbedingungen werden berücksichtigt. Sofern zur Zielerreichung zusätzliche Ressourcen erforderlich sind, werden diese in der Zielvereinbarung festgehalten. Die Betriebsparteien können für den Fall, dass sich Beschäftigte und Vorgesetzte nicht einigen, eine andere Methode zur Ermittlung des Leistungsergebnisses oder ein einvernehmliches innerbetriebliches Einigungsverfahren vereinbaren. Sofern sie keine Regelung treffen, wird das Leistungsergebnis im Rahmen einer Leistungsbeurteilung gemäß § 17.2 ermittelt.</p> |
| <p>ERA BW § 17.4.4</p> <p>Treten im Verlauf der Zielvereinbarungsperiode für die Zielerfüllung wesentliche Veränderungen der Voraussetzungen auf, so werden die Ziele auf Initiative des Beschäftigten oder des Vorgesetzten entsprechend angepasst oder diese Veränderungen bei der Feststellung der Zielerfüllung berücksichtigt. Die Betriebsparteien können für den Fall, dass eine Einigung über die Anpassung der Ziele nicht zustande kommt, ein einvernehmliches innerbetriebliches Einigungsverfahren vereinbaren.</p> |
| <p>ERA BW § 17.4.5</p> <p>In einer Betriebsvereinbarung sind insbesondere zu regeln: - die formale Gestaltung und der organisatorische Ablauf der Zielvereinbarungen, - die Dokumentation der Zielvereinbarungen, die Zielvereinbarungsperioden (diese können auch variabel, z.B. ereignis- oder projektbezogen sein), - die Leistung-Entgelt-Relation durch Zuordnung von Leistungsentgelt und Zielerfüllungsgrad. Dabei darf die Handhabbarkeit des Verfahrens nicht beeinträchtigt werden.</p> |
| <p>ERA BW § 17.4.6</p> <p>Die Feststellung des Leistungsergebnisses erfolgt in einem Zielerfüllungsgespräch. Dabei ist das Ergebnis des Vergleichs zwischen Zielerfüllung und Zielvereinbarung zu begründen.</p> |
| <p>ERA BW § 17.5 Leistungsmerkmale zur Ermittlung des Leistungsergebnisses</p> |
| <p>ERA BW § 17.5</p> <p>Die Auswahl der Leistungsmerkmale im Rahmen der Anwendung der verschiedenen Methoden zur Ermittlung des Leistungsergebnisses erfolgt gemäß §§ 17.2.2, 17.3.2, 17.4.2 bzw. 17.4.3. Mögliche Leistungsmerkmale sind in Anlage 3 aufgeführt. Sie müssen in ursächlichem Zusammenhang mit der Arbeitsaufgabe stehen, handhabbar und nachvollziehbar sein. Es dürfen nur das Leistungsergebnis kennzeichnende und beeinflussende Merkmale verwendet werden. Leistungsmerkmale können prozess-, kunden-, produkt-, mitarbeiter- und/oder finanzbezogen sein. Die Leistungsmerkmale können sich auf Quantität, Qualität und Verhalten der Beschäftigten beziehen.</p> |
| <p>ERA BW § 19 Abrechnung des Leistungsentgelts</p> |
| <p>ERA BW § 19.1</p> <p>Das Leistungsentgelt einschließlich der Ansprüche aus § 17.3.6 wird monatlich auf Grundlage der letzten Feststellung des Leistungsergebnisses ausgewiesen. Die Betriebsparteien können stattdessen vereinbaren, den Durchschnitt mehrerer Bezugszeiträume zu Grunde zulegen. Zwischenzeitlich wirksam gewordene tarifliche Entgelterhöhungen erhöhen diesen Durchschnitt entsprechend.</p> |

ERA BW § 19.2

Übersteigt der Bezugszeitraum für die Ermittlung des Leistungsergebnisses einen Monat, kann im Kennzahlenvergleich eine Abschlagsregelung vereinbart werden bzw. wird bei der Zielvereinbarung auf Antrag einer Betriebspartei eine Abschlagsregelung vereinbart, die das individuelle Leistungsentgelt monatlich ausweist. Die Abrechnung entsprechend des tatsächlichen Leistungsergebnisses erfolgt nach Ende des Bezugszeitraums. Dabei ist sicherzustellen, dass den Beschäftigten durch die Abschlagszahlungen keine Nachteile bei sonstigen Entgeltansprüchen entstehen. Eine erforderliche Verrechnung erfolgt im darauf folgenden Abrechnungsmonat, falls erforderlich auch im Anschluss daran.

ERA BW § 19.3

Die Zusammensetzung des Leistungsentgelts ist den Beschäftigten in geeigneter Form auszuweisen.

ERA BW § 22 Regelungen für einsatzeingeschränkte Beschäftigte**ERA BW § 22.1**

Einsatzeingeschränkte sind Beschäftigte mit nicht nur vorübergehenden gesundheitlichen Einsatzeinschränkungen, bezogen auf ihre aktuellen Arbeitsbedingungen. Diese Einschränkungen müssen vom Betriebsarzt oder betriebsärztlichen Dienst bestätigt sein. Arbeitgeber und Beschäftigte können auch einvernehmlich einen anderen Arzt mit der Feststellung der Einsatzeinschränkung betrauen. Bei Feststellung einer Einsatzeinschränkung ist zu prüfen, ob diese mit vertretbarem Aufwand durch arbeitsgestalterische oder personelle Maßnahmen kompensiert werden kann. Sollte dies nicht möglich sein, gelten §§ 12 - 13 entsprechend.

ERA BW § 22.2

Bei Neuplanung oder Veränderung bestehender Arbeitsplätze sind die Anforderungen im Hinblick auf die bestehenden Einsatzeinschränkungen der Beschäftigten im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten bereits bei der Planung durch eine entsprechende Arbeitsplatzgestaltung zu berücksichtigen. Der Betriebsrat wird hierzu im Rahmen des § 90 BetrVG unterrichtet. Unabhängig davon wird der Betriebsrat, jeweils bezogen auf die Bereiche, über Art und Umfang bestehender Einsatzeinschränkungen informiert.

ERA BW § 22.3

Beschäftigte mit Einsatzeinschränkungen dürfen bei Umstrukturierungen (z. B. Einführung von Gruppenarbeit, Zusammenlegung von Abteilungen) nicht ohne sachlichen Grund anders behandelt werden als andere Betroffene. Es ist gemeinsame Aufgabe der Vorgesetzten, der Einsatzeingeschränkten und der üblichen Beschäftigten, sich um eine Integration in die Organisationseinheit zu bemühen.

ERA BW § 22.4

Beschäftigte mit Einsatzeinschränkungen sind so einzusetzen, dass Leistungsanforderung und Leistungsfähigkeit nach Möglichkeit übereinstimmen. Sollten trotz aller Bemühungen Leistungsanforderungen und Leistungsfähigkeit des Einsatzeingeschränkten beim Arbeitseinsatz nicht übereinstimmen, so ist im Rahmen von Gruppenarbeit die vorhandene Einsatzeinschränkung in der Leistungsvorgabe der Gruppe entsprechend zu berücksichtigen.