

Gestaltung einer erfolgreichen unternehmensweiten Einführung eines Tarifvertrags am Beispiel von ERA

Marina Gerlich und Marion Heinz, Berater Change- und Personalmanagement, LOPREX GmbH, Stuttgart

Tarifverträge – sind vielen Unternehmen bekannt, in vielen allerdings nicht geltend. Warum kann nun die oftmals nicht freiwillige Einführung eines Tarifvertrags für Unternehmen trotzdem interessant sein? Die Antwort darauf erscheint einfach: Durch die Einführung eines Tarifvertrags besteht für Unternehmen die Möglichkeit, bzgl. des Einkommens, der Arbeitszeit oder des Urlaubsanspruches der Mitarbeiter eine höhere Gerechtigkeit zu erzielen. Welche weiteren Gründe zur Einführung eines Tarifvertrags führen können und welche konkreten Vor- und Nachteile mit einem Tarifvertrag verbunden sind, schildert der nachfolgende Artikel. Daneben zeigt dieser am Beispiel des ERA-Tarifvertrags auf, wie eine erfolgreiche Einführung im Unternehmen gelingen kann und worauf hierbei zu achten ist.

I. Warum führt ein Unternehmen einen Tarifvertrag ein? – Gründe, Vorteile und Nachteile

Bei der Einführung eines Tarifvertrags gilt es zunächst zwei unternehmerische Ausgangssituationen zu betrachten. Im ersten Fall handelt es sich um Unternehmen, die bereits tarifgebunden sind, allerdings bisher noch nach dem veralteten Tarifvertrag vergütet und nun einen neuen Tarifvertrag einführen wollen bzw. müssen. Im zweiten Fall handelt es sich um Unternehmen, die bislang nicht tarifgebunden sind, aber insbesondere von Seiten der Belegschaft der Wunsch nach Transparenz, Sicherheit und Berechenbarkeit besteht bzw. rechtliche Rahmenbedingungen (z.B. eine Umfirmierung oder Zusammenführung von Unternehmen) die Einführung eines Tarifvertrags fordern. So ist in den meisten Fällen die Einführung eines Tarifvertrags keine freiwillige Entscheidung des Unternehmens, da damit die Freiheit, individuell und situativ zu reagieren, aufgegeben wird. Zum besseren Verständnis werden nachfolgend konkrete Vor- sowie Nachteile eines Tarifvertrags in Bezug auf die jeweils betroffenen Parteien, Arbeitnehmer und Arbeitgeber, aufgezeigt.

► Vorteile für die Arbeitnehmer

- Ein tarifgebundenes Unternehmen bietet attraktive Gehaltsstrukturen, u.a. auf Grund der Gewerkschaftsverhandlungen, die zu regelmäßigen Verdiensterhöhungen führen.
- Ein Tarifvertrag führt dazu, dass für das Entgelt der Beschäftigten einheitliche Regeln gelten. Er leistet somit einen wesentlichen Beitrag für die soziale Gerechtigkeit.
- Im Rahmen einer Mitgliedschaft in der Gewerkschaft haben die Arbeitnehmer die Möglichkeit die Vergütungsbedingungen mitzubestimmen.
- Zudem fällt die sog. Entgeltlücke, d.h. der Betrag, den Frauen im Schnitt verdienen als Männer, in tarifgebundenen Unternehmen deutlich kleiner aus als in tariflosen.

► Vorteile für den Arbeitgeber

- Die Rahmenbedingungen für die Vergütung müssen nicht für jeden Mitarbeiter individuell verhandelt werden.
- Die Vergütungskosten können von dem Unternehmen besser kalkuliert werden.
- Ein Tarifvertrag übernimmt eine Art Kartellfunktion und schafft auf dem Arbeitsmarkt einheitliche Wettbewerbsbedingungen innerhalb der Vergütungskosten.

► Nachteile für Arbeitnehmer wie auch Arbeitgeber

- Mit einer einheitlichen Vergütungsstruktur bestehen weniger Freiheiten und Spielräume. Das kann, auf Grund der Vernachlässigung der Individualität der Arbeitnehmer, wiederum zu einer gewissen Starrheit des Systems führen. So ist z.B. die Reaktionsfähigkeit eines Unternehmens auf sich ändernde Marktgegebenheiten eingeschränkt, da ein Tarifvertrag für eine lange Zeit ausgerichtet ist. Die sich in dieser Zeit ändernden Marktgegebenheiten sind allerdings im Tarifvertrag nicht abgebildet.

Um die Erfolgsfaktoren und Stolpersteine im Rahmen der Einführung eines Tarifvertrags darzustellen, wird beispielhaft der ERA-Tarifvertrag betrachtet. Die Empfehlungen lassen sich allerdings auch für die Einführung anderer Tarifverträge nutzen.

II. Was ist der ERA-Tarifvertrag und aus was besteht dieser? – Definition und Aufbau

Die Abkürzung ERA steht für den Begriff „Entgeltrahmenabkommen“. Dieses ist Anfang 2000 in Kraft getreten und ein Abkommen zwischen der IG Metall und dem Arbeitgeberverband Gesamtmetall.

Aber warum kam es zu diesem Abkommen? Ziel von ERA war die Abschaffung der über die Zeit gewachsenen Diskrepanz zwischen Lohn- und Gehaltsempfängern in der Metall- und Elektroindustrie. Mit Hilfe von ERA sollte ein für alle Beschäftigten gleiches Entgeltsystem geschaffen werden, in das die vorherig existierenden Lohn- und Gehaltsrahmen überführt werden sollten.

Die Entgeltbestandteile umfassen dabei das Grundentgelt, das Leistungsentgelt sowie ggf. die Belastungszulagen. Dabei bildet das Grundentgelt den Grundstock und wird auf Basis von bewerteten Niveaubeschreibungen ermittelt. Der zweite Entgeltbestandteil, das Leistungsentgelt, ermöglicht einem Unternehmen persönliche Leistungen der Beschäftigten zu honorieren, bei ERA im Rahmen eines prozentualen Aufschlags zum Grundentgelt. Den dritten Bestandteil (allerdings nicht für alle Mitarbeiter gültig) bilden die Belastungszulagen. Für Tätigkeiten, die eine hohe körperliche Belastung fordern oder starken Umgebungseinflüssen ausgesetzt sind, die normale Erschwernisse erheblich übertreffen, gibt es eine Belastungszulage. Zudem kommen ggf. weitere Bestandteile hinzu, wie z.B. Zuschläge für Nacht- und Feiertagsarbeit oder Überstundenzuschlag. Außerdem kann das Unternehmen weitere außertarifliche Zulagen vergüten. Anzumerken ist, dass nicht alle Mitarbeiterpositionen durch den ERA-Tarifvertrag abgedeckt sind. Nicht als Beschäftigte i.S.d. Tarifvertrags gelten die Vorstandsmitglieder oder die gesetzlichen Vertreter von juristischen Personen und von Personengesamtheiten des privaten Rechts sowie die Geschäftsführer und deren Stellvertreter, alle

Prokuristen und leitenden Angestellten. Auf diese Weise kann flexibler auf diese genannten Positionen eingegangen werden.

Bausteine des Gesamtentgelts

Gesamtentgelt	
Belastungszulagen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Separate Zulage für gesundheitsschädliche Belastungen (z. B. bei Tätigkeiten in Gießerei) (wenn diese (noch) nicht eliminiert werden können)
Leistungsentgelt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zusätzlich zum Grundentgelt, nach Einarbeitungszeit ▪ Individuelle Leistungen/ Gruppenleistungen ▪ Art der Bewertung (Beurteilung/ Ziele/ Kennzahlen)
Grundentgelt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unterschiedliche Abstufungen (Entgeltgruppen) gemäß der Zuordnung zur Arbeitsaufgabe

III. Ein Interview mit der LOPREX ERA-Expertin Frau Schaffert

Die Expertin für Tarifverträge und Vergütungssystematiken, Frau Barbara Schaffert (Mitglied der Geschäftsleitung in der PROTE-MA Gruppe), berät Unternehmen seit über 15 Jahren bei der Einführung neuer Vergütungsstrukturen. Worauf bei der Einführung des ERA-Tarifvertrags zu achten ist und welche Erfahrungen sie in ihren zahlreichen Projekten gemacht hat, verdeutlicht sie im nachfolgenden Interview.

LOPREX: Wie sollte ein Unternehmen, das den ERA-Tarifvertrag einführen möchte, vorgehen?

Fr. Schaffert: Im ersten Schritt gilt es Ressourcen für die Thematik bereitzustellen. Zunächst ist klar, dass das Thema Entgelt bei der Personalabteilung verortet ist, allerdings kann die Personalabteilung ERA nicht allein einführen. Vielmehr gilt es die Einführung des ERA-Tarifvertrags als ein Gemeinschaftsprojekt der Arbeitgeberseite aufzusetzen, was bedeutet, dass die Arbeitgeberseite durch die Involvierung von Geschäftsleitung sowie Führungskräften sichergestellt werden muss. Zudem ist ein strukturiertes Vorgehen der Schlüsselfaktor für die erfolgreiche Einführung. Es gibt mehrere Elemente, die zu berücksichtigen sind: das Grundentgelt, das Leistungsentgelt und die Belastungszuschläge. Ich empfehle, diese Aspekte nacheinander umzusetzen und nicht alles gleichzeitig. Im Rahmen des Grundentgelts ist ein erster wichtiger Schritt die Aufgaben der Mitarbeiter, in Abstimmung mit den jeweils zuständigen Führungskräften, zu beschreiben. Dabei sind möglichst einheitliche Beschreibungen zu erstellen sowie die Vorgaben des Tarifvertrags einzuhalten, so dass wir Niveaubeschreibungen erhalten, d.h. abstrahierte Beschreibungen mit den wertprägenden Merkmalen, und keine detaillierten Stellenbeschreibungen. Essenziell ist zudem die frühzeitige Einbindung des Betriebsrats, um Verständnis zu schaffen, warum der Arbeitgeber die Aufgabenbeschreibungen und Bewertungen im ersten Schritt allein vorbereiten möchte, wie man vorgeht bzgl. gemeinsamer Abstimmungsrunden und der Paritätischen Kommission. Ist das Thema Grundentgelt in weiten Teilen abgeschlossen, kann mit dem Leistungsentgelt gestartet werden. Der Tarifvertrag erlaubt den Unternehmen viele Freiheiten, überlässt ihnen gleichzeitig aber auch eine große Verantwortung. Das Thema Belastungen ist im Regelfall weniger zeitintensiv. Aus dem Tarifwerk heraus werden die Unternehmen

angehalten, die Belastungen umwelttechnischer Art und Weise, wie z.B. Lärm oder Schmutz, zu lösen oder separat zu vergüten.

Je besser die Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat desto leichter ist eine erfolgreiche ERA-Einführung. Je mehr gegeneinander gearbeitet wird, desto schwieriger wird es die Grundgedanken Transparenz und Entgeltgerechtigkeit umzusetzen.

LOPREX: Was sind aus Ihrer Sicht die häufigsten Stolpersteine bei der Einführung des ERA-Tarifvertrags im Unternehmen?

Fr. Schaffert: In den meisten Fällen handelt es sich um unternehmenspolitische Gründe. So kann es innerhalb der Unternehmensbereiche vorkommen, dass z.B. der Bereich Entwicklung als der Superstar im Unternehmen

angesehen und aus diesem Grund besser vergütet wird als die anderen Bereiche. Damit wird sich jedoch nicht an den Tarifvertrag gehalten. Eine weitere Herausforderung ist, dass die Führungskräfte die aktuellen Marktgegebenheiten im Hinterkopf haben und dadurch z.B. eine hohe Vergütung für eine bestimmte Berufsgruppe fordern, da nur ein jenes Gehalt aus ihrer Sicht attraktiv für entsprechende Bewerber wäre. Herausfordernd ist die ERA-Einführung insbesondere auch, da das Thema Geld eine sehr emotionale Geschichte für die Betroffenen darstellt und zu Enttäuschungen führen kann. Bei dem einen, weil ihm eigentlich weniger Geld zusteht und bei dem anderen, weil er noch eine ganze Weile darauf warten muss, bis er endlich das Geld bekommt, was ihm zusteht bzw. weil nun nachgewiesen ist, dass er die Jahre zuvor unterbezahlt war. Es ist eine große Gefahr, dass auf Grund der Rahmenbedingungen Unzufriedenheit im Unternehmen aufkommt, egal wie gut die Umsetzung letztendlich erfolgt. Dies gilt ebenso für das Thema Leistungsentgelt, bei dem insbesondere die Führungskräfte Expertise und Unterstützung bei der Umsetzung benötigen.

LOPREX: Wie kann ein Unternehmen den im Einführungsprozess aufkommenden Herausforderungen begegnen?

Fr. Schaffert: Auf jeden Fall durch eine gute Projektsteuerung. Und wie bereits angesprochen, mit ausreichend eingeplanter Zeit und verfügbaren Ressourcen. Zudem ist es sinnvoll, sich einen ERA-Experten in das Unternehmen zu holen, z.B. durch eine interne Qualifizierung, eine Neueinstellung eines Mitarbeiters, die Beauftragung eines Beratungshauses oder die Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeberverband. Ich empfehle bei der Erarbeitung von Aufgabenbeschreibungen nicht nur den Status quo zu beschreiben, sondern den Aufwand auch zu nutzen, um bei anderen Themen weiterzukommen, z.B. in der Aufbauorganisation oder in der Personalentwicklung und -planung. Ein weiteres maßgebliches Erfolgskriterium ist das Thema durchgängige Kommunikation, um Transparenz für alle Mitarbeitenden zu schaffen. Dazu gehört, regelmäßig aufzuzeigen, an welcher Stelle im Moment gearbeitet wird und was die Hintergründe des Projekts sind. Im Projektteam ist dabei abzuwägen, welche Ergebnisse wann kommuniziert werden sollen.

LOPREX: Welche Alternativen gibt es zu einem Tarifvertrag?

Fr. Schaffert: Wenn das Unternehmen tarifgebunden ist, also z.B. schon Mitglied im Arbeitgeberverband, der Druck von der Beleg-

schaft so stark ist, dass die Gewerkschaft im Haus ist, dann hat das Unternehmen eigentlich keine Alternativen. Eine Möglichkeit ist maximal über unternehmensspezifische Abwandlungen zu sprechen und diese dann separat in einem Haustarifvertrag zu verhandeln oder in einem Anerkennungstarifvertrag. Ist ein Unternehmen nicht tarifgebunden und die Belegschaft äußert entsprechende Wünsche, dann können deren Beweggründe analysiert werden. Ist es z.B. der deutliche Wunsch nach besserer Vergütung oder vielmehr der Wunsch nach Gerechtigkeit und Sicherheit? Dann kann eine individuelle Einigung mit den Mitarbeitern/dem Betriebsrat hervorgebracht werden, eine eigene Vergütungssystematik zu erarbeiten und umzusetzen. Der Vorteil hierbei ist, dass individuelle Anpassungen mit Blick auf die Unternehmensbedürfnisse möglich sind. Ein Tarifvertrag gilt für viele unterschiedliche Unternehmen (hinsichtlich der Mitarbeiterzahl oder der Größe von Produktion und Verwaltung) ist damit immer ein Kompromiss, der für die einen besser und für die anderen weniger gut passt. Findet das Unternehmen mit der Belegschaft einen guten Weg, der auch auf gegenseitigem Vertrauen beruht, ist dies eine gute Lösung. Gelingt dies nicht, ist die Gefahr der Unzufriedenheit der Mitarbeiter sehr groß und zu guter Letzt bleibt oft nur der Weg der Tarifeinführung.

IV. Zusammenfassende Tipps

Das Interview mit Frau Schaffert macht am Beispiel der Einführung eines ERA-Vertrags deutlich, dass die Thematik kein leichtes Unterfangen ist und diverse Stolpersteine mit sich bringt.

Um diesen erfolgreich vorzubeugen, souverän zu begegnen und so eine erfolgreiche Veränderung hin zu einem Unternehmen mit einer systematischen Vergütung zu erzielen, sind insbesondere folgende Aspekte zu beachten:

- ▶ Setzen Sie zu Projektbeginn ein Projektteam auf. Idealerweise bestehend aus der Personalvertretung, Personalabteilung und der Geschäftsführung.
- ▶ Binden Sie die Führungskräfte als maßgebliche Vertreter des Unternehmens frühzeitig ein, z.B. in Schulungen, Workshops etc. und stellen Sie einen bereichsübergreifenden Austausch sicher. Haben Sie die Unterstützung der Führungskräfte, können diese sehr viel in Richtung ihrer Mitarbeiter bewegen.
- ▶ Binden Sie den Betriebsrat und die Belegschaft möglichst früh in den Prozess ein (kontinuierliche Information, Kommunikation, regelmäßige Abstimmungsrunden über den Projektstatus). Alle im Unternehmen müssen gemeinsam an einem Strang ziehen, d.h. Arbeitnehmer- sowie Arbeitgeberseite.
- ▶ Informieren Sie die Mitarbeiter von Beginn des Projekts an transparent und verständlich über die wesentlichen Aspekte der Veränderungen und des Tarifvertrags. Durch eine kontinuierliche Kommunikation (über z.B. Flyer, Plakate, Broschüre, Blogbeiträge etc.) kann die Akzeptanz bei den Mitarbeitern erhöht werden.