

STUDY

Study 372 · Dezember 2017

ENTGELTRAHMENABKOMMEN IN DER METALL- UND ELEKTROINDUSTRIE

Langzeiteffekte in Baden-Württemberg

Reinhard Bahn Müller, Markus Hoppe, Walter Mugler, Rainer Salm und Martin Schwarz-Kocher

Dieser Band erscheint als 372. Band der Reihe Study der Hans-Böckler-Stiftung. Die Reihe Study führt mit fortlaufender Zählung die Buchreihe „edition Hans-Böckler-Stiftung“ in elektronischer Form weiter.

STUDY

Study 372 · Dezember 2017

ENTGELTRAHMENABKOMMEN IN DER METALL- UND ELEKTROINDUSTRIE

Langzeiteffekte in Baden-Württemberg

Reinhard Bahn Müller, Markus Hoppe, Walter Mugler, Rainer Salm und Martin Schwarz-Kocher

Autoren

Reinhard Bahnmüller, promovierter Soziologe, arbeitsorientierter Forscher und langjähriger Geschäftsführer des Tübinger Forschungsinstituts für Arbeit, Technik und Kultur (FATK).

Markus Hoppe, diplomierter Soziologe, arbeitsorientierter Forscher am Tübinger Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur (FATK), derzeit wissenschaftlicher Mitarbeiter bei Input Consulting Stuttgart.

Walter Mugler, Mechaniker, ehemaliger Betriebsrat und Gewerkschaftssekretär, arbeitsorientierter Forscher und Berater im IMU Institut Stuttgart.

Rainer Salm, Elektriker und Physiker, ehemaliger Betriebsrat und Gewerkschaftssekretär im Ruhestand, Projektmitarbeiter im IMU Institut Stuttgart.

Martin Schwarz-Kocher, Diplom-Ingenieur (FH) und promovierter Soziologe, arbeitsorientierter Forscher und Berater beim IMU Institut Stuttgart.

© 2017 by Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf
www.boeckler.de



Dieses Werk ist lizenziert unter der
Creative Commons Attribution 4.0 (BY).

Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.

(Lizenztext: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode>)

Die Bedingungen der Creative Commons Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (gekennzeichnet mit Quellenangabe) wie z. B. von Schaubildern, Abbildungen, Fotos und Textauszügen erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

Satz: DOPPELPUNKT, Stuttgart

ISBN: 978-3-86593-282-2

INHALT

| | |
|---|-----------|
| Zusammenfassung | 12 |
| 1 Problemhintergrund, Fragestellungen und empirische Basis | 14 |
| 1.1 Problemhintergrund und Fragestellungen | 14 |
| 1.2 Forschungsdesign und empirische Basis | 17 |
| 2 Kooperationsklima, aktueller Stellenwert von ERA und zentrale Befunde der Untersuchung | 26 |
| 2.1 Kooperationsklima und aktueller Stellenwert von ERA | 27 |
| 2.2 Zentrale Befunde | 29 |
| 3 Arbeitsbewertung | 40 |
| 3.1 Ausgangslage: Die wesentlichen Änderungen mit ERA | 40 |
| 3.2 Gerechtigkeitsvorstellungen von Betriebsräten und Personalverantwortlichen zur Differenzierung der Entgelte | 43 |
| 3.3 Die Ordnungs- und Gerechtigkeitsfunktion von ERA in der Arbeitsbewertung | 46 |
| 3.4 Beteiligung des Betriebsrats, Kooperation, Konflikte und Formen der Konfliktklärung | 51 |
| 3.5 Genutzte Formen der Bewertung von Arbeitsaufgaben | 55 |
| 3.6 Arbeitsaufwand und aktueller Stellenwert der Arbeitsbewertung | 57 |
| 3.7 Funktionalität des Stufenwertzahlverfahrens | 60 |
| 3.8 Funktionsprobleme | 63 |
| 3.9 Änderungsbedarf | 68 |
| 3.10 Resultate der Arbeitsbewertung: Die Besetzung der Entgeltgruppen in der Fläche | 71 |

| | |
|--|------------|
| Exkurs 1: Benchmark der Arbeitsaufgaben und Verdienste: Die aufgabenbezogene Entgeltstatistik von Süd- westmetall | 77 |
| Exkurs 2: Gender-Pay-Gap in der Arbeitsbewertung? | 80 |
| 4 Das ERA-Leistungsentgelt | 85 |
| 4.1 Ausgangslage: Die wesentlichen Änderungen mit ERA | 85 |
| 4.2 Leistungsanforderungen, betriebliche Leistungs politik und die Rolle des Leistungsentgelts | 86 |
| 4.3 Zum Leistungsverständnis und Leistungsbegriff von Betriebsräten und Personalverantwortlichen | 89 |
| 4.4 Neugestaltung des Leistungsentgelts im Nachgang zur ERA-Einführung? | 93 |
| 4.5 Angewandte Methoden der Leistungsermittlung | 97 |
| 4.6 Höhe des Leistungsentgelts | 116 |
| 4.7 Volatilität und Schwankungsbreite in der Leistungs- entlohnung | 119 |
| 4.8 Wirkungen, Wirkungskontrolle und Herausforderungen im Leistungsentgelt | 124 |
| 4.9 Zufriedenheit mit den tariflichen Regelungen und der Praxis der Leistungsentlohnung, Veränderungs- wünsche und Planungen | 133 |
| 5 ERA-Belastungsbewertung und -vergütung | 141 |
| 5.1 Ausgangslage und Veränderungen durch ERA | 141 |
| 5.2 Übergänge von der alten in die neue Welt | 142 |
| 5.3 Akzeptanz des Systemwechsels | 144 |
| 5.4 Durchgeführte Belastungsbewertung, Verbreitung von Belastungszulagen und Dynamik des Zulagensystems | 146 |
| 5.5 Genderdiskriminierung in der Belastungsvergütung? | 150 |
| 5.6 Belastungsarten: Wofür gibt es Geld, wofür nicht? | 152 |
| 5.7 Zum Verhältnis von Belastungsabbau und Belastungs- vergütung | 154 |
| 5.8 Große betriebliche Gestaltungsspielräume: Vor- und Nachteile | 157 |
| 5.9 Konflikt und Kooperation | 160 |
| 5.10 Zufriedenheit mit den Tarifregelungen und Änderungswünsche | 162 |

| | |
|---|------------|
| 6 ERA-Bewertung und – Bewährung: | |
| Ein Rück- und ein Ausblick | 163 |
| 6.1 Die ERA-Bewertung der Betriebsparteien und ihre ver- teilungspolitische Bilanzierung | 163 |
| 6.2 Die Bewertung der Tarifparteien | 170 |
| | |
| Literatur | 183 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|-----|
| Abbildung 1: Formen der Konfliktklärung | 54 |
| Abbildung 2: Aktueller Stellenwert von Problem- bzw. Gestaltungsfeldern in der Betriebsratsarbeit | 58 |
| Abbildung 3: Besetzung der Entgeltgruppen in der M+E-Industrie Baden-Württemberg 2016 | 76 |
| Abbildung 4: Frauenanteil je Entgeltgruppe in zwei Groß- betrieben der M+E-Industrie | 82 |
| Abbildung 5: Höhe des Leistungsentgelts in Prozent des tariflichen Grundgehalts | 118 |
| Abbildung 6: Reale Einflussgrößen auf die Höhe bzw. Ver- teilung der Leistungszulagen | 123 |
| Abbildung 7: Zufriedenheit des Personalmanagements bzw. der Betriebsräte mit den betrieblichen Regelungen zur Leistungsvergütung und ihrer Anwendung | 135 |
| Abbildung 8: Künftige Bedeutung der Methoden der Leistungs- ermittlung 1998 und 2015 | 139 |
| Abbildung 9: Beurteilung der verteilungspolitischen Wirkungen von ERA | 166 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|---|----|
| Tabelle 1: Übersicht der Fallbetriebe | 20 |
| Tabelle 2: Branchenverteilung der Mitgliedsfirmen von Südwestmetall und der Betriebe der FATK-Befragung 2015 | 21 |
| Tabelle 3: Anteil Betriebe und Beschäftigte nach Betriebsgrößenklassen in Mitgliedsfirmen Südwestmetall und der Betriebe der FATK-Befragung 2015 | 22 |
| Tabelle 4: Belegschaftsstrukturdaten der M+E-Industrie und der befragten Betriebe | 23 |
| Tabelle 5: Bewertungsmerkmale, Merkmalsstufen und Gewichtungen der Merkmale im ERA-Stufenwertzahlverfahren | 41 |
| Tabelle 6: Normative Gerechtigkeitsvorstellungen in der Differenzierung der Entlohnung | 45 |
| Tabelle 7: Eingetretene ERA-Effekte und Zufriedenheit mit dem betrieblichen Entgeltssystem hinsichtlich Transparenz, Gerechtigkeit und Diskriminierungsfreiheit | 50 |
| Tabelle 8: Intensität der Beteiligung des Betriebsrats nach Themenfeldern | 51 |
| Tabelle 9: Bewertung der Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Arbeitgeberseite in der Arbeitsbewertung/Eingruppierung | 52 |
| Tabelle 10: Häufigkeit von Konflikten nach ERA-Gestaltungsfeldern | 53 |
| Tabelle 11: Einflussnahme der Tarifparteien als Problem? | 55 |
| Tabelle 12: Grundlage der Eingruppierung von Arbeitsaufgaben | 56 |
| Tabelle 13: Rhythmus der Überprüfung der Einstufungen bestehender Arbeitsaufgaben | 57 |
| Tabelle 14: Häufigkeit von Neubewertungen und Überprüfungen von Einstufungen von Arbeitsaufgaben | 59 |
| Tabelle 15: Rhythmus der Überprüfung der Einstufungen | 59 |
| Tabelle 16: Erfahrungen der Betriebsräte/des Personalmanagements mit den tariflichen Regelungen vor Arbeitsbewertung/Eingruppierung im Jahr 2015 | 61 |

| | |
|---|-----|
| Tabelle 17: Beurteilung der Praktikabilität bzw. Handhabbarkeit sowie der Pflegekosten des ERA-basierten betrieblichen Entgelt-systems | 65 |
| Tabelle 18: Herausforderungen in der Arbeitsbewertung | 66 |
| Tabelle 19: ERA-Seminare der IG Metall BaWü 2010–2015 | 68 |
| Tabelle 20: Änderungs- bzw. Aktualisierungsbedarf am System der Arbeitsbewertung/Eingruppierung sowie am Katalog tarif-licher Niveaubispiele | 71 |
| Tabelle 21: Besetzung der Lohn- und Gehaltsgruppen in der M+E-Industrie Nordwürttemberg-Nordbaden 1975–2005 | 73 |
| Tabelle 22: Entgeltgruppenbesetzung in der Metall- und Elektro-industrie 2009–2016 (Baden-Württemberg) | 75 |
| Tabelle 23: Entgeltgruppenbesetzung tarifgebundener Betriebe in der M+E-Industrie Baden-Württemberg 2014 | 77 |
| Tabelle 24: Beurteilung der Gleichbehandlung von Männern und Frauen/Diskriminierungsfreiheit | 84 |
| Tabelle 25: Gründe des Anstiegs der Leistungsanforderungen | 88 |
| Tabelle 26: Welche Kriterien sollen nach Meinung des Betriebs-rats/Personalmanagements in die Bewertung der Arbeitsleistung mit welchem Gewicht einfließen? | 92 |
| Tabelle 27: Veränderungen bzw. Entwicklungen im Leistungs-entgelt in den letzten Jahren | 95 |
| Tabelle 28: Genutzte Methoden zur Ermittlung des Leistungs-entgelts: Ausgewiesen nach Beschäftigtenanteilen | 103 |
| Tabelle 29: Anteil Beschäftigte mit Methodenkombinationen im Leistungsentgelt 2014 | 115 |
| Tabelle 30: Zufriedenheit mit dem jetzigen betrieblichen Entgelt-system unter dem Aspekt Gerechtigkeit im Leistungsentgelt sowie Förderung der Motivation/Leistungsbereitschaft | 128 |
| Tabelle 31: Funktionen des Leistungsentgelts im eigenen Betrieb | 130 |
| Tabelle 32: Herausforderungen/Probleme im Leistungsentgelt aus Sicht des Personalmanagements bzw. der Betriebsräte | 132 |

| | |
|---|-----|
| Tabelle 33: Erfahrungen der Betriebsräte/des Personalmanagements mit den tariflichen Regelungen zur Leistungsbewertung/-vergütung | 133 |
| Tabelle 34: Bewertung der Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Arbeitgeberseite im Leistungsentgelt | 137 |
| Tabelle 35: Überführung der Belastungen aus dem Altsystem in das ERA-Zulagensystem | 143 |
| Tabelle 36: Erfahrungen der Betriebsräte/des Personalmanagements mit den tariflichen Regelungen zur Belastungsbewertung/-vergütung | 145 |
| Tabelle 37: Durchführung von Belastungsbewertungen | 147 |
| Tabelle 38: Existenz von Belastungszulagen | 148 |
| Tabelle 39: Anteil Beschäftigte mit Belastungszulagen nach Betriebsgröße und Branchen 2014 | 149 |
| Tabelle 40: Veränderungen bei den Belastungspunkten | 150 |
| Tabelle 41: Genutzte Merkmale der Leistungsbewertung | 153 |
| Tabelle 42: Vorbereitung freiwilliger Betriebsvereinbarungen zur Leistungsvergütung sowie spezieller Verfahren zur Leistungsbewertung | 158 |
| Tabelle 43: Intensität der Beteiligung des Betriebsrats nach Themenfeldern | 160 |
| Tabelle 44: ERA-Bewertung verschiedener betrieblicher Akteursgruppen aus Sicht der Betriebsräte und des Personalmanagements im Jahr 2007 und 2015 | 164 |
| Tabelle 45: Zufriedenheit der Beschäftigten mit dem ERA-basierten betrieblichen Entgeltsystem aus Sicht von Betriebsräten 2015 und 2007 | 165 |
| Tabelle 46: Befürchtete bzw. eingetretene entgeltpolitische Effekte von ERA | 167 |

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

| | |
|---------------|--|
| AT | außertariflich |
| BAG | Bundesarbeitsgericht |
| BaWü | Baden-Württemberg |
| BiZ | Bildungszentrum IG Metall |
| BiKos | Bildungsk Kooperationen IG Metall |
| BkB | Screening-Verfahren zur Beurteilung körperlichen Belastungen |
| BU | Beurteilen |
| BR | Betriebsrat |
| BZ | Bezirksleitung |
| EG | Entgeltgruppe |
| ERA | Entgeltrahmenabkommen |
| FK | Führungskraft |
| GF | Geschäftsführung |
| IAD | Institut für Arbeitswissenschaft Darmstadt |
| LAG | Landesarbeitsgericht |
| LG | Lohngruppe |
| IGM | IG Metall |
| M+E-Industrie | Metall- und Elektroindustrie |
| K1 | Gehaltsgruppe 1 kaufmännische Angestellte |
| KV | Kennzahlenvergleich |
| PaKo | Paritätische Kommission |
| PM | Personalmanagement |
| SWM | Südwestmetall |
| T1 | Gehaltsgruppe 1 technische Angestellte |
| ÜT | übertariflich |
| ZV | Zielvereinbarungen |
| KZV | Kennzahlenvergleich |

ZUSAMMENFASSUNG

Vor etwas mehr als zehn Jahren begann die Einführung der reformierten Entgeltrahmenabkommen (ERA) in der Metall- und Elektroindustrie (M+E-Industrie). Mit ihnen wurde die Entlohnung auf eine neue Grundlage gestellt. Die bis dato „klassische“ Unterscheidung von Arbeitern und Angestellten wurde aufgehoben, Ungleichbehandlungen zwischen und innerhalb beider Statusgruppen in der Bewertung von Arbeit, Leistung und Belastungen beseitigt, gewerbliche Facharbeit aufgewertet und alle Arbeitsaufgaben auf Basis eines neu entwickelten Systems (Stufenwertzahlverfahren) neu bewertet. Parallel wurde das Methodenarsenal zur Ermittlung des Leistungsentgelts erweitert, die bisher zwischen Leistungslöhnern, Zeitlöhnern und Angestellten unterschiedliche Höhe angeglichen sowie die Belastungsvergütung in eine von der Entgeltgruppe unabhängige Zulage verwandelt.

Nachfolgend werden die Langzeiteffekte dieser Tarifreform in der M+E-Industrie Baden-Württembergs beschrieben, in der die Eingriffe besonders tief, die Konflikte heftiger als anderswo und die Veränderungen weitreichender waren. Dargestellt werden die Veränderungen im tariflichen Regelungswerk, die Umgangsweisen der Betriebsparteien mit ihnen, die Wirkungen sowie die Bewertungen durch die Tarif- und Betriebsparteien.

Im Ergebnis zeigt sich: Der die Einführungsphase vielfach prägende Pulverdampf ist verfliegen, es ist Alltag eingeebnet. Dieser ist zwar nicht konfliktfrei, jedoch relativ konfliktarm und die Konflikte werden in den hierfür vorgesehenen Bahnen bearbeitet und gelöst. Das neu eingeführte System der Arbeitsbewertung funktioniert und ist gut akzeptiert. Insbesondere wird die hierdurch hergestellte Transparenz und Nachvollziehbarkeit geschätzt. In die Vor-ERA-Welt der Arbeitsbewertung will niemand zurück. Die „alte Welt“ ist auch nicht mehr der zentrale Bezugspunkt der Bewertung. ERA prägt die betriebliche Entgeltdifferenzierung und erfüllt nach wie vor die ihm zugeordnete Ordnungsfunktion. Die Betriebsparteien sind auch sichtlich darum bemüht, diese Ordnungsfunktion nicht zu gefährden. Abweichungen von den Tarifvorgaben gibt es an der einen oder anderen Stelle, sie bestimmen jedoch nicht das Bild. Eine erneute schleichende innere Erosion des Tarifvertrags lässt sich bisher nicht feststellen.

Die erweiterten Möglichkeiten im Leistungsentgelt werden bislang jedoch kaum genutzt. Eine breite Welle der Neugestaltung gab es auch im Nachgang zur ERA-Einführung nicht. Es gibt wenig Neues, dafür vielfach Ernüchterung, gepaart mit Unsicherheit, wohin die Reise gehen wird.

Zielvereinbarungen als Methode der Leistungsbewertung spielen im Tarifbereich nur in Kombination mit der Leistungsbeurteilung eine gewisse Rolle, so wie insgesamt Methodenkombinationen Zuwächse verzeichnen können. Die Methode Leistungsbeurteilung bleibt jedoch dominant, wohingegen der von der IG Metall favorisierte Kennzahlenvergleich weiter auf dem Rückzug ist. Eine Differenzierung im Leistungsentgelt zwischen den Beschäftigten findet kaum statt und auch zwischen den Jahren ist die Volatilität gering. Leistungsentgelte sind de facto weitgehend Fixentgelte.

Die Funktion, zu einer leistungsgerechten Bezahlung beizutragen, erfüllen die Systeme meist ebenso wenig wie die ihnen zugeschriebene Motivations- und Anreizfunktion. Als Instrumente der Leistungsbegrenzung sind sie bei den meisten Betriebsräten offensichtlich abgeschrieben. Ein auf die Leistungsentgeltgestaltung ausgerichtete, ausgeprägtes Änderungsinteresse gibt es gleichwohl nicht, wohl aber eine latente Unzufriedenheit.

In der Belastungsvergütung wurde der vollzogene Systemwechsel zu einer von der Entgeltgruppe unabhängigen Belastungszulage gut angenommen. Das neue System wird gelebt, es ist akzeptiert und es zeigt positive Effekte auch hinsichtlich des Abbaus von Belastungen.

Methodisch basieren unsere Befunde auf einer im Spätherbst 2015 durchgeführten standardisierten Parallelbefragung von Betriebsräten und Personalverantwortlichen aller tarifgebundenen Betriebe der M+E-Industrie in Baden-Württemberg, einer Sekundärauswertung der im Spätjahr 2007 durchgeführten Befragung von Betriebsräten zu ihren Erfahrungen im ERA-Einführungsprozess sowie ausgewählten Ergebnissen der jährlich durchgeführten Verdiensterhebung von Südwestmetall. Zudem wurden qualitative Interviews mit Personalverantwortlichen und Betriebsräten in Betrieben durchgeführt, ergänzt um Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern der Tarifparteien.

1 PROBLEMHINTERGRUND, FRAGESTELLUNGEN UND EMPIRISCHE BASIS

1.1 Problemhintergrund und Fragestellungen

Flächentarifverträge sind eine zentrale Institution des deutschen Systems der industriellen Beziehungen und damit eine wesentliche Komponente des rheinischen Kapitalismus. Die Zukunft des Flächentarifvertrags und der sozialstaatlichen Integration ist somit aufs Engste verflochten. Flächentarifverträge unterliegen bekanntermaßen seit zwei Jahrzehnten äußerer und innerer Erosion. Die Tarifbindung der Betriebe und Beschäftigten nimmt, wenn auch mittlerweile etwas verlangsamt, ab, die Prägekraft der Tarifvorgaben für das betriebliche Geschehen schwindet. Letzteres galt lange auch für die Lohn- und Gehaltstarifverträge, in welchen die Grundlagen der Differenzierung von Arbeit und Leistung und auch die Vergütung von Belastungen festgelegt sind. Die betriebliche Lohn- und Gehaltsfindung bei Arbeitern und Angestellten hatte sich auch in der Metall- und Elektroindustrie weit von der tariflichen Papierlage entfernt. Diesem inneren Erosionsprozess haben die Tarifparteien der M+E-Industrie durch eine grundlegende Reform der Entgelttarifverträge entgegen zu wirken versucht. Sie wollten damit nicht nur die in Deutschland besonders ausgeprägte historisch überkommene Statusdifferenzierung zwischen Arbeitern und Angestellten (Kocka 1981; zusammenfassend Deutschmann 2002, S. 219 ff.) und bestehende Ungleichbehandlungen zwischen und innerhalb dieser Statusgruppen in der Bewertung von Arbeit, Leistung und Belastungen beseitigen, sondern auch einen Beitrag zur Stabilisierung des Systems der Flächentarifverträge leisten.

Gegenstand der vorliegenden Studie sind die Langzeitwirkungen des Entgelttarifabkommens (ERA) in der baden-württembergischen Metall- und Elektroindustrie, jenem Tarifgebiet, das Schrittmacher der Tarifreform war und in dem die vorgenommenen Eingriffe auch besonders tiefgreifend waren. Im Zentrum der Analyse stehen im Wesentlichen die vier zentralen Gestaltungsfelder von ERA: die Arbeitsbewertung, die Leistungsbewertung und die Belastungsbewertung. Darüber hinaus wird untersucht, wie ERA aktuell und rückblickend von Betriebsräten und Personalverantwortlichen bewertet wird, wie sich die Bewertungen ggf. verändert haben und welchen Beitrag ERA zur Stabilisierung des Flächentarifsystems geleistet hat.

Die Arbeitsbewertung und die darauf fußende Eingruppierungsstruktur ist das Kernelement des ERA. Durch eine Neubewertung aller Arbeitsaufgaben beabsichtigten die Tarifparteien, den aus vielfältigen Gründen entstandenen „Wildwuchs“ in der Eingruppierung zu beseitigen und durch eine nachvollziehbare sowie transparente Entgeltordnung zu ersetzen. Von dem ihr zugrunde liegende „Stufenwertzahlverfahren“ der Arbeitsbewertung, das mit teilweise neuen Merkmalen und anderen Gewichtungen arbeitet, versprach man sich eine höhere Resistenz gegenüber einer raschen Überalterung. Vor allem aber sollte es zu einer einheitlichen, die alten Statusgrenzen hinter sich lassenden und breit akzeptierten Entgeltordnung führen und damit Tarifverträge wieder zur Grundlage betrieblicher Entgeltdifferenzierung machen. Dass Letzteres zunächst auch gelungen ist, zeigen die Forschungen zur ERA-Einführung. ERA prägte unmittelbar nach dem Ende des offiziellen Einführungszeitraums das betriebliche Entgeltgeschehen in einer lange zuvor nicht gekannten Weise (Bahnmüller/Schmidt 2009; Bender/Möll 2011; Ohl et al. 2011). Ob dies dauerhaft so bleiben würde, war fraglich, da Veränderungen auf den Arbeitsmärkten die Entgeltstrukturen, wie in der Vergangenheit, auch wieder ins Rutschen bringen könnten. Würde das neue Stufenwertzahlenverfahren also auch im Alltagsbetrieb funktionieren? Welche Funktionsprobleme würden sich zeigen und wie würde damit umgegangen? Würde die Ordnung halten?

Die mit ERA vorgesehene Neugestaltung des Leistungsentgelts stand während des Einführungszeitraums meist im Schatten der (Neu-)Bewertung aller Arbeitsaufgaben und damit der Eingruppierung, die in den Betrieben unter Anstrengung und Bindung aller Kapazitäten zunächst umgesetzt wurde. Deshalb wurde vielfach die tarifvertraglich zulässige Übertragung der bisherigen Praxis im Leistungsentgelt in die ERA-Systematik in Form einer Regelüberleitung praktiziert. Erwartet wurde, dass sich die Betriebe im Nachgang zur Arbeitsbewertung der Neugestaltung der Leistungsentgelte zuwenden. Die erste zu klärenden Fragen ist daher, ob die Neugestaltung in der erwarteten Breite angegangen wurde bzw. aus welchen Gründen sie ggf. unterblieben ist.

Mit ERA wurden die tariflich zugelassenen Methoden zur Ermittlung des Leistungsentgelts erweitert. Zu den bereits bekannten Verfahren, dem Kennzahlenvergleich (bisher Akkord und Prämie) und der Leistungsbeurteilung, wurde auch die Methode Zielvereinbarungen für zulässig erklärt sowie Kombinationsmodelle als Mischformen der genannten Methoden ermöglicht. Ebenso wurden die zulässigen Merkmale der Leistungsfeststellung erweitert. Beantwortet werden soll deshalb die Frage, ob und wie die erweiterten Mög-

lichkeiten im Leistungsentgelt genutzt werden und welche Entwicklungen sich hinsichtlich der Methoden und Merkmale abzeichnen. Können die von Arbeitgebern favorisierten und als zeitgemäß geltenden Zielvereinbarungen Zugewinne erreichen? Haben sich die von der IG Metall favorisierten Kennzahlenvergleiche auch außerhalb der „klassischen“ Domänen in der Produktion durchsetzen können? Oder setzt sich die Dominanz der wenig beliebten, aber zumeist angewandten Leistungsbeurteilung weiter fort? Und welche Rolle spielen inzwischen die Kombinationsmodelle im Leistungsentgelt? Die Hoffnung der Arbeitgeber war auch darauf gerichtet, im Zuge der ERA-Einführung die Differenzierung zwischen der individuell möglichen Varianz zwischen 0 Prozent und 30 Prozent des Grundentgelts möglichst voll auszunutzen und die Volatilität im Zeitverlauf zu steigern. Hinsichtlich dieses Aspekts ist die Frage zu klären, ob nunmehr stärker als zuvor differenziert wird, die Ausschläge im Zeitverlauf größer geworden sind und welche Mechanismen ggf. dazu beitragen, dass sich diese Erwartungen nicht erfüllt haben.

Schließlich zielt ein dritter Fragenkomplex im Leistungsentgelt auf die mit der Neugestaltung des Leistungsentgelts verbundene Thematisierung der Lohn-Leistungs-Frage ab. Sind, wie in einschlägiger Literatur kontrovers diskutiert wird (Breisig et al. 2010; Kratzer/Nies 2009, S. 293; Nies/Sauer 2010; Gehring/Scherbaum 2008), feststellbare Leistungsintensivierung und Überforderung den finanziellen Anreizsystemen und mithin der Leistungsentlohnung zuzuschreiben oder wirken Leistungsentgelte vielmehr als Instrumente zur Begrenzung der Leistungsverausgabung im Sinne einer kontrollierten Lohn-Leistungs-Relation? Gingen vom ERA-Leistungsentgelt Impulse für eine betriebliche Thematisierung der Lohn-Leistungs-Frage aus, wo fand diese ggf. statt und welches Ergebnis zog sie nach sich?

Der dritte Untersuchungskomplex bezieht sich auf die Belastungsbewertung und -vergütung. Diese war vor ERA Teil des Grundentgelts und an die jeweilige Lohngruppe gekoppelt, mit dem Effekt, dass für gleiche Belastungen unterschiedliche Geldbeträge gezahlt wurden. Mit ERA wurde die Belastungsvergütung in ein vom Grundentgelt unabhängiges Zulagensystem umgewandelt. Vergütet werden seither nur noch höhere und hohe Belastungen, mittlere sind dagegen mit dem Grundentgelt abgegolten. Ab wann eine vergütungsrelevante Belastung vorliegt, wurde von den Tarifparteien nicht definiert. Ebenso wenig hat man sich auf tarifliche Beispiele verständigt. Somit bleibt es den Betriebsparteien überlassen, die Belastungsvergütung inhaltlich zu füllen und festzulegen, ab wann vergütungsrelevante Belastungen vorliegen und welche Beschäftigten eine Belastungszulage erhalten. Festgelegt ist lediglich, dass die Umsetzung der Belastungsvergütung in einer freiwilligen

Betriebsvereinbarung geregelt werden kann. Da die Belastungsvergütung – ähnlich wie das Leistungsentgelt – in der ERA-Einführungsphase ebenfalls meist vertagt wurde, ist zunächst zu klären, ob die Umsetzung der Belastungsvergütung zwischenzeitlich erfolgt ist und welche Ergebnisse sie ggf. hat. Dabei ist insbesondere in Erfahrung zu bringen, ob Belastungsbewertungen in größerem Umfang stattgefunden haben, wie hoch der Anteil der Beschäftigten mit Belastungszulage ist, auf welche Segmente sie sich konzentrieren, aber auch, ob von der Möglichkeit der freiwilligen Betriebsvereinbarung Gebrauch gemacht wird und wie sich das Verhältnis von Belastungsbau und Belastungsvergütung unter den neuen Bedingungen darstellt.

ERA hatte zum Zeitpunkt seiner Einführung bei Beschäftigten und Betriebsräten vielfach kein gutes Image. Besser war die Akzeptanz auf der Arbeitgeberseite. Wie ist es um die Akzeptanz von ERA heute bestellt? Diesem Themenkomplex wird in einem vierten Untersuchungsschritt nachgegangen. Ist mit einigem zeitlichen Abstand und neuen Erfahrungen im Umgang mit ERA die vielfach skeptische ERA-Einschätzung einer positiven Gesamtbewertung gewichen? Gibt es Unterschiede in den Bewertungen durch verschiedene Akteure und worauf sind sie ggf. zurückzuführen? Und nicht zuletzt: Wie wird der Beitrag von ERA zur Stabilisierung des Flächentarifvertrags durch die Betriebs- und Tarifparteien heute eingeschätzt?

1.2 Forschungsdesign und empirische Basis

Zur Untersuchung der aktuellen Relevanz der ERA-Tarifregelungen für die betriebliche Entgeltfindung und -differenzierung wurde ein multimethodischer Ansatz gewählt, um der thematischen Komplexität Rechnung zu tragen, welche die Umsetzung der Tarifbestimmungen in den Betrieben mit sich bringt. Das empirische Programm des Projekts umfasste daher sowohl qualitative als auch quantitative Elemente. Empirische Informationen wurden sowohl auf der tariflichen Ebene als auch in einer Reihe von Fallbetrieben gesammelt und ausgewertet.

Im Gegensatz zur Vorgängeruntersuchung, bei der vor allem auf der Arbeitgeberseite aufgrund des politisierten und spannungsgeladenen ERA-Einführungsprozesses Schwierigkeiten im Feldzugang zu bewältigen waren (Bahnmüller/Schmidt 2009, S. 33), gestaltete sich die Kooperation mit beiden Tarifparteien in diesem Projekt weitgehend problemlos. Dies ist insbesondere im Hinblick auf Südwestmetall bemerkenswert, da nicht nur keine Steine in den Weg gelegt wurden, sondern aktiv das Erhebungsdesign mit-

entwickelt und Unterstützung bei der Kontaktabbahnung zu entsprechenden potenziellen Interviewpartnern innerhalb des Verbands sowie zu Mitgliedsunternehmen geleistet wurde. Insgesamt profitierte das Projekt von einem durch Entspannung und zwischenzeitlich eingetretener Routine geprägten Klima im Umgang der Tarifparteien und auch der Betriebe mit ERA.

1.2.1 Überbetriebliche Ebene

Auf überbetrieblicher Ebene wurden Expertengespräche mit den regionalen Verbandsspitzen sowie deren Tarifexperten geführt. Auf dezentraler Ebene kamen Interviews mit Verbandsingenieuren von Südwestmetall aus drei Regionalbüros sowie mit ERA-Beauftragten aus drei Geschäftsstellen der IG Metall hinzu. Zusätzlich wurden auf überbetrieblicher Ebene Einschätzungen von fünf verbandsexternen ERA-Beratern eingeholt, die über profundes Expertenwissen über den Umgang der Betriebe mit Entgelt- und Eingruppierungsfragen verfügen. Insgesamt wurden 12 leitfadengestützte Experteninterviews (Bogner et al. 2009) mit 15 Teilnehmenden geführt, durchweg aufgezeichnet und protokollarisch zusammengefasst. Einige Schlüsselinterviews wurden auch vollständig transkribiert.

Neben den Experteninterviews wurden auf überbetrieblicher Ebene Akteursbefragungen im Rahmen von zwei Leistungsentgeltseminaren der IG Metall durchgeführt, die in der Bildungsstätte Lohr stattfanden. Dabei ging es schwerpunktmäßig um Handlungskontexte, unter denen Betriebsräte Entgeltpolitik betreiben sowie um Gerechtigkeitsvorstellungen, die bei der Entgeltgestaltung zum Tragen kommen. Die Seminare wurden zudem genutzt, um Pretests der schriftlichen Befragung durchzuführen.

1.2.2 Betriebliche Ebene

Zur Erfassung des betrieblichen ERA-Geschehens wurden vor allem zwei Instrumente eingesetzt: Betriebsfallstudien sowie eine schriftlich-standardisierte Parallelbefragung von Betriebsräten und Personalverantwortlichen aller tarifgebundenen Betriebe der M+E-Industrie Baden-Württembergs. Ergänzend wurden Daten einer 2007 vom FATK durchgeführte Befragung von Betriebsräten zum Verlauf und den Effekten der ERA-Einführung sowie Ergebnisse der Verdiensterhebungen von Südwestmetall einbezogen.

Betriebsfallstudien

Betriebsfallstudien wurden in 14 Betrieben durchgeführt, in denen insgesamt 21 Interviews stattfanden (Tabelle 1). Elf Interviews wurden mit Betriebsräten geführt, vier mit Personalverantwortlichen. In drei weiteren Gesprächen wurden Betriebsrat und Personalleitung gemeinsam befragt. Problematischer war die Einbeziehung der Beschäftigtenperspektive. Zwar erging durchweg die Anfrage an die Betriebsparteien, auch mit Beschäftigten(-gruppen) ins Gespräch kommen zu wollen, realisieren ließ sich dies jedoch lediglich in einem Betrieb, in dem zwei Gruppeninterviews mit Beschäftigten unterschiedlicher Bereiche (gewerblich, indirekt) sowie ein Gruppeninterview mit Führungskräften möglich waren. Insgesamt waren an den Interviews im Rahmen der Betriebsfallstudien 36 Personen beteiligt.

Die Betriebsfallstudien wurden als „themenfokussierte“ Fallstudien durchgeführt, d. h. dass nicht in allen Fallstudien die drei ERA-Handlungsfelder Grundentgelt, Leistungsentgelt und Belastungsvergütung gleichgewichtig behandelt wurden, sondern dass in jeder Fallstudie der Schwerpunkt auf eines der Felder gelegt wurde, ohne jedoch die verbleibenden komplett zu vernachlässigen. Die Schwerpunktsetzung orientierte sich dabei an den Vorinformationen, die aus unterschiedlichen Quellen verfügbar waren. Dabei waren vor allem die Vorschläge der Tarifparteien hilfreich, die vom Projektteam gebeten wurden, geeignete Betriebe mit einer aus ihrer Sicht „guten Praxis“ zu benennen. Zum anderen wurden auch Empfehlungen aus dem beratend tätigen Umfeld befolgt. Hinzu kam noch ein weiterer Aspekt. Aus der Vorgängerstudie, in der ebenfalls Betriebsfallstudien durchgeführt wurden (Bahn Müller/Schmidt 2009 S. 35), lagen noch Kontakte zu Betriebsräten und Personalverantwortlichen vor, die für eine Vorher-Nachher-Perspektive fruchtbar gemacht werden konnten, da eine echte Panelkonstellation vorlag und auch die handelnden Personen in den Betrieben z. T. noch dieselben waren. Diese Chance sollte nicht ungenutzt bleiben, daher wurden auch zwei Betriebe besucht, die bereits bei der Vorgängerstudie für eine Fallstudie zur Verfügung standen.

Schriftliche, standardisierte Parallelbefragung von Betriebsräten und Personalmanagern

Das zweite empirische Standbein, mit dem die Anwendung der ERA-Tarifregelungen in der Fläche betrachtet wird, bildet eine schriftlich-standardisierte Parallelbefragung von Betriebsräten und Personalmanagern aller tarifgebundenen Betriebe der Tarifregion. Die Befragung startete Anfang Oktober und endete Mitte Dezember 2015. Einschränkendes Kriterium war, dass im Be-

Tabelle 1

Übersicht der Fallbetriebe

| | Beschäftigte | ERA-Einführung | Themenfokus | Gesprächspartner |
|----------------|--------------|----------------|-------------|------------------|
| Auto 1 | 6900 | 2007 | LEG | BR |
| Pumpen 1 | 130 | 2004 | VNV | BR, PM |
| Rohre | 600 | 2005 | VNV | BR, PM |
| Pumpen 2 | 600 | 2005 | AB, LEG | BR, PM |
| Motoren | 500 | 2009 | AB, LEG | BR, PM |
| Werkzeuge | 500 | 2008 | AB, LEG | BR, PM |
| Schläuche | 1650 | 2006 | AB, LEG | BR, PM, Besch. |
| Elektromotoren | 3600 | 2007 | BVG | BR |
| Elektronik | 7800 | 2007 | LEG, BVG | BR |
| Gießerei | 900 | 2007 | LEG, BVG | BR |
| Filter | 1950 | 2006 | LEG, BVG | BR, PM |
| Getriebe | 9300 | 2007 | BVG | BR |
| Elektro | 1900 | 2006 | LEG, BVG | BR |
| Auto 2 | 6800 | 2006 | LEG, BVG | BR, PM |

Anmerkung: LEG=Leistungsentgelt, VNV=Vorher-Nachher-Vergleich, AB=Arbeitsbewertung, BVG=Belastungsvergütung, BR=Betriebsrat, PM=Personalmanagement, Besch.=Beschäftigte
Quelle: Eigene Darstellung

trieb die ERA-Einführung bereits stattgefunden hat und Erfahrungen im Umgang mit den Tarifregelungen vorliegen. Ausgegeben wurden Fragebögen an 27 Betriebe. Nach Abzug der nicht tarifgebundenen und ERA nicht anwendenden Betriebe verblieben als Grundgesamtheit 896 Betriebe, die wir als Basis zur Berechnung von u. a. der Rücklaufquoten veranschlagen können. Von den Betriebsräten gingen 261 Fragebögen bei uns ein, wovon nach Abzug jener aus nicht tarifgebundenen Betrieben und jener aus den Betrieben, die ERA nicht eingeführt haben, 243 auswertbare Exemplare übrigblieben. Dies entspricht einem Rücklauf von 29 Prozent. Bei den Personal-

managern war der Rücklauf geringer, von dieser Gruppe gingen 149 Fragebögen bei uns ein, von denen um die genannten Faktoren bereinigt 133 auswertbar waren. Damit liegt der Rücklauf bei 17 Prozent. Setzt man die Rücklaufquoten jedoch ins Verhältnis zu den Beschäftigten der Betriebe, die geantwortet haben, so zeigt sich, dass das Betriebsrätesample einen Anteil von 48 Prozent aller Beschäftigten in tarifgebundenen Betrieben der Branche repräsentiert (n=240.219), bei den Personalverantwortlichen sind es immerhin noch 38 Prozent (n=187.398).

Dass die auf der Basis unserer Befragung vorgestellten Ergebnisse in hohem Maße repräsentativ sind, legt der Vergleich unserer Stichproben mit Daten des Statistischen Bundesamtes, des Arbeitgeberverbands Südwestmetall sowie von Gesamtmetall nahe. Vergleicht man die Branchenstruktur unserer Stichproben mit der Mitgliederstruktur von Südwestmetall, dann sind nur geringe Abweichungen festzustellen. Wie [Tabelle 2](#) zeigt, sind in unseren

Tabelle 2

Branchenverteilung der Mitgliedsfirmen von Südwestmetall (SWM) 2014 und der Betriebe der FATK-Befragung 2015 (tarifgebundene Betriebe)

| | SWM Mitgliedsfirmen 2014* | FATK-Betriebsbefragung 2015 | |
|--|---------------------------|-----------------------------|-----------|
| | | Sample PM | Sample BR |
| Maschinenbau/Anlagenbau | 33% | 34% | 38% |
| Straßenfahrzeugbau | 10% | 11% | 12% |
| Elektrotechnik, Elektronik | 23% | 25% | 23% |
| Eisen-, Metallerzeugung und -bearbeitung (EMB) | 7% | 13% | 11% |
| Stahl- und Metallbau | 5% | 2% | 4% |
| Feinmechanik/Optik/Uhren | 5% | 4% | 2% |
| Gießereien, Ziehereien, Kaltwalzwerke | 2% | 3% | 1% |
| industrielle Dienstleistungen | 6% | 1% | 3% |
| übrige M+E-Industrie | 6% | 7% | 7% |

Quelle: Südwestmetall Geschäftsbericht 2014/15

Samples die Maschinenbaubetriebe sowie das Segment der Eisen- und Metalzerzeugung und Metallbearbeitung (EBM) leicht überrepräsentiert, während die Bereiche Stahlbau sowie industrielle Dienstleistungen leicht unterrepräsentiert sind. Die übrigen Subbranchen entsprechen in ihrer Repräsentanz in etwa der Verteilung der SWM-Mitgliedsbetriebe.

Hinsichtlich der Betriebsgrößenverteilung zeigt sich, dass sowohl unser Betriebsrätesample als auch das der Personalmanager von den Mitgliedsunternehmen Südwestmetalls abweicht, indem sich an unserer Befragung in der Tendenz größere Betriebe überdurchschnittlich häufig beteiligt haben, während vor allem Kleinbetriebe deutlich unterrepräsentiert sind. Dies ist ein generelles Problem derartiger Betriebsbefragungen (vgl. Bahn Müller/Schmidt 2009, S. 208, Tab. 2.8), setzt die Beantwortung der Fragebogen sowohl die zeitliche Kapazität als auch ein gewisses Maß an Professionalität in der betrieblichen Entgeltspolitik voraus, das in Kleinbetrieben weniger stark gegeben ist als in größeren. Bringt man die Verteilung der Betriebe nach Größenklassen wiederum in Relation zu den dahinterstehenden Beschäftigtenanteilen, dann wird die Schiefelage weitgehend gerade gerückt, wenngleich die Großbetriebe mit mehr als 1000 Beschäftigten weiterhin überrepräsentiert bleiben (Tabelle 3). Gleichwohl wurde bei der Präsentation der Befragungs-

Tabelle 3

Anteil Betriebe und Beschäftigte nach Betriebsgrößenklassen in Mitgliedsfirmen Südwestmetall und der Betriebe der FATK-Befragung 2015

| | Anteil Betriebe | | | Anteil Beschäftigte | | |
|------------------------|------------------------------|----------------|--------------|------------------------------|----------------|--------------|
| | Mitglieds- firmen SWM* | FATK-Befragung | | Mitglieds- firmen SWM* | FATK-Befragung | |
| | | Sample PM | Sample BR | | Sample PM | Sample BR |
| unter 100 Beschäftigte | 35 % | 18 % | 13 % | 3 % | 2 % | 1 % |
| 100–249 Beschäftigte | 26 % | 25 % | 25 % | 8 % | 5 % | 4 % |
| 250–499 Beschäftigte | 20 % | 25 % | 25 % | 13 % | 11 % | 9 % |
| 500–999 Beschäftigte | 10 % | 13 % | 18 % | 14 % | 12 % | 14 % |
| >1.000 Beschäftigte | 10 % | 18 % | 20 % | 62 % | 71 % | 72 % |

Quelle: Südwestmetall (Stand 31.12.2014)

ergebnisse auf eine durchgehende Gewichtung der Daten nach Betriebsgröße verzichtet, da es von der Perspektive bzw. der Aussagenlogik abhängt, ob eine Gewichtung Sinn macht oder nicht. Gewichtet wurden die Daten nur dann, wenn es nicht um Bewertungs-, sondern um Sachaussagen geht (etwa bei der Angabe von Beschäftigtenanteilen nach Methoden der Leistungsvergütung).

Auch hinsichtlich der Belegschaftsstruktur der Beschäftigten in den antwortenden Betrieben unterscheiden sich unsere Stichproben nur wenig von den verfügbaren Referenzdaten des Statistischen Bundesamtes sowie der M+E-Arbeitgeberverbände (Tabelle 4). Vergleichsdaten liegen allerdings nur für den Frauenanteil, den Anteilen über- bzw. außertariflich Beschäftigter (ÜT/AT), Leiharbeitnehmer/innen sowie Un-/Angelernter vor. Diesbezüglich sind die Unterschiede zu unseren Befragungsdaten gering.

Die Fragebögen der Betriebsräte wurden mehrheitlich von den Vorsitzenden der Gremien (69 Prozent) oder deren Stellvertretern (19 Prozent) ausgefüllt. Auf Seiten der Personalverantwortlichen antworteten zumeist die

Tabelle 4

Belegschaftsstrukturdaten der M+E-Industrie und der befragten Betriebe

| | Bund 2014 | FATK-Betriebsbefragung 2015 | |
|--|-----------|-----------------------------|-----|
| | | PM | BR |
| Un-/Angelernte (ohne Berufsausbildung) | 23%* | 21% | 17% |
| Beschäftigte mit berufsqualifizierendem Abschluss/Lehre | | 55% | 56% |
| Beschäftigte mit FH und Uni-Abschluss (inkl. Bachelor, DHBW) | | 23% | 26% |
| Beschäftigte in der Produktion/Werkstatt/Montage (früher Arbeiter) | | 49% | 46% |
| Frauen | 22%* | 23% | 21% |
| „ÜT/AT“-Beschäftigte | 14%** | 10% | 11% |
| Leiharbeitnehmer | (5%) | 5% | 3% |

* Gesamtmetall

** SWM M+E-Benchmark Baden-Württemberg 2011, S. 11

Quelle: Leistungsgruppe 4 und 5 Statistisches Bundesamt/Gesamtmetall

Personalleiter (65 Prozent) oder Angehörige der Personalabteilung (29 Prozent), selten die Geschäftsführer (8 Prozent) oder Eigentümer (2 Prozent). Die Befragten beider Akteursgruppen verfügen auch mehrheitlich über „ERA-Erfahrungen“, 76 Prozent der Betriebsräte haben die ERA-Einführung in ihrem Betrieb in ihrer derzeitigen Funktion miterlebt, weitere 19 Prozent als Beschäftigte des Betriebs. Lediglich 5 Prozent der befragten Betriebsräte geben an, die ERA-Einführung persönlich nicht miterlebt zu haben. Dieser Anteil ist bei den Personalverantwortlichen mit 17 Prozent deutlich höher, jedoch gibt auch bei ihnen ein Anteil von 69 Prozent an, die ERA-Einführung in der aktuellen Funktion begleitet zu haben. Weitere 4 Prozent haben die Einführung als Beschäftigte des gleichen Betriebs miterlebt, 10 Prozent geben an, Erfahrungen aus anderen Betrieben bzw. sonstige Erfahrungen mitzubringen. Die Angaben bzw. Einschätzungen der befragten Akteure sind demnach in hohem Maße erfahrungsgesättigt und sie geben die bei den jeweiligen Akteursgruppen dominierende Meinung wieder.

Sekundärauswertung FATK-Betriebsrätebefragung 2007/2008

Einbezogen in die Untersuchung wurden auch Ergebnisse unserer zum Jahreswechsel 2007/2008 durchgeführten schriftlichen und standardisierten Befragung von Betriebsräten zu ihren ERA-Einführungserfahrungen. Teilweise wurden in unserer Befragung im Jahr 2015 identische Fragen gestellt, so dass Entwicklungstrends und Bewertungsveränderungen ablesbar sind. In die damalige Befragung waren ebenfalls alle Betriebsräte tarifgebundener Betriebe in Baden-Württemberg einbezogen, allerdings war in einem erheblich Teil die ERA-Einführung zum Befragungszeitpunkt noch nicht abgeschlossen. Für Vergleiche herangezogen werden deshalb nur jene Betriebe, die bereits zum Jahreswechsel 2007/2008 ERA in ihrem Betrieb implementiert hatten (N=149). Sie stellten zwar nur einen Anteil von 14 Prozent aller tarifgebundenen Betriebe, in ihnen waren jedoch 43 Prozent aller von ERA betroffenen Arbeitnehmer/innen beschäftigt (zu den Details siehe Bahnmüller/Schmidt 2009, S. 43 ff.).

Sekundärauswertungen Verdiensterhebungen Südwestmetall

Zusätzlich zu unseren eigenen Erhebungen wurden uns von Südwestmetall die Daten der jährlichen Verdiensterhebung (früher „Aufgabenbezogene Entgeltstatistik“, seit 2014 „Benchmark Aufgabenbezogene Entgelte“) zur Verfügung gestellt. In der Statistik werden detailliert „die wichtigsten Daten der betrieblichen Entgeltfindung nach dem ERA-Tariffsystem“ (SWM 2016, S. 4) der Beschäftigten mit vollem Tarifanspruch dargestellt. An der aktuellen

Verdiensterhebung vom April 2016 waren 34 Prozent der Mitgliedsunternehmen von Südwestmetall beteiligt, in denen 58 Prozent der Beschäftigten aller Mitgliedsbetriebe tätig sind. Die Erhebung erlaubt eine differenzierte Betrachtung der Verdienste nach tariflichen und über/außertariflichen Vergütungsbestandteilen (tarifliches Grund-, Leistungs-, Belastungsentgelt, ÜT/AT-Zulagen). Die Daten liegen differenziert nach Entgeltgruppen, Regionen, Betriebsgrößenklassen und Branchenzugehörigkeit vor, sodass entsprechende Quervergleiche möglich sind. Die Verdienststatistik von Südwestmetall, die für verschiedene Jahrgänge zur Verfügung gestellt wurde, basiert auf den Individualdaten von ca. 250.000 Beschäftigten und erlaubt eine mit unseren eigenen empirischen Methoden nicht erreichbare Präzision in der Aufschlüsselung nach Entgeltbestandteilen, Methoden der Ermittlung des Leistungsentgelts sowie Ergebnissen der Belastungsbewertung und -vergütung. Nicht zuletzt sind sie ein wertvolles Korrektiv zur Validierung unserer eigenen Befunde.

2 KOOPERATIONSKLIMA, AKTUELLER STELLENWERT VON ERA UND ZENTRALE BEFUNDE DER UNTERSUCHUNG

Die Einführung von ERA war ein Kraftakt für alle Beteiligten, für die Tarifierung für die Betriebsparteien. Das „Jahrhundertwerk“, wie es titulierte wurde, band über ein halbes Jahrzehnt hinweg erhebliche Kräfte und Kapazitäten. Der Entwicklungsprozess war mühsam und die Umsetzung hat für Konflikte und Schlagzeilen in den Medien gesorgt, nicht nur, aber vor allem in Baden-Württemberg. In dieser Tarifregion, die den Vorreiter auch in der ERA-Entwicklung spielte, waren die Eingriffe in die bisherigen Entgeltstrukturen besonders tief und die Konflikte entsprechend ausgeprägt. Dabei sollte ERA eigentlich kein Tarifvertrag sein, bei dem der Verteilungskonflikt zwischen Kapital und Arbeit im Mittelpunkt steht, wie es in „normalen“ Entgelttarifverträgen der Fall ist, sondern die Binnendifferenzierung der Entgelte innerhalb der Arbeitnehmerschaft, also ein Verteilungskonflikt „in der Klasse“. Und die Tarifparteien hatten auch Vorkehrungen getroffen, um die auch bei einem integrativen Bargaining erwartbaren Konflikte um die Interpretation der ERA-Bestimmungen sowie um die Verteilungsmodalitäten im Binnenverhältnis der abhängig Beschäftigten nicht durch parallel ausgetragene Verteilungskonflikte zwischen Kapital und Arbeit zusätzlich zu belasten (Kostenneutralität für Arbeitgeber, Absicherungsregelungen der Besitzstände für Beschäftigte). Faktisch gestaltete sich jedoch das Verhältnis von integrativem und distributivem Bargaining anders als konzipiert und der Einführungsprozess konfliktreicher als gedacht. Über Verteilungskonflikte und den Streit um die Rechte der Betriebsräte in der Paritätischen Kommission hinaus kam es zu Störungen in der Anerkennungs-, Interaktions- und Identitätsdimension, die dem Prozess der ERA-Einführung in vielen Betrieben eine hohe emotionale Explosivität gaben (Zimmer 2016; Schmidt/Kuhlmann 2011). Die Stimmung war jedenfalls phasenweise gereizt. Staub wurde aufgewirbelt und man durfte gespannt sein, wie konfliktuell die Alltagspraxis nach der Einführungsphase sein würde.

2.1 Kooperationsklima und aktueller Stellenwert von ERA

Es hat einige Zeit gedauert, bis in den Betrieben der Branche und zwischen den Tarifparteien wieder Alltag einkehrte. Viele Reklamationen von Eingruppierungen, deren es nicht wenige gab, waren am Ende der offiziellen Einführungsphase 2008 unbearbeitet, gerichtliche Auseinandersetzungen um die Rechte der paritätischen Kommissionen weiter anhängig. Auch ließen die Neugestaltung der Leistungsentgelte und die Durchführung von Belastungsbewertungen auf neuer tariflicher Basis auf sich warten. Am Ende der offiziellen Einführungsphase von ERA lag häufig noch Pulver in der Luft.

Davon ist heute nichts mehr zu spüren. Die Reklamationen sind abgearbeitet, die Einführungskonflikte weitgehend geklärt. Die „alte Welt“ rückt weiter in die Ferne und ist auch für die heutige ERA-Bewertung für die meisten nicht mehr der zentrale Bezugspunkt. Die Erfahrungen des Einführungsprozesses sind bei jenen, die ihn mitgemacht haben und bei denen er konfliktreich verlief (was durchaus nicht überall der Fall war), nach wie vor nicht vergessen. Sie haben noch, so wurde uns zu Protokoll gegeben, „die Schrecken der Umsetzung im Kopf“ und seien „froh, dass das Ding rum ist und dass es läuft“. Die gemachten Erfahrungen führen zu einer gewissen Vorsicht, Veränderungen an der nunmehr bestehenden Entgeltordnung vorzunehmen. Die meisten Betriebsräte haben sich mit dem bei der ERA-Einführung Erreichten (was oft nicht wenig ist) arrangiert und scheuten weitere Auseinandersetzungen. „Eine Offensive“, so wird von lokalen ERA-Beauftragten der IG Metall etwas bedauernd konstatiert, „dass der Betriebsrat mal betrachtet, wo müsste man ansetzen, das gibt es nicht.“ Die Erfahrungen aus dem ERA-Einführungsprozess haben allerdings auch zur Folge, dass nunmehr – und dies sowohl von Personalverantwortlichen als auch von Betriebsräten – sorgsamer darauf geachtet wird, dass sich nicht erneut in relevantem Umfang Bewertungs- bzw. Eingruppierungspraktiken entwickeln können, die jenseits des Tarifvertrags liegen.

Es ist Alltag eingeekehrt. Dieser ist zwar nicht konfliktfrei, aber konfliktarm. Die Kooperation zwischen den Tarif- und Betriebsparteien ist meist gut, der Umgang miteinander sachlich. Man tauscht sich aus, spricht sich ab, klärt die mit den ERA-Themen notwendigerweise verbundenen Interessenkonflikte in den dafür vorgesehenen und mittlerweile akzeptierten Bahnen. Der höchstrichterlich geklärte Streit um die Rechte der Paritätischen Kommission, dem zentralen Organ der Konfliktklärung, wurde – allerdings erst nach Abschluss des offiziellen Einführungszeitraums von ERA – beigelegt. Die IG Metall hat sich mit ihrer Rechtsauffassung durchgesetzt. ERA ist seither kein

politisch aufgeladenes Streitobjekt mehr, weder auf sektoraler noch auf betrieblicher Ebene. Es herrscht „business as usual“, wie der IG Metall Bezirksleiter konstatiert.

„Die großen Schlachten, wie was bewertet wird, sind geschlagen [...]. Das ist auch ziemlich festzementiert. Das heißt nicht, dass es in einem Einzelfall nicht gelingt, mal darüber oder darunter zu kommen, aber es gibt keine Grundsatzdebatten mehr.“ (IG Metall Bezirksleiter)

ERA ist zwar kein Top-Thema mehr, dies bedeutet jedoch nicht, ERA würde in der Arbeit der Verbände nur noch eine Nebenrolle spielen, insbesondere bei Südwestmetall. Während von den Hauptamtlichen der IG Metall die ERA-Themen in aller Regel nebenbei erledigt werden und nur ein Bruchteil ihrer Arbeitszeit auf diese entfällt, ist es für die regionalen Verbandsingenieure/innen von SWM offensichtlich nach wie vor ihr Hauptaufgabengebiet geblieben. Das ist teilweise auch für die Verbandsingenieure überraschend.

„Ich hätte nicht gedacht, dass ich wieder so viel mit ERA unterwegs bin. Ich sehe auch nicht, dass das weniger wird. Im Gegenteil.“ (SWM Verbandsingenieur)

Zwei Drittel bis drei Viertel ihrer Arbeitszeit verwenden die 17 Verbandsingenieure/innen auf ERA-Themen. Zudem beschäftigen sich in der zentralen Geschäftsstelle von Südwestmetall weitere Personen schwerpunktmäßig mit diesem Themenfeld. Südwestmetall setzt damit – relativ geräuschlos – die bereits im Einführungsprozess mit Erfolg praktizierte Linie fort, durch hohen Personaleinsatz und Kompetenzaufbau die Hoheit über die Deutung und Anwendung von ERA zu gewinnen. Die damals zusätzlich eingestellten ERA-Berater/innen sind mittlerweile zwar wieder entlassen, die Asymmetrie ist jedoch geblieben. Unserem Eindruck nach hat sie sich sogar noch verstärkt, da es in einem Teil der Geschäftsstellen der IG Metall zwar weiterhin ERA-Arbeitskreise gibt, sie jedoch nicht selten auch eingeschlafen sind oder aufgelöst wurden und auch in den Reihen der Hauptamtlichen nicht wenige ERA-Spezialisten altersbedingt ausgeschieden sind. ERA wurde damit zu einem Nebenschauplatz herabgestuft und auch auf bezirklicher Ebene können nur noch Teilkapazitäten des zuständigen Tarifsekretärs hierauf verwandt werden. Südwest-

metall ist damit sowohl in der aktuellen ERA-Anwendung als auch in Fragen des strategischen Umgangs mit ERA und seiner Weiterentwicklung in der Vorderhand. Die IG Metall verfügt zwar über eine – durchaus qualifizierte und effiziente – „Korrekturkompetenz“, sie ist jedoch eher auf reaktives Handeln ausgerichtet, weniger auf gestalterisches. Ein von uns befragter ERA-Bauftragter beschreibt dies so: „Südwestmetall bereitet besser vor und wir reagieren, wenn es in den Betrieben aufschlägt“. Diese „Korrekturkompetenz“ funktioniert allerdings nur, sofern die regionalen und zentralen „Kompetenzknoten“, bestehend aus darauf spezialisierten Hauptamtlichen, Vertrauensleuten und Betriebsräten, erhalten bleiben, was als anhaltende, allerdings nicht einfach zu lösende Aufgabe und Herausforderungen begriffen wird.

Auch in den Unternehmen ist ERA kein peripheres Thema. Es werden laufend Neubewertungen von Arbeitsaufgaben aufgrund veränderter Tätigkeitsinhalte oder Reklamationen vorgenommen, Belastungen werden immer wieder überprüft und neu bewertet, auch kommt es gelegentlich zu Konflikten um Altbestände aus der Vor-ERA-Zeit oder um die Gestaltung der Leistungsentgelte. Die Grundlage hierfür ist ERA. Der Tarifvertrag gehört zum Rüst- und Handwerkszeug der mit Eingruppierungs-, Belastungs- sowie Leistungsentgeltfragen betrauten Akteure und er ist die Basis der betrieblichen Entgeltfindung.

Der Arbeitsaufwand für die Betriebsparteien ist jedoch mittlerweile überschaubar. Im Durchschnitt werden jährlich maximal 3 Prozent der Arbeitsaufgaben neu bewertet, ein Volumen, das gut zu bewältigen ist. Meinungsverschiedenheiten in der Interpretation des tariflichen Rahmens gibt es selbstverständlich weiterhin, diese lassen sich jedoch in aller Regel zeitnah, zumeist im Rahmen der hierfür vorgesehenen betrieblichen Institutionen der Konfliktklärung und nicht selten auch auf „kleinem Dienstweg“ klären. Die Hinzuziehung der Tarifparteien, die im Bedarfsfall erfolgt, wird zudem anders als in der Einführungsphase von ERA, überwiegend nicht mehr als störend bzw. konfliktverschärfend empfunden, zumal oft die lokalen Vertreter/innen beider Seiten konsultiert werden. Dies wirkt sich positiv auf die Konfliktlösung aus, da ihnen wechselseitig Kompetenz, Kooperations- und Kompromissbereitschaft zugesprochen wird.

2.2 Zentrale Befunde

Die zentralen Befunde hinsichtlich der Arbeitsbewertung und damit dem Kern von ERA lauten:

Das Stufenwertzahlverfahren ist etabliert, gut akzeptiert und es funktioniert. Die zur Bewertung der Arbeitsaufgaben eingesetzten Merkmale sind nach Meinung der Personalverantwortlichen und Betriebsräte die richtigen, die Gewichtungen und die Stufungen stimmten im Wesentlichen, wobei das Merkmal „Mitarbeiterführung“ einigen als etwas untergewichtet gilt. Alles in allem hat sich das Verfahren als Werkzeug der Entgeltstrukturierung bewährt, mehr noch, es wird geschätzt. Die Erfahrungen mit ihm bzw. mit den tariflichen Regelungen zur Arbeitsbewertung sind mehrheitlich positiv, wobei die Personalverantwortlichen signifikant häufiger als die Betriebsräte von guten bzw. eher guten Erfahrungen berichten. Schlechte bzw. eher schlechte Erfahrungen hat nur eine Minderheit gemacht.

Überwiegend gut bewertet wird beiderseits auch die Praktikabilität bzw. Handhabbarkeit des Systems. Am häufigsten wird über die Komplexität des ERA geklagt. Daraus resultiert ein anhaltender Qualifizierungsbedarf, der durch die hohe Fluktuation im Personalbereich und in den Betriebsratsgremien sowie durch demografische Entwicklungen noch verschärft wird. Die Betriebsparteien sehen darin weniger ein Problem als die Tarifparteien, bei denen sich die Anfragen häufen. Durch entsprechende Schulungsangebote versuchen sie, den Qualifikationsdefiziten, die es nicht nur bei den betrieblichen Akteuren, sondern auch bei den Hauptamtlichen gibt, entgegen zu wirken. Bemängelt wird zudem der teilweise als „statisch“ empfundene Charakter von ERA, der eine Entgelt- bzw. Personalentwicklung nur unter der Bedingung eines Wechsels der Arbeitsaufgabe möglich macht, was die Verabredung von Anfangs- und Zielentgelten begünstigt, deren Handhabung teilweise gar nicht bzw. betrieblich sehr unterschiedlich reguliert wird.

Hoch geschätzt ist der 122 Beispiele umfassende Katalog tariflicher Niveaubispiele, in dem für die M+E-Industrie typische Arbeitsaufgaben beschrieben, bewertet und Entgeltgruppen zugeordnet sind. Ihn will kaum jemand missen und er ist für die betriebliche Praxis der Arbeitsbewertung ausgesprochen bedeutsam. Grundsätzliche Kritik an diesem Instrument gibt es nicht, wohl aber den breit artikulierten Wunsch, den in die Jahre gekommenen Katalog zu aktualisieren und ggf. auch auszubauen. Etwa drei Viertel der Betriebsräte und der Personalverantwortlichen sehen aufgrund neuer Arbeitsaufgaben, Anforderungen und Berufs- und Studienabschlüsse einen gewissen Ergänzungs- bzw. Aktualisierungsbedarf – wenn auch keinen dringenden.

Ein zentrales Ziel der Tarifreform war es, auf Basis des neuen Stufenwertzahlverfahrens eine transparente, gut begründbare und für alle Beteiligten nachvollziehbare Rangordnung in die Differenzierung der Entgelte zu bringen. Dieses Ziel wurde erreicht und diese Wirkung entfaltet ERA bis heute.

Wie die Arbeitsaufgaben bewertet werden, ist für alle transparent und gut nachvollziehbar. Wer interessiert ist zu erfahren, welches Eingruppierungsniveau in welchen Bereichen des Betriebes zu erzielen ist, kann dies unschwer in Erfahrungen bringen. Teilweise hängen in den Betrieben entsprechende Matrizen aus oder sie sind im Personalbereich einsehbar. Die Herstellung einer transparenteren und nachvollziehbaren Ordnung der Entlohnung ist jener ERA-Effekt, der von den Vertreter/innen des Personalmanagements wie von den Betriebsräten am positivsten bewertet wird. Auch die Beseitigung bestehender Ungerechtigkeiten in der Eingruppierung von Arbeitern und Angestellten sowie die Aufwertung von Facharbeit, zwei Hauptziele von ERA in der Arbeitsbewertung, gelten der Mehrheit beider Betriebsparteien als erreicht. Und auch die Diskriminierungsfreiheit des Systems sehen fast alle als gegeben an.

Im Ergebnis kann festgehalten werden: Die betriebliche Entgelt differenzierung ist nach wie vor maßgeblich durch ERA geprägt, eine erneute „innere“ Erosion des Flächentarifvertrags durch davon abweichende betriebliche Praktiken ist unseren Befunden zufolge nicht zu konstatieren. Das Interesse, die unter Mühen und Konflikten entwickelte Entgeltordnung zu erhalten und Gefährdungen einer erneuten Erosion zu vermeiden, ist ausgeprägt. Rekrutierungsprobleme auf Teilarbeitsmärkten, die zu über dem Tarifniveau liegenden Entgelten für bestimmte Beschäftigtengruppen und damit zu einer (Über-)Dehnung der tarifvertraglich vorgegebenen Ordnung führen können, werden in der Regel über außertarifliche, individuelle und damit reversible Zulagen, die es in etwa der Hälfte der Betriebe gibt, aufgefangen. Tarifabweichende Praktiken lassen sich vereinzelt feststellen, sie prägen jedoch nicht das Bild. Die Entgeltordnung steht und es wird einiges daran gesetzt, sie zu erhalten. Die Ordnungsfunktion von ERA wird somit weitgehend erfüllt.

Die Kehrseite ist: Ein „Lifting“ in der Eingruppierung, wie es über Jahrzehnte in der Vor-ERA-Zeit zu beobachten war, lässt sich nicht mehr feststellen. Das Interesse der Arbeitgeber, das Eingruppierungsniveau zu halten und die Zurückhaltung der Betriebsräte, Höhergruppierungen durchzusetzen, drücken sich in der seit Einführung von ERA weitgehend stabilen Besetzung der Entgeltgruppen aus. Seither zeigen sich kaum noch Veränderungen. Im Segment angelernter Arbeit befinden sich seit 2009 ca. 30 Prozent der Beschäftigten, im Segment qualifizierter Facharbeit (EG 7-EG 12) ca. 43 Prozent und im oberen Tarifsegment, das in der Regel einen Fachhochschul- oder Hochschulabschluss voraussetzt, 27 Prozent. Bezogen auf die betriebliche Leistungs politik und die Entwicklungen im Leistungsentgelt lässt sich festhalten:

Die Leistungsanforderungen steigen, was sowohl Betriebsräte als auch Personalverantwortliche konstatieren. Als wesentliche Ursache hierfür werden Leistungsentgeltsysteme mehrheitlich jedoch nicht gesehen. Als erheblich relevanter gelten andere Gründe (Marktdruck, Renditeerwartungen) und andere Kanäle, auf denen sich der Leistungsdruck Geltung verschafft (veränderte Arbeitsorganisation, Personalabbau bei gleichen bzw. wachsenden Aufgaben). Leistungsverdichtung und Leistungsbegrenzung sind auch Top-Themen in den Betriebsratsgremien, sie werden jedoch von den Betriebsräten nicht in einen Zusammenhang mit der Gestaltung der Leistungsentgelte gebracht. Darauf deutet jedenfalls der geringe Stellenwert hin, den dieses Thema in den Betriebsgremien hat. In der Mehrheit ist dieser eher gering bis sehr gering.

Die Neugestaltung der Leistungsentgelte galt als ein vielfach aufgeschobenes Thema, das im Nachgang zur ERA-Einführung angegangen werden sollte. Dem war, wie unsere Befunde zeigen, meist nicht so. Die erwartete große Welle ist ausgeblieben. Es trat zwar kein Stillstand ein, die Weichen wurden jedoch selten grundsätzlich neu gestellt. Die vorgenommenen Veränderungen, die meist auf Initiative des Managements zustande kamen, fielen in der Regel kleinkörnig aus. Vorherrschend war und ist ein Muddling Trough ohne große Ambitionen oder Visionen. Die bei Abschluss des ERA noch spürbare Aufbruchsstimmung im Human-Ressource-Management, eine Revitalisierung der Leistungsentlohnung in Gang zu setzen, ist weitgehend verfliegen. Es ist Ernüchterung eingetreten, teilweise auch Skepsis. Der Mythos, wonach Leistungsentgelte das Signum für eine betriebliche High-Performance-Culture sind, scheint angeknackst.

Im Ergebnis dieses Muddling Trough zeigt sich hinsichtlich der präferierten Methoden eine Fortsetzung des schon seit längerem anhaltenden Trends, wonach die Methode „Leistungsbeurteilung“ im Aufwind und die von der IG Metall favorisierte Methode „Kennzahlenvergleich“ im Abflauen begriffen ist. Letztere spielt zwischenzeitlich nur noch in Großbetrieben des Straßenfahrzeugbaus und im Maschinenbau anteilmäßig eine Rolle, jedoch selbst dort keine zentrale. Zielvereinbarungen, mit ERA erstmals auch im Tarifbereich zugelassen als Methode der Leistungsentgeltfindung, haben in ihrer Reinform nur eine marginale Bedeutung. Mit einem Anteil von kaum einem Prozent sind sie faktisch eine vernachlässigbare Größe. Anteilmäßig relevant sind sie nur bei Führungskräften bzw. im ÜT/AT-Bereich. Jedoch auch dort haben große Unternehmen mit Leitfunktion für das HR-Management wie etwa Bosch oder Daimler entgeltrelevante Zielvereinbarungen zwischenzeitlich wieder abgeschafft.

Relevanter als in ihrer Reinform sind Zielvereinbarungen im Tarifbereich in Kombination mit anderen Methoden, insbesondere mit der Methoden Leistungsbeurteilung. Mischsysteme können auch in anderen Kombinationen einen Zuwachs verzeichnen. Hinzu kommt, dass Zielvereinbarungen vielfach auch ohne unmittelbaren Entgeltbezug eingesetzt werden. Nicht entgeltrelevante Zielvereinbarungen gibt es unseren Befunden zufolge in etwa der Hälfte aller Betriebe und dort, wo es eine solche Praxis gibt, liegt der Beschäftigtenanteil mit dem Zielvereinbarungen getroffen werden zwischen 30 Prozent und 40 Prozent. Als Instrument der Führung sowie der Arbeits- und Leistungssteuerung spielen Zielvereinbarungen somit auch im Tarifbereich durchaus eine Rolle, als Methode der Leistungsentlohnung sind sie jedoch ausschließlich in Kombination mit der Methode „Beurteilen“ relevant, wobei dies vorwiegend ein großbetriebliches Phänomen darstellt.

Durch den ERA-TV Baden-Württemberg wurden die vormalig differierenden Leistungsentgeltsätze für Angestellte, „Zeitlöhner“ und „Leistungslöhner“ auf betriebsdurchschnittlich 15 Prozent für alle egalisiert. Dieser Sollwert wird, wenn auch knapp, erreicht. Seitens der Arbeitgeber wird auch einige Mühe darauf verwandt, ihn nicht zu überschreiten. Unterschiede in der Höhe der Leistungsentgelte nach den Methoden der Leistungsbewertung gibt es weiterhin, sie sind jedoch unbedeutend. Ein finanzieller Anreiz für die Beschäftigten bzw. die Betriebsräte, in die Methode „Kennzahlenvergleich“ zu wechseln oder für den Arbeitgeber, diesen aus Kostengründen zu verlassen, existiert vielleicht noch in Einzelfällen, nicht jedoch in der Fläche. Ein ausgeprägter Hierarchieeffekt, wonach die unteren Entgeltgruppen prozentual ein deutlich geringeres Leistungsentgelt erhalten als die oberen, existiert nicht. Auch die Varianzen zwischen Branchen, Regionen und Betriebsgrößen sind gering. Ob es eine Diskriminierung von Frauen im Leistungsentgelt gibt, lässt sich aufgrund der uns verfügbaren Daten nicht klären.

Unerfüllt blieb die Hoffnung der Arbeitgeber, im Zuge der ERA-Einführung auch eine stärkere Differenzierung im Leistungsentgelt durchzusetzen. Es wurde vor ERA kaum differenziert und auch nicht danach. Sofern eine Differenzierung stattfindet, erfolgt diese „offiziell“ entsprechend des individuellen Leistungsverhaltens, de facto sind jedoch andere Aspekte mindestens genauso relevant, vor allem das Ziel, die abteilungsbezogenen Vorgaben von maximal 15 Prozent Leistungszulage zu erreichen, aber auch Sympathien und Antipathien, die Dauer der Zugehörigkeit zur Abteilung sowie – zumindest aus Sicht nicht weniger Betriebsräte – das Geschlecht.

Leistungsentgelte sind zudem weitgehend Fixentgelte. Sie schwanken kaum von Jahr zu Jahr. Dies ist weniger den tarifvertraglichen Vorgaben ge-

schuldet, sondern dem konfliktvermeidenden, jedoch stimmungserhaltenden Verhalten der Führungskräfte und Interventionen von Betriebsräten zur Unterbindung von Absenkungen. Führungskräfte sind daran interessiert, „ihre Mannschaft bei Laune zu halten“ und scheuen deshalb das Betriebsklima gefährdende Absenkungen. Betriebsräte agieren als Schutzmacht für (Leistungs-)Schwache. Beides führt dazu, dass die leistungsvariablen Entgeltanteile nur eine geringe Schwankungsbreite aufweisen.

Schließlich wurden, anders als in der einschlägigen Literatur befürchtet, aus Marktrisiken bisher keine Verdienstrisiken gemacht. Markterfolg ist im Tarifbereich kein zugelassenes, kein akzeptiertes und auch kein verbreitetes Kriterium, nach dem die Leistungsentlohnung im Tarifbereich stattfindet. Eine Minderheit der Personalverantwortlichen würde es zwar begrüßen, wenn der Markterfolg mit stärkerem Gewicht in die Bewertung der Arbeitsleistung einginge, eine Mehrheit lehnt dies jedoch ab. Bei den Betriebsräten stößt das Kriterium des Markterfolgs als Differenzierungskriterium im Leistungsentgelt auf noch größere Ablehnung. Die Markt- bzw. Ergebnisabhängigkeit der Entlohnung verschafft sich jedoch auf anderen Wegen Geltung: über Gewinnbeteiligung bzw. ertragsabhängige Sonderzahlungen, über Öffnungsklauseln mit der (befristeten) Möglichkeit der Absenkung von Entgelten bzw. Entgeltkomponenten sowie der Verschiebung vereinbarter Entgelterhöhungen (wie im jüngsten Abschluss für die M+E-Industrie). Alles in allem ist jedoch festzuhalten, dass eine grundlegende Flexibilisierung der Entgelte einschließlich ihrer Anbindung an den Ertrag der Unternehmen bisher nicht stattgefunden hat. Die befürchtete „Finalisierung“ bzw. „Vermarktlichung“ der (Leistungs-)Entlohnung (Bahn Müller 2001; Menz/Siegl 2001; Kratzer 2009; Sauer 2010, 2013; kritisch Iwer/Wagner 2005) ist, jedenfalls im Tarifbereich, bislang nicht eingetreten und die von Windolf (2008) bereits als Faktum konstatierte Verwandlung von „Kontrakteinkommen“, wie sie Lohnabhängige traditionell erhalten, in vom Unternehmenserfolg abhängige „Residualeinkommen“ erst recht nicht.

Ob Leistungsentgeltsysteme die ihnen zudachten Funktionen erfüllen, wird in aller Regel durch die Betriebe nicht systematisch überprüft. Eine über die Verteilungseffekte (15 Prozent im Abteilungs- und Betriebsdurchschnitt) hinausgehende Zielerreichungskontrolle findet nicht statt. Mögliche Funktionen, die Leistungsentgelte haben bzw. haben sollen, werden, wie unsere Befragungsergebnisse zeigen, lediglich bis gar nicht erfüllt. Ihre Motivationsfunktion erfüllen sie nach Mehrheitsmeinung der Personalverantwortlichen, nicht jedoch der Betriebsräte. Zur Förderung der Arbeitszufriedenheit tragen sie nach mehrheitlicher Meinung beider Betriebsparteien ebenso wenig bei

wie zur Förderung von Motivation und Leistungsbereitschaft. Als leistungsgerecht wird das Leistungsentgelt zumeist auch nicht empfunden.

Die Funktion, Leistung zu steigern, wird den betrieblichen Leistungsentgeltsystemen von weniger als der Hälfte der Betriebsräte und etwas mehr als einem Drittel der Personalverantwortlichen zwar zugeschrieben, als wesentliche Ursache für die steigenden Leistungsanforderungen werden Leistungsentgeltsysteme mehrheitlich jedoch nicht gesehen und eine Leistungsüberforderung durch Entgeltanreize können weder die Betriebsräte noch ihr Konterpart erkennen. Relevanter für die steigenden Leistungsanforderungen sind andere Gründe (Marktdruck, Renditeerwartungen) und andere Kanäle, auf denen sich der Leistungsdruck Geltung verschafft (veränderte Arbeitsorganisation, Personalabbau bei gleichen bzw. wachsenden Aufgaben). Was Leistungsentgeltsysteme jedenfalls nicht mehr leisten und welche Funktion ihnen von mehr als zwei Dritteln der Betriebsräte wie der Personaler/innen auch nicht (mehr) zugeschrieben wird, ist die Begrenzung der Leistungsverausgabung bzw. des Leistungsdrucks. Betriebliche Leistungs- und Leistungsentgeltpolitik sind somit in doppelter Weise entkoppelt: Als Instrument betrieblicher Leistungspolitik spielen sie eine untergeordnete Rolle und sind auch nicht ursächlich für den wachsenden Leistungsdruck. Als Instrument der Leistungsbegrenzung sind sie weitgehend abgeschrieben.

Trotz eingeschränkter Funktionserfüllung hält sich die Unzufriedenheit mit den eigenen betrieblichen Leistungsentgeltsystemen in Grenzen. Sehr zufrieden sind zwar nur wenige, eine große, meist absolute Mehrheit äußert sich jedoch eher zufrieden. Es herrscht somit mehrheitlich keine massive Unzufriedenheit, die dringend nach einer Alternative verlangt, aber auch keine wirkliche Zufriedenheit. Es grummelt, aber die Unzufriedenheit bordet nicht über. Der Unmut der Betriebsräte richtet sich dabei häufiger als jener der Personaler/innen gegen die tariflichen ERA-Regelungen. Während etwa die Hälfte der Personaler/innen diese positiv bewerten, ist es von den Betriebsräten kaum ein Viertel.

Den Tarifparteien ist die latente Unzufriedenheit in den Betrieben nicht entgangen. Wie Alternativen aussehen können, ist jedoch offen. Eine Debatte in den Verbänden über die Zukunft des Leistungsentgeltes bzw. dessen tarifliche und betriebliche Gestaltung scheint geboten, sie ist bisher allerdings noch nicht wirklich angelaufen.

Vergleichsweise positiv stellt sich demgegenüber die Situation im Umgang mit den ERA-Regelungen zur Belastungsbewertung und -vergütung dar. Die Umstellung der Belastungsabgeltung von einem Teilelement der Lohngruppenfindung in eine eigenständige, von der Entgeltgruppe unab-

hängige Zulage war wegen der Abgeltung „mittlerer“ Belastungen im Grundentgelt und einer befürchteten Marginalisierung von Belastungsbewertungen mit Zurückhaltung betrachtet worden. Sie entpuppt sich nun aber, jedenfalls in größeren Betrieben, als – lautlose – Erfolgsgeschichte. Der Systemwechsel ist breit akzeptiert und wird für gut befunden, Belastungsbewertungen haben (in unterschiedlicher Qualität) breitflächig stattgefunden. Belastungspunkte werden weiterhin in ca. drei Fünftel aller Betriebe bezahlt und das System „lebt“. Auch im Nachgang zur ERA-Einführung ist es vielfach aufgrund von Reklamationen, Belastungsabbau oder auch neuen Belastungen zu Veränderungen in der Vergabe von Belastungspunkten gekommen. Durch den Niveauwechsel, wonach nunmehr lediglich höhere und hohe Belastungen vergütungsrelevant sind, ist zwar der Anteil der Beschäftigten, die eine finanzielle Abgeltung von Belastungen erhält, etwas kleiner als zuvor geworden, mit ca. einem Viertel aller Produktionsbeschäftigten ist er allerdings alles andere als geringfügig. Der Anteil macht vielmehr deutlich, dass auch „moderne“ Industriearbeit nach wie vor in einem erheblichen Umfang mit „alten“ Belastungen verbunden ist. Die IG Metall tat somit gut daran, auf deren Vergütung weiterhin zu bestehen. Dies gilt auch gegenüber der teilweise geäußerten Kritik von Gesundheitsschützern, dass Belastungszulagen entfallen sollten, weil sie Belastungsabbau verhindern.

Ob und wie ERA-Belastungszulagen ermittelt und bezahlt werden, ist aufgrund des hohen betrieblichen Gestaltungsspielraums stark von den jeweiligen Akteurskonstellationen abhängig, insbesondere von der Betriebsgröße, aber auch den Initiativen der Betriebsparteien, nicht zuletzt der Betriebsräte. Belastungsbewertung und -vergütung ist zwar ein eher nachrangiges Thema in den Betriebsratsgremien, was mit der geforderten Spezialisierung und Qualifikation zu tun hat. Dennoch haben zwischen einem Viertel und einem Drittel aller Betriebe entsprechende Betriebsvereinbarungen und in drei Fünfteln werden Belastungszulagen bezahlt, in Betrieben mit mehr als 1.000 Beschäftigten sogar in 80 Prozent aller Fälle. Nicht wenige Betriebsräte kümmern sich um die Belastungsbewertung und -vergütung, sie tun dies effektiv, aber meist lautlos. Die Tarifparteien werden selten eingeschaltet. Beratungs- und Unterstützungsbedarf wird nicht häufig artikuliert, weshalb dort auch der Eindruck vorherrscht, das Feld läge weitgehend brach. Das ist, wie gezeigt, so nicht der Fall.

Kennzeichnend für die betriebliche Bearbeitung des Belastungsthemas ist Konsens und Kooperation. Basis hierfür ist die von Betriebsräten wie Arbeitgebern meist gemeinsam vertretene Linie, wonach Belastungsabbau Vorrang vor Bezahlung hat. Bei Beschäftigten ist der Abbau von Belastungszulagen dann akzeptiert, wenn diese am Prozess beteiligt werden und die Belastungs-

reduzierung auch spürbar ist. Unterstützt wird der kooperative Bearbeitungsmodus durch einen Wechsel bei den betrieblichen Akteuren. Waren früher aufgrund der Integration der Belastungsbewertung und -vergütung in die Grundentgeltfindung die Personalbereiche aktiv an dem Geschehen beteiligt, werden jetzt arbeitgeberseitig die Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Werksärzte in den Prozess einbezogen, auf Arbeitnehmerseite die Fachleute für Arbeits- und Gesundheitsschutz – was wiederum den Brückenschlag zur Gefährdungsbeurteilung begünstigt, der in einem Drittel der Betriebe auch hergestellt wird. Probleme könnten sich künftig durch das demografisch bedingte Ausscheiden der „alten Hasen“ ergeben, die die ERA-Einführung erlebt und den weitgehend geräuschlosen Prozess bisher getragen haben.

Das neue Zulagensystem wird vor allem wegen der damit verbundenen Transparenz, in welchen Bereichen und in welchem Umfang bezahlungsrelevante Belastungen anfallen, geschätzt. Die gewonnene Transparenz begünstigt in doppelter Weise einen Abbau von Belastungen. Zum einen wird für den Arbeitgeber augenfällig, wie hoch seine Aufwendungen für Belastungszulagen sind. Dadurch werden Impulse gesetzt, die Kosten und damit auch die Belastungen zu reduzieren (u. a. indem der Belastungsabbau zur Führungsaufgabe gemacht wird). Zum anderen erhalten Betriebsräte einen besseren Überblick darüber, in welchen Bereichen Belastungen auftreten, was Betriebsratsinterventionen zur Belastungsbeseitigung leichter macht.

Die relativ hohen Konkretisierungsanforderungen der tariflichen Belastungsregelungen an die Betriebsparteien haben unterschiedliche, z. T. gegenläufige Effekte. Auf der einen Seite begünstigten sie vor allem in größeren Betrieben entsprechende Konkretisierungsaktivitäten der Betriebsparteien, in kleineren Betrieben bzw. solchen, in denen die entsprechenden Ressourcen nicht verfügbar oder die betrieblichen Akteurskonstellationen ungünstig sind, wird das Thema stiefmütterlich oder gar nicht behandelt. Die Unterschiedlichkeit der ggf. betrieblich vereinbarten Regelungen (Grenzen zwischen „normalen“, „höheren“ und „hohen“ Belastungen) haben zudem zur Folge, dass der mit ERA verfolgten Maxime „Gleiche Bezahlung vergleichbarer Belastungen“ zwar betrieblich, jedoch nicht im überbetrieblichen Vergleich Rechnung getragen wird. Mehrheitlich wird ERA gleichwohl attestiert, dass dem Prinzip „Gleicher Geldbetrag für gleiche Belastungen“ nachgekommen wird. Zudem zeigen sich beide Betriebsparteien mit der Gerechtigkeit in der Vergütung von Belastungen bezogen auf ihr aktuelles betriebliches Entgeltsystem ebenfalls zufrieden.

In der Gesamtschau auf ERA ziehen die Betriebsparteien alles in allem ein positives Fazit, wobei jenes der Personalverantwortlichen wiederum bes-

ser ausfällt als das der Betriebsräte. Mehr als die Hälfte der Personaler/innen und knapp die Hälfte der Betriebsräte bewerten ERA in der Summe positiv, eine Minderheit von 14 Prozent (PM) bzw. 22 Prozent (BR) negativ, der Rest neutral. Eine gravierende Veränderung der ERA-Bewertung durch die Betriebsräte ist seit 2008 nicht eingetreten. Nicht wenige taten sich anfänglich vielfach schwer mit ERA. Aufgrund des offensiven Auftretens von Südwestmetall im Einführungsprozess hatten sie den Eindruck, ihr Instrument der Interessendurchsetzung, „der Tarifvertrag“, drohe ihnen enteignet und gegen sie gewendet zu werden. Die Frage, wem ERA „gehört“, war offen und konnte erst in der konkreten betrieblichen Anwendung geklärt werden. Auch wenn die Beschäftigten nicht selten verteilungspolitisch Federn lassen mussten, so ist diese Seite der ERA-Bilanz bei den Betriebsräten mehrheitlich doch abgehakt. Die positiven Seiten überwiegen, insbesondere hinsichtlich des Zugewinns an Transparenz und Gerechtigkeit. Dies drückt sich in ihrer alles in allem zwar nicht euphorischen, mehrheitlich jedoch wohlwollenden ERA-Gesamtbewertung aus.

Eine skeptischere Sicht auf ERA haben allerdings – jedenfalls nach Meinung der Betriebsräte und der Personalverantwortlichen – nicht geringe Teile der Beschäftigten und der Führungskräfte. Deren Skepsis, die bei älteren Mitarbeiter/innen, Produktionsbeschäftigten, Kaufleuten und in den Verwaltungs- sowie Sekretariatsbereichen besonders groß war, habe aber deutlich nachgelassen. Das Problem wächst sich somit aus. Ungetrübt ist das ERA-Image in den Betrieben bis heute gleichwohl nicht.

Rückblickend sehen sich die Tarifparteien bei allen Turbulenzen und Schwierigkeiten, die zu bewältigen waren, in toto bestätigt. Gelohnt habe sich ERA aus tarifpolitischer Sicht auf jeden Fall. Auf der Habenseite wird vor allem verbucht, die Verselbständigung der betrieblichen Entgeltpolitik weitgehend wieder eingefangen und in tarifliche Strukturen gegossen zu haben. Dabei wurde seitens der IG Metall in Kauf genommen, dass die Spielräume für eine betriebliche Entgeltpolitik eingeschränkt wurden. Dadurch wurde die Dominanz des Tarifvertrages für das betriebliche Entgeltgeschehen gestärkt und Konflikte auf die Anwendung der Tarifnormen fokussiert. Das war auch eines der „Hidden Goals“ der ERA-Reform. ERA war in seiner Entstehungsgeschichte primär ein Projekt der Tarifverbände, mit dem sie ihr „Produkt Tarifvertrag“ besser anerkannt, gesichert und gestärkt sehen wollten. Dies ist ihnen nach ihrem Dafürhalten auch gelungen. ERA werde bei den betrieblichen Akteuren als Instrument der Entgeltdifferenzierung bei den betrieblichen Akteuren geschätzt und der Tarifvertrag präge das betriebliche Entgeltgeschehen bis heute. Die innere Erosion des Tarifsystems sei ge-

stoppt. Ein wesentlicher Beitrag zur Stabilisierung des Flächentarifvertrags wurde damit geleistet.

Ein grundsätzlicher Nachbesserungsbedarf an ERA wird derzeit nicht gesehen. Zwar ist der tarifliche Beispielkatalog zwischenzeitlich auch schon in die Jahre gekommen, beide Seiten scheuen sich jedoch das Gesamtpaket aufzuschnüren und Aktualisierungen vorzunehmen, zumal man nach wie vor in der Lage ist, die derzeitige Arbeitswelt mitsamt der zwischenzeitlich vollzogenen und auch der anstehenden Veränderungen in der Breite gut abzubilden. Ein „Facelifting“ ist jedenfalls nicht vorgesehen und auch nicht Teil des Arbeitsprogramms der Tarifverbände für die kommenden Jahre. ERA steht und es wird erwartet, dass eine grundlegende Überarbeitung länger auf sich warten lässt als beim Vorgängersystem – und diese erfolgte nach 30 Jahren.

3 ARBEITSBEWERTUNG

3.1 Ausgangslage: Die wesentlichen Änderungen mit ERA

Baden-Württemberg war bis zur Einführung von ERA kein einheitliches Tarifgebiet. Das Land war aufgeteilt in drei Tarifbezirke, für die jeweils unterschiedliche Tarifverträge abgeschlossen wurden: Nordwürttemberg/Nordbaden, Südwürttemberg/Hohenzollern und Südbaden. Erst seit dem Zusammenschluss der Arbeitgeberverbände dieser drei Regionen zu einem einheitlichen Verband „Südwestmetall“ wurden auch Zug um Zug einheitliche Tarifverträge für alle drei Tarifbezirke abgeschlossen. ERA markiert hierzu einen ganz wesentlichen Schritt.

Die Tarifverträge für die drei Tarifgebiete unterschieden sich hinsichtlich der Entgeltbestimmungen beträchtlich. Die Unterschiede bezogen sich z. B. auf die Zahl der Lohn- und Gehaltsgruppen (Süden: zehn, Norden: zwölf), die Entgelte für die höchste und niedrigste Tarifgruppe, die Bezahlung von Belastungen, die Dichte der Regulierung der Leistungsentlohnung (z. B. Prämienmerkmale, Mindestabsicherung im Leistungsentgelt etc.) und nicht zuletzt auf die Systematik der Grundentgeltfindung. Während in Nordwürttemberg/Nordbaden das analytische Verfahren mit einem Anteil von etwas mehr als 90 Prozent absolut dominierte, war in den anderen Tarifregionen das summarische System vorherrschend. Insofern ging es in Baden-Württemberg im Unterschied zu anderen Tarifgebieten, die eine solche Uneinheitlichkeit nicht kannten, im Zuge der Einführung des ERA auch um die Vereinheitlichung der tariflichen Grundlagen innerhalb eines nunmehr als Bundesland konzipierten Tarifbezirkes. Das machte das ERA-Projekt komplizierter als anderswo.

In Baden-Württemberg erfolgt die Arbeitsbewertung zur Ermittlung des Grundentgelts seit ERA auf Basis eines sog. Stufenwertzahlverfahrens, einem Mischsystem aus analytischer und summarischer Bewertung. Es arbeitet mit fünf unterschiedlich gewichteten Bewertungsmerkmalen: „Wissen und Können“ (41 Prozent), „Denken“ (21 Prozent), „Handlungsspielraum/Verantwortung“ (18 Prozent), „Kommunikation“ (14 Prozent) und „Mitarbeiterführung“ (7 Prozent). Das zuletzt genannte Merkmal „Mitarbeiterführung“ kommt allerdings nur dort zur Anwendung, wo Beschäftigte eine personelle und gleichzeitig fachliche Weisungsbefugnis zugewiesen bekommen haben. Zwei der Bewertungsmerkmale, die nunmehr Anwendung finden, waren im bisherigen (analytischen) Arbeitsbewertungssystem nicht enthalten: „Handlungsspielraum“ und „Kommunikation“.

Die Differenzierung innerhalb der Bewertungsmerkmale geschieht auf der Grundlage summarisch beschriebener Stufen (zwischen 5 und 11 pro Merkmal). Jedem Merkmal bzw. jeder Stufe innerhalb des Merkmals ist eine Wertzahl (bzw. sind Punkte) zugeordnet. Aus der Summe der Punktwerte ergibt sich die Entgeltgruppe (IG Metall 2004). Die IG Metall erstellte zur Arbeitsbewertung die Handlungshilfe „Der Faulenzer“, eine auf zwei Seiten komprimierte Orientierungsfolie mit allen wesentlichen Informationen zum Verfahren der Arbeitsbewertung und der darauf basierenden Eingruppierung (IG Metall 2006). Ein analoges System wird in Nordrhein-Westfalen eingesetzt, alle anderen Tarifregionen arbeiten mit summarischen Systemen der Arbeitsbewertung.

Jeder Bewertung der Arbeitsaufgabe liegt eine Aufgabenbeschreibung zugrunde. Im Gegensatz zur bisherigen Logik kommt es dabei nicht mehr darauf an, welche Aufgaben „überwiegend“ ausgeübt werden, d.h. welchen Zeitanteil bestimmte Tätigkeiten an der Gesamtaufgabe haben, sondern ob sie „wertigkeitsprägend“ sind oder nicht. Der Begriff „wertigkeitsprägend“ ersetzt den Begriff „überwiegend“. Der Vorteil: Höherwertige Arbeitsanforderungen, die möglicherweise nur gelegentlich anfallen (etwa Störungsbeseitigung), die jedoch prägend für die Arbeitsanforderungen sind und deren Wertigkeit bestimmen, können damit besser berücksichtigt werden. Der Nachteil: Die Beschreibungen sind abstrakter, was die Identifikationsmög-

Tabelle 5

Bewertungsmerkmale, Merkmalsstufen und Gewichtungen der Merkmale im ERA-Stufenwertzahlverfahren

| Bewertungsmerkmale | Anzahl Stufen | maximale Punktzahl | Gewichtung in Prozent |
|--------------------------------------|----------------------|---------------------------|------------------------------|
| Wissen, Können (inklusive Erfahrung) | 11 | 39 | 41 % |
| Denken (Problemlösungsanforderung) | 7 | 20 | 21 % |
| Handlungsspielraum | 8 | 17 | 18 % |
| Kommunikation | 6 | 13 | 14 % |
| Führung | 5 | 7 | 7 % |
| Gesamt | | 96 | 100 % |

Quelle: IG Metall BaWü/Bildungsstätte Lohr 2004

lichkeiten der Beschäftigten herabsetzt und die Spielräume mindert, bei Summierung kleinerer Veränderungen von Arbeitsaufgaben Höhergruppierungen zu erreichen.

Um den Betriebsparteien die Arbeitsbewertung zu erleichtern und zugleich den tarifvertraglichen Normen Geltung zu verschaffen, wurde – vor allem auf Drängen der Arbeitgeberseite – ein 122 Beispiele umfassender Katalog tariflicher Niveaubispiele erarbeitet. Die dort aufgenommenen Beispiele sind verbindlich, was bisher nicht der Fall war. Sie decken im Wesentlichen die für die M+E-Industrie typischen Arbeitsanforderungen ab. Die Betriebsparteien können allerdings in gegenseitigem Einvernehmen zusätzlich Ergänzungsbeispiele entwickeln, die den konkreten betrieblichen Bedingungen besser entsprechen. Es sind drei Formen der Anwendung des Systems der Bewertung und Einstufung von Arbeitsaufgaben vorgesehen: erstens die direkte Anwendung des Stufenwertzahlverfahrens, zweitens der Vergleich der jeweiligen Aufgaben mit einem tariflichen Niveaubispiel a) mit gleicher oder b) mit abweichender Bewertung (Analogbewertung) und schließlich drittens der Vergleich mit einem durch die betriebliche Paritätische Kommission (PaKo) erstellten betrieblichen Ergänzungsbeispiel.

Die Eingruppierung erfolgt in eine der insgesamt 17 Entgeltgruppen. Die Spannbreite der Geldbeträge reicht von 2.254 bis 5.680,50 Euro (Stand 1.10.2016). Der Geldbetrag der untersten Entgeltgruppe entspricht ca. 74 Prozent der Eckentgeltgruppe (EG 7), jener der obersten Entgeltgruppe etwa 187 Prozent.

Mit ERA wurden auch Mechanismen der Konfliktregulierung vereinbart, die in Streitfällen greifen sollen. Wichtigstes Gremium zur Konfliktbearbeitung ist die Paritätische Kommission (PaKo). In Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten ist eine ständige PaKo vorgesehen, in kleineren soll sie im Bedarfs- bzw. Reklamationsfall zusammen kommen.

Die PaKo hat die Funktion eines Konfliktlöseverfahrens zwischen den Betriebsparteien. Kommt es innerhalb der PaKo zu keiner Einigung, steht als zweite Stufe der Konfliktlösung die erweiterte Paritätische Kommission zur Verfügung, in der auf Antrag einer Seite je ein sachkundiger, stimmberechtigter Vertreter der Tarifvertragsparteien hinzugezogen wird. Wird auch in der erweiterten PaKo keine Einigung erzielt, greift als dritte Stufe der Konfliktregulation die Schiedsstelle, die auf Antrag einer Partei zustande kommt. Die Schiedsstelle setzt sich zusammen aus den Mitgliedern der erweiterten PaKo und einem Vorsitzenden, der durch Losentscheid festgelegt wird und kein Mitglied der erweiterten PaKo ist. Der Vorsitzende unternimmt dann einen Vermittlungsversuch. Scheitert dieser, so entscheidet die Schiedsstelle ggf. auf Antrag des Arbeitgebers auch durch Losentscheid. Das Verfahren zur

Beilegung von Meinungsverschiedenheiten soll innerhalb von drei Monaten abgeschlossen werden. Als Ultima Ratio verbleibt bei Nichteinigung die gerichtliche Konfliktaustragung.

Über die Rechte der PaKo entstand ein Streit zwischen den Tarifparteien, der erst nach Abschluss der ERA-Einführungsphase beigelegt wurde. Die IG Metall vertrat die Position, dass in ERA (§ 7.2 ERA-TV) eindeutig geregelt sei, „dass die faktisch übertragene und ausgeführte Arbeitsaufgabe mit der beschriebenen und bewerteten übereinstimmen muss und die Überprüfung dieses Sachverhalts in die Zuständigkeit der PaKo fällt“ (Bahnmüller/Schmidt 2009, S. 108). Zur Überraschung der IG Metall teilte Südwestmetall diese Interpretation, die auch der bisherigen betrieblichen Praxis entsprach, zunächst nicht. Südwestmetall argumentierte vielmehr, der PaKo obliege einzig die Prüfung und Entscheidung darüber, ob die von den Arbeitgebern beschriebene Arbeitsaufgabe sachlich korrekt entsprechend der ERA-Bestimmungen bewertet ist, nicht jedoch, ob sie der tatsächlich ausgeführten Arbeitsaufgabe entspricht, d. h. fehlerhaft oder unvollständig ist. Da Gespräche zur Klärung dieser Frage zwischen den Tarifparteien zu keiner Klärung führten, riefen einige Betriebsräte die Arbeitsgerichtsbarkeit an. Insgesamt ergingen 15 Beschlüsse von Arbeitsgerichten, die der Rechtsauffassung von Südwestmetall widersprachen, was drei weitere Urteile des LAG Baden-Württemberg bestätigten. Erst nach dem höchstrichterlichen Beschluss des BAG vom 16. August 2011, also drei Jahre nach Ende des offiziellen Einführungszeitraums von ERA, änderte Südwestmetall seine Beratungspraxis. Viele Betriebe waren allerdings, teilweise in informellen Verabredungen mit ihren Betriebsräten, schon vor der abschließenden rechtlichen Klärung auf die schließlich gerichtlich bestätigte Linie eingeschwenkt. Gleichwohl prägte dieser Konflikt die ERA-Einführung in erheblichem Maße.

3.2 Gerechtigkeitsvorstellungen von Betriebsräten und Personalverantwortlichen zur Differenzierung der Entgelte

In der Bewertung von Arbeit konkurrierten traditionell unterschiedliche Ansätze, denen divergierende Gerechtigkeitsvorstellungen zugrunde liegen. Bezogen auf die Arbeitsbewertung stehen auf der einen Seite personen- bzw. bedarfsorientierte Bewertungsansätze, auf der anderen anforderungsorientierte. Personen- und bedarfsorientierte Ansätze berücksichtigen Aspekte sozialer Gerechtigkeit und individuelle Fähigkeiten, etwa die „mitgebrachte“ individuelle Qualifikation, das Alter bzw. die Anzahl der Beschäftigungsjahre, den

Familienstand oder auch die regional unterschiedlichen Lebenshaltungskosten. Demgegenüber steht bei einer anforderungsorientierten Arbeitsbewertung, wie sie in der M+E-Industrie schon seit langem üblich ist und mit ERA unterstrichen wurde, nicht die konkrete Person mit ihren individuellen Kompetenzen und sozialen Bezügen, sondern die Komplexität der Arbeitsaufgabe im Mittelpunkt. Bewertet werden unter absehen von der Person die mit der Arbeitsaufgabe einhergehenden Anforderungen. ERA hat den Anforderungsbezug insofern radikalisiert, als noch bestehende Reste einer senioritätsorientierten Arbeitsbewertung vollends beseitigt wurden. Die noch bestehenden automatischen Höherstufungen von Angestellten entsprechend der Dauer ihrer Betriebszugehörigkeit wurden abgeschafft.

Um die Akzeptanz der in ERA eingewobenen Gerechtigkeitsvorstellungen zu klären, wurde den Betriebsräten und Personalverantwortlichen eine Liste mit Statements zur Bewertung der unterschiedlichen und teilweise auch konkurrierenden Gerechtigkeitsvorstellungen vorgegeben. Sie beinhaltet erstens Gerechtigkeitsvorstellungen, die einer anforderungsbezogenen Logik der Bewertung von Arbeitsaufgaben, wie sie ERA vorsieht, folgen, zweitens solche, die einen am Subjekt orientierten Qualifikationsbezug aufweisen sowie drittens Statements, in denen die Dauer der Betriebszugehörigkeit oder unterschiedliche Reproduktionskosten (Familienstand, Kinderzahl, Wohnort) in Rechnung gestellt werden.

Im Ergebnis zeigt sich: Die von ERA in den Mittelpunkt gestellte, an der Bewertung der Arbeitsaufgabe und nicht der Person ansetzende Differenzierungslogik ist sowohl bei den Betriebsräten als auch beim Personalmanagement hoch akzeptiert. Dem Statement, „die Arbeit sollte danach bezahlt werden, welche Anforderungen die zu bewältigende Arbeitsaufgabe stellt“, stimmen fast hundert Prozent der Befragten zu, während die Position, wonach sich die Bezahlung danach richten soll, „was jemand kann und gelernt hat, und nicht was er gerat tut“ nur wenig Unterstützung findet. Mehrheitlich abgelehnt wird demgegenüber die Berücksichtigung des familiären Status oder die Kinderzahl. Für diese Aspekte haben etwa 20 Prozent der Betriebsräte zumindest teilweise Sympathie, jedoch nur 3 Prozent der Vertreter/innen des Personalmanagements. Insgesamt finden somit die in ERA berücksichtigten Differenzierungskriterien der Entlohnung in hohem Maße ihre Korrespondenz mit den normativen Orientierungen der Betriebsräte und des Personalmanagements.

Parallel existieren allerdings noch zwei weitere Orientierungen zur Legitimierung von Entgeltdifferenzierung, die in der Logik von ERA nicht bzw. nicht mehr vorgesehen sind. Zum einen ist die Orientierung an Aspekten der Seniorität bei nicht wenigen Befragten zu beobachten, zum anderen gelten

Tabelle 6

Normative Gerechtigkeitsvorstellungen in der Differenzierung der Entlohnung

| | | stimme voll/ teilweise zu | stimme eher/ überhaupt nicht zu |
|---|----|------------------------------|---------------------------------------|
| „Die Arbeit sollte danach bezahlt werden, welche Anforderungen die Bewältigung der Arbeitsaufgabe stellt“ | BR | 99% | 1% |
| | PM | 99% | 2% |
| „Wer mehr leistet, sollte auch mehr verdienen“ | BR | 96% | 4% |
| | PM | 98% | 3% |
| „Die Entlohnung sollte sich nach dem Grundsatz ‚Gleiches Entgelt für gleichwertige Arbeit‘ richten“ | BR | 99% | 1% |
| | PM | 93% | 8% |
| „Bei der Bezahlung sollte die Stärke der Arbeitsbelastungen in der Arbeit berücksichtigt werden“ | BR | 92% | 8% |
| | PM | 79% | 22% |
| „Regionale Unterschiede in den Lebenshaltungskosten (z. B. Stadt-Land) sollten bei der Vergütung berücksichtigt werden“ | BR | 42% | 59% |
| | PM | 53% | 46% |
| „Die Dauer der Betriebszugehörigkeit sollte sich im Verdienst niederschlagen“ | BR | 44% | 55% |
| | PM | 25% | 76% |
| „Die familiäre Situation (Kinder, Alleinerziehend, Zusammenlebend) sollte in der Entlohnung berücksichtigt werden“ | BR | 20% | 80% |
| | PM | 3% | 97% |
| „Das Entgelt sollte sich danach richten, was jemand kann und gelernt hat und nicht was er gerade tut“ | BR | 17% | 84% |
| | PM | 6% | 95% |

Anmerkung: Die Frage lautete: „Es gibt unterschiedliche Vorstellungen darüber, nach welchen Aspekten eine Differenzierung der Entlohnung stattfinden sollte. Wie beurteilen Sie folgende Positionen?“

Quelle: FATK Betriebsbefragung 2015

die (regional) unterschiedlichen Lebenshaltungskosten der Beschäftigten als legitimes Differenzierungsmerkmal. Wie sich zeigt, sind beide Aspekte weiterhin bedeutsam. Der erstgenannte ist vor allem bei Betriebsräten nach wie vor recht häufig zu finden, der letztere beim Personalmanagement. Nach Meinung von 44 Prozent der Betriebsräte und immerhin 25 Prozent der Per-

sonalverantwortlichen sollte sich die Dauer der Betriebszugehörigkeit in der Entlohnung widerspiegeln. Noch erstaunlicher sind die Zustimmungswerte zu dem Statement, wonach die regional unterschiedlichen Lebenshaltungskosten (z.B. Stadt-Land) in der Vergütung berücksichtigt werden sollten. Nicht weniger als 53 Prozent der Vertreter/innen des Personalmanagements stimmten dieser Aussage voll oder teilweise zu, von den Betriebsräten sind es 42 Prozent. Die anhaltend hohe Akzeptanz von Betriebszugehörigkeit als Kriterium der Entgelt differenzierung ist trotz Nichtberücksichtigung im ERA-TV, wie wir noch zeigen werden, weiterhin durchaus relevant und handlungsleitend. Sie findet ihren Niederschlag in einer faktisch zumindest in Teilen senioritätsbezogenen Vergabe von Leistungszulagen (siehe [Kapitel 4.7](#)) oder auch in der Akzeptanz von Verstößen gegen tarifliche Vorgaben seitens der Betriebsräte bei der Übernahme von Auszubildenden oder der Rekrutierung neuer Mitarbeiter/innen, die nicht selten unterhalb des Wertigkeitsniveaus der Arbeitsaufgabe eingestellt werden (siehe [Kapitel 3.8](#)). Die Berücksichtigung unterschiedlicher Lebenshaltungskosten spielt zwar aktuell weder in der Tarif- noch in der Betriebspolitik eine Rolle, sie könnte jedoch mittelfristig auf Arbeitgeberseite zu einer „Abschlagsdiskussion“ und arbeitnehmerseitig zu einer Diskussion über einen „Metropolenaufschlag“ führen.

3.3 Die Ordnungs- und Gerechtigkeitsfunktion von ERA in der Arbeitsbewertung

Zentrale Zielsetzung von ERA war es, bestehende Ungleichbehandlungen zwischen Arbeitern und Angestellten sowie innerhalb der jeweiligen Statusgruppen zu beseitigen, qualifizierte Facharbeit aufzuwerten und auf Basis eines einheitlichen Bewertungssystems eine transparente, gut begründbare, für alle Beteiligten nachvollziehbare und akzeptierte Rangordnung in der Differenzierung der Entgelt zu etablieren.

Der ordnungspolitische Anspruch war in Baden-Württemberg bezogen auf das Grundentgelt höher als in anderen Tarifgebieten, vor allem in solchen mit einer summarischen Arbeitsbewertung, in denen mit relativ allgemein gehaltenen Entgeltgruppenbeschreibungen gearbeitet und auf einen mehr oder weniger verbindlichen Katalog von Tarifbeispielen verzichtet wird. In diesen Tarifgebieten ging und geht es darum, im Rahmen der interpretierbaren tariflichen Vorgaben eine von beiden Betriebsparteien akzeptierte betriebliche Ordnung der Entgelte herzustellen, die von den Tarifparteien nicht auf ihre „Richtigkeit“ hin überprüft wurde und wird. In Ba-

den-Württemberg war und ist hingegen der Ordnungsanspruch beider Tarifparteien, vor allem jedoch jener von Südwestmetall auf die Etablierung einer überbetrieblich gültigen Entgeltordnung gerichtet. Mit massivem Personaleinsatz und unter Inkaufnahme von Konflikten auch mit Mitgliedsfirmen hat Südwestmetall diesem Ordnungsanspruch im Einführungsprozess Geltung verschafft (Bahn Müller/Schmidt 2007). Instrumente und Politiken zur Sicherung des überbetrieblichen Ordnungsanspruchs über den Einführungszeitraum von ERA hinaus sind zum einen der verbindliche tarifliche Beispielkatalog (und die daraus abgeleiteten Analogbeispiele) sowie die von Südwestmetall als Werkzeug zur „Richtigkeitskontrolle“ von Aufgabenbeschreibungen und -bewertungen genutzte aufgabenbezogene Verdiensterhebung von Südwestmetall, die auch als Instrument der betrieblichen Selbstkontrolle fungiert (siehe [Exkurs 1](#)). Der nicht primär auf den einzelnen Betrieb, sondern die Fläche gerichtete Ordnungsanspruch erklärt das vergleichsweise hohe Konfliktniveau im Einführungsprozess ebenso wie der anhaltend hohe ERA-Personalaufwand von SWM.

Diese Zielsetzung wurde erreicht und sie entfaltet ERA bis heute. „Die Ordnungsfunktion“, so wird übereinstimmend von den ERA-Berater/innen der IG Metall wie von Südwestmetall bestätigt, „ist weitgehend erhalten geblieben.“ Eine erneute „innere“ Erosion des Flächentarifvertrags durch davon abweichende betriebliche Praktiken ist unseren Befunden zufolge nicht zu konstatieren, was die befragten ERA-Experten der Tarifverbände bestätigen: „Es sind im Großen und Ganzen keine Erosionen zu spüren“ (SWM).

Das Interesse, die unter Mühen und Konflikten hergestellte und mittlerweile gut akzeptierte Entgeltordnung zu erhalten und Gefährdungen zu vermeiden, ist ausgesprochen hoch, nicht zuletzt „weil die Personen, die die Eingruppierung in der Einführungsphase gemacht haben, diese Erfahrungen sehr stark verinnerlicht haben“, wie es eine ERA-Beraterin von Südwestmetall formulierte.

Daran ändert auch nichts, dass 65 Prozent der Betriebsräte und 45 Prozent der Personalverantwortlichen der Meinung sind, es gäbe im tariflichen Beispielkatalog durchaus Arbeitsaufgaben, die zu hoch oder zu niedrig bewertet sind – und dies auch mit Beispielen illustrieren (siehe [Kapitel 3.5](#)). Gleichwohl hält man sich zumeist an die tariflichen Vorgaben, wissend, dass die Gegenseite ansonsten mit Gegenbeispielen kontert.

Rekrutierungsprobleme auf Teilarbeitsmärkten, die zu über dem Tarifniveau liegenden Entgelten für bestimmte Beschäftigtengruppen und damit zu einer (Über-)Dehnung der tarifvertraglich vorgegebenen Ordnung führen können, werden in aller Regel über außertarifliche individuelle und damit re-

versible Zulagen, die es in knapp der Hälfte der Betriebe gibt, aufgefangen. Eine vom Arbeitsmarkt ausgehende Gefährdung kann derzeit nur eine Minderheit erkennen (BR 19 Prozent, PM 24 Prozent), die Mehrheit sieht darin kein oder überhaupt kein Problem (BR 46 Prozent, PM 34 Prozent). „Das System“, so formuliert es ein Vertreter von Südwestmetall, „gerät nicht wegen der Arbeitsmarktentwicklungen aus den Fugen“ (SWM).

Es gibt allerdings auch vom Tarifvertrag abweichende oder zumindest grenzwertige Eingruppierungspraktiken. Hierzu zählt die Eingruppierung von Auszubildenden nach deren Ausbildungsabschluss. 42 Prozent der Betriebsräte und 48 Prozent der Personaler/innen geben an, in ihrem Betrieb lägen die Einstiegsverdienste von Auszubildenden unterhalb der Wertigkeit der Arbeitsaufgabe. Die Betriebsgröße spielt dabei keine Rolle. Diese Praxis wird vielfach von Betriebsräten mitgetragen und nicht als Verstoß gegen den Tarifvertrag gewertet, was nicht selten mit dem Alter und der Dauer der Betriebszugehörigkeit, also mit Argumenten der Seniorität begründet wird. Tarifabweichende Praktiken lassen sich somit vereinzelt feststellen, prägen jedoch nicht das Bild. Und im Gegensatz zur Vor-ERA-Zeit führen sie nicht zu einer gravierenden Erosion der tarifvertraglich vorgegebenen Grundordnung. „ERA“, so lässt sich mit den Worten eines ERA-Beraters von Südwestmetall zusammenfassend sagen, „ist inzwischen allgemein akzeptiert. Der Sturm ist vorbei, die neuen Entgeltbestimmungen haben sich in der Praxis durchgesetzt und bewährt. ERA ist etabliert und akzeptiert. Es wird nicht in Frage gestellt.“

ERA ist nicht nur Basis der betrieblichen Entgeltdifferenzierung in tarifgebundenen Betrieben, sondern strahlt auch auf nicht tarifgebundene aus. Auch sie kommen offensichtlich an diesem Markstein nicht vorbei. Zwar scheint ERA insgesamt durch die bis heute nachwirkende Konnotation mit den Konflikten im Einführungsprozess kein Werbeargument für die Akquise neuer Mitglieder des Arbeitgeberverbandes zu sein, Interesse wird teilweise gleichwohl daran gezeigt, eine an ERA zumindest angelehnte Entgeltordnung einzuführen. Zudem gibt es auch noch tarifgebundene Betriebe, die ERA neu einführen, oft ausgelöst durch Firmenzusammenschlüsse bzw. -aufkäufe oder als „Gegenleistung“ bei abweichenden Tarifregelungen. Eine weitere Gruppe sind rasch wachsende Betriebe, die infolge steigender Beschäftigtenzahlen Interesse an einer ordnenden Eingruppierungsstruktur entwickeln. Diese ordnende und strukturierende Funktion gilt „eindeutig“ als Attraktion für die Betriebe, die ERA noch nicht eingeführt haben. „Der Markt spricht ERA“, so brachte es ein Befragter auf den Punkt, und diese Sprache ist breit akzeptiert und auch für Außenstehende nicht zu ignorieren. „Ganz klar, das ist einfach der Benchmark.“

Die Ergebnisse unserer standardisierten Befragung der Betriebsparteien untermauern die anhaltende Wertschätzung des Zugewinns an Transparenz und an Gerechtigkeit. Eine Mehrheit von 59 Prozent (PM) bzw. 45 Prozent (BR) hält die Ungerechtigkeiten in der Eingruppierung zwischen Arbeitern und Angestellten für beseitigt, eine Minderheit von 18 Prozent (PM) bzw. 30 Prozent (BR) sieht dies jedoch nicht so (Tabelle 7). Auch dass, wie gewollt, Facharbeit aufgewertet wurde, wird mehrheitlich als zutreffend bezeichnet. Allerdings lässt sich bei den Betriebsräten ein leichtes Verblässen des Zieles der Gleichbehandlung von Arbeitern und Angestellten sowie der Aufwertung von Facharbeit konstatieren. Demgegenüber nimmt die Wertschätzung der Ordnungsfunktion von ERA seitens der Betriebsräte eher zu. Die Personalverantwortlichen schätzen die durch ERA gewonnene Transparenz noch häufiger als die Betriebsräte. 78 Prozent stimmen dem entsprechenden Statement zu (BR 61 Prozent). Von beiden Akteursgruppen wird dieser ERA-Effekt von allen zur Bewertung vorgelegten Aspekten (insgesamt 17) am häufigsten als zutreffend markiert.

Das bestätigt sich, wenn nach der Zufriedenheit mit dem eigenen, nunmehr ERA-basierten betrieblichen Entgeltsystem gefragt wird. 73 Prozent der Personalverantwortlichen zeigen sich mit der Transparenz bzw. Durchschaubarkeit, 66 Prozent mit der Gerechtigkeit in der Grundentgeltfindung zufrieden oder eher zufrieden und lediglich 8 bzw. 9 Prozent (eher) unzufrieden. Die Betriebsräte sind kritischer in ihrem Urteil, doch zeigt sich immerhin die Hälfte mit beidem (eher) zufrieden, ca. 30 Prozent sind teils zufrieden, teils unzufrieden und weitere 20 Prozent (eher) unzufrieden.

Am höchsten sind die Zustimmungswerte bei beiden Betriebsparteien hinsichtlich der Diskriminierungsfreiheit des Entgeltsystems (siehe hierzu auch Exkurs 2). Hieran gibt es die wenigsten Zweifel. Niemand aus dem Personalmanagement und nur 11 Prozent der Betriebsräte zeigten sich damit unzufrieden. Die Gleichbehandlung von Frauen und Männern sehen somit fast alle gewährleistet. Bei den Betriebsräten zeigt sich hinsichtlich aller Aspekte (mit Ausnahme der Gerechtigkeit in der Leistungsvergütung) ein signifikanter Zusammenhang mit der Betriebsgröße: Je größer die Betriebe sind, desto höher wird der Anteil der positiven Bewertung. In Betrieben mit weniger als 250 Beschäftigten liegt der Anteil der mit der Transparenz/Durchschaubarkeit bzw. der Gerechtigkeit im Grundentgelt zufriedenen Betriebsräte z.B. bei 43 Prozent, in Betrieben mit mehr als 1.000 Beschäftigten bei 66 Prozent.

Tabelle 7

Eingetretene ERA-Effekte und Zufriedenheit mit dem betrieblichen Entgeltsystem hinsichtlich Transparenz, Gerechtigkeit und Diskriminierungsfreiheit

Eingetretene bzw. nicht eingetretene ERA-Effekte

| | | trifft (eher) zu | teils, teils | trifft (eher) nicht zu |
|--|----|---------------------|--------------|---------------------------|
| Transparentere und nachvollziehbarere Ordnung der Entlohnung | BR | 61 % (56%) | 23 % (22%) | 17 % (22%) |
| | PM | 78% | 15% | 9% |
| Beseitigung bestehender Ungerechtigkeiten in der Eingruppierung von Arbeitern und Angestellten | BR | 45 % (55%) | 26 % (22%) | 30 % (23%) |
| | PM | 59% | 23% | 18% |
| Aufwertung von Facharbeit | BR | 43 % (55%) | 23 % (19%) | 34 % (27%) |
| | PM | 54% | 29% | 18% |

Zufriedenheit mit ausgewählten Aspekten des derzeitigen betrieblichen Entgeltsystems

| | | (eher) zufrieden | teils, teils | (eher) un- zufrieden |
|--|----|---------------------|--------------|-------------------------|
| Gleichbehandlung von Männern und Frauen/ Diskriminierungsfreiheit | BR | 73% | 15% | 11% |
| | PM | 91% | 9% | 0% |
| Transparenz/Durchschaubarkeit | BR | 50% | 31% | 20% |
| | PM | 73% | 19% | 8% |
| Gerechtigkeit in der Grundentgeltfindung | BR | 50% | 30% | 20% |
| | PM | 66% | 24% | 9% |

Anmerkung: Die Werte in den Klammern beziehen sich auf das Jahr 2007.

Quellen: FATK Betriebsbefragungen 2007 und 2015

3.4 Beteiligung des Betriebsrats, Kooperation, Konflikte und Formen der Konfliktklärung

Die Beteiligungserfahrungen der Betriebsräte in der Ausgestaltung und Anwendung von ERA waren in der Einführungsphase von ERA teilweise wenig erfreulich. Zwischenzeitlich hat sich die Teilnehmungspraxis gerade in der Arbeitsbewertung und Eingruppierung gebessert, was auf den beigelegten, gerichtlich ausgetragenen Streit um die Rechte der PaKo zurückzuführen sein dürfte. Am intensivsten einbezogen werden sie nach eigener Darstellung bei der Klärung von Konflikten, bei der Eingruppierung von Beschäftigten und bei der Bewertung der Arbeitsaufgaben. Bei den beiden zuletzt genannten Punkten haben jedoch auch knapp 30 Prozent eine gegenteilige Erfahrung gemacht und geben an, sie würden weniger intensiv bzw. gar nicht beteiligt. Verglichen mit unserer Erstuntersuchung hat sich die Teilnehmungspraxis allerdings verbessert (vgl. Tabelle 8). Bei der Erstellung der Arbeitsaufgaben bleibt die Hälfte der Betriebsräte jedoch weiterhin vor der Tür. Wie zu erwarten gibt es einen hochgradig signifikanten Zusammenhang zwischen Betriebsratsbeteiligung durch die Arbeitgeberseite und Betriebsgröße. Je größer die Betriebe sind, umso intensiver werden sie beteiligt.

Die Bewertung der Zusammenarbeit zwischen den Betriebsparteien in der Arbeitsbewertung korrespondiert – jedenfalls bei den Betriebsräten – eng mit der Intensität deren Beteiligung durch die Arbeitgeberseite. Ist diese intensiv, fällt auch die Bewertung der Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Management erheblich besser aus (74 Prozent sehr gut/gut), ist die Betei-

Tabelle 8

Intensität der Beteiligung des Betriebsrats nach Themenfeldern

| | sehr intensiv/ intensiv | teils, teils | weniger intensiv/ gar nicht |
|---------------------------------------|----------------------------|--------------|--------------------------------|
| Klärung von Konflikten | 50% (48%) | 38% (27%) | 12% (26%) |
| Eingruppierung der Beschäftigten* | 47% (25%) | 26% (22%) | 28% (57%) |
| Bewertung der Arbeitsaufgaben | 44% (31%) | 26% (15%) | 29% (54%) |
| Erstellung der Aufgabenbeschreibungen | 30% | 23% | 47% |

* Formulierung 2007/08: „Zuordnung der Beschäftigten zu bewerteten Arbeitsaufgaben“

Anmerkung: Die Werte in den Klammern beziehen sich auf das Jahr 2007.

Quelle: FATK Betriebsbefragung 2007 und 2015

ligung weniger intensiv oder erfolgt sie gar nicht, fällt sie schlecht aus (9 Prozent sehr gut/gut). Der Zusammenhang der beiden Variablen ist, was wenig erstaunt, statistisch hochgradig signifikant. Insgesamt betrachtet schneidet die Zusammenarbeit auf dem Feld der Arbeitsbewertung passabel ab. 38 Prozent der Betriebsräte und 52 Prozent der Personalverantwortlichen stufen sie als sehr gut oder gut ein, 23 Prozent (BR) bzw. 12 Prozent (PM) als schlecht oder sehr schlecht. Je größer die Betriebe sind, desto besser wird seitens der Betriebsräte die Zusammenarbeit bewertet, bei den Personaler/innen ist dieser Zusammenhang deutlich schwächer ausgeprägt und auch statistisch nicht signifikant.

Die Bewertung der Zusammenarbeit und die Konflikthäufigkeit stehen in keinem unmittelbaren Zusammenhang. So gibt es auf dem Feld der Arbeitsbewertung/Eingruppierung rollen- und interessenbedingt mehr Konflikte als bei der Leistungsbewertung und -vergütung, die Zusammenarbeit wird gleichwohl besser bewertet. Arbeitsbewertung ist trotz der relativ genauen tariflichen Vorgaben Interpretationsarbeit. Der Tarifvertrag gibt einen Rahmen vor, innerhalb dessen interessenbezogene Interpretationsprozesse vorgenommen werden sollen. Daraus resultierende Konflikte gehören deshalb zum „Alltagsgeschäft“. Sie sind auf diesem Feld auch häufiger als in der Leistungs- oder Belastungsbewertung bzw. -vergütung. In 36 Prozent (BR) bzw. 20 Prozent (PM) der Betriebe sind sie häufig oder sehr häufig, in etwa der

Tabelle 9

Bewertung der Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Arbeitgeberseite in der Arbeitsbewertung/ Eingruppierung

| | sehr gut/gut | | teils, teils | | schlecht/ sehr schlecht | |
|-----------------------------|--------------|-----|--------------|-----|----------------------------|-----|
| | BR | PM | BR | PM | BR | PM |
| bis 249 Beschäftigte | 28% | 48% | 37% | 32% | 35% | 20% |
| 250–499 Beschäftigte | 35% | 50% | 38% | 41% | 28% | 9% |
| 500–999 Beschäftigte | 44% | 56% | 44% | 39% | 12% | 6% |
| 1.000 und mehr Beschäftigte | 55% | 58% | 37% | 39% | 8% | 4% |
| Gesamt | 38% | 52% | 38% | 36% | 23% | 12% |

Quelle: FATK Betriebsbefragung 2015

Tabelle 10

**Häufigkeit von Konflikten nach ERA-Gestaltungsfeldern
(nur Betriebe mit Erfahrungen in dem jeweiligen Gestaltungsgebiet)**

| | | sehr häufig/ häufig | gelegentlich | selten/nie |
|------------------------------------|----|------------------------|--------------|------------|
| Arbeitsbewertung/Eingruppierung | BR | 36% | 51% | 13% |
| | PM | 20% | 52% | 27% |
| Leistungsnormen/Leistungsvergütung | BR | 22% | 54% | 25% |
| | PM | 7% | 45% | 49% |
| Belastung/Belastungsvergütung | BR | 10% | 28% | 63% |
| | PM | 4% | 22% | 74% |

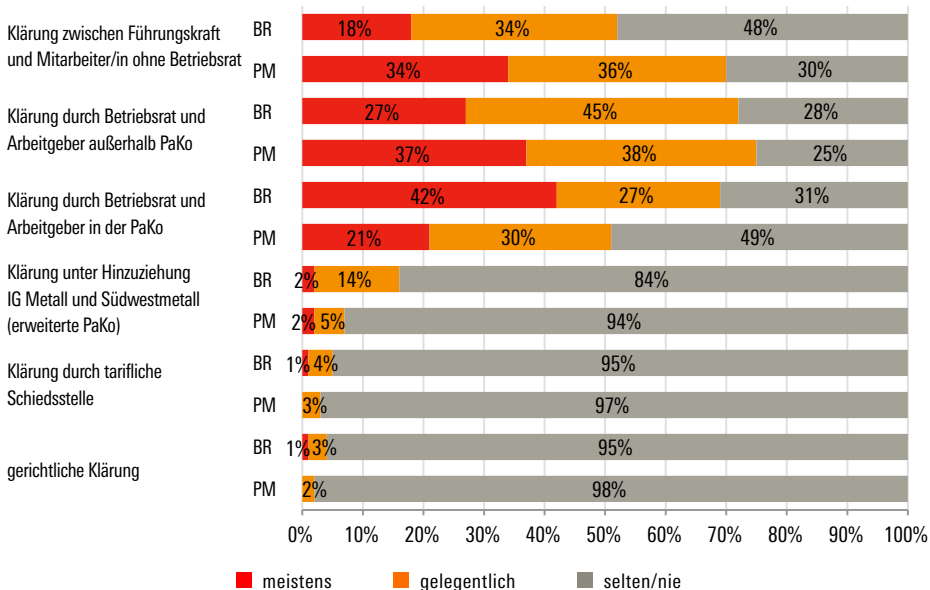
Quelle: FATK Betriebsbefragung 2015

Hälfte kommt es gelegentlich zu Konflikten, in 13 Prozent (BR) bzw. 27 Prozent (PM) selten oder nie. Die Häufigkeit von Konflikten in der Arbeitsbewertung zeigt sich auch unabhängig von der Betriebsgröße.

In der Mehrheit der Betriebe hat sich in den letzten Jahren das Konflikt-niveau nicht verändert. Etwa die Hälfte der Betriebsräte wie der Personal-er/innen geben an, auf dem Feld der Arbeitsbewertung sei darauf bezogen keine Veränderung zu registrieren, von den Betriebsräten konstatieren jedoch etwas mehr eine Zunahme als eine Abnahme (36 Prozent: 22 Prozent), bei den Personalverantwortlichen halten sich die beiden Pole in etwa die Waage (23 Prozent: 26 Prozent).

Die Konfliktklärung erfolgt vielfach direkt zwischen den Beschäftigten und ihren Führungskräften und dies auch ohne Einschaltung des Betriebsrats, eine Praxis, die nach Angaben der Betriebsräte in ca. der Hälfte aller Betriebe gelebt wird, nach Angaben der Personal-er/innen in 70 Prozent. Etwas verbreiteter ist allerdings die Klärung von Konflikten durch Betriebsrat und Arbeitgeber außerhalb der PaKo. Die PaKo's selbst, in der Einführungsphase wegen der ihr obliegenden Aufgaben und zustehenden Rechte noch heftig umstritten, sind mittlerweile meist akzeptiert und sie sind auch nahezu flächendeckend implementiert. Lediglich 10 Prozent der Betriebsräte und 7 Prozent der Personal-er/innen geben an, die Rechte der PaKo seien nach wie vor ein großes bzw. sehr großes Problem. 63 Prozent (BR) bzw. 70 Prozent

Formen der Konfliktklärung



Quelle: FATK Betriebsbefragung 2015

(PM) sehen in deren Zuständigkeiten und Rechte zwischenzeitlich kein Problem mehr. Dass ein Fünftel der Befragten beider Seiten von „gewissen Problemen“ spricht, deutet allerdings darauf hin, dass es immer noch bzw. immer wieder Klärungsbedarf gibt. Die PaKo ist jedenfalls die Institution, in der die allermeisten der bilateral bzw. auf „dem kleinen Dienstweg“ nicht zu klärenden Streitfälle abschließend bearbeitet werden. Eine Hinzuziehung der Tarifparteien (erweiterte PaKo) erfolgte bisher nur in einer Minderheit von Betrieben und noch seltener erfolgte eine Konfliktklärung durch eine tarifliche Schiedsstelle bzw. durch Gerichte.

Die Einflussnahme der Tarifparteien auf das betriebliche Geschehen wird zudem, anders als im Einführungszeitraum, erheblich seltener als Problem wahrgenommen. Als großes oder sehr großes Problem wird deren Präsenz nur noch von einer Minderheit von knapp einem Viertel erlebt. Bei den Betriebsräten hat sich der Anteil jener, die in der Einflussnahme des Arbeitgeberverbands ein sehr großes oder großes Problem sehen verglichen mit 2007

Tabelle 11

Einflussnahme der Tarifparteien als Problem?

| | | sehr großes/ großes Problem | gewisses Problem | eher kein/ überhaupt kein Problem | weiß nicht |
|--------------------------------|----|--|-----------------------------|--|-------------------|
| Einflussnahme Südwestmetall | BR | 23% (47%) | 28% (23%) | 43% (29%) | 5% (1%) |
| Einflussnahme IG Metall | PM | 21% | 32% | 43% | 3% |

Anmerkung: Die Werte in den Klammern beziehen sich auf das Jahr 2007.

Quellen: FATK Betriebsbefragungen 2007 und 2015

halbiert (Tabelle 11). Sie wird heute nicht häufiger als problematisch erlebt als jene der Gewerkschaft durch das Personalmanagement. Die Mehrheit beider Seiten sieht darin eher oder überhaupt kein Problem.

3.5 Genutzte Formen der Bewertung von Arbeitsaufgaben

Die Einstufung der Arbeitsaufgaben kann in unterschiedlicher Weise geschehen. Zum einen kann das Stufenwertzahlverfahren unmittelbar in Anwendung gebracht werden, d. h. die jeweilige Arbeitsaufgabe im Lichte der Bewertungsmerkmale Wissen und Können, Denken, Handlungsspielraum, Kommunikation sowie Mitarbeiterführung betrachtet, einer Stufe und damit einem Punktwert zugeordnet werden (§ 6.4.1). Die Addition der Stufenwerte (Punkte) aller Merkmale ergibt dann den Gesamtpunktwert, dem eine Entgeltgruppe entspricht.

Zur Erleichterung der Bewertungsarbeit haben die Tarifparteien einen Katalog mit tariflichen Niveaubeiispielen an die Hand gegeben, in dem 122 für die Metall- und Elektroindustrie typischen Arbeitsaufgaben beschrieben, bewertet und Entgeltgruppen zugeordnet sind. Sie fungieren als verbindlicher Maßstab für die betriebliche Anwendung des ERA und stellen eine Tarifnorm dar. Die tariflichen Niveaubeiispielen können direkt angewandt werden oder auch als weitere Möglichkeit Vergleichs- oder Analogbewertungen bezogen auf den Katalog tariflicher Niveaubeiispielen vorgenommen werden.

Um den jeweiligen betrieblichen Besonderheiten Rechnung tragen zu können, besteht zudem die Möglichkeit, einvernehmlich zwischen den Be-

triebsparteien betriebliche Ergänzungsbeispiele (§6.4.3) zu entwickeln. Schließlich haben die beiden Tarifparteien den Betrieben noch zwischen ihnen nicht förmlich abgestimmte zusätzliche Beispiele zur Verfügung gestellt, von denen beide Seiten jedoch Kenntnis haben.

Wie intensiv wird nun von diesen verschiedenen Möglichkeiten Gebrauch gemacht? Auf Basis der Befunde unserer schriftlichen Befragung ergibt sich folgendes Bild: Das für die Betriebe wichtigste Hilfsmittel ist der Katalog tariflicher Niveaubispiele. Etwa die Hälfte aller Arbeitsaufgaben wird unmittelbar daraus abgeleitet. Etwa ein Fünftel bis ein Viertel der Bewertungen erfolgt auf der Grundlage von Vergleichs-/Analogbewertungen bzw. betrieblichen Ergänzungsbeispielen, bei weiteren 5 Prozent werden Zusatzbeispiele von Südwestmetall oder der IG Metall zu Grunde gelegt. Nach unseren Intervieweindrücken im Rahmen der durchgeführten Betriebsfallstudien werden von den Betriebsparteien Vergleichs-/Analogbewertungen und betriebliche Ergänzungsbeispiele häufig gleichgesetzt, was zur Folge hat, dass der Anteil von Arbeitsbewertungen auf Basis betrieblicher Ergänzungsbeispiele nach unserem Eindruck tendenziell zu hoch angegeben wird. Diese Einschätzung wird von den ERA-Beratern der Tarifparteien bestätigt.

Eine regelmäßige Überprüfung der Einstufungen auch unabhängig von Reklamationen erfolgt unseren Befunden zufolge in den wenigsten Betrieben (BR 8 Prozent, PM 10 Prozent), was bei den intensiven Reorganisationsgeschehen in den Betrieben darauf hindeuten könnte, dass es eine Entkopplung von Arbeitsorganisation und Eingruppierung gibt und weder die Betriebsräte noch die Personalverantwortlichen darauf drängen, den Zusammenhang zeitlich eng herzustellen. Immerhin gibt ca. ein Drittel der Befragten allerdings an, dies würde gelegentlich geschehen, in der Mehrzahl

Tabelle 12

Grundlage der Eingruppierung von Arbeitsaufgaben

| | BR | PM |
|--|-----|-----|
| tarifliche Niveaubispiele | 45% | 50% |
| Vergleichs-/Analogbewertung | 20% | 21% |
| betriebliche Ergänzungsbeispiele | 30% | 24% |
| sonstige Beispiele (Zusatzbeispiele Tarifparteien) | 5% | 4% |

Quelle: FATK Betriebsbefragung 2015

Tabelle 13

Rhythmus der Überprüfung der Einstufungen bestehender Arbeitsaufgaben

| | Betriebsräte | Personalmanagement |
|--------------|--------------|--------------------|
| regelmäßig | 8% | 10% |
| gelegentlich | 33% | 38% |
| selten | 37% | 44% |
| nie | 22% | 8% |

Quelle: FATK Betriebsbefragung 2015

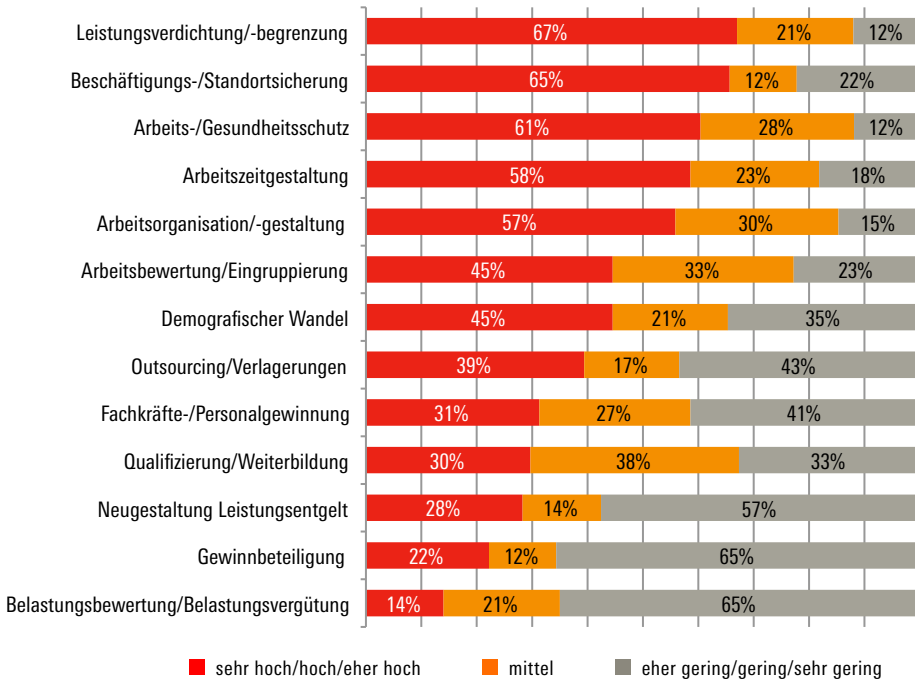
der Betriebe erfolgt dies selten oder nie (BR 59 Prozent, PM 52 Prozent). Je größer die Betriebe sind, desto häufiger werden zwar die Einstufungen überprüft, allerdings liegt auch der Anteil der Betriebe, die dies regelmäßig tun, in der Größenklasse über 1000 Beschäftigte bei lediglich 10 Prozent (BR) bzw. 20 Prozent (PM).

3.6 Arbeitsaufwand und aktueller Stellenwert der Arbeitsbewertung

Im ERA-Einführungsprozess hatte die Arbeitsbewertung in den Betriebsratsgremien einen außergewöhnlich hohen Stellenwert, was angesichts des Umstandes, dass alle Arbeitsaufgaben neu bewertet und eingruppiert werden mussten, nicht wundert. Mittlerweile ist Alltag eingeleitet. Die Aufgabe ist erledigt, die Reklamationen, von denen viele lange offen waren, sind abgearbeitet, man kann sich um die Bewältigung des laufenden Geschäfts kümmern.

Das schlägt sich im Stellenwert der ERA-Themen in der Arbeit der Betriebsratsgremien nieder, die etwas in den Hintergrund gerückt sind. Das eine mehr, das andere weniger. Zu den im oberen Mittelfeld platzierten gehört die Arbeitsbewertung/Eingruppierung, welche auf dem Rang 6 von 13 Themenfeldern rangiert. 45 Prozent der Betriebsräte geben an, das Themenfeld Arbeitsbewertung/Eingruppierung habe in der Arbeit ihres Gremiums einen sehr hohen, hohen oder (eher) hohen Stellenwert, 32 Prozent weisen ihm eine mittlere Bedeutung zu und 23 Prozent eine (eher) niedrige. Signifikante Unterschiede nach Betriebsgröße gibt es keine. Dagegen ist der Stellen-

Aktueller Stellenwert von Problem- bzw. Gestaltungsfeldern in der Betriebsratsarbeit



Quelle: FATK Betriebsbefragung 2015

wert des Themas in den Betriebsratsgremien umso höher, je häufiger es zu Konflikten in der Arbeitsbewertung kommt. Die Konfliktintensität steigert also die Relevanz des Themas in der Betriebsratsarbeit. Dass die Arbeitsbewertung und Eingruppierung aktuell nicht zu den Topthemen der Betriebsratsarbeit zählt, gilt mehrheitlich nicht als Problem. Nur eine Minderheit der Betriebsräte gibt an, dass das Gegenteil der Fall sei.

Wie hoch ist nun aktuell der Arbeitsanfall? Wie häufig kommt es zu Einstufungen neuer bzw. veränderter Arbeitsaufgaben und wie oft werden Einstufungen aufgrund von Reklamationen überprüft?

Wie unsere Befragungsergebnisse zeigen, liegen die Zahlen nicht allzu hoch. Im Durchschnitt der Betriebe kommt es nach den Angaben der Be-

Tabelle 14

Häufigkeit von Neubewertungen und Überprüfungen von Einstufungen von Arbeitsaufgaben

| | Fälle pro Jahr | | Anzahl Fälle pro Jahr/ Beschäftigte am Standort | |
|---|----------------|-----|---|----|
| | BR | PM | BR | PM |
| Einstufungen/Bewertungen neuer bzw. veränderter Arbeitsaufgaben | 19 | 9,5 | 3% | 2% |
| Überprüfung von Einstufungen wegen Reklamationen | 11,5 | 5,6 | 2% | 1% |

Quelle: FATK Betriebsbefragung 2015

etriebsräte zu 19 Neueinstufungen pro Jahr und zur Überprüfung von durchschnittlich 11,5 Reklamationsfällen. Die vom Personalmanagement genannten Zahlen liegen bei 9,5 Neueinstufungsfällen und 5,6 Reklamationsfällen.

Aussagekräftig ist die Fallzahl allerdings erst, wenn man sie in Relation zur Betriebsgröße bzw. Beschäftigtenzahl bringt. Wir haben deshalb einen Quotienten gebildet, der angibt, wie hoch der Anteil der jährlich neu bewerteten Arbeitsaufgaben bzw. überprüften Einstufungen ist. Demnach werden zwischen 2 Prozent und 3 Prozent der Arbeitsplätze jährlich neu bewertet. Faktisch werden es noch weniger sein, da oft keine Einzelarbeitsaufgaben,

Tabelle 15

Rhythmus der Überprüfung der Einstufungen

| | Betriebsräte | Personalmanagement |
|--------------|--------------|--------------------|
| regelmäßig | 8% | 10% |
| gelegentlich | 33% | 38% |
| selten | 37% | 44% |
| nie | 22% | 8% |

Quelle: FATK Betriebsbefragung 2015

sondern Aufgabenfamilien neu bewertet werden. Nimmt man die Überprüfungen wegen Reklamationen hinzu, lässt sich sagen, dass durchschnittlich maximal 5 Prozent der Arbeitsaufgaben jährlich neu bewertet werden. Der Arbeitsanfall aufgrund von Neubewertungen und Reklamationen ist somit zwischenzeitlich gut zu bewältigen.

Eine regelmäßige Überprüfung der Einstufungen auch unabhängig von Reklamationen erfolgt unseren Befunden zufolge in den wenigsten Betrieben (BR 8 Prozent, PM 10 Prozent). Immerhin ca. ein Drittel der Befragten gibt an, dies würde gelegentlich geschehen, in der Mehrzahl der Betriebe erfolgt dies selten oder nie (BR 59 Prozent, PM 52 Prozent). Je größer die Betriebe sind, desto häufiger werden zwar die Einstufungen überprüft, allerdings liegt auch der Anteil der Betriebe, die dies regelmäßig tun, in der Größenklasse über 1.000 Beschäftigte bei lediglich 10 Prozent (BR) bzw. 20 Prozent (PM).

3.7 Funktionalität des Stufenwertzahlverfahrens

„Das System ist akzeptiert und es funktioniert“, so lautet die einhellige Botschaft der von uns befragten betrieblichen und überbetrieblichen Akteure. Die zur Bewertung der Arbeitsaufgaben eingesetzten Merkmale seien die richtigen, die Gewichtungen und die Stufungen stimmten im Wesentlichen, die Arbeitsaufgaben ließen sich damit alles in allem gut und nachvollziehbar bewerten, die Ergebnisse sind akzeptiert. „Als Entgeltstrukturierungswerkzeug“, so die Einschätzung eines SWM-Beraters, „hat sich ERA voll bewährt.“ Auch bei den von uns befragten Personalverantwortlichen herrscht überwiegend Zufriedenheit. In die Vor-ERA-Welt will niemand zurück. Teilweise geht die Zufriedenheit so weit, dass es als „weltweit bestes“ System der Arbeitsbewertung eingestuft wird.

„Ich bin sehr positiv eingestellt. Ich halte es für das führende, möglicherweise sogar das weltweit beste Arbeitsbewertungssystem, das ich kenne oder das es gibt [...]. Wir haben nirgends auf der Welt etwas vergleichbares, das so sauber ist. Das System ist wirklich sehr nah an der Realität. Also ich bin ein absoluter Fan davon. [...]. Es ist eine Basis, wo man alle Vergütungskonflikte und -themen miteinander gut hinkommt. Ich würde auf keinen Fall zurück wollen zur Vor-ERA-Zeit, auf keinen Fall.“ (PM Schläuche)

Auf Seiten der IG Metall und der Betriebsräte ist ebenfalls eine relativ hohe Zufriedenheit mit dem Arbeitsbewertungssystem erkennbar, auch wenn die Wertschätzung weniger euphorisch zum Ausdruck gebracht wird. Sie bezieht sich vor allem auf den Zugewinn an Gerechtigkeit, Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Entgeltdifferenzierung (nicht zuletzt in den indirekten Bereichen), seltener auf das Handling. Die Betriebsräte hätten gelernt mit dem nicht einfachen Instrument umzugehen und damit auch sehr gut Regelungen hinbekommen. „Da gibt es keine größere Kritik mehr“ (IG Metall BZ).

Dies wird durch die Ergebnisse der schriftlichen Befragung der Betriebsparteien bestätigt. Mehrheitlich wird von guten bzw. eher guten Erfahrungen mit den tariflichen Regelungen zur Arbeitsbewertung berichtet, wobei die Bewertung der Personalverantwortlichen signifikant besser ausfällt als jene der Betriebsräte (Tabelle 16). Schlechte bzw. eher schlechte Erfahrungen hat nur eine Minderheit gesammelt (BR 17 Prozent, PM 11 Prozent). Diese

Tabelle 16

Erfahrungen der Betriebsräte/des Personalmanagements mit den tariflichen Regelungen vor Arbeitsbewertung/Eingruppierung im Jahr 2015

| | | (eher) gute Erfahrungen | teils, teils | (eher) schlechte Erfahrungen |
|-----------------------------|----|-------------------------|--------------|------------------------------|
| Alle | BR | 46% | 37% | 17% |
| | PM | 62% | 27% | 11% |
| 0–249 Beschäftigte | BR | 38% | 47% | 15% |
| | PM | 54% | 32% | 15% |
| 250–499 Beschäftigte | BR | 46% | 34% | 20% |
| | PM | 62% | 32% | 6% |
| 500–999 Beschäftigte | BR | 49% | 29% | 22% |
| | PM | 67% | 22% | 11% |
| 1.000 und mehr Beschäftigte | BR | 61% | 30% | 9% |
| | PM | 77% | 12% | 12% |

Quelle: FATK Betriebsbefragung 2015

Quote variiert nur wenig nach Betriebsgröße, während jene mit guten bzw. eher guten Erfahrungen mit der Betriebsgröße kontinuierlich zunimmt und in Betrieben mit mehr als 1.000 Beschäftigten den höchsten Wert erreicht. Bei der Antwortverteilung nach Branchen sticht bei den Personalmanager/innen der Fahrzeugbau positiv heraus (81 Prozent), was bei den Betriebsräten nicht der Fall ist.

Befördert wird die Akzeptanz des Stufenwertzahlverfahrens durch den 122 Beispiele umfassenden Katalog tariflicher Niveaubispiele, in dem für die M+E-Industrie typische Arbeitsaufgaben beschrieben, bewertet und Entgeltgruppen zugeordnet sind. Ihn will kaum jemand missen, vor allem nicht die Betriebsparteien in kleineren und mittleren Betrieben. „Das ganze System“, so formuliert es ein Vertreter der IG Metall, „funktioniert nur im Zusammenspiel mit dem Beispielkatalog. Ansonsten wären die meisten Betriebe völlig überfordert. Die Mehrheit der Betriebe sind ja kleine Betriebe. Und die haben beidseitig nicht die Manpower. Deswegen waren und sind die Beispiele schon wichtig.“

Grundsätzliche Kritik an diesem Instrument ist selten zu hören. Zwar halten 16 Prozent der Betriebsräte und 15 Prozent der Personalverantwortlichen die mit der erhöhten Verbindlichkeit der Tarifbeispiele einhergehende Abnahme an betrieblichem Gestaltungsspielraum für ein großes bzw. eher großes Problem, die meisten sehen darin jedoch nur ein „gewisses“ (BR 28 Prozent, PM 20 Prozent) oder eher kein bzw. gar kein Problem (BR 53 Prozent, PM 65 Prozent). Die Mehrheit schätzt dessen Entlastungs- und Ankerfunktion und nimmt die geringeren betrieblichen Gestaltungsspielräume in Kauf. So gut akzeptiert der Katalog im Grundsatz ist, so breit wird doch zugleich der Wunsch artikuliert, diesen zu aktualisieren und ggf. auch auszubauen. Etwa drei Viertel der Betriebsräte wie der Personalverantwortlichen sehen aufgrund neuer Arbeitsaufgaben, Anforderungen und Berufsabschlüsse einen gewissen Ergänzungs- bzw. Aktualisierungsbedarf – wenn auch keinen dringenden. Weder die IG Metall noch Südwestmetall scheinen sich derzeit an das Thema heranzuwagen. Befürchtet wird, dass die jeweilige Gegenseite mit schwer verdaulichen Änderungswünschen aufwarten könnte, die das gesamte Gefüge ins Rutschen bringen würden. „Wenn man an einer Schraube dreht“, so formuliert es ein führender Vertreter von Südwestmetall, „bewegt man fünf andere mit.“ Massiv vorgetragen wird der Änderungsbedarf deshalb auch seitens des Arbeitgeberverbandes derzeit nicht, da betriebliche Anpassungserfordernisse verbandsseitig durch entsprechende Beratungs- und Unterstützungsleistungen teilweise kompensiert werden könnten.

„Wir müssen irgendwann mal schauen, wie geht's jetzt weiter. Läuft sich das System tot? Bisher haben wir noch nicht den Eindruck. Und wenn wir jetzt nachhalten, wird es sich auch nicht so schnell totlaufen. Vielleicht haben wir dann ein System, das etwas länger hält als das alte – und das hielt bekanntermaßen immerhin mehr als 30 Jahre.“

Um Ausfransungen vermeiden und neue Aufgabenprofile, die es z.B. im Zuge der Digitalisierung fraglos geben wird, beschreiben und bewerten zu können, ist den Tarifparteien gleichwohl anzuraten, ihrer in ERA § 5.2.3. abgegebenen Selbstverpflichtung nachzukommen, den Katalog der Niveaubispiele, ausgehend von der technischen und organisatorischen Entwicklung, auf die Notwendigkeit der Aufnahme neuer Beispiele hin (zu) überprüfen und eventuell Ergänzungen möglichst unverzüglich (zu) vereinbaren (ERA § 5.2.3).

3.8 Funktionsprobleme

Kritik wird – vor allem, aber nicht nur von den Berater/innen von Südwestmetall – an der Gewichtung und den Stufungen des Merkmals „Mitarbeiterführung“ geübt. ERA messe der Mitarbeiterführung eine zu geringe Bedeutung bei, was „fachliche“ Führung ebenso betreffe wie „disziplinarische“. Wünschenswert sei, die Gewichtung zu erhöhen und die Stufen auszudifferenzieren. Während die Berater, die IG Metall nahe stehen, dabei vor allem die unteren Stufenbeschreibungen dieses Merkmals im Visier haben (Stichwort „fachliche Führung“ bei Einführung von GPS), sind es bei den SWM-Beratern die oberen Stufen, deren finanzielle Dotierung ihres Erachtens deutlich zu gering angesetzt sei. Entsprechend klar artikuliert werden die Änderungswünsche: „Wenn ich etwas ändern müsste, und zwar heute und sofort, dann wäre es dieses“ (SWM-Berater). Auch Betriebsräte äußern Kritik. Häufig würden Beschäftigte nicht einsehen, dass sie sich den mit Führungsverantwortung verbundenen Stress antun sollten, wenn sich dies im Entgelt kaum auswirkt. „Aus heutiger Sicht“, so die Schlussfolgerung der IG Metall, würde man die Übernahme von Führungsverantwortung deshalb schon in einer Weise regeln, „dass eine Vorarbeiterfunktion immer auch entgeltrelevant ist.“

Bemängelt wird – wiederum ausgeprägter von Personalverantwortlichen – der teilweise als „statisch“ empfundene Charakter von ERA, der eine Entgelt- und damit auch Personalentwicklung nur möglich macht, wenn sie

mit einem Wechsel der Arbeitsaufgabe verbunden ist. ERA eröffnet zwar durch eine freiwillige Betriebsvereinbarung die Möglichkeit, ab Entgeltgruppe 7 Eingangs- und Zusatzstufen zu vereinbaren (ERA § 11), wodurch eine berufliche Entwicklung tarifkonform abbildbar wird. Eingangsstufen gelten für das erste Jahr der Beschäftigung in der jeweiligen Entgeltgruppe und erlauben das Unterschreiten der tariflich vorgesehenen Vergütung, wodurch den bei Übernahme einer Arbeitsaufgabe noch nicht gänzlich vorhandenen Erfahrungen Rechnung getragen werden soll. Mit Zusatzstufen sollen spezielle betriebliche Anforderungen an das Wissen und Können bewertet werden. Betriebszugehörigkeit darf ausdrücklich nicht berücksichtigt werden, da im Rahmen der Stufendefinition des Merkmals „Wissen und Können“ das Teilmerkmal „Erfahrung“ bereits bewertet ist. Von dieser tariflichen Möglichkeit wird allerdings nicht sehr häufig Gebrauch gemacht. 21 Prozent der Betriebsräte und 18 Prozent der Personalverantwortlichen geben an, es gäbe in ihrem Betrieb Eingangs- und Zusatzstufen entsprechend ERA § 11. Den ERA-Berater/innen der Tarifverbände erscheinen diese Werte noch hoch gegriffen. Ihnen sind kaum Betriebe bekannt, welche eine entsprechende Betriebsvereinbarung abgeschlossen haben.

Auch von den Betriebsräten wird der starke Anforderungsbezug bei der Arbeitsbewertung im Grundsatz nicht kritisiert. Das heißt aber nicht, sie bzw. die Beschäftigten hätten kein Interesse daran, den Korridor ihrer (voraussichtlichen) Entgeltentwicklung möglichst klar vorgezeichnet zu bekommen. Eher das Gegenteil ist der Fall. Das Interesse, eine Entwicklung und damit auch „Geschichtlichkeit“ in der Entlohnung zu sehen, bricht sich anders Bahn, nämlich in Form individuell definierter Entgeltkorridore mit verabredeten Anfangs- und Zielentgelten. Diese Praxis ist weit verbreitet. 53 Prozent der Personalverantwortlichen und 58 Prozent der Betriebsräte geben an, in ihrem Betrieb würde entsprechend verfahren. In kleineren Unternehmen ist diese Praxis seltener zu finden als in großen, aber selbst in Betrieben mit weniger als 100 Beschäftigten liegt der Anteil bei etwa einem Viertel. Im Gegensatz dazu liegt er in Betrieben mit mehr als 1.000 Beschäftigten etwa drei Mal so hoch. Die entwickelten betrieblichen Varianten unterscheiden sich erheblich und bewegen sich teilweise am Rande, teilweise aber auch jenseits der Tarifkonformität. Teils liegen die Anfangsentgelte deutlich unterhalb der Wertigkeit der übertragenen Arbeitsaufgabe und ohne dass zeitliche Abläufe und Verfahren der Entgeltsteigerung verbindlich geregelt wären, teils werden Fristen festgelegt, oft bleibt es aber in der Hand der Führungskräfte zu entscheiden, wann die nächste berufliche Entwicklungs- und Entgeltstufe erreicht ist. Die Einbeziehung der Betriebsräte in diesen Prozess ist auch keineswegs selbstverständlich.

Tabelle 17

**Beurteilung der Praktikabilität bzw. Handhabbarkeit sowie der Pflegekosten
des ERA-basierten betrieblichen Entgeltsystems**

| | | (eher) zufrieden | teils, teils | (eher) unzufrieden | weiß nicht |
|------------------------------------|----|---------------------|--------------|-----------------------|------------|
| Praktikabilität/ Handhabbarkeit | BR | 41 % | 35 % | 21 % | 3 % |
| | PM | 53 % | 29 % | 18 % | 1 % |
| Pflegekosten | BR | 29 % | 33 % | 9 % | 29 % |
| | PM | 55 % | 23 % | 19 % | 4 % |

Quelle: FATK Betriebsbefragung 2015

Es gibt somit durchaus Kritikpunkte an dem Stufenwertzahlverfahren, insgesamt gesehen wird dem System jedoch sowohl von den Personalverantwortlichen als auch von den Betriebsräten mehrheitlich eine gute Praktikabilität bzw. Handhabbarkeit attestiert. 53 Prozent der Personalverantwortlichen und 41 Prozent der Betriebsräte zeigen sich damit (eher) zufrieden, 18 Prozent (PM) bzw. 21 Prozent (BR) (eher) unzufrieden. Mehrheitlich zufrieden zeigen sich die Personalverantwortlichen auch mit den Pflegekosten des Systems.

Eine erhebliche Herausforderung für die Betriebsparteien ist die relative Komplexität des ERA. Hierzu zählt auch der Wechsel zu einer wertigkeitsprägenden Logik der Aufgabenbeschreibungen, d. h. dass nur jene Elemente der Arbeitsaufgaben in Anschlag gebracht, bepunktet und vergütet werden, welche für die Entgeltdifferenzierung wesentlich sind. Hinter einer Aufgabe stehende Zeitanteile geben nicht mehr den Ausschlag. Beide Aspekte, die Komplexität und die wertigkeitsprägende Logik der Aufgabenbeschreibungen, stehen in der standardisiert abgefragten und 17 Punkte umfassende Liste möglicher Probleme bzw. Herausforderungen in der Arbeitsbewertung an erster bzw. zweiter Stelle. Die Nachvollziehbarkeit wertigkeitsprägender Aufgabenbeschreibungen halten 40 Prozent der Betriebsräte und 36 Prozent der Personalverantwortlichen für ein sehr großes bzw. großes Problem, die Komplexität von ERA 34 Prozent (BR) bzw. 27 Prozent (PM). Weitere potenzielle Problemzonen werden demgegenüber deutlich seltener genannt.

Bewältigt werden kann die Komplexität des ERA relativ problemlos, solange in den Betrieben bzw. Verbänden ausreichend ERA-Kompetenzen vor-

handen sind. Dies war in der Einführungsphase des Tarifvertrags, die zurecht als „riesiges Qualifizierungsprogramm“ insbesondere im Hinblick auf die Arbeitsbewertung empfunden wurde, durchaus der Fall (Bahn Müller/Schmidt 2009:374). Darauf, so die Hoffnung, ließe sich aufbauen und dieser Fundus sollte auch nach Abschluss der Einführungsphase Gewähr für einen qualifizierten Umgang mit dem Tarifvertrag bieten. Und aus Sicht der Mehrheit der Betriebsräte und Personalverantwortlichen bestehen auch aktuell keine gravierenden Qualifizierungslücken, jedenfalls nicht auf der eigenen Seite. Sehr große oder große Qualifizierungsprobleme in ihren eigenen Reihen sehen lediglich 14 Prozent der Betriebsräte, gewisse immerhin 38 Prozent (Tabelle 18). Die ERA-Qualifikationen auf Arbeitgeberseite werden demgegenüber von den Betriebsräten deutlich häufiger als Problem angesehen. Die Personal/innen haben den umgekehrten Eindruck. Sie sind zudem hinsichtlich ihrer eigenen Kompetenzen weniger selbstkritisch als die Betriebsräte. 72 Prozent sehen darin eher kein oder überhaupt kein Problem.

Aus der Perspektive der Tarifparteien stellt sich die Situation anders dar. Das methodische Wissen und die erfahrungsbasierten Anwendungskompe-

Tabelle 18

Herausforderungen in der Arbeitsbewertung

| | | sehr großes/ großes Problem | gewisses Problem | eher kein/ überhaupt kein Problem | weiß nicht |
|---|----|--------------------------------|---------------------|---|---------------|
| Nachvollziehbarkeit „wertkeitsprägender“ Aufgabenbeschreibungen | BR | 40% | 34% | 27% | 0% |
| | PM | 36% | 37% | 26% | 2% |
| Komplexität des ERA | BR | 34% | 37% | 29% | 0% |
| | PM | 27% | 40% | 34% | 0% |
| Qualifikationslücken auf Arbeitgeberseite | BR | 30% | 41% | 27% | 1% |
| | PM | 5% | 24% | 72% | 0% |
| Qualifikationslücken auf Betriebsratsseite | BR | 14% | 38% | 47% | 0% |
| | PM | 17% | 33% | 51% | 0% |

Quelle: FATK Betriebsbefragung 2015

tenzen sind ihrer Einschätzung nach in den Betrieben schneller zurückgegangen als erhofft. Bedauernd wird seitens der ERA-Beauftragten der IG Metall konstatiert: „Da sind nur noch wenig Kompetenzen da“, „die Cracks werden weniger“ (IG Metall ERA-Beauftragte). Analoge Entwicklungen gibt es im Personalmanagement und bei den Führungskräften, die in den Betrieben für die ERA-Anwendung zuständig sind.

Die Gründe für den Kompetenzschwund liegen vor allem in der demographischen Entwicklung sowie den personellen Wechsellagen in den Verbänden, im Personalmanagement, bei den Führungskräften, den Betriebsräten und auch den Vertrauensleuten. Das Rad im Personalmanagement dreht sich immer schneller, („Wir haben in der Zwischenzeit die zweite und teilweise schon die dritte Generation an Personalern, die in den Firmen sind seit der ERA-Einführung, und da ist unglaublich viel Know-how verloren gegangen“, SWM) und auch ein Großteil der Betriebsräte und Vertrauensleute ist durch die zwischenzeitlich stattgefundenen Wahlen neu im Amt. Viele davon haben die ERA-Einführung nicht mehr miterlebt bzw. -gestaltet und an ERA-Schulungen teilgenommen. Analoges gilt für die hauptamtlichen Betriebsbetreuer der IG Metall. Die Folge: Die existierenden gewerkschaftlichen Referentenpools sind ausgedünnt.

Beide Tarifparteien sehen das Problem und beide versuchen, dem durch Schulungsangebote entgegen zu wirken. Südwestmetall führt in den regionalen Geschäftsstellen regelmäßige, mindestens jährlich stattfindende ERA-Schulungen durch, in denen vor allem jene Personen angesprochen werden, die neu in personalverantwortliche Funktionen gekommen sind. Die IG Metall bietet ebenfalls kontinuierlich Seminare zu den verschiedenen ERA-Feldern Arbeits-, Leistungs- und Belastungsbewertung an, die nach einem Nachfragezeitpunkt in den Jahren 2013/14 auch wieder stärkeren Zuspruch finden (Tabelle 19).

Eine prophylaktische ERA-Qualifizierung stößt allerdings an Grenzen, da das ERA-Handeln vieler Betriebsräte eher reaktiv als proaktiv ist. Aktiv werden die Betriebsräte in der Regel erst, wenn die Arbeitgeberseite eine Initiative startet und Entgeltbestandteile, die im Einführungsprozess in die „neue Welt“ gerettet werden konnten, in Gefahr sind. Erst dann fallen die mittlerweile eingetretenen Kompetenzlücken auf, wird die IG Metall konsultiert und werden Schulungen nachgefragt. Die Nachfrage ist also eher punktuell und situativ. Dementsprechend temporär und thematisch begrenzt ist der Kompetenzaufbau.

Umso wichtiger werden die in den Verbänden vorgehaltenen Kompetenzen, zumal, wie sich zwischenzeitlich gezeigt hat, bei einem komplexen Tarifwerk wie ERA nicht davon ausgegangen werden kann, dass die zu einer qua-

ERA-Seminare der IG Metall BaWü 2010–2015 (Bildungszentrum und Bildungs-kooperationen)

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|------------------|------|------|------|------|------|------|
| Seminare | | | | | | |
| Grundentgelt | 14 | 13 | 17 | 5 | 9 | 27 |
| Leistungsentgelt | 7 | 5 | 7 | 3 | 3 | 7 |
| Belastungen | 2 | 3 | 2 | 2 | 0 | 2 |
| Teilnehmertage | | | | | | |
| Grundentgelt | 795 | 792 | 767 | 410 | 618 | 909 |
| Leistungsentgelt | 276 | 212 | 365 | 147 | 162 | 390 |
| Belastungen | 42 | 102 | 75 | 111 | 0 | 90 |

Quelle: IMU 2016

lifizierten Anwendung, geschweige denn Fortentwicklung nötigen Kompetenzen flächendeckend und dauerhaft in den Betrieben aufrecht erhalten werden. Mehr denn je sind die Tarifverbände deshalb als Kompetenzzentren gefragt. Südwestmetall sieht sich auch in dieser Rolle und investiert in sie, versteht sich als Anwendungsberater, Systempfleger und nach wie vor auch als Systemwächter und zieht daraus den Honig der Anerkennung. Auch die IG Metall sieht sich als Kompetenzzentrum, hält ihr Netz an ERA-Beauftragten in den Verwaltungsstellen aufrecht, sie fungiert jedoch nach unserem Eindruck eher als mittlerweile personell schon ausgedünnte, gleichwohl (noch) meist erfolgreiche Task-Force im Brandfall.

3.9 Änderungsbedarf

Änderungs- bzw. Aktualisierungswünsche an den tariflichen Bestimmungen werden trotz der recht hohen Zufriedenheit der Betriebsparteien von einem überraschend hohen Anteil der Befragten geäußert. Er betrifft allerdings weniger das Stufenwertzahlverfahren selbst, sondern in erster Linie den Katalog betrieblicher Niveaubispiele (Tabelle 20). Gleichwohl sind von den Ände-

rungsbefürwortern auf Betriebsratsseite 45 Prozent der Meinung, diese sollten sich auch auf das System der Arbeitsbewertung/Eingruppierung beziehen, von den Personalmanagern teilt etwa ein Drittel diese Ansicht. Die Unterschiede nach Betriebsgröße sind nicht signifikant, bemerkenswert ist gleichwohl, dass sich bei den Betriebsräten der Anteil der Änderungsbefürworter in Großbetrieben mit mehr als 1.000 Beschäftigten auf 30 Prozent reduziert. Sie zeigen somit das schwächste Interesse, am Stufenwertzahlverfahren etwas zu ändern.

Auf die offen gestellte Frage, was am System der Arbeitsbewertung verändert werden soll, werden von den Betriebsräten am häufigsten unklare bzw. unpräzise Begrifflichkeiten genannt („was heißt wertigkeitsprägend?“). Die Begriffe und Beschreibungen sollen klarer formuliert, das Verfahren verständlicher und nachvollziehbarer gemacht und die Prozeduren vereinfacht werden. Reklamiert wird zudem von manchen die zu geringe Zahl von Entgeltgruppen. Es wird dafür plädiert, die Zahl auf mindestens 21 zu erhöhen, um Übergänge von einer Entgeltgruppe in die nächsthöhere zu erleichtern. Hinzu kommt, dass in den Augen einiger Befragter die Berufs-/Firmenerfahrung unzureichend berücksichtigt werde. Schließlich wird auch die Überprüfung und Korrektur der Einstufung bestimmter Arbeitsaufgaben angemahnt. Zu niedrig oder zu hoch bewertete Arbeitsaufgaben gibt es nach Meinung von 65 Prozent der Betriebsräte und 45 Prozent der Personalverantwortlichen. Dafür werden auch vielfältige Beispiele angeführt.

Am häufigsten als „unterbewertet“ genannt werden von Betriebsräten Arbeitsaufgaben in den gewerblichen Bereichen, die in der Regel von Angelern ausgeübt werden. Besonders hervorgehoben werden Lager- bzw. Logistikaktivitäten, aber auch Schweißer, Lackierer, Instandhalter oder Montagearbeiten unterhalb des Niveaus von Facharbeit. Aus den indirekten Bereichen werden häufig Sachbearbeitungstätigkeiten im Einkauf, im Vertrieb, in der Disposition, in der Buchhaltung sowie Assistenz- und Sekretariatstätigkeiten genannt. Auch jenseits des Niveaus von Facharbeit werden Unterbewertungen registriert, zuvorderst bei (Außen-)Monteuren, bei (älteren) qualifizierten Facharbeitern mit Spezialkenntnissen oder bei Betriebselektrikern. Aus den ehemaligen Angestelltenbereichen werden vorrangig Beschäftigte in der Entwicklung (Techniker) sowie im Vertrieb bzw. Marketing angeführt. Führungsfunktionen stehen ebenfalls in der Kritik, beginnend bei Vorarbeitern, Meistern über Abteilungsleiter bis hin zu Projekt-, Team oder Schichtleitern.

Als überbewertet gelten manchen Betriebsräten Beschäftigtengruppen bzw. Arbeitsaufgaben, die andere Betriebsräte als unterwertig ansehen,

etwa Führungskräfte, Montagetätigkeiten, Elektriker, Techniker, Beschäftigte im Vertrieb. Häufiger tauchen hier auch pauschale Kategorien auf wie „unproduktive“ Angestellte oder „allgemein Verwaltung“ auf.

Von den Vertreter/innen des Personalmanagements werden ähnliche Beschäftigtengruppen bzw. Tätigkeiten genannt, die als über- bzw. unterbewertet gelten. Von ihnen äußern sich jedoch weniger Befragte auf die offen gestellte Nachfrage. Das von ihnen gezeichnete Bild ist jedoch noch heterogener als das der Betriebsräte. Als unterbewertet gelten am häufigsten Sachbearbeitungstätigkeiten in den indirekten Bereichen (Vertrieb, Bilanzbuchhaltung, Entgeltabrechnung, Fertigungssteuerung/-planung, Kaufleute), gefolgt von HR-Aufgaben. Technische Arbeitsaufgaben werden nicht genannt, Tätigkeiten in den gewerblichen Bereichen selten.

Auch bei den als „überbewertet“ genannten Tätigkeiten bzw. Personengruppen ist das Profil bei den Personalmanagern weniger klar konturiert als bei den Betriebsräten, die Verteilung zwischen direkten und indirekten Funktionen bzw. Arbeitsaufgaben ist jedoch ausgeglichener. Einfache Helfertätigkeiten in der Produktion, Montier- und Bedientätigkeiten, Tätigkeiten in der Qualitätssicherung und Betriebselektriker, aber auch einfache kaufmännische Tätigkeiten, Aufgaben in der Buchhaltung bzw. im Rechnungswesen oder auch allgemein „ehemalige Angestellte“ halten die Personalverantwortlichen, die sich auf die offen gestellte Nachfrage geäußert haben, für überbewertet.

Die Personalverantwortlichen sähen zudem gerne Eingangs- und Entwicklungsstufen in das Bewertungssystem systematischer eingebunden. Zudem sollte die Gewichtung des Merkmals „Mitarbeiterführung“ erhöht und die Komplexität des Systems verringert werden.

Im Zentrum der Änderungswünsche steht der Katalog tariflicher Niveaubispiele. Einen hohen Aktualisierungs- bzw. Ergänzungsbedarf konstatieren hier 19 Prozent der Betriebsräte und 11 Prozent der Personaler/innen, einen gewissen Bedarf jeweils etwa zwei Drittel. Unterschiede nach Betriebsgröße gibt es hinsichtlich des artikulierten Änderungs- und Anpassungserfordernisses nicht.

Offen nach konkreten Änderungen am tariflichen Beispielt katalog gefragt, wird vor dem Hintergrund neuer und/oder veränderter Arbeitsaufgaben eine Erweiterung um neue bzw. eine Überarbeitung bestehender Beispiele am häufigsten genannt. Auch neue Berufsbilder und Ausbildungsabschlüsse (Bachelor, Master) werden als Gründe genannt. Zudem soll – insbesondere, aber nicht nur aus Sicht der Personaler/innen – die Anzahl der tariflichen Beispiele vergrößert werden.

Tabelle 20

Änderungs- bzw. Aktualisierungsbedarf am System der Arbeitsbewertung/ Eingruppierung sowie am Katalog tariflicher Niveaubeispiele

„Gibt es aus Ihrer Sicht Änderungs- bzw. Aktualisierungsbedarf an den bestehenden tariflichen Regelungen?“

| | am System der Arbeits- bewertung/Eingruppierung | am Katalog tariflicher Niveaubeispiele |
|----|--|---|
| BR | 45 % | 60 % |
| PM | 33 % | 77 % |

„Gibt es nach Meinung des Betriebsrats/Personalmanagements einen Ergänzungs- bzw. Aktualisierungsbedarf an den tariflichen Niveaubeispielen?“

| | hoher Bedarf | gewisser Bedarf | kein Bedarf | weiß nicht |
|----|--------------|--------------------|-------------|------------|
| BR | 19 % | 64 % | 14 % | 3 % |
| PM | 11 % | 66 % | 21 % | 2 % |

„Gibt es Arbeitsaufgaben bzw. Beschäftigtengruppen, die Ihres Erachtens zu hoch bzw. zu niedrig bewertet sind?“

| | Ja | Nein | weiß nicht |
|----|------|------|------------|
| BR | 65 % | 29 % | 6 % |
| PM | 45 % | 36 % | 19 % |

Quelle: FATK Betriebsbefragung 2015

3.10 Resultate der Arbeitsbewertung: Die Besetzung der Entgeltgruppen in der Fläche

Vor ERA war der Entwicklungskorridor, der Arbeitern und Angestellten offen stand, durch die gruppenspezifischen Systeme für Arbeiter, Kaufleute, Techniker und Meister vorgegeben – und er war nicht zu überspringen. Für die Eingruppierung von Arbeitern standen insgesamt 12 Lohn- bzw. Arbeitswertgruppen zur Verfügung, davon fünf unterhalb des Niveaus von Facharbeit. Für technische bzw. kaufmännische Angestellte, die getrennte Systeme

hatten, waren es jeweils sieben Gehaltsgruppen, lediglich eine davon war für Arbeitsaufgaben vorgesehen, für die i. d. R. keine abgeschlossene dreijährige Berufsausbildung nötig war. Hinzu kamen die Meister, die je nach Komplexität ihrer Aufgaben in weitere fünf Gehaltsgruppen eingruppiert werden konnten.

Im Jahr 2005, dem letzten Jahr, in dem Südwestmetall eine Verdiensterhebung vor Einführung des ERA durchführte, befanden sich von den Arbeitern im Tarifgebiet Nordwürttemberg-Nordbaden 14 Prozent im Segment angelernter Arbeit, 39 Prozent im mittleren Facharbeitssegment und 46 Prozent im oberen (Tabelle 21). Von den kaufmännischen und technischen Angestellten war unter der Eckentgeltgruppe niemand eingruppiert. Arbeit unterhalb des Niveaus von Facharbeit, so könnte man daraus schließen, hat es in den Angestelltenbereichen der M+E-Industrie Baden-Württemberg demnach schon seit Mitte der 1970er Jahren nicht mehr gegeben. Das erscheint nun allerdings recht unwahrscheinlich und deutet eher darauf hin, wie unterschiedlich die Maßstäbe waren und wie wenig ernsthaft die Arbeitsbewertung bei Angestellten lange betrieben wurde. Aussagefähige Arbeitsbeschreibungen gab es selten, eine systematische Arbeitsbewertung fand meist nicht statt, geschweige denn eine, die auf einem analytischen Bewertungssystem beruht hätte.

Das änderte sich mit ERA. Seither gibt es insgesamt 17 Entgeltgruppen, davon sechs unterhalb des Niveaus von Facharbeit (EG 1–6), fünf im Bereich qualifizierter Facharbeit (EG 7–12) und weitere fünf in der „Oberliga“, die i. d. R. einen Fachhochschul- oder Universitätsabschluss voraussetzt. Die ERA-Einführung führte zunächst dazu, dass sich der Anteil der Beschäftigten, die im Segment angelernter Arbeit eingruppiert sind, stark erhöhte. Er stieg von 17 Prozent im Jahr 2005 auf 33 Prozent im Jahr 2007. Die Gründe hierfür liegen auf mehreren Ebenen. Erstens wurden durch die komplette Neubewertung aller Arbeitsaufgaben auf Basis eines strikt anforderungsorientierten Systems alle nicht tarifkonformen Eingruppierungen korrigiert, was bei Anlernertätigkeiten und im Übergang zu Facharbeit zu deutlich mehr Ab- als Aufwertungen führte. Zweitens sind Belastungen, die bisher im summarischen System bei Arbeitern zu höheren Eingruppierungen führen konnten, von der Grundentgeltfindung abgekoppelt und in eine von der Entgeltgruppe unabhängige Zulage überführt, was den Anteil unterhalb der Eckentgeltgruppe ebenfalls ansteigen ließ. Drittens wurden nun auch Angestelltentätigkeiten einer systematischen Arbeitsbewertung unterzogen mit dem Ergebnis, dass in kaufmännischen und administrativen Bereichen, teilweise auch in technischen Bereichen erstmals in relevanter Zahl Anlernertätigkeiten ausge-

Tabelle 21

**Besetzung der Lohn- und Gehaltsgruppen in der M+E-Industrie Nordwürttemberg-Nordbaden
1975–2005**

| Arbeitswert-/Lohngruppen Arbeiter (analytisches System) | | | | | | | | |
|--|-------------|-----|-------------|-----|-------------|-----|-------------|-----|
| | 1977 | | 1985 | | 1996 | | 2005 | |
| I | 1% | | 0% | | 0% | | 0% | |
| II | 7% | | 4% | | 1% | | 0% | |
| III | 8% | 35% | 8% | 29% | 6% | 22% | 3% | 14% |
| IV | 10% | | 9% | | 7% | | 5% | |
| V | 10% | | 9% | | 8% | | 6% | |
| VI* | 11% | | 10% | | 9% | | 8% | |
| VII | 16% | 40% | 17% | 42% | 14% | 40% | 13% | 39% |
| VIII | 13% | | 15% | | 17% | | 19% | |
| IX | 10% | | 12% | | 15% | | 19% | |
| X | 6% | 25% | 7% | 29% | 9% | 38% | 10% | 46% |
| XI | 4% | | 5% | | 6% | | 8% | |
| XII | 4% | | 5% | | 8% | | 10% | |
| Gehaltsgruppen Kaufleute | | | | | | | | |
| | 1975 | | 1985 | | 1996 | | 2005 | |
| K 1 | 4% | 26% | 1% | 15% | 1% | 9% | 0% | 6% |
| K 2* | 22% | | 14% | | 8% | | 6% | |
| K 3 | 21% | 43% | 22% | 44% | 20% | 45% | 17% | 40% |
| K 4 | 22% | | 22% | | 25% | | 23% | |
| K 5 | 13% | | 16% | | 19% | 47% | 22% | |
| K 6 | 12% | 32% | 13% | 40% | 15% | | 18% | 53% |
| K 7 | 7% | | 11% | | 13% | | 13% | |

| Gehaltsgruppen technische Angestellte | | | | | | | | |
|---------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| T 1 | 1% | | 1% | | 0% | 2% | 0% | |
| | | 7% | | 5% | | | | 1% |
| T 2* | 6% | | 4% | | 2% | | 1% | |
| T 3 | 12% | | 8% | | 7% | 22% | 5% | |
| | | 32% | | 24% | | | | 19% |
| T 4 | 20% | | 16% | | 15% | | 14% | |
| T 5 | 21% | | 23% | | 22% | 76% | 24% | |
| T 6 | 23% | 61% | 26% | 70% | 28% | | 30% | 80% |
| T 7 | 17% | | 21% | | 26% | | 25% | |

* Eckentgeltgruppe = mindestens 3-jährige Berufsausbildung.
Quelle: Südwestmetall Lohn- und Gehaltsstrukturerhebungen

wiesen wurden. Viertens hatten die Arbeitgeber den neuen Tarifvertrag teilweise ausgesprochen restriktiv angewendet, was ebenfalls den Anteil unterhalb der Eckentgeltgruppe ansteigen ließ.

Im weiteren Fortgang ist der Anteil unterhalb der Eckentgeltgruppe wieder leicht gesunken, stagnierte dann allerdings bis 2014 auf einem Niveau von etwa 30 Prozent. Auch im „Mittelfeld“ (EG 7–12) und in der „Oberliga“ (EG13–17) gab es seit 2009 kaum noch Veränderungen. Im Zeitraum 2014–2016 zeigt sich wieder, wie in der Vor-ERA-Zeit, eine Eingruppierungsdrift nach oben. Der Anteil im unteren Segment sinkt, jener im obersten steigt. Ob es sich dabei um einen anhaltenden Trend handelt, wie er schon in der Vor-ERA-Zeit zu verzeichnen war, muss offen bleiben. Möglicherweise ist die Erhöhung auch der leichten Veränderung des von Südwestmetall erfassten Samples geschuldet, das sich durch die Einführung eines neuen Datenerhebungsmodus ergab. Hierdurch hat der Anteil der Beschäftigten in Großbetrieben, bei denen die Quoten der Angelernten niedriger und jene der Hochqualifizierten höher liegen, gesteigert. Der Arbeitgeberverband sieht diese Entwicklung mit einer gewissen Sorge und er setzt einiges daran, ihm unbegründet erscheinende Höhergruppierungen in Beratungsgesprächen mit Unternehmen zu thematisieren.

Bündelt man die Entgeltgruppen in drei Segmente, die (im Wesentlichen) die Qualifikationsstufen bzw. Entwicklungsräume für bestimmte Beschäftigtengruppen umreißen, zeigt sich im Jahr 2016 folgendes Bild: Im Segment angelernter Arbeit (EG 1–6) waren 28 Prozent der Beschäftigten eingruppiert, im Segment qualifizierter Facharbeit (EG 7–12) 44 Prozent und im

Tabelle 22

**Entgeltgruppenbesetzung in der Metall- und Elektroindustrie 2009–2016
(Baden-Württemberg)**

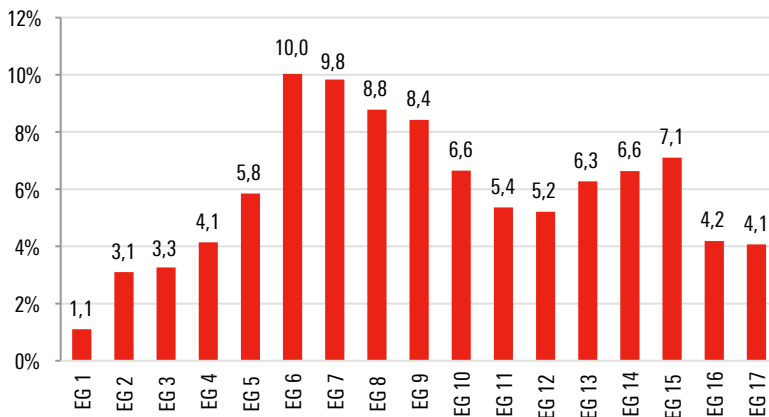
| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2016 |
|----------|------|------|------|------|------|------|------|
| EG 1–6 | 31% | 31% | 31% | 31% | 29% | 30% | 28% |
| EG 7–12 | 42% | 43% | 42% | 43% | 43% | 43% | 44% |
| EG 13–17 | 27% | 26% | 27% | 26% | 28% | 27% | 28% |

Anmerkung: EG 7 Eckentgeltgruppe = mind. 3-jährige Berufsausbildung.
Quelle: Südwestmetall: Verdiensterhebungen

oberen Segment (EG 13–17), das i. d. R. einen Fachhochschul- oder Universitätsabschluss voraussetzt, 28 Prozent.

Sieht man sich Entgeltgruppenbesetzung in den tarifgebundenen Betrieben Baden-Württembergs noch etwas detaillierter an, zeigt sich folgende Verteilung:

- Die prozentuale Besetzung der Entgeltgruppen gleicht dem Bild zweier Wellen. Der Scheitelpunkt der ersten und höchsten Welle wird in der Entgeltgruppe sechs erreicht. In ihr sind die meisten der Tarifbeschäftigten eingruppiert. Danach sinken die Anteile von 10 Prozent auf 5,2 Prozent in der Entgeltgruppe zwölf um danach wieder anzusteigen. In der Entgeltgruppe 15 wird ein zweiter, nicht mehr so hoher Scheitelpunkt erreicht (7,1 Prozent) um danach wieder deutlich bis zur EG 17 (4,1 Prozent) abzufallen.
- Die Entgeltgruppe eins ist zum Leidwesen der Arbeitgeber („absolut tragisch“ SWM-Berater) so gut wie nicht besetzt (1,1 Prozent); relevante Größenordnungen werden erst in der Entgeltgruppe zwei erreicht. Der Gegenpol, die EG 17 ist (diesmal zum Leidwesen der Betriebsräte) ebenfalls nur schwach besetzt (4,1 Prozent). Das Gros der Beschäftigten, nämlich 44 Prozent, ist im Entwicklungsfeld qualifizierter Facharbeit eingruppiert, d. h. im Bereich von Entgeltgruppe sieben bis Entgeltgruppe zwölf (duale Ausbildung und Berufserfahrung und Zusatzqualifikation). Tarifsystematisch beginnt das (Fach-)Hochschulsegment mit der EG 12. Die EG 12 ist für sie jedoch eher das Startfeld und nicht die Landebahn ihrer beruflichen Entwicklung.

Besetzung der Entgeltgruppen in der M+E-Industrie Baden-Württemberg 2016

Quelle: Südwestmetall Verdiensterhebung

Ein Blick auf die Besetzung der Entgeltgruppen nach Betriebsgröße macht deutlich, dass der Anteil der Beschäftigten, die im Segment angelernter Tätigkeiten eingruppiert sind, in Kleinbetrieben deutlich höher ist als in Großbetrieben. In den Entgeltgruppen, die in der Regel einen (Fach-)Hochschulabschluss voraussetzen, ist es dagegen umgekehrt. Großbetriebe mit mehr als 2000 Beschäftigten gruppieren ein Drittel ihrer Beschäftigten im oberen Segment ein, Kleinbetriebe mit weniger als 100 Beschäftigte dagegen lediglich 13 Prozent. Relativ geringe Unterschiede gibt es hingegen im Segment qualifizierter Facharbeit (EG 7–12).

Vergleichbar groß – und mit der Betriebsgröße zusammenhängend – ist die Varianz zwischen den Branchen. Den höchsten Anteil Angelernter hat die EMB-Industrie (46 Prozent), den geringsten der Straßenfahrzeugbau (26 Prozent) und der Maschinenbau (28 Prozent). Letzterer weist den höchsten Anteil Beschäftigter im Segment qualifizierter Facharbeit auf (54 Prozent). Führend in der „Oberliga“ der Eingruppierung ist der Straßenfahrzeugbau (33 Prozent) und die Elektrotechnische Industrie, Schlusslicht die EMB-Industrie (9 Prozent).

Tabelle 23

Entgeltgruppenbesetzung tarifgebundener Betriebe in der M+E-Industrie Baden-Württemberg 2014

| | EG 1–6 | EG 7–12 | EG 13–17 |
|-----------------------------|--------|---------|----------|
| bis 99 Beschäftigte | 41 % | 46 % | 13 % |
| 100–249 Beschäftigte | 36 % | 48 % | 15 % |
| 250–499 Beschäftigte | 37 % | 45 % | 19 % |
| 500–999 Beschäftigte | 31 % | 49 % | 20 % |
| 1.000–2.000 Beschäftigte | 30 % | 45 % | 25 % |
| 2.000 und mehr Beschäftigte | 25 % | 42 % | 33 % |
| <hr/> | | | |
| Straßenfahrzeugbau | 26 % | 41 % | 33 % |
| Maschinenbau | 28 % | 54 % | 18 % |
| Elektrotechnik | 29 % | 39 % | 32 % |
| Feinmechanik, Optik, Uhren | 35 % | 46 % | 19 % |
| EMB | 46 % | 44 % | 9 % |
| übrigen M+E-Industrie | 35 % | 40 % | 24 % |

Quelle: Südwestmetall Verdiensterhebung 2014

Exkurs 1: Benchmark der Arbeitsaufgaben und Verdienste: Die aufgabenbezogene Entgeltstatistik von Südwestmetall

Südwestmetall hat im Zuge der ERA-Einführung ein neues Instrument implementiert, das allen Mitgliedern, ob tarifgebunden oder nicht, angeboten wird und das nicht unerheblichen Einfluss auf die (Selbst-)Kontrolle der betrieblichen Eingruppierung hat: das „Benchmark Aufgabenbezogene Entgelte“ (bis 2014: „Aufgabenbezogene Entgeltstatistik“). Mit ihr werden nicht nur wie vor ERA alle tariflichen und übertariflichen Entgeltbestandteile, also die Effektivverdienste, detailliert erhoben und ausgewertet, sondern die Ver-

dienste sind mit den jeweiligen Aufgabenbeschreibungen hinterlegt. Damit lassen sich nicht nur Aussagen über die Tarif- und Effektivverdienste der Beschäftigten differenziert nach Entgeltgruppen, Geschlecht, Branchen und Regionen treffen, sondern auch nach Arbeitsaufgaben entsprechend der ERA-Systematik. Grundlage der Zuordnung von Arbeitsaufgaben und Verdiensten sind zum einen die 122 tariflichen Niveaubispiele sowie derzeit 80 bis 100 von Südwestmetall erarbeitete Zusatzbeispiele, die in die Tarifsystematik eingearbeitet sind. Durchgeführt wird die Erhebung seit dem Jahr 2008 jährlich. Die Beteiligungsquote liegt bei knapp 50 Prozent der Mitgliedsbetriebe des Verbands (2014 N=418), die Befragung enthält Datensätze von ca. 270.000 Personen und repräsentiert damit knapp 70 Prozent aller Beschäftigten in tarifgebundenen Betrieben.

Der Nutzen für die Unternehmen besteht vor allem darin, dass sie ihren Betrieb im Vergleich zu anderen verorten können. Ihnen werden nicht nur aggregierte, sondern betriebsbezogene Auswertungen zur Verfügung gestellt, anhand derer sie ablesen können, wo sich ihr Betrieb z.B. im Hinblick auf die Eingruppierung bzw. Bezahlung von bestimmten Arbeitsaufgaben befindet: im Mittelfeld, an den Rändern oder jenseits der regional bzw. in dem Spartensegment üblichen Spannweite. Zeitliche Entwicklungen sind durch eine regelmäßige, jährliche Teilnahme der Betriebe ebenfalls darstellbar. „Damit eröffnet sich die Chance, die eigene Position zu beurteilen, wichtige Handlungsfelder zu erkennen und erforderliche Veränderungsprozesse anzuzuregen“ (SWM 2013). Die Personalverantwortlichen der Betriebe haben damit erstmals volle Markttransparenz mit der Möglichkeit, zeitnah und kontinuierlich eine eingetretene Entgelt drift bezogen auf jede Arbeitsaufgabe bzw. Aufgabenfamilie zu erkennen und ggf. gegenzusteuern. Die Intensität der Nutzung dieses Instruments variiert. Es gibt Betriebe, die davon kaum Gebrauch machen, die meisten Personalverantwortlichen unserer Fallbetriebe nutzen die Entgeltstatistik aber regelmäßig, halten es für „absolut hilfreich“ bzw. „enorm wichtig“.

„Wir machen da immer mit und nutzen das auch. [...] Wir schauen dann einfach, Benchmark natürlich, wo liegen wir. [...] Man erkennt, ob die anderen Betriebe da übertariflich was draufpacken. Wenn das mehr ist als der Tarif vorsieht, dann sieht man ja, dass da wohl offensichtlich was draufgelegt wird. Das finden wir sehr spannend.“ (PM Schläuche 1)

„Man sieht, dass wir gut bezahlen, aber nicht viel oben drüber.“

Das Benchmark Aufgabenbezogene Entgelte ist ein „Instrument zur Selbstdisziplinierung“, das offensichtlich in die gewünschte Richtung wirkt. Eine Entgelt drift, wie sie vor ERA zu verzeichnen war, ist, wie wir in Abschnitt 3.7 zeigen werden, bisher nicht feststellbar.

Südwestmetall handhabt dieses Instrument bisher eher defensiv. Ungebetene Interventionen in die betriebliche Entlohnungspraxis, etwa bei einer sich abzeichnenden Entgelt drift nach oben bezogen auf bestimmten Arbeitsaufgaben, erfolgen nicht. Aus datenschutzrechtlichen Gründen sind den Verbandsingenieuren auch nur Informationen zugänglich, die von den Betrieben freigegeben werden. Offensivere Interventionen sind allerdings auch nicht nötig, da die Daten für sich sprechen.

„Wenn eine Firma im Vergleich zu einer anderen nach oben driftet, dann sehen die sofort, dass es an der Zeit ist, dass sie die Handbremse wieder anziehen sollten, damit sie wieder in den üblichen Bereich kommen, ohne dass ich als Verbandsingenieur einen Beratungseinsatz fahren muss.“ (SWM Verbandsingenieur)

Die Entgeltstatistik fungiert somit als Instrument der Selbstkontrolle der Betriebe in ihrer Entgelt politik und sie entlastet zugleich den Arbeitgeberverband.

„Für mich ist das ein riesen Vorteil. Sonst bin ich derjenige, der begründen muss, dass hier was gemacht werden sollte.“ (SWM Verbandsingenieur)

Entlang von „Zahlen, Daten, Fakten“ arbeitet man gemeinsam an den betrieblichen Strukturen. SWM fungiert dabei als „Sparringspartner“ in der betrieblichen Diskussion, was, so jedenfalls die Selbsteinschätzung, von den Betrieben geschätzt wird.

Interessant ist die aufgabenbezogene Entgeltstatistik nicht nur für tarifgebundene, sondern auch für OT-Betriebe, da sie dadurch eine Orientierung gewinnen, wie sich der tarifgebundene Teil der Branche verhält.

„Alle Welt um sie herum spricht ERA, die Bindung an die ‚alte Welt‘ ist auch nicht mehr da, also an was orientieren die sich heute? An ERA! Also werden sie sich zwangsweise mit diesem Thema auseinandersetzen.“ (SWM Verbandsingenieur)

Exkurs 2: Gender-Pay-Gap in der Arbeitsbewertung?

Der Gender-Pay-Gap in der Entlohnung, speziell in der Arbeitsbewertung, ist seit Jahren in der Diskussion und seit Vorlage des Gesetzentwurfs zur Verbesserung der Entgeltgleichheit zwischen Frauen und Männern auch im politischen Raum ein Konfliktfeld. Wie ist es um die Genderneutralität von ERA bestellt?

Aus Sicht der Tarifverbände ist die Antwort eindeutig: ERA-BaWü ist diskriminierungsfrei. Das geben alle von uns befragten Tarifakteure zu Protokoll. Die (Selbst-)Sicherheit der Tarifparteien, ein genderneutrales System geschaffen zu haben, beruht nicht zuletzt darauf, dass bereits im Entwicklungs- und Verhandlungsprozess von ERA dieser Aspekt berücksichtigt wurde. Die gesetzlichen Vorgaben sowie die Rechtsprechung auf nationaler und europäischer Ebene waren nach übereinstimmender Darstellung der Verbandsvertreter beider Seiten eine Leitlinie im Entwicklungsprozess.

„Tarifvertraglich sind wir sauber. [...] Wir haben uns als Messlatte die Rechtsprechung genommen. Wir haben gesagt, das sind die Kriterien, so muss ein System gestaltet sein, damit das diskriminierungsfrei ist und an dem richten wir das aus. Und das haben wir gemacht.“ (IGM BZ)

„Wir waren und wir sind felsenfest davon überzeugt, dass es im System kein Problem geben kann. Mit unserer Brille und unserer gemeinsamen Brille.“ (SWM GF)

Im Laufe des Verhandlungsprozesses gab es zwar kurzfristig gewisse Unsicherheiten, da von externer Seite im Nachhinein das von Katz und Baitsch (1997, 2006) entwickelte System der Arbeitsbewertung (Abakaba) ins Spiel gebracht wurde („Da haben sich alle ein bisschen aufgeregt“), die Tarifparteien waren und sind jedoch davon überzeugt, mit ihrem System den Anforderungen in vollem Umfang gerecht geworden zu sein. Im Nachgang zur Einführung sei ERA zudem auch von führenden Geschlechterforscherinnen auf erkennbare Diskriminierungen hin überprüft worden – ohne nennenswerte Beanstandungen (Jochmann-Döll/Ranftl 2010, S. 11).

Die ERA-Beauftragten der IG Metall sowie die Berater/innen von Südwestmetall bestätigen dies durchweg.

„ERA ist nicht nur im Kern, sondern absolut genderneutral. Nirgendwo sind geschlechtsspezifische Themen zu finden.“ (Verbandsingenieur SWM)

Teilweise werden auch Einschätzungen getroffen, nach der in bestimmten Tätigkeitssegmenten bisweilen sogar positive Entwicklungen bei der Bezahlung von Frauen mit ERA ausgelöst wurden.

„Ich sehe sogar positive Entwicklungen, gerade in Betrieben mit hohen Frauenanteilen in der Produktion. Bei Betrieb X und Betrieb Y sind Frauen besser bewertet worden als davor. Ich kenne keinen Fall, wo jemand wegen Genderdiskriminierung auf mich zugekommen ist.“ (ERA-Beauftragter der IG Metall)

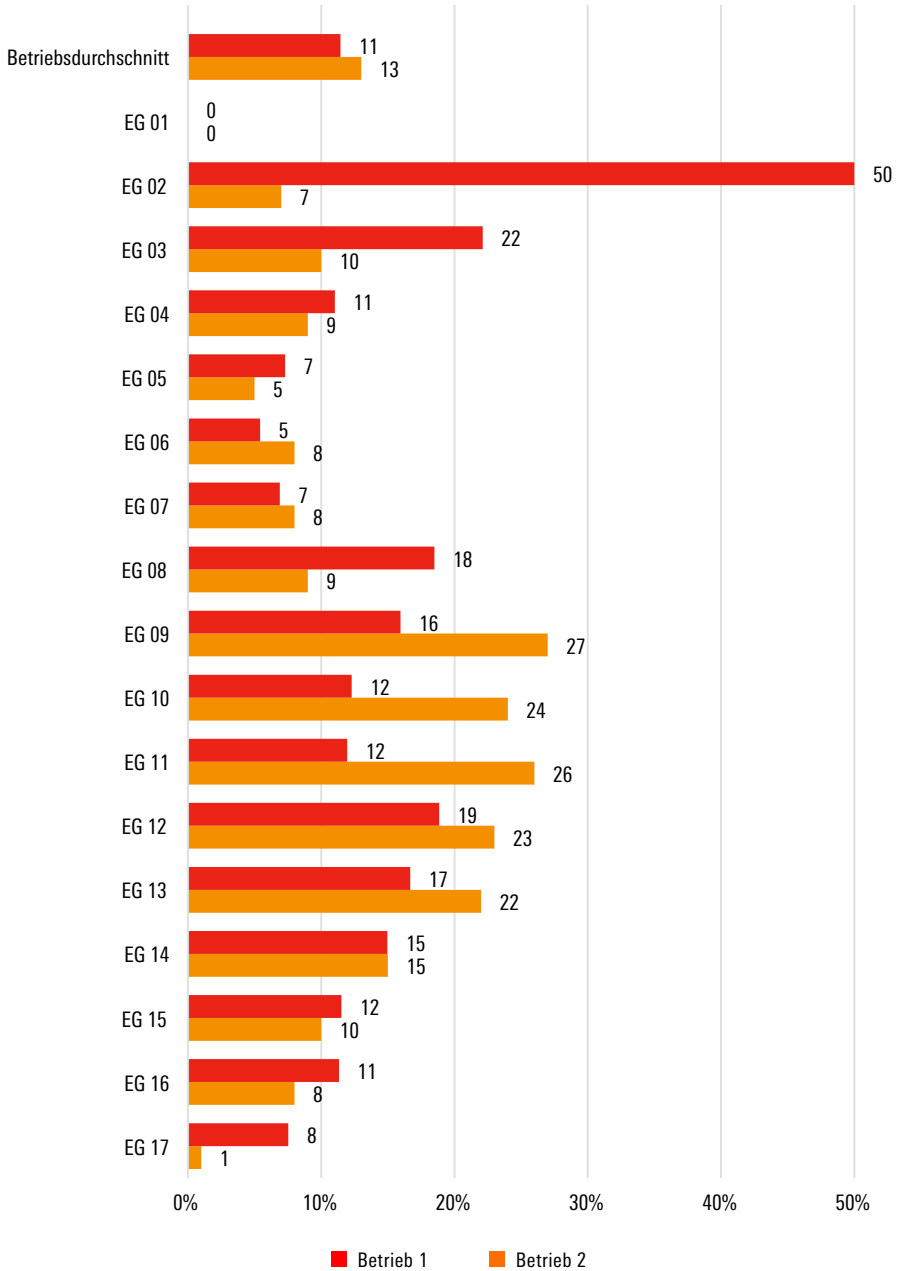
Andererseits gibt es in der IG Metall vereinzelt auch Stimmen, die von diskriminierenden Praktiken in der Eingruppierung berichten, die jedoch nicht der Tarifsystematik geschuldet seien, sondern Resultat der konkreten Anwendung bei der Zuordnung von Personen zu Entgeltgruppen.

Inwieweit diese Kritik gerechtfertigt ist bzw. ein nachweisbarer Gender-Pay-Gap in der Arbeitsbewertung existiert, lässt sich auf Basis unseres Datenmaterials nicht klären. Zwar kennen wir aus einigen Betrieben die Besetzung der Entgeltgruppen nach Geschlecht (siehe [Abbildung 4](#)), diese Daten sind jedoch schon aus systematischen Gründen nicht geeignet, Genderdiskriminierungen in der Arbeitsbewertung nachzuweisen. Sie geben auch keine klaren Hinweise auf eine ggf. vorliegende Entgeltdiskriminierung im Grundentgelt. Im einen Fall sind Frauen in den untersten beiden Entgeltgruppen überrepräsentiert (in den Entgeltgruppen 8–15 allerdings auch), im anderen Fall liegt ihr Anteil in den Entgeltgruppen 2 bis 8 unter dem betrieblichen Durchschnitt, in den Entgeltgruppen 9 bis 14 dagegen darüber. Um klären zu können, ob ein systematischer Gender-Pay-Gap vorliegt, wären geschlechterbezogene Paarvergleiche vergleichbarer Arbeitsaufgaben erforderlich, über die Südwestmetall mit ihrer aufgabenbezogenen Verdiensterhebung grundsätzlich verfügt, die uns jedoch nicht zugänglich sind.

Insofern müssen wir uns auf die Einschätzungen der Tarif- und Betriebsparteien beschränken. Und diese sind, wie erwähnt, nicht nur bei den befragten Vertreter/innen der Tarifparteien, sondern auch bei den interviewten betrieblichen Akteuren eindeutig: Die große Mehrheit kann keine von ERA ausgehenden Diskriminierungen erkennen. Das gilt für Betriebsräte („da gibt’s keine Probleme“) wie für die Vertreter des Personalmanagements („Das System ist ein gutes“).

Dieser Eindruck wird durch die Befunde der schriftlichen Befragung bestätigt. Die Genderneutralität ist der Aspekt der betrieblichen Entgeltsysteme, welcher von beiden Akteursgruppen mit Abstand am positivsten bewert-

Frauenanteil je Entgeltgruppe in zwei Großbetrieben der M+E-Industrie



tet wird. 71 Prozent der Betriebsräte und 88 Prozent der Personaler/innen geben an, mit der „Gleichbehandlung von Männern und Frauen“ ihres betrieblichen Entgeltsystems (eher) zufrieden zu sein. Die Gruppe der (eher) Unzufriedenen umfasst bei den Betriebsräten 11 Prozent und bei den Personaler/innen 0 Prozent. Weibliche Personalverantwortliche, obgleich von der Diskriminierungsfreiheit ihres Systems ebenfalls mehrheitlich überzeugt, sind in ihrem positiven Votum etwas zurückhaltender als männliche. Für Betriebsrätinnen trifft eher das Gegenteil zu (Tabelle 24).

Die Ungleichbehandlung von Frauen und Männern ist auch kein großes Problem der Arbeitsbewertung, zumindest keines, das betriebliche Debatten auslöst und damit Handlungsdruck erzeugt. Von den Betriebsräten geben lediglich 8 Prozent an, der Aspekt der „Genderneutralität von ERA“ sei ein sehr großes bzw. großes Problem, 16 Prozent sehen ein gewisses und 77 Prozent (eher) kein Problem. Die Personalverantwortlichen beurteilen den Aspekt der Ungleichbehandlung noch unkritischer. Ein sehr großes bzw. großes Problem wird von niemandem konstatiert, 5 Prozent der Personaler/innen sehen ein gewisses und 95 Prozent (eher) kein Problem. Signifikante Unterschiede nach Betriebsgröße und Branche zeigen sich nicht. Auch das Geschlecht der Befragten spielt keine statistisch nachweisbare Rolle.

Insofern lassen sich die Zahlen dahingehend deuten, dass die Diskriminierungsfreiheit in der Arbeitsbewertung aus Sicht der Betriebs- wie der Tarifparteien mit wenigen Abstrichen gewährleistet ist. Begründet wird die Genderneutralität von ERA in erster Linie mit dem anforderungsbezogenen Stufenwertzahlverfahren. Mithilfe dieses Systems könnten die Arbeitsanforderungen präziser als mit rein summarischen Verfahren definiert werden, wodurch ein höheres Maß an Objektivität erreicht wird. Die Arbeitsbewertung folge transparenten und nachvollziehbaren Regeln und stelle die Tätigkeit, nicht die Person ins Zentrum der Bewertung. Die davor in Teilen Baden-Württembergs angewandte summarische Arbeitsbewertung ließ größere Spielräume für subjektiv gefärbte, interessengeleitete Bewertungen und damit auch für diskriminierende Eingruppierungen. Durch die Verallgemeinerung des Stufenwertzahlverfahrens auf das gesamte Tarifgebiet sind die Einfallstore für Diskriminierungen eher kleiner geworden, ein Befund, der auch von Döll/Ranftl (2010, S. 77 ff.) bestätigt wird. Insgesamt gibt es somit nach dem, was wir aus den Interviews bei den Tarifverbänden, in den Betrieben und durch die schriftliche Befragung wissen, keine gewichtigen Anhaltspunkte dafür, die These einer Diskriminierungsfreiheit der ERA-Arbeitsbewertung zu verwerfen.

Beurteilung der Gleichbehandlung von Männern und Frauen/Diskriminierungsfreiheit**Bewertung des Aspekts „Gleichbehandlung von Männern und Frauen/Diskriminierungsfreiheit“ im jetzigen betrieblichen Entgeltsystem**

| | | zufrieden | eher zufrieden | teils, teils | eher unzufrieden | unzufrieden |
|----|--------|-----------|----------------|--------------|------------------|-------------|
| PM | Männer | 61% | 33% | 6% | 0% | 0% |
| | Frauen | 43% | 43% | 15% | 0% | 0% |
| BR | Männer | 9% | 43% | 30% | 16% | 4% |
| | Frauen | 17% | 42% | 33% | 8% | 0% |

Die aktuell größten Herausforderungen in der Arbeitsbewertung: Ungleichbehandlung von Frauen und Männern in der Arbeitsbewertung

| | | sehr großes Problem | großes Problem | gewisses Problem | eher kein Problem | überhaupt kein Problem |
|----|--------|---------------------|----------------|------------------|-------------------|------------------------|
| PM | Männer | 0% | 0% | 4% | 29% | 67% |
| | Frauen | 0% | 0% | 7% | 33% | 61% |
| BR | Männer | 1% | 5% | 16% | 45% | 33% |
| | Frauen | 4% | 0% | 25% | 54% | 17% |

Quelle: FATK Betriebsbefragung 2015

4 DAS ERA-LEISTUNGSENTGELT

4.1 Ausgangslage: Die wesentlichen Änderungen mit ERA

In der Vor-ERA-Welt gab es für Arbeiter und Angestellte unterschiedliche Regelungen, sowohl hinsichtlich der zugelassenen Methoden zur Ermittlung des Leistungsentgelts als auch seiner Höhe. Bei Arbeitern wurde zudem zwischen Beschäftigten im Zeitlohn und im Leistungslohn (Akkord bzw. Prämie) unterschieden. „Zeitlöhner“ erhielten ihr Leistungsentgelt in Höhe von betriebsdurchschnittlich 16 Prozent auf Basis einer merkmalsbasierten retrospektiven Leistungsbeurteilung, bei „Leistungslohnern“ konnten die Methoden Akkord oder Prämien verwandt werden, wobei der Schwerpunkt auf Akkord lag. Im betrieblichen Durchschnitt war bei ihnen ein Leistungsentgelt von mindestens 30 Prozent vorgeschrieben. Angestellte erhielten ihre Leistungszulage in Höhe von betriebsdurchschnittlich 10 Prozent durchweg auf Basis einer Leistungsbeurteilung. Andere Methoden als Akkord, Prämie oder Leistungsbeurteilung sowie Methodenkombinationen waren bei Tarifbeschäftigten nicht erlaubt.

Seit der Einführung von ERA gibt es in Baden-Württemberg (im Gegensatz zu den meisten anderen Tarifgebieten) nur noch einen Entgeltgrundsatz, nämlich ein in der Höhe gleiches Leistungsentgelt für alle (IG Metall 2006). Es kann mit drei Methoden ermittelt werden, erstens durch einen Kennzahlenvergleich (Soll-Ist-Wert-Vergleich), der Akkord und Prämie ablöst und geringere Anforderungen an die Datengenauigkeit stellt als bisher, zweitens durch eine merkmalsbasierte Leistungsbeurteilung sowie drittens durch tarifvertraglich erstmals zugelassene Zielvereinbarungen. Die Methoden können einzeln oder in Kombination eingesetzt werden. Bei Zielvereinbarungen wird deren konkrete Gestaltung den Betriebsparteien überlassen, in einer Anlage zum ERA-TV sind beispielhaft Leistungsmerkmale aufgelistet. Die Betriebsparteien können darüber hinaus weitere Merkmale vereinbaren, sofern sie in ursächlichem Zusammenhang mit der Arbeitsaufgabe stehen, handhabbar und nachvollziehbar sind sowie das Leistungsergebnis kennzeichnen und beeinflussen. Ausdrücklich ausgeschlossen sind Merkmale, die sich aus dem Unternehmenserfolg oder dem Gesundheitszustand der Beschäftigten ableiten. Wählen die Betriebsparteien die Methode „Beurteilen“, können sie einvernehmlich ein eigenständiges System vereinbaren. Tun sie dies nicht, steht ihnen als Rückfallposition ein von den Tarifparteien entwickeltes Beurteilungssystem zur Verfügung, eine Regelung, die vor allem für Kleinbetriebe gedacht

ist, die die Entwicklung eines eigenständigen Systems als zu aufwendig betrachten. Bei Kennzahlensystemen gelten im Grundsatz die gleichen Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats wie bisher im klassischen Leistungsentgelt. Die betriebsdurchschnittlich zu erreichende Höhe des Leistungsentgelts ist bei allen Methoden dieselbe, nämlich 15 Prozent. Die individuelle Spannbreite des Leistungsentgelts liegt zwischen null und 30 Prozent.

4.2 Leistungsanforderungen, betriebliche Leistungs politik und die Rolle des Leistungsentgelts

Die Leistungsanforderungen steigen. Dieser schon seit längerem immer wieder bestätigte und von Beschäftigten „fast schon als natürliche Entwicklungstendenz“ betrachtete Befund (Kratzer et al. 2015, S. 72) wird durch unsere Befragungsergebnisse erneut unterstrichen. 92 Prozent der Betriebsräte und 83 Prozent der Personaler/innen bestätigen dies, nur eine Minderheit von 7 Prozent (BR) bzw. 16 Prozent (PM) registriert keine Veränderung und fast niemand meint, die Leistungsanforderungen seien geringer geworden. Erstere registrieren häufiger eine stärkere Intensivierung als Letztere, in der Tendenz ist man sich jedoch einig: Die Leistungsanforderungen haben sich verschärft. Signifikante Unterschiede nach Branchen oder Betriebsgröße gibt es nicht. Die Leistungsanforderungen werden überall als steigend empfunden, in Groß- und in Kleinbetrieben, im Straßenfahrzeugbau oder im Maschinenbau ebenso wie in allen anderen Branchen.

Als wesentliche Ursache für die steigenden Leistungsanforderungen werden Leistungsentgeltsysteme mehrheitlich jedoch nicht gesehen. 65 Prozent der Betriebsräte und 70 Prozent der Personalverantwortlichen halten deren Beitrag für weniger oder nicht wichtig, 34 Prozent (BR) bzw. 25 Prozent (PM) dagegen für wichtig bzw. sehr wichtig (Tabelle 25). Ganz unbedeutend ist der Leistungsanreiz aus ihrer Sicht somit nicht. Knapp die Hälfte der Befragten ist auch der Meinung, Leistungsentgeltsysteme hätten die Funktion, Leistung zu steigern, als „Leistungspeitsche“ fungieren sie jedoch in der Regel nicht. Eine Leistungsüberforderung durch Entgeltanreize kann die große Mehrheit jedenfalls nicht erkennen. 72 Prozent der Betriebsräte und 94 Prozent der Personaler/innen sehen darin eher kein oder überhaupt kein Problem (Tabelle 32).

Relevanter sind andere Gründe (an erster Stelle „Marktdruck“, aber auch „gestiegene Renditeerwartungen“) und andere Kanäle, auf denen sich der Leistungsdruck Geltung verschafft (Tabelle 25).

Der am häufigsten als (sehr) wichtig genannte Weg sind Veränderungen in der Arbeitsorganisation (BR 79 Prozent; PM 68 Prozent), in die erhöhte Leistungsstandards quasi als technisch-funktionale Anforderungen „eingeschrieben“ und damit als „gesetzt“ erlebt werden. Der Leistungsdruck resultiert demnach (vor allem in der industriellen Produktion) zu einem Gutteil aus der Gestaltung der Arbeitsprozesse, die auf Stabilität und Synchronität gepolt sind und keiner weiteren individuellen Leistungsanreize bedürfen (Schwarz-Kocher/Salm 2016).

Gepaart wird dieser technisch-funktional produzierte Leistungsdruck mit einer „klassischen“ und wenig artifiziellen Form der Intensivierung von Arbeit, dem „Personalabbau bei gleichen oder wachsenden Aufgaben“. Dieser Weg ist aus Sicht der Betriebsräte deutlich wichtiger als aus jener der Personaler/innen (BR 73 Prozent, PM 49 Prozent). Auch statistisch lässt sich ein starker Zusammenhang zwischen „Veränderungen in der Arbeitsorganisation“ und „Personalabbau bei gleichen oder wachsenden Aufgaben“ nachweisen. Ein dritter, auch von den Betriebsräten schon deutlich seltener genannter Weg, sind „neue Formen der Leistungssteuerung und Leistungsüberwachung“ (BR 42 Prozent; PM 20 Prozent). Dahinter kann sich allerlei, auch Formen indirekter Steuerung, verbergen. Vereinbarungen zur Standortsicherung werden von etwa einem Drittel der Befragten als (sehr) wichtiger Grund für die Leistungsintensivierung genannt, was daran liegen dürfte, dass mit solchen Abkommen teilweise pauschale Zusagen der Arbeitnehmerseite zur Steigerung der Produktivität verbunden waren. Der (mehr oder weniger akzeptierte) Preis der Sicherung des Standorts war nicht selten eine Leistungsverdichtung – auch durch Reduzierung des Personals.

Betriebliche Leistungspolitik wird (im Tarifbereich) somit meist auf anderen Wegen als über das Leistungsentgelt betrieben. Das heißt mit anderen Worten, dass betriebliche Leistungspolitik und Leistungsentgeltpolitik weitgehend entkoppelt sind, ein Befund, den auch Kratzer und Nies (2010, S. 270) bestätigen: „Eines haben unsere Befunde auch ganz deutlich gezeigt: am steigenden Leistungsdruck sind die Leistungsentgelte oder generell variable Entgeltbestandteile ziemlich unschuldig.“

„Leistungsverdichtung und Leistungsbegrenzung“ sind auch Top-Themen in den Betriebsratsgremien. In einer 13 Felder umfassenden Liste relevanter Themen in der Betriebsratsarbeit steht dieser Komplex an erster Stelle. 67 Prozent der Betriebsräte stufen die Wichtigkeit des Themas für das Gremium als sehr hoch, hoch bzw. eher hoch ein, 12 Prozent als mittel und 12 Prozent als eher gering. Allerdings wird es nur von wenigen in einen Zusammenhang mit der Leistungsentlohnung gebracht. Darauf deutet jedenfalls

**Gründe des Anstiegs der Leistungsanforderungen
(Betriebe, in denen die Leistungsanforderungen stark oder etwas gestiegen sind)**

| | | Rang- platz | sehr wich- tig/wichtig | weniger/nicht wichtig | weiß nicht |
|---|----|----------------|---------------------------|--------------------------|---------------|
| erhöhter Marktdruck | BR | 1% | 91% | 9% | 0% |
| | PM | 1% | 94% | 5% | 2% |
| veränderte Arbeitsorganisation | BR | 2% | 79% | 21% | 0% |
| | PM | 2% | 68% | 31% | 1% |
| Personalabbau bei gleichen oder wachsenden Aufgaben | BR | 3% | 73% | 27% | 0% |
| | PM | 3% | 49% | 49% | 2% |
| gestiegene Rendite- erwartungen | BR | 4% | 68% | 31% | 1% |
| | PM | 4% | 45% | 52% | 3% |
| Wechsel im Management | BR | 5% | 47% | 53% | 1% |
| | PM | 5% | 30% | 67% | 3% |
| Vereinbarung zur Standort- sicherung | BR | 8% | 34% | 65% | 2% |
| | PM | 6% | 30% | 66% | 4% |
| Leistungsentlohnung | BR | 7% | 34% | 65% | 1% |
| | PM | 7% | 25% | 70% | 5% |
| neue Formen der Leistungs- steuerung und Leistungs- überwachung | BR | 6% | 42% | 58% | 1% |
| | PM | 8% | 20% | 75% | 6% |
| neue Eigentümer | BR | 9% | 21% | 77% | 3% |
| | PM | 9% | 12% | 79% | 10% |

Quelle: FATK Betriebsbefragung 2015

der Stellenwert des Themas „Neugestaltung des Leistungsentgelts“ in der Betriebsratsarbeit hin. Ihm messen nur 28 Prozent der Betriebsräte eine (eher) hohe Bedeutung bei, 57 Prozent halten den Stellenwert für (eher) gering (**Abbildung 2**). Auch statistisch zeigt sich kein signifikanter Zusammenhang zwischen „Leistungsverdichtung/Leistungsbegrenzung“ und „Neugestaltung des Leistungsentgelts“, ein erster Hinweis darauf, dass Leistungsentgeltgestaltung vielfach nicht (mehr) als probates Mittel der Leistungsbegrenzung wahrgenommen wird, was sich im Fortlaufenden weiter bestätigen wird. Entsprechend defensiv ist zumeist der Umgang der Betriebsräte mit diesem Themenfeld.

Leistungsbegrenzung bzw. ein kontrolliertes, durch Mitbestimmungsrechte eingehegtes Verhältnis von Entgelt und Leistung ist allerdings nur eine Funktion, die das Leistungsentgelt erfüllen sollte bzw. ehemals erfüllt hat. Eine zweite Funktion ist die der Herstellung von Leistungsgerechtigkeit, d. h. der angemessenen Abbildung individueller und/oder gruppenbezogener Unterschiede im Leistungsverhalten, eine dritte ist die Motivations- und Anreizfunktion und eine vierte schließlich die Führungsfunktion. Inwieweit die Leistungsentgeltsysteme diese ihnen zugeschriebenen Aufgaben erfüllen, ob die Erreichung dieser Zwecksetzungen überhaupt durch die Betriebe überprüft werden und zu welchem Ergebnis die Betriebsparteien hierbei kommen, wird noch detaillierter dargestellt werden (**Kapitel 4.8**). Festgehalten werden kann hier zweierlei: dass sie weder von den Betriebsräten noch von den Personalverantwortlichen als wesentlicher Grund für die gestiegenen Leistungsanforderungen gesehen werden, ihre Stimulationsfunktion somit begrenzt ist und betriebliche Leistungs politik primär auf anderen Wegen betrieben wird sowie dass die betriebliche Ausgestaltung von Leistungsentgeltsystemen von den Betriebsräten derzeit nicht zu den drängenden Aufgaben gezählt werden.

4.3 Zum Leistungsverständnis und Leistungsbegriff von Betriebsräten und Personalverantwortlichen

In der einschlägigen Literatur zur Leistungsentlohnung, die zumeist in die Diskussion um veränderte Steuerungsmodi von Unternehmen eingebettet ist (Stichwort Kontextsteuerung, Vermarktlichung bzw. Finanzialisierung), wird fast durchweg ein Wandel des Leistungsverständnisses bzw. Leistungsbegriffs konstatiert (Bender 1997; Bahnmüller 2001; Neckel et al. 2005; Voswinkel 2010; Kratzer/Nies 2009, 2010; Kratzer et al. 2010). Die neue Entwick-

lung, so fasst Sauer (2010) die Debatte pointiert zusammen, bestehe in einer „Umkehr des Leistungsprinzips“. Der bisher dominante aufwandsorientierte Leistungsbegriff werde durch einen ergebnisorientierten abgelöst, eine Entwicklung, die auch als marktbezogene „Finalisierung des Leistungsbegriffs“ (Bahn Müller 2001, S. 183) bezeichnet wurde. Was Leistung ist, werde vom Ende der betrieblichen Prozesskette, vom Markt und dessen Bewertung her definiert. Als Leistung gelte, was der Markt als solche anerkennt. Das traditionell vom Unternehmer getragenen Marktrisiko werde damit in ein Verdienstrisiko der Beschäftigten transformiert (ebd.: S. 184).

Wie weit ist diese Entwicklung zwischenzeitlich gediehen und in welcher Weise hat sie den Leistungsbegriff verändert? Die jüngst veröffentlichte Untersuchung des SOFI und des IFS (Kratzer et al. 2015) kommt zu einem bemerkenswerten Ergebnis. Demnach hat sich der Leistungsbegriff der Beschäftigten kaum verändert. Einen einheitlichen Leistungsbegriff legten die von ihnen Befragten (391 Personen) zwar nicht zugrunde, eine wichtige Gemeinsamkeit sei allerdings „eine starke Orientierung an einem aufwandsbezogenen Begriff von Leistungsgerechtigkeit“ (Kratzer et al. 2015, S. 51). Als Maßstab von Leistungsgerechtigkeit dominiere nach wie vor ein Verständnis von Leistung, das auf das konkrete Leistungsverhalten sowie auf berufliche Kompetenzen und Qualifikationen verweist. Dieser aufwandsbezogene Leistungsbegriff halte sich hartnäckig trotz des Wandels in der Leistungsdefinition, die den Erfolg bzw. das Ergebnis – und nicht zuletzt das Marktergebnis – zum Maßstab materieller und symbolischer Anerkennung erklärt. Dennoch sei „keineswegs ein neuer erfolgs- oder marktorientierter Begriff von Leistungsgerechtigkeit an die Stelle eines aufwands- bzw. arbeitskraftbezogenen getreten“ (ebd.). Dies bedeute allerdings nicht, dass vom „Markt“ kommende Leistungsanforderungen wie „Deadlines“, „Qualität“, „Kundenzufriedenheit“ etc., keine Rolle spielen, aus ihnen erwachse jedoch kein Gerechtigkeitsanspruch. Die Orientierung am Marktergebnis und Erfolg werde vielmehr „zu einem Aspekt ökonomischer und auch technisch-funktionaler Rationalitätsansprüche, die relativ unverbunden neben den moralischen Ansprüchen auf Leistungsgerechtigkeit stehen können“ (ebd.).

Die Ergebnisse unserer Befragungen stützten diesen Befund. Vom Markt kommende Anforderungen an das Leistungsverhalten sind, wie im vorherigen Abschnitt dargelegt, als Gründe für den gestiegenen Leistungsdruck durchaus relevant, der „traditionelle“, auf einer Mischung aus Aufwand, Ergebnis (jedoch nicht markt bewertetes) und Professionalität in der Durchführung der Arbeit basierende Leistungsbegriff wird hierdurch jedoch nicht tan-

giert. Das gilt für die Betriebsräte und – mit Abstrichen – selbst für die Personalverantwortlichen. Markterfolg ist das am schwächsten akzeptierte Differenzierungskriterium im Leistungsentgelt und dies nicht nur bei den Betriebsräten, sondern auch bei den Personaler/innen. Laut ERA als Merkmal der Leistungsdifferenzierung ausdrücklich ausgeschlossen, steht er in einer Liste möglicher Differenzierungskriterien an letzter Stelle (Tabelle 26). Die große Mehrheit (BR 82 Prozent; PM 70 Prozent) spricht sich dafür aus, Markterfolg in der Bewertung der Arbeitsleitung weniger stark, schwach oder gar nicht zu berücksichtigen. Allerdings sind seitens des Personalmanagements immerhin 29 Prozent der Meinung, dieser Faktor solle sehr stark bzw. stark in die Leistungsdifferenzierung eingehen, von den Betriebsräten sind es 12 Prozent.

Dominant ist bei beiden Betriebsparteien eindeutig ein Leistungsbegriff, bei dem der Aufwand bzw. das Verhältnis von Aufwand und Ergebnis gemessen und vor allem die Qualität des Ergebnisses in den Mittelpunkt gestellt wird. Nahezu unbestritten ist, dass die „Qualität der Aufgabenerledigung“ und damit eine spezielle Form eines ergebnisbezogenen, nämlich auf Professionalität setzenden Leistungsbegriffs eine starke Bedeutung haben sollte. 94 Prozent (BR) bzw. 97 Prozent (PM) der Befragten vertreten diese Meinung. Dieses Kriterium steht bei beiden Betriebsparteien auch auf dem ersten Rangplatz. Auf den nachfolgenden Rängen folgen bei den Betriebsräten der „Arbeitseinsatz bzw. Arbeitsaufwand“ sowie die „Bewertung des gesamten Leistungsverhaltens“, sie legen also ein auf „Ganzheitlichkeit“ ausgerichtetes Leistungsverständnis an (84 Prozent bzw. 73 Prozent sehr stark/stark). Mit deutlichem Abstand folgen die Kriterien „Arbeitsergebnis/Output“ (BR 55 Prozent) sowie das „Verhältnis von Aufwand und Ergebnis“ (Input zu Output; 53 Prozent), einem Kriterium, auf dem etwa der klassische Leistungslohn (Akkord/Prämie) basiert, bei dem ein bestimmtes Ergebnis (Stückzahl) mit einer definierten Qualität in einer bestimmten Zeiteinheit zu erbringen ist. Daher ist eine strikte Entgegensetzung von Aufwands- und Ergebnisorientierung historisch wie analytisch falsch.

Eine Orientierung am Zielerreichungsgrad findet bei Betriebsräten dagegen wenig Sympathie, unabhängig davon, ob dieser bewertet oder gemessen wird. Auch ihr Interesse an Kennziffern hat offenbar nachgelassen. Jedenfalls gibt nur noch knapp die Hälfte an, Kennzahlen sollten bei der Bewertung der Arbeitsleistung mit (sehr) starkem Gewicht einfließen. Fast ebenso viele können dem wenig bis nichts abgewinnen. Mehr Zuspruch haben Kennziffern bemerkenswerterweise bei den Personaler/innen. 66 Prozent wollen sie sehr stark oder stark berücksichtigt sehen und lediglich 5 Prozent gar nicht.

Welche Kriterien sollen nach Meinung des Betriebsrats/Personalmanagements in die Bewertung der Arbeitsleistung mit welchem Gewicht einfließen?

| | | Rangplatz sehr stark/ stark | | weniger stark/ schwach | gar nicht | weiß nicht |
|--|----|--------------------------------|-----|------------------------------|-----------|------------|
| Qualität der Aufgaben- erledigung | BR | 1% | 94% | 5% | 0% | 1% |
| | PM | 1% | 97% | 2% | 0% | 0% |
| Arbeitseinsatz/ Arbeitsaufwand | BR | 2% | 84% | 14% | 1% | 1% |
| | PM | 5% | 70% | 17% | 2% | 2% |
| Bewertung des gesamten Leistungsverhaltens | BR | 3% | 73% | 22% | 2% | 3% |
| | PM | 2% | 87% | 12% | 1% | 0% |
| Arbeitsergebnis/Output (z. B. Stückzahl) | BR | 4% | 55% | 42% | 2% | 1% |
| | PM | 3% | 79% | 17% | 2% | 2% |
| Verhältnis von Aufwand und Ergebnis (Input zu Output) | BR | 5% | 53% | 39% | 3% | 5% |
| | PM | 4% | 72% | 22% | 4% | 2% |
| messbare Kennzahlen | BR | 6% | 49% | 34% | 10% | 8% |
| | PM | 6% | 66% | 27% | 5% | 3% |
| Eigenschaften der Person | BR | 7% | 30% | 42% | 25% | 2% |
| | PM | 8% | 29% | 56% | 15% | 0% |
| gemessener oder bewerteter Zielerreichungsgrad | BR | 8% | 30% | 50% | 14% | 7% |
| | PM | 7% | 62% | 29% | 6% | 2% |
| Markterfolg | BR | 9% | 12% | 56% | 26% | 6% |
| | PM | 9% | 29% | 55% | 15% | 2% |

Quelle: FATK Betriebsbefragung 2015

Verglichen mit den Betriebsräten scheint eine am Aufwand orientierte Logik der Leistungsbewertung bei den Personalverantwortlichen etwas weniger starken Rückhalt zu genießen. Aber „Arbeitsaufwand/Arbeitseinsatz“ wollen gleichwohl 70 Prozent sehr stark bzw. stark berücksichtigt sehen und die „Bewertung des gesamten Arbeitsverhaltens“ 87 Prozent. Insofern findet die These, wonach arbeitgeberseitig eine ergebnisbezogene Leistungsdifferenzierung einer aufwands- bzw. verhaltensbezogenen klar vorgezogen würde, keine Bestätigung. Dem tut auch die breitere Akzeptanz von Zielvereinbarungen als Grundlage der individuellen Leistungsdifferenzierung keinen Abbruch.

4.4 Neugestaltung des Leistungsentgelts im Nachgang zur ERA-Einführung?

Am Ende der offiziellen Einführungsphase von ERA hatten viele Betriebe ihre Regelungen zum Leistungsentgelt noch nicht auf die neuen Bedingungen umgestellt, da sie mit der Neubewertung der Arbeitsaufgaben weitgehend ausgelastet waren. Die Mehrheit hatte von der Möglichkeit einer Regelüberleitung der bisherigen Leistungsentgeltsätze auf das ERA-Niveau Gebrauch gemacht. Die Aufgabe der Neugestaltung der Leistungsentgelte sollte im Nachgang in Angriff genommen werden. Erwartet wurde eine breite und tiefgreifende Welle, zumal die Gestaltungsmöglichkeiten im Leistungsentgelt mit ERA deutlich erweitert und die Betriebe durch Südwestmetall – sinigerweise in Anlehnung an Mao Tse Tong – ermuntert wurden, „100 Blumen blühen“ zu lassen (SWM o.J.).

Die große Welle der Neugestaltung ist bis heute jedoch ausgeblieben, eine Einschätzung, die von beiden Tarifparteien geteilt wird.

„Das ist auch unsere Wahrnehmung. [...] Das war jetzt nicht die gleiche Bugwelle wie bei der ERA-Einführung [...], weil natürlich nicht jede Firma gleich sagte, so, jetzt haben wir ERA durch, jetzt machen wir sofort Leistungsentgelt. Da gab es natürlich auch Firmen, die sagten: Puh, jetzt haben wir erst einmal Ruhe.“ (SWM)

Stillstand trat zwar nicht ein, die Weichen wurden jedoch selten grundsätzlich neu gestellt.

„Das wurde halt so peu à peu abgearbeitet, aber jetzt nicht im Sinne von ‚Wir machen jetzt was Neues‘, also ‚wir nutzen die Möglichkeiten des ERA‘. Das könnte ich jetzt nicht behaupten. Sondern in den meisten Betrieben, wo früher die Beurteilung die zentrale Rolle gespielt hat, spielt heute die Beurteilung auch wieder eine Rolle. Wo man früher gesagt hat: ‚Haben wir doch im Tarifvertrag was stehen, machen wir doch grad, was im Tarifvertrag steht‘. Die machen das heute genauso.“ (IG Metall)

„Richtig experimentiert haben wenige Betriebe. Und wir hatten ja eigentlich aufgrund unserer sehr offenen Regelung, was ja nur in Baden-Württemberg so ist, den Betriebsparteien große Gestaltungsmöglichkeiten eingeräumt. Aber das wurde nicht genutzt, würde ich sagen.“ (SWM)

Es gab durchaus Veränderungen im Leistungsentgelt, die Eingriffe fielen allerdings meist kleinkörnig aus (Tabelle 27). Die Initiative hierzu ging in aller Regel vom Management aus und nicht von den Betriebsräten, bei denen die Neugestaltung des Leistungsentgelts wie dargestellt einen eher nachrangigen Stellenwert in ihrer Gremienarbeit hat (Abbildung 2).

Die Nachwirkungen der in mehr als der Hälfte der Betriebe praktizierten Regelüberleitung des vor ERA bezahlten Leistungsentgelts in der ERA-Welt waren und sind Arbeitgebern teilweise ein Dorn im Auge und somit Anlass für eine Initiative zur Neuregelung. Die Betriebsräte reagierten dann häufig mit Abwehrkämpfen, um die durch die Regelüberleitung und die betrieblichen Zusatzregelungen (vorläufig) gesicherten Besitzstände zu retten. Eine strategische Orientierung der Betriebsräte mit darüber hinausgehenden Zielen, etwa eines Wechsels zur Methode „Kennzahlenvergleich“, um ihre Mitbestimmungsmöglichkeiten zu erweitern, ist hingegen kaum zu beobachten.

Auch das Management wartete selten mit Neuerungen auf. Die erweiternden tariflichen Möglichkeiten wurden nicht genutzt. Es kam gelegentlich zu Wechseln vom „Kennzahlenvergleich“ in die Methode „Beurteilen“ oder zu Kombi-Modellen, das Gros dieser Methodenwechsel fand jedoch bereits im unmittelbaren Übergang zu ERA statt. Gleichwohl ist der Trend zur Neuregelung des Leistungsentgelts noch nicht abgeschlossen. Die Entwicklung geht weiter, nicht sprunghaft, aber stetig (siehe Kapitel 4.5). Neben dem Methodenwechsel ging es, wie bereits angesprochen, um die Beseitigung von ihres Erachtens nicht mehr gerechtfertigten Besitzständen aus der Übergangsphase zu ERA. Ebenso erkennbar ist ein regelmäßiger wiederkehrendes Bemühen der Personalverantwortlichen, eine stärkere Differenzierung im Leis-

tungsentgelt trotz aller bislang misslungenen Versuche doch noch dauerhaft zustande zu bringen. Eine Minderheit hat dieses Bemühen allerdings aufgegeben und die Differenzierung bereits abgeschafft: sie bezahlt pauschal den Durchschnitt von 15 Prozent oder hat, wie jüngst Bosch und Daimler, die leistungsvariable, in der Regel an Zielvereinbarungen gekoppelte Entgeltkomponente im ÜT/AT-Bereich komplett beseitigt (siehe [Tabelle 27](#) sowie [Kapitel 4.7](#)). Aufgrund der herausgehobenen Stellung dieser Unternehmen unter den Mitgliedsfirmen Südwestmetalls dürften solche Entwicklungen Signalcharakter haben.

Insgesamt ist die Praxis der Leistungsentgeltgestaltung durch ein Konflikte möglichst vermeidendes und auf situative Anpassung setzendes Muddling Through gekennzeichnet, ohne dass die betrieblichen Vorgehensweisen stra-

Tabelle 27

Veränderungen bzw. Entwicklungen im Leistungsentgelt in den letzten Jahren (Mehrfachnennungen möglich)

| | BR | PM |
|--|-----|-----|
| keine Veränderungen | 54% | 57% |
| weiß nicht | 4% | 2% |
| Wenn Veränderungen, dann ... | | |
| Erweiterung Personenkreis mit Zielvereinbarungen (entgeltwirksam) | 13% | 18% |
| Erweiterung Personenkreis Beurteilen | 19% | 21% |
| erstmalig Kennzahlenvergleich | 4% | 2% |
| Erweiterung Personenkreis Kennzahlenvergleich | 3% | 6% |
| Verringerung Personenkreis Kennzahlenvergleich | 6% | 7% |
| Zunahme Kombi-Modell | 12% | 12% |
| Abschaffung Differenzierung im Leistungsentgelt | 2% | 5% |
| geringere Differenzierung im Leistungsentgelt | 7% | 10% |
| stärkere Differenzierung im Leistungsentgelt | 12% | 13% |

Quelle: FATK Betriebsbefragung 2015

tegisch-konzeptionell eingebettet sind. Weder die Personalverantwortlichen noch die Betriebsräte scheinen derzeit eine leistungsentgeltpolitische Vision bzw. Zielvorstellung zu verfolgen. Die Betriebsräte haben hinsichtlich der Methodenwahl in der Regel keine ausgeprägten Präferenzen mehr. Sie wissen zwar um die seitens der IG Metall vertreten Priorisierung (1. Kennzahlenvergleich, 2. Zielvereinbarungen, 3. Leistungsbeurteilung), sehen aber offensichtlich keine Möglichkeit oder auch keine Notwendigkeit, ihr zu folgen. Insgesamt ist die Leistungsentgeltgestaltung für Betriebsräte kein wirklich wichtiges und schon gar kein attraktives Handlungsfeld (mehr), ein Befund, den die meisten Befragten der IG Metall bestätigen. Sofern aktuell „kein Druck im Kessel“ ist, für den ggf. das Management sorgt, kümmern sich die meisten nicht um das Thema, oder, wie ein ERA-Beauftragter der IG Metall es drastisch formulierte: „Im Leistungsentgelt, da haben sich unsere Betriebsräte total verdrückt.“

Und auch auf Arbeitgeberseite ist von der in den frühen 1990er Jahren noch spürbaren Aufbruchsstimmung (Stichwort „Renaissance der Leistungsentlohnung“), die Leistungsentgelte zu revitalisieren und auszubauen, kaum noch etwas zu spüren. Die hohen Erwartungen vieler Personalverantwortlicher haben sich offensichtlich nicht erfüllt, es ist Ernüchterung eingeleitet. Ein neuer Realismus scheint sich breit zu machen, teilweise auch Skepsis gepaart mit Alternativlosigkeit. Die in den 1990er Jahren vielstimmig vernehmbaren Forderungen nach einer „Revitalisierung des Lohnanreizes“ sind zwar immer wieder auch seitens des Personalmanagements zu hören, sie sind allerdings deutlich kraftloser geworden.

De facto ist die Politik der Arbeitgeberseite, die auf diesem Feld den Takt vorgibt, von zwei Imperativen bestimmt. Zum einen soll ein Wechsel in die Methode „Kennzahlenvergleich“ vermieden bzw. deren Einsatzbereich eingeschränkt werden, zum anderen sollen Zielvereinbarungen, sofern gewünscht, als nicht entgeltrelevantes Feedback- und Steuerungsinstrument praktiziert und die Anwendung entgeltrelevanter Zielvereinbarungen auf Führungskräfte bzw. die ÜT/AT-Beschäftigten beschränkt werden.

Das Handeln der Betriebsräte ist von dem Bemühen geleitet, den existierenden Geltungsbereich von Kennzahlenvergleichen wenn möglich zu erhalten, um Zielvereinbarungen einen Bogen zu machen und die Methode „Beurteilen“, wenn auch mit periodischem Grummeln, zu akzeptieren. Es gibt Ausnahmen, denen wir im Rahmen unserer Fallstudiengespräche durchaus begegnet sind, die Kennzahlenvergleiche ausweiten und Zielvereinbarungen (mit Erfolg und Zufriedenheit) durchgesetzt haben. Es sind jedoch Ausnahmen, nicht die Regel.

4.5 Angewandte Methoden der Leistungsermittlung

Im Ergebnis dieses in den Betrieben vorherrschenden Muddling Through stellt sich der bekannte, schon am Ende der Einführungsphase von ERA konstatierte Befund ein (Bahnmüller/Schmidt 2009, S. 245 ff.): Die Methode „Beurteilen“ ist absolut dominant und weiterhin im Aufwind, die Methode „Kennzahlenvergleich“ verliert langsam, aber stetig an Bedeutung, die Methode „Zielvereinbarung“ ist beiden Seiten suspekt und spielt deshalb (in ihrer Reinform) bei Tarifbeschäftigten faktisch keine Rolle.

4.5.1 Beurteilen: Die (ungeliebte) Siegerin im Wettbewerb der Methoden

„Beurteilen“ ist die in der M+E-Industrie eindeutig vorherrschende Methoden der Leistungsentgeltfindung (nicht nur in Baden-Württemberg). Dominant sind Leistungsbeurteilungen mit Ausnahme der ÜT/AT-Beschäftigten bei allen Beschäftigtengruppen. Unserer schriftlichen Befragung zufolge erhalten ca. 60 Prozent der Beschäftigten ihr Leistungsentgelt auf Basis einer „reinen“, nicht mit anderen Methoden kombinierten Leistungsbeurteilung. Rechnet man Kombinationsmodelle hinzu, steigt der Anteil auf ca. 70 Prozent, den Daten von Südwestmetall zufolge sogar auf 80 Prozent. Seit Einführung von ERA ist der Anteil von Beschäftigten im Zeitentgelt, die eine Leistungszulage auf Basis einer Beurteilung erhalten, um acht Prozentpunkte gestiegen (Tabelle 28). Und er wächst nicht nur in Baden-Württemberg, sondern auch bundesweit.

Im Zuge der ERA-Einführung erhöhte sich der Anteil der Beschäftigten, die eine Leistungszulage auf Basis einer Beurteilung erhalten, noch einmal deutlich. Nicht wenige Unternehmen, auch einige unserer Fallbetriebe, haben die Chance genutzt, vom Leistungslohn klassischer Provenienz, also vom Akkord oder vom Prämienlohn, in die Methode „Beurteilen“ zu wechseln. Der Boden hierfür war schon länger bereitet. Vielfach war die Zeitwirtschaft personell ausgedünnt, wurden die Vorgabezeiten nicht mehr gepflegt, waren die Akkordsätze eingefroren und die Entgelte gesichert. Deshalb hatten die Betriebsräte einem Ansinnen des Arbeitgebers, die ERA-Einführung zu einer „Flurbegradigung“ zu nutzen, um die ohnehin nicht mehr als zeitgemäß geltende Akkord- bzw. Prämienentlohnung abzuschaffen, oft wenig entgegenzusetzen.

Wirklich überrascht ist die IG Metall von der Entwicklung nicht, obwohl man sich anderes erhofft und auch propagiert hat. Man kannte jedoch die be-

trieblichen Konstellationen im Leistungslohn und hatte somit auch erwartet, dass sich der Siegeszug der Methode „Beurteilen“ wahrscheinlich fortsetzt. „Überrascht hat uns das nicht“, so kommentiert die IG Metall Bezirksleitung die Entwicklung. Die meisten Betriebe seien im Leistungsentgelt den Weg des geringsten Widerstands (bzw. des geringsten Aufwands) gegangen, hätten die Auseinandersetzung gescheut und das tarifvertraglich empfohlene Beurteilungsverfahren implementiert. Diese Sicht wird auch von unseren Befragungsdaten bestätigt. Wenn Betriebe die Methode Beurteilen nutzen, dann verwenden sie zumeist das tarifvertraglich empfohlene System (BR 61 Prozent; PM 70 Prozent).

Für die Vertreter von Südwestmetall ist der Siegeszug der Methode „Beurteilen“ ebenfalls nicht überraschend. Der Verband hat zwar nach eigener Darstellung nicht offensiv für diese Methode geworben und man sei generell ohne klare Methodenpräferenz in die Beratung der Unternehmen gegangen. Allerdings hatte der Verband ein eigenes Modell entwickelt („Euro je Punkt“), das, anders als das tarifvertraglich empfohlene, mit festen Geldbeträgen beim Erreichen eines bestimmten Punktwertes arbeitete und diese nicht unmittelbar in Relation zum (kontinuierlich steigenden) Grundentgelt setzt. Darin wurden mehrere Vorteile gesehen, nicht zuletzt bei Tarifierhöhung anfallendes „frisches Geld“, das die Führungskräfte an ihre Mitarbeiter/innen hätten neu verteilen können, ohne andere (bei „gedeckelten“ 15 Prozent) herabstufen zu müssen. Das Modell konnte sich aber nicht durchsetzen, da die IG Metall die Tarifkonformität in Zweifel gezogen und dringend davon abgeraten hat. Somit orientiert sich auch Südwestmetall inzwischen an dem tariflich vorgeschlagenen Beurteilungskonzept. Zudem zeigen die Warnungen der Betriebsberater vor der Komplexität von Zielvereinbarungen und ihre Skepsis gegenüber Kennzahlen (wobei es auch bekennende Freunde von Kennzahlenvergleichen unter den Verbandsingenieuren von Südwestmetall gibt) Wirkung:

„Ich mache fast nur noch Beurteilungssysteme.“ (SWM)

Zufriedenheit mit der jetzigen Situation in der Leistungsvergütung stellt sich jedoch auch bei den Vertretern von Südwestmetall nicht ein. Der Grund: Die tarifvertraglich mögliche Differenzierung der Leistungszulagen zwischen 0 und 30 Prozent wird nicht gelebt (siehe [Kapitel 4.7](#)), eine Defizit, das jedoch nicht ERA angelastet wird, sondern den Firmen, genauer gesagt den Führungskräften:

„80 Prozent der Betriebe haben den richtigen Umgang mit der Leistungsvergütung, wie sie der Tarifvertrag fordert, noch nicht verstanden. Wenn die Firmen sich verhalten würden, wie der Tarifvertrag es z. B. bei Leistungsdefiziten vorsehe, hätten wir eine ganz andere Führungskultur. Wenn gemacht würde, was der Tarifvertrag vorschreibt, nämlich wahrnehmen, mitteilen und dann eine Gesamtwürdigung vornehmen, gäbe es keine Probleme, beim Leistungsentgelt rauf oder runter zu gehen. Es ist nach wie vor nicht normal, dass in den Firmen über das Leistungsverhalten wirklich gesprochen wird. Das war vor ERA so und das ist auch heute so.“ (SWM)

„Es ist letztendlich eine Frage, wie ich Leistungsbeurteilungssysteme im Betrieb lebe und wie ich auch mit Leistung, insbesondere mit Fehlleistung umgehe.“ (SWM)

Was macht Leistungsbeurteilungen gleichwohl so attraktiv für die Unternehmen? Aus Sicht vieler Arbeitgeber ist es die einfachste und mit dem geringsten Aufwand verbundene Methode. Eine gewisse Vorbereitung (Schulung von Führungskräften, EDV-technische Unterstützung) und Systempflege ist zwar nötig, wer aber eine Leistungsbewertungsmethode, wie eine ERA-Beraterin von Südwestmetall es formulierte, „quick and dirty“ einführen und nutzen wolle, sei mit Leistungsbeurteilung am besten bedient. Hinzu kommt, dass der ERA-TV ein fertiges System mitliefert, das beidseitig akzeptiert ist und sich in der Regel ohne große Widerstände der Betriebsräte nutzen lässt. Die Einführung bzw. Nutzung von Leistungsbeurteilungsverfahren verläuft zwar auch nicht ohne Reibungen, sie führt jedoch zu weniger Debatten und Konflikten als andere Methoden.

Für Personalverantwortliche stehen die mit der Methode verbundenen Führungsaspekte wie Feedback, Zielbestimmung oder Personalentwicklung bei der Bewertung der Funktionalität des Beurteilens im Vordergrund, die bei qualifizierter Nutzung durchaus zum Tragen kommen können (siehe auch Kratzer/Nies 2010, S. 50). Vertreter/innen beider Seiten kritisieren jedoch häufig, dass Führung unzureichend praktiziert und Führungskultur nicht gelebt würde, wobei die Schuldzuweisungen unisono an die Führungskräfte adressiert werden, die ihrer Rolle nur unzulänglich gerecht würden (siehe [Tabelle 32](#)). Zwar ist man sich weitgehend einig, dass das Leistungsbeurteilungsgespräch sowohl der geeignete Ort als auch der Rahmen für das Praktizieren von Führung und die Entwicklung einer entsprechenden Führungskultur ist, umgesetzt würde dies aber nur unzureichend, wie die mangelnde Differenzierung im Leistungsentgelt zeige. Mit Kennzahlenvergleichen wären aber diese

Chancen auf Führung und Führungskultur im Vorhinein vertan, da Vorgesetzte sich bei dieser Methode hinter den Vorgaben „verstecken“ könnten und dadurch ihrer Führungsrolle nicht nachkommen müssten.

„Nach meinem Dafürhalten hat Beurteilen den großen Vorteil, dass Führung benötigt wird. Kennzahlen sind keine Führung. Ich hänge der personalpolitischen Maxime an: Führung zeigen. Deshalb keine Freiheitsgrade mindern, sondern erhöhen, sonst brauche ich keine Führung. Wenn ich einen Baum von Kennzahlen habe, dann brauche ich keine Führung mehr. Eine Beurteilung hat immer auch was mit Führung zu tun, natürlich mit allen Vor- und Nachteilen. [...] Da können auch Nasenfaktoren drin sein oder Senioritätsfaktoren oder sonst irgendetwas, ganz klar. Aber es sind Freiheitsgrade drin. Und ich denke, das ist auch ganz wichtig, dass man auch von der Führungskraft zum Mitarbeiter da im Gespräch ist.“ (PM Schläuche)

Aus Arbeitgebersicht sind Leistungsbeurteilungen schließlich auch deshalb interessant, weil die Kriterien für Leistung offener definiert sind. Der Tarifvertrag gibt zwar Merkmale vor, die bei einer Leistungsbeurteilung (im tarifvertraglichen Standardmodell) zugrunde gelegt werden müssen (Effizienz, Qualität, Flexibilität, verantwortliches Handeln, Kooperation, Führungsverhalten), diese sind jedoch interpretierbar und zudem können (auf Basis einer Betriebsvereinbarung) auch andere Merkmale vereinbart werden. Das geschieht auch nicht selten, wobei teilweise auch Merkmale aufgenommen werden, die sich an der Grenze zu personalen Eigenschaften bewegen, wie etwa in einem unserer Fallbeispiele (Elektro), in dem „Engagement“, „Eigenverantwortung“, „Initiative“, „Belastbarkeit“, „Leistungsbereitschaft“ und „Übernahme von Sonderaufgaben“ als Leistungsmerkmale vereinbart sind. Sie bilden, wie Kratzer et al. (2015, S. 53) es formulieren, eine „besondere Haltung zur und in der Arbeit“ bzw. „Leistungsbereitschaft“ und „Einsatzwillen im Rahmen professioneller Vorstellungen von guter Arbeit“ ab.

Leistungsbeurteilungen, die solche personalen Eigenschaften bewerten, kommen insofern dem Wunsch der Arbeitgebersseite in besonderer Weise entgegen, den Leistungsbegriff inhaltlich möglichst interpretationsoffen zu belassen, um ihn schnell an sich wechselnde betriebliche Anforderungen anpassen zu können. Ein derart verstandener Leistungsbegriff ist sozusagen der „Lückenfüller bzw. Platzhalter“ für die von Kratzer und Nies (2010) beschriebene „Steuerungslücke“ (vgl. auch Kratzer/Nies 2009, S. 426 f.).

Die Haltung der Beschäftigten und Betriebsräte zu Leistungsbeurteilungen ist ambivalent. Kritisiert werden sie einerseits wegen der damit verbundenen subjektiven Dimensionen („Nasenfaktor“), die ihrem Interesse nach objektiven Leistungsmaßstäben und transparenten Verfahren entgegenstehen. 36 Prozent der Betriebsräte (PM 13 Prozent) sehen in der Subjektivität der Leistungsbeurteilung demnach auch ein „großes“, 46 Prozent (PM 52 Prozent) ein „gewisses“ und lediglich 18 Prozent (PM 33 Prozent) „eher kein“ oder „überhaupt kein Problem“ (zum Subjektivitätsvorwurf siehe auch Schmidt/Müller 2013, S. 281).

Andererseits wird die Feedback- und Führungsfunktion von Leistungsbeurteilungen, sofern diese qualifiziert praktiziert werden, durchaus geschätzt. Das zeigt etwa die umfassende Evaluation eines Leistungsbeurteilungssystems in einem unserer Fallbetriebe. In der Kritik der Beschäftigten stehen hier vor allem die Verteilungswirkungen (Stichwort Budgetierung), nicht die Führungsfunktion (Auto).

„Bei den Beschäftigten ist das Thema ‚Führung‘ und ‚Gespräch‘ besser platziert als die Frage, wie entgeltwirksam ist das.“ (BR Auto)

Für den Betriebsrat in einem anderen Fallbetrieb (Werkzeuge) steht beim Leistungsentgelt und speziell bei der Leistungsbeurteilung generell die Kommunikationsebene im Vordergrund, weniger die Entgeltdimension. Wichtig sei, dass die Mitarbeiter- bzw. Beurteilungsgespräche geführt werden, was in ihrem Fall auch obligatorisch ist. Analoge Erfahrungen werden aus dem öffentlichen Dienst berichtet. Der wichtigste Nutzeneffekt der Einführung einer leistungsorientierten Bezahlung ist demnach die Intensivierung der Mitarbeitergespräche (Schmidt/Müller 2013).

Für die Akzeptanz von Beurteilungsverfahren von Beschäftigten ist weiterhin relevant, inwieweit diese dem Anschein einer „ganzheitlichen“ Betrachtung des Leistungsverhaltens Rechnung tragen, was dem sowohl aufwands- wie ergebnisbezogenen, auf jeden Fall komplexen Leistungsverständnisses der Beschäftigten entgegen kommt (siehe auch Kratzer/Nies 2010). Ein solches Verständnis umfasst u. a. Kriterien wie Arbeitseinsatz, -aufwand, -einstellung, -haltung und -ergebnis. Dies zeigen jedenfalls unsere Befragungsergebnisse zu den Kriterien, die bei der Bewertung der Arbeitsleistung angelegt werden sollten (Tabelle 26). Es gibt demnach ein großes Interesse daran, das gesamte Leistungsverhalten bewertet zu sehen, nicht nur Ausschnitte davon. Just aus diesem Grund sind (reine) Kennzahlenvergleiche vor allem in den

indirekten Bereichen auch schwer zu vermitteln, wird Leistung dadurch doch auf wenige Maßzahlen reduziert, was dem Selbstverständnis der Beschäftigten widerspricht. Aus ihrer Perspektive scheint die Devise zu gelten, lieber „ganzheitlich“ mit einem Schuss Subjektivität beurteilt als „objektiv“ bewertet, aber auf wenige Kennzahlen „reduziert“ zu werden.

Aus Sicht der Betriebsräte werden Leistungsbeurteilungssysteme nicht zuletzt auch deswegen zwar nicht geschätzt, jedoch akzeptiert, weil sie in der Einführung und im Alltagsbetrieb konfliktärmer sind als andere Verfahren. Hinzu kommt, dass sie mit deren Handling im Alltag wenig zu tun haben. Konfrontiert werden sie damit meist nur bei Reklamationen und die sind ausgesprochen selten.

4.5.2 Kennzahlenvergleich: Niedergang in Raten und Gründe hierfür

Die Bedeutung der Methode „Kennzahlenvergleich“ geht zurück, der Anteil der Beschäftigten, die ihr Leistungsentgelt auf dieser Basis erhalten, sinkt. Kennzahlenvergleiche sind nach mehrheitlicher Darstellung der Verbandsingenieure von SWM von den Unternehmen „völlig ad acta gelegt“ und gelten als „ein Relikt der Geschichte“. Die Betriebe hätten überwiegend schlechte Erfahrungen damit gesammelt, weshalb auch nicht damit zu rechnen sei, dass diese Methode eine Renaissance erfahren wird. „Die [Kennzahlenvergleiche] kommen auch nie mehr wieder“. Zwar finden sich unter den befragten ERA-Beratern oder auch Personalverantwortlichen auch Personen, die sich als „Freund/in von Kennzahlen“ präsentieren, dies sind jedoch Ausnahmen.

Die Zahlen sprechen derzeit für diese Einschätzung. Der Anteil der Beschäftigten mit einem „reinen“ Kennzahlenvergleich liegt unserer Befragung zufolge bei 17 Prozent (BR) bzw. 19 Prozent (PM), Südwestmetall weist ihn mit 16 Prozent aus (Tabelle 28). Nennenswerte Größenordnungen werden nur in drei Branchen erreicht, dem Straßenfahrzeugbau (25 Prozent), dem Maschinenbau (10 Prozent) und der Elektrotechnischen Industrie (7 Prozent). In allen anderen Subbranchen spielt der Kennzahlenvergleich so gut wie keine Rolle mehr. Hinzu kommt, dass er ein großbetriebliches Phänomen ist, unter den Klein- und Mittelbetrieben (KMUs) finden sich kaum Unternehmen, die Kennzahlenvergleiche anwenden. Auch hinsichtlich der Beschäftigtengruppen ist der Anwendungsbereich in der Praxis stark begrenzt, Kennzahlenvergleiche werden fast ausnahmslos bei Beschäftigten in der Produktion genutzt. In den indirekten Bereichen haben sie dagegen – trotz her-

abgesetzter Anforderungen an die Datenqualität durch ERA – nicht Fuß fassen können. Ca. 10 Prozent der Betriebe nutzen die Methode bei An-/Ungelernten, maximal 6 Prozent bei Facharbeitern in der Produktion. Bei allen anderen Beschäftigtengruppen lag und liegt der Anteil der Betriebe, die Kennzahlenvergleiche zum Einsatz bringen, nahe Null. Und die Anteile sinken, wie die Daten von Gesamtmetall zeigen. Im Bundesgebiet ist der Anteil der Beschäftigten im Kennzahlenvergleich von 27 Prozent im Jahr 2008 auf 20 Prozent im Jahr 2014 gefallen.

Es gibt aber Ausnahmen, wie wir im Rahmen unserer Fallstudiengespräche gesehen haben. In einem Fall wird bei Beschäftigten, die unmittelbar am

Tabelle 28

**Genutzte Methoden zur Ermittlung des Leistungsentgelts:
Ausgewiesen nach Beschäftigtenanteilen**

| | | BU | KV | ZV | Kombi- Modelle |
|--|----|-----------|-----------|-----------|---------------------------|
| FATK-Befragung 2015 M+E-Industrie BaWü | BR | 60 % | 17 % | 15 % | 8 % |
| | PM | 58 % | 19 % | 7 % | 17 % |
| SWM-Verdiensterhebung 2014 M+E-Industrie BaWü | | 51 % | 16 % | 1 % | 31 % |
| <i>davon:</i> | | | | | |
| Gießereien | | 82 % | 3 % | 0 % | 15 % |
| Stahl- und Leichtmetallbau, Stahlverformung | | 92 % | 0 % | 0 % | 8 % |
| Maschinenbau | | 79 % | 10 % | 1 % | 8 % |
| Straßenfahrzeugbau | | 25 % | 25 % | 0 % | 49 % |
| Elektrotechnik | | 73 % | 7 % | 0 % | 18 % |
| Feinmechanik, Optik, Uhren | | 81 % | 2 % | 0 % | 17 % |
| EBM-Industrie | | 97 % | 1 % | 0 % | 2 % |
| sonstige M+E-Branchen | | 96 % | 0 % | 0 % | 3 % |
| industriennahe Dienstleistungen | | 73 % | 0 % | 0 % | 27 % |

Entgeltrahmenabkommen in der Metall- und Elektroindustrie

| | | | | |
|-----------------------------|-----|-----|----|-----|
| 1–99 Beschäftigte | 89% | 1% | 0% | 10% |
| 100–249 Beschäftigte | 88% | 2% | 0% | 10% |
| 250–499 Beschäftigte | 77% | 3% | 0% | 20% |
| 500–999 Beschäftigte | 81% | 3% | 0% | 16% |
| 1.000–1.999 Beschäftigte | 78% | 11% | 0% | 11% |
| 2.000 und mehr Beschäftigte | 32% | 23% | 1% | 45% |

| Gesamtmetall M+E-Industrie Bund | Zeitentgelt und BU | Akkord/ Prämien- entgelt | ZV |
|--|-------------------------------|---|-----------|
| 2008 | 72% | 27% | 1% |
| 2009 | 73% | 27% | 1% |
| 2010 | 73% | 27% | 1% |
| 2011 | 73% | 26% | 1% |
| 2012 | 74% | 24% | 2% |
| 2013 | 79% | 21% | 1% |
| 2014 | 80% | 20% | 1% |

Anmerkung: BU = Beurteilen, KV = Kennzahlenvergleich, ZV = Zielvereinbarungen

Quellen: FATK-Befragung 2015 (vgl. Fußnote 1 und Fußnote 3); Verdiensterhebung Südwestmetall 2014, Gesamtmetall 2015

Produkt arbeiten, zur Zufriedenheit aller Seiten ein „reiner“ Kennzahlenvergleich praktiziert, bei dem der Zeitgrad (Verhältnis von vorgegebener Sollzeit zu erzielter Ist-Zeit) und die Qualität als Kenngrößen angesetzt werden. In anderen Fallbetrieben werden Kennzahlenvergleiche bei Produktionsbeschäftigten in Kombination mit der Methode Beurteilen genutzt. Kennzahlenvergleiche in indirekten Bereichen haben wir nirgends vorgefunden. In einem anderen Fall ist es die Personalleitung, nicht der Betriebsrat, die für eine Ausweitung von Kennzahlenvergleichen plädiert.

„Wir müssen mal zu Kennzahlen kommen. Das Leistungsentgelt muss zum Unternehmen passen.“ (PM Rohre)

Begründet wird der als notwendig erachtete Switch mit der kennzahlenbasierten Form der Unternehmenssteuerung, mit der das Leistungsentgelt verknüpft werden müsste. Heute werde bereits die Produktivität je Kostenstelle ermittelt, die nach Auskunft der Personalleitung auch als Grundlage einer kennzahlenbasierten Gruppenprämie geeignet sei. Erste Schritte in Richtung Kennzahlenvergleich wurden in diesem Fallbetrieb bereits gegangen, indem ein Prozess angestoßen wurde, bei dem – zusätzlich zum tariflichen Leistungsentgelt – abteilungsbezogene Gruppenboni ausgeschüttet werden.

Solche Einzelfälle zeigen, dass der Abstieg des Kennzahlenvergleichs nicht unaufhaltsam ist, der allgemeine Trend geht jedoch eindeutig in eine andere Richtung.

Weshalb ist der Kennzahlenvergleich, obgleich von der IG Metall favorisiert, so wenig attraktiv und verliert beständig an Boden? Werden durch die informationelle Durchdringung aller Teilbereiche der Unternehmen mit Planungs- und Steuerungskennzahlen nicht Kennziffern in einem bisher nicht gekannten Maße generiert und als Parameter der Produktions- und auch der Leistungssteuerung der Beschäftigten eingesetzt? Weshalb wird dann im Leistungsentgelt nicht auf den Kennzahlenvergleich umgeschwenkt?

Spricht man Betriebsräte darauf an, wird von jenen, die bisher noch keinen Kennzahlenvergleich praktiziert haben, gerne auf die „Tradition des Unternehmens“ verwiesen, die Akkord- und Prämienentlohnung nicht kenne, weshalb Kennzahlenvergleiche auch „nie ein Thema“ gewesen seien. Werden sie seitens des Betriebsrats dennoch ins Spiel gebracht, stoßen sie in der Regel auf mehr oder weniger sanft formulierte Ablehnung durch die Arbeitgeberseite („der frühere Personalleiter hatte sich schwer damit getan“) – womit das Thema für den Betriebsrat fürs Erste wieder vom Tisch ist. Einen größeren Konflikt in diesem Thema sind nur wenige bereit einzugehen, zumal es auch innerhalb der Betriebsratsgremien vielfältige Einwände gibt (Störanfälligkeit, Aufwand, Komplexität, Mangel an geeigneten Kennzahlen). Großen Druck machen sie (und auch die IG Metall) offensichtlich nicht, wie ein Personalleiter konstatiert:

„Wir haben von Betriebsratsseite und Gewerkschaftsseite überhaupt keinen Impuls, auf Kennzahlen zu gehen.“ (PM Schläuche)

Zurückhaltung und Skepsis gegenüber Kennzahlenvergleichen gibt es nicht nur bei Betriebsräten, sondern auch bei Beschäftigten, vor allem in den indirekten Bereichen. Entsprechende Vorstöße von Betriebsräten treffen dort

nicht unbedingt auf Begeisterung, und zwar aus zwei Gründen. Zum einen kollidiert ihr mehrdimensionales Leistungsverständnis mit einer Vereinseitigung von Leistung auf mess- und zählbare Größen, die mit dem Kennzahlenvergleich notwendigerweise verbunden ist (siehe auch Kratzer/Nies 2010, S. 51). Zum anderen wird befürchtet, die Nutzung von Kennzahlen führe zu einer weiteren Intensivierung der Arbeit. Dies wiederum lässt Betriebsräte, wie aus einem unserer Fallbetriebe berichtet wird, davor zurückschrecken, Kennzahlenvergleiche offensiv zu fordern, da sie den Bumerang-Effekt fürchten, für eine ggf. eintretende Leistungsverdichtungen verantwortlich gemacht zu werden (BR Auto).

Geschätzt war der klassische Leistungslohn (Akkord und Prämie) bei den Beschäftigten primär wegen der damit traditionell verbundenen höheren Verdienstchancen. Eine angemessenere Abbildbarkeit von Leistung oder die Begrenzung der Leistungsverausgabung sind dagegen von eher nachgelagerter Bedeutung. Das Motiv der Leistungsbegrenzung ist auch heute noch in ausgetakteten Arbeitssystemen mit festgelegter Leistung betriebspolitisch als Regulationsgröße bedeutsam und auch in der Arbeitspraxis relevant, wovon die Reklamationen von Vorgabezeiten durch Beschäftigte zeugen. Dominant war dieser Aspekt jedoch nicht, eine Einschätzung, die auch von IG Metall-Vertretern geteilt wird:

„Die Leistungs politik früher, in der Masse am Fließband, hat, nachdem wir den Lohnrahmen II hatten, darin bestanden, über den Leistungsgrad bei der Austaktung zu streiten. Das war es dann, alles andere war geklärt. Überall dort, wo es heute komplett durchgetaktet ist, ist es immer noch so. Die bei der Austaktung festgelegte Leistung muss gebracht werden, dann gibt es eine Standardprämie. Es ging aber immer darum: Welches Geld bekomme ich für die schon festgeschriebene Leistung, nicht darum Leistung zu kontrollieren. Und wenn du nicht mehr Geld verdienen kannst, dann halten unsere Leute sowieso nichts vom Leistungslohn. Wenn die was vom Leistungslohn gehalten haben, dann war es, weil man dort mehr Geld verdienen konnte, nicht unbedingt um die Leistung zu kontrollieren. Das waren die Funktionäre, die das erzählt haben. Das kannst du in jedem Buch nachlesen. Aber im Betrieb, da ging es um das Geld.“ (IGM BZ)

Wer im Leistungsentgelt war, konnte vor ERA mit einem deutlich höheren Leistungsentgeltanteil rechnen. Im Vergleich zu gewerblichen Beschäftigten

im Zeitlohn war das Leistungsentgelt im Durchschnitt mehr als doppelt so hoch. Mit der Egalisierung der Leistungsentgelte unabhängig von der Methode auf betriebsdurchschnittlich 15 Prozent durch ERA entfällt dieser Vorteil – und damit auch der Druck auf bzw. der Anreiz für die Betriebsräte, sich für einen Wechsel zum Kennzahlenvergleich stark zu machen.

Aus Managementperspektive sind Kennzahlenvergleiche aus vielen Gründen unbeliebt. Genannt werden zum einen die erweiterten Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte, sie sind jedoch nicht der entscheidende Grund.

„Das spielt auch eine Rolle, sicherlich. Aber wie gesagt, wir hatten auch gar keine große Diskussion darüber.“ (PM Schläuche)

Ein zweites Argument sind kleiner werdende Losgrößen bzw. rückläufige Stückzahlen.

„Und beim Kennzahlenvergleich hat man halt das Problem, dass der sehr oft stückzahlorientiert ist. Und tendenziell gehen eben Stückzahlen eher zurück. Und ich hab also wenige Möglichkeiten, die Daten wirklich sauber klassisch zu ermitteln. Die schwanken dann auch stark.“ (PM Motoren)

Ein drittes Argument ist der Aufwand für die Datenpflege.

„Wir hatten einen Riesenaufwand, die Kennzahlen zu pflegen, technisch zu pflegen und sauber zu halten. Wir hatten das damals eben probiert und gemacht, indem wir diese GEF-Kennzahlen, also Global-Efficiency-Figures, kalkulierte Zeiten pro Auftrag zu eingesetzter Arbeitszeit verwendet hatten, was eigentlich relativ einfach ist und schon das war hochkompliziert, es abzusichern und hatte Nebenschauplätze, war nicht wertschöpfend.“ (PM Schläuche)

Zum Teil fehlen auch die zeitwirtschaftlichen Voraussetzungen, um geeignete Kennzahlen zu generieren („Wir haben keine funktionierende Zeitwirtschaft mehr“; „Wir haben keine Werkstattschreiber mehr“), z. T. wird auch grundsätzlich bezweifelt, ob es überhaupt möglich ist, entsprechende Planungsdaten zu finden, welche die Ziele des Unternehmens adäquat in Kennzahlen abbilden und die zugleich zur Entlohnung genutzt werden können.

„Wir haben natürlich Kennzahlen, die geben uns Orientierung über Fertigungsprozesse. Wir haben ein Produktionssystem, wir haben Kennzahlen da drin, wir sehen, was wir tun. Auch die Mitarbeiter haben quasi Vorgaben, welche Stückzahlen sie rauskriegen müssen, aber es hängt kein Geld dran. [...] Es gelingt meines Erachtens grundsätzlich nicht, das Ziel des Unternehmens adäquat in Kennzahlen abzubilden. Zum einen haben wir nicht die Qualität der Kennzahlen, und zum anderen bezweifeln wir grundsätzlich die Qualität der Kennzahlen, wenn eine Vergütung dranhängt.“ (PM Schläuche)

Das Hauptproblem an Kennzahlen, die mit dem Entgelt verkoppelt sind, wird demnach auch darin gesehen, dass sich das Verhalten der Beschäftigten ändern würde. Damit können Kennzahlen Anreize setzen, die nicht mit den Unternehmenszielen im Einklang stehen (müssen):

„Es gibt immer eine Optimierung des Verhaltens (der Beschäftigten) auf die Kennzahlen hin, und das muss nicht zwingend das ganzheitliche Ziel sein. In der Regel ist es das nicht.“ (PM Schläuche)

Die Nutzung von Kennzahlen wird deshalb als „zu gefährlich“ angesehen, weil sie mit dem Risiko behaftet sei, dass erneut ein aus dem Akkordlohn bekannter doppelter Effekt eintritt: die Führungskräfte verabschieden sich aus ihrer Führungsverantwortung und die Beschäftigten richten ihr Leistungsverhalten danach aus, was sich für sie monetär auszahlt.

„Der eine redet mit seinen Leuten nicht mehr über ihre Leistung, der andere macht nur noch das, was ihm am meisten Geld bringt [...]. Das ist nicht zwingend das, was einen Betrieb weiter bringt. Der Erfolg des Betriebes bleibt der Hoffnung überlassen, dass das irgendwie zusammenpassen wird. Das geht heute nicht mehr.“ (SWM)

Beide Verhaltensweisen sind nicht erwünscht, da der Unternehmenserfolg damit zu einem Nebenschauplatz würde. Kennzahlen könnten zwar eine „Kompassfunktion“ erfüllen und eine „Groborientierung“ ermöglichen, sie blendeten aber den Menschen komplett aus. Leistungsmotivation ließe sich

damit nicht erzeugen, zumal – wie die Erfahrungen mit Akkordlohnsystemen zeigen – die Beschäftigten dazu neigen und auch Strategien entwickeln, ihr wahres Leistungsverhalten zu verschleiern.

Zudem, so argumentieren Vertreter von Südwestmetall, sei „viel nicht gleich gut“. Die Menge der heutzutage in den Unternehmen verfügbaren Kennzahlen sage nichts über deren Qualität aus. Es gäbe zwar immer mehr automatisch generierte Kennziffern, aber nicht notwendigerweise die für Entlohnungszwecke richtigen. „Gute“ Kennzahlen seien solche, die „das Betriebsgeschehen in seinem wesentlichen Kern gut darstellen können“. Zugleich müssten sie „handlungsorientiert“ in dem Sinne sein, dass die Beschäftigten „aus den Kennzahlen etwas ableiten können“. Jene Kennzahlen, welche die ganzheitlichen Produktionssysteme lieferten, leisteten dies meist nicht, weshalb man sie nicht zur Entlohnung nutzen könne („definitiv nicht“), wohl aber als „Kompass“, „als Wegzeiger.“ Wichtig sei eine „gesamtheitliche Betrachtung“ und die könne man mit Kennzahlen nur schwer erreichen.

Damit verbunden ist auch ein spezifischer Leistungsbegriff, der sich weniger am (ohnehin vielfach produktionstechnisch stark determinierten) Ergebnis festmacht, sondern am Beitrag, den Einzelne oder Gruppen zur Einhaltung gesetzter oder vereinbarter (Planungs-)Ziele leisten. Welche Beiträge dies sind, ist interpretierbar und wechselt mitunter. Daher plädieren die Verbandsvertreter auch dafür, es angesichts der zu bewältigenden Unwägbarkeiten weitgehend offen zu halten, was im Einzelnen unter Leistung zu verstehen ist.

„Ich will nicht das Ergebnis bewerten, sondern den Beitrag, den ein Mitarbeiter leistet, damit es in die richtige Richtung geht. [...] Nicht die Fehlerquote ist interessant, sondern wer hat Ideen entwickelt, wie man die Qualität sichern kann.“ (SWM)

Nach Ansicht der Personalmanager und der SWM-Verbandsvertreter würde die Preisgabe dieser Ideen durch Kennzahlenvergleiche eher behindert als befördert. Die Leistungsentgeltmethode soll demnach kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP-Prozesse) fördern, nicht behindern, darauf vor allem komme es vor allem an.

„Beim Kennzahlenvergleich hab ich immer das Problem, dass die Leute wenig Interesse und wenig Anreiz für Verbesserungen haben.“

Und das wird halt zunehmend wichtig, auch im Sinne von Lean, dass ich eben die Leute mitnehme in den Verbesserungsprozess. Und da sind klassische Kennzahlenvergleiche eher störend.“ (SWM)
„Ich kann komplexe Zusammenhänge nicht auf eine einzige Zahl reduzieren und damit glauben, ich könnte die Menschen dabei anerkennen.“ (SWM)

Zudem seien die für Unternehmen relevanten Leistungsgrößen einem ständigen Wechsel unterzogen. Kennziffern, die gestern noch hoch im Kurs standen, gelten heute nicht mehr. Ein Beispiel sind Qualitätskennziffern. Manche Betriebe hätten sie wieder abgeschafft, so argumentiert ein SWM-Vertreter, weil die Anforderung des Abnehmers laute: „100 Prozent Qualität, keine Fehler“. Mit dieser produktmarktbezogenen Kundenanforderung sei die Geltung einer Kennziffer, die Fehleranteile zulässt, außer Kraft gesetzt.

„Die Norm ist gesetzt, sie taugt nicht mehr zur Entlohnung. Wir brauchen nicht mehr zu diskutieren, ob ein Fehler zulässig ist, es ist kein Fehler zulässig. Also können und brauchen wir das gar nicht mehr entlohnen.“ (SWM)

Unter derartigen Rahmenbedingungen seien im Hinblick auf die Leistungsentlohnung anders gelagerte Bewertungsmerkmale gefragt, und zwar solche, mit denen die Qualität und die Stabilität der Prozesse sichergestellt werden kann. Unter dieser Maxime soll ein qualitätsbewusstes Verhalten bzw. eines, das einen Beitrag zur Synchronität der Prozesse leistet (Schwarz-Kocher/Salm 2016), entlohnt werden. Nicht Zahlenorientierung sei deshalb gefordert, sondern „Beitragsorientierung“. Und diese lasse sich mit der Methode „Beurteilen“ besser abbilden als mit der Methode „Kennzahlenvergleich“.

4.5.3 Zielvereinbarungen: Marginale Bedeutung oder Undercoveragent?

Das Augenmerk der Arbeitssoziologie richtet sich seit geraumer Zeit auf Zielvereinbarungen als die dem Shareholder- bzw. Finanzmarktkapitalismus angemessene Steuerungs- aber auch Entlohnungsform (siehe Bender 1997, 2000; Breisig 2000; Jetter/Skrotzki 2000; Kratzer 2006; Kratzer/Nies 2009). Zielvereinbarungen schienen am ehesten auf den Punkt zu bringen, worum es dem Management bei der Modernisierung der Leistungsentlohnung geht:

- bessere Steuerung und Ausrichtung des Leistungsverhaltens der Beschäftigten auf die geschäftspolitischen Ziele des Unternehmens,
- schnelle Anpassung an wechselnde betriebliche und marktliche Gegebenheiten,
- geringe Regulierungsdichte,
- schwache Interventionsmöglichkeiten der Betriebs- und Personalräte bei der Festlegung der Leistungsziele und -anforderungen und nicht zuletzt
- Erhöhung der Legitimation des Leistungslohns durch Selbstverpflichtung der Beschäftigten auf die vereinbarten Leistungsziele (Bahnmüller 2001, S. 173 f.).

Demnach wurde auch eine rasche Verbreitung von Zielvereinbarungen erwartet, zumal dem Instrument nicht nur von den Arbeitsforscher/innen, sondern von nahezu der gesamten Beraterzunft und nicht zuletzt von den Personalleitungen in den Unternehmen eine große Zukunft prophezeit wurde. In einschlägigen arbeitssoziologischen Artikeln war in den Folgejahren diesem Tenor entsprechend auch immer wieder vom unauffhaltsamen Bedeutungsgewinn von Zielvereinbarungen als die den neuen Verhältnissen angemessene Form der Leistungsentlohnung zu lesen (Ahlers 2014; Suchy 2015; Schmierl 2015; differenzierter Chevalier/Kaluza 2015). Das passte auch gut ins Bild des sich auf Renditekennzahlen stützenden Shareholderkapitalismus, bei dem die vom Kapitalmarkt bestimmten Renditewartungen in entsprechende Ergebnisvorgaben der Unternehmen übersetzt und „nach unten heruntergebrochen“ werden, wozu Zielvereinbarungen als das probate Mittel gelten. Gelegentlich formulierte Warnungen und Relativierungen, wonach „die Zunahme der Literatur zu diesem Thema nicht einhergeht mit einer entsprechenden Zunahme beim Ausmaß betrieblicher Anwendung“ (Brunkhorst/Ehlscheid 2006:88; Bahnmüller/Schmidt 2009, S. 245 ff.), wurden in der Regel überhört.

Nun zeigen unsere Befunde erneut, dass sich in der M+E-Industrie wider aller Erwartungen Zielvereinbarungen als Methode der Leistungsentlohnung nicht stark ausgebreitet haben. Auch im Nachgang zur ERA-Einführung ist – zumindest im Bereich tariflicher Beschäftigung – nicht viel geschehen. Der Anteil der Betriebe, die Zielvereinbarungen einsetzen, liegt unserer Befragung zufolge aktuell bei etwa 45 Prozent (und bewegt sich damit auf der Höhe des vom IAB ermittelten Wertes von 43 Prozent), der Anteil der Beschäftigten, die ihr Leistungsentgelt ausschließlich auf Basis von Zielvereinbarungen erhalten ist jedoch klein. Er bewegt sich nach unseren Daten zwischen 7 Prozent (PM) und 15 Prozent (BR), den SWM-Entgeltdaten zufolge

ist er mit einem Prozent noch geringer. Die Unterschiede in den Angaben werden erklärbar, wenn in Betracht gezogen wird, dass die Erhebung von Südwestmetall auf Individualdaten von Tarifbeschäftigten beruht, während wir pauschal danach gefragt haben, wie hoch der geschätzte prozentuale Anteil *aller* Beschäftigten des Betriebes, also der ÜT/AT-Beschäftigten liegt, mit denen entgeltrelevante Zielvereinbarungen abgeschlossen werden. ÜT/AT-Beschäftigte machen ca. 11 Prozent der Belegschaft aus und dort werden entgeltrelevante Zielvereinbarungen auch intensiv genutzt. Der SWM-Wert bildet somit die Tarifwelt klarer ab als der unsere.

Weshalb haben Zielvereinbarungen, obwohl als zeitgemäß geltend und tarifvertraglich nun erstmals ermöglicht, nicht Fuß fassen können? Die Erklärung, die Südwestmetall hierfür bietet, setzt an den Rahmenbedingungen einer breitflächigen Implementierung an. Zielvereinbarungen seien zu voraussetzungsvoll und die Umsetzung zu aufwendig. Um dem Kriterium der Tarifkonformität zu entsprechen, dürfen sie keine „versteckten“ Zielvorgaben enthalten, sondern sind ihrem intendierten Sinn nach nur Verabredungen „auf Augenhöhe“. Diesen Anspruch einzulösen würde viel verlangen, vor allem von den Führungskräften:

„Da muss eine Führungskraft auch in der Lage sein, das umzusetzen. Man braucht relativ viel methodisches Rüstzeug. [...] So einfach ist es halt nicht. Und das erkennen die Betriebe.“ (SWM GF)

„Ich glaube, dass der Anspruch, den Zielvereinbarungen an die Betriebe stellen, sehr hoch ist und deshalb die Unternehmen sich scheuen, diese einzuführen. [...] Kaum haben Sie eine Vereinbarung getroffen, müssen Sie das Ding wieder ändern.“ (SWM GF)

Südwestmetall hat deshalb für Zielvereinbarungen keine Werbung gemacht, sondern eher von ihnen abgeraten. Das Übungsfeld der Leistungslohnung sollte die Beurteilung sein, Zielvereinbarungen die Kür.

„Und da muss ich auch ehrlich sagen, mir ist es dann auch lieber, man gestaltet den Leistungsbeurteilungsprozess sauber aus, als irgendwie in diese Zielvereinbarungen reinzustolpern.“ (SWM GF)

„Naja, wenn ein Betrieb schon bei seinen Führungskräften Schwierigkeiten hat mit der Leistungsbeurteilung, dann hinzugehen und Zielvereinbarungen einzuführen? Das geht ja auch nicht.“ (SWM Ing.)

Das Experimentierfeld für Zielvereinbarungen waren und sind die ÜT/AT-Bereiche. Dort findet man sie am häufigsten und nach unseren Befunden hat die Zahl der Betriebe, die Zielvereinbarungen bei ÜT/AT-Beschäftigten einsetzen, auch zugenommen. In unserer 2007 durchgeführten Befragung gaben 46 Prozent der Betriebsräte an, ihr Unternehmen würde entgeltrelevante Zielvereinbarungen bei ihnen nutzen, 2015 waren es 57 Prozent. Es gibt jedoch auch in diesem Beschäftigungssegment Entwicklungen, die eine Kehrtwende in der Anwendung von Zielvereinbarungen andeuten. Großbetriebe wie Bosch und Daimler, die auch für die öffentliche Wahrnehmung der M+E-Industrie einen exponierten Stellenwert einnehmen, haben jüngst Leistungsboni, die bisher für Führungskräfte im ÜT/AT-Bereich auf Basis von Zielvereinbarungen gewährt wurden, abgeschafft. (Süddeutsche Zeitung vom 21.9.2015; Stuttgarter Zeitung vom 11.12.2016). Grundsätzlich soll auch im Segment über- und außertariflicher Beschäftigung an Zielvereinbarungen festgehalten werden, jedoch soll deren Entgeltwirksamkeit unterbrochen werden. „Wir wollen einfach nicht mehr die oft langen Diskussionen führen“, so das für Personal zuständige Daimler-Vorstandsmitglied Wilfried Porth, „ob jemand nun 100, 110 oder 115 Prozent der Zielvorgabe erreicht hat. Wenn das Unternehmen keinen Erfolg hat, dann nützt uns die Diskussion über die persönliche Zielerreichung auch nichts.“ Studien hätten zudem gezeigt, so Volkmar Denner (CEO der Bosch AG), dass „Motivation nur mit Geld nicht bessere, sondern schlechtere Leistungen nach sich ziehe.“ „Geld“, so Denner, „kann demotivierend wirken. Deshalb schaffen wir diese Art von Bonus ab.“ Künftig soll sich die Leistungsprämie, die weiterhin vorgesehen ist, bei Bosch wie bei Daimler nicht an den individuellen Zielen, sondern am Erfolg der Firma insgesamt bemessen. „Läuft es für Bosch gut, profitieren die Mitarbeiter mit einer entsprechenden Ausschüttung“.

Entgeltrelevante Zielvereinbarungen werden somit bei „Trendsettern“ im Human-Ressource-Management auch und gerade bei Führungskräften in den ÜT/AT-Bereichen zunehmend in Frage gestellt. Bei den allermeisten Betriebsräten waren sie weder in der Vergangenheit besonders beliebt, noch sind sie es heute. Es finden sich aber, wie wir in unseren Fallbetrieben gesehen haben, Ausnahmen, wo Betriebsräte die Einführung von Zielvereinbarungen nicht nur unterstützt, sondern teilweise sogar eingefordert haben und wo sie auch zu deren Zufriedenheit funktionieren. „Ich bin ein glühender Verfechter von Zielvereinbarungen“, so ein Betriebsrat des Fallbetriebs „Gießerei“. Von wenigen Ausnahmen abgesehen ist jedoch die Haltung der meisten Interessenvertretungen von Skepsis geprägt, was sich u. a. dadurch artikuliert, dass diese Methode, obwohl selten angewandt, von den von uns

schriftlich befragten Betriebsräten am schlechtesten bewertet wird, negativer noch als „Beurteilen“ (siehe [Kapitel 4.9](#), [Abbildung 7](#)). Unsere Ergebnisse bestätigen damit den Befund von Kratzer und Nies (2010, S. 50), wonach Zielvereinbarungen vielfach „als Gefahr für die kollektive Mitbestimmung gesehen und daher von allen Instrumenten am skeptischsten betrachtet“ werden.

4.5.6 Methodenkombinationen und nicht entgeltrelevante Zielvereinbarungen

Bleibt somit hinsichtlich der Methoden der Leistungsentgeltfindung alles beim Alten, d. h. die Methode „Beurteilen“ ist und bleibt die vorherrschende und baut ihre dominante Position auf Kosten des Kennzahlenvergleichs weiter aus, während Zielvereinbarungen auf Führungskräfte bzw. ÜT/AT-Beschäftigte eingegrenzt bleiben und im Tariffbereich keine Anwendung finden?

Ganz beim Alten ist es nicht geblieben. Hinter der Fassade vermeintlicher Stabilität vollzog sich nämlich ein bemerkenswerter Wandel: Kombinationsmodelle haben zugenommen. Insgesamt erhielten der Verdiensterhebung von Südwestmetall zufolge 31 Prozent der Beschäftigten ihr Leistungsentgelt auf der Basis von Kombinationsmodellen. Besonders beliebt: Zielvereinbarungen in Kombination mit Leistungsbeurteilungen (21 Prozent). Ein breiter und starker Trend also? Vorsicht ist geboten. Ein genauerer Blick zeigt nämlich: Kombinationsmodelle sind fast ausschließlich in Großbetrieben und in wenigen Branchen, vorzugsweise im Straßenfahrzeugbau und in den industrienahen Dienstleistungen zu finden. In anderen Branchen und in Betrieben mit weniger als 2.000 Beschäftigten sind Kombinationen zwar keine völlig unwichtige, jedoch eher randständige Erscheinung.

Hinzu kommt allerdings ein Zweites: Mit einem relevanten Anteil von Beschäftigten werden auch nicht entgeltrelevante Zielvereinbarungen abgeschlossen, die der Führung, aber auch der Arbeits- und Leistungssteuerung dienen. So sind in einer Reihe von Großbetrieben Zielvereinbarungen integraler Teil der jährlichen Mitarbeitergespräche. Die Leistungsbeurteilung als eigenständiger Akt der Entgelttermittlung ist jedoch davon abgekoppelt, weshalb sie in der Systematik der Leistungsentgeltmethoden dem „reinen“ Beurteilen zugeordnet sind. In dieser Führungs-, Steuerungs- und Feedbackfunktion haben sie einen beachtlichen Verbreitungsgrad erreicht und sie stoßen auch auf weniger Widerstand bei Betriebsräten. So outet sich der Betriebsrat eines unserer Fallbetriebe als „leidenschaftlicher Verfechter“ des Führens mit Zielen, hält aber die Kopplung an das Entgeltthema für problematisch.

Tabelle 29

Anteil Beschäftigte mit Methodenkombinationen im Leistungsentgelt 2014

| | BU | | KV und ZV | | |
|--|-----------------------------|------------|-----------|--------|------|
| | und KV | und ZV | und KV | und ZV | |
| Betriebsgröße | 1 bis 99 Beschäftigte | 4% | 0% | 0% | 2% |
| | 100–249 Beschäftigte | 2% | 4% | 0% | 1% |
| | 250–499 Beschäftigte | 3% | 6% | 0% | 3% |
| | 500–999 Beschäftigte | 5% | 4% | 4% | 3% |
| | 1.000–1.999 Beschäftigte | 7% | 4% | 0% | 0% |
| | 2.000 und mehr Beschäftigte | 9% | 31% | 0% | 4% |
| | Branche | Gießereien | 15% | 0% | 0% |
| Stahl- und Leichtmetallbau, Stahlverformung | | 1% | 0% | 0% | 8% |
| Maschinenbau | | 6% | 2% | 0% | 0% |
| Straßenfahrzeugbau | | 8% | 36% | 0% | 5% |
| Elektrotechnik | | 12% | 6% | 2% | 0% |
| Feinmechanik/Optik, Uhren | | 2% | 13% | 0% | 2% |
| Eisen-, Blech- und Metall- warenindustrie | | 2% | 0% | 0% | 0% |
| sonstige M+E Branchen | | 0% | 0% | 0% | 2,5% |
| industriennahe Dienstleistungen | | 0% | 26,5% | 0% | 0% |
| Erhebung insgesamt | | 7,4% | 20,7% | 0,3% | 3,1% |

Anmerkung: BU = Beurteilen, KV = Kennzahlenvergleich, ZV = Zielvereinbarungen
Quelle: Südwestmetall 2014

Um der Bedeutung von Zielvereinbarungen ohne Entgeltrelevanz etwas konkreter auf die Spur zu kommen, haben wir in unserer schriftlichen Befragung direkt nach dem Anteil der Beschäftigten gefragt, mit denen solche Vereinbarungen getroffen werden. Darauf können 17 Prozent der Personaler/innen

und 36 Prozent der Betriebsräte keine Antwort geben. Jene, die Angaben machen, geben zu etwas mehr als einem Drittel an, in ihrem Unternehmen gäbe es eine solche Praxis nicht. Wo hingegen nicht entgeltrelevante Zielvereinbarungen genutzt werden, und das ist unseren Befragungsergebnissen zufolge immerhin in etwa der Hälfte aller Betriebe der Fall, liegt der Beschäftigtenanteil, mit dem sie vereinbart werden, bei 43 Prozent (BR) bzw. 38 Prozent (PM). Daraus lässt sich schlussfolgern, dass Zielvereinbarungen als Instrument der Führung sowie der Arbeits- und Leistungssteuerung auch im Tarifbereich durchaus eine Rolle spielen, als Methode der Leistungsentlohnung sind sie jedoch – als überwiegend großbetriebliches Phänomen – ausschließlich in Kombination mit der Methode „Beurteilen“ bedeutsam. Mimikry im Leistungsentgelt könnte man das nennen.

4.6 Höhe des Leistungsentgelts

Der ERA Baden-Württemberg sieht vor, dass unabhängig von der gewählten Methode der Leistungsvergütung „im Durchschnitt der von der Vereinbarung erfassten Beschäftigten regelmäßig ein Leistungsentgelt von 15 Prozent der Grundentgeltsumme dieser Beschäftigten erreicht werden kann.“ Die Verdienstchancen sollen somit bei allen drei Methoden dieselben sein. In der Vor-ERA-Zeit war dem bekanntermaßen nicht so. Beschäftigten im Leistungsentgelt (Akkord-, Prämienlohn) waren tarifvertraglich im Durchschnitt 30 Prozent, „Zeitlöhnern“ 16 Prozent und Angestellten 10 Prozent garantiert, faktisch lagen die Werte deutlich darüber (Leistungslohn 43 Prozent; Zeitlohn 18 Prozent, Angestellte 12 Prozent). Es gab also monetäre Anreize für Beschäftigte, in den Leistungslohn zu kommen oder in ihm zu bleiben, allerdings arbeitgeberseitig auch den Druck, ihn wegen der höheren Kosten zu verlassen.

Im Zuge der ERA-Einführung wurden die alten Leistungsentgeltsätze mit Hilfe von Divisoren auf das neue, nunmehr einheitliche ERA-Niveau umgerechnet, wobei es für Beschäftigte im Leistungslohn tarifvertragliche Sondersicherungen und vielfach zusätzlich auch betriebliche Absicherungsregelungen gab, um Härten im Übergang zu vermeiden.

Wie hat sich die Situation zwischenzeitlich entwickelt? Existiert noch ein relevantes Gefälle zwischen den Methoden? Wird der Soll-Wert von betriebsdurchschnittlich 15 Prozent bei allen Methoden auch erreicht?

Nach den von uns ermittelten Daten sind die Unterschiede in den Leistungsentgeltsätzen zwischen den Methoden weitgehend verschwunden. Die

durchschnittlichen Prozentsätze oszillieren bei allen um die 15-Prozent-Marke. In der Methode „Beurteilen“ liegt der Prozentsatz leicht darunter (BR 14,6 Prozent, PM 14,9 Prozent), im Kennzahlenvergleich etwas darüber (BR 16,9 Prozent, PM 16,2 Prozent). Verglichen mit den früheren Abständen sind die Unterschiede jedoch gering. Es gibt somit keinen starken Anreiz mehr, aufgrund höherer Verdienstmöglichkeiten in den Kennzahlenvergleich oder in eine andere Methode zu wechseln. Umgekehrt hat sich der Druck auf die Betriebsräte, aus Gründen des Wettbewerbs bzw. aus Kostengründen den Kennzahlenvergleich aufzugeben („Flucht aus dem Leistungslohn“), reduziert.

Über alle tarifgebundenen Betriebe hinweg wird der Soll-Wert von 15 Prozent knapp erreicht. Südwestmetall ermittelt für das Jahr 2014 einen Durchschnittswert von 14,5 Prozent. Die 15-Prozent-Marke wird in keiner Branche, keiner Betriebsgrößenklasse und auch keiner Region überschritten. Branchenbezogen differiert der Wert zwischen 14,7 Prozent (Straßenfahrzeugbau und Maschinenbau) und 13,9 Prozent (übrige M+E-Industrie). Kleinbetriebe mit weniger als 100 Beschäftigten bewegen sich am unteren Grenzwert (13,5 Prozent), ab dem tarifvertraglich geregelt eine verpflichtende Aufzahlung auf 14 Prozent fällig ist. Großbetriebe mit mehr als 2000 Beschäftigten touchieren annähernd den Soll-Wert, übersteigen ihn jedoch nicht (14,8 Prozent). Auch in der Industriemetropole Nordwürttemberg/Nordbaden werden in der Summe mit durchschnittlich 14,6 Prozent keine höheren Leistungsgelte bezahlt als in Südwürttemberg/Hohenzollern (14,7 Prozent). Es gibt also gewisse Unterschiede, sie bewegen sich jedoch innerhalb einer Spannweite von 1,4 Prozent und sind somit als geringfügig zu bezeichnen.

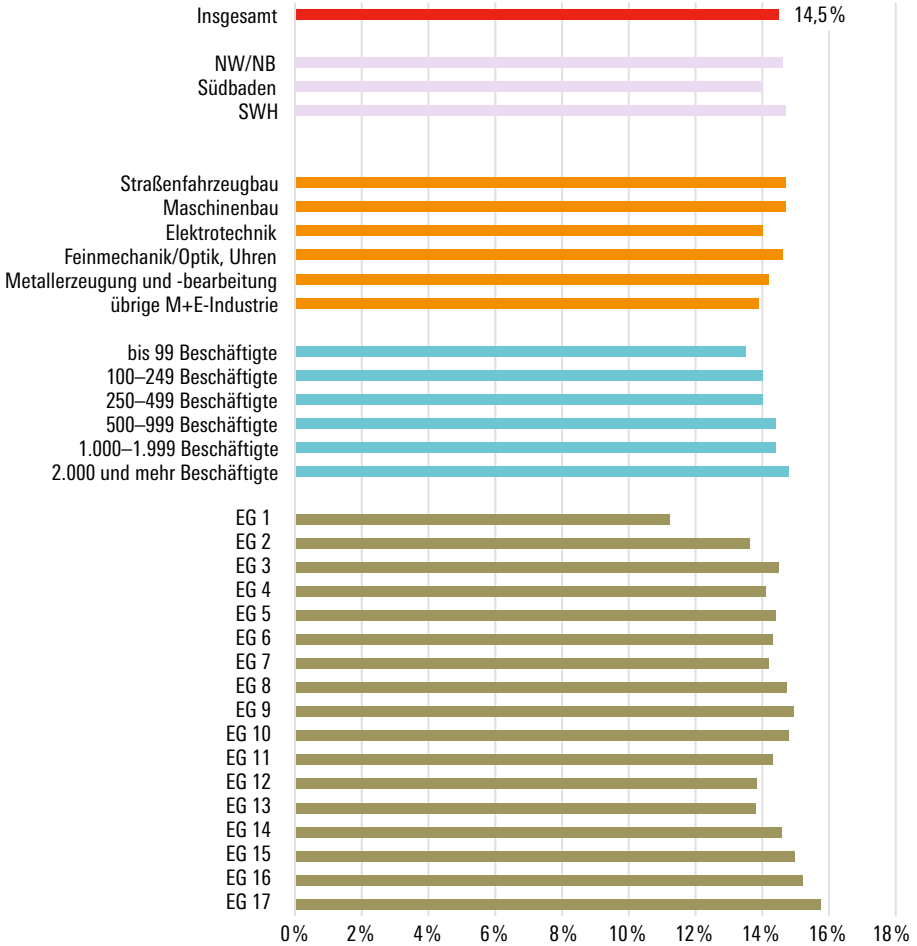
Auch zwischen den Entgeltgruppen zeigen sich bis auf den unteren Rand keine größeren Abweichungen. Lediglich die (ohnehin kaum besetzte) Entgeltgruppe 1 fällt mit 11,2 Prozent Leistungsentgeltanteil aus dem Rahmen, was mit der in der Regel kurzen Verweildauer der dort Eingruppierten zusammenhängen dürfte, die durchweg mit einer niedrigeren Leistungszulage bedacht werden. Für eine systematische Benachteiligung der unteren und Bevorzugung der oberen Entgeltgruppen, also den ansonsten häufig auftretenden „Hierarchieeffekt“, finden sich demnach in den uns zur Verfügung stehenden Daten keine starken Hinweise (vgl. [Abbildung 5](#)).

Deutlich wird aber auch, dass die Betriebe einiges daran setzen, dass die 15-Prozent-Marke nicht überschritten wird. Darauf ist auch, wie wir noch darstellen werden, primär ihr Controlling gerichtet. Ein „Davonlaufen“ der Leistungsentgeltsätze, wie es beim Akkord- und Prämienlohn betriebsübergreifend zu beobachten war, soll damit unterbunden werden.

Daten zur nach Geschlecht differenzierten prozentualen Verteilung der Leistungsentgeltanteile in den einzelnen Entgeltgruppen liegen bedauerlicherweise nicht vor. Entsprechende Datenanfragen bei Südwestmetall blie-

Abbildung 5

Höhe des Leistungsentgelts in Prozent des tariflichen Grundgehalts



Quelle: Südwestmetall

ben unbeantwortet. Das legt den Verdacht einer geschlechtsspezifischen Benachteiligung von Frauen im Leistungsentgelt nahe, wofür es in der Literatur (Tondorf/Jochmann-Döll 2005; kritisch Manning/Saidi 2010) wie auch in unserer eigenen Befragung gewisse Indizien gibt. So geben 6 Prozent der Betriebsräte (jedoch niemand von den Personalverantwortlichen) an, das Geschlecht habe sehr starken oder starken Einfluss auf die Höhe und Verteilung von Leistungszulagen bei Leistungsbeurteilungen, weitere 26 Prozent (PM 13 Prozent) einen gewissen. Von einer geschlechterneutralen Leistungsbeurteilung gehen 63 Prozent der Betriebsräte aus. Signifikante Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Befragten gibt es weder bei den Betriebsräten noch bei den Personalverantwortlichen. In der einschlägigen Literatur wird jedoch als Konsens formuliert, dass Leistungsbeurteilungen grundsätzlich anfälliger für genderbezogene Diskriminierungen seien als kennzahlenbasierte Differenzierungspraktiken. Ob von den angewandten Methoden zur Verteilung der Leistungsentgelte tatsächlich eine diskriminierende Wirkung ausgeht, lässt sich mit unseren Datensätzen nicht klären. Die Skepsis bleibt jedenfalls.

4.7 Volatilität und Schwankungsbreite in der Leistungsentlohnung

ERA Baden-Württemberg sieht unabhängig von der gewählten Methode eine individuelle Schwankungsbreite im Leistungsentgelt zwischen 0 Prozent und 30 Prozent vor. Fällt die individuelle Leistung im Vergleich zur letzten Leistungsbeurteilung ab und würde sich dadurch das Leistungsentgelt mindern, ist dies den Betroffenen drei Monate vorab unter Angaben von Gründen mitzuteilen, wodurch ihnen die Möglichkeit eingeräumt werden soll, ihr Leistungsverhalten wieder verbessern zu können (ERA § 17.2.7). Im betrieblichen Durchschnitt sind, wiederum unabhängig von der angewandten Methode, 15 Prozent zu erreichen. Werden 14 Prozent unter- bzw. 16 Prozent überschritten, sind die Gründe zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat zu beraten und ggf. Maßnahmen zu ergreifen, um die Ursachen zu bereinigen. Unterschreitet das Leistungsentgelt im Betriebsdurchschnitt 13,5 Prozent, ist eine Aufzählung auf 14 Prozent vorzunehmen (ERA § 21.2).

Die tariflichen Regelungen sind somit darauf ausgelegt, die interpersonellen Schwankungen gering zu halten und das anvisierte betriebsdurchschnittliche Ergebnis zu erreichen. Hierzu dürfte auch ein 2013 ergangenes BAG-Urteil zum Leistungsentgelt im ERA Baden-Württemberg beitragen,

nach dem die Beweispflicht für die Angemessenheit einer gesamtbetrieblich über dem 15- Prozent-Durchschnitt liegenden Leistungsbewertung auf Arbeitnehmerseite liegt. Bleibt sie unter 15 Prozent, hat die Arbeitgeberseite den Nachweis zu führen.

Hinzu kommt, dass Vorgesetzte vielfach auch nur ein entsprechendes Budget für ihren Zuständigkeitsbereich zur Verfügung gestellt bekommen. Weichen sie nach oben ab, handeln sie sich Konflikte mit der nächsthöheren Führungsebene ein. Senken sie das Leistungsentgelt temporär ab, laufen sie Gefahr, Konflikte mit ihren Mitarbeiter/innen einzugehen und zudem den Betriebsrat auf den Plan zu rufen. Beides wird tunlichst vermieden. Im Ergebnis sind die Leistungsentgelte de facto weitgehend fixe Entgeltbestandteile und dies gilt für alle Methoden gleichermaßen. Im Kennzahlenvergleich sind die Leistungsgrade ohnehin meist kollektiv festgeschrieben, entgeltrelevante Zielvereinbarungen gibt es bei Tarifbeschäftigten so gut wie nicht und auch bei Leistungsbeurteilungen schwanken die Punktwerte von Jahr zu Jahr nur wenig. Sogenannte „Karenzen“, d. h. angekündigte bzw. vollzogene schlechtere Bewertungen sind selten. Ihr Anteil liegt in keinem unserer Fallbetriebe über der 2-Prozent-Marke. Das heißt, dass es gelegentlich zu „Strafaktionen“ kommt, bei denen Beschäftigte etwas „runtergeholt“ werden. Der Charakter dieser Absenkungen ist jedoch eher symbolischer Natur als dass er finanzielle Bedeutung hätte, wobei dieser symbolische Effekt auch in seiner Breitenwirkung nicht gering zu schätzen ist. Es geht primär um entzogene Anerkennung, nicht um finanzielle Verluste. In der Breite setzt sich eine Leistungsentgeltpraxis durch, bei der wenig differenziert wird und in der ggf. auftretende Leistungsschwankungen zwischen den Jahren nur einen begrenzten Niederschlag finden.

Dieser Befund wird von nahezu allen Befragten bestätigt, von den Verbandsvertretern der Arbeitgeber, von der IG Metall, von Betriebsräten und von Personalmanagern. In der Diagnose sind sich alle einig. Die Leistungsentgelte schwanken kaum zwischen den Jahren und wenn, dann nur sehr eingeschränkt entsprechend der individuellen Leistung.

„Diese Ausdifferenzierung ist relativ statisch. Das heißt, einer, der im Niveau 10 Prozent läuft, der läuft wahrscheinlich meistens auf 10 Prozent. Einer, der im Niveau 20 Prozent rumläuft, der läuft halt meistens im Niveau 20 Prozent rum. Also, dass die mal tauschen, das ist eher selten der Fall. Also de facto läuft es eigentlich eher auf die 15 Prozent im Wesentlichen hinaus und da gibt es ein paar Spezialfälle, da muss man irgendwie einen Warnschuss abgeben und dann macht man so was vielleicht und ansonsten ist es das.“ (PM Schläuche)

Existierende Unterschiede in den Leistungsgraden sind – zumindest bei der Methode „Beurteilen“ – im Wesentlichen auf die Dauer der Abteilungszugehörigkeit zurückzuführen. Neu in die Abteilung kommende oder die Arbeitsaufgaben wechselnde Beschäftigte erhalten ein niedrigeres Leistungsentgelt (als Entsprechung ihrer anfänglich geringeren Leistung). Länger in der Abteilung beschäftigte, erfahrenere und meist ältere Mitarbeiter/innen befinden sich in den oberen Rängen. In der Regel steigt man langsam, aber sicher nach oben (Kratzer/Nies 2010:48).

Sind Leistungszulagen also verkappte Senioritätsgelte? Dem widersprechen nur wenige, die meisten Befragten bestätigen dies und ziehen daraus teilweise radikale Schlüsse.

„Ja, also ich würde das auch so sehen“. [...] Also das Prinzip der Leistungsdifferenzierung ist fragwürdig. Und dafür ist es ein sehr, sehr hoher Aufwand.“ (PM Schläuche)

„Das trifft voll zu, was Sie gesagt haben“ (PM Rohre).

„So ist es. Genau deshalb ist dieses Leistungsbeurteilungssystem bei uns eigentlich tot“ (BR Rohre).

„Das Ding ist tot.“ (PM Motoren)

„Es gibt den einen oder anderen Fall, der tatsächlich so aussieht. Das hat aber mit dem System nichts zu tun, das hat mit dem Umgang mit diesem System zu tun.“ (SWM-Berater)

„Also, immer wenn man sowas verallgemeinert, dann stimmt es natürlich nicht so ganz. Aber die Gefahr ist natürlich da. Aber auch das hat mit ERA eigentlich gar nichts zu tun.“ (SWM GF)

„Wir haben das Senioritätsprinzip wieder, also wenn es mal nach oben geht, dann kriegen das die Altgedienten und die Unteren müssen halt warten, alles, was es nach Tarifvertrag nicht gibt.“ (IG Metall BZ)

Offiziell wird jedoch der Schein, es ginge hier um die Abbildung von Leistung, aufrechterhalten.

„Die Grundsatzfrage ist, brauchen wir eine Leistungsdifferenzierung oder nicht. Wir sind offiziell der Meinung, ja. Da gibt es sicherlich unterschiedliche Ausprägungen dieser Meinung, aber firmenpolitisch offiziell ja, wir wollen eine Leistungsdifferenzierung. Leistung muss sich lohnen, das ist ja nun ein deutsches Thema. Insofern

haben wir eine Ausdifferenzierung. Nur, diese Ausdifferenzierung ist relativ statisch.“ (PM Schläuche)

Die „offizielle“ Sichtweise, die auch am durchaus vorhanden Interesse der Beschäftigten an die Herstellung von „Leistungsgerechtigkeit“ anknüpfen kann, drückt sich auch darin aus, dass unserer schriftlichen Befragung zufolge 90 Prozent der Personaler/innen zu Protokoll geben, das individuelle Leistungsverhalten habe einen sehr starken bzw. starken Einfluss auf die Verteilung der Leistungszulagen (Abbildung 6). Die Betriebsräte machen bei dieser Frage deutliche Abstriche. Es geht auch um das individuelle Leistungsverhalten, aber nicht nur. Wichtiger sind aus ihrer Sicht die abteilungsbezogenen Budgetierungen, die kaum Raum lassen, Leistung angemessen abzubilden. 76 Prozent der Betriebsräte und 46 Prozent der Personaler/innen billigen dem Umstand, dass die Vorgabe von 15 Prozent nicht überschritten werden soll, einen sehr starken oder starken Einfluss auf die Höhe und Verteilung der Leistungslagen zu. Eine adäquate Bewertung leistungsstarker Mitarbeiter/innen ist unter diesen Bedingungen nur um den Preis einer Absenkung der Leistungszulagen anderer möglich. Und diesen Preis, der mit Konflikten in der Abteilung und meist auch Ärger mit dem Betriebsrat verbunden ist, sind die meisten nicht bereit zu bezahlen. Der Effekt, der aus dieser Haltung resultiert, besteht im weitgehenden Verzicht auf eine Differenzierung, was jedoch Kritik an der als mangelhaft empfundenen „Leistungsgerechtigkeit“ nach sich zieht.

Sind also Schwächen der Führungskräfte bzw. Mängel in der Führungskultur für die geringe Volatilität bei den Leistungszulagen verantwortlich? Vertreter von Südwestmetall und des Personalmanagements (aber auch einige Betriebsräte) sehen das so. Sie zu beheben gilt als eine bisher nicht gelöste Daueraufgabe. Nicht zuletzt deshalb hält sich die Zufriedenheit mit der Leistungsentlohnung, speziell mit der Leistungsbeurteilung, auch deutlich in Grenzen.

„Wir haben in unseren Schulungen sehr, sehr großen Wert drauf gelegt zu sagen: ‚Leute, ihr könnt ausdifferenzieren, also nutzt das Instrument. Also beklagt Euch nicht, dass Ihr da kein Volumen in die Hand kriegt. Dann müsst Ihr aber in die Bütt. Dann müsst Ihr das tatsächlich durchsetzen‘. Und manche tun das auch. Aber, wie Sie sagen, das ist natürlich ein hoher Aufwand und eine hohe Herausforderung für Führungskräfte. Also, es ist ein sehr großer Aufwand mit einer fragwürdigen Dynamik, sagen wir mal so. Eine Ausdiffe-

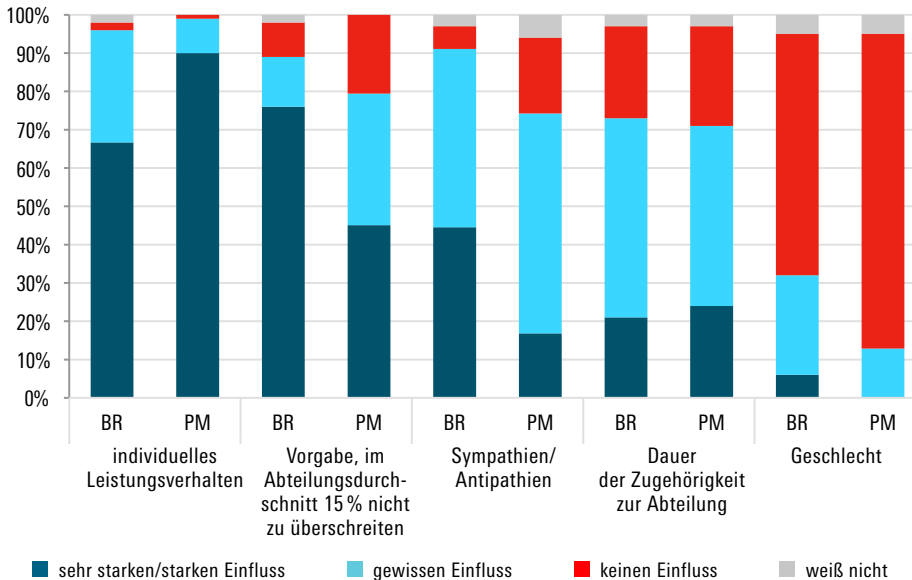
renzung haben wir, aber die ist statisch. So würde ich das mal aus dem Bauchgefühl meinen.“ (PM Schläuche)

„Also, es ist ein schwieriges Thema. Wir haben da ganz intensiv geschult, die Führungskräfte geschult und das größte Problem ist der Zwang, die 15 Prozent zu erreichen, wobei das unabdingbar ist, weil sonst wären wir sonstwo. Und wir sind scharf auf 15 Prozent.“ (PM Motoren)

„Es ist letztendlich eine Frage, wie ich Leistungsbeurteilungssysteme im Betrieb lebe und wie ich auch mit Leistung, insbesondere mit Fehlleistung umgehe. [...] Die Schwäche der Leistungsbeurteilungssysteme und überhaupt der Leistungsentgeltssysteme, vor allem auch bei der Beurteilung, ist die Schwäche der Menschen überhaupt.“ (SWM GF)

Abbildung 6

Reale Einflussgrößen auf die Höhe bzw. Verteilung der Leistungszulagen (Nur Betriebe, die die Methode „Beurteilen“ anwenden)



Quelle: FATK Betriebsbefragung 2015

4.8 Wirkungen, Wirkungskontrolle und Herausforderungen im Leistungsentgelt

Wenn die Leistungsentgelte zumeist fix sind und eine Differenzierung kaum stattfindet, worin besteht dann ihr Nutzen? In der einschlägigen Literatur werden Leistungsentgeltsystemen verschiedene Funktionen zugeschrieben, von denen aus Arbeitgeberperspektive etwa die Anreiz- bzw. Motivationsfunktion, die Effizienzfunktion, die Führungsfunktion, die Personalentwicklungsfunktion oder auch die ideologische Funktion der Bestärkung des für bürgerlich-kapitalistische Gesellschaften zentralen Leistungsprinzips besonders wichtig sind. Aus Gewerkschafts- bzw. Betriebsratsperspektive werden mit Leistungsentgelten traditionell vor allem drei Ziele verbunden. Erstens dienen sie der Eröffnung zusätzlicher Verdienstmöglichkeiten für die Beschäftigten, zweitens können Betriebsräte Kontrolle über die Lohn-Leistungs-Relation erlangen sowie drittens über sie vermittelt auf die Herstellung/Gewährleistung von Leistungsgerechtigkeit in der Entlohnung hinwirken.

Wie steht es um die Einlösung dieser Funktionen in der betrieblichen Praxis? Wird ihnen ein entsprechender Nutzen attestiert und wird dieser ggf. auch überprüft? Immerhin handelt es sich um erhebliche Summen, die für die Leistungsentlohnung aufgebracht werden. In Zeiten der „Herrschaft von Controllern“ müsste man annehmen, dass ihnen diese Beträge nicht entgehen und deshalb der Nutzen von Leistungsentgelten auch überprüft wird.

Wie unsere Untersuchungsergebnisse zeigen, ist dem bemerkenswerter Weise aber nicht so. Den SWM-Berater/innen ist kein Betrieb bekannt, der eine über die Verteilungseffekte (15-Prozent-Limit) hinausgehende Zielerreichungskontrolle durchführt („Ist mir nicht bekannt“) und auch die Personalverantwortlichen gestehen in der Frage der Wirkungskontrolle des Leistungsentgelts ein Defizit ein („Die wenigsten tun es“). Diese Leerstelle im Controlling wurde schon früher bemerkt (Bahnmüller 2001) und Kosten-Nutzen-Analysen sucht man auch heute meist vergebens. Was es (in Großbetrieben) maximal gibt, sind gelegentliche Akzeptanzbefragungen der betrieblichen Akteure, um Unzufriedenheitspotentiale in der Anwendung der Leistungsentgeltsysteme aufzufindig zu machen. In den meisten Fällen beschränkt sich das Controlling jedoch auf das Erreichen bzw. nicht Überschreiten der 15-Prozent-Quote.

Was sind die Gründe für das anhaltende Desinteressen an einer Kosten-Nutzen-Überprüfung? Handelt es sich, wie schon früher vermutet wurde (Bahnmüller 2001; 155f; Breisig/Kratzer 2015:195), um einen „Rationalitätsmythos“ im Sinne von Meyer/Rowans (1977) und Scotts (1986), bei dem

zweckrationales Handeln durch den Einsatz entsprechend allgemein konstruierter Verfahren zwar vorgegeben scheint, deren Gültigkeit empirisch aber nicht verifiziert wird, weshalb sie trotzdem (oder gerade deshalb) weiterhin geglaubt wird? Das scheint in der Tat naheliegend. Die Reaktionen der auf die Leerstelle einer Kosten-Nutzen-Analyse oder auch nur eines Zielerreichungs-Controlling angesprochenen Verbandsvertreter von Südwestmetall und der Personalverantwortlichen in den Betrieben mutet jedenfalls eher hilflos an. Obwohl die Frage auf der Hand liegt, sind die Interviewten überrascht. Leistungsentgeltsysteme seien nun einmal „gesetzt“. Man praktiziert sie nicht nur weil sie tarifvertraglich gefordert sind, sondern auch, weil es keine Alternative gibt bzw. man keine sieht.

„Seit 100 Jahren diskutiert man das und komischerweise kommt überhaupt nix an bei den Firmen irgendwo, welchen Motivationseffekt hat Geld und welche Leistungsdifferenzierung ist eigentlich wirklich motivierend oder nicht motivierend. Da kann man ja nun trefflich drüber diskutieren, also ganz tief drinnen, bin ich der Überzeugung, das könnten wir uns alle sparen. Die Leute sind schon eigenverantwortlich genug.“ (PM Schläuche)

Es gibt also einige Zweifel an dem „Mythos Leistungslohn“, aber sie werden (derzeit) noch unter vorgehaltener Hand geäußert. „Offiziell“ wird weiterhin die Meinung vertreten, Leistungsentgelte seien sinnvoll und wichtig, inoffiziell sind einige der von uns befragten Personalverantwortlichen (mittlerweile) anderer Ansicht. Der Aufwand ist „sehr, sehr hoch“, „und der Nutzen [...] ist meines Erachtens sehr beschränkt. Aber das ist noch keine offizielle Diskussion. Die will ich mal irgendwann führen“ (PM Schläuche).

Wäre die Abschaffung der Leistungsentgelte bzw. zumindest der Differenzierung eine Alternative? Sollte stattdessen eine Pauschalaussschüttung von 15 Prozent an alle erfolgen? Die Meinungen dazu sind geteilt. Für die meisten Personaler/innen und auch SWM-Vertreter/innen wäre dies nicht sinnvoll.

„Also ich würde nicht so weit gehen, zu sagen, alle auf 15 Prozent. Das wäre schade drum.“

Würde man die Differenzierung abschaffen, wäre damit „ein fatales Signal“ (PM Pumpen 2) gesendet. „Das können Sie nicht machen, das wäre noch schlimmer“ (SWM-Berater). Es gibt auch gegenteilige Meinungen von Befür-

wortern einer pauschalen Ausschüttung der Leistungsentgelte – und in einigen Betrieben bereits eine entsprechende Praxis.

„Eigentlich reicht die Grundvergütung nach ERA, alles super. Leistungsbeurteilung, Zielvereinbarungen, das können wir uns schenken. Spielt keine Rolle. Zielvereinbarungen ja, aber da braucht ihr kein Geld dran zu hängen. Als Führungsinstrument super, Geld unwichtig. Aber eben diese individuelle Wertschätzung.“ (PM Schläuche)

Die als gültig und nicht weiter zu hinterfragende Annahme, Leistungslohnsysteme seien zweckrational konstruierte Verfahren, mit denen die Motivation gestärkt, Leistungsgerechtigkeit hergestellt und ein wesentlicher Beitrag zum Markterfolg geleistet werden kann, hat nach unserem Eindruck an Überzeugungskraft verloren. Eine gewisse Ernüchterung ist eingetreten. Wer die ohnehin nicht stark ausgeprägte Differenzierung im Leistungsentgelt auch formell einstellt, läuft nicht mehr unbedingt Gefahr, Legitimation nach innen wie nach außen einzubüßen und als Unternehmen zu gelten, das sich nicht auf der Höhe der Zeit bewegt und bei dem der Leistungsgedanke nicht ernst genommen würde. Wengleich die Abschaffung der Differenzierung nach wie vor einer Begründungspflicht unterliegt, ist der Rationalitätsmythos Leistungsentgelt angeknackst.

Das zeigt sich auch an den Antworten auf die in unserer Befragung gestellte Frage „Welche Funktion hat Ihrer Einschätzung nach das Leistungsentgelt in Ihrem Unternehmen?“ (Tabelle 31). Semantisch chargiert die Frage zwischen „Zielfunktion“ und „Funktionserfüllung“, was bei den Befunden zu berücksichtigen ist. Sie sind, wie uns gleichwohl scheint, ernüchternd und eindeutig. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Leistungsentgeltsysteme die ihnen zugedachten Funktionen vielfach nur leidlich, teilweise auch gar nicht mehr erfüllen bzw. erfüllt haben, wobei die Sichtweisen der Personalverantwortlichen und Betriebsräte sich in einigen Punkten deutlich unterscheiden.

Zur Förderung der Arbeitszufriedenheit trägt die Leistungsentlohnung nach Meinung der Mehrheit beider Betriebsparteien nicht bei. 60 Prozent der Betriebsräte und 42 Prozent der Personaler/innen sehen diese Funktion jedenfalls als nicht erfüllt an und nur eine Minderheit von 13 Prozent (BR) bzw. 25 Prozent (PM) ist gegenteiliger Meinung (Tabelle 31). Auch eine Verbesserung der Kommunikation zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeiter/innen kann die große Mehrheit der Betriebsräte nicht erkennen (62 Prozent trifft eher nicht/gar nicht zu). Die Vertreter/innen des Personalmanagements

sehen dies etwas positiver, doch auch sie sind in dieser Frage geteilter Meinung. Jeweils etwa ein Drittel antwortet mit „trifft voll/eher zu“ bzw. „trifft eher nicht/gar nicht zu“ oder schließt sich der Mittelposition an und antwortet mit „teils, teils“

Weiter auseinander liegen die Einschätzungen hinsichtlich der Motivationsfunktion. 44 Prozent der Personalverantwortlichen sehen diese Funktion als erfüllt an, während dem nur 26 Prozent der Betriebsräte zustimmen, 35 Prozent dagegen eher nicht. Erheblich relativiert wird die seitens der Personalverantwortlichen mehrheitlich attestierte Motivationsfunktion, wenn dezidiert danach gefragt wird, wie zufrieden sie mit ihrem jetzigen betrieblichen Entgeltsystem hinsichtlich der Förderung von Motivation bzw. Leistungsbereitschaft sind. Dann sinkt der Anteil der (eher) zufriedenen drastisch auf 21 Prozent, jener der (eher) unzufriedenen wird mit 35 Prozent dominant (Tabelle 30). Die Personaler/innen haben somit eher die grundsätzliche Funktion im Sinn, die Betriebsräte die Funktionserfüllung.

Analog verhält es sich hinsichtlich der Funktion der Herstellung von Gerechtigkeit durch die leistungsabhängige Vergütung. Auch hier gehen die Einschätzungen, ob die eigenen betrieblichen Leistungsentgeltsysteme diese Funktion haben bzw. erfüllen, weit auseinander. 60 Prozent der Personaler/innen (BR 25 Prozent) attestieren ihren Leistungsentgeltsystemen, entsprechend zu wirken, und lediglich 16 Prozent antworten mit „trifft eher nicht/gar nicht zu“ (BR 33 Prozent; siehe Tabelle 31).

Deutlich abgeschwächt wird die positive Einschätzung, wenn die Antworten auf die Frage herangezogen werden, wie sie ihr jetziges Entgeltsystem bezogen auf „Gerechtigkeit im Leistungsentgelt“ beurteilen. Dann zeigt sich nur noch ein Drittel der Personaler/innen zufrieden (BR 20 Prozent), eine relative Mehrheit von 36 Prozent dagegen (eher) unzufrieden (BR 39 Prozent; Tabelle 30). Ein Zugewinn an Gerechtigkeit ist durch die mit ERA erfolgte Egalisierung der Leistungsentgeltsätze von Arbeitern und Angestellten nach Meinung beider Seiten gleichwohl eingetreten. 69 Prozent der Betriebsräte und 54 Prozent der Personaler/innen bestätigen, dass dieser intendierte ERA-Effekt eingetreten ist. Als „gerecht“ wird die Leistungsentlohnung dennoch nur sehr eingeschränkt erlebt.

Die Eröffnung zusätzlicher Verdienstchancen ist eine Funktion, die den Leistungsentgeltsystemen sowohl vom Personalmanagement als auch den Betriebsräten häufig attestiert wird. Sie nimmt bei den Personaler/innen den ersten, bei den Betriebsräten den zweiten Rangplatz ein (Tabelle 31). Grundsätzlich ist die Chance auf Entgeltsteigerung gegeben, kann doch das Leistungsentgelt ERA-gemäß zwischen null und dreißig Prozent entsprechend

Zufriedenheit mit dem jetzigen betrieblichen Entgeltsystem unter dem Aspekt Gerechtigkeit im Leistungsentgelt sowie Förderung der Motivation/Leistungsbereitschaft

| | | (eher) zufrieden | teils, teils | (eher) unzufrieden | weiß nicht |
|--|----|---------------------|--------------|-----------------------|------------|
| Gerechtigkeit im Leistungsentgelt | BR | 20% | 36% | 39% | 3% |
| | PM | 32% | 31% | 35% | 2% |
| Förderung Motivation/ Leistungsbereitschaft | BR | 9% | 44% | 45% | 3% |
| | PM | 21% | 44% | 35% | 2% |

Quelle: FATK Betriebsbefragung 2015

der individuellen Leistung schwanken. Tatsächlich ist die Schwankungsbreite jedoch, wie bereits dargestellt, erheblich geringer und die tatsächliche Differenzierung erfolgt aufgrund der bereits dargestellten Restriktionen (Stichwort Budgetierung) nur bedingt dem individuellen Leistungsverhalten.

Einen höheren Wettbewerb unter den Beschäftigten gibt es nach Mehrheitsmeinung beider Seiten durch die leistungsvariable Vergütung nicht. Auch wird es mehrheitlich nicht als ihre Funktion angesehen, einen solchen herzustellen. Lediglich 23 Prozent der Betriebsräte und 18 Prozent der Personalmanager bestätigen, dass die Leistungsentgeltsysteme die Funktion der Wettbewerbsförderung in ihrem Unternehmen haben. Als Instrument der Personalentwicklung bzw. -auswahl fungiert das Leistungsentgelt ebenfalls selten (BR 14 Prozent; PM 20 Prozent).

Auch hinsichtlich seiner ideologischen Funktion scheint das Leistungsentgelt nur eingeschränkt bedeutsam bzw. wirkungsvoll zu sein. Lediglich 16 Prozent der Betriebsräte stimmen (eher) der Meinung zu, hierdurch würde das unternehmerische Denken bei den Beschäftigten gefördert. Die Personalmanager/innen sind in dieser Frage etwas optimistischer (26 Prozent), die überwiegende Mehrheit positioniert sich jedoch gegenteilig (PM 44 Prozent; BR 52 Prozent). Dass das Festhalten an der Leistungsvergütung der Aufrechterhaltung der „Leistungsideologie“ dient, wird von etwa einem Drittel der Betriebsräte und einem Viertel der Personaler/innen bestätigt, anteilig mehr sind jedoch der Meinung, dies träfe eher nicht zu.

Deutlich häufiger wird den Leistungsentgeltsystemen die Funktion zugeschrieben (und wohl auch zurecht zugebilligt), zielorientiertes Arbeiten zu

fördern. Diese Funktion sehen 49 Prozent der Personaler/innen als voll oder eher gegeben an, von den Betriebsräten sind es 39 Prozent (bei beiden Rangplatz 3). Geteilt sind die Meinungen darüber, ob wegen des Leistungsentgelts effizienter gearbeitet wird oder nicht. 30 Prozent der Betriebsräte und 36 Prozent der Personaler/innen stimmen dem zu, 34 Prozent (BR) bzw. 29 Prozent (PM) eher nicht.

Ob sie die Funktion haben, die Leistung zu steigern, wird von 42 Prozent der Betriebsräte und 36 Prozent der Personalverantwortlichen bejaht und von ca. einem Viertel (PM 22 Prozent) eher verneint. Ob sie diese Funktion auch erfüllen, ist eine andere Frage. Eine Leistungsüberforderung durch Entgeltanreize können beide mehrheitlich nicht erkennen. 72 Prozent der Betriebsräte und 94 Prozent der Personalverantwortlichen sehen darin „eher kein“ oder „überhaupt kein Problem“ (Tabelle 32). Eines leisten die Leistungsentgeltsysteme auf jeden Fall nicht, und hier sind sich die Betriebsräte mit den Vertreter/innen des Personalmanagements auch einig: zu einer Begrenzung des Leistungsdrucks bzw. der Leistungsverausgabung tragen sie wenig bei und diese Funktion wird ihnen auch nicht (mehr) zugeschrieben. Lediglich 7 Prozent der Betriebsräte und 9 Prozent der Personaler/innen gestehen dem Leistungsentgelt die Funktion der Leistungsbegrenzung zu, 69 Prozent (BR) bzw. 68 Prozent (PM) sprechen sie ihnen ab. Dabei gibt es auch keine signifikanten Unterschiede zwischen Betriebsräten aus Groß- und Kleinbetrieben. Als Instrument der Leistungsbegrenzung sind Leistungsentgeltsysteme offensichtlich weitgehend abgeschrieben.

Dass es eine Entkoppelung betrieblicher Leistungs politik von der Leistungsentlohnung gibt, wird von führenden IG Metall-Vertretern kurz und knapp bestätigt („So ist es“, IG Metall BZ), als großes Problem wird sie aber von nur wenigen Betriebsräten wahrgenommen. Lediglich 11 Prozent sehen darin ein großes Problem, 43 Prozent immerhin ein gewisses, 56 Prozent dagegen keines (Tabelle 32). Für die Betriebsräte bzw. die Personaler/innen gibt es größere Herausforderungen im Leistungsentgelt, wobei das Personalmanagement nur wenige Probleme sieht, die wirklich drängend erscheinen. Bei keinem der gelisteten zwölf Beispiele überschreitet der Anteil, der dies für ein „großes Problem“ hält, die 20-Prozent-Quote. Die Wertung „gewisses Problem“ wird dagegen recht häufig vergeben. Fünf der von uns genannten Herausforderungen wird mehrheitlich attestiert, sie stellten eher kein oder gar kein Problem dar, und zwar die Leistungsüberforderung der Beschäftigten durch den Entgeltanreiz, das Desinteresse der Beschäftigten, die Überlastung der Führungskräfte, das Verhältnis von Aufwand und Ertrag sowie ein zu starker Einfluss des Betriebsrats.

Funktionen des Leistungsentgelts im eigenen Betrieb

| | | Rangplatz | trifft voll/ eher zu | teils, teils | trifft eher/ gar nicht zu |
|--|----|-----------|-------------------------|--------------|------------------------------|
| Steigerung der Leistung | BR | 1% | 42% | 34% | 25% |
| | PM | 7% | 36% | 42% | 22% |
| Eröffnung zusätzlicher Verdienstmöglichkeiten | BR | 2% | 39% | 27% | 35% |
| | PM | 1% | 61% | 23% | 17% |
| zielorientiertes Arbeiten | BR | 3% | 39% | 36% | 26% |
| | PM | 3% | 49% | 30% | 21% |
| Aufrechterhaltung der „Leistungs- ideologie“ | BR | 4% | 34% | 28% | 39% |
| | PM | 11% | 24% | 36% | 41% |
| effizienteres Arbeiten | BR | 5% | 30% | 36% | 34% |
| | PM | 6% | 36% | 35% | 29% |
| kontrolliertes Verhältnis von Lohn und Leistung | BR | 6% | 29% | 37% | 35% |
| | PM | 5% | 38% | 36% | 26% |
| Motivierung der Beschäftigten | BR | 7% | 26% | 40% | 35% |
| | PM | 4% | 44% | 38% | 18% |
| leistungsgerechte Bezahlung | BR | 8% | 25% | 43% | 33% |
| | PM | 2% | 60% | 24% | 16% |
| mehr Wettbewerb unter den Beschäftigten | BR | 9% | 23% | 24% | 53% |
| | PM | 13% | 18% | 35% | 48% |
| Förderung der Arbeitszufriedenheit | BR | 10% | 13% | 27% | 60% |
| | PM | 10% | 25% | 34% | 42% |
| Personalauswahl/-entwicklung | BR | 11% | 14% | 26% | 60% |
| | PM | 12% | 20% | 33% | 47% |
| verbesserte Kommunikation Mitarbeiter-Vorgesetzte | BR | 12% | 13% | 25% | 62% |
| | PM | 8% | 32% | 32% | 36% |
| Förderung des unternehmerischen Denkens bei Mitarbeitern | BR | 13% | 16% | 32% | 57% |
| | PM | 9% | 25% | 32% | 44% |
| Begrenzung der Leistungsverausgabung/ des Leistungsdrucks | BR | 14% | 7% | 25% | 69% |
| | PM | 14% | 9% | 23% | 68% |

Die Sicht der Betriebsräte auf das Leistungsentgelt ist demgegenüber „problemhaltiger“. Bei den Interessenvertretern zeigen sich drei Herausforderungen, bei denen der Anteil, der ein großes Problem sieht, jenen überschreitet, der eher kein oder überhaupt kein Problem wahrnimmt. An erster Stelle stehen Mängel in der Führungskultur. Fast die Hälfte der Betriebsräte stuft dies als großes Problem ein, 41 Prozent als gewisses und lediglich 10 Prozent als eher kein bzw. überhaupt keines. Auch die Personalmanager sehen in der Führungskultur Defizite. Bei ihnen liegt der Anteil, der hierin ein großes Problem sieht, jedoch mit 17 Prozent deutlich niedriger.

Was einem erheblichen Teil der Betriebsräte ebenfalls große Probleme bereitet, ist die Subjektivität der Leistungsbeurteilung, die häufig als „Nasenprämie“ angesehen wird. 36 Prozent der Betriebsräte, aber lediglich 13 Prozent der Personalverantwortlichen sehen dies so. Ein drittes Problem ist aus Betriebsratsperspektive der geringe Spielraum, den die Vorgesetzten im Leistungsentgelt haben. Etwa ein Drittel stuft dies als ein großes Problem ein. Auch aus Sicht nicht weniger Personaler/innen stellt dies eine relevante Herausforderung dar, es steht in ihrer „Problemliste“ immerhin an erster Stelle. Allerdings ist der Prozentsatz, der es als großes Problem betrachtet, mit 20 Prozent wiederum deutlich geringer und zudem ist eine relative Mehrheit von 28 Prozent dezidiert gegenteiliger Auffassung.

Dass sich Leistung nicht lohnt, wird nur von einer relativ kleinen Minderheit der Betriebsräte wie der Personalmanager als großes, nahezu von der Hälfte jedoch als gewisses Problem angesehen. Ein Desinteresse der Beschäftigten ist eher für die Betriebsräte als die Personaler/innen eine Herausforderung, wobei knapp die Hälfte darin kein wirkliches Problem sieht. Dass sich Leistungsentgelt und Leistungsanforderungen aus Sicht der Befragten weitgehend entkoppelt haben, wurde bereits angesprochen. Als großes Problem wird diese Entkoppelung allerdings weder von den Personaler/innen noch von den Betriebsräten empfunden.

Die geringere Differenzierung der Leistungsentgelte zwischen den Beschäftigten macht dem Personalmanagement erwartungsgemäß mehr zu schaffen als dem Betriebsrat. Näher beieinander sind beide Seiten bei der Beurteilung des Verhältnisses von Aufwand und Ertrag, worin eher die Betriebsräte als die Vertreter/innen des Personalmanagements ein Problem sehen, die absolute Mehrheit beider Betriebsparteien jedoch keines.

**Herausforderungen/Probleme im Leistungsentgelt aus Sicht des Personalmanagements
bzw. der Betriebsräte**

| | | großes Problem | gewisses Problem | eher/über- haupt kein Problem | weiß nicht |
|---|----|-------------------|---------------------|-------------------------------------|------------|
| Mängel in der Führungskultur | BR | 49% | 41% | 10% | 1% |
| | PM | 17% | 48% | 33% | 2% |
| Subjektivität der Leistungs- beurteilung | BR | 36% | 46% | 18% | 1% |
| | PM | 13% | 52% | 33% | 2% |
| wenig Spielraum für Vorgesetzte | BR | 35% | 41% | 24% | 0% |
| | PM | 20% | 53% | 28% | 0% |
| Demotivationseffekte | BR | 24% | 47% | 28% | 2% |
| | PM | 9% | 46% | 45% | 1% |
| Überlastung Führungskräfte | BR | 22% | 38% | 36% | 4% |
| | PM | 9% | 41% | 51% | 0% |
| schwacher Einfluss BR | BR | 22% | 42% | 36% | 0% |
| starker Einfluss BR | PM | 8% | 27% | 65% | 0% |
| Leistung lohnt sich nicht | BR | 14% | 49% | 35% | 1% |
| | PM | 6% | 47% | 46% | 1% |
| Desinteresse der Beschäftigten | BR | 12% | 41% | 47% | 0% |
| | PM | 5% | 26% | 66% | 2% |
| Entkoppelung von Leistungsentgelt und Leistungsanforderungen | BR | 11% | 43% | 37% | 9% |
| | PM | 9% | 41% | 40% | 10% |
| geringe Differenzierung zwischen Beschäftigten im Leistungsentgelt | BR | 9% | 43% | 41% | 7% |
| | PM | 15% | 52% | 31% | 3% |
| Verhältnis von Aufwand und Ertrag | BR | 6% | 38% | 51% | 5% |
| | PM | 9% | 25% | 64% | 2% |
| Leistungsüberforderung durch Entgeltanreiz | BR | 5% | 23% | 72% | 1% |
| | PM | 0% | 5% | 94% | 2% |

Quelle: FATK Betriebsbefragung 2015

4.9 Zufriedenheit mit den tariflichen Regelungen und der Praxis der Leistungsentlohnung, Veränderungswünsche und Planungen

4.9.1 Beurteilung der ERA-Regelungen zum Leistungsentgelt

Welche Erfahrungen haben die Betriebsparteien mit den tariflichen Vorgaben zum Leistungsentgelt gemacht, die ihnen eine Vereinheitlichung der Leistungsentgeltsätze für alle Beschäftigten, größere Wahl- und Gestaltungsfreiheiten hinsichtlich der Methoden, geringere methodische Anforderungen an Kennzahlen, aber auch de facto eine striktere Orientierung auf den Soll-Wert von 15 Prozent betriebsdurchschnittlich zu erreichendem Leistungsentgelt gebracht haben?

Die Bewertungen von Betriebsräten und Personalverantwortlichen fallen unterschiedlich aus. Letztere zeigen sich erheblich zufriedener als Ersterer. Die Hälfte der Personalverantwortlichen gibt an, mit den ERA-Regelungen zum Leistungsentgelt positive bzw. eher positive Erfahrungen gemacht zu haben, eine Minderheit von 21 Prozent dagegen (eher) schlechte, 30 Prozent gemischte. Anders sieht dies bei den Betriebsräten aus. Ihre Erfahrungen sind deutlich durchwachsender. Lediglich ein Viertel äußert sich (eher) zufrieden, ebenso viele (eher) unzufrieden, knapp die Hälfte berichtet von gemischten Erfahrungen. Zwischen großen und kleinen Betrieben zeigen sich in beiden Samples keine statistisch signifikanten Unterschiede.

Mehrheitlich positiv wird von beiden Seiten die intendierte Wirkung kommentiert, dass mit ERA gleiche Verdienstchancen für vergleichbare Leistung verbunden sind. Dies ist auf die Egalisierung der vor ERA unterschiedlichen Leistungsentgeltsätze für Angestellte, Arbeiter im Zeitlohn und „Leis-

Tabelle 33

Erfahrungen der Betriebsräte/des Personalmanagements mit den tariflichen Regelungen zur Leistungsbewertung/-vergütung

| | BR | PM |
|--------------------------------------|-----|-----|
| gute/eher gute Erfahrungen | 25% | 50% |
| teils, teils | 48% | 30% |
| schlechte/eher schlechte Erfahrungen | 26% | 21% |

Quelle: FATK Betriebsbefragung 2015

tungslöhner“ zurückzuführen. 54 Prozent der Betriebsräte und 69 Prozent der Personaler/innen halten diesen ERA-Effekt für eingetreten, 18 Prozent (BR) bzw. 20 Prozent (PM) bezweifeln dies und 29 Prozent (BR) bzw. 21 Prozent (PM) antworten mit „teils, teils“. Die Vereinheitlichung der Leistungsentgeltsätze wird somit von beiden Seiten auf der Haben-Seite von ERA verbucht.

Kritik macht sich an anderen Tarifvorgaben fest, insbesondere der de facto-Obergrenze von 15 Prozent, wobei die Kritik an den Tarifregelungen häufig mit der betrieblichen Praxis abteilungsbezogener Vorgaben vermengt wird. Nicht selten sind die Ursachen der zum Ausdruck gebrachten Unzufriedenheit „hausgemacht“. Zudem wird von Betriebsräten der Wunsch geäußert, die am häufigsten verwandte Methode „Beurteilen“ noch stärker zu konkretisieren und mit erweiterten Mitbestimmungsrechten für den Betriebsrat auszustatten. Auch ein im Tarifvertrag beschriebenes Kombinationsmodell würde als hilfreich angesehen. Die Änderungswünsche der Personalzuständigen gehen in eine ähnliche Richtung (tarifliches Kombi-Modell, Abschaffung der de facto-Vorgabe von 15 Prozent), bemängelt wird von ihnen jedoch am häufigsten die aus ihrer Sicht unbefriedigende Differenzierung im Leistungsentgelt, was jedoch wiederum mit den ERA-Regelungen wenig, mit der betrieblichen Praxis hingegen viel zu tun hat. An den Tarifvorgaben sind hier lediglich jene bedeutsam, wonach eine geplante Rückstufung im Leistungsentgelt den betreffenden Beschäftigten angekündigt werden muss und ihnen die Chance einzuräumen ist, ihr Leistungsverhalten zu korrigieren. Dies wird offensichtlich von Führungskräften als Hemmnis empfunden, Karenzen überhaupt auszusprechen. In Summe wird Änderungsbedarf an den Tarifregelungen zur Leistungsbewertung bzw. Leistungsvergütung von 36 Prozent der Betriebsräte wie der Personaler/innen angemeldet, nur wenige konkretisieren jedoch in der offen gestellten Nachfrage ihre Wünsche.

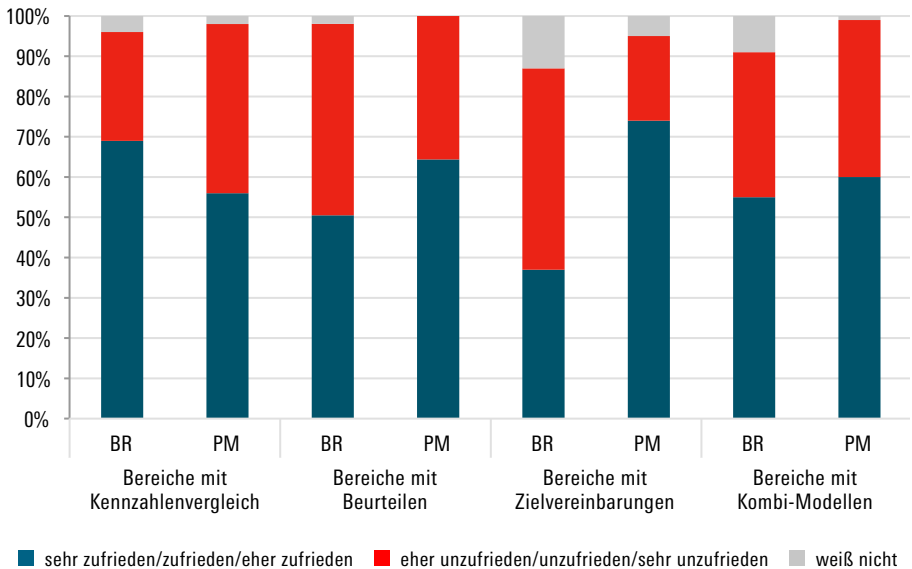
4.9.2 Zufriedenheit mit den betrieblichen Regelungen zum Leistungsentgelt, Kooperation und geplante Veränderungen

Zufriedener als mit den ERA-Regelungen zum Leistungsentgelt sind mit ihnen diesbezüglichen betrieblichen Regelungen, was angesichts des Umstands, dass die dem Leistungsentgelt zugeordneten Funktionen, insbesondere die Herstellung von Leistungsgerechtigkeit und die Motivierung der Beschäftigten, wie dargestellt, nur eingeschränkt erfüllt werden. Sehr zufrieden zeigen sich zwar nur sehr wenige (BR maximal 8 Prozent, PM 6 Prozent), eine gro-

ße, meist absolute Mehrheit äußert sich jedoch (eher) zufrieden. Fragt man nach der Zufriedenheit mit den verschiedenen Methoden der Leistungsentgeltmittlung, schneidet bei den Betriebsräten der Kennzahlenvergleich am besten ab (69 Prozent sehr zufrieden/zufrieden/eher zufrieden). Mit deutlichem Abstand folgen Kombi-Modelle (55 Prozent) und Leistungsbeurteilungen (52 Prozent). Schlusslicht sind Zielvereinbarungen. Sie werden von der Hälfte der Betriebsräte negativ beurteilt und nur von 30 Prozent positiv (Abbildung 7). Bei den Personaler/innen ist die Reihenfolge umgekehrt. Am besten werden Zielvereinbarungen beurteilt (74 Prozent positiv), am schlechtesten Kennzahlenvergleiche, wobei auch diese bemerkenswerter Weise von einer absoluten Mehrheit positiv gesehen werden (56 Prozent). Die Unterschiede nach Betriebsgrößenklassen sind durchweg nicht signifikant.

Abbildung 7

Zufriedenheit des Personalmanagements bzw. der Betriebsräte mit den betrieblichen Regelungen zur Leistungsvergütung und ihrer Anwendung (Betriebe, in denen die jeweilige Methode angewandt wird)



Quelle: FATK Betriebsbefragung 2015

Die Betriebsparteien haben sich, so lässt sich zusammenfassen, lediglich arrangiert. Das Leistungsentgelt erfüllt die ihm zgedachten Funktionen zwar nur in Maßen und in Teilen überhaupt nicht (was wahrgenommen, aber nicht systematisch überprüft und hinterfragt wird), es ist jedoch eine gesetzte Größe. Das Handeln der Mehrheit der Akteure ist darauf ausgerichtet, die Dysfunktionalitäten und den Ärger möglichst gering zu halten. Dies gelingt offensichtlich auch, was daran sichtbar wird, dass das Konfliktniveau im Leistungsentgelt vergleichsweise niedrig ist, niedriger als in der Arbeitsbewertung.

Reklamationen, Karenzen, d. h. angekündigte Rückstufungen bzw. Absenkungen des Leistungsentgelts, sind wie bereits erwähnt, ausgesprochen selten und erst recht deren Vollzug. In keinem unserer Fallbetriebe, die uns entsprechende Zahlen genannt haben, liegt die Quote über 1,5 Prozent, meist darunter. Die Reklamationen werden in der Regel in der PaKo behandelt. Sie fallen häufig nicht zu Gunsten der Beschäftigten aus, eine 50-Prozent-Quote gilt bei Betriebsräten als eher gut.

Zu Konflikten kommt es nach Angaben der Personalverantwortlichen in der schriftlichen Befragung in der Hälfte der Betriebe selten oder nie, 45 Prozent geben „gelegentlich“ an und 7 Prozent sind häufig oder sehr häufig damit konfrontiert. Aus Sicht der Betriebsräte sind Konflikte häufiger. 22 Prozent haben damit (sehr) häufig zu tun, die meisten jedoch nur gelegentlich (55 Prozent) oder selten/nie (25 Prozent). Verglichen der Arbeitsbewertung liegen die Werte deutlich niedriger und die Konflikthäufigkeit ist in den letzten Jahren in der Mehrheit der Betriebe weitgehend konstant geblieben (gleichbleibend BR 54 Prozent; PM 68 Prozent), Zunahmen und Abnahmen halten sich die Waage (BR 22 Prozent: 25 Prozent, PM 15 Prozent: 18 Prozent). Signifikante Unterschiede nach Betriebsgrößenklassen zeigen sich nicht.

Trotz der vergleichsweise wenigen Reklamationen und Konfliktfälle wird die Zusammenarbeit zwischen der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite im Leistungsentgelt schlechter bewertet als auf allen anderen ERA-Feldern. Besonders ausgeprägt zeigt sich dies bei den Betriebsräten. Je kleiner die Betriebe sind, desto häufiger sind die Betriebsräte unzufrieden. In Betrieben mit weniger als 250 Beschäftigten liegt der Anteil, der über eine schlechte oder sehr schlechte Zusammenarbeit klagt, bei 42 Prozent, in Betrieben mit mehr als 1.000 Beschäftigten sinkt er auf 21 Prozent. Das Personalmanagement sieht die Zusammenarbeit in einem deutlich freundlicheren Licht. 59 Prozent bewerten sie als „sehr gut“ oder „gut“, lediglich 7 Prozent als „schlecht“ oder „sehr schlecht“. Auch bei ihnen gibt es signifikante Unterschiede nach der Betriebsgröße. Je größer die Betriebe sind, desto besser ist die Zusammenarbeit.

Tabelle 34

**Bewertung der Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Arbeitgeberseite
im Leistungsentgelt**

| | | sehr gut/gut | teils, teils | schlecht/ sehr schlecht |
|--|----|--------------|--------------|----------------------------|
| im Allgemeinen | BR | 55 % | 35 % | 10 % |
| | PM | 72 % | 22 % | 6 % |
| Arbeitsbewertung/ Eingruppierung | BR | 38 % | 38 % | 23 % |
| | PM | 52 % | 36 % | 12 % |
| Leistungsentgelt | BR | 26 % | 42 % | 32 % |
| | PM | 59 % | 33 % | 7 % |
| Belastungsbewertung bzw. -vergütung | BR | 43 % | 32 % | 26 % |
| | PM | 68 % | 24 % | 7 % |

Quelle: FATK Betriebsbefragung 2015

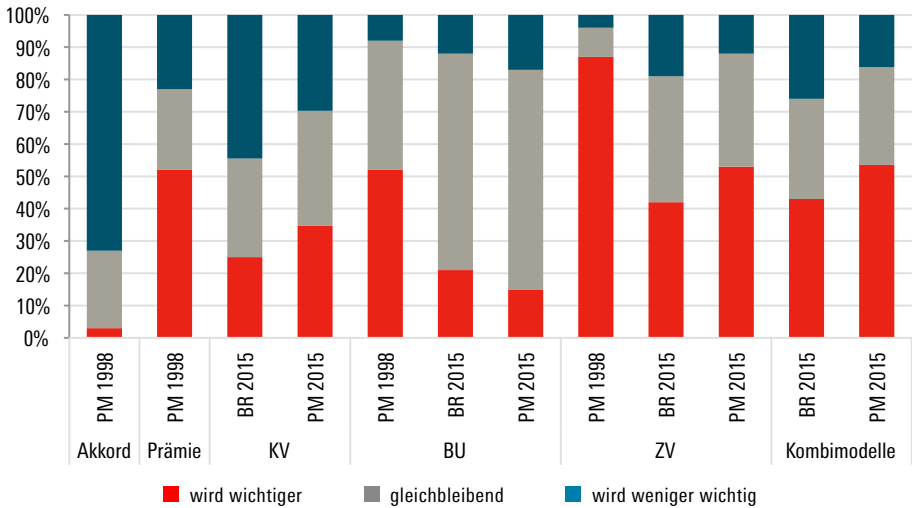
Ein Grund für die Unzufriedenheit der Betriebsräte könnte deren oft nicht stattfindende Beteiligung bei der Auswahl der Methoden der Leistungsentgeltermittlung oder der Festlegung der Leistungsnormen sein. Bei ersterem sehen sich 32 Prozent schwach oder gar nicht beteiligt, 28 Prozent teils, teils und 37 Prozent sehr intensiv oder intensiv. Verglichen mit unserer Befragung aus dem Jahr 2007 hat der Anteil, der (sehr) intensiv bei der Methodenwahl beteiligt wurde, um 20 Prozentpunkte abgenommen. Noch schwächer ist die Beteiligung des Betriebsrats bei der Messung, Ermittlung und Festlegung von Vorgaben im Leistungsentgelt. 25 Prozent sehen sich im Jahr 2015 hierbei (sehr) intensiv beteiligt, 48 Prozent weniger intensiv oder gar nicht, der Rest von 22 Prozent bewegt sich im Mittelfeld. Ob dies allerdings dem Umstand geschuldet ist, dass eine Methodenwahl ohne Einbindung der Betriebsräte stattfand, eine solche nicht anstand oder seitens des Betriebsrats nicht eingefordert wurde, lässt sich auf Basis unserer Befunde nicht klären. Möglicherweise ist die schwächere Beteiligung auch der Zunahme taktgebundener Systeme mit „gegebenen“ Vorgaben geschuldet. Offensiv eingefordert wird eine solche Beteiligung nach dem, was wir aus unseren betrieblichen und überbetrieblichen Gesprächen wissen, allerdings selten. Das Aktivi-

tätsniveau in Leistungsentgeltfragen ist niedrig und, wie unsere schriftliche Befragung zeigt, der Stellenwert von Leistungsentgeltfragen in den Betriebsratsgremien eher nachrangig. Insofern dürfte die schwache Beteiligung des Betriebsrats, sei sie Ergebnis arbeitgeberseitiger Verweigerung oder betriebsratsseitigem Desinteresses, die kritische Beurteilung der Zusammenarbeit nicht befriedigend erklären. Nach unserem Eindruck drückt sich darin eher das Unbehagen über die verteilungspolitischen Ergebnisse der Leistungsentlohnung, insbesondere die Defizite in Sachen Leistungsgerechtigkeit aus. Und hierfür machen die Betriebsräte jene verantwortlich, die für diese Systeme im Unternehmen zuständig sind, nämlich das Personalmanagement.

Die latente Unzufriedenheit der Betriebsräte korrespondiert gleichwohl nicht mit einem entsprechend ausgeprägten Veränderungsimpuls. Er ist bei ihnen noch verhaltener als bei den Personalmanager/innen. Während 25 Prozent der Betriebsräte die Frage, ob Initiativen zur Veränderungen am System der Leistungsentlohnung geplant sind, mit „ja“ beantworten, sind es bei den Personalverantwortlichen 38 Prozent. Die große Mehrheit sieht somit keinen Bedarf, etwas zu verändern. Während bei den Betriebsräten kein Zusammenhang von Veränderungsinitiativen und Betriebsgröße (und auch nicht mit dem gewerkschaftlichen Organisationsgrad) existiert, lässt sich ein solcher bei den Vertreter/innen des Personalmanagements nachweisen. Je größer die Betriebe sind, desto ausgeprägter ist auch das Veränderungsinteresse bzw. das Vorhandensein entsprechender Planungen. Die Personalleitungen in Betrieben mit weniger als 250 Beschäftigten zeigen zu 25 Prozent Veränderungspläne an, jene in Betrieben mit mehr als 1.000 Beschäftigten zu 63 Prozent.

Auf die offen gestellte Frage, welche Entwicklungen angestrebt werden, geben ein Viertel der Betriebsräte (N=61) und ein Drittel der Personaler/innen (N=44) eine Antwort. Von den Betriebsräten wird am häufigsten die (Neu-)Einführung oder Wiederbelebung, Aktualisierung oder Weiterentwicklung der Methode „Beurteilen“ angegeben (n=21). Teilweise wird erstmals die Methode (meist auf Basis der tariflichen Vorlage) eingeführt, teils wird vom Akkord oder Prämienlohn, in wenigen Fällen auch von Zielvereinbarungen gewechselt. Recht häufig ist auch die Einführung von Kombi-Modellen (n=10). In jeweils einem Fall steht die Einführung von Zielvereinbarungen (bei einer Standardisierung auf 15 Prozent Leistungsentgelt), in einem Fall eine Umstellung von einer Kombination aus Akkord und Beurteilen zu einem „reinen“ Kennzahlenvergleich, an (Qualität, Termintreue). Vielfach wird die inhaltliche Überarbeitung bzw. Erneuerung der Systeme mit einer Anpassung der Betriebsvereinbarungen verbunden (n=14).

Künftige Bedeutung der Methoden der Leistungsermittlung 1998 und 2015



Anmerkung: BU = Beurteilen, KV = Kennzahlenvergleich, ZV = Zielvereinbarungen
 Quelle: FATK Betriebsbefragungen 2015, Bahnmüller 2001, S. 171

Seitens des Personalmanagements wird am häufigsten die Einführung von Kombi-Modellen genannt (n=14), fünf wollen Zielvereinbarungen einführen, vier „in Richtung ‚Kennzahlen‘ gehen“. Ebenso viele wollen die Kennzahlen abschaffen, zwei die Methode „Beurteilen“ einführen und weitere sechs diese wiederbeleben. Die Einführung von Kombi-Modellen und die Einführung bzw. Wiederbelebung von Leistungsbeurteilungen stehen somit am häufigsten auf der Planungsagenda.

Fragt man Betriebsräte und Personalverantwortliche danach, wie sie die Zukunftsfähigkeit der verschiedenen Methoden der Leistungsentgeltermittlung beurteilen, ergibt sich ein etwas anderes Bild. 53 Prozent der Personaler/innen gehen davon aus, dass Zielvereinbarungen sowie Kombinationsmodelle an Bedeutung gewinnen werden, während lediglich 12 Prozent bzw. 16 Prozent deren Stern in Zukunft sinken sehen (Abbildung 8). Verglichen mit dem Jahr 1998, in dem wir diese Frage Personalverantwortlichen der M+E-Industrie schon einmal stellten, hat die Popularität von Zielvereinbarungen im HR-Management zwar deutlich nachgelassen, kontrastiert mit der

aktuellen Bedeutung ist deren Strahlkraft aber noch recht hoch. Auch die Betriebsräte sehen Zielvereinbarungen und Kombi-Modelle am häufigsten im Aufwind. Dem Kennzahlenvergleich wird demgegenüber eine abnehmende Relevanz prognostiziert, mehr noch von den Betriebsräten als von den Personalmanager/innen (PM 30 Prozent; BR 48 Prozent). Leistungsbeurteilungen bleiben, so die Erwartung von ca. zwei Dritteln, gleichbleibend wichtig. 15 Prozent (PM) bzw. 21 Prozent (BR) sprechen ihnen eine wachsende Bedeutung zu, 17 Prozent (PM) bzw. 12 Prozent (BR) eine nachlassende. Verglichen mit 1998 wird seitens des HR-Managements erheblich seltener erwartet, dass sie wichtiger werden, was angesichts eines Anteils von mittlerweile ca. 80 Prozent, die derzeit ihr Leistungsentgelt auf Basis von Leistungsbeurteilen erhalten, nicht wundert.

5 ERA-BELASTUNGSBEWERTUNG UND -VERGÜTUNG

5.1 Ausgangslage und Veränderungen durch ERA

Mit der ERA-Einführung wurde hinsichtlich der Belastungsvergütung ein Systemwechsel vorgenommen, der in der IG Metall vor Abschluss des ERA-Tarifvertrags nicht unumstritten war. In den alten Lohn- und Gehaltstarifverträgen war die Belastungsbewertung und -vergütung Teil des Grundentgelts. Eine mittlere Belastung in der Lohngruppe 1 führte zu einem Wechsel in die Lohngruppe 2, mit erschwerenden Belastungen in die Lohngruppe 3 und mit besonders erschwerenden Belastungen in die Lohngruppe 4. Erschwerende Belastungen hatten dagegen in der Facharbeiter-Lohngruppe 8 Höhergruppierungen zur Lohngruppe 9 oder bei besonders erschwerenden Belastungen zur Lohngruppe 10 zur Folge. Damit waren jeweils unterschiedliche Entgeltbeträge verbunden. Im Extrem konnte dies dazu führen, dass ein Beschäftigter in der Lohngruppe I mit besonders schweren Belastungen in seiner Arbeit eine Abgeltung in Höhe von 24,34 Euro, sein Kollege in der Lohngruppe IX dagegen für die gleiche Belastung 438,64 Euro erhielt (Basisjahr 2003; IGM BaWü 2004, S. 164). Belastungszulagen erzielten zudem nur Arbeiter. Für Gehaltsempfänger gab es in der alten Welt keinerlei Vergütung einer Belastungssituation, so dass z. B. ein Produktionsmeister in einem Lärmbereich keine Belastungsvergütung erhielt.

Mit der ERA-Einführung wurde nun die Belastungsvergütung vom Grundentgelt abgekoppelt und in eine von der Entgeltgruppe und vom Entgeltgrundsatz unabhängige Zulage verwandelt. Damit sollte a) dem Prinzip „gleiche Belastung, gleiche Belastungsvergütung“ Rechnung getragen und b) ein potentielles Einfallstor für mittelbare Geschlechterdiskriminierung geschlossen werden. Ziel war es, einen „Beitrag zur Abschaffung von Bestimmungen [zu leisten], die tendenziell Frauen diskriminieren“ (IG Metall 2004, S. 17).

Die Belastungszulage beträgt maximal 10 Prozent des Grundentgelts der Eckentgeltgruppe 7, was derzeit einem Betrag von 305 Euro entspricht. Abgebildet wird die Belastungssituation durch ein 4-stufiges Zulagensystem, das mit drei Belastungsdimensionen arbeitet: Belastung der Muskeln, Belastung durch Reizarmut und Belastung durch Umgebungseinflüsse (Lärm, Schmutz, Hitze, Kälte etc.). Hinsichtlich der Belastungsmerkmale wurde somit nichts grundsätzlich neu geregelt, die Belastungsgegenstände (Merkmale) sind also nicht ausgeweitet worden. Im Normalfall können maximal 4 Punkte erreicht

werden, bei Gießereien sind 5 Punkte möglich (das entspricht 12,5 Prozent der Entgeltgruppe 7), wodurch der Anreiz zur Vergütung von Belastungen begrenzt wird.

Für die Ermittlung der Belastungen und der Belastungszulage der Beschäftigten gelten die Vorschriften zum vereinfachten Einstufungsverfahren, d. h. die Durchführung der Belastungsbewertungen obliegt dem Arbeitgeber, der den Betriebsrat über die Ergebnisse unterrichtet. Der Betriebsrat und die Beschäftigten kommen erst bei Reklamationen ins Spiel, die durch beide erfolgen können. Bearbeitet werden diese durch eine zu bildende bzw. bereits vorhandene Paritätische Kommission (ERA § 8.3).

Mit dem Systemwechsel war zugleich ein „Niveauwechsel“ verbunden, ab dem eine Belastungsvergütung erst in Frage kommt: Vergütet werden nur noch „höhere“ bzw. „hohe“ Belastungen, „mittlere“ sind im Grundentgelt pauschal abgegolten. Konkretisierungen zur Differenzierung zwischen mittlerer Belastung und den Stufen höherer bzw. hoher Belastung enthält der Tarifvertrag ausschließlich beim Belastungsfaktor „Lärm“. Eine tarifliche Regelung hinsichtlich der anzuwendenden Methoden zur Belastungsermittlung existiert nicht. Die Konkretisierung der Belastungsstufen oder die Zuordnung von Beispielen zu den Belastungsstufen kann durch eine freiwillige Betriebsvereinbarung erfolgen und bleibt somit den Betrieben überlassen (ERA Anlage 2, § 2).

5.2 Übergänge von der alten in die neue Welt

Der ERA-Tarifvertrag sieht bei der Belastungsbewertung und -vergütung keine tarifliche Regelung zur Umrechnung oder Regelüberleitung aus den Alt-Systemen wie z. B. beim Leistungsentgelt vor. Gleichwohl erfolgte in Betrieben, die weiterhin Belastungszulagen bezahlen, in einem Drittel der Fälle eine Überführung der Belastungsentgelte aus dem Altsystem in die ERA-Welt – in kleineren Betrieben deutlich häufiger als in größeren (Tabelle 35). In Betrieben mit summarischer Bewertungstradition wurden die früheren Lohngruppenbeschreibungen (höhere Lohngruppe/n aufgrund von „erschwerenden Belastungen“ oder „besonders erschwerenden Belastungen“) zur Ermittlung der „höheren“ oder „hohen“ Belastungen bei der ERA-Belastungszulage herangezogen. Bei Überleitungen aus dem analytischen System wurden betrieblich z. T. bei den einzelnen Belastungsmerkmalen Schwellenwerte vereinbart. Darüber liegende Analytik-Belastungspunkte führten dort zu einer „höheren“ oder „hohen“ Belastung bei der ERA-Belastungszulage.

Tabelle 35

**Überführung der Belastungen aus dem Altsystem in das ERA-Zulagensystem
(nur Betriebe, die Belastungszulagen bezahlen)**

| | | Ja | Nein | weiß nicht |
|-----------------------------|----|-----|------|------------|
| Insgesamt | BR | 38% | 56% | 6% |
| | PM | 32% | 56% | 12% |
| bis 249 Beschäftigte | BR | 56% | 38% | 6% |
| | PM | 29% | 59% | 12% |
| 250–499 Beschäftigte | BR | 44% | 56% | 0% |
| | PM | 41% | 53% | 6% |
| 500–999 Beschäftigte | BR | 31% | 54% | 15% |
| | PM | 20% | 50% | 30% |
| 1.000 und mehr Beschäftigte | BR | 15% | 78% | 7% |
| | PM | 31% | 62% | 8% |

Quelle: FATK-Betriebsbefragung 2015

In einem Betrieb (Filter) wurden z. B. alle Umgebungseinflüsse, die in der Analytik über 20 Punkte hinausgehen, als Belastung identifiziert und dann an den Arbeitsplätzen untersucht. In einem anderen Betrieb (Auto 2) wurden die Lärmwerte aus der Analytik herangezogen, um in vermuteten Belastungsbereichen die Lärmwerte an den Arbeitsplätzen erneut zu messen. In einem weiteren Fallbetrieb wurde aufgrund des „Bauchgefühls“ in vermuteten Belastungsbereichen eine nähere Untersuchung der Arbeitsplätze durchgeführt.

Die Art des Übergangs vom Altsystem in das Neusystem, insbesondere die finanziellen Absicherungsregelungen, die dabei getroffen wurden, war meist prägend für die Art des Umgangs mit Belastungszulagen in der Einführungsphase und auch danach. Je geringer der Absicherungsbedarf war, desto „freier“ konnte mit dem neuen Zulagensystem umgegangen werden. So spielte im Fallbetrieb „Elektromotoren“, der im früheren Tarifgebiet Südbaden liegt, der Systemwechsel zur Belastungszulage faktisch keine Rolle. Der Grund: die alte Entgeltlinie in diesem Tarifgebiet lag deutlich unterhalb der neuen ERA-

Entgeltlinie, weshalb die Belastungszulage keine Absicherungsfunktion übernehmen musste, um eventuelle Entgeltverluste zu mindern. Auch im Fallbetrieb „Getriebe“, wo eine umfangreiche Entgeltsabsicherung beim Einführungsprozess vereinbart werden konnte, führte diese dazu, dass das Thema Belastung unabhängig von der Entgeltwirkung betrachtet werden konnte.

5.3 Akzeptanz des Systemwechsels

Im Vorfeld der ERA-Einführung war der Wechsel in ein von der Entgeltgruppe unabhängiges und sich ausschließlich an der Höhe der Belastungen orientierendes Zulagensystem nicht unumstritten. Befürchtet wurde, dass durch die Abgeltung „normaler“ (mittlerer) Belastungen im Grundentgelt der Anteil der Beschäftigten, die eine Belastungszulage erhalten, stark reduziert wird und das Interesse der Betriebsparteien nachlässt, sich um die Bewertung, den Abbau, aber auch um die Vergütung von Belastungen zu kümmern.

Diese Befürchtungen haben sich nicht bestätigt. Der Systemwechsel ist, wie die ERA-Berater/innen zu Protokoll geben, „gut angekommen“ und „gut akzeptiert“ (SWM). Auch von den Betriebsparteien wird er mehrheitlich für gut befunden. 62 Prozent der Personalverantwortlichen und 41 Prozent der Betriebsräte mit Erfahrungen auf diesem Feld berichten von guten bzw. eher guten Erfahrungen mit den einschlägigen tariflichen Regelungen, 11 Prozent (PM) bzw. 24 Prozent (BR) von schlechten bzw. eher schlechten. Die Betriebsräte sind somit zurückhaltender in ihrem Urteil. In kleineren Betrieben mit weniger als 250 Beschäftigten sind die Anteile, die eher gute bzw. eher schlechte Erfahrungen gemacht haben, gleich groß. Je größer die Betriebe sind, desto dominanter wird der Kreis jener, die von (eher) guten Erfahrungen berichten. Bei den Personaler/innen gibt es diesen Zusammenhang auch, er ist allerdings nicht so ausgeprägt.

Geschätzt wird das neue System aus unterschiedlichen Gründen. Ein erster ist das damit erreichte höhere Maß an Gerechtigkeit in der Vergütung von Belastungen. Dieses Ziel wurde nach Meinung beider Seiten erreicht. 64 Prozent der Personalverantwortlichen und 51 Prozent der Betriebsräte sehen den Grundsatz „Gleicher Geldbetrag für gleiche Belastung“ in ihrem Betrieb als realisiert an und 72 Prozent (PM) bzw. 50 Prozent (BR) geben an, mit ihrem jetzigen Entgeltsystem unter dem Aspekt „Gerechtigkeit in der Belastungsvergütung“ zufrieden bzw. eher zufrieden zu sein.

Ein zweiter Grund für die Wertschätzung ist die hierdurch eingetretene Transparenz, in welchen Unternehmensbereichen und in welchem Umfang

Tabelle 36

Erfahrungen der Betriebsräte/des Personalmanagements mit den tariflichen Regelungen zur Belastungsbewertung/-vergütung (Nur Betriebe mit Erfahrungen in den jeweiligen Regelungsgebieten)

| | | (eher) gute Erfahrungen | teils, teils | (eher) schlechte Erfahrungen |
|-----------------------------|----|-------------------------|--------------|------------------------------|
| Insgesamt | BR | 41 % | 35 % | 24 % |
| | PM | 62 % | 27 % | 11 % |
| 1–249 Beschäftigte | BR | 32 % | 36 % | 32 % |
| | PM | 50 % | 29 % | 21 % |
| 250–499 Beschäftigte | BR | 41 % | 34 % | 25 % |
| | PM | 59 % | 36 % | 5 % |
| 500–999 Beschäftigte | BR | 46 % | 36 % | 18 % |
| | PM | 85 % | 8 % | 8 % |
| 1.000 und mehr Beschäftigte | BR | 49 % | 37 % | 14 % |
| | PM | 65 % | 26 % | 9 % |

Quelle: FATK-Betriebsbefragung 2015

aktuell nicht abbaubare Belastungen existieren. Eine entsprechende Transparenz war vor ERA in der Regel nicht gegeben, da die Belastungsbewertung Teil der Arbeitsbewertung und es somit nach erfolgter Eingruppierung der Beschäftigten nicht mehr sicht- und nachvollziehbar war, an welchen Arbeitsplätzen die Belastungen auftraten und welche Kosten mit ihnen verbunden waren. Durch das ERA-Zulagensystem liegen diese Informationen nun offen zutage: die Höhe der Belastungen, die Arbeitsplätze, an denen Zulagen anfallen und die Gesamtkosten, die hierfür aufgewandt werden müssen. Dies begünstigt, wie unsere Fallstudien zeigen, einen Abbau von Belastungen in dreifacher Weise: Erstens registrieren Arbeitgeber genauer die belastungsinduzierten Kosten, wodurch Investitionsentscheidungen zur Belastungsreduktion leichter begründbar sind. Zweitens erklären sie den Belastungsabbau teilweise zu einer Führungsaufgabe (Auto 2 und Elektro). Drittens erhalten Betriebsräte einen besseren Überblick darüber, in welchen Bereichen Belastungen auftreten, was ihre Interventionsmöglichkeiten verbessert.

5.4 Durchgeführte Belastungsbewertung, Verbreitung von Belastungszulagen und Dynamik des Zulagensystems

Die anfänglichen Befürchtungen, Belastungsbewertungen würden nur noch sehr eingeschränkt durchgeführt werden und es würde nur noch wenige Beschäftigte geben, die eine Belastungszulage erhalten, haben sich nicht bestätigt. Belastungsbewertungen haben breitflächig stattgefunden. Sie wurden in etwa drei Viertel aller Betriebe durchgeführt. Zumeist erfolgte die Betrachtung vermuteter Problembereiche (BR 57 Prozent, PM 44 Prozent), seltener eine flächendeckende Bewertung (BR 31 Prozent, PM 23 Prozent), in Bürobereichen fand sie so gut wie nie statt. Die Betriebsgröße hat auf die Durchführung von Belastungsbewertungen einen starken Einfluss. In fast der Hälfte der Betriebe mit weniger als 250 Beschäftigten wurde auf ihre Durchführung verzichtet, in Betrieben mit mehr als 1.000 Beschäftigten dagegen in nur etwa einem Zehntel. In größeren Betrieben, vor allem im Fahrzeugbau und seinen Zulieferern, wurde zudem häufiger systematisch und auch flächendeckender vorgegangen als in kleineren. Starken Einfluss auf die Durchführung von Belastungsbewertungen hat darüber hinaus der gewerkschaftliche Organisationsgrad. Je höher er ist, desto häufiger wurden flächendeckende Belastungsbewertungen vorgenommen.

In 62 Prozent (BR) bzw. 57 Prozent (PM) der Betriebe wurden vergütungsrelevante Belastungen festgestellt, d. h. Beschäftigte erhalten eine Belastungszulage. Der Anteil steigt entsprechend der Betriebsgröße. Selbst in der untersten Betriebsgrößenklasse (bis 250 Beschäftigte) bezahlt knapp die Hälfte der Betriebe Zulagen (BR 49 Prozent, PM 46 Prozent), in Betrieben mit mehr als 1.000 Beschäftigten sind es 84 Prozent (BR) bzw. 77 Prozent (PM). In Betrieben, die Belastungszulagen bezahlen, wurden auch fast durchweg Belastungsbewertungen durchgeführt oder es fand eine Regelüberleitung statt.

Der Anteil der Beschäftigten, die eine Belastungszulage erhalten, liegt den Daten von Südwestmetall zufolge, die an den Entgelten „gemessen“ werden und nicht wie in unserer Befragung auf Schätzwerten beruhen, bei 13,2 Prozent, unserer Erhebung zufolge bei 12,3 Prozent (PM) bzw. 9,3 Prozent (BR). Nimmt man die Betriebe, welche eine Zulage bezahlen, als Bezugsbasis, dann erhalten 16,8 Prozent (PM) bzw. 15,5 Prozent (BR) der dort Beschäftigten eine Belastungsvergütung. Da die Belastungsbewertungen jedoch fast ausschließlich in den gewerblichen Bereichen durchgeführt wurden und somit angenommen werden kann, dass in den nichtgewerblichen Bereichen keine Zulagen bezahlt werden, können auch die in der Produktion Beschäftigten als Bezugsbasis genommen werden. Begrenzt auf diese

Tabelle 37

Durchführung von Belastungsbewertungen (Mehrfachnennungen möglich)

| | BR | PM |
|---|------------|------------|
| Belastungsbewertungen durchgeführt | 72% | 76% |
| davon: | | |
| flächendeckend | 31% | 23% |
| in vermuteten Problembereichen | 57% | 44% |
| in der Produktion/Werkstatt | 48% | 46% |
| in Bürobereichen | 6% | 1% |
| keine Belastungsbewertungen durchgeführt | 28% | 24% |
| davon: | | |
| 0–249 Beschäftigte | 46% | 46% |
| 250–499 Beschäftigte | 22% | 13% |
| 500–999 Beschäftigte | 22% | 17% |
| 1.000 und mehr Beschäftigte | 14% | 12% |
| weiß nicht | 2% | 6% |

Quelle: FATK-Betriebsbefragung 2015

Gruppe erhöht sich der Anteil auf etwa das Doppelte. Bezogen auf alle Beschäftigten sind dies etwa ein Viertel, bezogen auf jene in Betrieben, welche Zulagen bezahlen, ca. 30 Prozent. Dieser Anteil ist – auch für die Experten der IG Metall – überraschend hoch und er macht deutlich, dass Industriearbeit in einem erheblichen Umfang nach wie vor durch „klassische“ Belastungen, d. h. durch Muskelbelastungen, Lärm, Schmutz, belastende Umgebungseinflüsse oder Reizarmut gekennzeichnet ist. Ein Indiz für die Höhe der Belastungen ergibt sich aus der am häufigsten vergebenen Zulagenstufe. In 62 Prozent der Betriebe wird die erste der vier möglichen Zulagenstufen am häufigsten vergeben, in 28 Prozent der Betriebe ist es die zweite Stufe. Die IG Metall war somit nicht nur aus Gründen der Entgeltsicherung gut beraten, auch im ERA auf die Bezahlung nicht abbaubarer Belastungen zu bestehen.

Tabelle 38

Existenz von Belastungszulagen

| | BR | PM |
|-----------------------------|------------|------------|
| Ja | 62% | 57% |
| davon: | | |
| 0–249 Beschäftigte | 49% | 46% |
| 250–499 Beschäftigte | 66% | 59% |
| 500–999 Beschäftigte | 71% | 61% |
| 1.000 und mehr Beschäftigte | 84% | 77% |
| Nein | 35% | 41% |
| weiß nicht | 3% | 2% |

Quelle: FATK-Betriebsbefragung 2015

Sieht man die Verteilung der Belastungszulagen nach Betriebsgröße an, zeigen sich gewisse, jedoch keine ausgeprägten Unterschiede. In Betrieben mit weniger als 100 Beschäftigten liegt der Anteil nur fünf Prozentpunkte niedriger als in den Großbetrieben mit mehr als 2.000 Beschäftigten. Ausgeprägter sind die Unterschiede zwischen den Branchen. Erwartungsgemäß haben die Gießereien den höchsten Anteil an Beschäftigten, die eine Belastungsvergütung erhalten (knapp 60 Prozent), und hier werden auch höchsten Stufen erreicht. Beträchtlich ist der Anteil (und die erreichten Belastungspunkte) auch im Segment Stahl- und Leichtmetallbau, Stahlverformung (44 Prozent; vgl. [Tabelle 5](#)).

Nicht nur, dass die Quote der Beschäftigten, die eine Belastungsvergütung erhalten, höher ist als gedacht, sondern auch die „Lebendigkeit“ des Zulagensystems übertrifft die Erwartungen der Experten. Veränderungen bei der Vergabe von Belastungspunkten gab es seit der ERA-Einführung in etwa der Hälfte der Betriebe, dabei in größeren Betrieben signifikant häufiger als in kleineren. Als Grund hierfür werden von den Betriebsräten vergleichbar häufig die Reduzierung von Belastungen und Reklamationen von Beschäftigten genannt, beim Personalmanagement stehen reduzierte Belastungen deutlich an erster Stelle. Aber auch neue Belastungen führten in etwa der Hälfte der Fälle zu einer Veränderung der erreichten Belastungspunkte. Ein Still-

Tabelle 39

Anteil Beschäftigte mit Belastungszulagen nach Betriebsgröße und Branchen 2014

| | |
|---|--------------|
| Insgesamt | 13,2% |
| Betriebsgrößenklassen: | |
| 1 bis 99 Beschäftigte | 9,2% |
| 100–249 Beschäftigte | 12,1% |
| 250–499 Beschäftigte | 11,8% |
| 500–999 Beschäftigte | 10,6% |
| 1.000–1.999 Beschäftigte | 13,3% |
| 2.000 und mehr Beschäftigte | 14,2% |
| Branchen: | |
| Gießereien | 61,3% |
| Stahl- und Leichtmetallbau, Stahlverformung | 43,7% |
| Maschinenbau | 12,7% |
| Straßenfahrzeugbau | 15,3% |
| Elektrotechnik | 3,4% |
| Feinmechanik/Optik, Uhren | 3,1% |
| Eisen-, Blech- und Metallwarenindustrie | 9% |
| Sonstige M+E Branchen | 5,4% |
| Industrienaher Dienstleistungen | 4,2% |

Quelle: Südwestmetall

stand ist somit keineswegs eingetreten. Die vergleichsweise hohe Dynamik überrascht nicht zuletzt deshalb, weil der aktuelle Stellenwert des Themas Belastungsbewertung/-vergütung in den Betriebsratsgremien unserer Befragung zufolge nicht allzu hoch ist. Es rangiert auf dem drittletzten Platz der zur Bewertung vorgelegten Themenpalette. Nahezu zwei Drittel stufen den Stellenwert als eher gering, gering oder sehr gering ein, lediglich 14 Prozent

Tabelle 40

Veränderungen bei den Belastungspunkten (nur Betriebe mit Belastungszulagen)

| | BR | PM |
|--|------------|------------|
| Ja | 51% | 44% |
| davon: | | |
| 0–249 Beschäftigte | 21% | 18% |
| 250–499 Beschäftigte | 49% | 42% |
| 500–999 Beschäftigte | 72% | 50% |
| 1.000 und mehr Beschäftigte | 68% | 75% |
| wenn Ja: | | |
| aufgrund der Reduzierung von Belastungen | 64% | 81% |
| aufgrund neuer Belastungen | 55% | 53% |
| aufgrund von Reklamationen von Beschäftigten | 68% | 53% |

Quelle: FATK-Betriebsbefragung 2015

als sehr hoch, hoch oder eher hoch (Abbildung 2). Möglicherweise erklärt sich die Lebendigkeit der Belastungsbewertung bei niedrigem Stellenwert in der Betriebsratsarbeit in Teilen auch dadurch, dass der Fragebogen von den Betriebsratsvorsitzenden bzw. deren Stellvertretern/innen ausgefüllt wurde, die für die meist geräuschlos ablaufende „Spezialistenarbeit“ in der Regel nicht zuständig sind.

5.5 Genderdiskriminierung in der Belastungsvergütung?

Sieht man sich an, welcher Anteil der Belastungszulagen auf Männer und welcher auf Frauen entfällt, springt die extrem ungleiche Verteilung ins Auge. Werden Zulagen vergeben, gehen sie zu 96 Prozent an Männer und nur zu 4 Prozent an Frauen. Die Relationen sind in allen Betriebsklassengrößen ähnlich. Maximal werden 7,5 Prozent Frauenanteil erreicht, was in der Größenklasse 250 bis 499 Beschäftigte der Fall ist. Nach Branchen differen-

ziert ist ihr Anteil in der feinmechanischen, optischen und Uhrenindustrie mit 11,5 Prozent am höchsten, im Maschinenbau mit 1,7 Prozent am niedrigsten. Im Durchschnitt der M+E-Industrie sind 22 Prozent aller Beschäftigten Frauen. Damit scheint offensichtlich, dass eine Genderdiskriminierung vorliegt.

Aus der Verteilung allein kann dies allerdings so nicht geschlossen werden. Auf Belastungen hin analysiert und bewertet werden Arbeitsplätze, nicht Personen. Es kommt vielmehr darauf an, welche Belastungsdimensionen in Anschlag gebracht werden und wer diese Arbeitsplätze einnimmt.

„Die Frage ist ja immer: Wer macht die belastenden Jobs? Und die machen halt überwiegend die Männer.“ (SMW Verbandsingenieur)

Hinsichtlich der bewertungs- und vergütungsrelevanten Belastungsdimensionen ist im ERA, wie dargestellt, alles beim Alten geblieben (siehe [Kapitel 5.1](#)), d.h. es werden die „klassischen“ Belastungen gewerblicher Industriearbeit wie Muskelbelastungen, Lärm, Schmutz zugrunde gelegt und damit solche, die vor allem für „Männerarbeitsplätze“ typisch sind.

Ist damit eine Genderdiskriminierung ausgeschlossen oder ergibt sich daraus eine mittelbare Diskriminierung? Die Einschätzungen sind widersprüchlich. Immerhin halten selbst die Vertreter der Tarifparteien für eine Diskriminierung für nicht ausgeschlossen. Sicher ausschließen mag das weder Südwestmetall noch IG Metall.

„Da würde ich nicht meine Hand dafür ins Feuer legen, wenn einer wirklich alles auf die Goldwaage legt.“ (SMW GF)

„Wo es auf jeden Fall ein Problem gibt, das ist einfach wie in der ‚Alten Welt‘ nicht auszurotten, das ist die Frage der Muskelbelastung.“ (IG Metall BZ)

Muskelbelastungen, so wird übereinstimmend vermerkt, sind bei genauerem Hinsehen nicht gendersymmetrisch ausgestaltet. („Da steht Muskelbelastungen, aber ein weibliches Pendant fehlt.“, SWM GF). Werde zudem über Muskelbelastungen gesprochen, seien damit bei den handelnden betrieblichen Akteuren vorzugsweise Belastungen gemeint, die bei Männerarbeitsplätzen typisch sind: schweres Heben und Tragen, Beanspruchung großer Muskelgruppen, während die Beanspruchung kleiner Muskelgruppen, die häufiger bei Frauenarbeitsplätzen auftritt, erst gar nicht in den Blick komme.

„Die Belastung der kleinen Muskelgruppen wird völlig anders eingeschätzt als es in Wirklichkeit ist. Genauso wie die Belastung der großen Muskelgruppen. [...] Die kleinen Muskelgruppen kriegt man nicht hin.“ (IG Metall BZ)

Sind also die entgeltrelevanten Belastungsarbeiten und deren Schwellenwerte zu sehr auf typische Männertätigkeiten fokussiert? Die daraufhin angesprochenen Betriebsräte bestreiten dies. In einem Fallbeispiel (Elektro), wo noch viele Frauen in der Produktion beschäftigt sind, erhalten tatsächlich mehr Frauen Belastungszulagen als Männer. Im Fallbetrieb „Elektromotoren“ wurden durch Einbeziehung von kurzzyklischen Muskelbelastungen in die vom Institute of Ergonomics & Human Factors an der Universität Darmstadt entwickelten Bewertungsverfahren von körperlichen Belastungen (IAD-BkB-Systematik) gerade traditionelle Frauenarbeitsplätze einer möglichen Vergütung von Muskelbelastungen zugänglich. Die Betriebsräte kümmern sich also durchaus, und sie kümmern sich auch speziell um Frauenarbeitsplätze. In unseren Betriebsfallgesprächen haben wir jedenfalls keine eindeutigen Hinweise auf eine diskriminierende Anwendung der Tarifregelungen zur Belastungsbewertung bzw. -vergütung gefunden.

5.6 Belastungsarten: Wofür gibt es Geld, wofür nicht?

Veränderungen bei den Belastungsmerkmalen hat es beim Übergang zu dem Zulagensystem nicht gegeben. Es fließt also, wie eine SWM-Beraterin es formulierte, „alter Wein in neuen Schläuchen“. Bewertet werden Belastungen der Muskeln (Kraftaufwand, Körperhaltung, einseitige, wechselnde oder stoßartige Muskelbelastungen), Belastungen durch Reizarmut (einförmige, monotone, sich ständig wiederholende Arbeiten, fehlende soziale Kontakte) sowie Belastungen durch Umgebungseinflüsse, d. h. Lärm (über 82 Dezibel) und „sonstige Umgebungseinflüsse“ wie:

- Schmutz, Öl, Fett
- Hitze, Kälte, Zugluft
- Wasser, Säure, Lauge
- Gase, Dämpfe, Staub
- Blendung und Lichtmangel
- Unfallgefahr, Schutzkleidung.

Wir sind ursprünglich davon ausgegangen, dass aufgrund der leichteren Handhabbarkeit nahezu ausschließlich Messbares verwendet wird. Diese Annahme musste relativiert werden. Zwar hat sich bestätigt, dass „Lärm“ das am häufigsten betrieblich vorkommende Belastungsmerkmal ist, dem erst mit deutlichem Abstand das Merkmal „Muskelbelastungen“ folgt. Zur Feststellung von Muskelbelastungen hat die Arbeitswissenschaft auch geeignete Messverfahren wie die Leitmerkmal-Methode oder die Uni Darmstadt ihr IAD-BkB-Verfahren entwickelt, die vielfach auch genutzt werden (BR 38 Prozent; PM 48 Prozent der Betriebe mit Belastungszulagen). Überraschend war allerdings, dass genauso häufig wie „Muskelbelastungen“ auch „Sonstige Belastungen“ bewertet werden, obwohl diese Belastungsmerkmale in der Regel nur qualitativ zu ermitteln sind und Südwestmetall dieses Belastungsmerkmal in der Beratung sehr restriktiv auslegt (Tabelle 41).

Auffallend ist auch, dass das Belastungsmerkmal „Reizarmut“ in ca. 10 Prozent der Betriebe, die Belastungspunkte vergeben, bewertet wird und nicht – wie vermutet – marginal ist. Im Fallbetrieb „Filter“ wurde dieses Belastungsmerkmal z. B. an Versuchsprüfständen in der Entwicklung, die im Keller installiert sind und wo die Beschäftigten mit geringen sozialen Kontakten arbeiten müssen, vergeben. Aus dem gleichen Grund wurde im Fallbetrieb „Elektro“ das Merkmal Reizarmut im Hochregallager bewertet. Dies geschah im Konsens zwischen den Experten des Arbeitgebers und des Betriebsrates, um in diesem Bereich zu einer Rotationsregelung für die Kranfahrer im Regallager zu kommen, die nicht den ganzen Tag im Kran sitzen sollen.

In der Regel konzentrierten sich die Belastungsbewertungen, wo sie durchgeführt wurden, auf die Produktion/Werkstatt, sehr selten wurden Bürobereiche mit einbezogen. Immerhin konnten durch den Systemwechsel,

Tabelle 41

Genutzte Merkmale der Belastungsbewertung (nur Betriebe mit Belastungszulage)

| | Betriebsräte | Personalmanagement |
|----------------------|--------------|--------------------|
| Lärm | 84 % | 87 % |
| Muskelbelastungen | 55 % | 48 % |
| sonstige Belastungen | 53 % | 49 % |
| Reizarmut | 14 % | 12 % |

Quelle: FATK-Betriebsbefragung 2015

durch den die Belastungsbewertung und -vergütung nicht mehr grundsätzlich auf gewerbliche Beschäftigte begrenzt ist, werkstattnahe Angestellte wie etwa Meister, die in gleicher Weise wie Produktionsbeschäftigte den Belastungen durch Lärm ausgesetzt sind, berücksichtigt werden (Fallbetriebe „Auto“ und „Filter“). Da bei den tariflichen Regelungen keine Ausweitung der alten Bewertungsmerkmale erfolgte, gibt es auch kaum eine Handhabe, Belastungsbewertungen in den indirekten Bereichen durchzuführen. Teilweise wurden in unseren Fallbetrieben Belastungen wie Lärm in Großraumbüros identifiziert, die ermittelten Werte lagen jedoch weit unten den Schwellenwerten und wurden deshalb nicht vergütungsrelevant. Es wurden jedoch Telefonboxen, sogenannte „Silent Rooms“ eingerichtet, Headsets eingeführt und in einem Neubau Schallschutzwände installiert, um die Lärmbelastung für die Beschäftigten zu reduzieren (Fallbetriebe „Filter“). Zudem wurde über Bemühungen zur Reduzierung psychischer Belastungen, obwohl als vergütungsrelevantes Merkmal nicht vorgesehen, berichtet.

5.7 Zum Verhältnis von Belastungsabbau und Belastungsvergütung

Ansatzpunkte für die Betrachtung des Verhältnisses von Abbau und Vergütung von Belastungen bieten Gefährdungsbeurteilungen, die neben den „klassischen“ Belastungen ausdrücklich auch psychische Belastungen zum Gegenstand haben können und sollen. Zudem gibt es zwischen Gefährdungsbeurteilungen und Belastungsbewertungen nicht selten auch eine Verknüpfung sachlicher und personeller Art. Arbeitgeberseitig wird allerdings Wert darauf gelegt, dass es im einen Fall um präventiven Gesundheitsschutz geht, im anderen um die Bezahlung real wirksamer und derzeit nicht abstellbarer Belastungsfaktoren. Gefährdungsbeurteilungen sind Belastungsbewertungen gewissermaßen „vorgeschaltet“. Eine Belastungsbewertung und -vergütung greift erst dann, wenn bei der Arbeitsplatzgestaltung Belastungstatbestände „übrig“ bleiben. So werden z. B. im Fallbetrieb „Elektro“ wie auch in Zulieferbetrieben Gefährdungsanalysen zur Identifizierung von Problemereichen genutzt, um darauf gestützt (auch psychosoziale) Belastungen abzubauen. Personell ergibt sich insofern vielfach eine neue Konstellation, als arbeitgeberseitig früher aufgrund der mit der Belastungsbewertung verbundenen Lohngruppensprünge die Vertreter/innen des Personalbereichs zuständig waren. Nunmehr werden die Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Werksärzte stärker mit einbezogen, auf Arbeitnehmerseite die Fachkräfte für

Arbeits- und Gesundheitsschutz – was wiederum den Brückenschlag zur Gefährdungsbeurteilung begünstigt. Eine Verknüpfung der Belastungsbewertung mit den Gefährdungsbeurteilungen erfolgt in etwa einem Drittel der Betriebe und wiederum in größeren Betrieben häufiger als in kleineren. Durch die veränderte betriebliche Akteurskonstellation hat der Gesundheitsschutz eine deutlich höhere Priorität vor der Vergütung erhalten.

In allen Fallbetrieben wurde sowohl von Betriebsräten als auch den Vertretern des Personalmanagements der Grundsatz „Vorbeugen statt Bezahlen“ betont. Diesem Credo folgend gilt die Belastungsfrage in den Betrieben auch als kooperatives Thema („Das ist unser gemeinsames Baby“). Man habe „viel getan, um Belastungen zu reduzieren“, etwa durch Lärmschutzmaßnahmen oder durch Investitionen in Hebetchnik, um die Muskelbelastungen zu reduzieren (Motoren, Werkzeuge). Der Belastungsabbau wird in einigen Betrieben auch personalpolitisch rückgekoppelt, indem der Prozess zur Führungsaufgabe erklärt und teilweise auch in deren Zielvereinbarungen aufgenommen wird (Auto 2 und Elektro): „Vorgesetzte, bei denen nachweisbar höhere Belastungen auftreten, bekommen Probleme mit ihrem Chef“ (Elektro). Es finden sich auch etliche betriebliche Beispiele (Elektro, Filter, Elektromotoren, Getriebe, Auto 2, Motoren), wo die Initiative zum Belastungsabbau von den Betriebsräten ausging. In anderen Fällen ging sie dagegen vom Arbeitgeber aus, was durch die erhöhte Transparenz über die Kostenbelastung begünstigt wurde. In einem Betrieb (Motoren) wurden im Zuge der ERA-Einführung z. B. 126 Arbeitsplätze auf Belastungen durch Lärm untersucht. Daraufhin wurde eine Kosten-Nutzen-Rechnung durchgeführt, die ergab, dass sich die Investitionen in Höhe von 51.000 Euro innerhalb eines halben Jahres amortisieren würden, was die Durchsetzung der Investition stark erleichterte. Der Effekt war, dass eine Reduktion um 41 Belastungspunkte erreicht werden konnte, was zugleich einer Kosteneinsparung von 120.000 Euro pro Jahr entspricht. Dies ist kein Einzelfall. In mehreren Fallbetrieben (Motoren, Pumpen, Auto 2) wurde betont, dass die Transparenz bei der Belastungsvergütung nun konkrete Kalkulationsgrundlagen bietet, um durch Investitionen in Maßnahmen zum Belastungsabbau mittelfristig Lohnkosten einzusparen.

Ein wichtiges organisatorisches Instrument zum Belastungsabbau ist die Rotation an belastenden Arbeitsplätzen, eine Maßnahme, die – oft auf Initiative der Betriebsräte – in einigen unserer Fallbetriebe auch praktiziert wird (Elektro, Elektromotoren, Auto 2). Für die Betriebsräte ist eine Überprüfung allerdings schwierig, da durch Krankheit, Urlaub, Einsatz von Leiharbeiter/innen, die nicht an jedem Arbeitsplatz eingesetzt werden können, Rota-

tionen unterbleiben. So kann durch Rotation auch ein nur scheinbarer Abbau von Belastungen erfolgen. In einem Fallbetrieb (Elektro) konnte der Betriebsrat deshalb eine Wiedereinführung einer Belastungszulage durchsetzen, weil die Rotation nicht stattfand.

Die Haltung der Beschäftigten zu einer mit Belastungsabbau verbundenen Kürzung oder Streichung der Zulagen ist, nach dem was uns berichtet wurde, nicht grundsätzlich ablehnend. Eine Beibehaltung der Belastungszulage wird oft gefordert, wenn die Belastungsreduzierung für sie nicht spürbar ist oder sie bei der Entscheidungsfindung nicht „mitgenommen“ werden. So hatten die betrieblichen Akteure im Fallbetrieb „Auto 2“ Mühe, den Beschäftigten zu erklären, warum in der einen Abteilung eine Belastungszulage gezahlt wurde und der Nachbarabteilung nicht. Die Lärmwerte lagen dabei knapp über und in der Nachbarabteilung knapp unter dem Schwellenwert zwischen mittlerer und höherer Belastung. In der Regel werden Kürzungen, d.h. Anrechnungen bei der nächsten Tarifierhöhung – wenn auch teilweise murrend – akzeptiert.

Unsere Betriebsfälle lassen sich hinsichtlich des Verhältnisses zwischen Belastungsabbau und Zulagenvergütung in drei Falltypen unterscheiden.

Im Falltyp 1 ist die Belastungsbewertung und -vergütung durch die Entgeltabsicherung in der Einführungsphase von ERA geprägt. Um die Entgelte abzusichern, wurden hier alle Möglichkeiten des Tarifvertrages genutzt – also auch die Vergabe der Belastungszulagen auf Basis der seitherigen, z.T. vor vielen Jahren ermittelten Belastungsbewertungen (LKW).

Im Falltyp 2 stand demgegenüber die Entgeltsicherung nicht im Mittelpunkt. Vielmehr erfolgten ein Belastungsabbau und die Bezahlung der nicht zu beseitigenden „Restbelastung“, d.h. die Umsetzung des tariflichen Anliegens, die Belastungen zu minimieren. Diesem Typ entsprechen die meisten unserer Fallbetriebe. Hier werden zunächst technische Maßnahmen zur Belastungsreduzierung ergriffen, die dann von organisatorischen Maßnahmen wie Rotation begleitet werden. Schließlich werden auf individueller Ebene Schutzmaßnahmen ergriffen (z.B. persönliche Schutzausrüstung) und die (Rest-)Belastungen per Zulage bezahlt.

Im Falltyp 3 erfolgt weder ein Belastungsabbau noch die Bezahlung von Belastungen. Dieser Typ ist in unseren Fallstudienbetrieben, die nach dem Good-Practice-Prinzip ausgewählt wurden, nicht vertreten. Eine Belastungsbewertung bzw. -vergütung findet hier nicht statt, sei es, weil tatsächlich keine vergütungsrelevanten Belastungen vorliegen, sei es, weil durch Nicht-Beteiligung des Betriebsrates Fakten gesetzt und Behauptungen aufgestellt werden, eine über „mittlere Belastungen“ hinausgehende Belastungssituation

existiere nicht. Möglich ist auch, dass sich der Betriebsrat bei der ERA-Einführung weder um den Belastungsabbau noch um die Bezahlung gekümmert hat, was darin begründet sein kann, dass in diesen Betrieben teils mit Investitionen vor der ERA-Einführung (Motoren, Pumpen) Belastungen mittleren Niveaus gesenkt wurden. Teilweise hat Südwestmetall die Geschäftsführungen entsprechend beraten („Vermeidung vor Vergütung“), weshalb keine über mittlere hinausgehende Belastungen festgestellt wurden. Der Anteil der Betriebe, die keine Belastungsbewertung durchgeführt haben liegt bei einem Viertel, jener der keine Zulagen bezahlt, zwischen 30 und 40 Prozent.

Entscheidend ist dabei nicht, ob Belastungszulagen bezahlt werden, sondern ob sich im Betrieb die Fachkraft für Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit und/oder der Betriebsrat um die Belastungen kümmern, dadurch ein Abbau von Belastungen stattfindet und nur noch der nicht reduzierte „Rest“ in Form der Belastungszulage abgegolten wird. Dies scheint in den meisten unserer Fallbetriebe in kooperativer Weise zu geschehen.

5.8 Große betriebliche Gestaltungsspielräume: Vor- und Nachteile

Die Belastungsbewertung und -vergütung ist verglichen mit dem Grundentgelt deutlich weniger durch Tarifvorgaben reguliert. Tarifliche Beispiele, welche die Begriffe „mittlere“, „höhere“ und „hohe“ Belastung konkretisieren, gibt es ebenso wenig wie eine Vorschrift, welche Methoden zur Belastungsermittlung herangezogen werden müssen. Die Belastungsvergütung ist insofern eine von den Tarifvertragsparteien „frei gelassene Spielwiese“. Es gibt dementsprechend auch wenig Anhaltspunkte für eine Abschätzung, ob eine betriebliche Umsetzung tarifkonform ist oder nicht.

Den Betrieben wurde die Möglichkeit eingeräumt, durch eine freiwillige Betriebsvereinbarung eine Konkretisierung der Belastungsstufen oder die Zuordnung von Beispielen zu den Belastungsstufen vorzunehmen (ERA Anlage 2, § 2). Davon wurde in etwa einem Drittel (BR) bzw. einem Viertel (PM) aller Betriebe, die Belastungen vergüten, Gebrauch gemacht, in Großbetrieben häufiger (ca. 50 Prozent), in Kleinbetrieben seltener (15 bis 20 Prozent). In etwa der Hälfte der Betriebe mit Belastungszulagen kamen zudem spezielle Verfahren zur Ermittlung von Belastungen zum Einsatz, insbesondere die Leitmerkmalmethode sowie das IAD-BkB-Verfahren, auch dies in Großbetrieben öfter als in Kleinbetrieben (Tabelle 42). Diese Verfahren sind im Tarifvertrag nicht vorgeschrieben gleichwohl von beiden Tarifvertragsparteien akzeptiert.

Bei der Nutzung des von der Uni Darmstadt entwickelten IAD-BkB-Verfahrens, das kurzzyklische Muskelbelastungen nicht berücksichtigt, wurde in mehreren Fallbetrieben (Elektromotor) betriebliche Verbesserung vereinbart, die insbesondere in der Randzone zwischen „mittlerer“ und „höherer“ Belastung die Vergabe eines Belastungspunktes erleichtert. Andere (Elektro, Filter) haben durch die Nutzung der Leitmerkmal-Methode zur Beurteilung von Heben, Halten und Tragen (BAuA 2016) die Berücksichtigung von Ziehen und Schieben ermöglicht, wodurch die Anerkennung von Belastungen an der Grenze von mittleren zu höherer Belastungen betrieblich verbessert

Tabelle 42

Vorbereitung freiwilliger Betriebsvereinbarungen zur Belastungsvergütung sowie spezieller Verfahren zur Belastungsbewertung (nur Betriebe mit Belastungszulagen)

Existenz einer freiwilligen BV zur Belastungsvergütung

| | BR | PM |
|-----------------------------|-----------|-----------|
| Alle | 32% | 25% |
| unter 250 Beschäftigte | 14% | 18% |
| 250–499 Beschäftigte | 21% | 6% |
| 500–999 Beschäftigte | 46% | 44% |
| 1.000 und mehr Beschäftigte | 48% | 44% |

Existenz eines speziellen Verfahrens zur Ermittlung der Muskelbelastungen (z. B. Leitmerkmalmethode, IAD-BKB)

| | BR | PM |
|-----------------------------|-----------|-----------|
| Alle | 42% | 53% |
| unter 250 Beschäftigte | 11% | 29% |
| 250–499 Beschäftigte | 44% | 47% |
| 500–999 Beschäftigte | 50% | 33% |
| 1.000 und mehr Beschäftigte | 65% | 88% |

Quelle: FATK-Betriebsbefragung 2015

wurde. Ein Betrieb (Getriebe) hat eine Regelung, bei der durch eine Kombination von Belastungsarten, die alle an der Schwelle von mittlerer zu höherer Belastung liegen, ein Belastungspunkt vergeben wird.

Die hohe Zahl von Betriebsvereinbarungen zur Belastungsvergütung überraschte auch die ERA-Experten der IG Metall – offenbar waren sie bei ihrer Vereinbarung nicht beteiligt. Die Vereinbarungen waren eine Sache der betrieblichen Experten und auch innerhalb der Betriebe nur für Teilbereiche ein Thema. Seitens der Betriebsräte gab es keinen Bedarf an Unterstützung durch die IGM, da es selten „politisierte“ Konflikte gab.

Der hohe betriebliche Gestaltungsspielraum ist mit Vor- und Nachteilen verbunden. Zu den Vorteilen zählen die auf die jeweiligen betrieblichen Verhältnisse zugeschnittenen Lösungen, etwa wenn in einem unserer Fallbetriebe (Elektronik) ein eigenes Zulagensystem für Beschäftigte mit Schutzanzügen entwickelt wurde, das die ERA-Belastungszulage ersetzt. In einem anderen Fallbetrieb (Gießerei) wurden die Muskelbelastungen mit betrieblichen Stufendefinitionen konkretisiert und werden bei Änderungen laufend angepasst. Beim Betrieb Elektro werden jährlich zum Stichtag 31.3. alle Arbeitsplätze in Hinblick auf Belastungsfaktoren begutachtet. Im untersuchten Fallbetrieb (Auto 2) wurden konzernweite Orientierungshilfen zur Belastung entwickelt, die dann Verbreitung fanden. Allerdings findet man nicht in allen Konzernbetrieben ein einheitliches Vorgehen. Im Konzernbetrieb „Elektronik“ hat sich beispielsweise das Personalmanagement einem vom Betriebsrat initiierten konzernweiten Referenzsystem für Belastungen entzogen und die Verhandlungen abgebrochen.

Zu den Nachteilen zählt auch, dass sich in der betrieblichen Konkretisierung der Belastungsmerkmale unterschiedliche Schwellenwerte herausbilden. Der schon genannte Versuch der Betriebsräte (Elektronik), ein konzernweites System zu etablieren, scheiterte am Arbeitgeber und führte zu unterschiedlicher Gewichtung von Merkmalen in einzelnen Konzernbetrieben. In einem anderen Fallbetrieb (Gießerei), der vor wenigen Jahren am Standort unternehmensrechtlich aufgeteilt wurde und nun zwei Betriebsräte hat, führte dies zu deutlichen Unterschieden in der Bewertung der gleichen Belastungsarten. Der hohe betriebliche Gestaltungsspielraum dürfte schließlich auch zu einem guten Teil für das Gefälle bei der Umsetzung der tariflichen Vorgaben zur Belastungsbewertung und -vergütung verantwortlich sein.

5.9 Konflikt und Kooperation

Die Belastungszulagenermittlung ist kein betriebliches Konfliktthema. Die Zusammenarbeit der Betriebsparteien ist zumeist gut, zwar schlechter als im Allgemeinen, jedoch besser als bei der Arbeitsbewertung und vor allem der Leistungsvergütung (BR 43 Prozent, PM 68 Prozent sehr gut/gut; siehe [Tabelle 34](#)). Es gibt beim Belastungsthema auch deutlich weniger Konflikte wie auf den anderen Gestaltungsfeldern. Lediglich 10 Prozent der Betriebsräte und 4 Prozent der Personaler/innen geben an, es komme sehr häufig oder häufig zu Konflikten, 63 Prozent (BR) bzw. 74 Prozent (PM) registrieren solche selten oder nie, 28 Prozent (BR) bzw. 22 Prozent (PM) gelegentlich. Auch hat die Konflikthäufigkeit eher ab- als zugenommen. Offensichtlich werden die Betriebsräte teilweise auch über das tariflich geforderte Maß hinaus bei der Belastungsbewertung und der Ermittlung der Belastungsstufen beteiligt, da diese grundsätzlich dem Arbeitgeber obliegt. Sie müssen jedenfalls erst einbezogen werden, wenn sie oder die Beschäftigten die Bewertung reklamieren. Bei der Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen verhält es sich genauso. Etwa ein Viertel der Betriebsräte wird bei der Durchführung von Belastungsbewertungen, von Gefährdungsbeurteilungen sowie der Ermittlung der Belastungsstufen gleichwohl sehr intensiv oder intensiv beteiligt, ein weiteres Viertel teilweise ([Tabelle 43](#)).

Signifikanten Einfluss auf das Konfliktniveau und die Beteiligungsintensität hat der gewerkschaftliche Organisationsgrad. Liegt dieser über 50 Prozent, dann kommt es auch häufiger als anderswo zu Konflikten auf diesem Feld (im

Tabelle 43

Intensität der Beteiligung des Betriebsrats nach Themenfeldern

| | sehr intensiv/ intensiv | teils, teils | weniger intensiv/ gar nicht | weiß nicht |
|---|----------------------------|--------------|--------------------------------|------------|
| Durchführung von Belastungsbewertungen | 25 % | 23 % | 46 % | 7 % |
| Ermittlung von Belastungsstufen | 26 % | 19 % | 48 % | 8 % |
| Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen | 29 % | 29 % | 41 % | 2 % |

Quelle: FATK-Betriebsbefragung 2015

Gegensatz zu den anderen ERA-Gestaltungsfeldern, also der Arbeitsbewertung und der Leistungsbewertung, wo sich keine signifikanten Zusammenhänge zeigen). Konflikte sind jedoch auch in den gewerkschaftlich hoch organisierten Betrieben selten (54 Prozent selten/nie), sie treten allerdings deutlich häufiger auf als in Betrieben mit einem Organisationsgrad unter 25 Prozent (78 Prozent selten/nie). Der Organisationsgrad hat demnach einen starken Signalcharakter und zeigt an, dass der Betriebsrat dieses Feld im Auge hat und sich kümmert – was ausreicht, um die Arbeitgeberseite auf Trab zu halten.

Die Belastungszulagenermittlung ist gleichwohl in der Regel ein kooperativer Prozess zwischen Arbeitgeber- und Betriebsratspezialisten, bei dem gemeinsame Gerechtigkeits- und Gesundheitsziele eine größere Rolle spielen als unterschiedliche Verteilungsinteressen. Hierfür fanden wir in unseren Fallstudien und den Expertengesprächen auf überbetrieblicher Ebene viele Belege. In fast allen Fallbetrieben wurde die kooperative Zusammenarbeit, der Konsens zwischen beiden Vertretern des Betriebes betont. Belastung wird als „gemeinsames Baby“ tituliert, das beiden Seiten am Herzen liegt. Es ist „gut geregelt“, „kein Fall von Streit“, „bietet keinen Angriffsflächen für Konflikte“ sowie „ein Feld, wo weitgehend Ruhe herrscht“ (SWM Berater). Vermutlich ist deshalb auch die betriebliche Spannbreite dessen, was als Belastung anerkannt wird, wesentlich größer als beispielsweise bei der Arbeitsbewertung im Grundentgelt.

Das Thema Belastungen betrifft jedoch nicht alle Betriebe. Ca. 40 Prozent der Betriebe sind außen vor und auch dort, wo Belastungen bezahlt werden, bleibt ihre Vergütung auf eine (wenn auch qualifizierte) Minderheit der Belegschaften begrenzt. Die Belastungsermittlung und -vergütung ist zudem ein Expertenthema auf Betriebsratsseite. Entsprechend schmal ist auch die Rekrutierungsbasis für interessierte und qualifizierte Akteure. Das gilt für beide Betriebsparteien. Die Kompetenzen sind auf beiden Seiten auf wenige Personen konzentriert. Belastung ist ein Spezialistenthema von Wenigen. Die Gefahr besteht, dass aufgrund der demografischen Entwicklung die Einführungsakteure von ERA auf beiden Seiten künftig nicht mehr zur Verfügung stehen. Damit könnten sich die kooperativen Beziehungen auflösen, sowohl hinsichtlich der entwickelten betrieblichen Routinen in der Bearbeitung als auch der (Spezial-) Qualifikationen. Dieses Problem wird insbesondere von den „alten Hasen“ auf Betriebsratsseite thematisiert. In den Betriebsratsgremien ist es, wie bereits erwähnt, ein eher randständiges Problemfeld („keine Kümmerer“ – Elektromotoren), was z. T. durch die geringe Anzahl der betroffenen Beschäftigten erklärbar ist. Andererseits steht der Arbeits- und Gesundheitsschutz gleichzeitig sehr hoch im Ranking in der Tätigkeit der Betriebsratsgremien.

5.10 Zufriedenheit mit den Tarifregelungen und Änderungswünsche

Die Erfahrungen der Betriebs- und Tarifparteien mit den ERA-Regelungen zur Belastungsbewertung und -vergütung sind, wie schon dargestellt, mehrheitlich positiv. Wie auf den anderen ERA-Feldern auch sind Vertreter/innen des Personalmanagements zufriedener als die Betriebsräte, die häufig nicht einbezogen sind, eine intensivere Beteiligung jedoch auch nicht einklagen. Es läuft und es läuft nicht schlecht. Konflikte sind selten, Unzufriedenheit bei Beschäftigten ebenfalls. Das mit ERA verfolgte Ziel, dem Grundsatz „Gleicher Geldbetrag für gleiche Belastungen“ Rechnung zu tragen, ist nach mehrheitlicher Meinung beider Seiten erreicht. Im Ranking der Aspekte ihres jetzigen Entgeltsystems, mit denen die Betriebsparteien am zufriedensten sind, steht „Gerechtigkeit in der Vergütung von Belastungen“ bei beiden mit einem Anteil von 72 Prozent (PM) bzw. 52 Prozent (BR) (eher) Zufriedener an dritter Stelle. Insgesamt gibt es also eine hohe Zufriedenheit – allerdings auch den höchsten Anteil von jenen, welche die Regelung zur Belastungsvergütung aufgrund fehlender betrieblicher Erfahrung nicht bewerten können („Habe keine Erfahrungen“).

Änderungswünsche an den tarifvertraglichen Vorgaben werden nur von einer Minderheit formuliert, von den Betriebsräten etwas häufiger (knapp ein Viertel), von den Personalmanagern seltener ausgesprochen (10 Prozent). Konkret wird von den Betriebsräten vor allem kritisiert, dass „normale“ im Sinne von „mittleren“ Belastungen nunmehr im Grundentgelt abgegolten sind. Insbesondere wenn in zwei benachbarten Abteilungen bei Lärmbelastungen eine knapp über dem Schwellenwert von 82 dB(A) und die andere knapp darunter liege, könne dieser Unterschied von Beschäftigten nicht nachvollzogen werden (Auto 2). Ein weiterer Kritikpunkt ist die fehlende Präzision der tariflichen Vorgaben: „ohne betriebliche Konkretisierung wäre ERA beim Thema Belastung nicht umsetzbar“ (Auto 2). Das Fehlen psychischer Belastungen wird in den Fallbetrieben insbesondere bei der Belastungsermittlung in den Büros als Problem gesehen. Dabei wird kritisiert, dass beim Merkmal Reizarmut im Gegensatz zum Merkmal Licht (das Lichtmangel und Blendung vorsieht) Reizüberflutung nicht als Belastung gilt (Auto 2, Gießerei). Die Vertreter/innen des Personalmanagements konkretisieren ihre Änderungswünsche selten. Wenn sie dies tun, dann werden die als zu hoch empfundenen Zulagen kritisiert und das verzögerte Wirksamwerden einer Kürzung oder Streichung der Zulage nach erfolgtem Belastungsabbau oder bei einem Arbeitsplatzwechsel.

6 ERA-BEWERTUNG UND - BEWÄHRUNG: EIN RÜCK- UND EIN AUSBLICK

Das reformierte Entgeltrahmenabkommen (ERA) hatte in seiner Einführungsphase bei vielen Beschäftigten und teilweise auch bei Betriebsräten ein problematisches Image (Kuhlmann/Schmidt 2011). Die historisch gewachsenen Verwerfungen im betrieblichen Entgeltgefüge, die im Übergang von der alten in die neue ERA-Welt offen zutage traten und bereinigt wurden, führten in Kombination mit den gewollten Korrekturen in der Wertigkeit von Arbeitsaufgaben dazu, dass in Baden-Württemberg mehr als die Hälfte der Beschäftigten zu „Überschreitern“ und damit trotz weitgehender Entgeltabsicherung zu Statusverlierern wurden. Das beförderte die Kritik an ERA und führte zu einer nicht eben ERA-freundlichen Stimmung.

Wie stellt sich die Situation heute dar? Wird der ERA-Tarifvertrag nach den mehrheitlich positiven Erfahrungen, die Betriebsräte und mehr noch die Personalverantwortlichen mit den Tarifregelungen insbesondere zur Arbeits- und Belastungsbewertung und mit Abstrichen auch zur Leistungsbewertung gemacht haben, auch in toto entsprechend gut bewertet? Ist der Unmut, den nicht wenige Beschäftigte hatten, verflogen? Und wie sieht in der Rückschau die Bilanz der Tarifparteien aus? Hat sich die Reform, die vor allem von ihnen vorangetrieben wurde und die insbesondere für die IG Metall ausgesprochen riskant war, aus ihrer Sicht gelohnt?

6.1 Die ERA-Bewertung der Betriebsparteien und ihre verteilungspolitische Bilanzierung

Die Betriebsparteien sehen in der Summe ERA mehrheitlich in einem positiven Licht, wobei in der Gesamtschau der Tarifvertrag wiederum bei den Vertreter/innen des Personalmanagements besser abschneidet als bei den Betriebsräten. 53 Prozent der Personaler/innen und 45 Prozent der Betriebsräte haben eine positive Sicht auf ERA, 14 Prozent (PM) bzw. 22 Prozent (BR) eine negative, der Rest bewertet ERA neutral (Tabelle 44). Die Betriebsgröße hat auf die ERA-Bewertung keinen signifikanten Einfluss und bei den Betriebsräten ist auch die Höhe des gewerkschaftlichen Organisationsgrades ohne nachweisbaren Belang. Bemerkenswert ist bei den Betriebsräten zudem die zeitliche Stabilität ihrer ERA-Bewertung. Vergleicht man die Werte von

2007 und 2015 hat ein gravierender Meinungsumschwung bei ihnen nicht stattgefunden. Zwar steigt der Anteil jener, die ERA (eher) gut bewerten, von 41 Prozent im Jahr 2007 auf 45 Prozent im Jahr 2015 an, während die Gruppe mit einer eher negativen Beurteilung um 7 Prozentpunkte auf nunmehr 22 Prozent geschrumpft ist. Allzu ausgeprägt (und statistisch signifikant) sind die Unterschiede jedoch nicht.

Ein weniger positives Image hat ERA – zumindest aus Sicht der Personaler/innen und Betriebsräte – bis heute bei nicht wenigen Beschäftigten und Führungskräften. Nicht weniger als 44 Prozent der Betriebsräte und 30 Prozent der Personaler/innen gehen davon aus, die ERA-Bewertung falle bei den Beschäftigten negativ aus, während lediglich etwa ein Viertel einen entgegengesetzten Eindruck hat. Und auch bei den Führungskräften ist ERA offensichtlich nicht selten negativ konnotiert.

Der Trend ist jedoch positiv. Seit 2007 ist die ERA-Bewertung aller Beschäftigtengruppen – jedenfalls aus Sicht der Betriebsräte, denen die Frage 2007 und 2015 gestellt wurde – erheblich besser geworden (Tabelle 45). Mit Ausnahme der jüngeren Beschäftigten, die nach Einschätzung der Betriebsräte ihr neues ERA-basiertes betriebliches Entgeltsystem schon 2007 positiv gesehen haben, sind im Jahr 2015 alle Beschäftigtengruppen deutlich zufriedener.

Tabelle 44

ERA-Bewertung verschiedener betrieblicher Akteursgruppen aus Sicht der Betriebsräte (BR) und des Personalmanagements (PM) im Jahr 2007 und 2015

| | | (eher) positiv | neutral | (eher) negativ | weiß nicht |
|--------------------|---------|-------------------|---------|-------------------|---------------|
| Betriebsrat | BR 2007 | 41 % | 30 % | 29 % | – |
| | BR 2015 | 45 % | 31 % | 22 % | 2 % |
| Personalmanagement | PM 2015 | 53 % | 31 % | 14 % | 2 % |
| Führungskräfte | BR 2015 | 26 % | 29 % | 27 % | 17 % |
| | PM 2015 | 32 % | 41 % | 24 % | 4 % |
| Beschäftigte | BR 2015 | 24 % | 30 % | 44 % | 2 % |
| | PM 2015 | 23 % | 45 % | 30 % | 2 % |

Quelle: FATK-Betriebsbefragung 2015

Zufriedenheit der Beschäftigten mit dem ERA-basierten betrieblichen Entgeltsystem aus Sicht von Betriebsräten 2015 und 2007

| | (eher) zufrieden | teils, teils | (eher) unzufrieden |
|---|------------------|--------------|--------------------|
| jüngere Beschäftigte | 51 % (53%) | 26 % (23%) | 23 % (24%) |
| ältere Beschäftigte | 39 % (13%) | 27 % (26%) | 36 % (61%) |
| Frauen | 39 % (13%) | 46 % (47%) | 14 % (39%) |
| Männer | 38 % (15%) | 41 % (53%) | 7 % (32%) |
| Führungskräfte | 59 % (37%) | 29 % (40%) | 13 % (23%) |
| beschäftigte Produktion (2015/Un- bzw. Angelernte in der Produktion (2007)) | 39 % (18%) | 25 % (27%) | 36 % (55%) |
| kaufmännische Bereiche/kaufmännische Angestellte | 46 % (13%) | 31 % (38%) | 22 % (43%) |
| technische Bereiche/technische Angestellte | 60 % (18%) | 26 % (35%) | 15 % (46%) |
| Verwaltungs-/Sekretariatsbereiche | 42 % (12%) | 29 % (22%) | 28 % (67%) |

Anmerkung: Die Werte in den Klammern beziehen sich auf das Jahr 2007.

Quelle: FATK-Befragungen 2007 und 2015

dener als sie es am Ende der Einführungsphase waren. Es gibt mittlerweile in deren Wahrnehmung keine Gruppe mehr, bei der der Anteil der Unzufriedenen jenen der Zufriedenen übersteigt. Das gilt auch für die damaligen „Problembereiche“ der Beschäftigten in der Produktion, die Älteren und nicht zuletzt für die Verwaltungs- und Sekretariatsbereiche, in denen es besonders viele gab, deren Verdienste abgesichert werden mussten, da sie vor ERA mehr verdienten als danach und in denen der Unmut entsprechend hoch war.

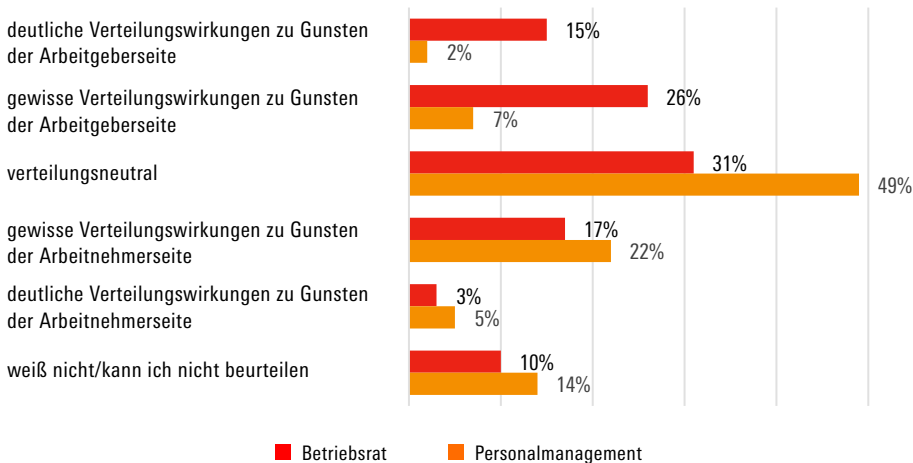
Die Gründe für die verhaltene ERA-Bewertung der Betriebsräte und die in Teilen negative bei einzelnen Beschäftigtengruppen dürften auf mehreren Ebenen liegen. Zum einen waren die Überschreiterquoten, also der Anteil jener, die vor ERA mehr verdienten als danach, z.T. erheblich. Im Durchschnitt lag der Anteil bei über 50 Prozent, in einzelnen Betrieben und in den genannten „Problembereichen“ noch deutlich darüber. Ihre bisherigen no-

minellen Verdienste waren zwar abgesichert, bei den nachfolgenden tariflichen Entgeltsteigerungen konnten jedoch 10 Prozent ihrer abgesicherten Beträge angerechnet werden mit der Folge, dass sie an den Entgeltsteigerungen nur eingeschränkt teilhatten. Zwar konnte dieser Prozentsatz vielfach reduziert oder gar auf null gesetzt werden, gleichwohl wurde der Umstand, dass die eigene Arbeitsaufgabe nunmehr niedriger bewertet wurde als zuvor nicht selten als soziale Degradierung empfunden.

Zum zweiten wurden nicht wenigen Betrieben verteilungspolitische Konzessionen gemacht und auch im bezirklichen Durchschnitt wurden die angepeilten (und von den Beschäftigten vorfinanzierten) 2,79 Prozent an Zusatzkosten durch ERA deutlich unterschritten. In nicht wenigen Betrieben wurde zudem der ERA-Anpassungsfonds, der zur Finanzierung von Höherbewertungen herangezogen werden sollte, für andere Zwecke, vor allem als Arbeitnehmerbeitrag zur Standortsicherung verwandt. Auch durch den Ersatz von (teuren) Altbeschäftigten durch niedriger eingruppierte Neubeschäftigte konnten Arbeitgeber im Laufe der Zeit nicht unerhebliche Kostenvorteile erzielen. Verteilungsneutralität, ein erklärtes Ziel der Reform, be-

Abbildung 9

Beurteilung der verteilungspolitischen Wirkungen von ERA



Quelle: FATK Betriebsbefragung 2015

scheinigen ERA dann auch nur 31 Prozent der Betriebsräte, während 41 Prozent davon ausgehen, die Verteilungswirkungen zu Gunsten der Arbeitgeberseite hätten überwogen. Ein Fünftel hat den Eindruck, es seien gewisse oder deutliche Verteilungswirkungen zugunsten der Arbeitnehmerseite eingetreten. Die Personalverantwortlichen ziehen eine deutlich andere Bilanz. Von ihnen zeigt sich die Hälfte von der Verteilungsneutralität der Reform überzeugt. Vorteile für die Arbeitgeberseite sehen dagegen nur wenige (9 Prozent), wohingegen die Arbeitnehmerseite von 27 Prozent zu den Verteilungsgewinnern gezählt wird.

Die verteilungspolitische Bilanzierung und die Gesamtbewertung von ERA hängen erwartungsgemäß eng miteinander zusammen. Je günstiger die Verteilungsbilanz aus Interessensicht der jeweiligen Akteursgruppe ausfällt, desto besser ist auch ihre ERA-Bewertung (und umgekehrt). Das gilt für Betriebsräte in noch stärkerem Maße als für Personaler. Die Betriebsgröße zeigt demgegenüber keinen starken Einfluss.

Zu den schwierigen Erfahrungen von Betriebsräten zählt auch, dass nicht wenige durch die mit ERA durchgeführte Flurbereinigung Erfolge ihrer bisherigen betrieblichen Entgeltpolitik entwertet sahen bzw. eine dauerhafte Absenkung des betrieblichen Entgeltniveaus befürchteten. Entsprechenden Statements stimmten 2007 noch 44 Prozent bzw. 52 Prozent der Betriebsräte zu (siehe [Tabelle 46](#)). Aber diese Befürchtungen haben sich teilweise nicht bestätigt oder wurden durch die Betriebsräte abgewehrt. 2015 wird jedenfalls von einer absoluten Mehrheit das Statement, ERA habe zu einer dauerhaften Absenkung des betrieblichen Entgeltniveaus geführt, zurückgewiesen und der Anteil jener, der bestätigt, die Erfolge der bisherigen betrieblichen Ent-

Tabelle 46

Befürchtete bzw. eingetretene entgeltpolitische Effekte von ERA

| | | trifft (eher) zu | teils, teils | trifft (eher) nicht zu |
|--|----|---------------------|--------------|---------------------------|
| dauerhafte Absenkung des betrieblichen Entgeltniveaus | BR | 30% (52%) | 19% (19%) | 51% (29%) |
| | PM | 5% | 10% | 86% |
| Entwertung bisheriger Erfolge betrieblicher Entgeltpolitik | BR | 22% (44%) | 30% (23%) | 48% (33%) |

Anmerkung: Die Werte in den Klammern beziehen sich auf das Jahr 2007.

Quellen: FATK-Betriebsbefragungen 2007 und 2015

geltpolitik seien durch ERA entwertet worden, hat sich von 44 Prozent auf 22 Prozent halbiert. Die entgelt- und verteilungspolitischen Zugeständnisse, so lässt sich zusammenfassend sagen, sind nicht vergessen, aber mehrheitlich „abgehakt“, wurden abgewehrt oder traten nicht ein. Sie sind jedenfalls politisch verdaut. Es ist Schnee von gestern.

Schließlich mussten die IG Metall, die Betriebsräte und die Beschäftigten im Einführungsprozess neue und für sie überraschende Erfahrungen machen. Die erste war, dass die IG Metall bei der ERA-Einführung nicht mit der Losung „1:1-Umsetzung des Tarifvertrags“ in die betriebliche Implementierung zog, sondern Südwestmetall. Der Arbeitgeberverband hatte sich diese sonst von der IG Metall genutzte Leitlinie zum Motto gemacht und bezichtigte diese, es mit der ERA-Auslegung nicht allzu ernst zu nehmen und davon abweichende betriebliche Regelungen durchsetzen zu wollen. Eine zweite verstörende Erfahrung kam hinzu. Die Deutungshoheit über die Auslegung von ERA hatte ebenfalls Südwestmetall und nicht, wie sonst üblich, die IG Metall bzw. die von ihr geschulten Betriebsräte. Eine dritte, vor allem zu Beginn der ERA-Einführung gemachte Erfahrung war schließlich, dass die von Südwestmetall gefahrene rigide Linie den Eindruck aufkommen ließ, mit ERA werde entgegen aller anderslautenden Erklärungen Verteilungspolitik im Gewande von Ordnungspolitik betrieben, d. h. ERA werde als Kosteneinsparungsprogramm genutzt. Unterstrichen wurde dieser Eindruck noch dadurch, dass die Spielräume für betriebliche Entgeltpolitik durch die höhere Verbindlichkeit der Tarifbeispiele eingeschränkt wurden und den Betriebsräten durch die Arbeitgeber dazuhin noch das Recht abgesprochen wurde, von ihnen vorgekommene Arbeitsbewertung auf ihre Übereinstimmung mit den betrieblichen Realitäten zu überprüfen. Die Folge war: Nicht wenige Betriebsräte und IG Metalller gewannen den Eindruck, der Tarifvertrag, d. h. das Instrument, mit dem sie traditionell ihre Interessen durchzusetzen gewohnt waren, drohe ihnen „enteignet“ und zu einem Instrument „umgenutzt“ zu werden, mit dem primär Arbeitgeberinteressen bedient werden (Bahn Müller et al. 2010).

Vor diesem Hintergrund lassen sich die Jahre der ERA-Einführung als Phase des Streits um die Frage deuten, wem den nun ERA „gehört“. Die „Enteignungs- und Aneignungserfahrungen“ prägten die ERA-Bewertungen der Betriebsräte und Beschäftigten in der Einführungsphase und sie wirken in gewisser Weise nach. Die Schlachten sind zwar geschlagen, mit den geringeren Spielräumen für eine betriebliche Entgeltpolitik hat man sich arrangiert, im Streit um die Rechte der PaKo hat die IG Metall, wenn auch spät, obsiegt und die Betriebsräte haben im Laufe der Zeit „ihren“ ERA entdeckt und schätzen gelernt, es bleibt jedoch in Teilen eine gewisse skeptische Zurückhaltung.

Ein durchgehend positives Image hat ERA als tarifpolitisches Label nicht.

Insgesamt ziehen auch die befragten betrieblichen Akteure ihr eigenes Unternehmen betreffend gleichwohl mehrheitlich eine positive Bilanz. Es gab im Einführungsprozess, wie einige Befragte zu Protokoll gaben, „Höhen und Tiefen“ und anfänglich „eher Skepsis als Euphorie“. Nunmehr wird jedoch gesehen: „ERA ist ein vernünftiges und gutes Instrument“ (BR Schläuche), „eine gute Sache für die Beschäftigten (BR Filter), ein „wichtiges, aber schwieriges Instrument, das hohe Anforderungen an den Anwender stellt“ (PM Werkzeuge). Vor allem bringt ERA „mehr Klarheit und Transparenz in die Eingruppierung“ (BR Motoren), ist „gut praktikabel“ und „die Akzeptanz unter den Beschäftigten ist hoch“ (BR Werkzeug), wobei dies in starkem Maße davon abhängig ist, „wie lange ein Beschäftigter im Betrieb ist“ (BR Schläuche). In der Summe wird aber konstatiert: „ERA funktioniert und es ist gut, dass wir es gemacht haben“ (BR Pumpen 1). „Also ich würde auf keinen Fall zurück wollen in unsere Vor-ERA-Zeit, auf keinen Fall. Wir haben nur gewonnen“ (PM Schläuche).

Konnten auch die Tarifparteien Ansehen bei den Betriebsparteien gewinnen? Als Störvariable werden sie jedenfalls mehrheitlich nicht mehr wahrgenommen, was in der Einführungsphase von ERA noch ganz anders war. Damals stand die Einflussnahme des Arbeitgeberverbandes bei den Betriebsräten noch stark in der Kritik und rangierte in ihrer Problemliste ganz oben. Mittlerweile ist auch diesbezüglich Normalität eingetreten. Als störend wird das Auftreten von Südwestmetall von den Betriebsräten nicht häufiger wahrgenommen als jenes der IG Metall durch das Personalmanagement. Es sind Minderheiten, die darin ein Problem sehen (siehe [Kapitel 3.4](#)).

Imagegewinne bei seinen Mitgliedern konnte nach Meinung der Betriebsräte eher der Arbeitgeberverband Südwestmetall als die IG Metall erreichen. Für die IG Metall wird konstatiert, dass diese trotz der z. T. heftigen Kritik und Unzufriedenheit „keinen Schaden genommen“ hat. Eine Verbesserung ihres Ansehens sei durch ERA jedoch auch nicht erfolgt. Vereinzelt wird auch die Position vertreten, ERA habe dem Prestige der IG Metall eher geschadet als genützt. Südwestmetall betreffend wird eher das Gegenteil vermutet – und durch die Vertreter/innen des Personalmanagements auch bestätigt. „In meinen Augen haben sie Ansehen gewonnen“ (PM Werkzeuge), wobei vor allem „das unschätzbare Know-how“ der Verbandsingenieure von Südwestmetall in ERA-Fragen herausgehoben wird (PM Motoren). Und es gibt auch Stimmen aus dem Management, welche beide Seiten mit Lob und Anerkennung bedenken, was die IG Metall ebenso freuen und bestätigen dürfte wie Südwestmetall:

„Also mein Ansehen haben sie [...]. Ich halte es für ein Jahrhundertwerk, zweifellos, 30 Jahre lang dran gearbeitet. [...] Es ist an allen Ecken wirklich von Substanz und hat Tiefe und jedes einzelne Beispiel hat eine Logik. Also es ist mir noch kein Arbeitsbeispiel untergekommen, wo ich sage, also was soll der Blödsinn. Das Ding ist wirklich den Realitäten sehr nah. Also ich bin absoluter Fan davon und ich schätze auch wirklich die Tarifpartner, die sehr sachlich damit umgehen und da eine Basis haben, wo man wirklich alle Vergütungskonflikte und -themen da wirklich miteinander gut hinbekommt.“ (PM Schläuche)

6.2 Die Bewertung der Tarifparteien

6.2.1 Südwestmetall

Und wie fällt die Bilanzierung der Tarifparteien aus? Hat sich der Aufwand gelohnt? Davon ist Südwestmetall „auf jeden Fall“ überzeugt. Der Verbandsspitze ist kein Unternehmen bekannt, das der Meinung ist, es sei ein Fehler gewesen, ERA einzuführen. „Die sagen alle, gut, dass wir es haben“. Natürlich hätten es die meisten angenehmer gefunden, es wäre ohne den hohen Aufwand und die teilweise heftigen Konflikte abgegangen und man hätte „einfach nur so schnipp machen müssen und dann hätten wir den ERA gehabt.“ Dass dies nicht so einfach möglich war, wüssten die Unternehmen jedoch auch.

„Wenn man über die Entlohnung von allen Beschäftigten redet, sieht man: beim Geld hört der Spaß auf. Und so war es dann natürlich auch. Also das war dann natürlich nicht immer alles ganz locker flockig. Da gab es dann Diskussionen. Aber jetzt ist es völlig außer Diskussion, dass man das nicht hätte machen sollen.“ (SWM GF)

Ausgezahlt habe es sich für die Unternehmen „gar nicht mal unter finanziellen Gesichtspunkten“. Unter verteilungspolitischen Aspekten sei ERA „in den Betrieben mit Verstand betrachtet“ worden, was heißt, dass oft „passende betriebliche Lösungen“ zur Erreichung der Kostenneutralität (2,79 Prozent – Kriterium) gefunden wurden. In der Masse der Betriebe seien allerdings, dies

wird zugestanden, die 2,79 Prozent nicht erreicht worden, ein Befund, der sich bereits in unserer Einführungsuntersuchung zeigte (Bahn Müller/Schmidt 2010, S. 271). Im Durchschnitt entsprach die neue betriebliche Entgeltsumme der alten. „Das bedeutet, die Kostenwirkung war nicht da. Es war moderat“. Ein Kostensparungsprogramm sei ERA gleichwohl nicht gewesen. „Überhaupt nicht. Ganz im Gegenteil.“ (SWM GF). „Unterschreiter“, die langsam an ihr durch ERA erhöhtes Entgelt hätten herangeführt werden können, seien vielfach schneller als tarifvertraglich vorgesehen an ihr neues Tarifentgelt angeglichen worden und bei „Überschreitern“ hätten viele Betriebe auf eine mögliche Anrechnung ihrer Überverdienste bei Tarifentgeltsteigerungen verzichtet, was zusätzliche Kosten verursacht habe.

Wichtiger als eine Kostenentlastung sei für die Betriebe die mit ERA etablierte neue, von historischen Altlasten befreite und transparente Entgeltordnung. Viele Unternehmen hätten ihre bestehenden Strukturen im Zuge der ERA-Einführung „erst einmal kennengelernt und verstanden, was sie da teilweise für einen Mist drin hatten. Und da kamen teilweise Dinge raus, es war unendlich, also weit über ERA hinaus“. (SWM GF)

„Viele Betriebe sagen, und das soll nicht so sehr nach Selbstlob klingen, das System der Entgeltfindung, der Entgeltdifferenzierung, das Stufenwertverfahren, das ist ein sehr gutes, sehr ausgewogenes System, mit dem ich Entgelt bzw. zunächst einmal Anforderungen strukturieren kann, über Wissen und Können, Denken, Handlungsspielraum, Kommunikation. Das sind gute Merkmale, eine gute Systematik. Insbesondere auch die Niveaubispiele, mit denen ich das dann nochmal genauer darstellen bzw. ein bisschen anschaulicher differenzieren kann, ist da sehr hilfreich.“

Ein wichtiger Aspekt für die Firmen sei zudem die „befriedende“ Funktion des Entgeltsystems.

„Wir sagen dann, so, da habe ich ein System und daran halten sich jetzt alle. Da muss sich der Betriebsrat dran halten, wir halten uns dran. Das ist da sicherlich ein positiver Aspekt.“ (SWM GF)

Eine Alternative zu ERA hätte es ohnehin nicht gegeben, sei doch das alte System „völlig überholt“ und die Reform „überfällig“ gewesen. Es sei deshalb

„sehr positiv, dass man es überhaupt gemacht hat und dass die Tarifparteien den Mut hatten, dies den Betrieben aufzulasten. Das war ja für beiden Seiten nicht ganz einfach.“ (SWM GF)

Schwierige Diskussionen gab es in der Einführungsphase nach Meinung von SWM nicht zuletzt deshalb, weil überzogene bzw. falsche Erwartungen bestanden haben, die sich u. a. auf die Aussage gründeten, mit ERA werde Facharbeit aufgewertet. Das sei zwar grundsätzlich richtig gewesen, faktisch hätten viele Unternehmen allerdings diese Aufwertung schon vor ERA vorgenommen. Deshalb gab es dann für viele nicht mehr Geld, sondern gleichviel oder gar weniger. Dadurch seien viele Konflikte entstanden. Die Absicherungsregelungen des ERA-Einführungs-TVs, die dafür sorgten, dass keine nominellen Entgelteinbußen entstanden und die Beschäftigten ihr bisheriges Entgelt weiter bekamen, hätten nur bedingt geholfen. Fast alle hätten unterschätzt, „wie emotional dieses Thema ist“ (SWM Ing.). Das Schlüsselwort lautet: Wertschätzung.

„Wir hatten Fälle gehabt, da hatte jemand vorher die Lohngruppe 7 und hinterher die EG 6, die geldmäßig mehr wert war als die LG 7. Aber die Nummer hat nicht mehr gestimmt. Das sind Dinge, die man dann z. T. gar nicht nachvollziehen konnte. Die Mitarbeiter haben einfach ein anderes Verständnis davon gehabt, obwohl man viel informiert hat.“ (SWM Ing)

„Das haben wir völlig unterschätzt. Es gab Reklamationen von altersgesicherten Beschäftigten, die kein Geld verloren haben. Die haben sich in ihrer Ehre verletzt gesehen durch die Arbeitsbeschreibungen und Bewertungen“. (SWM Ing)

Das seien allerdings Debatten von gestern, nicht mehr von heute. Zwischenzeitlich habe sich „alles beruhigt“. ERA sei „etabliert und akzeptiert“, werde „im Großen und Ganzen als gerecht empfunden“ und „überhaupt nicht in Frage gestellt.“

„ERA ist gut eingeführt, wird gut gelebt. Das läuft alles sauber [...]. Von daher kann man heute sagen: Es war zwar schwierig reinzukommen, weil man wirklich alles auf den Kopf gestellt hat, aber heute lebt es sich gut damit.“ (SWM Ing.)

„Also ich behaupte, für den Verband selber und für 90 Prozent aller Firmen, die es eingeführt haben, hat es sich auf jeden Fall unter na-

hezu allen Aspekten gelohnt. Es gab ein paar wenige, da hat es ein bisschen Ärger gegeben.“ (SWM GF)

Attraktiv sei ERA auch für Unternehmen, die nicht tarifgebunden sind.

„Also das hat auch durchaus eine Prägung außerhalb der Verbandswelt. Also wir haben eine ganze Reihe von Unternehmen, auch in unserem OT-Verband, die also nicht tarifgebunden sind, aber trotzdem ERA haben. Das führt natürlich auch dazu, ich sag mal im Raum Stuttgart, wenn Sie sagen ERA interessiert mich nicht, oder überhaupt das tarifliche Entgeltniveau interessiert mich nicht, können Sie das zwar sagen, aber dann wird's auch entsprechend schwierig, Leute zu bekommen. Also das merken die dann natürlich unmittelbar.“ (SWM GF)

Die ordnende und strukturierende Funktion sei „eindeutig“ eine Attraktion für die Betriebe, die ERA noch nicht eingeführt haben.

„Eine Struktur hat ja viele Vorteile. Die Betriebe, die eine gewisse Größe erreicht haben, merken auch selbst, wir können ohne eine Struktur gar nicht leben, weil die Personalabteilungen sind teilweise überfordert. Vorteile gibt es auch für die Mitarbeiter. Wenn sie sagen können, Gerechtigkeit hin oder her, wenn man zumindest eine Struktur hat und innerhalb dieser Struktur eine sachliche Einordnung von Aufgaben vornehmen kann, kann man zumindest den Mitarbeitern gegenüber erklären: ich habe eine Struktur und darin geht es nach nachvollziehbaren Regeln zu. Ich glaube, das ist ein ganz entscheidender Faktor für viele. Es wird nicht heute so und morgen so gehandhabt.“ (SWM Ing.)

„Als Produkt“ sei ERA jedenfalls über die Tarifgrenze hinaus bekannt und „es gibt auch eine gewisse Nachfrage bei OT-Betrieben nach ERA“. Das passiere auch nicht täglich, „aber es ist eine gewisse Nachfrage da“.

Baustellen, die noch nicht abgeschlossen sind, gibt es nach SWM-Meinung keine mehr, „allenfalls Baustellen, die sich nach und nach wieder auf-tun.“ Diese haben jedoch mit den Tarifregelungen selbst nichts zu tun. Eine davon ist der kontinuierliche Qualifizierungsbedarf.

„Wir haben in der Zwischenzeit überwiegend die zweite und teilweise schon die dritte Generation an Personalern, die in den Firmen sind seit Einführung, und da ist unglaublich viel Know-how verloren gegangen. Übrigens bei den Betriebsräten genauso, vielleicht nicht ganz so viel, weil da die Fluktuation geringer ist. Das wird jetzt schon wieder zum Wissensnachteil auf unserer Seite. Und da müssen wir einfach nachlegen. Die Firmen merken, dass sie da nachlegen müssen. Das ist eine Baustelle, die sich einfach auftut.“ (SWM GF)

Die zweite Baustelle aus Sicht von Südwestmetall sind die Verdienste „in den unteren Bereichen“. Diese abzusenken, wie ursprünglich von Arbeitgeberseite intendiert, sei mit ERA nicht in erhofftem Umfang gelungen. Wenn auch die „Überschreiterquoten“ in der Produktion und dort in den Anlernbereichen besonders hoch und damit der Kostenentlastungseffekt bei Neueinstellungen nach Ablauf der tariflichen Absicherungsfristen nicht unerheblich sein dürften, es reiche nicht. Hier seien Gespräche zu führen, jedoch sei dies ein Thema jenseits von ERA.

Die dritte Baustelle ist „die schwierige Geschichte mit dem Leistungsentgelt“. Aber das ist „auch keine neue Baustelle“. Damit hätten die Betriebe vorher gekämpft und sie tun sich weiterhin schwer damit. Wunschgemäß habe man die betrieblichen Wahl- und Gestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich der Methoden erweitert, was weder die IG Metall noch Südwestmetall in Frage stellen. Zufriedenheit ist gleichwohl in den Betrieben nicht eingekehrt, was allerdings weniger den tariflichen Vorgaben als den betrieblichen Anwendungsproblemen zugeschrieben wird.

„Es gibt schon wirklich die Möglichkeit, gute Leistungsentgelte hinzubekommen mit ERA und die auch entsprechend auszugestalten. Da haben wir auch ganz tolle jetzt z. T.. Aber natürlich gibt es auch welche, die sagen, ach, der ganze Aufwand, was soll es. Wir waren vorher schon auf hohem Niveau festgefahren, wir haben regelübergelieitet und jetzt sind wir immer noch auf dem gleichen Niveau festgefahren. Ich kann es mir leisten, also lassen wir es. Oder auch nicht – und kommen dann zu uns und jammern über die hohen Tarifkosten.“ (SWM GF)

Südwestmetall stellt gleichwohl aktuell Überlegungen an, welche Möglichkeiten vorhanden sind, „das Leistungsentgelt so gestalten, dass man auch

wirklich einen Leistungsanreiz hat“, vor allem aber, dass „ich einem Mitarbeiter mal mitteilen kann, ‚Hör mal, letztes Jahr war es nicht so toll‘, ohne dass der sofort sagt, ‚Was will er mir jetzt sagen, ich bekomme weniger Geld‘.“ Das zentrale Anliegen ist, dass „man wirklich über Leistung reden kann.“

Modelle, die mit der IG Metall konsensfähig sind, gibt es derzeit keine, jedoch die erklärte Bereitschaft, mit dem Sozialpartner darüber im Gespräch zu bleiben.

„Wir haben Modelle entwickelt, die von unserem Sozialpartner sehr kritisch aufgefasst werden. Aber da müssen wir einfach im Dialog bleiben. Darum bemühen wir uns auch. Denn ich glaube, das Thema Leistung ist sehr, sehr wichtig. Diese Teilung in Grundentgelt und Leistungsentgelt ist gut. Sie ist auch historisch sinnvoll. Aber ich glaube, wir können noch viel tun, gerade im Bereich von Leistungsentgeltsystemen.“ (SWM GF)

Insgesamt gesehen gebe es natürlich „immer Punkte, wo man sagt, das hätte ich gerne noch ein bisschen anders.“ Jedoch ist eine gewisse Scheu vor tieferen Eingriffen erkennbar, da die einzelnen Regelungsinhalte stark miteinander zusammenhängen und sich Änderungen an einer Stelle immer auf das Gesamtsystem auswirken würden.

„Wenn man an einer Schraube dreht, bewegt man fünf andere mit. Daher wird aktuell auch keine Notwendigkeit zur Anpassung bzw. Weiterentwicklung des ERA konstatiert. Also grundsätzlichen Korrekturbedarf sehe ich da eigentlich nicht.“ (SWM GF)

Bei jenen, die ERA mitentwickelt und eingeführt haben, ist das Interesse, das Fass ERA erneut aufzumachen, sichtlich gedämpft. Bis zu ihrer Pensionierung sollte das tunlichst nicht geschehen.

„Ich höre in sieben Jahren auf, ich mache nie mehr ERA. Also das hat Spaß gemacht, aber die Erfahrung braucht man wirklich nur einmal, dass man fünf Jahre intensivst verhandelt, zwei und manchmal drei Tage am Stück. Das ist schon geistig und körperlich zehrend.“

„Irgendwann“ müsse man „mal gucken, wie geht’s jetzt weiter. Läuft sich das System tot?“ Bisher habe man diesen Eindruck nicht gewonnen „und wenn wir jetzt nachhalten, wird sich es auch nicht so schnell totlaufen.“ Vielleicht, so die Hoffnung, habe man mit ERA ein System, „das ein bisschen länger hält als das alte. Und das waren aber auch 30 Jahre.“ (SWM GF)

Auch in verbandspolitischer Hinsicht wird eine positive Bilanz gezogen, „so schwierig es war“. Respekt nötigt im Rückblick manchen Verbandsingenieuren noch heute ab, wie konsequent Südwestmetall die Umsetzung betrieben habe und „man die Firmen so hart an die Kandare genommen und durch das Nadelöhr durchgezwängt hat“.

„Wir haben enorm an Boden in den Betrieben gewonnen. Wir sind die Hüter dieses Werkzeugs, wir haben die Interpretationshoheit zusammen mit den Kollegen von der IG Metall.“ (SWM Ing.)

Für die Verbände sei ein Tarifwerk wie ERA, das Spezialisten erfordere, eine Quelle des Einflussgewinns bzw. der Einflussicherung. Der Kontakt zu den Betrieben sei aber durch ERA sicher erheblich intensiver geworden. SWM gelte als „akzeptierter Know-how-Lieferant und Partner in den Kernthemen“. Insgesamt sei die Position der Tarifparteien durch ERA „deutlich gestärkt worden.“

Lange Zeit sei auch der Beitrag von ERA zur Stabilisierung der Flächentarifverträge „sehr positiv“ gewesen, wobei verschiedene Phasen unterschieden werden. In der ersten Phase unmittelbar vor und zu Beginn der Einführungsphase war die Stimmung „eher schlecht“, weil die Betriebe die viele Arbeit und die Konfliktpotentiale wahrgenommen haben. Danach kam jedoch eine längere Phase, in der die Vorteile gesehen und anders gewichtet wurden, was zur Stabilisierung des Flächentarifvertrags beigetragen und die Tariffucht gemindert habe.

„Da war es ein, zwei Jahre ein bisschen wackelig. Dann kam die Phase der Besinnung. Drei, vier, fünf, sechs Jahre [...]. Da haben wir lange Zeit Ruhe gehabt. Da hatten wir auch eine deutliche Stabilisierung der Entgelttariffucht aus SWM. Wir haben ja lange Zeit bei der Mitgliedschaft eine deutlich steile Abwärtskurve und die ist zum Stoppen gekommen. Und das war die Summe aus vertretbaren Abschlüssen mit den ERA-Effekten, glaube ich. Alles zusammen. Inzwischen verblasst der positive Effekt schon ein bisschen. ERA selbst

wird nach wie vor gut bewertet. Das haben wir ja gesagt, aber ERA wird jetzt so a bisschen überrollt von den echten Entgeltfragen.“ (SWM GF).

ERA werde „immer mehr als selbstverständlich genommen“, markiere den Status quo, ist Normalität geworden. Was kommt ist offen.

„Vergangenheit abgehakt. Und jetzt: Die Entgeltsteigerungen der letzten zwei oder drei, vier Jahre. Jetzt bin ich gespannt, wie das mit der Mitgliedschaftsentwicklung weitergeht. [...] Also müssen wir gucken. War eine lange Zeit ein sehr guter Beitrag. Inzwischen: Normalität.“ (SWM GF)

6.2.2 IG Metall

Auch die IG Metall sieht sich rückblickend in wesentlichen Punkten bestätigt. Das System der Arbeitsbewertung, also der Kern von ERA, sei etabliert, akzeptiert und habe sich bewährt. „Es hat die Feuertaufe bestanden.“

Auf der Habenseite wird verbucht, „dass wir nicht alle, aber den überwiegenden Teil der betrieblichen Verselbständigung von Entgeltpolitik, die im Prinzip auch das tariflichen Entgeltsystem hat erodieren lassen, zu einem ganz, ganz erheblichen Teil wieder eingefangen haben. Nicht nur in der Phase der Einführung, sondern auch heute noch.“ Die innere Erosion des Flächentarifvertrags sei gestoppt und damit ein wichtiger Beitrag zur Stabilisierung des Flächentarifvertrag geleistet worden.

„Was wir mit ERA auch machen wollten, die Verbetrieblichung der tariflichen Entgeltpolitik wieder einzufangen, das ist uns gelungen.“ (IGM BZ)

Im Grundentgelt wurde jedenfalls „richtig aufgeräumt“. Aber die unter Schmerzen geborene Ordnung stehe und werde verteidigt. Tarifaabweichende Praktiken gebe es im einen oder anderen Fall, sie prägten jedoch nicht das Gesamtbild. Im Leistungsentgelt habe man „viel gemacht, aber da ist vieles auch wieder eingeschlafen.“ Gleichwohl sei auch auf diesem Feld wie auch

bei der Belastungsbewertung nicht mehr wie früher „neben dem Tarifvertrag alles Mögliche entstanden“. ERA prägte das betriebliche Entgeltgeschehen bis heute und, „davon bin ich fest überzeugt“, habe einen wesentlichen Beitrag zur Stabilisierung des Flächentarifvertrags geleistet und leiste diesen weiterhin. Einen über den unmittelbaren Geltungsbereich des Tarifvertrags hinausreichenden Ausstrahlungseffekt von ERA sieht die IG Metall allerdings nur vereinzelt. Diesbezüglich wurde mit mehr gerechnet.

„Es gibt die Fälle, das ist klar. Es gibt auch die Nachfragen. Aber solange die die Prozente bei den Entgeltsteigerungen übernehmen, wird's auch keinen großen Druck geben, zumindest mal momentan nicht.“ (IGM BZ)

Ein nicht nur Details betreffender, sondern grundsätzlicher Änderungsbedarf an ERA wird von der Bezirksleitung derzeit nicht gesehen, insbesondere nicht am System der Arbeitsbewertung. Der große Vorteil des Systems sei es, dass ERA „die vielen arbeitspolitischen Veränderungen, die bisher kamen und die kommen, immer noch abbilden kann. Das ist eine Stärke von ERA gegenüber den Vorgängersystemen, gegenüber der Summarik sowieso, aber auch gegenüber der Analytik, dass es neutral ist und nicht auf eine ganz spezifische Arbeitswelt zugeschnitten, dass es eine breite Arbeitswelt abbildet, dass es groß genug ist“ (IGM BZ).

Zwar seien einzelne tarifliche Niveaubispiele schon in die Jahre gekommen, was für einen gewissen Anpassungsbedarf spreche. Auch gebe es eine im ERA-TV festgehaltene Verpflichtung, den Katalog der Niveaubispiele, „ausgehend von der technischen und organisatorischen Entwicklung, auf die Notwendigkeit der Aufnahme neuer Beispiele hin überprüfen und eventuell Ergänzungen möglichst unverzüglich [zu] vereinbaren.“ (§ 5.2.3). Aber das Paket aufschneiden will die Bezirksleitung der IG Metall derzeit nicht („Ich würde das aber zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht machen wollen“). Dazu erscheint der Handlungsdruck zu gering, die Risiken zu groß und der Aufwand zu erheblich.

„Ich möchte nicht zusammengezählt wissen, wie viele Tage wir für die jetzigen 122 Beispiele gebraucht haben.“ (IGM BZ)

Sicher ließe sich das eine oder andere verbessern. Der Katalog sei keineswegs korrekt. Er enthalte falsche Bewertungen, auch logische Brüche und natür-

lich politische Deals, die alle wieder auf den Tisch kämen, würde das Paket neu verhandelt. Das aber sei nicht gewollt, weder von der IG Metall noch von Südwestmetall. Wenn es Veränderungen geben sollte, dann würden sie nicht punktueller, sondern umfassender Natur sein:

„Wenn man das Ding anpackt, dann ist das nicht nur ein Face-lifting, sondern dann würde mit Sicherheit mehr kommen, weil dann natürlich alle Dinge arbeitgeberseitig auf den Tisch kommen, die nicht gelungen waren in ERA reinzubringen, während wir umgekehrt unsere Themen auf das Tablett bringen würden. Deshalb glaube ich, dass wenn wir die Sache neu angehen würden, es ein großer Wurf wird.“ (IGM BZ)

Korrektur- oder Anpassungsbedarf an den Tarifregelungen zum Leistungsentgelt wird ebenfalls nicht gesehen.

„Beim Leistungsentgelt haben wir alles so offen gestaltet, da können die Betriebsparteien das machen, was sie für richtig halten. Da gibt's keinen. Es sei denn, wir würden sagen, rückgängig, alles rückgängig machen, genau vorschreiben. Haben wir aber nicht die Absicht.“ (IGM BZ)

Mit der von ihr ausgegebenen Marschlinie „ Kennzahlenvergleich first“ bei der Methodenwahl ist die IG Metall zwar eingeständenermaßen gescheitert, was jedoch eher der Konfliktscheue von Betriebsräten zugeschrieben wird als Schwächen in der tariflichen Regulierung des Leistungsentgelts. Eine Grundsatze debatte, wohin das Leistungsentgelt sich künftig entwickeln, welche Funktionen es haben und wie es gestaltet werden soll, ist bisher allerdings, obwohl von den befragten ERA-Beauftragten für dringend nötig erachtet („das ist die größte Baustelle“), noch nicht in Gang gekommen.

Und beim Belastungsentgelt?

„Bei der Belastungsbewertung, naja, würden wir heute vielleicht mal schauen, dass wir das ein bisschen einfacher machen und dass wir da auch mit Beispielen arbeiten. Das war damals nicht möglich, weil die betrieblichen Welten zu weit auseinander gingen. Das hätten wir nicht durchgestanden. Im Nachgang würde ich das jetzt anders sehen, aber so ist es halt mal.“

Die befragten ERA-Beauftragten sehen dagegen durchaus einen wenn auch nicht drängenden Bedarf der Fortentwicklung von ERA.

„Wir pflegen das System nicht, z.B. was Industrie 4.0 angeht. Das müssen wir auch begleiten, was die Entgeltpolitik angeht. Da fehlt für mich auch die Weiterentwicklung. Wenn es bei uns diesbezüglich keine Entwicklung gibt, dann gibt es im Betrieb auch keine. Und bei uns findet auch keine Bilanzierung und Diskussion über die Weiterentwicklung von ERA statt.“

Und auch die Leistungsentgeltgestaltung wird als offene, allerdings auch als schwierige Baustelle betrachtet („Initiative muss von uns kommen“).

Ob die Kosten- und Verteilungsneutralität von ERA gewahrt wurde, hängt der IG Metall zufolge von der gewählten Perspektive ab.

„Also, wenn ich vergleiche, Tarifvertrag alt versus Tarifvertrag neu, dann haben wir verteilungspolitisch auf jeden Fall nichts verloren [...]. Wenn wir's von der rein betrieblichen Kostenseite betrachten, haben auf Zeitdauer auf jeden Fall die Arbeitgeber einiges korrigieren können. Aber da muss man halt offen sagen, das hätten sie vorher auch können. Viele Eingruppierungen, die nicht gerechtfertigt waren, hätten sie durchziehen können und auch Leistungsentgelte wo sie sagen ‚viel zu hoch‘, hätten sie angehen können.“ (IGM BZ)

Insofern fällt die verteilungspolitische Bilanz gemischt aus. In tariftechnischer Betrachtung wurde verteilungspolitisch nichts verloren, in betrieblicher Betrachtung wurden Federn gelassen. Was allerdings vielfach nicht gesehen wurde und bis heute nicht gesehen werde: Durch ERA habe man einen wesentlichen Teil der ehemals betrieblichen, sprich übertariflichen Entgeltbestandteile in tarifliche umgewandelt und damit langfristig gesichert. „Aber das versteht niemand.“

Überprüft worden sei die Kostenneutralität durchaus. Allerdings war der Aufwand teilweise enorm – und wurde deshalb gescheut.

„Das ist ja schon ein ordentlicher Aufwand, wenn man das richtig macht. Und selbst Südwestmetall, die ja viel Geld investiert haben, um entsprechende Software machen zu lassen, ist ja auch fast zweifelt.“ (IGM BZ)

Zudem lohnte sich der Aufwand auch nur, wenn der ERA-Anpassungsfonds am Ende des Zeitraums noch vorhanden und damit noch etwas zu verteilen war. Das war keineswegs überall der Fall. Vielfach wurde der Fonds beim Abschluss von Standortvereinbarungen als Manövriermasse mit eingebracht.

Und wie fällt die verbandspolitische Bilanz aus? Hat die IG Metall an Ansehen eingebüßt oder hat sie gewonnen?

Ähnlich wie bei Südwestmetall hat sich das Bild im zeitlichen Verlauf gewandelt. Sei man anfangs vielfach „schräg angeguckt worden, wenn man mit oder für ERA argumentierte“, wurde die Kritik nach und nach schwächer und es wurden vermehrt die Chancen erkannt, die damit verbunden sind.

„Am Anfang bei der Einführung wurden wir beschimpft. Im Nachgang wurde erkannt, dass dies der richtige Weg war, dass ihnen die betrieblichen Verwerfungen in der Eingruppierung und beim Leistungsentgelt sowieso auf die Füße gefallen wären. Die Leute, die das begleitet haben, haben erkannt, dass in ERA eine Chance liegt.“ (IGM)

Diese Erfahrung machten allerdings eher die betrieblichen Funktionäre als die Beschäftigten.

„Bei den Funktionären war das ja damals schon etwas anders als bei den Beschäftigten, weil die irgendwann mal gesehen haben, dass nicht nur der Tarifvertrag alt war, sondern sie mit 20, 30 Jahren betrieblicher Entgeltspolitik umgehen mussten, wo z. T. niemand mehr wusste, wie das irgendwann mal alles zustande gekommen ist. Das gab's halt. Und damit musste man umgehen. Die betrieblichen Funktionäre sahen und sehen ERA deshalb auch positiv oder positiver als die Beschäftigten.“ (IGM BZ)

Zwischenzeitlich habe sich allerdings auch bei den meisten Beschäftigten der anfängliche Unmut gelegt. Viele der ehemaligen Kritiker, oft ältere Beschäftigte, deren „Besitzstände“ in Frage gestellt und die zu „Überschreitern“ wurden, sind zwischenzeitlich aus den Betrieben ausgeschieden und ein Gutteil der neu in die Betriebe gekommenen kennt die „alte Welt“ nicht mehr.

„Also insoweit gibt's einfach ein bestimmtes Beschäftigtenpotential, die kennen nur ERA. Die haben da weder was dagegen oder dafür, es sei denn, sie haben irgendwie ein persönliches Problem.“

Wer allerdings negative Erfahrungen mit ERA sammeln musste, hat das nicht vergessen. Wer gesagt bekommen habe, „Ihr seid nicht mehr Facharbeiter“, werde das immer dem ERA und damit der IG Metall ankreiden, „bis sie in Rente geht“. Jeder, der „einen Euro verloren hat, der hat sich das anscheinend auch gemerkt“. Das sind Erfahrungen, so ein Vertreter der IG Metall, „die irgendwie eingebraunt sind.“ Aber das ist Vergangenheit bzw. wächst sich aus. Zwischenzeitlich sind positive Erfahrungen in den Vordergrund getreten und davon hat auch die IG Metall profitiert. „Das Image der IG Metall“, so wird resümierend festgestellt, „hat sich wieder zum Positiven entwickelt.“

Organisationspolitisch ist die IG Metall ein nicht unbeträchtliches Risiko eingegangen. Der Ärger in ihrer Mitgliedschaft und bei ihren Funktionären war teilweise beträchtlich und es war phasenweise alles andere als sicher, ob sie das Projekt ERA unbeschadet übersteht. Die Tarifreform hat einige Narben hinterlassen, die IG Metall jedoch nicht geschwächt. Verbandspolitisch gab es einige Schrammen, tarifpolitisch hat sie jedoch erheblich Boden gut gemacht und ihre Stellung gestärkt. Das gilt für Südwestmetall in analoger Weise. ERA war ein Projekt der Tarifverbände. Die Treiber der Reform waren nicht die Betriebsparteien, sondern die Tarifparteien und deren Interessen sollten nicht schwächer bedient werden als jene der Betriebe bzw. Beschäftigten (Bahn Müller/Schmidt 2007). Ihr gemeinsames Ziel war es, ihrem Produkt, dem Flächentarifvertrag, ein über das bisherige Maß hinausgehende Prägekraft für das betriebliche Entgeltgeschehen zu verschaffen und damit einhergehend ihren eigenen Einfluss zu stärken. Um dies zu realisieren wurde darauf gedrängt ein wirkliches Reset in der Arbeitsbewertung auf neuer Grundlage durchzuführen, um die historisch entstanden Verwerfungen in der Eingruppierung zu beseitigen und die übertariflichen Entgeltbestandteile weitestgehend in tarifliche zu verwandeln, was im Wesentlichen auch gelang. Gleichzeitig wurden die Spielräume für eine betriebliche Entgeltpolitik eingeschränkt. Die Verbindlichkeit der Tarifbeispiele wurde erhöht, die Leistungsentgelte in ihrer Höhe gedeckelt und ein Konfliktlösungsverfahren etabliert, das die Konflikte eindämmt bzw. auf die Ausdeutung der Tarifnormen fokussiert und sicherstellt, dass die Tarifparteien die Kontrolle über das Verfahren behalten. Zugespitzt lässt sich sagen: Die Tarifparteien haben die Freiräume der Betriebspolitik eingeschränkt um die Tarifpolitik und ihre eigene Stellung zu stärken. Davon profitieren die IG Metall als auch Südwestmetall. Das wissen und das schätzen sie und dies ist auch verständlicherweise der zentrale Maßstab ihrer ERA-Bewertung. Diesen Weg zu gehen war für die IG Metall riskanter als für Südwestmetall und hat ihr auch mehr Ärger beschert. Gelohnt hat sich dieser Ärger aus Sicht beider gleichwohl.

LITERATUR

Ahlers, Elke (2015): Leistungsdruck, Arbeitsverdichtung und die (ungenutzte) Rolle von Gefährdungsbeurteilungen. In: WSI-Mitteilungen 68, H. 3, S. 194–201.

Bahn Müller, Reinhard (2001): Stabilität und Wandel der Entlohnungsformen, München und Mehring: Rainer Hampp Verlag.

Bahn Müller, Reinhard (2011): Neubewertung von (Einfach-)Arbeit durch ERA in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs. In: Zeitschrift für Arbeit 20, H. 3, S. 206–223.

Bahn Müller, Reinhard/Schmidt, Werner (2007): Auf halbem Weg – Erste Befunde zur ERA-Umsetzung in Baden-Württemberg. In: WSI-Mitteilungen 60, H. 7, S. 358–364.

Bahn Müller, Reinhard/Schmidt, Werner (2008): Der ERA und seine Umsetzung. Erfahrungen aus Baden-Württemberg. In: Bispinck, Reinhard (Hrsg.): Verteilungskämpfe und Modernisierung. Aktuelle Entwicklungen in der Tarifpolitik, Hamburg: VSA, S. 78–108.

Bahn Müller, Reinhard/Schmidt, Werner (2009): Riskante Modernisierung: Wirkungen und Bewertungen der ERA-Einführung in Baden-Württemberg. In: WSI-Mitteilungen 62, H. 3, S. 119–126.

Bahn Müller, Reinhard/Schmidt, Werner (2009): Riskante Modernisierung des Tarifsystems. Die Reform des Entgeltrahmenabkommens am Beispiel der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg, Berlin: Edition Sigma.

Bahn Müller, Reinhard/Kuhlmann, Martin/Sperling, Hans-Joachim/Schmidt, Werner (2010): Erosion, Erneuerung, Umnutzung. Arbeitgeberverbände und ihr Umgang mit dem Flächentarifvertrag am Beispiel der Reform der Entgeltrahmenabkommen und deren Umsetzung in der Metall- und Elektroindustrie. In: Industrielle Beziehungen 17, H. 3, S. 241–260.

Bahn Müller, Reinhard/Sperling, Hans-Joachim (2011): Differenzierte Verbandsstrategien der Arbeitgeber und Politik der IG Metall. In: Brandl, Sebastian/Wagner, Hilde (Hrsg.): Ein „Meilenstein der Tarifpolitik“ wird besichtigt. Die Entgeltrahmen-tarifverträge in der Metall- und Elektroindustrie. Erfahrungen – Resultate – Auseinandersetzungen, Berlin: Edition Sigma, S. 27–50.

Bender, Gerd (1997): Lohnarbeit zwischen Autonomie und Zwang. Neue Entlohnungsformen als Element veränderter Leistungspolitik, Frankfurt a.M./New York: Campus.

Bender, Gerd (2000): Dezentral und entstandardisiert – Neue Formen der individuellen Entgelt-differenzierung. In: Industrielle Beziehungen 7, H. 2, S. 157–179.

Bender, Gerd/Möll, Gerd (2011): Von der Gerechtigkeitsoffensive zur Verteidigungsstrategie. Warum die ERA-einführung in Nordrhein-Westfalen so reibungslos verlief. In: Brandl, Sebastian/Wagner, Hilde (Hrsg.): Ein „Meilenstein der Tarifpolitik“ wird besichtigt. Die Entgeltrahmen-tarifverträge in der Metall- und Elektroindustrie. Erfahrungen – Resultate – Auseinandersetzungen, Berlin: Edition Sigma, S. 83–112.

Bender, Gerd/Möll, Gerd (2009): Kontroversen um die Arbeitsbewertung. Die ERA-Umsetzung zwischen Flächentarifvertrag und betrieblichen Handlungskonstellationen, Berlin: Edition Sigma.

Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.) (2009): Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder, Wiesbaden: VS-Verlag.

Breisig, Thomas (2000): Entlohnen und Führen mit Zielvereinbarungen. Orientierungs- und Gestaltungshilfe für Betriebs- und Personalräte sowie für Personalverantwortliche, Köln: Bund Verlag.

Breisig, Thomas/König, Susanne/Rehling, Mette/Ebeling, Michael (2010): „Sie müssen es nicht verstehen, Sie müssen es nur verkaufen!“ Vertriebssteuerung in Banken, Berlin: Edition Sigma.

Breisig, Thomas/Kratzer, Nick (2015):

Leistungsentgelt und Work-Life-Balance. Zusammendenken, was (bisher nicht) zusammen gehört. In: Kratzer, Nick/Menz, Wolfgang/Pangert, Barbara (Hrsg.): Work-Life-Balance – eine Frage der Leistungs politik, Wiesbaden: Springer VS, S. 193–212.

Brunkhorst, Christian/Scherbaum, Manfred (2006):

Leistungspolitik im Rahmen von ERA. In: Brunkhorst, Christian/Burkhardt, Oliver/Scherbaum, Manfred (Hrsg.): Eine neue AERA. Tarifverträge für die Zukunft, Hamburg: VSA, S. 84–99.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin BAuA (2016):

Ratgeber zur Gefährdungsbeurteilung. Handbuch für Arbeitsschutzfachleute. 3. Auflage, Dortmund.

Chevalier, Anja/Kaluza, Gert (2015): Indirekte Unternehmenssteuerung, selbstgefährdendes Verhalten und die Folgen für die Gesundheit. In: Bertelsmann Stiftung/Barmer GEK, Newsletter Gesundheitsmonitoring, Nr. 1, PDF.

Deutschmann, Christoph (2002): Postindustrielle Industriosozologie. Theoretische Grundlagen, Arbeitsverhältnisse und soziale Identitäten (Grundlagentexte Soziologie), Weinheim und München: Juventa.

IG Metall BaWü (Hrsg.) (2004): ERA-Wissen Handbuch I. Arbeitsbewertung und Arbeitsbelastung. Stuttgart/Lohr.

IG Metall (2006): Bewertungshilfe (Faulenzer) Arbeitsbewertung. <http://www2.igmetall.de/homepages/era-wissen/material/faulenzer.html> (zuletzt geprüft am 10.07.2017).

Iwer, Frank/Wagner, Hilde (2005): Grenzen der Vermarktlichung. Elemente aktiver Arbeits-, betriebs- und Tarifpolitik. In: Detje, Richard/Pickschhaus, Klaus/Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.): Arbeitspolitik kontrovers. Zwischen Abwehrkämpfen und Offensivstrategien, Hamburg: VSA, S. 112–124.

Jetter, Frank/Skrotzki, Rainer (Hrsg.) (2000): Handbuch Zielvereinbarungsgespräche. Konzeption, Durchführung, Gestaltungsmöglichkeiten mit Praxisbeispielen und Handlungsanleitungen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Jochmann-Döll, Andrea/Ranftl, Edeltraud

(2011): ERA und die Entgeltgleichheit zwischen den Geschlechtern. In: Brandl, Sebastian/Wagner, Hilde (Hrsg.): Ein „Meilenstein der Tarifpolitik“ wird besichtigt. Die Entgelttarifverträge in der Metall- und Elektroindustrie: Erfahrungen – Resultate – Auseinandersetzungen, Berlin: Edition Sigma, S. 139–156.

Jochmann-Döll, Andrea/Ranftl, Edeltraud (2010):

Impulse für die Entgeltgleichheit. Die ERA und ihre betriebliche Umsetzung auf dem gleichstellungspolitischen Prüfstand, Berlin: Edition Sigma.

Katz, Christian/Baitsch, Christof (2006): Arbeit bewerten – Personal beurteilen. Lohnsysteme mit Abakaba. Grundlagen, Anwendung, Praxisbeispiele. Zürich: vdf Hochschulverlag.

Katz, Christian/Baitsch, Christof (1997): Lohn-gleichheit für die Praxis. Zwei Instrumente zur geschlechtsunabhängigen Arbeitsbewertung, 2. Auflage, Zürich: Verlag der Fachvereine.

Kocka, Jürgen (1981): Die Angestellten in der deutschen Geschichte 1850–1980, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Kratzer, Nick (2006): Zielvereinbarungen als Instrument der Leistungs politik. In: Berthold Huber/Oliver Burkhard/Hilde Wagner (Hrsg.): Perspektiven der Tarifpolitik – Im Spannungsfeld von Fläche und Betrieb, Hamburg: VSA, S. 146–159.

Kratzer, Nick/Nies, Sarah (2009): Neue Leistungs-politik bei Angestellten. ERA, Leistungssteuerung, Leistungsentgelt, Berlin: Edition Sigma.

Kratzer, Nick/Nies, Sarah (2010): Leistungs-entgelt als Instrument von Leistungs politik? In: Sterkel, Gabriele/Ganser, Petra/Wiedemuth, Jörg (Hrsg.): Leistungs politik: neu denken. Erfahrungen – Stellschrauben – Strategien, Hamburg: VSA, S. 40–57.

Kratzer, Nick/Menz, Wolfgang/Tullius, Knut/Wolf, Harald (2015): Legitimationsprobleme in der Erwerbsarbeit. Gerechtigkeitsansprüche und Handlungsorientierungen in Arbeit und Betrieb, Baden-Baden: Nomos/Edition Sigma.

- Manning, Alan/Saidi, Farzad (2010):** Understanding the Gender Pay Gap: What's Competition got to do with it? In: *Industrial and Labour Relations Review* 63, H. 4, S. 681–699.
- Menz, Wolfgang/Siegel, Tilla (2001):** Markt statt Normalleistung – Denkmuster der Leistungs(lohn) politik im Wandel. In: Ehlscheid, Christoph/ Mathes, Horst/Scherbaum, Manfred (Hrsg.): „Das regelt schon der Markt!“ – Marktsteuerung und Alternativkonzepte in der Leistungs- und Arbeitszeitpolitik, Hamburg: VSA, S. 133–152.
- Meyer, John/Rowan, Brian (1977):** Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony. In: *American Journal of Sociology*, 83, H. 2, S. 340–363.
- Neckel, Sighard/Dröge Kai/Somm, Irene (2005):** Das umkämpfte Leistungsprinzip – Deutungskonflikte um die Legitimationen sozialer Ungleichheit. In: *WSI Mitteilungen* 58, H. 7, S. 368–374.
- Nies, Sarah/Sauer, Dieter (2010):** Einschätzung zum Forschungsstand Leistung und Leistungs politik. In: *IG Metall* (Hrsg.): Beiträge zur Arbeitspolitik und Arbeitsforschung. Handlungsfelder, Forschungsstände, Aufgaben, Frankfurt am Main, S. 76–81.
- Gehring, Wolfgang/Scherbaum Manfred (2008):** Leistung begrenzen durch messen und Zählen? In: Wagner, Hilde (Hrsg.): *Arbeit und Leistung – gestern & heute*, Hamburg: VSA, S. 173–188.
- Ohl, Kai/Sopp, Peter/Wagner, Alexandra/Wagner, Hilde (2011):** Neue Entgeltstrukturen in der Metall- und Elektroindustrie. Eine erste Bestandsaufnahme. In: In: Brandl, Sebastian/Wagner, Hilde (Hrsg.): Ein „Meilenstein der Tarifpolitik“ wird besichtigt. Die Entgelttarifverträge in der Metall- und Elektroindustrie: Erfahrungen – Resultate – Auseinandersetzungen, Berlin: Edition Sigma, S. 183–198.
- Sauer, Dieter (2010):** Ende der Maßlosigkeit? Leistungs politik in der Krise. In: Schwitzer, Helga/ Ohl, Kay/Rohnert, Richard/Wagner, Hilde (Hrsg.): *Zeit, dass wir was drehen! Perspektiven der Arbeitszeit- und Leistungs politik*, Hamburg: VSA, S. 19–38.
- Schmierl, Klaus (2015):** Entgelt und Leistung. In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Minssen, Heiner (Hrsg.): *Lexikon der Arbeits- und Industrie soziologie*, Berlin: Edition Sigma, S. 181–186.
- Schmidt, Werner/Kuhlmann, Martin (2011):** Materielle Interessen und soziale Anerkennung. In: Brandl, Sebastian/Wagner, Hilde (Hrsg.): Ein „Meilenstein der Tarifpolitik“ wird besichtigt. Die Entgelttarifverträge in der Metall- und Elektroindustrie: Erfahrungen – Resultate – Auseinandersetzungen, Berlin: Edition Sigma, S. 51–82.
- Schmidt, Werner/Müller, Andrea (2013):** Leistungsorientierte Bezahlung in den Kommunen. Befunde einer bundesweiten Untersuchung. *Reihe Modernisierung des öffentlichen Sektors, Sonderband 42*, Berlin: Edition Sigma.
- Suchy, Oliver (2015):** Industrie 4.0: Freiheit durch Flexibilität – oder was Arbeitgeber wünschen. In: *Zeitschrift gute Arbeit*, H. 10/2015, S. 5–8.
- Südwestmetall (2014):** Verdiensterhebung, Stuttgart.
- Südwestmetall (2013):** Aufgabenbezogene Entgeltstatistik, Stuttgart.
- Schwarz-Kocher, Martin/Salm, Rainer (2016):** Industriearbeit im Wandel des aktuellen Rationalisierungsparadigmas. In: *ALS-Studien* 9, H. 1, S. 5–24.
- Tondorf, Karin/Jochmann-Döll, Andrea (2005):** (Geschlechter-)Gerechte Leistungsvergütung? Vom (Durch-)Bruch des Leistungsprinzips in der Entlohnung, Hamburg: VSA.
- Voswinkel, Stephan (2010):** Das Leistungsprinzip. Wandel und Kritik. In: Sterkel, Gabriele/Ganser, Petra/Wiedemuth, Jörg (Hrsg.): *Leistungs politik: neu denken. Erfahrungen – Stellschrauben – Strategien*, Hamburg: VSA, S. 20–39
- Windolf, Paul (2008):** Eigentümer ohne Risiko. Die Dienstklasse des Finanzmarktkapitalismus. In: *Zeitschrift für Soziologie* 37, H. 6, S. 516–535.
- Zimmer, Sabine (2016):** Brüchige Sozialordnung. Eine Betriebsfallstudie zur Umsetzung des Entgelttarifvertrags in der Metall- und Elektroindustrie, Baden-Baden: Nomos/Edition Sigma.

Die Study beschreibt die Langzeiteffekte des reformierten Entgeltrahmenabkommens (ERA) in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs. In Baden-Württemberg waren die Eingriffe von ERA besonders tief, die Konflikte heftiger als anderswo und die Veränderungen weitreichender. Welche Folgen hat dies für das tarifliche Regelungswerk, die Umgangsweisen der Betriebsparteien, die Wirkungen und die Bewertungen durch die Tarif- und Betriebsparteien?

WWW.BOECKLER.DE

ISBN 978-3-86593-282-2