

Reinhard Bahnmüller, Markus Hoppe

„Wenn der Staub sich gelegt hat“. Die Langzeitwirkungen von ERA in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg

Ergebnisse der Befragungen von
Betriebsräten und Personalverantwortlichen
im Herbst 2015

Das Wichtigste in Kürze

EBERHARD KARLS
UNIVERSITÄT
TÜBINGEN



F.A.T.K. Forschungsinstitut
für Arbeit
Technik und Kultur

Hans **Böckler**
Stiftung

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

Befragte, Rücklauf, Repräsentativität

Die Befragung richtete sich an das Personalmanagement (PM) und die Betriebsräte (BR) der tarifgebundenen Betriebe der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs. Von den ausgegebenen Fragebogen kamen aus Betrieben mit eingeführtem ERA 243 (BR) bzw. 133 (PM) zurück. Die Rücklaufquote beläuft sich auf 29% (BR) bzw. 17% (PM). Die Betriebe, aus denen Fragebogen vorliegen, repräsentieren 48% (BR-Sample) bzw. 37% (PM-Sample) aller Beschäftigten in tarifgebundenen Betrieben der M+E-Industrie in Baden-Württemberg und 26% (BR) bzw. 15% (PM) aller tarifgebundenen Betriebe. Die Befragungssamples zeigen keine Verzerrung hinsichtlich der Branchenverteilung und der Belegschaftsstrukturen, Betriebe mit weniger als 100 Beschäftigten sind jedoch etwas unter-, solche mit mehr als 1000 Beschäftigten überrepräsentiert.

Wer hat die Fragen beantwortet?

Die Fragebogen an die Betriebsräte haben zu 88% die Betriebsratsvorsitzenden oder deren Stellvertreter/innen ausgefüllt. Der an das Personalmanagement gerichtete Fragebogen wurde zu 65% von der Personalleitung und zu 29% von deren Mitarbeiter/innen ausgefüllt. 34% der Antwortenden auf Personalmanagementseite waren Frauen, im Betriebsratssample liegt der Frauenanteil bei 10%.

Die Einführung von ERA haben die allermeisten der Befragten persönlich miterlebt (BR 95%, PM 83%). 76% der Betriebsräte erlebten die ERA-Einführung in der Funktion des Betriebsrats, 19% als Beschäftigte des jetzigen Betriebes. Auf Seiten des Personalmanagements hatten in der ERA-Einführungsphase 69% eine Funktion im Personalmanagement inne, 4% waren in einer anderen Funktion in ihrem jetzigen Betrieb tätig und 5% erlebten die ERA-Einführung als Beschäftigte in einem anderen Betrieb der M+E-Industrie.

Die wirtschaftliche Situation der Betriebe

Die wirtschaftliche Lage der Unternehmen war in den letzten beiden Jahren und auch zum Zeitpunkt der Befragung ausgesprochen gut. Entsprechend positiv fällt auch die (weitgehend homogene) Bewertung durch die Betriebsparteien aus. Etwas mehr als die Hälfte bewertet sie als sehr gut bzw. gut, etwa ein weiteres Drittel als befriedigend. Es gab und gibt allerdings auch einen gewissen Prozentsatz an Betrieben, denen es schlecht bzw. sehr schlecht geht. Er lag in den vergangenen zwei Jahren bei 10% (PM) bzw. 18% (BR), aktuell liegt er kaum höher (PM 13%, BR 16%).

Zeitpunkt der ERA-Einführung

Die ERA-Einführung erfolgte in den meisten Betrieben am Ende des offiziellen Einführungszeitraums, d.h. in den Jahren 2007/2008 (BR 54%, PM 63%), etwa ein Viertel hat ERA früher eingeführt, 20% (BR) bzw. 14% (PM) in den Jahren 2009 oder später.

Kooperation, Konflikt und Konfliktklärung

Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Personalmanagement

Die Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Personalmanagement wird beiderseits mehrheitlich als sehr gut oder gut bewertet (BR 55%, PM 72%), wobei sie im Allgemeinen besser ist als in den einzelnen ERA-Gestaltungsfeldern. Nur eine Minderheit

von 10% der Betriebsräte und 6% der Personalmanager bezeichnet die allgemeine Zusammenarbeit als sehr schlecht oder schlecht.

Bezogen auf die ERA-Gestaltungsfelder wird die Zusammenarbeit auf dem Feld der Belastungsbewertung und -vergütung am besten (BR 43% sehr gut/gut, PM 68%), jene auf dem Feld der Leistungsbewertung/-vergütung am schlechtesten beurteilt (BR 24% sehr gut/gut, PM 58%). Hier gehen die Einschätzungen, wie gut die Kooperation ist, am stärksten auseinander.

Auf dem Feld der Arbeitsbewertung, dem Kernbereich von ERA, wird die Kooperation mit der Gegenseite deutlich besser bewertet. Der Anteil, der die Kooperation als sehr gut oder gut bezeichnet, liegt im Personalmanagement bei 52%, bei den Betriebsräten bei 38%, auf dem Gegenpol verorten sich 23% der Betriebsräte und 12% der Managementvertreter. Etwas mehr als ein Drittel beider Akteursgruppen sieht sich im Mittelfeld und antwortet mit „teils, teils“.

Konflikthäufigkeit nach Themenfeldern

Konflikte auf dem Feld der Arbeitsbewertung sind am häufigsten (BR 35% sehr häufig/häufig, PM 20%), etwa die Hälfte gibt „gelegentlich“ an, 13% (BR) bzw. 27% (PM) „selten“ oder „nie“. Deutlich seltener kommt es bei der Leistungsvergütung zu Konflikten, die wenigsten Konflikte gibt es bei der Belastungsbewertung/-vergütung. Auf dem Feld des Leistungsentgelts registriert ein Fünftel der Betriebsräte (sehr) häufig Konflikte, die Vertreter des Personalmanagements erheblich seltener (7%). In der Mehrheit der Betriebe hat sich in den letzten Jahren die Häufigkeit der Konflikte nicht wesentlich verändert.

Formen der Konfliktklärung

Geklärt werden die Konflikte 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 Personaler in 70%. Etwas verbreiteter ist allerdings die Klärung von Konflikten durch Betriebsrat und Arbeitgeber außerhalb der Paritätischen Kommission (PaKo). Die PaKos selbst, in der Einführungsphase wegen der ihr obliegenden Aufgaben und zustehenden Rechte noch heftig umstritten, sind mittlerweile meist akzeptiert und auch nahezu flächendeckend implementiert. Lediglich 10% der Betriebsräte und 7% der Personaler geben an, die Rechte der PaKo seien nach wie vor ein großes bzw. sehr großes Problem. 63% (BR) bzw. 70% (PM) sehen in deren Zuständigkeiten und Rechte zwischenzeitlich kein Problem mehr. Dass ein Fünftel der Befragten beider Seiten von „gewissen Problemen“ sprechen, 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 geklärt 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.

Arbeitsbewertung

Häufigkeit der Neubewertungen von Arbeitsaufgaben

Im Durchschnitt der Betriebe kommt es nach den Angaben der Betriebsräte 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. Demnach werden jährlich maximal 3,1% (BR) bzw. 2,2% (PM) der Arbeitsaufgaben neu bewertet.

Eine regelmäßige Überprüfung der Einstufungen auch unabhängig von Reklamationen erfolgt in den wenigsten Betrieben (BR 8%, PM 10%). Immerhin ca. ein Drittel der Befragten geben an, dies würde gelegentlich geschehen, in der Mehrzahl der Betriebe wird jedoch davon abgesehen.

Aktueller Stellenwert des Themenfeldes Einstufungen und Eingruppierung in der Betriebsratsarbeit

Das Thema rangiert derzeit auf dem Rang 6 von 13 vorgegebenen Themenfeldern und damit im oberen Mittelfeld. 45% der Betriebsräte geben an, das Themenfeld Arbeitsbewertung/Eingruppierung habe in der Arbeit ihres Gremiums einen sehr hohen, hohen oder eher hohen Stellenwert, 23% bewerten ihn eher niedrig, die restlichen 32% weisen ihm eine mittlere Bedeutung zu.

Basis der Bewertung von Arbeitsaufgaben

Die Bewertung der Arbeitsaufgaben erfolgt nach Darstellung der Betriebsräte in zu etwa gleichen Anteilen auf Basis der tariflichen Niveaubispiele, von Vergleichs-/Analogbewertung und betrieblichen Ergänzungsbeispielen. Sonstige Beispiele wie die Zusatzbeispiele der Tarifparteien scheinen demgegenüber nur eine randständige Rolle zu spielen. Die Vertreter/innen des Personalmanagements gewichten die betrieblichen Ergänzungsbeispiele etwas höher, die Analogbeispiele etwas geringer.

Zu hoch oder zu niedrig bewertete Arbeitsaufgaben

Ob alle Arbeitsaufgaben, die es betrieblich zu bewerten gilt, auch „richtig“ bewertet sind, wird von nicht wenigen bezweifelt. Auf die Frage, ob es Arbeitsaufgaben bzw. Beschäftigtengruppen gibt, die nach Meinung der Befragten zu hoch oder zu niedrig eingruppiert sind, antworten jedenfalls 65% der Betriebsräte und 45% der Personalern mit „Ja“ und viele geben auf die offen gestellte Frage, welche zu hoch und welche zu niedrig bewertet sind auch Beispiele an. Das Spektrum der genannten Tätigkeiten bzw. Beschäftigtengruppen ist breit und es fällt erwartungsgemäß bei den Betriebsräten anders aus als bei den Personalern.

Eingangsstufen, Zielentgelte und Zusatzstufen

Weit verbreitet ist die Praxis, bei Neueinstellungen oder auch bei einem Stellenwechsel Eingangsstufen und Zielentgelte zu vereinbaren (PM 53%, BR 58%). Relativ selten zu finden sind demgegenüber Eingangs- und Zusatzstufen entsprechend ERA § 11. Entsprechende Regelungen gibt es in 18% (PM) bzw. 20% (BR) aller Betriebe.

Arbeitsmarktbedingte Zulagen

In nahezu der Hälfte der Betriebe (BR 42%, PM 48%) gibt es arbeitsmarktbedingte übertarifliche Zulagen für spezielle Beschäftigtengruppen. Es gibt sie in allen Branchen in etwa dem gleichem Umfang, und auch in Kleinbetrieben sind sie nicht seltener als in Großbetrieben.

Einstiegsverdienste von Auszubildenden

Bemerkenswert weit verbreitet sind unterhalb der Wertigkeit der Arbeitsaufgabe liegende Einstiegsgehälter von Auszubildenden bei einer Übernahme in den Betrieb. 42% der Betriebsräte und 48% der Personalverantwortlichen geben an, in ihrem Betrieb würde entsprechend verfahren. Die Betriebsgröße zeigt keinen Einfluss.

Zufriedenheit mit dem System der Arbeitsbewertung und Änderungsbedarf

Mehrheitlich sind die Befragten mit dem ERA-System der Arbeitsbewertung recht zufrieden, wobei die Unterschiede zwischen den Vertreter/innen des Personalmanagements und des Betriebsrats gleichwohl deutlich und auch statistisch signifikant sind. Von Ersteren geben 63% an, mit der Arbeitsbewertung/Eingruppierung auf Basis von ERA gute bzw. eher gute Erfahrungen gemacht zu haben, von Letzteren 45%. Schlechte bzw. eher schlechte Erfahrungen haben 17% der Betriebsräte und 10% der Personaler/innen gemacht, etwas mehr als ein Drittel (BR) bzw. ein Viertel (PM) antworten mit „Teils, teils“.

Aktualisierung-/Änderungsbedarf

Änderungs- bzw. Aktualisierungsbedarf an den tariflichen Bestimmungen wird gleichwohl von einem relativ großen Teil der Befragten, nämlich von 70% der Betriebsräte und 76% der Personalverantwortlichen, angemeldet. Signifikante Unterschiede nach Betriebsgröße und Branche gibt es nicht. Sofern Änderungsbedarf gesehen wird, betrifft er weniger das Stufenwertzahlverfahren, sondern in erster Linie den Katalog betrieblicher Niveaubispiele (BR 75%, PM 77%). 45% der Betriebsräte und ein Drittel der Personaler sehen jedoch auch Änderungsbedarf am System der Arbeitsbewertung/Eingruppierung. Die Unterschiede nach Betriebsgröße sind wiederum statistisch nicht signifikant, bemerkenswert ist gleichwohl, dass sich bei den Betriebsräten der Anteil der Änderungsbefürworter bei Großbetrieben mit mehr als 1000 Beschäftigten auf 24% reduziert, d. h. nahezu halbiert. Sie zeigen somit das schwächste Interesse am Stufenwertzahlverfahren etwas zu ändern.

Herausforderungen in der Arbeitsbewertung aus Sicht der Betriebsparteien

Mit 40% (BR) bzw. 36% (PM) am häufigsten als sehr großes oder großes Problem wird von beiden Betriebsparteien die Verständlichkeit bzw. Nachvollziehbarkeit der „wertigkeitsprägenden“ Logik der Aufgabenbeschreibung genannt, also der Umstand, dass nur jene Elemente der Arbeitsaufgaben in Anschlag gebracht werden dürfen, welche die Aufgabe prägen. Weitgehende Übereinstimmung gibt es zudem darin, was als das geringste Problem angesehen wird: Eine Ungleichbehandlung von Männern und Frauen in der Arbeitsbewertung. 95% der Personaler und 77% der Betriebsräte sehen darin eher kein oder überhaupt kein Problem, für ein sehr großes oder großes Problem halten es lediglich 8% der Betriebsräte niemand aus dem Personalmanagement. Relativ dicht beieinander liegen die Betriebsparteien auch noch in einem weiteren Punkt:

der Komplexität von ERA. 27% der Personaler und 30% der Betriebsräte sehen darin ein sehr großes oder großes Problem, etwa ebenso so viele dagegen eher kein oder überhaupt kein Problem. Die Entgelt differenzierung im „ÜT/AT“-Bereich rangiert bei den Betriebsräten auf Rangplatz 3 (30% sehr großes/großes Problem, PM Rangplatz 6), gefolgt von „Qualifikationslücken auf Arbeitgeberseite“ (Rang 4), was die Vertreter/innen des Personalmanagements erwartungsgemäß ganz anders sehen (Rangplatz 16). Umgekehrt verhält es sich genauso: Qualifikationslücken auf Betriebsratsseite nimmt bei den Personalern Rangplatz 7 ein, bei den Betriebsräten Rangplatz 15. Eine knappe Mehrheit von 29% der Betriebsräte sieht in geringen Spielräumen in der Arbeitsbewertung ein Problem, ihnen stehen allerdings 22% gegenüber, die hierin eher kein Problem sehen.

Alle weiteren von uns aufgeführten Herausforderungen in der Arbeitsbewertung werden von den Betriebsräten mehrheitlich als weniger oder nicht problematisch angesehen. Hierzu zählt die Einflussnahme der Tarifverbände. Verglichen mit 2007 ist dieser Aspekt deutlich nach hinten gerückt. Das Personalmanagement klagt im Übrigen über den Einfluss der IG Metall nicht seltener als die Betriebsräte über jenen von Südwestmetall. Auch alle weiteren von uns vorgegebenen möglichen Probleme bzw. Herausforderungen werden von einer relativen Mehrheit beider Seiten als eher kein oder überhaupt kein Problem angesehen, sei es der Druck auf die Eingruppierung durch Outsourcing und Leiharbeit, die Gefährdung der tariflichen Entgeltordnung durch Arbeitsmarkteinflüsse, der Pflegeaufwand des Systems oder die hohe Verbindlichkeit der tariflichen Niveaubespiele. Auch die Rechte der PaKo, im ERA-Einführungszeitraum hoch umstritten, sind nunmehr selten Anlass für Konflikte. Beide Seiten sehen sich zudem selbst gut qualifiziert, mit ERA trotz der beklagten Komplexität angemessen umzugehen (nicht unbedingt dagegen die jeweilige Gegenseite). Der Stellenwert der von Fragen der Arbeitsbewertung/Eingruppierung in der Betriebsratsarbeit, wird von der großen Mehrheit der Betriebsräte nicht beklagt und auch ein geringes Interesse der Beschäftigten an ERA-Fragen wird mehrheitlich nicht als problematisch angesehen. Eine Minderheit von 18% der Betriebsräte (PM 6%) sieht dies dezidiert anders.

Leistungsanforderungen, Leistungsbewertung, Leistungsentgelt

Entwicklung der Leistungsanforderungen

Eine Intensivierung der Leistungsanforderungen konstatieren Betriebsräte wie Personalmanagement gleichermaßen (BR 92%; PM 83%). Nur eine Minderheit von 7% (BR) bzw. 16% (PM) ist der Meinung, es habe keine Veränderungen gegeben und niemand meint, sie seien geringer geworden. Wie stark sie gestiegen sind, beurteilen Betriebsräte und Personaler allerdings unterschiedlich. Die Arbeitnehmervertreter registrieren häufiger eine starke Intensivierung als die Arbeitgebervertreter. Im Grundsatz ist man sich jedoch einig: die Leistungsanforderungen haben sich verschärft.

Auch über die Ursachen, die hierfür maßgeblich sind, besteht weitgehend Einigkeit. Die Rangreihe der von uns vorgegebenen möglichen Gründe (neun), ist weitestgehend dieselbe. An erster Stelle steht mit deutlichem Abstand „erhöhter Marktdruck“ (ca. 90% Zustimmung). Gestiegene Renditeerwartungen spielen ebenfalls eine bedeutsame

Rolle gefolgt von einem Wechsel im Management. Wenig bedeutsam ist für die meisten Betriebe ein Wechsel bei den Eigentümern. Dieser Faktor rangiert, wiederum übereinstimmend, auf dem letzten Platz.

Auch hinsichtlich der Wege, mittels derer der vom Markt bzw. vom Management ausgehende Druck sich Geltung verschafft, besteht zwischen den Betriebsparteien wenig Dissens. Es variieren die Prozentsätze, zu denen die einzelnen Faktoren das Attribut „sehr wichtig“ bzw. „wichtig“ erhalten, kaum dagegen die Rangfolge. Der von beiden Seiten am häufigsten als (sehr) wichtig genannte Weg ist eine veränderte Arbeitsorganisation (BR 79%; PM 68%), gefolgt von „Personalabbau bei gleichen oder wachsenden Aufgaben“, also die „klassische“ Form der Intensivierung der Arbeit (BR 73%, PM 49%). Ein dritter, deutlich seltener genannte Weg, sind „neue Formen der Leistungssteuerung und Leistungsüberwachung“ (BR 42%, PM 20% sehr wichtig/wichtig). Vereinbarungen zur Standortsicherung werden von etwa einem Drittel der Befragten als (sehr) wichtiger Grund für die Leistungsintensivierung genannt und rangiert damit beim Personalmanagement auf Platz 6, bei den Betriebsräten auf Platz 8. Bemerkenswert für unseren Zusammenhang ist: Die Leistungsentlohnung wird nur von 34% (BR) bzw. 25% (PM) in einen Zusammenhang mit den gestiegenen Leistungsanforderungen gebracht. Sie rangiert übereinstimmend auf dem siebten von neun möglichen Rangplätzen.

Aktueller Stellenwert des Themenfeldes Leistung/Leistungsvergütung in der Betriebsratsarbeit

Leistungsverdichtung und Leistungsbegrenzung ist das Top-Thema in den Betriebsratsgremien. 67% der Betriebsräte geben an, es habe in der Arbeit ihres Gremiums einen sehr hohen, hohen oder eher hohen Stellenwert. In lediglich 12% der Betriebsratsgremien hat es einen eher bis sehr geringen Stellenwert. In etwa einem Viertel der Betriebsgremien steht die Neugestaltung des Leistungsentgelts auf der Tagesordnung. Mit Leistungsbegrenzung wird die Leistungsentgeltgestaltung allerdings nur von einer Minderheit der Betriebsräte verbunden (s.u.).

Regelüberleitung oder Neuregelung des Leistungsentgelts

Knapp die Hälfte der Betriebe hat nach Angaben des Personalmanagements das Leistungsentgelt vor oder anlässlich der ERA-Einführung neu geregelt, die Betriebsräte setzen den Wert deutlich niedriger an (32%). In vielen Betrieben erfolgte eine Regelüberleitung, wobei es in 26% der Betriebe (BR 30%) auch in den Folgejahren zu keiner Neuregelung des Leistungsentgelts kam. 22% (BR 34%) regelten das Leistungsentgelt im Nachgang zur ERA-Einführung.

Art der Veränderungen im Leistungsentgelt

Etwas mehr als die Hälfte der Befragten gibt an, es habe in den letzten Jahren keine Veränderungen im Leistungsentgelt gegeben. Sofern es Veränderungen gab, wird am häufigsten die Erweiterung des Personenkreises genannt, bei dem die Methode „Beurteilen“ angewandt wird, gefolgt von einer Ausweitung des Personenkreises mit entgeltwirksamen Zielvereinbarungen, was sich vor allem auf Führungskräfte und „ÜT/AT“-Beschäftigte bezieht. In etwas mehr als zehn Prozent der Betriebe kam es zu

einer Zunahme von Kombinationsmodellen. Der Personenkreis, bei dem Kennzahlenvergleiche zur Anwendung kommen, wurde in einer kleinen Minderheit von Betrieben (3%) ausgeweitet, doppelt so häufig allerdings reduziert (6%).

Genutzte Methoden der Leistungsvergütung

Die betrieblich am meisten genutzte Methode der Ermittlung des Leistungsentgelts ist „Beurteilen“. Ihr Anteil ist im Gefolge der ERA-Einführung weiter gestiegen. Kennzahlenvergleiche werden nur in etwa 10% der Betriebe genutzt und dies vorrangig bei Un- und Angelernten in der Produktion, in geringerem Maße auch bei Facharbeitstätigkeiten. Tendenz rückläufig. Einen relativ gewichtigen Anteil haben Kombinationsmodelle. Der Anteil der Betriebe, die sie einsetzen, übersteigt jenen, der Kennzahlenvergleiche anwendet, deutlich. Entgeltrelevante Zielvereinbarungen kommen in den Betrieben bei Tarifbeschäftigten so gut wie nirgends zum Einsatz. Auch daran hat ERA, obwohl mit ihm diese Methode erstmals tarifvertraglich zugelassen wurde, nichts geändert. Zielvereinbarungen haben nach wie vor ihre Domäne bei Führungskräften, vor allem aber bei „ÜT/AT“-Beschäftigten.

Höhe des Leistungsentgelts nach Methoden

Der durchschnittliche Prozentsatz des Leistungsentgelts variiert zwischen den Methoden nur geringfügig. Sie schwanken zwischen 13,7% und 16,5% (PM) bzw. 14,9% und 17,9% (BR). Am höchsten ist der durchschnittliche Prozentsatz im Kennzahlenvergleich, am niedrigsten bei Zielvereinbarungen.

Welche Faktoren haben Einfluss auf die Höhe und Verteilung der Leistungszulage?

Dem individuellen Leistungsverhalten wird vom Personalmanagement wie von den Betriebsräten der größte Einfluss auf die Höhe und die Verteilung der Leistungszulage zugemessen. Daneben wirkt jedoch ein zweiter, aus Sicht der Betriebsräte sogar noch wichtigerer Faktor auf die Verteilung ein: die Budgetierung des finanziellen Volumens. 76% der Betriebsräte sprechen diesem einen starken bzw. sehr starken Einfluss zu, von den Vertreter/innen des Personalmanagements sind es knapp die Hälfte, ein weiteres Drittel konzidiert, dass hiervon immerhin ein gewisser Einfluss ausgeht. Sympathien und Antipathien wirken sich nach Meinung von knapp der Hälfte der Betriebsräte ebenfalls stark aus, aus Sicht des Personalmanagements ist der Subjektivitätsvorwurf eher nicht berechtigt. Von 58% wird den persönlichen Sympathien und Antipathien zwar ein gewisser Einfluss auf die Leistungsbeurteilung zuerkannt, stark ist er jedoch nur nach Meinung einer Minderheit von 17%.

Weitestgehend gleich eingeschätzt wird die „Dauer der Zugehörigkeit zur Abteilung“. Etwa 20% geben an, dieser Faktor habe (sehr) starkes Gewicht, etwa die Hälfte billigt ihm einen gewissen Einfluss zu, etwa ein Viertel sieht keinen Einfluss. Einig sind sich die Betriebsparteien mehrheitlich zudem darin, dass das Geschlecht auf das Beurteilungsergebnis keinen Einfluss hat. 83% der Personaler und 63% der Betriebsräte sehen dies so. Eine Minderheit von 6% der Betriebsräte, jedoch niemand aus dem Personalmanagement ist gegenteiliger Ansicht, 26% sehen einen gewissen Einfluss (PM 13%).

Welche Funktionen erfüllt das Leistungsentgelt?

Die Eröffnung zusätzlicher Verdienstmöglichkeiten ist die von den Vertretern des Personalmanagements am häufigsten genannte Funktion des Leistungsentgelts. Diese Funktion nimmt auch bei den Betriebsräten einen vorderen Rangplatz ein (Rang 2), als voll oder eher zutreffend bewerten dies aber erheblich weniger (39%, PM 63%). Noch größer sind die Unterschiede hinsichtlich der Funktion Leistungsgerechtigkeit herzustellen. Während die Personalmanager diese Funktion zu 60% (eher) erfüllt sehen, liegt der entsprechende Anteil bei den Betriebsräten bei lediglich 25%. Nicht allzu weit auseinander liegen beide Seiten dagegen in ihrer Einschätzung, ob zielorientiertes Arbeiten gefördert wird. Diese Funktion sehen 49% der Personalmanager als voll oder eher erfüllt an, von den Betriebsräten sind es 39%. Weit auseinander liegen die Einschätzungen dagegen wieder hinsichtlich der Motivationsfunktion, die 44% der Personalmanager eher gewährleisten sehen, die Betriebsräte dagegen nur zu 26%.

Zur Förderung der Arbeitszufriedenheit trägt die Leistungsentlohnung nach Meinung der Mehrheit beider Betriebsparteien eher nicht bei. 60% der Betriebsräte und 42% der Personalmanager sehen diese Funktion jedenfalls als nicht erfüllt an. Auch eine Verbesserung der Kommunikation zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeiter/innen kann die große Mehrheit der Betriebsräte nicht erkennen, die Vertreter/innen des Personalmanagements sehen dies etwas positiver.

Mehr Wettbewerb unter den Beschäftigten gibt es nach Mehrheitsmeinung beider Seiten durch die leistungsvariable Vergütung nicht. Als Instrument der Personalauswahl bzw. Personalentwicklung fungiert es nur in maximal einem Fünftel der Betriebe. Unternehmerisches Denken wird nach mehrheitlicher Meinung beider Seiten auch eher nicht gefördert (BR 57%, PM 44%), eine Minderheit ist gegenteiliger Meinung (BR 16%, PM 25%). Dass das Festhalten an der Leistungsvergütung der Aufrechterhaltung der „Leistungsideologie“ dient, wird von etwa einem Drittel der Betriebsräte und einem Viertel der Personalmanager bestätigt, anteilig mehr sind jedoch der Meinung, dies träge eher nicht zu.

Als Instrument der Leistungsbegrenzung werden die Leistungsentgeltsysteme nur von einer kleinen Minderheit gesehen (BR 7%, PM 9%). Mehr Zustimmung erfährt das Statement, das Leistungsentgelt würde zu einem kontrollierten Verhältnis von Lohn und Leistung beitragen. Bei den Betriebsräten liegt der Anteil, der diese Meinung teilt, bei 29%, es überwiegen jedoch weiterhin jene, die diese Meinung nicht vertreten. Die Personalmanager/innen sehen dies positiver. 38% stimmen eher zu, 26% lehnen eher ab, etwas mehr als Drittel nimmt die Mittelposition ein.

Zufriedenheit mit den jetzigen tariflichen Regelungen zur Leistungsvergütung und ihrer Anwendung

Betriebsräte und Personalmanagement sind mit ihrem jetzigen System der Leistungsvergütung nur bedingt zufrieden. Die Unzufriedenen sind zwar nicht in der Mehrheit, ihr Anteil liegt jedoch – je nach Methode – nur knapp darunter.

Mit ihren Regelungen zum Kennzahlenvergleich und deren Anwendung ist die Mehrheit der Betriebsräte (69%) zufrieden, Die Personalmanager/innen sind dagegen gespalten. 56% sind (eher) zufrieden, 42% (eher) unzufrieden. Bei der Methode „Beurteilen“ verhält es sich umgekehrt. Mit ihr sind 65% der Personalmanager/innen zufrieden, 36%

äußern ihre Unzufriedenheit. In diesem Fall sind die Betriebsräte stärker gespalten: die eine Hälfte zeigt sich zufrieden, die andere unzufrieden. Die selten angewandten Zielvereinbarungen wiederum sind bei vielen Betriebsräten unbeliebt, genießen dagegen im Personalmanagement breites Ansehen. Bei Kombinationsmodellen unterscheiden sich die Angaben beider Betriebsparteien nur wenig. Etwas mehr als die Hälfte zeigt sich zufrieden, die andere Hälfte ist eher unzufrieden oder hat sich keine Meinung gebildet. Statistisch signifikante Unterschiede nach Betriebsgröße lassen sich mit Ausnahme bei der Methode „Zielvereinbarungen“ keine finden. Je größer die Betriebe sind, desto eher sind sie akzeptiert.

Geplante Veränderungen

Das relativ hohe Maß an Unzufriedenheit korrespondiert gleichwohl nicht mit einem entsprechend ausgeprägten Veränderungsimpuls. Er ist bei den Betriebsräten noch verhaltener als bei den Personalmanagern. Während 25% der Betriebsräte die Frage, ob Initiativen zur Veränderungen am System der Leistungsentlohnung geplant sind, mit „Ja“ beantworten, sind es bei den Personalverantwortlichen 38%.

Herausforderungen im Leistungsentgelt

Es gibt aus Sicht des Personalmanagements ein breites Spektrum an Herausforderungen, jedoch nur wenige, die wirklich drängend erscheinen. Bei keiner der gelisteten möglichen Herausforderungen überschreitet bei den Vertretern des Managements der Anteil, der darin ein „großes Problem“ sieht, die 20%-Quote. Am häufigsten als „großes Problem“ genannt werden der geringe Spielraum der Führungskräfte in der Vergabe von Leistungszulagen (20%), gefolgt von Mängeln in der Führungskultur (17%), geringer Differenzierung zwischen Beschäftigten im Leistungsentgelt (15%) und der Subjektivität in der Leistungsbeurteilung (13%). Alle anderen gelisteten Herausforderungen wie z.B. Überlastung der Führungskräfte, Demotivationseffekte oder auch zu starke Einflussmöglichkeiten der Betriebsräte werden von weniger als einem Zehntel als großes Problem betrachtet.

Die Sicht der Betriebsräte auf das Leistungsentgelt ist demgegenüber „problemhaltiger“, d.h. der Anteil, der große Probleme sieht, liegt zwei bis drei Mal so hoch wie bei den Personalern. Es sind allerdings dieselben drei Problemfelder, die bei ihnen an vorderster Stelle stehen: Mängel in der Führungskultur (49%), die Subjektivität der Leistungsbeurteilung (36%) und der geringe Spielraum, den die Vorgesetzten im Leistungsentgelt haben.

Belastungsbewertung und Belastungsvergütung

Durchführung von Belastungsbewertungen

Belastungsbewertungen wurden in den meisten Betrieben durchgeführt, in etwa einem Fünftel flächendeckend, in 42% (BR) bzw. 34% (PM) der Betriebe in vermuteten Problembereichen, in etwa einem Viertel der Betriebe fanden keine Belastungsbewertungen statt. In der Regel konzentrierten sich die Belastungsbewertungen, wo sie durchgeführt wurden, auf die Produktion/Werkstatt, sehr selten wurden Bürobereiche mit einbezogen.

Anteil Betriebe und Beschäftigte mit Belastungszulagen

In etwa 60% aller Betriebe werden Belastungszulagen bezahlt, signifikant häufiger in Groß- als in Kleinbetrieben. Der Anteil der Beschäftigten insgesamt, der Belastungszulagen erhält, liegt auf Basis der nach Belegschaftsstärke gewichteten Daten bei 9% (BR) bzw. 12% (PM).

Am häufigsten werden Belastungspunkte für die Belastungsart „Lärm“ vergeben (BR 84%, PM 87%) mit deutlichem Abstand gefolgt von „Muskelbelastungen“ (BR 55%, PM 48%) und der Sammelkategorie „sonstige Belastungen“ (BR 53%, PM 49%). „Reizarmut“ spielt dagegen nur eine nebensächliche Rolle (BR 14%, PM 12%).

Veränderungen bei Belastungszulagen

Veränderungen bei der Vergabe von Belastungspunkten gab es seit der ERA-Einführung in etwa der Hälfte der Betriebe, 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. Neue Belastungen waren in etwas mehr als der Hälfte der Betriebe ein Grund für Veränderungen.

Stellenwert des Belastungsthemas in den Betriebsratsgremien

Der Stellenwert des Themas Belastungsbewertung-/Belastungsvergütung innerhalb der Betriebsratsarbeit ist derzeit nicht sehr hoch. 66% der befragten Betriebe stufen ihn als „eher gering“, „gering“ oder „sehr gering ein“, 24% als „mittel“ und lediglich 14% als „eher hoch“, „hoch“ oder „sehr hoch“.

Änderungswünsche

Änderungswünsche an den tarifvertraglichen Vorgaben zur Belastungsbewertung/-vergütung werden nur von einer Minderheit formuliert, von den Betriebsräten etwas häufiger (22%), von den Personalmanagern seltener ausgesprochen (10%). Konkret wird von den Betriebsräten das Fehlen psychischer Belastungen kritisiert, vor allem aber, dass „normale“ Belastungen nunmehr im Grundentgelt abgegolten sind, sowie ein Mangel in der Präzision der tariflichen Vorgaben.

ERA-Effekte, ERA-Bewertungen und Zufriedenheit mit dem derzeitigen betrieblichen Entgeltsystem

Betriebliche Effekte von ERA

Mehrheitlich bestätigt wird von beiden Seiten, dass ERA zu einer transparenten und nachvollziehbaren Ordnung, zur Beseitigung bestehender Ungerechtigkeiten in der Eingruppierung zwischen Arbeitern und Angestellten, zur Herstellung gleicher Verdienstmöglichkeiten für vergleichbare Leistung und zur Realisierung des Grundsatzes „Gleiches Entgelt für vergleichbare Belastungen“ sowie zu einer Aufwertung von Facharbeit geführt hat. Diese fünf Effekte nehmen bei beiden Betriebsparteien die vorderen Rangplätze ein. Seitens des Personalmanagements bestätigt jeweils eine absolute, bei den Betriebsräten teilweise eine relative Mehrheit das Eintreten dieser Wirkungen. Die Zustimmungsqoten bei den Personalmanagern liegen zwischen 78% und 56%, bei den

Betriebsräten zwischen 61% und 43%. Mehrheitlich bestätigt wird zudem, dass es zu einer Versachlichung der betrieblichen Entgeltfindung gekommen sei (PM 54%, BR 43%). Wesentliche Zielsetzungen von ERA werden somit von einer Mehrheit der Betriebsparteien auch zehn Jahre nach der ERA-Einführung als nach wie vor gültig und erreicht angesehen.

Weitere Zielsetzungen, etwa die Beseitigung von altem Statusdenken, eine höhere Durchlässigkeit zwischen den Entgeltgruppen, Entgeltsteigerungen für Teile der Beschäftigten oder auch das übergeordnete Ziel, die Gestaltungskraft (und damit auch das Ansehen) des Tarifvertrags zu stärken, werden demgegenüber deutlich verhaltener bewertet, teilweise sieht sie eine Mehrheit auch als nicht eingetreten an. Letzteres gilt etwa für die Durchlässigkeit zwischen den Entgeltgruppen. Auch eine Beseitigung des Statusdenkens sieht eine relative Mehrheit der Betriebsräte als nicht realisiert an. Dem schließt sich ein Drittel der Personaler an. Eine Stärkung der Gestaltungskraft des Tarifvertrags bestätigen 43% der Betriebsräte und 28% der Personaler.

Hinsichtlich der verteilungspolitischen Effekte von ERA unterscheiden sich die Antworten des Personalmanagements und der Betriebsräte signifikant. Während 41% der Betriebsräte (aber nur 9% der Personaler) der Meinung sind, die Verteilungswirkungen zu Gunsten der Arbeitgeberseite hätten überwogen, sind 27% der Personalmanager (und 20% der Betriebsräte) vom Gegenteil überzeugt. Die Mehrheit der Personaler bescheinigt ERA Verteilungsneutralität, wovon auch 31% der Betriebsräte ausgehen. Die Verteilungswirkungen von ERA werden somit stark akteurs- und interessenbezogen interpretiert, wobei die Betriebsräte die Arbeitgeberseite häufiger als „Gewinner“ wahrnimmt als das Personalmanagement die Arbeitnehmerseite.

ERA-Erfahrungen und Bewertung der Betriebsparteien

Die ERA-Erfahrungen der Betriebsparteien sind mehrheitlich positiv, wobei die Vertreter/innen des Personalmanagements ERA sowohl insgesamt als auch bezogen auf die verschiedenen Regelungsfelder häufiger gute Erfahrungen gemacht haben als die Betriebsräte. 58% der Personaler und 43% der Betriebe geben an, mit ERA insgesamt gute bzw. eher gute Erfahrungen gemacht zu haben, von eher negativen bzw. negativen Erfahrungen berichten 9% (PM) bzw. 17% (BR), gemischte Erfahrungen machten 33% (PM) bzw. 40% (BR).

Am besten sind die Erfahrungen mit dem System der Arbeitsbewertung (PM 63%, BR 45% gute/eher gute Erfahrungen) und den Regelungen zur Belastungsbewertung (PM 62%, BR 43%), am unterschiedlichsten werden jene mit den tariflichen Regelungen zur Leistungsbewertung und -vergütung bewertet (PM 47%, BR 23% gute/eher gute Erfahrungen). Die Erfahrungen mit den Konfliktregelungsmechanismen werden von 42% der Personaler und 35% der Betriebsräte positiv bewertet, von 18% (PM) bzw. 24% (BR) negativ, 40% (PM) bzw. 42% (BR) haben gemischte Erfahrungen gemacht.

Fragt man die Betriebsräte und das Personalmanagement danach, wie sie die ERA-Bewertung bei den Beschäftigten und bei Führungskräften einschätzen, zeigt sich: Am negativsten scheint das ERA-Image bei den Beschäftigten zu sein. Lediglich etwa ein Viertel der Befragten beider Seiten hat den Eindruck, ERA würde bei ihnen eher positiv bewertet. Ihnen stehen jedoch 44% (BR) bzw. 30% (PM) gegenüber, die die Meinung vertreten, ERA werde bei den Beschäftigten eher negativ gesehen. Bei den Führungskräften scheint die ERA-Bewertung nicht ganz so kritisch auszufallen.

Änderungsbedarf an ERA

Die mehrheitlich positive Bewertung von ERA durch das Personalmanagement und die Betriebsräte wird begleitet von einem breitflächig formulierten Aktualisierungs- bzw. Änderungsbedarf. Einen solchen sehen 70% der Betriebsräte und 76% der Personalverantwortlichen. Er wird in größeren und kleineren Betrieben gleichermaßen gesehen. Er bezieht sich zuvorderst auf den Katalog tariflicher Niveaubispiele, der aktualisiert und erweitert werden sollte, mit deutlichem Abstand gefolgt von den Regelungen zur Leistungsvergütung und jenen zur Arbeitsbewertung. Veränderungswünsche die Belastungsbewertung/-vergütung oder den Konfliktregelungsmechanismus betreffend, werden deutlich seltener genannt.

Zufriedenheit mit dem aktuellen betrieblichen Entgeltsystem

Die Betriebsparteien bewerten ihr jeweiliges betriebliches Entgeltsystem insgesamt betrachtet etwas besser als sie ERA bewerten. 59% der Personaler und 52% der Betriebsräte sind zufrieden oder eher zufrieden (ERA-Bewertung PM 53%, BR 45%). Unzufrieden bzw. eher unzufrieden ist nur eine Minderheit von 8% (PM) bzw. 18% (BR), 31% (PM) bzw. 29% (BR) geben „teils, teils“ an. Insgesamt betrachtet also eine mehrheitlich positive Bewertung.

Die Aspekte, mit denen sich die Betriebsparteien am zufriedensten zeigen, sind weitgehend dieselben, die sie auch an ERA schätzen: ein diskriminierungsfreie Arbeitsbewertung, die hohe Transparenz, Gerechtigkeit in der Grundentgeltfindung sowie Gerechtigkeit in der Leistungsvergütung. Diese Aspekte erreichen durchweg hohe Zufriedenheitswerte. Mehrheitlich positiv gesehen wird zudem die Höhe der Bezahlung. 58% der Betriebsräte und 45% der Personaler zeigen sich hiermit (eher) zufrieden.

Auf der Habenseite des Personalmanagements stehen zudem zwei weitere Punkte: die Praktikabilität bzw. Handhabbarkeit des Systems sowie die Pflegekosten. Jeweils etwas mehr als die Hälfte ist damit (eher) zufrieden, nur ein Fünftel ist (eher) unzufrieden. Auch bei den Betriebsräten tragen diese beiden Faktoren, wenn auch mit geringerem Gewicht, zur insgesamt positiven Bewertung ihres betrieblichen Entgeltsystems bei.

Bei der Zufriedenheit mit der Durchlässigkeit des Systems scheiden sich die Geister allerdings schon deutlich stärker. Zu den Stärken zählt die Durchlässigkeit für viele nicht unbedingt. 42% der Personaler gibt die Note „teils, teils“, 38% sind zufrieden, 11% unzufrieden. Die Betriebsräte beurteilen die Durchlässigkeit noch etwas kritischer, der Anteil der Zufriedenen ist jedoch noch deutlich höher als jener der Unzufriedenen.

Das ist bei zwei weiteren Funktionen der Entgeltsysteme nicht der Fall: Leistungsgerechtigkeit herzustellen und die Motivation zu fördern. Mit beidem sind sowohl die Personaler als auch die Betriebsräte mehrheitlich nicht zufrieden. Es sind die einzigen in der von uns vorgelegten zehn Aspekte umfassenden Liste.