

Schreckgespenst oder einmalige Chance?

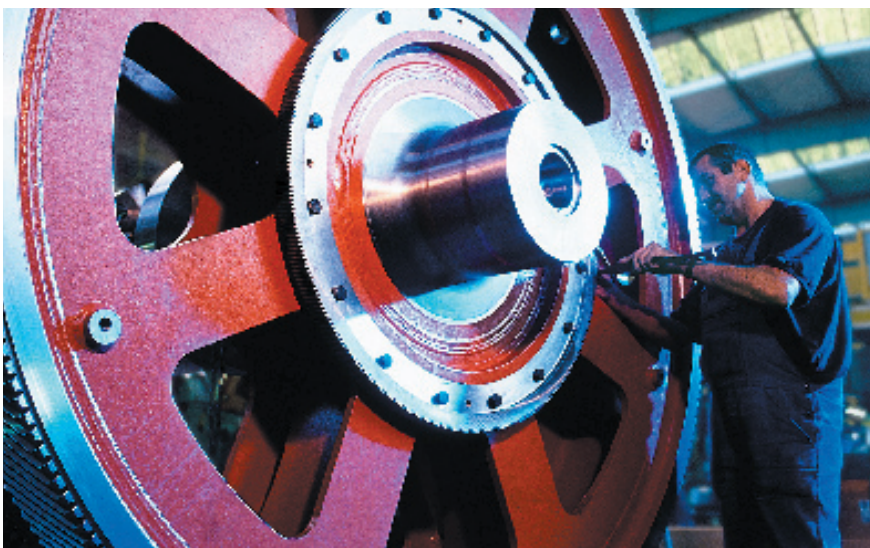
ERA. Die tarifgebundenen Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie stehen derzeit vor einem Mammutprojekt: In rund drei Jahren muss der neue Entgelttarifvertrag eingeführt sein. Welche Hürden dabei zu bewältigen sind und was Unternehmen beachten sollten, erläutert Jürgen Weißenrieder.

Seit über zwanzig Jahren schwebt das Thema „ERA“ über der Metall- und Elektroindustrie in Deutschland. Immer wieder haben andere Themen ERA von der Tagesordnung verdrängt. Der Handlungsbedarf für die verschiedenen Beschäftigten der Unternehmen dieser Schlüsselindustrie (mit mehr als 22.000 Betrieben und fast 3,5 Millionen Mitarbeitern) wurde jedoch weiterhin von beiden Tarifvertragsparteien gesehen, sodass sie die Ideen eines gemeinsamen Entgelttarifvertrags dennoch weiterverfolgt haben:

- ein gemeinsames Vergütungsgefüge für Arbeiter, Meister, technische und kaufmännische Angestellte
- eine stärkere Orientierung der Eingruppierung einzelner Tätigkeiten an den Gegebenheiten des aktuellen Markts
- Vereinheitlichung der Regelungen zum Leistungsentgelt

- die umfassende Reform, das heißt, echte Neustrukturierung der tariflichen Entgelte
- die Anpassung der tariflichen Systeme an die betrieblichen Erfordernisse

Dieses komplizierte Thema abschließend und von beiden Seiten vorausschauend und verantwortungsbewusst geregelt zu haben, ist ein großes Verdienst. Dies droht mittlerweile angesichts vieler Kleinigkeiten, die im Alltag bei der Umsetzung auftauchen, oft in Vergessenheit zu geraten. In vielen Unternehmen wird die einmalige Chance noch nicht erkannt. Man bedenke: Die Gelegenheit, das bestehende Vergütungssystem, über das sich viele Führungskräfte jahrelang beklagt haben, zu verändern, kommt so schnell nicht wieder. Die Haltbarkeitsdauer von Vergütungssystemen ist außerordentlich lang. Also gilt es, jetzt eine Chance zu wahren, die es letztmals Anfang der siebzi-



DER METALL- UND ELEKTROINDUSTRIE steht mit den Entgelttarifverträgen (ERA) die umfangreichste Tarifumstellung seit über dreißig Jahren bevor.

ger Jahre gab, und die es vielleicht auch erst wieder in zwanzig oder dreißig Jahren geben wird. Diese Reform wird über die Metall- und Elektroindustrie hinaus in vielen Regionen auch für andere Branchen eine prägende Wirkung haben. Folgende Nutzenaspekte stehen für Unternehmen im Vordergrund:

- Korrektur von Fehlstellungen, die sich aus unterschiedlichen Gründen in der Bewertung von Arbeitsplätzen beziehungsweise der Eingruppierung einzelner Personen eingeschlichen haben
- eine Differenzierung der Vergütung, die sich an der persönlichen Leistung einzelner Mitarbeiter orientiert
- marktgerechte Aufwertung der Facharbeiterarbeitsplätze im Verhältnis zu angelernten Arbeitsplätzen und einzelnen Arbeitsplätzen im Angestelltenbereich
- Transparenz der Zuordnung von Aufgaben zu Arbeitsplätzen und anschließender Zuordnung von Personen auf Arbeitsplätze
- klare Sicht auf tarifliche Entgeltbestandteile und offensichtlich übertarifliche Entgeltbestandteile, die als solche vielfach nicht mehr wahrgenommen werden
- Abbau von Scheingenauigkeiten hin zum „Prinzip der groben Schubladen“, die die Handhabung erleichtern

Inzwischen sind viele Unternehmen im Einführungsprozess weit fortgeschritten oder haben ERA bereits eingeführt. Ihre Erfahrungen lassen sich dahingehend auswerten, dass manche potenziellen Problemfelder im Vorfeld unter-, andere überschätzt wurden.

Überschätzte Problemfelder

- Die Eingruppierung der Arbeitsplätze in die neuen Entgeltgruppen: In den Tarifgebieten wurden als Bestandteil des Tarifvertrags Tarifbeispiele vereinbart, die dieses Problem weitgehend aus den Betrieben heraus in die Tarifvertragsverhandlungen verlagert haben. Anhand der Beispiele erfolgt die Zuordnung bei weitem einfacher als in der Vergangenheit.
- Die Gestaltung des Leistungsentgelts ist auf der Basis der tariflichen Regelungen mit größeren Freiräumen versehen. Gleichzeitig sind im Gegensatz zu früher Sicherungsmechanismen gegen das stetige „Fortlaufen“ nach oben integriert.
- Die Überführung der „alten“ Vergütung in das neue System ist im ERA-Tarifvertrag

abschließend geregelt und kann damit als Konfliktfeld weitgehend aus den Unternehmen herausgehalten werden.

Unterschätzte Problemfelder

- Die Informationspolitik: Ohne offensive Information über die Inhalte, die Vorgehensweise und den jeweils aktuellen Stand fahren die Mitarbeiter im Nebel. Dass im Nebel ab und zu vermeintlich Gespenster auftauchen, ist nicht verwunderlich und kann vermieden werden. Wenn das Unter-

nehmen sie nicht informiert, informieren sich die Mitarbeiter selbst. Daraus entstehen meist unabsichtlich Halbinformationen, die das Thema unnötig belasten.

- Die Notwendigkeit, Führungskräfte intensiv zu schulen (nicht nur im Tarifrecht, sondern auch in Gesprächsführung) und in den Prozess einzubeziehen: Sonst werden die Führungskräfte zum Prozessrisiko. Wenn sie als Brücke zum Mitarbeiter ERA nicht verstanden haben, werden die Ergebnisse nicht zufrieden stellend sein.

- Die Rolle der Geschäftsleitung und der Bereichsverantwortlichen, die dieses wichtige und existenzielle Thema oft vollständig an den Personalbereich delegieren, ohne sich selbst mit dem ganzen unternehmerischen Gewicht in die Waagschale zu werfen und sich selektiv an definierten Punkten an dem Prozess zu beteiligen.
- Der Zeitaufwand, der insgesamt notwendig ist, um ERA professionell einzuführen: von der Eingruppierung über das Leistungsentgelt, die Information und Schulung der Mitarbeiter und Führungskräfte bis hin zur Sicherstellung der Entgeltabrechnung.

INFORMATION

Daten und Fakten zu ERA

Zur Einführung des neuen Tarifvertrags auf Basis des Entgeltrahmenabkommens (ERA) für die Metall- und Elektroindustrie müssen Sie diese Details kennen.

Die Regelungen des Entgelttarifvertrags (ERA) der Metall- und Elektroindustrie sind nicht in allen Tarifgebieten identisch. ERA sieht abhängig vom Tarifgebiet eine Einführungsphase zwischen 2005 und 2008 vor. Innerhalb dieses Zeitraums können die tarifgebundenen Unternehmen den Stichtag für die Einführung selbst bestimmen.

Die wichtigsten Ziele von ERA

- Vereinheitlichung der Entgeltstrukturen von Arbeitern, Meistern und Angestellten
- Vereinfachung der Tätigkeitsbewertung
- einheitliche Spielregeln und erweiterte Möglichkeiten für das Leistungsentgelt
- Aufwertung von qualifizierten gewerblich-technischen Tätigkeiten innerhalb der betrieblichen Vergütungsstrukturen

Ein wesentlicher Unterschied zum bisherigen Tarifvertrag besteht darin, dass die Bewertung der Tätigkeiten in den Unternehmen durch den Tarifvertrag detailliert geregelt ist. Damit sind Sachverhalte in den meisten Tarifgebieten tariflich abschließend geregelt, die die betrieblichen Abstimmungsprozesse entlasten. Dies stellt einen der wichtigsten Aspekte von ERA dar, weil dadurch betriebliches Konfliktpotenzial reduziert wird.

Anpassungsprozess

Die Reform der Bewertung der Tätigkeiten führt dazu, dass manche Tätigkeiten höher und andere niedriger bewertet werden als

früher. Der Anpassungsprozess für die Mitarbeiter, deren Tätigkeiten niedriger als früher bewertet werden („Überschreiter“) erfolgt über einen längeren Zeitraum, in dem nur ein Teil der Tarifierhöhungen weitergegeben wird. Es gilt das Prinzip, dass durch entsprechende Ausgleichsbeträge bei der Einführung von ERA kein Entgelt absolut reduziert wird.

ERA-Strukturkomponente

Der Anpassungsprozess für die Mitarbeiter, deren Tätigkeiten durch ERA höher bewertet werden („Unterschreiter“) erfolgt wesentlich schneller. Um diese sofort anfallenden Mehrkosten auszugleichen, wurden die in den Jahren 2002 bis 2005 vereinbarten Tarifabschlüsse nicht vollständig in Entgelterhöhungen umgesetzt. Die kalkulierten Mehrkosten wurden als ERA-Strukturkomponente einem betrieblichen Anpassungsfonds zugeführt.

Ermittlung des Leistungsentgelts

Für die Ermittlung des Leistungsentgelts stehen drei Methoden zur Verfügung: Leistungsbeurteilung, Kennzahlenvergleich und Zielvereinbarung. Die Methoden können auch kombiniert werden. Auswahl und Kombination der Methoden müssen zwischen den Betriebsparteien vereinbart werden. Vergütungsbestandteile, die vom Unternehmensergebnis abhängig sind, müssen außertariflich geregelt werden.

Worauf es jetzt ankommt

Zum einen ist es wichtig, zügig und gut vorbereitet in den Prozess zu starten. Die Letzten werden damit leben müssen, dass alle Pflöcke, die von anderen Unternehmen bereits falsch eingeschlagen worden sind, zum Referenzpunkt in der Diskussion im eigenen Unternehmen werden. Ein eher unbespieltes Feld erleichtert den Prozess und sichert bei den verschiedenen Verbänden entsprechende Unterstützungskapazität. Zum anderen ist es wichtig, das Managementteam im Thema zu halten. Falsche Weichenstellungen können je nach Personalkostenanteil an den Gesamtkosten schnell ein bis zwei Prozentpunkte Umsatzrendite kosten. Führungskräfte dürfen nicht aus der Verantwortung entlassen werden. Von ihnen ist in diesem Prozess ausnahmsweise keine Kreativität gefordert, sondern es geht nur darum, am Wortlaut des Tarifvertrags zu kleben, um nicht verloren zu gehen.

Unternehmen legen sich mit ERA für einen langen Zeitraum fest, und Fehler, die am Anfang begangen wurden, lassen sich später nur schwer beseitigen. Es ist also wichtig, ERA nicht nur als notwendiges Übel zu behandeln. Im Gegenzug erhalten die Unternehmen mit den Regelungen und Freiräumen des ERA ein Führungsinstrument zurück, das ihnen im Laufe der Jahre aus den Händen geglitten ist. Ob sie es in Zukunft effektiver und effizienter nutzen, hängt davon ab, wie intensiv sie sich jetzt damit auseinandersetzen. Diese Chance kommt so schnell nicht wieder. ●

Autor: Jürgen Weißenrieder ist Geschäftsführer der Wekos Personalmanagement GmbH in Tettang.