
DIE ENTGELTRAHMENABKOMMEN DER METALL- UND ELEKTROINDUSTRIE

Eine vergleichende Betrachtung und Analyse der Regelungskomponenten mit Fokussierung auf das ERA NRW

Julia Massolle, April 2018

ZUSAMMENFASSUNG

Die Einführung des Entgeltrahmenabkommens und die damit verbundene Auflösung der Lohn- und Gehaltsstrukturen war die wichtigste Erneuerung des Tarifsystems der Metall- und Elektroindustrie des letzten Jahrzehnts. Die Gestaltung von Entgelten wurde dabei teilweise neu definiert und an die Entwicklungen in der Metall- und Elektrobranche angepasst. Elementar hierfür war die Auflösung von separaten Entgeltstrukturen für Angestellte und Arbeiter. Neben dem Grundentgelt wurden auch die Methoden der leistungsbezogenen Entgeltkomponente modifiziert.

Bundesweit ist nicht ein einheitlicher, sondern sind 11 verschiedene Entgeltrahmenabkommen, einer je Tarifbezirk, entstanden, die im Kern die gleichen Inhalte regulieren, jedoch Spezifika und Unterschiede beinhalten. Anhaltspunkt für die im weiteren Verlauf ausgestaltete Synopse war es eben diese Unterschiede in den Regelungskomponenten der Tarifverträge herauszuarbeiten, gegenüberzustellen und zu analysieren. Der Fokus wurde dabei auf den zweiten Teil der Entgeltgestaltung, auf die leistungsabhängigen Entgeltkomponenten, gelegt. Als Bestandteil der Analyse wird das Entgeltrahmenabkommen NRW in Beziehung zu denen der anderen Tarifbezirke gesetzt und deren Regulierungstiefe bewertet. Als Ergebnis der Synopse zeigt sich die verschiedene Bedeutsamkeit der leistungsabhängigen Entgeltkomponenten in den Tarifbezirken.

Die Synopse ist Teil des 2016 gestarteten und von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projekt „LERA“ – *Leistungsentgelt in NRW*, in dem die Anwendung der leistungsbezogenen Entgeltsysteme des ERA NRW auf der betrieblichen Ebene untersucht wurden. Aus dem Projekt sind zwei weitere Veröffentlichungen entstanden: eine Study über die Betriebsvereinbarungen zum Leistungsentgelt im ERA NRW und ein Report, welcher Fallstudien und daraus abgeleitete Kontextfaktoren und Bedingungen zur Anwendung von leistungsabhängigen Entgeltkomponenten beinhaltet.

Inhalt

1	Einleitung	4
1.1	Regelungsinhalte des Entgeltraahmenabkommens	4
1.2	Das Projekt „LERA“ – Leistungsentgelte in NRW	5
2	Eine Synopse zu den Entgeltraahmenabkommen der Metall- und Elektroindustrie	7
2.1	Strukturelle Unterschiede und Verbreitung	7
2.2	Ausarbeitung von Regelungskomponenten	18
2.3	Zusammenfassende Erkenntnisse für das ERA NRW	27
3	Ausblick	28
	Literatur	30
	Autorin	30

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Entgeltzusammensetzung nach ERA	5
Abbildung 2:	Entgeltgrundsätze der Entgeltrahmenabkommen	8
Abbildung 3:	Bundesweite Verbreitung der Entgeltmodelle	9
Abbildung 4:	Entgeltgrundsätze und zugehörige Methoden in NRW	11
Abbildung 5:	Entgeltgrundsätze und zugehörige Methoden in Baden-Württemberg	11
Abbildung 6:	Bundesweite Verbreitung von Leistungsbeurteilungsverfahren	14
Abbildung 7:	Bundesweite Verbreitung bevorzugter Leistungsbeurteilungsverfahren	15
Abbildung 8:	Leistungsvolumen des Zeit- und Leistungsentgeltes je Tarifbezirk	16
Abbildung 9:	Grad der Regulierung im ERA NRW bei der Prämie	21
Abbildung 10:	Grad der Regulierung im ERA NRW bei der Zielvereinbarung	24
Abbildung 11:	Grad der Regulierung im ERA NRW beim Beurteilungsverfahren	26
Abbildung 12:	Grad der Regulierung in NRW	27

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Überblick der zulässigen Methoden je Bezirk	12
------------	---------------------------------------------	----

1 Einleitung

In allen Tarifregionen der Metall- und Elektroindustrie ist der Kern des jeweiligen Tarifwerkes das Entgeltrahmenabkommen (ERA). Das Abkommen löste 2003 das alte Lohn- und Gehaltsrahmenabkommen in den Tarifregionen ab. Die Einführung des Entgeltrahmenabkommens und die damit verbundene Auflösung der Lohn- und Gehaltsstrukturen war die wichtigste Erneuerung des Tarifsystems der Metall- und Elektroindustrie des letzten Jahrzehnts. Die Gestaltung von Entgelten wurde dabei teilweise neu definiert und an die Entwicklungen in der Metall- und Elektrobranche angepasst. Elementar hierfür war die Auflösung von separaten Entgeltstrukturen für Angestellte und Arbeiter. Seit der Einführung von ERA werden die Entgelte beider Gruppen nach denselben Maßstäben und Regeln ermittelt.

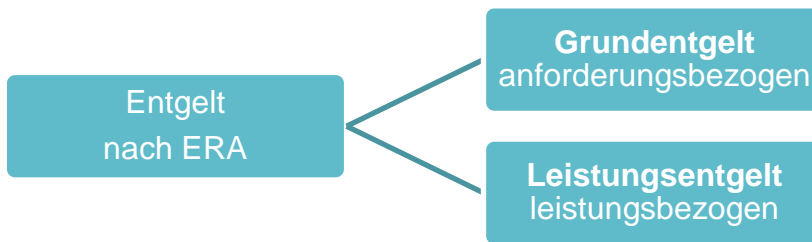
Die Einführung des Entgeltrahmenabkommens ist einem historischen Ereignis für die industriellen Beziehungen in der Metall- und Elektroindustrie gleichzusetzen, denn seine wesentlichen Neuerungen bedeuteten eine Änderung des Grundkonzeptes, eine Differenzierung der Grundentgelte und eine Neuregelung der Entgeltgrundsätze. Damit beschreibt ERA einen Systemwechsel in der Tarifpolitik (vgl. Huber/Schild 2004). Durch die ERA-Einführung wurden und werden weitreichende tarif-, betriebs- und mitbestimmungspolitische Grundlagen tangiert. Unumstritten wird der Erfolg der Umsetzung von ERA auf betrieblicher Ebene die Zukunft des Flächentarifvertrages nachhaltig beeinflussen.

1.1 Regelungsinhalte des Entgeltrahmenabkommens

Das Entgeltrahmenabkommen beinhaltet zentrale Regelungspunkte zur Gestaltung von Entgelten der Beschäftigten. Grundsätzlich ist von Regelungsrelevanz, wie und in welchen Grenzen die Ermittlung von Entgelt (ehemals Lohn- und Gehalt) auf der betrieblichen Ebene vollzogen wird. Dazu gehören die Feststellung von Verfahren der Arbeitsbewertung, Einstufung und Eingruppierung, die Regelungen zu gültigen Entgeltgrundsätzen und Methoden, die Regelungen zu Reklamationen und insbesondere die Festlegung von Kriterien zum Leistungsentgelt etc.

Das Entgelt nach ERA setzt sich zusammen aus dem Grundentgelt und dem Leistungsentgelt. Das Grundentgelt wird anforderungsbezogen ermittelt, d. h. für die Findung des Grundentgeltes werden die Anforderungen ermittelt, die für die Ausführung der Arbeitsaufgabe erforderlich sind, unabhängig von der Qualifikation des einzelnen Beschäftigten, der diese Arbeit ausführt. Durch das Leistungsentgelt soll die persönliche oder gruppenbezogene Leistung der Beschäftigten im Rahmen der Arbeitsaufgabe abgebildet werden.

Abbildung 1: Entgeltzusammensetzung nach ERA



Quelle: eigene Darstellung

Die Entgeltgestaltung ist ein elementares, hoch sensibles und gleichzeitig komplexes Element tarifpolitischer Austauschbeziehungen. Aufgrund dessen waren die Verhandlungen rund um das ERA von langwierigen Prozessen geprägt, in denen die unterschiedlichen Interessenlagen und Vorstellung einer modernen Entgeltgestaltung der Tarifvertragsparteien sowie regionale Spezifika zusammengebracht werden mussten. Als Resultat dieser Aushandlungen sind 11 Entgeltrahmenkommen, je Tarifbezirk¹ einer, entstanden, die im Kern ähnlich, jedoch in ihren Spezifika teilweise erhebliche Unterschiede beinhalten.

1.2 Das Projekt „LERA“ – Leistungsentgelte in NRW

Mit dem im Jahr 2016 gestarteten und von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projekt „LERA“ – *Leistungsentgelt in NRW* wurde die Anwendung der leistungsbezogenen Entgeltsysteme des ERA NRW auf der betrieblichen Ebene untersucht. Im Mittelpunkt stand die Frage, wie sich die Systeme um das Leistungsentgelt in den Betrieben entwickelt haben und wie diese angewendet werden. Das Ziel des Projektes bestand darin zu verallgemeinerbaren Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen für eine flächendeckende Umsetzung von Leistungsentgelten in den M+E-Betrieben in NRW zu kommen.

Der Fragestellung wurde durch zwei Teilprojekte nachgegangen, welches je ein spezifisches Setting aus wissenschaftlichen Methoden beinhaltetete.

- Durch die wissenschaftliche **Analyse von Betriebsvereinbarungen** zum Leistungsentgelt im ERA NRW wurden betriebliche Regelungen und Gestaltungsmöglichkeiten des ERA erschlossen. Das Ergebnis der Analyse „Leistungsentgelt im Rahmenentgeltabkommen der Metall- und Elektroindustrie in NRW“ können Sie unter folgendem Link herunterladen: [https://www.boeckler.de/5248.htm?produkt=HBS-006950&chunk=1&jahr=.](https://www.boeckler.de/5248.htm?produkt=HBS-006950&chunk=1&jahr=)
- Durch **Fallstudien** in ausgewählten Betrieben der Metall- und Elektroindustrie und ergänzenden Experteninterviews mit Vertretern der Tarifpolitik konnten wichtige Kontextfaktoren und Bedingungen zur Anwen-

¹ Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg, Bayern, Berlin Brandenburg, Küste, Mittelgruppe (Rheinland-Pfalz, Hessen, Saarland), Niedersachsen, Osnabrück-Emsland, Sachsen-Anhalt, Sachsen und Thüringen

derung von leistungsabhängigen Entgeltkomponenten erschlossen werden. Die Ergebnisse wurden ebenfalls bei der Hans-Böckler-Stiftung als Mitbestimmungspraxis veröffentlicht. Diese können Sie unter folgendem Link herunterladen: [https://www.boeckler.de/111681.htm?produkt=HBS-006984&chunk=1&jahr=.](https://www.boeckler.de/111681.htm?produkt=HBS-006984&chunk=1&jahr=)

Neben der betrieblichen wurde zusätzlich in dem Projekt LERA eine **tarifpolitische Ebene** erschlossen bei der die verschiedene Gestaltung der Entgeltrahmenabkommen im Mittelpunkt stand. Ziel dessen war es die unterschiedlich ausgearbeiteten Regelungskomponenten der 11 Entgeltrahmenabkommen gegenüber zustellen, zu vergleichen und im letzten Schritt zu analysieren. Die daraus entstandene Synopse ist Gegenstand dieses Papieres und wird im Folgenden kleinschrittig erläutert.

2 Eine Synopse zu den Entgeltrahmenabkommen der Metall- und Elektroindustrie

Bei der Aushandlung der Entgeltrahmenabkommen wurde kein einheitlicher Tarifvertrag, sondern je Tarifbezirk ein eigener Tarifvertrag ausgehandelt. Zwar ähneln sich die Tarifverträge im Kern, doch lassen sich regionale Spezifika, Historien und unterschiedliche Ideen und Vorstellungen in Bezug auf die Entgeltgestaltung erkennen.

Mit der vorliegenden Synopse soll ein Überblick über die wesentlichen Unterschiede zwischen den Entgeltrahmenabkommen der einzelnen Tarifbezirke gegeben werden und das Entgeltrahmenabkommen von NRW in Beziehung zu denen gesetzt werden. Wie auch generell in dem Projekt „LE-RA“ wird dabei der Fokus auf die variablen Entgeltbestandteile im Zeit- und Leistungsentgelt gelegt. Diese unterscheidet sich vom Grundentgelt dahingehend, dass diese in direkter Abhängigkeit von der individuellen Leistung des Beschäftigten ermittelt werden. Jeder Tarifbezirk hat mit dem ERA-Abschluss Prinzipien und Regularien zur Ermittlung des leistungsabhängigen Entgeltes festgelegt. Dabei ist erkennbar, dass die Idee einer variablen Entgeltgestaltung unterschiedlich zwischen den Bezirken vertreten und letztendlich im ERA verankert worden ist.

Die Synopse verfolgt dabei zwei Ziele: Zum einen soll ein Überblick über die Verbreitung wichtiger Kernelemente gegeben werden. Hierzu wird im Kapitel 2.1 auf die Verbreitung der *Entgeltgrundsätze*, *Entgeltmethoden* und das *Leistungsentgeltvolumen* eingegangen. Zum anderen wird ein Überblick über die verschiedenen Regularien und Lösungen der Tarifbezirke zur Gestaltung des variablen Entgeltbestandteiles gegeben. Im zweiten Teilkapitel (2.2) wird diese Bandbreite dargestellt und das Entgeltrahmenabkommen NRW ins Verhältnis zu denen der anderen Tarifverträge gesetzt.

Um die Entgeltrahmenabkommen sinnvoll vergleichen zu können, werden zur Komplexitätsreduktion nur die wichtigen Unterschiede dargestellt. Nur im Einzelfall, etwa bei besonderen Vereinbarungen, wird auf detaillierte Vertragsspezifika hingewiesen.

2.1 Strukturelle Unterschiede und Verbreitung

Wie eingangs erwähnt, hatten in jedem Tarifbezirk unterschiedliche Interessenlagen und regionale Spezifika Einfluss auf das Entgeltrahmenabkommen. Zwischen den Entgeltrahmenabkommen zeigen sich dabei teilweise große strukturelle Unterschiede, die darauf verweisen, dass das Thema einer leistungsabhängigen Entgeltgestaltung sehr unterschiedlich in den Tarifbezirken gewichtet ist.

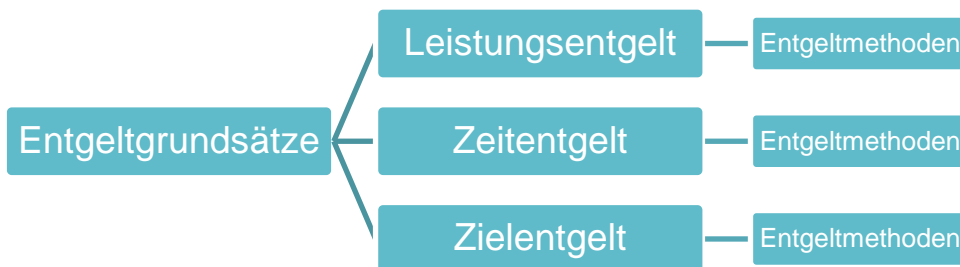
Dieses Kapitel gibt einen Überblick über die wichtigsten Kernelemente von variablen Entgeltsystemen. Hierzu werden die Regularien zu *Entgeltgrundsätzen*, den *Entgeltmethoden* und dem *Leistungsentgeltvolumen* erläutert und die Verbreitung der tariflichen Lösungen dargestellt.

2.1.1 Die Entgeltgrundsätze

In den Entgeltrahmenabkommen lassen sich drei Entgeltgrundsätze finden: das Leistungs-, Zeit- und Zielentgelt. Dabei steht jeder Entgeltgrundsatz für eine übergeordnete Systematik zur Gestaltung und Ermittlung des leistungsabhängigen Entgeltbestandteils (vgl. Rohnert et al. 2014: 219):

- Im *Leistungsentgelt* ist die erbrachte Leistung des Beschäftigten Ausgangspunkt für die Ermittlung des Entgeltes. Wesentlich für das Leistungsentgelt ist, dass das Verhältnis zwischen Entgelt und Leistung von vornerein vereinbart und damit fest ist (ebenda: 220).
- Anders sieht dies im *Zeitentgelt* aus: Die Grundlage für die Entgeltbestimmung ist hierbei die reine Arbeitszeit des Beschäftigten. Das Entgelt wird unabhängig von der Leistung des Beschäftigten ermittelt (ebenda).
- Ein Sonderfall bildet das *Zielentgelt*. Neben der Tatsache, dass es nur in Bayern als eigenständiger Entgeltgrundsatz vorkommt, steht es für keine eigene Art der Entgeltermittlung, sondern lässt sich von der Vorgehensweise her dem Leistungsentgelt zuordnen. Das Verhältnis zwischen Leistung und Entgelt ist fest definiert. Die Entgelthöhe bestimmt sich dabei aus dem Erreichungsgrad bestimmter Ziele (die einzelnen Methoden werden ausführlich im Kapitel 3 erläutert).

Abbildung 2: Entgeltgrundsätze der Entgeltrahmenabkommen



Quelle: eigene Darstellung

In jedem Entgeltrahmenabkommen wurden die Entgeltgrundsätze festgelegt, die in den jeweiligen Tarifbezirken zur Entgeltgestaltung genutzt werden können. Den Entgeltgrundsätzen sind zudem bestimmte Methoden zugeordnet, durch die final die Entgelthöhe ermittelt wird. In letzter Instanz obliegt es den Betriebsparteien, über die Entgeltgrundsätze und -methoden in den Betrieben zu befinden und damit die Art und Weise der Entgeltermittlung festzulegen. Dabei sollte die Festlegung der Entgeltgrundsätze und -methoden an den betrieblichen Erfordernissen orientiert sein. In einem späteren Schritt wird mithilfe einer entsprechenden Methode die Höhe des leistungsabhängigen Entgeltes ermittelt.

Aus gewerkschaftlicher Sicht ist bei der Bestimmung über den Entgeltgrundsatz der Aspekt der Mitbestimmung elementar. Grundsätzlich hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht nach § 87.1 Abs. 10 BetrVG zu allen Fragen der betrieblichen Lohngestaltung, insbesondere die Aufstellung von

Entlohnungsgrundsätzen und die Einführung und Anwendung von neuen Entlohnungsmethoden sowie deren Änderung (§ 87.1 Abs. 10 BetrVG). Darüber hinaus bestehen weitere Mitbestimmungsrechte zur Gestaltung von Leistungsentgelten durch den § 87.1 Abs. 11 BetrVG, explizit bei der Festsetzung von Akkord- und Prämiensätzen sowie vergleichbarer leistungsbezogener Entgelte, einschließlich der Geldfaktoren (§ 87.1 Abs.11 BetrVG). Explizit sei an dieser Stelle auch ergänzend auf den Absatz 6 (§ 87.1. Abs. 6 BetrVG) hingewiesen, der das Mitbestimmungsrecht bei technischen Einrichtungen zur Leistungsüberwachung festlegt. In den Empfehlungen der Gewerkschaften wird daher der Entgeltgrundsatz Leistungsentgelt dem des Zeitentgelts vorgezogen, da hier die Mitbestimmung der Betriebsräte über die Leistungsbestimmungsgrößen erheblich weiter gefasst ist und sie somit einen wichtigen Beitrag zur betrieblichen Leistungsbegrenzung herstellen können.

Grundsätzlich lassen sich in den Tarifbezirken drei Variationen von Entgeltgrundsätzen finden. Diese sind nachfolgend mit den Buchstaben A bis C gekennzeichnet. *Modell A* umfasst die tarifliche Vereinbarung, dass zwei Entgeltgrundsätze anwendbar sind, nämlich das Zeit- und das Leistungsentgelt. Im *Modell B* sind alle drei Leistungsentgeltgrundsätze, sprich das Zeit-, Leistungs- und Zielentgelt möglich. Im Gegensatz hierzu ist im *Modell C* nur das Leistungsentgelt als Entgeltgrundsatz zulässig.

Die Häufigkeit der Modelle unterscheidet sich stark: In neun von elf Fällen wurde das Modell A vereinbart. Je einmal sind die Modelle B und C, nämlich in Bayern und Baden-Württemberg, zu finden. Die angefügte Abbildung gibt einen Überblick, welches Modell in welchen Tarifbezirken zulässig ist:

Abbildung 3: Bundesweite Verbreitung der Entgeltmodelle



Quelle: eigene Darstellung

Aus der Vereinbarung über die jeweiligen Entgeltgrundsätze lassen sich Rückschlüsse auf politische Willensbildungsprozesse schließen, wie nachfolgend vereinfacht dargestellt wird.

In Baden-Württemberg herrschte zum Zeitpunkt des ERA-Aushandlungsprozesses eine regelrechte Aufbruchsstimmung. Beide Tarifvertragsparteien sahen im ERA die Chance die veralteten Entgeltsystematiken neu zu gestalten. Es bestand Konsens darüber, dass die Unterscheidung zwischen Angestellten und Arbeitern in dem Zuge grundlegend abgeschafft werden sollte. Dieser Anspruch bestand auch für die Gestaltung der leistungsabhängigen Entgeltkomponente. Dieses sollte für alle Beschäftigte ausnahmslos nach dem System eines Entgeltgrundsatzes ermittelt werden. Daher fand mit dem Leistungsentgelt ein einziger Entgeltgrundsatz Einzug in das Entgeltrahmenabkommen (vgl. Bahn Müller/Schmidt 2009). Als möglicherweise beabsichtigter Nebeneffekt wurden damit auch die Mitbestimmungsrechte für Betriebsräte maximiert, da nun grundsätzlich der § 87.1 Abs. 10 BetrVG und automatisch der § 87.1 Abs. 11 BetrVG berücksichtigt werden muss.

Die Besonderheit im Tarifgebiet Bayern, dem einzigen Gebiet, in dem auch das Zielentgelt als Entgeltgrundsatz zum Tragen kommt, lässt sich bei genauerer Betrachtung als „Besonderheit“ relativieren: Ein genauer Blick in das Entgeltrahmenabkommen zeigt, dass die drei Entgeltgrundsätze nicht gleichwertig zu sehen sind. Die Einführung des Zielentgelts wird dadurch erschwert, dass seine Einführung durch eine freiwillige Betriebsvereinbarung legitimiert werden muss. Hingegen liegen zur Einführung der anderen Entgeltgrundsätze keine ähnlichen Bedingungen vor. Dadurch wird deutlich, dass wie auch bei den meisten anderen Entgeltrahmenabkommen der Schwerpunkt auf dem Leistungs- und Zeitentgelt liegt. Warum das Zielentgelt in Bayern als eigener Entgeltgrundsatz unter dem Namen Zielentgelt angewendet wird und nicht wie in den anderen Tarifbezirken als eine Methode des Leistungsentgelts lässt sich nicht ergründen. Möglich ist, dass Bayern hierdurch Transparenz schaffen wollte, in dem jedem Entgeltgrundsatz eindeutige Entgeltmethoden zugeordnet sind.

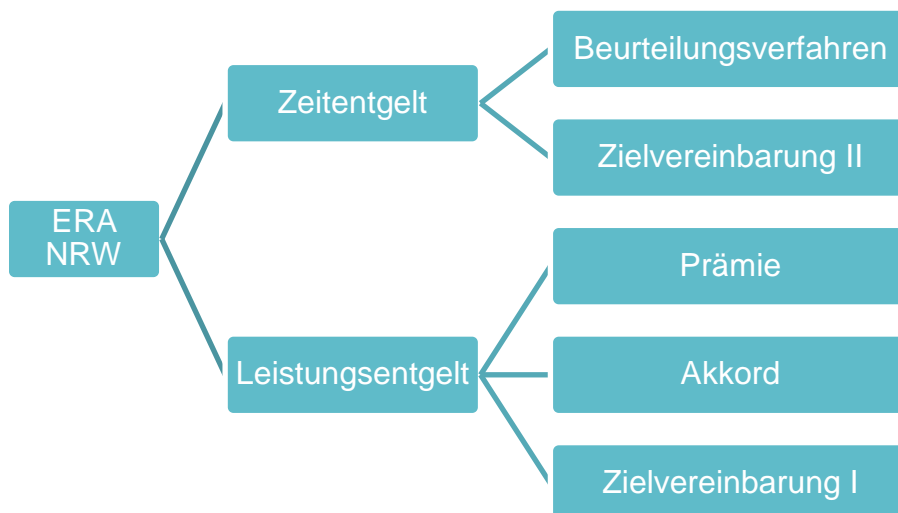
In NRW wurde mit dem Modell A die gängigste Kombination der Entgeltgrundsätze vereinbart. Es ist zu vermuten, dass dies die einfachste tarifliche Lösung darstellt, alte und neue Systematiken zur Entgeltgestaltung miteinander zu verbinden.

2.1.2 Die Entgeltmethoden

Für die Gestaltung der leistungsabhängigen Entgeltkomponente sind neben den Entgeltgrundsätzen die Entgeltmethoden entscheidend. Sie beschreiben das genaue Verfahren und die Vorgehensweise zur Ermittlung des leistungsabhängigen Entgeltbestandteiles. Grundsätzlich sind in den Tarifverträgen insgesamt sechs Methoden zu finden: der Akkord, die Prämie, die Zielvereinbarung I und II, das Beurteilungsverfahren und die Provision. In manchen Tarifbezirken findet sich statt der Methoden Akkord und Prämie übergeordnet der Begriff „Kennzahlenvergleich“. In NRW findet sich die Besonderheit, dass die Methoden teilweise anders bezeichnet werden (siehe hierzu Tabelle 1).

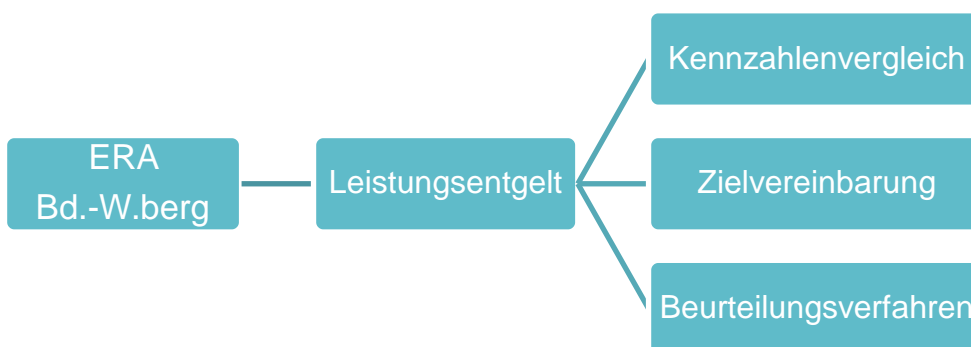
Jedem Entgeltgrundsatz sind bestimmte Methoden zugeordnet, durch die nach dem übergeordneten Verfahren des jeweiligen Entgeltgrundsatzes das Entgelt eines Beschäftigten ermittelt und bestimmt werden kann. Dabei fällt auf, dass bei der Zuordnung nicht alle Tarifbezirke gleich vorgegangen sind. In NRW wurde, wie auch in den meisten anderen Tarifbezirken, für das Leistungsentgelt die Methoden Prämie, Akkord und Zielvereinbarung („Zielvereinbarung I“ genannt, kennzahlengestützt) festgelegt. Im Zeitentgelt ist für NRW das Beurteilungsverfahren vorgesehen sowie – und dies ist eine Besonderheit aus NRW – ein Zielvereinbarungssystem im Zeitentgelt (Zielvereinbarung II, entspricht „Zielbeurteilung“). Eine weitere Besonderheit findet sich beispielsweise in Baden-Württemberg: Dem alleinigen Entgeltgrundsatz Leistungsentgelt wurden drei Methoden zur Gestaltung der leistungsabhängigen Entgeltkomponente zugeordnet, dazu gehört in diesem Fall auch die Beurteilung, die z.B. in NRW ausschließlich für das Zeitentgelt vereinbart wurde.

Abbildung 4: Entgeltgrundsätze und zugehörige Methoden in NRW



Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 5: Entgeltgrundsätze und zugehörige Methoden in Baden-Württemberg



Quelle: eigene Darstellung

Eine weitere Besonderheit ist in Bayern zu finden: die Methode der Zielvereinbarung ist als eigenständiger Entgeltgrundsatz verankert. Hierdurch erfährt die Zielvereinbarung im bayrischen ERA quasi eine Aufwertung, da sie als Entgeltgrundsatz die Prinzipien festlegt, nach denen im Unternehmen das Entgelt bestimmt wird, und wie die Vergütung insgesamt oder in wesentlichen Teilen zu gestalten ist. An den jeweiligen Besonderheiten wird ersichtlich, dass trotz hoher Einheitlichkeit in den Gesamtregularien des ERA doch vielfältige Differenzierungen auf Ebene der Tarifbezirke zu finden sind.

Zu der Verankerung der einzelnen Entgeltmethoden in den Tarifbezirken gibt die folgende Tabelle einen Überblick:

Tabelle 1: Überblick der zulässigen Methoden je Bezirk

	Akkord Prämie Kennzahlenvergleich		Zielvereinbarung	Beurteilung	Provision
NRW	X	X	X Zielvereinbarung I	X Zusätzlich nach den Kriterien von ZV II	X
Baden- Württemberg	X		X	X	
Bayern	X	X	X	X	
Berlin Brandenburg	X	X	X	X	X
Küste	X	X	X	X	X
Mittelgruppe	X		X	X	
Niedersachsen	X	X	X	X	
Osnabrück- Emsland	X	X	X	X	
Sachsen- Anhalt		X	X	Allgemein Leistungszulagen ohne Beurteilungsverfahren	
Sachsen	X		X	X	
Thüringen	X		X	X	

Quelle: eigene Darstellung

Die Spalte 1 erfasst die Methode, bei der die Leistungsfeststellung durch den Vergleich von Kennzahlen erfolgt. In den Entgeltrahmenabkommen finden sich dabei Regelungen über die Verfahrensweise für konkrete Methoden, wie Akkord und Prämie, oder allgemein für das Verfahren des Kennzahlenvergleichs. In allen Tarifbezirken ist diese Methoden vereinbart worden.

Auffällig ist, dass in Sachsen-Anhalt kein Akkordentlohnungssystem, sondern nur ein Prämienmodell vereinbart wurde. Schaut man genauer in den Tarifvertrag fällt auf, dass die Regelungen zum Prämienmodell so gestaltet sind, dass sich die Methode Akkord hier durchaus wiederfinden lässt. So sind Regelungen zu typischen Merkmalen des Akkords, wie z.B. Zeitfaktoren dort geregelt. In den Bundesländern mit Kennzahlenvergleich ist etwas Vergleichbares festzustellen. Im ERA Baden-Württemberg sind die Regelungen zum Kennzahlenvergleich eindeutig für ein Prämiensystem ausgelegt. In §17.3.6 ERA BAY findet sich in einer Protokollnotiz der Hinweis, dass diese auch den Prämien vergleichbare Akkordsysteme angewendet werden können. Dahinter ist zu vermuten, dass der Akkord als Entgeltmethode in Baden-Württemberg aus tarifpolitischer Perspektive nicht länger unterstützt werden soll, gleichzeitig ist den Betrieben die Möglichkeit gegeben worden ein betrieblich vorhandenes und akzeptiertes Akkordsystem auf die ERA-Strukturen zu übertragen. Langfristig soll dieses jedoch auf ein Prämiensystem umgestellt werden. Ähnliches ist für die Tarifbezirke Mittelgruppe, Sachsen und Thüringen festzustellen.

In der zweiten Spalte ist die Häufigkeit der Zielvereinbarung angegeben. In NRW wird diese „Zielvereinbarung I“ genannt. In einer Zielvereinbarung werden Ziele nach objektiven Messgrößen für Beschäftigte vereinbart. Am Ende eines bestimmten Zeitraumes (meist ein Jahr) wird der jeweilige Zielerfüllungsgrad der Ziele gemessen und daraus die Leistung des einzelnen Beschäftigten abgeleitet. Die Zielvereinbarung ist als Methode in allen Tarifbezirken zulässig.

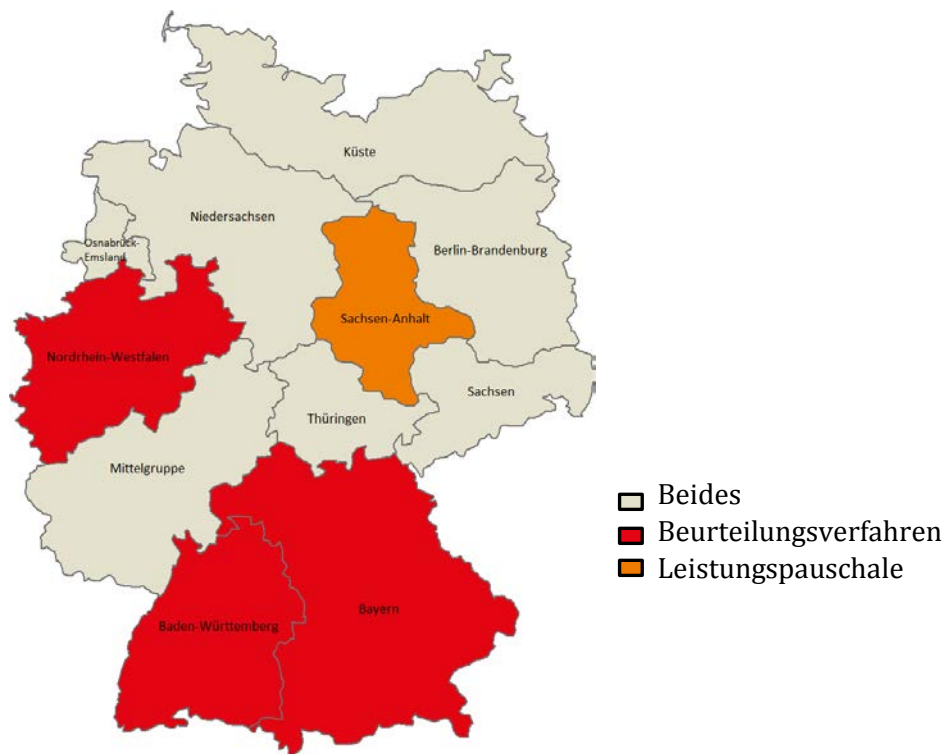
Die dritte Spalte bildet die Häufigkeit der Methode „Beurteilung“ (Beurteilungsverfahren) ab, welche in NRW durch die Möglichkeit von „Zielvereinbarung II“ ergänzt wird. In diesem Verfahren beurteilt der Vorgesetzte die Leistung des Beschäftigten. Durch Zielvereinbarung II besteht die Möglichkeit, dass abweichend von den festgelegten Kriterien im Beurteilungsverfahren, zielbezogene Bezugsmerkmale aus der übertragenen Arbeitsaufgabe in das Beurteilungsverfahren einfließen können (§9, Nr. 7 ERA NRW). Hier fällt der Tarifbezirk Sachsen-Anhalt auf, in dem zwar das Zeitentgelt angewandt wird, jedoch ein Beurteilungsverfahren zur Ermittlung der leistungsabhängigen Entgeltkomponente grundsätzlich nicht vorgesehen ist. Es wird pauschal eine Leistungszulage ohne vorheriges Beurteilungsverfahren gezahlt.

Regelungen zur Entgeltmethode Provision finden sich ausschließlich in den drei Tarifbezirken NRW, Berlin-Brandenburg und Küste.

Das Beurteilungsverfahren im Zeitentgelt als Sonderfall

Bei genauerer Betrachtung des Beurteilungsverfahrens sind zwischen den Tarifbezirken weitere Unterschiede festzustellen. In vielen Tarifbezirken steht es den Betrieben offen, entweder das Beurteilungsverfahren zu benutzen oder stattdessen eine für jeden Beschäftigten pauschale Leistungszulage zu zahlen. Die angefügte Abbildung 6: Bundesweite Verbreitung von Leistungsbeurteilungsverfahren zeigt, welche Verfahren in welchem Tarifbezirk zulässig sind.

Abbildung 6: Bundesweite Verbreitung von Leistungsbeurteilungsverfahren

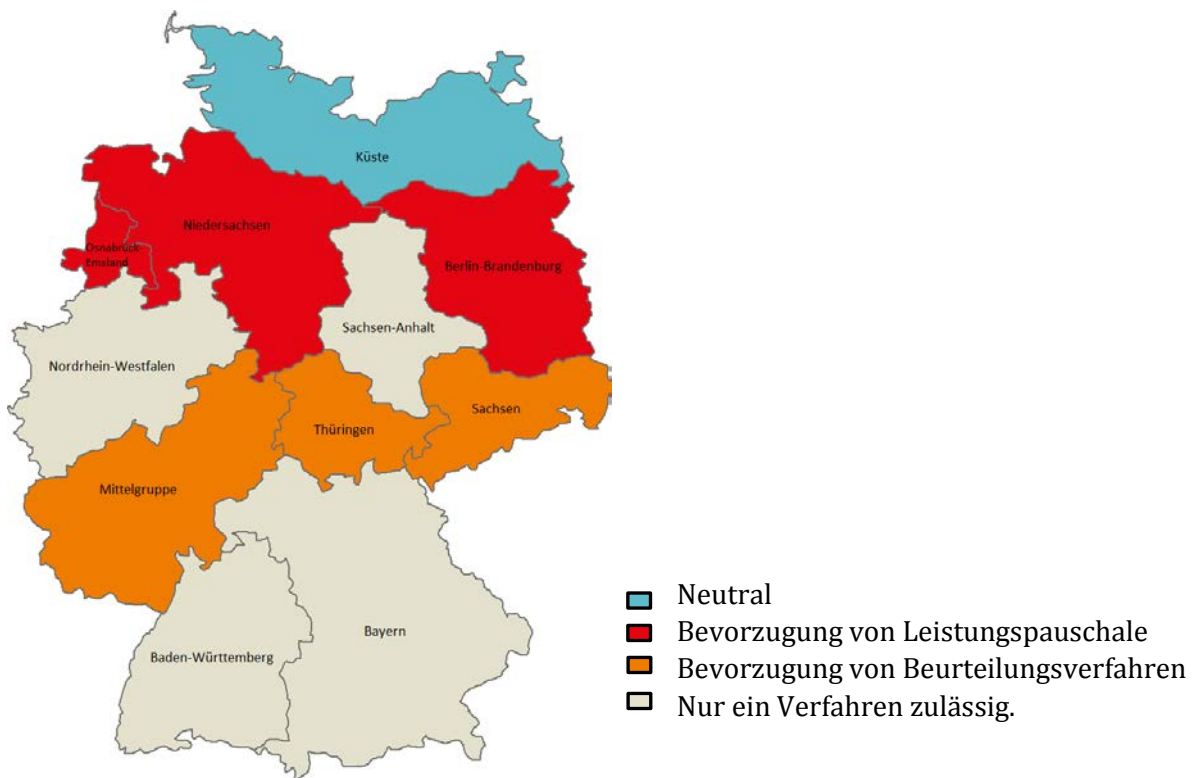


Quelle: eigene Darstellung

In den rot markierten Tarifbezirken (NRW, Baden-Württemberg und Bayern) ist ausschließlich das Beurteilungsverfahren zulässig. Im Gegensatz hierzu ist in Sachsen-Anhalt nur die Zahlung einer Leistungspauschale im Tarifvertrag festgehalten (orange markiert). In allen anderen Tarifbezirken (sandfarben hinterlegt) besteht prinzipiell die Möglichkeit eines der beiden Verfahren auf betrieblicher Ebene anzuwenden.

Eine weiteres Ergebnis der Synopse unterstreicht diesen Befund: Aus den Tarifverträgen ist zu erkennen, dass in den blau-markierten Tarifbezirken die Verfahren der Leistungsbeurteilung und der Leistungspauschale unterschiedlich ausreguliert sind. Dies zeigt sich durch den Regelungsumfang in den jeweiligen Tarifverträgen. Das bevorzugte Verfahren ist deutlich umfangreicher geregelt. Aufschluss hierüber gibt die folgende Landkarte:

Abbildung 7: Bundesweite Verbreitung bevorzugter Leistungsbeurteilungsverfahren



Quelle: eigene Darstellung

Sandfarben sind hier die Tarifbezirke markiert, die nicht zwei Verfahren zulassen (siehe hierzu die Abbildung davor). Interessant sind die andersfarbigen Tarifbezirke. Neutral gegenüber den zwei Verfahren verhält sich die Küste (türkis). Beide Verfahren sind umfassend im Entgeltrahmenabkommen geregelt, so dass keine Präferenz zu erkennen ist. Anders sieht das bei den rot-markierten Tarifbezirken aus, sprich Osnabrück-Emsland, Niedersachsen und Berlin-Brandenburg. Die jeweiligen Tarifverträge lassen erkennen, dass hier eindeutig die Zahlung einer Leistungspauschale bevorzugt wird. Das Beurteilungsverfahren wird lediglich erwähnt. Umgekehrt zeigt sich dies in den orangefarbenen Bezirken, welche auf der Karte einen mittleren Gürtel bilden. So wird in der Mittelgruppe, in Thüringen und Sachsen deutlich das Beurteilungsverfahren präferiert.

Diese Unterschiede zeigen, dass die Idee einer leistungsabhängigen Entgeltgestaltung im Zeitentgelt unterschiedlich in den Tarifbezirken getragen und letztendlich auch gestaltet ist. NRW setzt dabei zusammen mit den Tarifbezirken Baden-Württemberg und Bayern einen deutlichen Akzent, indem ausschließlich das Beurteilungsverfahren und keine Pauschale zulässig ist. In NRW kommt als Besonderheit noch hinzu, dass zusätzlich die Methode Zielvereinbarung II im Zeitentgelt angewendet werden kann. Als Grund dafür, warum einige Tarifbezirke den Weg über eine Leistungspauschale offen gelassen haben, lässt sich in dem zeitlichen Aufwand für die Unternehmen zu vermuten. Die Zahlung einer Leistungspauschale an alle Beschäftigte im Zeitentgelt ist mit deutlich weniger Aufwand verbunden.

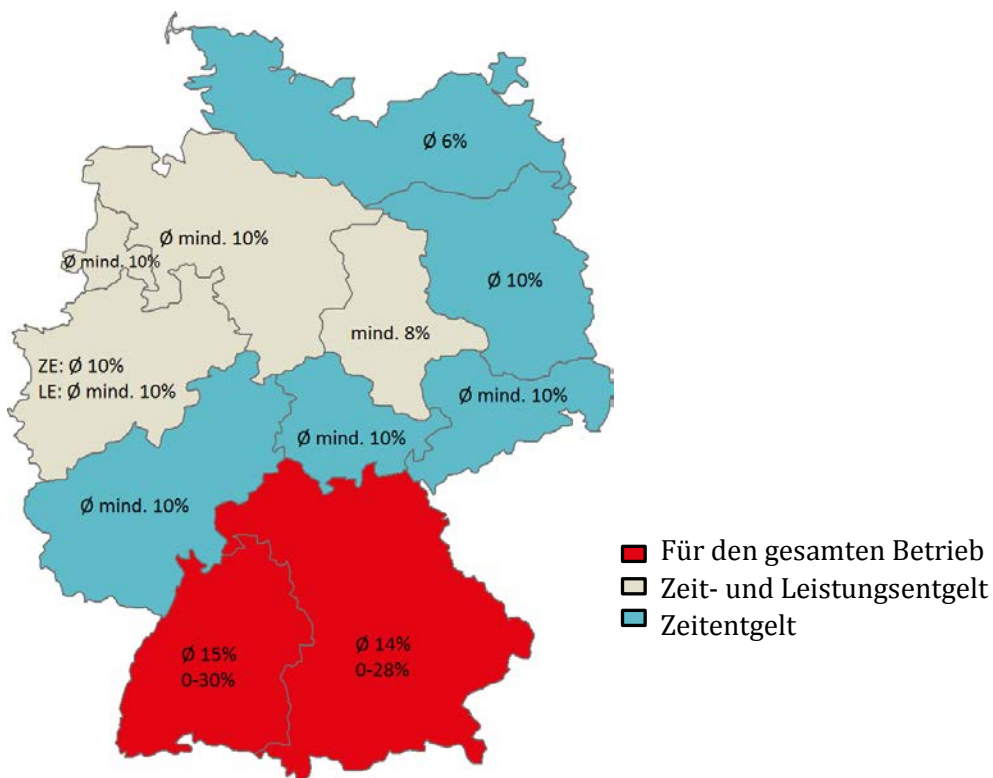
Gleichzeitig ist aber auch erkennbar, dass es den Tarifvertragsparteien nicht grundlegend gelungen ist, die leistungsgerechte Entgeltgestaltung konsequent in das Entgeltrahmenabkommen im Zeitentgelt einzubauen.

2.1.3 Das Leistungsentgeltvolumen

Wie sehr der Gedanke einer leistungsgerechten Entgeltgestaltung tatsächlich Einzug in die Tarifbezirke erhalten hat, ist anhand der Höhe des im Tarifvertrag festgelegten Leistungsentgeltvolumens auszumachen. Dieses beschreibt das Verhältnis zwischen dem Grund- und Leistungsentgelt, sprich die prozentuellen Anteile der Entgeltarten am Gesamtentgelt. Dabei sind in den Tarifverträgen drei Ausweisungsarten des Leistungsentgeltvolumens zu erkennen²: solche, welche die Höhe für den *gesamten Betrieb*, separat für das *Zeit- und Leistungsentgelt* und *ausschließlich* für das *Zeitentgelt* angeben.

Über die Höhe der Leistungsentgeltvolumen und deren Verbreitung gibt die folgende Abbildung 8: Leistungsvolumen des Zeit- und Leistungsentgeltes je Tarifbezirk Auskunft:

Abbildung 8: Leistungsvolumen des Zeit- und Leistungsentgeltes je Tarifbezirk



Quelle: eigene Darstellung

² Unterschiedliche Bezugsgrößen (z.B. je Entgeltgruppe oder vorgegebene Gruppen von Entgeltgruppen) wurden hierbei zur Komplexitätsreduktion nicht näher differenziert.

Die Farbmarkierung lassen die bereits benannten drei Ausweisungsarten erkennen. In den rot hinterlegten Tarifbezirken ist das Leistungsentgeltvolumen für den gesamten Betrieb im Entgeltrahmenabkommen festgeschrieben. In Bayern soll dieses im Durchschnitt 14%, in Baden-Württemberg 15% betragen. Zusätzlich ist in den Bezirken eine Spannweite angegeben, welche die Höhe des *individuellen Leistungsentgeltvolumens* beschreibt. So muss in Baden-Württemberg das Leistungsentgeltvolumen für den individuellen Beschäftigten zwischen 0 und 30 % betragen. In Bayern liegt dieser Wert bei 0 bis 28%.

In den türkis markierten Bundesländern (Mittelgruppe, Thüringen, Sachsen, Berlin-Brandenburg, Küste) wurde nur ein Leistungsentgeltvolumen für das Zeitentgelt festgelegt. Die Höhe der leistungsabhängigen Entgeltkomponente im Leistungsentgelt ist demnach nicht tariflich reguliert und wird im Einzelfall auf der betrieblichen Ebene vereinbart. Die Tarifbezirke Küste und Berlin-Brandenburg geben einen Durchschnittswert in den Tarifverträgen an. In den anderen Bezirken wird zusätzlich betont, dass es sich dabei um einen Mindestwert handelt. Im Vergleich sticht dabei der Tarifbezirk Küste hervor, wo die Leistungszulage nur bei durchschnittlich 6 % festgeschrieben ist. In allen anderen muss dieses im Durchschnitt bei 10 % liegen.

Die Tarifbezirke NRW, Osnabrück-Emsland, Niedersachsen und Sachsen-Anhalt bilden den sandfarben-eingefärbten Bereich. Die Tarifbezirke haben zwar ein Volumen je Entgeltgrundsatz festgelegt, es zeigt sich aber, dass mit Ausnahme von NRW, zwischen den Entgeltgrundsätzen keine nennenswerten Unterschiede festzustellen sind. In Osnabrück-Emsland und Niedersachsen soll im Zeit- und Leistungsentgelt ein durchschnittlicher Wert von 10%, in Sachsen-Anhalt von 8% erreicht werden. Im Entgeltrahmenabkommen NRW wird das Leistungsentgeltvolumen für beide Entgeltgrundsätze auf durchschnittlich 10% festgelegt, wobei für das Leistungsentgelt betont wird, dass es sich hierbei lediglich um einen Mindestwert handelt.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Höhe des durchschnittlichen Leistungsentgeltvolumens deutschlandweit 6% bis 15% umfasst und damit stark schwankt. Am häufigsten wurde der Wert auf 10% festgelegt. Hierbei stechen besonders die südlichen Tarifbezirke (Bayern und Baden-Württemberg) hervor, welche die höchsten Werte vereinbart und damit unterstrichen haben, welchen wichtigen Stellenwert die leistungsabhängige Entgeltkomponente in den Tarifbezirken einnimmt. Das Schlusslicht bilden hierbei die Tarifbezirke Küste (Ø 6%) und Sachsen-Anhalt (mind. 8%). Erstaunlich ist zudem, dass nicht für jeden Entgeltgrundsatz eine Mindesthöhe im Entgeltrahmenabkommen vereinbart wurde. So hat fast die Hälfte der Tarifbezirke (türkis hinterlegt) lediglich einen Wert für das Zeit- nicht aber für das Leistungsentgelt festgelegt.

Dass bundesweit unterschiedliche Höhen vereinbart wurden, ist historisch begründet. So lagen diese in NRW vor der Einführung des Entgeltrahmenabkommens im Angestelltenbereich bei 4% und bei den gewerblichen Arbeitern bei 16%. Für das Entgeltrahmenabkommen wurde sich auf den Durchschnitt dieser beiden Werte geeinigt.

Im Umgang mit dem Leistungsentgeltvolumen lassen sich weitere Unterschiede und Spezifika finden: In vielen Tarifbezirken werden bei der Be-

rechnung des durchschnittlichen Leistungsentgeltvolumens Beschäftigte, die kürzer als 6 Monate im Unternehmen tätig sind, ausgeschlossen. Diese Regelung verhindert eine Verzerrung des Durchschnittswertes durch Beschäftigte, die sich noch in einer Art Einarbeitungsphase befinden.

Im Tarifbezirk Osnabrück Emsland bestehen zudem zwei Sonderregeln: Zum einen können bei der Berechnung mit Einverständnis des Betriebsrats bestimmte Berufsgruppen ausgeschlossen werden. Als Beispiele werden Pförtner und Küchenpersonal genannt, also solche Berufsgruppen, die nicht mit dem Kerngeschäft des Unternehmens in Verbindung stehen. Zum anderen ist das Verfahren, in dem die durchschnittliche Höhe der leistungsabhängigen Entgeltkomponente für bestimmte Entgeltgruppen berechnet wird, nur für Unternehmen mit bis zu 200 Beschäftigten zulässig. Auch hier stellt die Regelung sicher, dass es gerade in kleineren Unternehmen nicht zu einer Verzerrung im Sinne eines Hierarchieeffektes kommen kann.

2.2 Ausarbeitung von Regelungskomponenten

Im folgenden Teilkapitel werden die Methoden zur Ermittlung der leistungsabhängigen Entgeltmethode näher untersucht. Zwischen den Tarifbezirken zeigen sich dabei Unterschiede bezüglich der Regulierungstiefe.

Auf die Provision und den Akkord als Entgeltmethoden wird dabei nicht näher eingegangen. Beides sind Entgeltmethoden, die zwar noch tariflich unterstützt werden, jedoch keine modernen Formen der Entgeltgestaltung repräsentieren. Für den Akkord kommt hinzu, dass dieser zu komplex aufgebaut ist, um einen sinnvollen und aussagekräftigen Vergleich im Format dieser Synopse herstellen zu können. Daher wird sich im weiteren Verlauf dieses Textes auf die Methoden Prämie, Zielvereinbarung im Leistungsentgelt und dem Beurteilungsverfahren im Zeitentgelt konzentriert.

Die jeweiligen Teilkapitel sind so aufgebaut, dass am Anfang die Entgeltmethode definiert und eventuelle Bedingungen für die Einführung beschrieben werden. Anschließend erfolgt ein Vergleich der Regularien zur Ermittlung der leistungsabhängigen Entgeltkomponente. Aufbauend hierauf wird im nachfolgenden Abschnitt die Regulationstiefe thematisiert. Als wichtige Dimension hierfür ist die Aufstellung der Vertragspunkte, die durch eine Betriebsvereinbarung auf der betrieblichen Ebene reguliert werden müssen. Anschließend wird auf besondere Mitbestimmungsrechte eingegangen. Die einzelnen Punkte werden immer ins Verhältnis zum Entgeltraahmenabkommen NRW gesetzt.

2.2.1 Die Prämie

Die Prämie wird in allen Entgeltraahmenabkommen im Leistungsentgelt eingesetzt. Die Höhe des Prämienentgeltes wird dabei durch das Verhältnis der Leistung des Beschäftigten zu einer Bezugsgröße bestimmt. Die Bezugsgröße bildet den Schlüssel dafür, dass die Entgelthöhe die tatsächliche Leistung des jeweiligen Beschäftigten wiedergibt. Entsprechend wichtig sind Regelungen, die eine gerechte Leistungsermittlung ermöglichen. Das

Verhältnis zwischen Leistung und der Bezugsgröße wird durch Datenermittlungsverfahren bestimmt. Das Verfahren und die Ausgestaltung der Prämientgelte werden daher maßgeblich durch die soeben genannten Elemente geprägt.

Um eine Übersicht der verschiedenen Regelungen zu geben, wird zunächst auf die Rahmenbedingungen für die Einführung des Prämientgeltes eingegangen. Im weiteren Verlauf werden die verschiedenen Regelungen zu den Bezugsgrößen und zur Datenermittlung beschrieben. Anschließend werden besondere Regelungen zu Mitbestimmungsrechten und auf die Regulationstiefen eingegangen.

In den Tarifverträgen finden sich unterschiedliche Voraussetzungen, wann die Prämie als Entgeltmethode im Unternehmen vereinbart werden darf. In NRW sind die Regelungen hierzu vergleichsweise gering. So ist die Bedingung für das Prämientgelt, dass sachbezogene Bezugsmerkmale und eine dazugehörige Prämienausgangsleistungen (§ 8 1. ERA NRW) vorliegen. Bei ungefähr der Hälfte der Entgeltrahmenabkommen werden die Voraussetzungen genauer definiert. In Sachsen-Anhalt beispielsweise kann das Prämientgelt eingeführt werden, wenn zur „Ausführung zähl und/oder messbare Einflussgrößen vorhanden sind“ (§ 8.1 ERA Sachsen-Anhalt). In Sachsen und Thüringen bezieht sich die Anforderung auf die Gegebenheiten im Unternehmen. Demnach seien „geeignete technische und organisatorische Voraussetzungen im jeweiligen Geltungsbereich“ (§ 9.1 ERA Sachsen und Thüringen) ausschlaggebend.

Unterschiede zeigen sich auch bei der Ausgestaltung der Bezugsgröße. Werden in der Mittelgruppe keine näheren Vorgaben genannt, werden diese beispielsweise in Berlin-Brandenburg auf die Menge, Zeit, Nutzung, Ersparnis und Qualität festgelegt. In Sachsen-Anhalt werden lediglich Grundsätze für das Prämientgelt formuliert (§ 8.2 ERA Sachsen-Anhalt), so sind höchstens drei Einflussgrößen zur Ermittlung der Prämie zulässig. Zudem sind entweder Sachleistungskennzahlen oder Zeitfaktoren zulässig. Als weitere Besonderheit ist in dem Tarifvertrag niedergeschrieben, dass bei der Festsetzung der Bezugsleistung die Faktoren Arbeit und Geschlecht keine Berücksichtigung finden sollen.

Wie die Daten zur Bestimmung der Bezugsgröße und der individuellen Leistung ermittelt werden, wird ebenso unterschiedlich stark reguliert. In Baden-Württemberg ist vereinbart, dass die Vorgaben „entweder methodisch oder auf der Grundlage von Daten“ (§ 17.3.1 ERA BaWü) zu erfolgen hat. Konkretere Vorgaben sind im Tarifvertrag Küste festgelegt. Die Datenermittlung soll demnach durch „Messen, Zählen, Wiegen, Schätzen oder Vereinbarungen“ (§ 8 4 ERA Küste) erfolgen. In Osnabrück-Emsland sind erweitert hierzu Methoden wie „Erfahrungswerte“, „Selbstaufschreiben“ und „Vergleichen und Schätzen“ (§12 1. ERA Osnabrück-Emsland) zulässig. In Thüringen ist die Option vereinbart, dass die Daten maschinell, manuell oder datentechnisch erfasst werden können (§ 9.2 ERA Thüringen). Generell gilt in allen Tarifbezirken der Grundsatz, dass die Daten dokumentiert und wie im Entgeltrahmenabkommen Berlin Brandenburg „reproduzierbar“ (Anlage § 2.2 ERA Berlin-Brandenburg) sein müssen. Die Zuständigkeit für die Datenermittlung ist in den Tarifverträgen in drei Varianten zu finden. In der Mittelgruppe obliegt diese dem Arbeitgeber oder einem Beauftragten, in Baden-Württemberg einem sachkundigen Beauftragten und in Thüringen

und Sachsen alleine dem Arbeitgeber. NRW hat vergleichsweise wenige Vorgaben zur Datenermittlung. Es werden lediglich ähnliche Verfahren³, wie den eben aufgezählten, benannt. Die Zuständigkeit wird jedoch nicht vertraglich fixiert.

Im Regelfall ist vorgegeben, dass das Leistungsergebnis unmittelbar und direkt durch den Beschäftigten beeinflussbar sein muss. Tatsächlich findet sich jedoch in drei Fällen (Sachsen, Thüringen und Mittelgruppe) die Regelung, dass das Leistungsergebnis und damit die Höhe des Prämienentgeltes nur teilweise durch den Beschäftigten beeinflussbar sein müssen. Dies ist erstaunlich, da eine solche Regelung dem Grundgedanken einer leistungsorientierten Vergütung widerspricht. Zu vermuten ist, dass diese Vereinbarung getroffen wurde, um den zeitlichen und technischen Aufwand für die Leistungsermittlung zu verringern. Statt die Leistung für jeden Beschäftigten individuell zu ermitteln, kann der Sachbezug auf eine übergeordnete Größe ausgerichtet sein. Bei Unternehmen, die nicht über die technische Ausstattung und den benötigten Ressourcen zur Datenermittlung verfügen, kann die Einführung des Prämienentgeltes vereinfacht werden.

Bis hier sind unterschiedliche Regulierungstiefen in den Entgeltrahmenabkommen beim Prämienentgelt erkennbar. Neben den beschriebenen Rahmenregelungen zum Prämienentgelt sind ebenso Vertragspunkte vereinbart, über die bei Einführung von Prämienentgelten verhandelt und final in einer Betriebsvereinbarung verschriftlich werden soll. Die Ausgestaltung ist dabei unterschiedlich und betrifft teilweise wichtige Rahmenbedingungen des Prämienentgeltes. Ein Trend ist dahingehend erkennbar, dass die Tarifbezirke mit einer vergleichsweise geringen Regelungstiefe die Ausgestaltung einzelner Vertragsinhalte den Betriebsparteien überlassen. So ist in NRW festgehalten, dass in einer Betriebsvereinbarung u.a. das Prämienverfahren, die Bezugsgröße, der Verteilungsschlüssel und die Prämientabelle (§ 8.3 ERA NRW) zu vereinbaren sind. Damit wird deutlich, dass die Tarifvertragspartner in NRW bewusst viel Spielraum bei der Ausgestaltung des Prämienentgeltes gelassen haben, um auf betriebliche Gegebenheiten reagieren zu können. Ein ähnliches Bild zeigt sich in Baden-Württemberg. Auch hier ist der Grad der Regulierung eher schwach ausgeprägt. In den Betriebsvereinbarungen sollen daher Verfahren zur Festlegung von Vorgaben (§ 17.3.1 ERA Baden-Württemberg), Leistungsmerkmale (§ 17.3.1 ERA Baden-Württemberg) und der Bezugszeitraum (§ 17.3.3 ERA Baden-Württemberg) festgelegt werden. In der Mittelgruppe, Sachsen und Thüringen umfassen die Bestandteile einer Betriebsvereinbarung zwar nicht die Kernthemen des Prämienentgeltes, jedoch sind diese sehr detailreich. Beispielsweise ist hier der Personenkreis, die Arbeitsaufgabe und die betroffenen Maschinen festzuhalten. Als obergeordnetes Element ist zudem das Verhältnis zwischen Leistungsergebnis und dem Leistungsentgelt festzulegen.

Die Prämie als Methode zur Ermittlung der leistungsabhängigen Entgeltkomponente wird von allen Tarifbezirken unterstützt. Im Vergleich zeigen sich zwischen den Tarifbezirken verschiedene Formen der Regulation, die je nach Intensität Ausgestaltungsmöglichkeiten auf der betrieblichen Ebene

³ §8 4.: Messen, Zählen, Rechnen, Schätzen, Zeitklassenverfahren, Befragen, Selbstaufschreiben, Systeme vorbestimmter Zeiten

zulassen. Für den Tarifvertrag NRW wird auf der betrieblichen Ebene viel Handlungsspielraum eingeräumt, was grafisch durch die nachfolgende Abbildung dargestellt wird.

Abbildung 9: Grad der Regulierung im ERA NRW bei der Prämie



Quelle: eigene Darstellung

Bewusst werden einige der wichtigen Kernelemente von den Betriebsparteien ausgehandelt und schließlich in einer Betriebsvereinbarung festgehalten. Ein Schwachpunkt ist, dass dem Betriebsrat nicht wie in anderen Tarifverträgen explizit mehr Mitbestimmungsrechte zugesprochen werden.

2.2.2 Die Zielvereinbarung

Neben der Prämie ist die Zielvereinbarung eine verbreitete Methode zur Bestimmung des Leistungsentgelts. Bei der Zielvereinbarung bestimmt sich die Höhe der leistungsabhängigen Entgeltkomponente aus dem Erfüllungsgrad vereinbarter Ziele. Diese werden vor Beginn eines bestimmten Zeitraums anhand von festgelegten Kriterien zwischen dem Arbeitgeber und dem Beschäftigten formuliert.

Das Zielentgelt ist in allen Tarifbezirken als Entgeltmethode zulässig und wird meist im Leistungsentgelt angewandt. Eine Ausnahme hiervon findet sich in Bayern. Hier wurde das Zielentgelt als eigenständigen Leistungsentgeltgrundsatz vereinbart. Eine definitorische Abweichung liegt in NRW vor. Im Entgeltrahmenabkommen NRW wird diese Form der Entgeltfindung „Zielvereinbarung I“ und nicht wie sonst üblich nur „Zielvereinbarung“ genannt.

In den meisten Tarifverträgen werden keine besonderen Bedingungen zur Einführung der Zielvereinbarung genannt. Wie es im Verfahren zur Bestimmung der betrieblichen Entgeltmethoden üblich (siehe Kapitel 2.3) ist im Tarifvertrag NRW (§ 9 1. ERA NRW) festgehalten, dass grundsätzlich eine Betriebsvereinbarung vorliegen muss. Erneut findet sich hiervon in Bayern eine Ausnahme. Demnach kann die Zielvereinbarung als Entgeltmethode nur bei einer freiwilligen Betriebsvereinbarung eingeführt werden. In der Mittelgruppe, Sachsen und Thüringen (bei allen: § 10.1) werden geeignete betriebliche, technische, organisatorische und wirtschaftliche Bedingungen als Voraussetzungen genannt. Ebenso besteht in den drei Tarifbezirken (je §10.1) zusätzlich die Vereinbarung, dass bei weniger als 200 Beschäftigten die Zielvereinbarung nur bei freiwilliger Betriebsvereinbarung eingeführt werden kann. Es ist zu vermuten, dass durch diese Einschränkung kleine und mittelständische Unternehmen vor einem möglichen erhöhten organisatorischen Aufwand geschützt werden sollen.

Ähnlich wie auch bei der Prämie werden in den Tarifbezirken die Kriterien und der Prozess zur Zielvereinbarung unterschiedlich stark durch den

Tarifvertrag vorgegeben. In NRW zeigt sich ein verhältnismäßig geringer Grad der Regulierung. Als Grundlage für die Ziele werden lediglich „sachbezogene Bezugsmerkmale“ als Leistungsbestimmungsgrößen genannt (§9 1. ERA NRW). In Baden-Württemberg sind die Kriterien für die Bezugsgrößen deutlich umfangreicher beschrieben. Als Zielgröße kommen nur solche in Frage, die in einem ursächlichen Zusammenhang mit der Arbeitsaufgabe stehen (§17.5 ERA Baden-Württemberg). Weiter werden mögliche Kriterien für die Leistungsmerkmale genannt. Unter anderem können diese prozess-, kunden-, mitarbeiter-, oder finanzbezogen sein. Ebenso können sich die Leistungsmerkmale auf die Quantität, die Qualität oder dem Verhalten des Beschäftigten beziehen. Ähnliches ist in Bayern festgehalten. Hier ist zudem vereinbart, dass nur vom Arbeitnehmer beeinflussbare Merkmale und Ziele zur Leistungsbestimmung genutzt werden dürfen (§ 10 2. ERA Bayern). Eine davon aufgelockerte Regulierung findet sich in der Mittelgruppe, Sachsen und Thüringen (je § 10 4. ERA Mittelgruppe, Sachsen, Thüringen). Hier ist es ausreichend, wenn die Ziele teilweise durch den Beschäftigten beeinflusst werden. In Niedersachsen und einigen weiteren Tarifbezirken werden zudem bestimmte Bezugsgrößen, wie Umsatz, Ertrag Abwesenheit und Krankheit (§ 14 3. ERA Niedersachsen), ausgeschlossen. Wie auch in vielen anderen Tarifbezirken ist in Thüringen ebenso festgehalten, dass Ziele nicht gegen den Willen des Arbeitgebers vereinbart werden können.

Wie genau die Zielvereinbarung abgeschlossen sein muss, ist verhältnismäßig umfangreich in NRW reglementiert. Nach § 9 8. (ERA NRW) wird diese schriftlich abgeschlossen und beinhaltet die Anzahl, Art und Gewichtung der Ziele, die Rahmenbedingungen, Bestimmungsgrößen, den Vereinbarungszeitraum und die Entgeltmodalitäten. In Berlin Brandenburg sind mögliche Rahmenbedingungen genauer definiert. Demnach sind in einer Zielvereinbarung u.a. die Aufgabenbeschreibung und die Maßnahmen zur Zielerreichung (§13.2.3 ERA Berlin-Brandenburg) festzuhalten. Im Tarifbezirk Küste sind zusätzlich u.a. ein Verteilungsschlüssel und Zielerreichungsstufen (§ 9.4 ERA Küste) vorgesehen. In Niedersachsen, Osnabrück-Emsland und Sachsen-Anhalt ist die Höchstanzahl auf drei Ziele festgelegt.

Bezüglich des zulässigen Anwendungsbereichs liegt unterhalb der Tarifbezirke Einigkeit vor. Zielvereinbarung können mit einzelnen oder mehreren Beschäftigten oder bei entsprechenden Arbeitsstrukturen für ganze Betriebsbereiche abgeschlossen werden.

Der Zeitraum jede Periode ist hingegen in den meisten Tarifverträgen nicht definiert. Lediglich im Tarifvertrag Küste ist festgeschrieben, dass bei Laufzeiten über 12 Monaten Zwischenziele zu vereinbaren sind (§ 1.5 ERA Küste). Die eigentliche Leistungsfeststellung obliegt dem Arbeitgeber, wobei diese transparent dokumentiert sein muss. Bei der Hälfte der Fälle (Baden-Württemberg, Küste, Sachsen, Thüringen und Mittelgruppe) ist zusätzlich festgelegt, dass das Leistungsergebnis in einem Zielerfüllungsgespräch erläutert und begründet werden muss.

Dass Ziele im Nachhinein verändert werden können, ist grundsätzlich in den Tarifverträgen vorgesehen, wobei dies wieder unterschiedlich stark reglementiert ist. In den meisten Tarifbezirken, so auch in NRW, ist eine Änderung von Zielen zulässig, wenn sich die Voraussetzungen zur Zieler-

fällung verändert haben. Den Beschäftigten oder Vorgesetzten obliegt es diese Veränderung anzuzeigen. Alternativ können die veränderten Ausgangsbedingungen bei der Feststellung der Zielerreichung berücksichtigt werden. U.a. in Niedersachsen ist zusätzlich vereinbart, dass wenn es nicht gelingt die Zielvereinbarung anzupassen, eine mindere Zielerreichung nicht zu Lasten der Beschäftigten gehen darf (§14.6 ERA Niedersachsen). Kann keine Einigung erzielt werden, erhalten die Beschäftigten in Sachsen pauschal eine Leistungszulage (§ 10.5 ERA Sachsen).

In manchen Tarifbezirken werden den Betriebsräten stärkere Mitbestimmungsrechte zugesprochen. So ist der Betriebsrat in vier von elf Fällen über die Ergebnisse der Zielvereinbarungen unverzüglich zu informieren. Teilweise besteht zusätzlich die Regelung, dass die Zielvereinbarungen, wie in Niedersachsen, auf Verlangen auszuhändigen sind (§ 13.3.4 ERA Niedersachsen). Betriebsräte im Tarifbezirk Küste erhalten auf Verlangen zur Überprüfung der Ergebnisse Einblick in die erforderlichen Unterlagen (§9 4.4 ERA Küste).

Wie auch bei der Prämie kann die Entgeltmethode Zielvereinbarung an die betrieblichen Gegebenheiten unterschiedlich stark angepasst werden. Beim Tarifbezirk NRW fällt auf, dass vergleichsweise viel auf der betrieblichen Ebene durch Betriebsvereinbarungen zu regeln ist. So ist in § 9 3. (ERA NRW) festgehalten, dass eine Betriebsvereinbarung Regelungen zum Verhältnis zwischen Zielerreichungsgrad und Leistungsentgelt und zur Gewichtung verschiedener Ziele, zur Ermittlung der Zielerreichung enthalten muss. Ebenso sind nähere Rahmenbedingungen, wie der Vereinbarungszeitraum (§ 9 2. ERA NRW) zu vereinbaren. Die Auslagerung wichtiger Themen auf die Betriebsvereinbarung entspricht von der Fülle her, denen anderer Tarifbezirk, wie in Niedersachsen, Osnabrück Emsland, Sachsen-Anhalt, Sachsen und Thüringen, wobei hier teilweise inhaltliche Unterschiede zu finden sind. So werden beispielsweise in Niedersachsen Erklärungsfristen als Bestandteil von Betriebsvereinbarungen genannt. In den anderen Tarifbezirken sind die Inhaltspunkte durchaus umfangreicher. In Baden-Württemberg sind durch Betriebsvereinbarung zudem u.a. Regelungen zur Dokumentation von Zielvereinbarungen und zum organisatorischen Ablauf der Zielvereinbarung (§ 17.4.5 ERA Baden-Württemberg) festzuhalten. Am umfangreichsten ist in diesem Punkt der Tarifbezirk Küste aufgestellt. Laut des Tarifvertrages reguliert eine Betriebsvereinbarung u.a. das Verfahren zur Vereinbarung von Zielen, Methoden zur Ermittlung des Zielerreichungsgrades und Verfahren zur Reklamation. Heraussticht der Tarifbezirk Bayern. Obwohl das Zielentgelt als eigenständigen Entgeltgrundsatz in dem Entgeltrahmenabkommen vereinbart wurde, finden sich kaum tarifliche Regelungen zur Ausgestaltung dessen. Mit Aufnahme weniger Kriterien für die Leistungsmerkmale (§ 10.2 ERA Bayern) sind alle anderen relevanten Bedingungen auf der betrieblichen Ebene zwischen den Betriebsparteien auszuhandeln.

Erwähnenswert sind Regelungen für den Fall, dass eine Einigung bei den Zielvereinbarungen ausbleibt. Sieben von elf Tarifbezirken haben hierzu eine Vereinbarung getroffen. Das gängigste Modell trifft auch auf den Tarifvertrag in NRW zu. Bei Nichteinigung werden die Beschäftigten im Zeitentgelt mit einer entsprechenden Leistungspauschale entlohnt. In Berlin Brandenburg und der Küste ist für einen solchen Fall festgehalten, dass die

Beschäftigten für 3 Monate den durchschnittlichen Leistungsanteil der vergangenen Periode erhalten. Trifft danach erneut keine Einigung in Kraft werden die Beschäftigten dem Zeitentgelt zugeordnet. In Bayern erhalten die Beschäftigten bis zur Einführung eines anderen Entgeltgrundsatzes den Durchschnitt des Zeitentgeltes (§10 4. ERA Bayern).

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die Zielvereinbarung als Entgeltmethode in allen Tarifbezirken vorzufinden ist. Im Vergleich zu den übrigen ERA sind die Regulierungen hierzu im Entgeltrahmenabkommen NRW als durchschnittlich stark zu bewerten. Am geringsten wird das Zielentgelt in Bayern reguliert. Allgemein ist in den Tarifverträgen zu erkennen, dass das Zielentgelt eine vergleichsweise neue Form der Entgeltgestaltung ist, da die Spezifikationen im Vergleich zu denen der anderen Entgeltmethoden gering sind.

Abbildung 10: Grad der Regulierung im ERA NRW bei der Zielvereinbarung



Quelle: eigene Darstellung

2.2.3 Das Beurteilungsverfahren

Das Beurteilungsverfahren als Methode ist in allen Tarifbezirken im Zeitentgelt zu finden. Im Zeitentgelt erfolgt die Entlohnung auf Basis der geleisteten Arbeitsstunden. Im Gegensatz zu den zuvor vorgestellten Entgeltmethoden gibt es im Zeitentgelt keine Leistungsbestimmungsgrößen. Die Höhe der leistungsabhängigen Entgeltkomponente wird durch ein methodisches Beurteilungsverfahren bestimmt, welches anhand vorbestimmter Kriterien durch den Vorgesetzten erfolgt. In NRW findet sich die Besonderheit, dass das übliche Beurteilungsverfahren um zielbezogene Bezugsmerkmale aus der übertragenen Arbeitsaufgabe nach „Zielvereinbarung II“ (§9 Nr. 7 ERA NRW) ergänzt werden kann.

Wie bereits im Kapitel 2.2 beschrieben, ist das Zeitentgelt als Entgeltgrundsatz in allen Tarifbezirken zu finden. Zur Ermittlung der leistungsabhängigen Entgeltkomponente wird dabei außer in Sachsen-Anhalt das Beurteilungsverfahren unterstützt. Eine gute allgemeine definitorische Grundlage zur Leistungsbeurteilung ist in den Tarifbezirken der Mittelgruppe, Sachsen und Thüringen zu finden. Demnach hat eine Beurteilung auf Basis sachgerechter und betrieblich zu vereinbarenden Kriterien zu erfolgen (je § 8.1 ERA Mittelgruppe, Sachsen und Thüringen). Im Tarifvertrag NRW sind hingegen konkrete Beurteilungsmerkmale genannt. Nach § 10 8. können die Anwendung von Kenntnissen und Fertigkeiten, der Arbeitseinsatz, die Beweglichkeit⁴ und die Zusammenarbeit, bzw. das Führungsverhalten als Kriterien zur Leistungsbewertung herangezogen werden. In Bayern, der Küste und der Mittelgruppen setzen sich die Beurteilungsmerkmale teilwei-

⁴ Genauer gemeint sind: Überblick, Setzen von Prioritäten, Arbeitsverhalten bei verschiedenen Arbeitssituationen

se anders zusammen. U.a. werden die Effizienz, die Qualität, der persönliche Einsatz, methodisches Arbeiten, verantwortliches Handeln und Arbeitssorgfalt genannt. Sachsen und Thüringen hingegen geben in ihren Tarifverträgen keine konkreten Beurteilungsmerkmale vor. Den Betriebsvertragsparteien obliegt es diese in einer Betriebsvereinbarung festzulegen. In welcher Weise die Dokumentation der Leistungsbeurteilung zu erfolgen hat, ist einzig in NRW festgelegt. Für jeden Beschäftigten wird eine Beurteilungskarte angelegt, auf die das Beurteilungsergebnis zu dokumentiert ist (§10.3 ERA NRW). Außer in Baden-Württemberg gibt es die Vorgabe, dass die Beschäftigten über die Höhe ihrer Zulage schriftlich informiert werden und dass diese in Prozent ausgewiesen sein muss. In Baden-Württemberg muss lediglich der Beschäftigte über das Ergebnis informiert werden. Die Art und Weise ist dabei nicht vorgegeben. In NRW und Bayern ist auf Verlangen des Beschäftigten das Beurteilungsergebnis in einem Gespräch zu erläutern.

Auch wie das Beurteilungsverfahren gestaltet sein sollte, ist in NRW genau vorgegeben. Demnach erfolgt die Bewertung nach 5 Stufen mit je 0 bis 8 Punkten. Zudem sind zur Ermittlung der leistungsabhängigen Entgeltkomponente konkrete Berechnungsschritte angegeben. Ähnliche Vorgaben finden sich in Bayern. Im Tarifvertrag Küste ist ein allgemeines Beurteilungsverfahren hinterlegt. Die Kriterien sollen sich in Stufen untergliedern und gewichtet sein (§11 3.2 ERA Küste). In allen anderen Tarifbezirken wird zwar ein tarifliches Verfahren angegeben, worauf aber nur im Nichteinigungsfall zurückgegriffen werden soll. In Berlin Brandenburg existieren keinerlei Vorgaben.

Bei den Tarifbezirken, in denen das Beurteilungsverfahren bevorzugt wird, ist vereinbart, dass die Beurteilung einmal im Jahr erfolgen sollte. In NRW ist zusätzlich angegeben, dass eine Beurteilung spätestens 18 Monate nach der letzten Beurteilung erfolgen sollte (§ 10 7. ERA NRW) Wie auch in Baden-Württemberg (§17 2.5 ERA Baden-Württemberg) können in NRW (§10 7. ERA NRW) im Einverständnis mit dem Betriebsrat kürzere Zeiträume vereinbart werden.

In drei Tarifbezirken sind zusätzlich Regelungen bei Neueinstellungen vereinbart. Nach Ablauf von drei Monaten hat in NRW die erste Leistungsbeurteilung bei neu eingestellten Beschäftigten zu erfolgen. Einmalig ist in NRW die Regelung, dass bis dahin ein Anspruch auf eine Pauschale von 10% des Monatsgrundentgeltes besteht (§10 7. ERA NRW). In Bayern ist eine erstmalige Beurteilung spätestens nach Ablauf des 3. Monats durchzuführen (§7 2. ERA Bayern). Im Tarifbezirk Küste hat diese erstmalig innerhalb von 3 Monaten und die Abrechnung ab dem 4. Monat zu erfolgen (§11 2.3 ERA Küste).

Auch im Falle einer Versetzung und daraus resultierenden Neugruppierungen sind in NRW arbeitnehmerfreundliche Regelungen zu finden. Eine Neubeurteilung hat demnach innerhalb von 6 Monaten zu erfolgen. Die bisherige Beurteilung bleibt bis dahin gültig. In Bayern ist bis zur Neubeurteilung der Geldbetrag weiterhin zu garantieren. Laschere Regelungen sind in Berlin Brandenburg vereinbart. Hier kann die Leistungszulage ganz oder eben nur teilweise angerechnet werden. In der Küste ist lediglich niedergeschrieben, dass eine Neubeurteilung innerhalb von 3 Monaten zu erfolgen hat. Die Leistungszulage kann in Sachsen und Thüringen entfallen.

Besondere Rechte werden den Betriebsräten in Berlin Brandenburg bei der Überprüfung des betrieblichen Durchschnitts zugesprochen. In Bayern und NRW erhält der Betriebsrat eine Aufstellung über die Leistungszulagen aller Beschäftigten. Weiterhin hat der Betriebsrat in NRW das Recht eine Überprüfung zu verlangen, wenn mehr als 5 Prozentpunkte zwischen den Durchschnitten der Leistungszulagen vorliegen.

In Bezug auf das Beurteilungsverfahren ist allgemein festzustellen, dass die Tarifbezirke in NRW und Bayern eine hohe Regulierungstiefe aufweisen. Eine mittlere Regulierungstiefe ist in den Tarifbezirken Baden-Württemberg, Küste, Mittelgruppe, Sachsen und Thüringen festzustellen. In Niedersachsen und Osnabrück-Emsland sind die niedrigsten Regulierungstiefen vorzufinden. Die unterschiedlichen Regulationsgrade lassen sich teilweise durch die erläuterte Priorisierung des Leistungszulagenverfahrens erklären (Kapitel 2.1). Dies trifft auf die Länder Niedersachsen und Osnabrück-Emsland zu, bei denen das System der Leistungsbeurteilung nur an wenigen Stellen im Tarifvertrag reglementiert wird. Bei den Tarifbezirken mit einer mittleren und hohen Regulierungstiefe wird in einer verschiedenen Intensität die Ausarbeitung des Beurteilungsverfahrens auf die betriebliche Ebene verlagert. Erkennbar ist dies am Inhaltsumfang, die die Betriebsvertragsparteien durch Betriebsvereinbarungen verhandeln und fixieren sollen. In Nordrhein-Westfalen beschränkt sich dies auf zielbezogene Beurteilungsmerkmale und eventuell abweichende Beurteilungszeiträume. In den Tarifbezirken mit einer mittleren Regulierungstiefe obliegt es den Betriebsvertragspartner wichtige Handwerkszeuge für das Beurteilungsverfahren festzulegen. Beispielsweise sind in Sachsen in einer Betriebsvereinbarung die Beurteilungsmerkmale, -stufen, die Gewichtung und das eigentliche Beurteilungsverfahren zu bestimmen.

Im Vergleich mit den anderen Leistungsentgeltmethoden sind beim Beurteilungsverfahren die deutlichsten Unterschiede in Bezug auf die Regulierungstiefe erkennbar, was sich daran zeigt, dass das Beurteilungsverfahren von einigen Tarifbezirken gar nicht oder deutlich eingeschränkt tariflich unterstützt wird.

Abbildung 11: Grad der Regulierung im ERA NRW beim Beurteilungsverfahren



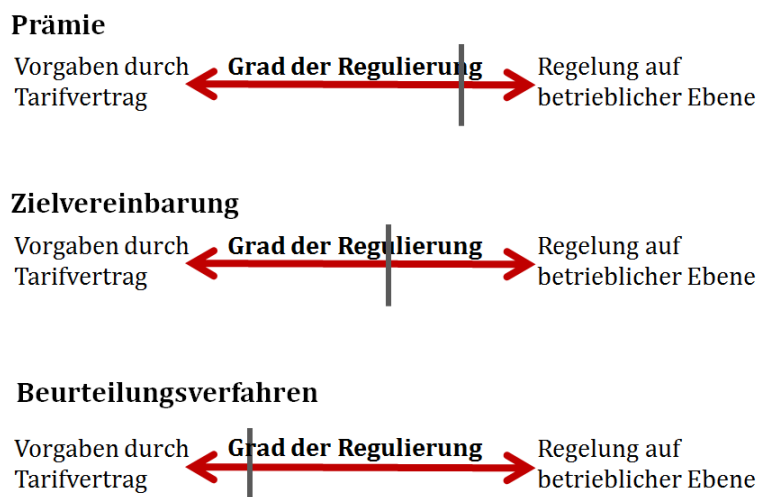
Quelle: eigene Darstellung

Aus dem Entgeltrahmenabkommen von Nordrhein-Westfalen ist zu erkennen, dass eine leistungsabhängige Entgeltbestimmung deutlich vorgetragen wird. Im Vergleich umfasst der Tarifvertrag eine Fülle von Regelungen, die sich mit ihrer Genauigkeit in nur wenigen anderen Entgeltrahmenabkommen wiederfinden lassen.

2.3 Zusammenfassende Erkenntnisse für das ERA NRW

Für das Entgeltrahmenabkommen NRW zeigt sich bei Betrachtung der Entgeltmethoden ein gemischtes Bild. Bei der Ausgestaltung der Regularien zu Prämie und Zielvereinbarung ist im Entgeltrahmenabkommen NRW eine vergleichsweise geringe Regulationstiefe zu erkennen. Viele wichtige Regelungspunkte werden auf die betrieblichen Akteure übertragen und sind von diesen auszuhandeln. Besonders bei der Prämie ist ein großer Handlungsspielraum in der Ausgestaltung des Prämienentgelts zu erkennen. Bei der Zielvereinbarung im Leistungsentgelt ist dieser eingeschränkter, was sich u.a. durch die Vorgaben in Bezug auf die Zielvereinbarungsinhalte zeigt. Ein anderes Bild ergibt sich bei Betrachtung des Beurteilungsverfahrens. Hier zeigt sich, dass im ERA NRW verhältnismäßig viele Regularien bereits im Tarifvertrag die Ausgestaltung des Beurteilungsverfahrens bestimmen, obwohl an der einen oder anderen Stelle Öffnungsklauseln für eine betriebliche Gestaltung formuliert sind.

Abbildung 12: Grad der Regulierung in NRW



Quelle: eigene Darstellung

Der Grund für die stark unterschiedlichen Regulationstiefen in den Entgeltmethoden ist in den übergeordneten Entgeltgrundsätzen zu finden. Hier sei an der Stelle erneut auf den § 87 BetrVG hingewiesen, der in besonderem Maße im Leistungsentgelt greift. Bei Methoden im Leistungsentgelt, so bei der Prämie und Zielvereinbarung, verfügen die Betriebsräte automatisch über mehr Mitbestimmungsrechte, wodurch die Leistungsbedingungen im Betrieb durch die Betriebsräte mitbestimmt werden. Dass in NRW viel Spielraum in den Entgeltmethoden des Leistungsentgeltes eingebaut ist, lässt einen flexiblen Umgang auf der betrieblichen Ebene zu. Betriebliche Gegebenheiten können im besonderen Maße berücksichtigt werden – unter dem Mitspracherecht der Tarifvertragsparteien. Einen Vorteil der sich zudem ergibt, liegt in der zukünftigen Anpassungsfähigkeit. Gut vorstellbar ist, dass sich zukünftige Entwicklungen in der Entgeltgestaltung in das Entgelt-

rahmenabkommen integrieren lassen. Der Tarifvertrag würde dadurch auch in naher Zukunft seine Gültigkeit bewahren.

Anders sieht dies beim Beurteilungsverfahren aus, welches im Zeitentgelt angesiedelt ist. Betriebsräte haben dadurch nicht das Recht über Leistungsbegrenzung mitentscheiden zu können. Mit der hohen Regulationstiefe beim Beurteilungsverfahren im ERA NRW wurde dies kompensiert. Durch umfangreiche Vorgaben in den Tarifverträgen wurde seitens der Gewerkschaft sichergestellt, dass deren Vorstellungen einer leistungsgerechten Entgeltgestaltung beim Beurteilungsverfahren Einzug erhält. Gleichzeitig wurden Standards einer Leistungsbegrenzung gesetzt. Die unterschiedlichen Regulationstiefen lassen sich demnach durch den unterschiedlichen Mitbestimmungsanspruch erklären.

3 Ausblick

Das Ziel der Synopse ist es einen Überblick darüber zu geben, wie das Themenfeld einer leistungsgerechten Entgeltgestaltung in den jeweiligen Entgeltrahmenabkommen der Tarifbezirke formuliert wurde. Hierfür wurde zunächst die Verbreitung wichtiger Kernthemen näher betrachtet. Im späteren Schritt wurden die verschiedenen Regularien zu den Entgeltmethoden analysiert. Hierbei ist erkennbar, welche Lösungen für eine leistungsgerechte Entgeltgestaltung in den Entgeltrahmenabkommen vereinbart wurden. Das Entgeltrahmenabkommen aus NRW wurde dabei ins Verhältnis zu denen der anderen Bezirke gesetzt werden, um diesen in Bezug auf den Grad der Regulation zu beurteilen.

In Bezug auf die Kernthemen ist festzustellen, dass die Tarifbezirke in der Ausgestaltung der leistungsabhängigen Entgeltkomponenten sehr unterschiedlich vorgegangen sind. Dies zeigt sich in der Verbreitung verschiedener Varianten der Entgeltgrundsätze, der zugeordneten Methoden, aber im besonderen Maße durch die Höhe des durchschnittlichen Leistungsentgeltvolumens. Insgesamt ist dabei eine Spannweite von 6 bis 15% festzustellen. Diese Differenz zeigt, dass das Thema einer leistungsorientierten Entgeltgestaltung in den Bezirken unterschiedlich in den Bezirken gewichtet ist.

In Bezug auf die Methoden zur Ermittlung des leistungsabhängigen Entgelts zeigt sich für NRW, dass bei der Aushandlung differenziert vorgegangen wurde. In Abhängigkeit von dem Mitbestimmungsanspruch nach §87 BetrVG wurden entsprechend die Vorgaben durch das Entgeltrahmenabkommen gestaltet. Bei der Prämie und dem Zielentgelt sind die Regelungen vergleichsweise gering, wodurch auf betriebliche Besonderheiten in der Umsetzung eingegangen werden kann. Ein umgekehrtes Bild zeigt sich bei dem Beurteilungsverfahren, dessen Regelungen kaum Raum auf betrieblicher Ebene zulassen. Im Umkehrschluss bedeutet dies für NRW, dass Betriebsräte, als Akteure auf der betrieblichen Ebene, besonders bei der Vereinbarung zu Regelungen des Leistungsentgeltes gefragt sind und hier durch ihre Handlungsweise maßgeblich zum Gelingen einer erfolgreichen leistungsabhängigen Entlohnung beitragen.

Wie in der Synopse an mehreren Stellen deutlich wurde, ist der leistungsbezogenen Entgeltgestaltung eine unterschiedliche Bedeutung und Wich-

tigkeit in den Tarifbezirken entgegen gebracht worden. Dies wird besonders bei Betrachtung des Beurteilungsverfahrens deutlich. So wird eine leistungsabhängige Entgeltgestaltung in einigen Tarifbezirken im Zeitentgelt abgelehnt und eine zusätzliche Entgeltkomponente durch eine Leistungspauschale abgegolten.

Dass tatsächlich die Unterschiede zwischen den 11 Entgeltrahmenabkommen in der Ausgestaltung des leistungsbezogenen Entgeltes so groß sein würden, waren für das Forschungsprojekt überraschende Ergebnisse. Sie zeigen, dass die Verankerung einheitlicher Methode und Regelungskomponenten ein schwieriges Unterfangen ist, bei der vielfältige Interessenlagen und Vorstellungen über eine leistungsgereicht Entgeltgestaltung in Einklang gebracht werden müssen. Diese Synopse spiegelt die unterschiedlichen Interessenlagen der Tarifvertragsparteien wieder und zeigt auf, dass eine einheitliche Entgeltgestaltung im Bereich der leistungsabhängigen Entgeltgestaltung unter Berücksichtigung der tarifpolitischen Ausgangslagen nur ansatzweise gelungen ist.

Literatur

Huber, B./Schild, A. (2004): Die neuen Entgelttarifverträge. In WSI Mitteilungen 2/2004.

Rohnert, Richard et al. (Hg.) (2014): Handbuch Arbeit, Entgelt, Leistung. Entgelt-Rahmentarifverträge im Betrieb. Unter Mitarbeit von Kay Ohl und Hartmut Meine. 6., durchges. Aufl. Frankfurt am Main: Bund-Verlag.

Autorin

Julia Massolle ist seit 2016 wissenschaftliche Mitarbeiterin im Helex Institut in Bochum. Sie hat Sozialwissenschaft an der Ruhr-Universität in Bochum und an der University of Helsinki in Finnland studiert.

Mail: julia.massolle@helex-institut.de

Auswertungen die zum Thema passen



Leistungsentgelt im Entgeltrahmenabkommen der Metall- und Elektroindustrie in NRW

<https://www.boeckler.de/5248.htm?produkt=HBS-006950&chunk=1&jahr=>



https://www.boeckler.de/index_betriebsvereinbarung.htm

Machen Sie mit!

Schicken Sie uns Ihre betrieblichen Vereinbarungen

Impressum

Hans-Böckler-Stiftung
Dr. Manuela Maschke
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
manuela-maschke@boeckler.de