



## ERA nach Plan

Unternehmen, die den neuen Entgeltrahmen-Tarifvertrag noch umsetzen müssen, scheuen vor allem den erheblichen Aufwand. Tatsächlich verlangt das ERA-Projekt eine gute Planung, wenn der interne und gegebenenfalls auch externe Ressourceneinsatz effizient sein soll. Doch eingeführt mit dem richtigen Plan, bietet ERA den Unternehmen durchaus Sparpotenziale.

Mit dem neuen Entgeltrahmen-Tarifvertrag (ERA) erwartet die Unternehmen zunächst einmal eines: zusätzliche Arbeit. Doch diese Investition könnte sich schon bald lohnen, denn ERA bietet ein großes Potenzial zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit. Zuvor jedoch müssen alle Personalstrukturen überprüft und nach den neuen Tarifregelungen bewertet werden. Die Grundlage dafür sind die neuen tariflichen Bestimmungen zur Arbeitsbewertung und Vergütung.

Um ERA kosteneffizient einführen zu können, ist eine personalstrategische Vorbereitung unumgänglich. Alle Beteiligten sollten sich individuell und zeitlich durchdacht abstimmen, denn über die gesamte Projektdauer wird ein nicht zu unterschätzender Ressourceneinsatz erforderlich sein (vergleiche Abbildung 1). Die ersten Erfahrungen haben für die Ist-Analyse, die Vorbereitungs- und Umsetzungsphase einen internen Ressourcenbedarf von etwa 220 Manntagen (MT) pro 500 Mitarbeiter als realistische Planungsgröße ergeben. Für mittelgroße Unternehmen liegt diese Größe allerdings eher am unteren Rand des tatsächlichen Aufwands (vergleiche Abbildung 2). Für die folgenden Bereiche sollten, soweit

dazu intern kein spezielles Know-how vorhanden ist, externe Dienstleister hinzugezogen werden:

- ERA Projektmanagement,
  - Arbeitsbewertung nach ERA,
  - Schulungen für Projektteam und Führungskräfte,
  - arbeitsrechtliche Unterstützung sowie
  - Realisierung in der Abrechnungssoftware.
- Da es sich bei ERA um ein sehr spezielles Fachgebiet handelt, für das nur in seltenen Fällen ausreichend internes Know-how vorhanden ist, muss, je nach Unternehmensgröße, mit einem Berateraufwand von etwa 100 bis 200 MT gerechnet werden. In der Regel übernehmen jedoch Verbände und Tarifvertragsparteien 70 bis 80 Prozent dieses Aufwands.

### ERA als Chance

Mit der ERA-Einführung müssen alle Arbeitsplätze analysiert, alle Arbeitsaufgaben bewertet und alle tariflichen Mitarbeiter neu eingruppiert werden. Die bisherigen tariflichen Bestimmungen sind im Kern rund 40 Jahre alt und, wie jeder Betriebspraktiker weiß, durch eine betrieblich gewachsene Ausgestaltung geprägt. Genau

darin liegen die Chancen der ERA-Einführung: Die Unternehmen haben die Möglichkeit, auf der Grundlage eines neuen Tarifvertrags eine neue Vergütungsstruktur anzuwenden.

Die wohl einschneidendste Änderung in der neuen Systematik ist, dass angestellte und gewerbliche Tätigkeiten künftig nach einem einheitlichen System bewertet werden. Die Anwendung des tariflichen Vergütungssystems wird dadurch wesentlich vereinfacht und trägt für Mitarbeiter, Unternehmer und Betriebsräte zur Transparenz bei.

Bisher waren für die Angestellten nur tarifliche, leistungsabhängige Entgelte in Form einer Leistungsbeurteilung vorgesehen. Auch dies ändert sich mit den neuen ERA-Tarifverträgen. Zukünftig sind für Angestellte und Arbeiter gleichermaßen die in den einzelnen Tarifregionen vereinbarten tariflichen Entgeltgrundsätze und -methoden anwendbar. Diese Grundsätze sind in ihrer Struktur annähernd einheitliche Regelungen zu Prämien, Akkord, Leistungsbeurteilungen und Zielvereinbarungen. Damit erweitern sich für Mitarbeiter und Unternehmen die Möglichkeiten der leistungsorientierten tariflichen Vergütung.

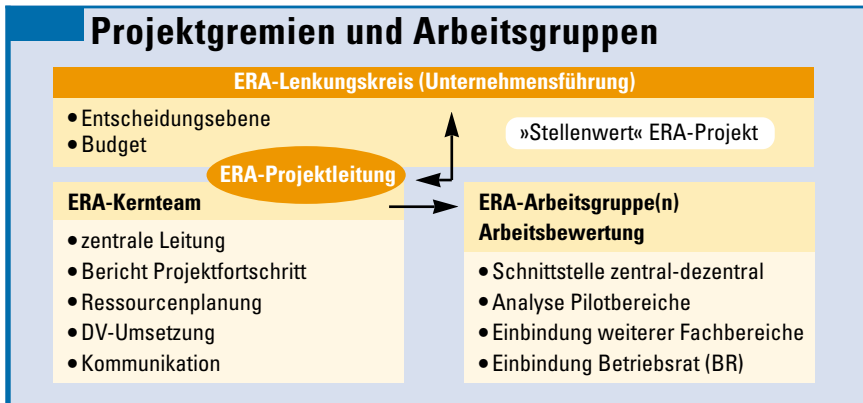


Abbildung 1: Das Projektteam verfolgt die Arbeitspakete in verschiedenen Arbeitsgruppen und wird durch die Unternehmensleitung im Lenkungsreis gestützt.

Mit dem Inkrafttreten des neuen Entgeltrahmens haben die Unternehmen die tarifvertragliche Vorgabe, die Vergütungsstrukturen in ihren Wertschöpfungsprozessen neu zu definieren. Per Direktionsrecht steht es allein dem Arbeitgeber zu, die Arbeitsorganisation und damit die Arbeitsaufgaben im Unternehmen zu gestalten. Es sind also vom Unternehmen festgelegte Arbeitsaufgaben, die dann nach den tariflichen Regelungen unter Mitsprache des Betriebsrats vergütet werden. Zwar ist diese Gestaltungsoption des Arbeitgebers nicht neu, aber sie wird bei einer Überprüfung des Status quo ein erstaunliches Potenzial aufdecken. Denn vielerorts liegen die tariflichen Grundentgeltkosten durch jahrelange Verstetigungseffekte um bis zu zehn Prozent, in Einzelfällen sogar mehr als zehn Prozent, über den tatsächlich zu bezahlenden Ansprüchen aus Arbeitstätigkeiten der Mitarbeiter. Viele Unternehmen gehen also in der Vergütung von einem zu hohen Grundentgelt aus, auf das dann noch

die weiteren Personalkosten wie Leistungsentgelt, Prämien oder die jährlichen Tarifierhöhungen aufbauen.

### Potenziale neuer Arbeitsorganisation

Würde ein Unternehmen diesen Missstand ohne ERA korrigieren wollen, wären die Folgekosten der damit verbundenen Änderungskündigungen und einhergehenden Rechtskosten (bei ungewissem Ausgang) höher als jeder Einspareffekt, ganz abgesehen von den Auswirkungen auf den Betriebsfrieden. Mit der Einführung von ERA und der Neubewertung der betrieblichen Arbeitsaufgaben aber kann genau hier eine neue Struktur gesetzt werden. Entscheidend für die individuelle Kostensituation vor Ort ist die konsequente Anwendung der ERA-Eingruppierungsbestimmungen. Denn die neue tarifliche Personalkostensituation ergibt sich, vereinfacht ausgedrückt, aus der Differenz von Ist-Bewertung minus ERA-Bewertung und den entspre-

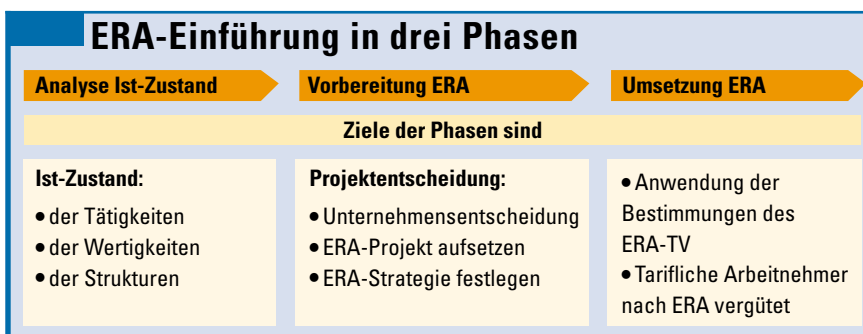


Abbildung 2: Nicht zuletzt, weil die Ist-Analyse die Fehler der Vergangenheit offenbart, scheuen viele Verantwortliche den ERA-Einstieg.

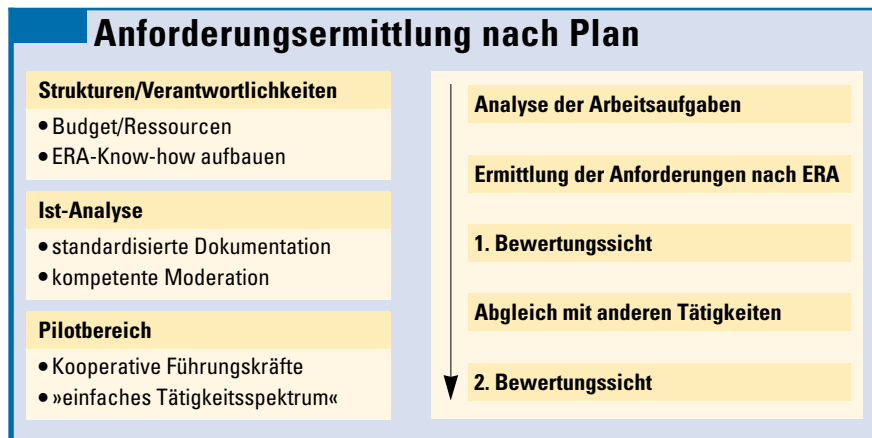


Abbildung 4: Beispiel für einen Einstieg in die Umsetzung der Arbeitsbewertung nach ERA.

chenden Ausgleichsbeträgen. Die Einspar-effekte zeigen sich dann im Laufe eines komplizierten fünfjährigen Anpassungsprozesses (Kostenneutralitätsphase).

Mitarbeiter, die heute noch in Lohn- oder Gehaltsgruppen eingruppiert sind, werden künftig nach den dann neu geltenden Entgeltgruppen und Tarifen vergütet. Natürlich unterliegt auch dieses Verfahren und die damit verbundene Ersteingruppierung der Mitarbeiter nach ERA den geltenden Mitbestimmungsrechten. Doch zur Erstanwendung haben die Tarifvertragsparteien in den ERA-Verträgen verkürzte und zeitlich überschaubare Verfahrensweisen festgeschrieben und so den Unternehmen die Möglichkeit zur Bewältigung dieser doch erheblichen Aufgabenfülle gegeben.

### Projektplan zur ERA-Einführung

Die Laufzeit für ein ERA-Einführungsprojekt lässt sich für ein mittelgroßes Unternehmen mit 500 bis 2000 Mitarbeitern mit den entsprechenden Teilprojekten auf etwa 18 Monate veranschlagen. Dabei nimmt die Definition und Festlegung der ERA-Einführungsstrategie bereits die Hälfte der gesamten Projektdauer ein. In Abbildung 3 werden die einzelnen Teilaufgaben in zeitlich abgestimmter Reihenfolge mit den entsprechenden Zeitfenstern über die Quartale dargestellt. Sind die aufgeführten Aufgaben auf die individuelle Unternehmenssituation abgestimmt und in Arbeitspakete aufgegliedert, gilt es, den optimalen Zeitrahmen zu definieren. Die Vorbereitungen zur ERA-Ein-

führungsstrategie beinhalten die individuelle Klärung folgender Aufgaben:

- Wettbewerb um Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt,
- wirtschaftliche und personelle Entwicklungsperspektive,
- Kostenberechnungen (Ist- und Soll-Simulationen),
- betriebliche Strategie bei der Definition des variablen Entgelts,
- Vorbereitung der Arbeitswirtschaft im Unternehmen.

Die zeitlichen Abhängigkeiten etwa zwischen dem Wettbewerb um die besten Fachkräfte und der zu erwartenden personellen Entwicklung beeinflussen in erheblichem Maß den anzustrebenden ERA-Einführungszeitpunkt. Der wiederum steht mit den Aussagen der Kostensimulation in Verbindung, die ihrerseits stetig an Aussagekraft gewinnt und auf der betrieblichen Arbeitswirtschaft basiert.

### Führungskräfte frühzeitig einbinden

Für die ERA-Anforderungsermittlung und die Umsetzung der Tarifbestimmungen ist der konsequente Anforderungsbezug bei der Bewertung der Arbeitsaufgaben von entscheidender Bedeutung. Methodisch sind unterschiedliche Vorgehensweisen einsetzbar, die aber im Kern alle dem in Abbildung 4 dargestellten Verfahren entsprechen sollten. Erfolg versprechend ist ein Mittelweg aus einer zentralen Vorgabe beziehungsweise Steuerung der Wertigkeiten von Arbeitsplät-

## Projektplan Entgeltrahmen-Tarifvertrag

Teilprojekte Hauptaufgabenbereiche	1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal	5. Quartal	6. Quartal
<b>ERA-Einführungsstrategie</b>				◇		
Wettbewerbsverhalten	■					
Wirtschaftliche und personelle Entwicklungsperspektive	■					
Kostensimulation Ist/Soll		■	■			
Definition Strategie Leistungsentgelt	■	■				
Vorbereitung der Arbeitswirtschaft	■	■				
<b>ERA-Anforderungsermittlung</b>		■	■	■	◇	
<b>Umsetzung der Tarifverträge</b>				■	■	■
<b>Betriebliche Kommunikation</b>	■	■	■	■	■	■

Abbildung 3: Spätestens bis 2009 müssen in allen Tarifregionen Deutschlands die ERA-Regelungen betrieblich umgesetzt werden.

zen und einer kooperativen Analyse vor Ort, mit gemeinsamer Bewertung durch die Betriebsparteien. So können abhängig von der individuellen Unternehmenssituation schon während der Anforderungsermittlung beide Betriebsparteien in den Bewertungsprozess nach § 99 BetrVG einsteigen. Auch eine, nach entsprechenden Schulungsmaßnahmen, frühzeitige Einbindung

der Führungskräfte in Bewertungsrunden, Arbeitsgruppen oder Workshops vereinfacht die Umsetzung der neuen tariflichen Vergütungsstrukturen. Die Erfahrung zeigt: Je frühzeitiger Führungskräfte in den Prozess der Arbeitsplatzanalyse und der damit einhergehenden tarifkonformen Arbeitsbewertung eingebunden werden, desto besser sind die Ergebnisse und deren Akzeptanz.



### Autor

**Gernot Plodeck,**  
ERA-Projektordinator  
Verband der Bayerischen Metall- und Elektro-Industrie,  
Geschäftsführer

execcon Unternehmensberatung,  
g.plodeck@execcon.de