

Christian Brunkhorst/Oliver Burkhard/
Manfred Scherbaum (Hrsg.)

Eine neue AERA

Tarifverträge
für die Zukunft



Christian Brunkhorst/Oliver Burkhard/
Manfred Scherbaum (Hrsg.)
Eine neue AERA

Siegfried Balduin, Gewerkschaftssekretär, Funktionsbereich Betriebs- und Mitbestimmungspolitik beim Vorstand der IG Metall, Frankfurt a.M.

Christiane Benner, Gewerkschaftssekretärin, IG Metall Bezirksleitung Niedersachsen-Sachsen-Anhalt, Hannover

Walter Beraus, Gewerkschaftssekretär, IG Metall Bezirksleitung Baden-Württemberg, Stuttgart

Christian Brunkhorst, Gewerkschaftssekretär, Funktionsbereich Tarifpolitik beim Vorstand der IG Metall, Frankfurt a.M.

Oliver Burkhard, Leiter des Funktionsbereichs Tarifpolitik beim Vorstand der IG Metall, Frankfurt a.M.

Christoph Ehlscheid, Leiter des Ressorts Strategische Planung beim Vorstand der IG Metall, Frankfurt a.M.

Andrea Fergen, Gewerkschaftssekretärin, Projekt Gute Arbeit beim Vorstand der IG Metall, Frankfurt a.M.

Lisa Gesau, Gewerkschaftssekretärin, IG Metall Verwaltungsstelle Göttingen

Conny Gramm, Betriebsrätin, Vacuumschmelze, Hanau

Reiner Heyse, Betriebsrat, Raytheon Marine, Kiel

Bertold Huber, 2. Vorsitzender der IG Metall, Frankfurt a.M.

Frank Iwer, Gewerkschaftssekretär, IG Metall Bezirksleitung Baden-Württemberg, Stuttgart

Willi Kuhn, freiberuflicher Berater für Entgeltpolitik

Brigitte Kurzer, Gewerkschaftssekretärin, IG Metall-Bildungszentrum Sprockhövel

Jürgen Peters, 1. Vorsitzender der IG Metall, Frankfurt a.M.

Manfred Scherbaum, Gewerkschaftssekretär, IG Metall-Bildungszentrum Sprockhövel

Christian Schoof, Gewerkschaftssekretär, IG Metall Bezirksleitung Küste, Hamburg

Werner G. Schrott, 2. Bevollmächtigter der IG Metall Verwaltungsstelle Heilbronn-Neckarsulm

Karin Tondorf, Dr., Freiberufliche Wissenschaftlerin und Beraterin für Entgelt- und Gleichstellungspolitik

**Christian Brunkhorst/
Oliver Burkhard/
Manfred Scherbaum (Hrsg.)
Eine neue AERA
Tarifverträge für die Zukunft**

VSA-Verlag Hamburg

www.vsa-verlag.de

© VSA-Verlag 2006, St. Georgs Kirchhof 6, 20099 Hamburg
Alle Rechte vorbehalten
Druck- und Buchbindearbeiten: Offizin Andersen Nexö, Leipzig
ISBN 10: 3-89965-153-7
ISBN 13: 978-3-89965-153-9

■ Inhalt

Vorwort	7
von Christian Brunkhorst, Oliver Burkhard und Manfred Scherbaum	
Bertold Huber »ERA – Wir setzen es um«	9
Jürgen Peters ERA-Umsetzung – ein gewerkschaftliches Kernprojekt	18
Christian Schoof ERA aus Sicht der Bezirksleitung am Beispiel des Bezirks Küste	28
Werner G. Schrott Die Verwaltungsstellen und der Entgelttarifvertrag	39
Frank Iwer Strategiebildung und Einführungsprozess	48
Walter Beraus/Lisa Gesau/Conny Gramm/ Reiner Heyse/Willi Kuhn Schlüsselthema Arbeitsbewertung	61
Christian Brunkhorst/Manfred Scherbaum Leistungspolitik im Rahmen des ERA	84
Christoph Ehlscheid/Karin Tondorf Zielvereinbarungen zwischen Managementmethode und Entgeltgrundsatz	100
Andrea Fergen/Brigitte Kurzer/Manfred Scherbaum ERA und Gute Arbeit	120
Siegfried Balduin ERA-Umsetzung als Herausforderung für die Angestelltenpolitik der IG Metall	142
Christiane Benner Mit den Entgelttarifverträgen zum Erfolg in Angestelltenbereichen	152
Überlegungen und Beispiele für eine aktivierende Umsetzung	

■ Vorwort

Im Herbst 2005 gelang es, in den letzten Tarifgebieten der Metall- und Elektroindustrie neue Entgelttarifverträge abzuschließen. Damit endete eine sich über fast ein Jahrzehnt erstreckende Aushandlungsphase für dieses große Reformprojekt der IG Metall, das nötig geworden war, weil die bisher bestehenden Lohn- und Gehaltstarifverträge in vielerlei Hinsicht nicht mehr zeitgemäß waren.

Nach Beendigung der Aushandlungsphase steht nunmehr die betriebliche Umsetzung der ERA-Tarifverträge auf der Tagesordnung. Diese Umsetzung stellt für IG Metall und Betriebsräte eine umfassende tarif-, betriebs- und organisationspolitische Herausforderung dar. Vor allem die betriebspolitische Dimension der ERA-Umsetzung erfordert eine weitreichende Mobilisierung von Funktionärinnen und Funktionären und auch der Mitglieder »vor Ort«, denn: Die neuen Verträge beinhalten im Wesentlichen Rahmenregelungen, die in materieller und auch in qualitativer Hinsicht ihre Vorteile für die Beschäftigten erst durch eine entsprechende betriebliche Umsetzung entfalten können.

Für die IG Metall markiert die aktuelle Situation nicht nur eine Herausforderung, sondern sie kann gerade auch als Chance für eine breite betriebliche Aktivierung und Qualifizierung der Mitglieder und Funktionäre begriffen werden.

Für die betriebliche Umsetzung von ERA haben die Bezirksleitungen und Bildungsstätten umfangreiche Bildungs- und Unterstützungskonzepte erarbeitet und Strukturen aufgebaut, die regelmäßig Möglichkeiten des Erfahrungsaustauschs und der Beratung der Beteiligten sicherstellen. Zur Ergänzung dieser Aktivitäten fand im Juni 2005 in Fulda eine bundesweite Konferenz der auf den verschiedenen Ebenen der IG Metall mit ERA befassten ehren- und hauptamtlichen Funktionäre statt. Im Zusammenhang mit dieser Konferenz entstand die Idee, die Dokumentation der Konferenz in Form eines Buches einem größeren Kreis zugänglich zu machen. Diese ursprüngliche Idee wurde später dahingehend modifiziert, dass die Textbeiträge sich von einer Darstellung der Konferenzdiskussionen lösen. Unabhängig vom Konferenzverlauf sollten nunmehr die Themenstellungen hervorgehoben

und behandelt werden, die im ERA-Umsetzungsprozess von besonderer Bedeutung sind. Trotz einiger Verzögerungen bei der Fertigstellung hoffen wir, dass die Beiträge dieses Buches neben den von den Bezirksleitungen und dem IG Metall-Vorstand herausgegebenen Materialien wichtige Anregungen für die eigene Arbeit liefern können.

Betriebsräte und Vertrauensleute in den Betrieben weisen wir aber ausdrücklich darauf hin, dass die Lektüre dieses Buches eine angemessene Schulung, wie sie von den Bildungsstätten der IG Metall oder den Verwaltungsstellen angeboten wird, nicht ersetzen kann.

Frankfurt a.M., Oktober 2006

*Christian Brunkhorst
Oliver Burkhard
Manfred Scherbaum*

Bertold Huber

»ERA – Wir setzen es um«¹

Mit dem Abschluss der neuen Entgeltrahmenverträge (ERA) in der Metall- und Elektroindustrie ist ein Vorhaben gelungen, das durchaus als Meilenstein in der Tarifgeschichte der IG Metall bezeichnet werden darf. Als Ergebnis von Tarifverhandlungen haben wir eine vollständige Neuordnung der Entgeltstrukturen beschlossen und damit eines der größten tarifpolitischen Reformprojekte der Nachkriegsgeschichte eingeleitet.

Gleichzeitig ist ERA mehr als ein tarifpolitisches Projekt. Es ist auch ein gesellschaftspolitisches Reformprojekt. Mit ERA haben wir die Trennung von Arbeitern und Angestellten in Entgeltfragen aufgehoben. Die Beseitigung dieser rechtlichen Statusunterteilung war längst überfällig. Außerdem ist ERA ein wichtiges organisations- und betriebspolitisches Projekt, denn mit der Vereinbarung eines neuen Rahmens ist es nicht getan.

Erst dann, wenn der Rahmen in den Betrieben umgesetzt wird und wenn er dort mit Leben erfüllt wird, zeigt sich, welche gestaltende Kraft er in Wirklichkeit entwickelt. Deshalb sind alle Ebenen der IG Metall in den nächsten Jahren gefordert, zum Gelingen dieses Reformprojekts beizutragen. Die Wirkungen der Umsetzung von ERA werden die Beschäftigten in den Betrieben und die Organisation noch auf Jahre hin begleiten.

Eine lange Vorgeschichte

Das ERA-Projekt hat eine lange Vorgeschichte. Bereits Ende der 1970er Jahre haben wir festgestellt, dass die Veränderungen in der Arbeitswelt eine Modernisierung tariflicher Rahmenbedingungen und eine Angleichung der Bedingungen für Arbeiter und Angestellte erfor-

¹ Der Artikel basiert auf einem Vortrag auf der ERA-Konferenz der IG Metall am 21. Juni 2005 in Fulda.

derlich machen. Seither hat das Projekt unterschiedliche Konjunkturen durchlaufen. Mal war es Gegenstand heftiger organisationsinterner Debatten, dann wurde es wieder in den Hintergrund gedrängt.

So waren die 1980er Jahre beispielsweise stark durch die Thematik der Arbeitszeitverkürzung geprägt. Ende der 1980er und Anfang der 1990er Jahre haben wir mit der »Tarifreform 2000« einen »Gestaltungsrahmen für die Industriearbeit der Zukunft« entwickelt und eine intensive Debatte darüber geführt. Dann traten die Zwänge der deutschen Vereinigung und die Angriffe auf die Tarifautonomie in den Vordergrund, sodass wir erst Ende der 1990er Jahre erneut Tarifverhandlungen in den Bezirken aufnehmen konnten.

In zahlreichen Verhandlungsrunden konnten wir in der Folgezeit Teilergebnisse erzielen. Aber bei entscheidenden Fragen, z.B. der Kosten, der Ankerpunkte für die Entgeltlinien und verbindlicher Zeitpläne, haben die Arbeitgeber gemauert. Erst als wir in der Tarifrunde 2002 die tarifpolitische Mobilisierung auf ERA ausgedehnt haben, erst als wir in dieser Tarifrunde richtig Druck entwickelt haben, konnten wir als IG Metall den »unumkehrbaren Einstieg in ERA« erzielen.

Nicht nur der lange Zeitraum, auch die Formen des Vorgehens sind bemerkenswert. In allen Tarifgebieten haben wir in projektähnlichen Strukturen gearbeitet. Trotz aller unterschiedlicher Positionen und Hürden, die die Arbeitgeber und ihre Verbände aufbauten, gab es ein Mindestmaß an gemeinsamen Reforminteressen. So teilten wir z.B. mit den Arbeitgebern das Interesse, veraltete Bewertungskriterien zu aktualisieren und qualifizierte Facharbeit neu zu bewerten. Gerade weil es in diesem Sinne auch ein gemeinsames Projekt der Tarifvertragsparteien war, ist es umso weniger einsichtig und akzeptabel, dass ein Teil der Arbeitgeber die Umsetzung von ERA jetzt als einen willkommenen Anlass zur Kostensenkung deutet und zu missbrauchen versucht.

Die wesentlichen Neuerungen

In den drei wesentlichen Regelungs- und Handlungsfeldern:

- Arbeitsbewertung und Grundentgeltdifferenzierung,
- Entgeltgrundsätze und Leistungsbewertung
- sowie Mitbestimmung

ist uns eine wirkliche Erneuerung gelungen. Orientiert an bezirksübergreifenden allgemeinen Grundausrichtungen haben wir dabei keine bundesweite Einheitslösung angestrebt. Klar war, dass die unterschiedlichen Ausgangsvoraussetzungen in den Bezirken auch die neuen ERA-Konzeptionen und -Regelungen prägen werden. Auf dieser Basis haben wir uns auf eine – nicht immer einfache – Koordination in Grundfragen, z.B. bezogen auf die Höhe und Bandbreite der Eckentgelte, der Finanzierung und der Einführungszeitpunkte, konzentriert.

Jetzt müssen wir uns selbstkritisch fragen: Was haben wir in diesen drei Regelungsfeldern erreicht? Welche Probleme, aber auch welche Chancen zeichnen sich ab?

Bei der Bestimmung der Grundentgelte werden zukünftig die neuen Anforderungen in der Arbeitswelt zugrunde gelegt. Für die Arbeitsbewertung wurde in allen Tarifgebieten das Prinzip des so genannten Anforderungs- oder Tätigkeitsbezugs vereinbart. Dabei gibt es bundesweit zwei unterschiedliche Verfahren der Bewertung: das Stufenwertzahl- bzw. Punktebewertungsverfahren, das einzelne Kriterien im Vergleich mit tariflichen Niveaubeiispielen bewertet, und das summarische Verfahren, das mit tariflich definierten Entgeltgruppentexten arbeitet, die die abgeforderte Qualifikation, den Grad der Selbständigkeit oder die erforderliche Verantwortung beschreiben.

Durch eine weitere Differenzierung, die es in fast allen Systemen gibt, können meist zusätzliche Anforderungen, wie Erfahrung, Flexibilität oder Kooperation, honoriert werden. Durch diese neuen Bewertungssysteme wurde die Durchlässigkeit nach oben eindeutig verbessert. Damit steigen die Chancen einer positiven Einkommensentwicklung für die einzelnen Beschäftigten. Alleine schon dadurch, dass die beiden vormals getrennten Systeme für Arbeiter und Angestellte zusammengeführt wurden, steigen die Chancen für hochqualifizierte Arbeiter, in Zukunft oberhalb der bislang höchsten Lohngruppe eingruppiert zu werden. Insgesamt ist es weitgehend gelungen, die Linie der Grundlöhne in Richtung der meist höheren Linie der Grundgehälter zu entwickeln. Anvisiert wurde ferner, die AT-Bereiche tariflich einzufangen, dies konnte aber leider nicht eingelöst werden.

Die Umsetzung dieser neuen Regelungen bedeutet eine grundlegende Neuordnung der innerbetrieblichen Differenzierung. Die »Wertigkeit der Arbeit« im Betrieb wird neu festgelegt. Und: Es gibt kaum

ein schwierigeres Projekt, als langjährig gewachsene innerbetriebliche Strukturen und Relationen – auch wenn sie als nicht mehr zeitgemäß und passend empfunden werden – durch neue zu ersetzen. Dies ist so, weil die »Wertigkeit der Arbeit« auch den Status der Beschäftigten im Betrieb berührt. Und dies gilt umso mehr, wenn Veränderungen in der Arbeitsorganisation oder Kostensparprogramme der Arbeitgeber hinzukommen.

Zentrale Herausforderungen

Einige Problembereiche zeichnen sich bereits ab:

- So haben sich in einigen Bereichen und Betrieben über Jahre hinweg Eingruppierungen nach oben entwickelt. Tätigkeiten beispielsweise in Montagebereichen der Automobilindustrie sind häufig relativ hoch eingruppiert. Im Zuge der Re-Taylorisierung von Arbeitsplätzen in den Montagebereichen stellen die Arbeitgeber diese Praxis und das bisherige entsprechende Grundentgeltniveau in Frage.

Nicht nur in der Automobilindustrie werden betriebspolitisch durchgesetzte hohe Eingruppierungen, die manchmal auch durch die alten Eingruppierungstexte nicht mehr abgedeckt waren, hinterfragt. Die Arbeitgeber versuchen jetzt die Gelegenheit zu nutzen, verlorenes Terrain wiederzugewinnen. Wir müssen uns darüber im Klaren sein, dass wir mit den neuen ERA-Regelungen dieses Zurückdrehen nicht immer vollständig ausgleichen können. Einmal umgesetzt, bieten sie aber die Chance neuer entgeltbezogener Entwicklungsmöglichkeiten.

- In der Metall- und Elektroindustrie waren bislang die untersten Lohn- und Gehaltsgruppen kaum noch besetzt. Die Arbeitgeber haben beim ERA auf einer relativ starken Differenzierung unterhalb der Eckentgeltgruppe bestanden und drängen jetzt auf eine Besetzung dieser untersten Gruppen. Auch wenn die neuen unteren Entgeltgruppen höher angesiedelt sind als die alten, entsteht in manchen Betrieben doch Druck im Bereich der Eingruppierungen unterhalb der Eckentgeltgruppe.
- Die Ausgangslage in manchen Angestelltenbereichen ist dagegen dadurch bestimmt, dass diese bislang oft weniger auf der Grundla-

ge klarer Tätigkeitsbeschreibungen und mehr nach der jeweiligen Arbeitsmarktlage eingruppiert wurden. Die Arbeitsmarktsituation hat sich inzwischen häufig zuungunsten der betroffenen Angestellten verändert. Bis heute existieren in vielen Angestelltenbereichen keine Arbeitsbeschreibungen, auf entsprechende Erfahrungen kann somit bei der anstehenden Neubewertung von Arbeit auch nicht zurückgegriffen werden.

Diese Probleme müssen wir mit unseren betrieblichen Funktionären bewältigen. Dabei ist es sicher hilfreich, dass wir eine Besitzstandsregelung durchgesetzt haben und deshalb niemand durch die neue Eingruppierung Entgelt verlieren wird. Das alleine wird jedoch nicht reichen. Wir müssen die neuen Tarifregelungen erläutern und »handwerkliche« Unterstützungsleistungen anbieten: Damit können die verbesserten Möglichkeiten der Mitbestimmung und Beteiligung, die wir bei der Eingruppierung durch paritätische Kommissionen und Reklamationsverfahren geschaffen haben, sinnvoll genutzt werden. Wenn wir gemeinsam – Beschäftigte, Vertrauensleute, Betriebsräte und Hauptamtliche – bei der Umsetzung an einem Strang ziehen, dann kann uns eine positive Ausgestaltung der neuen Regelungen gelingen. Ein zentrales Motiv für die Neugestaltung der Entgeltgrundsätze und der Leistungsbewertung war, die Arbeits- und Leistungsbedingungen der Beschäftigten besser als bisher zu regeln. Denn bereits seit geraumer Zeit lag ein gravierendes Problem auf der Hand: Das Arbeits- und Tarifrecht sieht keine qualifizierte Mitbestimmung über Leistungspensen und Personalbesetzung außerhalb der Bereiche mit traditioneller Leistungsentlohnung vor. Mit den Entgeltgrundsätzen wurde also nicht nur über die Verdienstchancen bestimmt, sondern auch über die Einflussmöglichkeiten der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen auf die Leistungsbedingungen.

Leistung wird heute in immer mehr Unternehmen und Bereichen durch hohen Wettbewerbsdruck von außen bestimmt. Neue Steuerungsformen in den Unternehmen führen dazu, dass Leistungsdichte und Arbeitsstress für Beschäftigte gerade auch in den indirekten Bereichen enorm wachsen. »Arbeiten ohne Ende« droht für viele dieser Beschäftigten alltägliche Realität zu werden. Deshalb waren und sind verbesserte tarifliche Regelungen für einen betrieblichen Leistungskompromiss in den Zeitlohn- und Angestelltenbereichen notwendiger denn je.

Wirksame Einflussmöglichkeiten

Um den Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung hierbei wirksame Einflussmöglichkeiten zu schaffen, wurden in den Bezirken unterschiedliche Wege beschritten:

Das eine Modell sieht auch künftig eine Unterscheidung von Leistungs- und Zeitentgelt vor. Beim Leistungsentgelt wird es demnach Akkord, Prämienentgelt, Zielentgelt und Provision geben. Im Zeitentgelt ist ein Leistungsbeurteilungssystem mit Leistungszulage vorgesehen.

Das andere Modell hebt die Unterscheidung auf und regelt ein einheitliches Leistungsentgelt, das durch drei verschiedene Methoden bestimmt wird: Kennzahlen, Zielvereinbarungen und Beurteilung.

Entscheidend ist, dass bei beiden Wegen eine bislang bestehende rechtliche Hürde übersprungen wird. Zukünftig sind auch in Angestelltenbereichen Formen des Leistungsentgelts zulässig. Damit konnten in bislang unregulierten Bereichen qualifizierte Mitbestimmung und Beteiligung verankert werden. So eröffnet die tarifliche Verankerung von Zielvereinbarungen Chancen für die Beschäftigten und ihre Interessenvertretung auf eine aktive Leistungs politik.

Dieser durchaus gute Erfolg im Bereich der Mitbestimmung und Beteiligung konnte dadurch ergänzt werden, dass in den Systemen mit Zeitentgelt die Rechte der Beschäftigten bei Leistungsüberforderung etwas gestärkt und dass wichtige Schutzrechte der klassischen Leistungsentlohnung gesichert wurden.

Die betriebliche Umsetzung

Wir gehen jetzt in die zweite Phase des ERA Projekts, in die betriebliche Umsetzung. In dieser Phase wird sich letztendlich entscheiden, ob wir materiell-verteilungspolitisch und betriebs- und organisationspolitisch erfolgreich sind. Die Anforderungen an die betrieblichen Interessenvertretungen und an uns als Organisation sind enorm hoch.

Betriebsräte und Vertrauensleute brauchen zusätzlich zu ihrem notwendigen Fachwissen eine auf ihren jeweiligen Betrieb zugeschnittene Strategie der Umsetzung, denn je nach den spezifischen Beschäftigungs- und Problemkonstellationen müssen die betrieblichen

Schwerpunktsetzungen und Weichenstellungen vorgenommen werden. Ganz abgesehen davon, dass bereits die Arbeitsplatzbeschreibungen und Eingruppierungen und – soweit sie in Angriff genommen werden – die neuen Leistungsbewertungen einen enormen Kraftaufwand bedeuten.

Den Vertrauensleuten wird in diesem Prozess eine neue Vermittlungsrolle zwischen den Belegschaften und dem Betriebsrat zukommen. Das A und O wird aber die Einbeziehung der Beschäftigten sein. Ihr Expertenwissen in eigener Sache ist von vornherein – von der eigenen Arbeitsplatzbeschreibung über die Leistungsbewertung bis zur übergreifenden Arbeits- und Leistungsgestaltung – gefragt.

Die neuen Anforderungen sind sicherlich nicht leicht zu bewältigen. Betriebsräte und Vertrauensleute sind auch ohne ERA oft schon stark belastet. Allzu häufig sind gegenwärtig die Kräfte gebunden, etwa mit Abwehrkämpfen oder betrieblichen Tarifverhandlungen über Abweichungen. Das Wissen über die Entgeltfindung in den Betrieben ist zudem oft nicht ausreichend entwickelt. Wir haben deshalb seit einiger Zeit begonnen, über die Bezirke und das beim Funktionsbereich Tarifpolitik angesiedelte, bezirksübergreifende ERA-Projekt Unterstützung zu organisieren, zum Beispiel durch Qualifizierungsmaßnahmen.

Betriebsräte und Vertrauensleute müssen und werden für die anstehenden Aufgaben durch Schulungen vorbereitet. Entsprechende Schulungskonzepte vermitteln sowohl das notwendige Expertenwissen wie Handlungsanleitungen und Anregungen für die Strategiebildung im Betrieb. So haben im letzten Jahr mehr als 1.700 ehren- und hauptamtliche Kolleginnen und Kollegen an ERA-Schulungen teilgenommen.

Wie die ERA-Umsetzung im Betrieb gelingt, hängt nicht unwesentlich davon ab, ob die Absicht von Geschäftsleitungen, ERA als Gelegenheit und Mittel zur Kostensenkung zu missbrauchen, zurückgewiesen werden kann.

Nicht zulassen dürfen wir, dass unser tarifpolitisches Reformwerk dem Shareholder-Dogma zum Opfer fällt! Was einige Arbeitgeber dafür an Geldern und hauptamtlichen »Lohndrücker-Kolonnen« mobilisieren, müssen wir mit unserer stärksten Waffe beantworten: mit vielen Kolleginnen und Kollegen, die sich für eine erfolgreiche Umsetzung von ERA engagieren!

Hinzu kommt, dass einige wenige Unternehmen bei der ERA-Umsetzung »Konzernlösungen« wünschen, d.h. konzernbezogene, deutschlandweite, einheitliche tarifliche Grundlagen. Sie versprechen sich dadurch u.a. eine bessere Vergleichbarkeit der Kosten pro Arbeitsplatz und eine vereinfachte Administration. Soweit die Unternehmen dabei beabsichtigen, sich an einem regionalen Tarifvertrag mit der niedrigsten Entgeltlinie zu orientieren, werden wir diesem Ansinnen eine Absage erteilen. Eine Zustimmung zu einer bundesweit einheitlichen Konzernlösung werden wir aber dann ins Auge fassen, wenn im Sinne der Beschäftigten die Vereinheitlichung auf dem höchstmöglichen tariflichen Niveau stattfindet.

Tarifpolitik direkt für die Menschen

Ich habe bereits eingangs darauf hingewiesen, dass die Tragweite des ERA-Projektes weit über die tarifliche Entgeltpolitik hinausweist. Neben der gesellschaftspolitischen Bedeutung hat ERA für die IG Metall gerade auch in der gegenwärtigen Phase, in der es um eine Neubestimmung des Verhältnisses der Aktionsfelder Fläche und Betrieb geht, eine wichtige betriebs- und organisationspolitische Dimension. Die ERA-Umsetzung stellt nicht nur enorme Anforderungen an die Betriebsräte, Vertrauensleute und die Organisation, sie eröffnet auch Chancen. So kann die Umsetzung des Tarifvertrages zu einer neuen Qualität der Beteiligung der Betriebsräte und Beschäftigten und damit zu einer Aktivierung der Betriebspolitik führen.

Der Tarifvertrag kann wieder zu einem Instrument werden, dessen Bedeutung für die Gestaltung der Arbeits- und Leistungsbedingungen von den Beschäftigten direkt erfahren wird. Dies ist auch deswegen von großer Bedeutung, weil wir in einer Zeit leben, in der es nicht mehr selbstverständlich ist, dass vereinbarte Tarifregelungen in den Betrieben auch eins zu eins angewendet werden und ihre Inhalte bei den Beschäftigten ankommen. Jeder Inhalt eines Tarifvertrags muss bei der Umsetzung im Unternehmen gewissermaßen ein zweites Mal erkämpft werden. Beschäftigte und Betriebsräte müssen sich dafür aktiv einsetzen.

Wenn die Beschäftigten darüber hinaus als Experten in eigener Sache bei der Umsetzung des ERA einbezogen werden, können die

Gespräche auch dazu führen, dass bei Nichtmitgliedern das Interesse an einer Mitgliedschaft in der IG Metall steigt. In der täglichen Praxis verschränkt sich so Tarifpolitik mit unseren organisationspolitischen Schwerpunktsetzungen.

Dafür müssen wir im Zusammenhang mit ERA unsere entgeltpolitische Kompetenz erweitern und unsere betriebspolitische Arbeit aktivieren. Nur so schaffen wir eine gute Basis für eine qualitative Weiterentwicklung und Gestaltung der zukünftigen Industriearbeit. Meistern wir diese schwierige Herausforderung, muss uns vor der nachhaltigen Wirkung der ERA-Umsetzung über das Jahr 2009 hinaus nicht bange sein.

Jürgen Peters

ERA-Umsetzung – ein gewerkschaftliches Kernprojekt

Die IG Metall hat mit dem Abschluss der *neuen Entgelttarifverträge (ERA)* in der Metall- und Elektroindustrie wesentliche Eckpfeiler eines Reformprojekts tariflich fixiert, für das sie seit über 30 Jahren gestritten hat. Mit der betrieblichen Umsetzung des Vertragswerks steht sie nunmehr am Beginn der *zweiten Etappe*. Die Herausforderungen, mit denen alle Ebenen der Organisation in der zweiten Phase konfrontiert sein werden, sind immens. So muss das gesamte betriebliche Entgeltsystem neu justiert werden: Die Anforderungen an den Arbeitsplätzen sind zu ermitteln und zu bewerten, neue Entgeltgrundsätze – wie etwa Zielentgelt bzw. Zielvereinbarung – können eingeführt werden, und so genannte Zusatzstufen erweitern in vielen Tarifgebieten das Spektrum der Entgeltdifferenzierung usw.

Angesichts der bevorstehenden Veränderungen gibt es die Hoffnung auf *mehr Gerechtigkeit* und *Durchlässigkeit* bei der *Eingruppierung*, auf *bessere Leistungsbedingungen* gerade auch im Zeitlohn- und Gehaltsbereich oder auch auf *mehr Einfluss der Beschäftigten* bei der Regelung von Entgeltfragen. Allerdings dürfen auch eher skeptische Einwände und die offenen Fragen nicht ignoriert werden: Sind die neuen Rahmenregelungen tatsächlich eine Verbesserung für die betriebliche Entgelt- und Leistungsgestaltung? Ist die gewerkschaftliche Interessenvertretung angesichts von Massenarbeitslosigkeit, Standorterpressung und weitreichenden Angriffen der Arbeitgeber auf tarifliche und soziale Standards in diesem Land überhaupt in der Lage, erfolgreich die neuen Bestimmungen umzusetzen? Wäre eine reine Verteidigungshaltung, die auf die Sicherung gewachsener Lohnstrukturen im Betrieb setzt, nicht das bessere Konzept?

ERA: Ein bedeutender Schritt in der Tarifgeschichte

Wer die Chancen und Risiken von ERA bewerten und Strategien für die betriebliche Umsetzung entwickeln will, der kommt nicht umhin, zunächst einmal das vorliegende Vertragswerk zu würdigen. Die IG Metall hat in allen Tarifgebieten wichtige Eckpunkte für eine *zeitgemäße Entgeltregulation* durchsetzen können:

- Künftig gibt es einheitliche Grundentgelte bei gleichwertiger Tätigkeit für alle Beschäftigtengruppen.
- Die Anforderungen werden bei der Bewertung der Arbeit ganzheitlich betrachtet (nichts darf ausgeblendet werden).
- Neue Kriterien für die anforderungsgerechte Bewertung von Arbeit sind an die Bedingungen der modernen Arbeitswelt angepasst.
- Die neuen Regelungen gewährleisten mehr Durchlässigkeit bzw. Entwicklungsmöglichkeit zwischen den Entgeltgruppen.
- Regelungen zur Begrenzung des Leistungsdrucks, speziell in den traditionell nicht oder wenig regulierten Bereichen des Zeitlohnes und des Gehaltes, konnten verankert werden.

Mit diesen neuen Regelungen konnten die Bedingungen für die betriebliche Entgelt- und Leistungs politik deutlich verbessert werden. Denn das alte Vertragswerk lief Gefahr, durch weitreichende Veränderungen in der Arbeitswelt schrittweise entwertet zu werden:

Erstens verschwimmen unter den Bedingungen moderner Industrie- und Dienstleistungsarbeit die Grenzen zwischen Arbeitern und Angestellten mehr und mehr. Die sozial- und arbeitsrechtliche Trennung konnte in den zurückliegenden Jahren schrittweise überwunden werden. Der neue ERA hebt eine der letzten wesentlichen Unterscheidungen auf. Zukünftig werden gleichwertige Tätigkeiten auch einheitlich bezahlt. Aber nicht nur das: Auch die Mitbestimmungsrechte wurden angeglichen und gemeinsame Regelungen für die Gestaltung der Arbeits- und Leistungsbedingungen geschaffen. Das lange angestrebte gewerkschaftliche Reformziel eines *einheitlichen Arbeitnehmerstatus* ist damit erreicht. Das ist eine Leistung von historischer Tragweite.

Zweitens sind eine ganze Reihe bestehender Bestimmungen der Lohn- und Gehaltsrahmentarifverträge *nicht mehr zeitgemäß*. So bilden beispielsweise *tarifliche Richtbeispiele* zur Eingruppierung die betriebliche Wirklichkeit nicht mehr ab. Ein Blick auf die *Leistungs-*

lohnbestimmungen zeigt ein ähnliches Bild: In den vergangenen Jahren wurde in vielen Betrieben deutlich, dass veränderte Technik- und Arbeitsorganisationskonzepte dem klassischen Akkord zunehmend die Grundlage entziehen. So schwindet etwa durch den Einsatz computergestützter Anlagen und verketteter Systeme der Anteil beeinflussbarer Tätigkeiten. Die »Akkord-Welt« stößt an ihre Grenzen. Beide Beispiele illustrieren den Handlungsdruck zur Modernisierung der tariflichen Bestimmungen. Nur so kann verhindert werden, dass die tariflichen Normen sukzessive durch mangelnde Anpassung an die betrieblichen Bedingungen entwertet werden. Auch für Gesamtmetall stand fest, dass die bisherigen Tarife die betriebliche Realität nur noch unzureichend abbilden. Doch im Arbeitgeberlager sollte die Reform eine andere Stoßrichtung haben. So wollte Gesamtmetall auf keinen Fall eine Ausweitung gesetzlich garantierter Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte zulassen. Vielmehr sollten heute tariflich verbriefte Rechte – etwa im Leistungslohn – zurückgefahren werden.

Im Arbeitgeberlager folgte man dem Leitbild »Öffnung und Variabilisierung bzw. Marktorientierung«. »Öffnung« beschreibt in diesem Konzept den Versuch, den Rahmen tariflicher Normen so weit wie möglich unverbindlich zu halten und ein Höchstmaß an Regelungskompetenz auf die betriebliche Ebene zu verlagern. »Variabilisierung« bzw. »Marktorientierung« charakterisiert eine Strategie, die wachsende Teile des Entgeltes der Beschäftigten nicht an Anforderung (klassische Grundentgeltendifferenzierung) und Leistungsaufwand (klassischer Leistungslohn) bindet, sondern direkt dem »Marktgeschehen« unterwirft.

Die *Blockadehaltung* der Arbeitgeber gegenüber den zentralen Forderungen der IG Metall nach verbindlichen tariflichen Normen, Beteiligungsansprüchen der Beschäftigten und Mitbestimmungsrechten für die Interessenvertretungen *konnte durchbrochen* werden. Und: Wichtige Schutzrechte der alten Lohn- und Gehaltsrahmentarifverträge konnten gesichert werden. Dazu gehört auch, dass die von den Arbeitgebern geforderte Unterwerfung von Entgelt und Leistung unter das »Marktgeschehen« verhindert werden konnte. Das Leistungsentgelt der Zukunft wird sich auch weiterhin an einem *menschenzentrierten* und *aufwandsorientierten Leistungsbegriff* ausrichten.

Mit anderen Worten: Zur Reform der Lohn- und Gehaltsrahmentarifverträge gab es keine Alternative! Der IG Metall ist es gelungen,

wichtige Prinzipien der Entgelt- und Leistungs politik zu sichern und an einige Stellen des Vertragswerks relevante Verbesserungen durchzusetzen. Damit ist ERA zweifelsohne ein bedeutender Schritt in der Tarifgeschichte der IG Metall.

Die zweite Phase

Mit der Unterschrift der Tarifparteien unter die neuen Rahmenverträge beginnt eine zweite Phase. In dieser wird sich entscheiden, ob die neuen Regelungen tatsächlich eine positive Weiterentwicklung für die Arbeits- und Leistungsbedingungen darstellen, ob mehr Entgeltgerechtigkeit erreicht wird und ob die Verteilungsbilanz für die Beschäftigten positiv ausfällt. Die Hürden auf diesem Weg sind nicht zu übersehen: Die »gewachsenen« Entgeltstrukturen sind in einer ganzen Reihe von Betrieben auch Resultat gewerkschaftlicher Durchsetzungsmacht unter den relativ guten wirtschaftlichen Bedingungen der späten 1970er und 1980er Jahre. Die ERA-Umsetzung fällt jetzt aber in eine Phase, die von wirtschaftlicher Stagnation und Massenarbeitslosigkeit geprägt ist. Außerdem haben auch die Arbeitgeber einen Teil ihrer Forderungen im Vertrag verankern können. Im Arbeitgeberlager bereitet man sich darauf vor, mit einer »*offensiven*« Auslegung der Bestimmungen und zum Teil auch mit einer *bewussten* »Überdehnung« des rechtlichen Rahmens, Betrieb für Betrieb Dinge durchzusetzen, die man auf tariflicher Ebene so nicht durchsetzen konnte. So zeichnet sich aktuell ab, dass die Arbeitgeber in mehr und mehr Betrieben ERA zu einem Kostensenkungsprogramm umdeuten wollen.

Was ist zu tun, um eine erfolgreiche betriebliche Umsetzung der ERA-Bestimmungen zu erreichen? Folgende fünf Punkte sind von zentraler Bedeutung:

Erstens: Für die ERA-Umsetzung gibt es *kein Patentrezept*. Die Bedingungen in den Betrieben sind viel zu unterschiedlich: Es ist eben ein Unterschied, ob man ein hohes Eingruppierungsniveau *verteidigen* muss oder ob eine eher niedrige Einkommensstruktur möglicherweise eine *offensive* Herangehensweise zulässt. Es ist ein Unterschied, ob viele Facharbeiterinnen und Facharbeiter im Betrieb im Zeitlohn beschäftigt sind, oder ob das Gros der Beschäftigten in den unteren Lohngruppen eingruppiert ist und hohe Akkordverdienste hat.

Natürlich spielen auch die wirtschaftliche Lage des Betriebes, die Strategien der Arbeitgeberseite und andere Rahmenbedingungen bei der ERA-Umsetzung eine Rolle. Angesichts dieser Situation ist eine *hohe strategische Flexibilität* gefordert. Jedem Betrieb muss quasi ein »Maßanzug« für die ERA-Umsetzung geschneidert werden.

Zweitens: Eine solche Flexibilität ist nur mit *neuen Formen der Betriebsarbeit* und der Interessenvertretungspolitik zu erreichen. ERA lässt sich nicht im Stile klassischer Stellvertreterpolitik umsetzen – jedenfalls nicht wirklich erfolgreich. Eine breite Aktivierung der Funktionäre, der Vertrauensleute und Betriebsräte ist erforderlich. Die Beschäftigten müssen als »*Experten in eigener Sache*« einbezogen werden. Sie wissen oft besser, wo der Schuh drückt und wie Lösungen aussehen können. Wer im Zuge von ERA beispielsweise ein neues Prämiensystem anstrebt oder mit der Regelung von Zielvereinbarungen leistungspolitisches Neuland betreten will, der ist gut beraten, wenn er die Menschen einbezieht.

Daraus folgt *drittens*, dass ERA kein *undurchschaubares Tarifwerk* von Spezialisten für Spezialisten sein darf. Es braucht Menschen, die das »*Tarifchinesisch*« übersetzen können. Sie müssen im Dialog mit den Beschäftigten die neuen Bestimmungen auf die betrieblichen Bedingungen übertragen und Konzepte für die Gestaltung von Entgelt und Leistung entwickeln. Früher gab es in den Betrieben die »*Lohnschlosser*«, die sich mit Tariffragen auskannten. Der IG Metall fehlt zur Zeit in vielen Betrieben der Nachwuchs in diesem wichtigen Handlungsfeld. ERA ist ein Anlass, um verstärkt wieder Kolleginnen und Kollegen in Tariffragen zu qualifizieren. Hierzu gibt es in allen Bezirken intensive bildungspolitische Aktivitäten. Das ist ein wichtiger erster Schritt. Das stärkt nicht zuletzt die Kompetenz der IG Metall im Betrieb.

Viertens: Alle betrieblichen Umsetzungsstrategien müssen sich von dem Gedanken leiten lassen, dass die neu geschaffenen betrieblichen Regelungen eine *langfristige Wirkung* haben werden. So wird die Neueingruppierung der Beschäftigten sicher nicht nach ein oder zwei Jahren wieder grundlegend geändert werden. Mit den Resultaten wird man über einen längeren Zeitraum hinweg leben müssen. Gleiches gilt auch für die Entgeltgrundsätze. Wer im Zuge der ERA-Überleitung neue Leistungsentgeltsysteme vereinbart, der wird sie nicht gleich wieder kündigen können. Deswegen kann nur davor ge-

warnen werden, die Strukturkomponente, das zukünftige Eingruppierungsniveau oder die Verdienstchancen im Leistungsentgelt zum Spielball für betriebliche Kostensenkungsprogramme zu machen. Wer in den betrieblichen Abwehrkämpfen um Beschäftigung und Standorterhalt nach Kompromisslinien sucht, der darf *nicht zuerst* auf die *ERA-Umsetzung* schauen.

Fünftens: Eine erfolgreiche ERA-Umsetzung verlangt nach einer *stärkeren Vernetzung der Akteure*. Das gilt für die Betriebe in einer Region. Das gilt für Betriebe innerhalb von Konzernstrukturen. Auch wenn es keine Patentrezepte gibt, muss das Rad nicht immer wieder neu erfunden werden. Gute Beispiele können Schule machen. Bereits jetzt zeichnet sich ab, dass die Unternehmer versuchen werden, einzelne Betriebe oder Konzernstandorte gegeneinander auszuspielen. Deshalb ist eine stärkere Koordinierung der betrieblichen Aktivitäten unerlässlich.

Die IG Metall fängt nicht bei Null an

Sicherlich sind Bedenken angesichts der genannten Anforderungen nicht gänzlich unbegründet. Doch es gibt genügend Anlass zu Optimismus, denn das Vertragswerk hat gute Regelungen, und die IG Metall hat auch schon in der Vergangenheit viele positive Erfahrungen mit ähnlichen Projekten gesammelt. Nicht zum ersten Mal ist die Organisation mit der Neugestaltung tariflicher und betrieblicher Entgeltsysteme konfrontiert. So wurde beispielsweise Ende der 1980er Jahre an der Küste ein neuer Gehaltsrahmen durchgesetzt. Bei der Umsetzung stand die IG Metall vor ähnlichen Herausforderungen wie heute. Auch damals hat nicht alles funktioniert, aber insgesamt hat das Projekt Betriebsräten und Vertrauensleuten und damit der IG Metall genutzt. In die gleiche Richtung geht das Beispiel der neuen Bundesländer. Anfang der 1990er Jahre wurden hier die tariflichen Rahmenregelungen aus dem Westen übernommen. Ein gigantisches Projekt mit flächendeckender neuer Eingruppierung war nötig. Auch hier haben sich IG Metall und betriebliche Interessenvertretungen als handlungs- und durchsetzungsfähig erwiesen.

Auch viele Fälle, in denen überholte betriebliche Lohnsysteme geändert werden mussten, stimmen optimistisch. So wurden in einer

Vielzahl von Betrieben analytische Systeme aus den 1950er und 1960er Jahren durch moderne Eingruppierungssysteme ersetzt. Und auch die Überführung veralteter Leistungslohnsysteme gehört zum Standardrepertoire der Interessenvertretungsarbeit. Insgesamt werden solche notwendigen Anpassungsprozesse betrieblich erfolgreich bearbeitet. An diese und ähnliche Erfahrungen gilt es bei der ERA-Umsetzung anzuknüpfen.

Verzahnung mit anderen Handlungsfeldern

Zweifelsfrei besitzt ERA eine hohe Priorität, und die Anforderungen, die aus der ERA-Umsetzung erwachsen, sind äußerst komplex; das darf aber nicht zu einer *Verdrängung* anderer wichtiger gewerkschafts- und betriebspolitischer Aufgaben führen. Zugespitzt ausgedrückt: Es wäre falsch, das ERA-Projekt in den Mittelpunkt aller Aktivitäten zu stellen und die anderen Aufgaben »vor Ort« liegen zu lassen. Betriebliche Abwehrkämpfe gegen Tarifdumping, Beschäftigungssicherung, die Frage der Mitgliederwerbung, die Auseinandersetzung um die Zukunft des Sozialstaates – all das bindet Ressourcen, die nicht einfach abgezogen werden können, nicht abgezogen werden dürfen. Genauso falsch wäre es, die ERA-Umsetzung einfach auf all die anderen Aufgaben der gewerkschaftlichen Interessenvertretungsarbeit aufsatteln zu wollen.

Deshalb gilt: Bei der Strategiebildung müssen *unterschiedliche Themenkomplexe verzahnt* werden. Worum es hierbei geht, lässt sich an zwei Beispielen illustrieren:

- Erstens: Für die IG Metall ist es aus organisationspolitischen Gründen wichtig, neue Beschäftigtengruppen, wie etwa die hochqualifizierten technischen Angestellten, als Mitglieder und Funktionäre zu gewinnen. Wenn die Weiterentwicklung der Vertrauensleutearbeit oder auch Mitgliederwerbekampagnen die neuen Rahmenverträge zum Bezugspunkt ihrer Aktivitäten machen, dann müssen die personellen Ressourcen nicht auf zwei bzw. drei Kampagnen verteilt werden, sondern kann eine *integrierte Bearbeitung* der Themenkomplexe neue Spielräume eröffnen.
- Zweitens: Es bietet sich auch die Verzahnung der arbeits- und gesundheitspolitischen Kampagne unter dem Motto »Gute Arbeit«

mit der ERA-Einführung in den Betrieben an – liegt hier doch eine direkte inhaltliche Verbindung beider Themenkomplexe vor. Die neu gestalteten Entgeltgrundsätze mit erweiterten Mitbestimmungsrechten sind geeignet, die Bedingungen für die betriebliche Gestaltung von Arbeit und Leistung zu verbessern.

Sicherlich fallen solche übergreifenden Projekte in der Praxis oft schwer. Alle Beteiligten sind in ihrem Handlungsfeld verwurzelt und haben über Jahre und Jahrzehnte ihre eigenen Strategien und Traditionen entwickelt. Doch zu einer Verzahnung unterschiedlicher Handlungsfelder gibt es keine Alternative. Tarifpolitiker, Gesundheitsschützer, Angestelltenvertreter, Vertrauensleute und Mitgliederwerber müssen an einen Tisch und ihre Kampagnen gemeinsam bearbeiten.

Es geht um mehr

Wenn eine derartige Verbindung von ERA und anderen bedeutenden Feldern der Betriebs- und Organisationspolitik gelingt, dann wird die Umsetzung der neuen Verträge wichtige Impulse für eine neue Phase qualitativer Tarifpolitik und gewerkschaftlicher Aktivierung liefern. In der medialen Öffentlichkeit und auch organisationsintern wird das ERA-Projekt häufig auf die reine tariftechnische Anpassung der Löhne und Gehälter reduziert. Doch es geht um mehr als die überfällige Anpassung der Lohn- und Gehaltstabellen. Diese Sichtweise unterschätzt die tatsächliche tarif- und betriebpolitische Bedeutung des Projekts.

In seiner *tarifpolitischen Dimension* kann ERA einen Beitrag zur Stabilisierung des Flächentarifvertragssystems und zur Stärkung der Tarifautonomie leisten. Die schleichende Erosion im System der Flächentarifverträge und auch die politischen Angriffe auf die Tarifautonomie lassen sich nur abwehren, wenn es der IG Metall gelingt, ihre tarifpolitische Handlungsfähigkeit in den Betrieben zu verbessern. Eine gute ERA-Umsetzung kann hierzu einen Beitrag leisten. Nur wenn der Tarifvertrag ein Instrument ist, das den betrieblichen Verhältnissen angepasst ist, hat er auch die Macht, die Arbeits- und Leistungsbedingungen zu regeln. Die »Definitionsmacht« der alten Lohn- und Gehaltsrahmenverträge schwindet mit dem Wandel der Arbeit mehr und mehr. Aber: Tarifverträge ohne Regelungsmacht braucht niemand.

Angriffe auf Tarifverträge, die keiner kennt, wird niemand abwehren. Deshalb gilt: Wenn die Schutz- und Gestaltungsfunktion der Rahmenverträge durch zeitgemäße Verträge und eine aktive Tarifarbeit im Betrieb erneuert wird, dann verbessert sich auch die gewerkschaftliche Mobilisierungsfähigkeit gegen weitergehende Angriffe auf das Tarifsysteem.

ERA und seine Umsetzung sind für die IG Metall auch ein bedeutendes *betriebspolitisches Projekt*. Die Handlungsfähigkeit der betrieblichen Interessenvertretungen hängt nicht nur am rechtlichen Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes. Auch die Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte der Rahmenverträge sind von immenser Bedeutung. Das zeigt etwa das Beispiel der »alten« Akkordkommissionen. Früher lag in dieser Institution für viele Betriebsräte eine Machtbasis, mit der sie aktiv Leistungs- und auch Entgeltpolitik betrieblich gestalten konnten. Diese Gestaltungskompetenz war für die betrieblichen Gremien auch ein wichtiger Baustein zur Sicherung ihrer Akzeptanz bei den Beschäftigten. Wenn der Akkord aber mehr und mehr seine Grundlagen verliert, dann verlieren auch die Interessenvertretungen wichtige Handlungsmöglichkeiten. Mit den neuen Bestimmungen aus der ERA-Welt ergeben sich neue Möglichkeiten der Einflussnahme für Betriebsräte und Vertrauensleute. Wenn sie genutzt werden können, dann ist das auch ein Beitrag zur Stabilisierung der Betriebsratsarbeit und der Vertrauensleutearbeit.

Eng verbunden mit der betriebspolitischen Seite hat ERA auch eine wichtige *organisationpolitische Dimension*. Letztlich geht es dabei um die Gestaltungskompetenz der IG Metall. Das ERA-Projekt wird zeigen, ob die IG Metall weiterhin Einfluss auf die Regelung von Entgelten und Leistungsbedingungen in den Betrieben hat bzw. verlorenes Terrain zurückgewinnen und neue Bereiche erschließen kann. Nicht zuletzt hierüber entscheidet sich für die IG Metall ihre Akzeptanz bei den Beschäftigten und ihr politischer Einfluss in den Betrieben.

Die IG Metall muss und wird sich den Herausforderungen stellen. Sie macht die ERA-Umsetzung zu einem *gewerkschaftlichen Kernprojekt* der nächsten Jahre. Ob sie dabei in jedem Einzelfall erfolgreich sein wird, kann niemand garantieren. Doch die Chancen stehen gut, wenn sich die Organisation auf alte Stärken besinnt. Sie hat engagierte Funktionärinnen und Funktionäre, die ihr Handwerk verste-

hen und viel Erfahrung mit betrieblicher Entgeltpolitik und Leistungsgestaltung haben. Sie hat umfangreiche Qualifizierungsprogramme und ein breites organisatorisches Netzwerk, das einen umfassenden Austausch und ein koordiniertes Vorgehen ermöglicht. Und mehr noch: Als »lernende Organisation« wird die IG Metall neue Strategien und Konzepte entwickeln, neue Arbeitsformen erproben und mehr Menschen in den gewerkschaftlichen Organisations- und Handlungszusammenhang integrieren. Damit es auch zukünftig heißt: »Die IG Metall – kompetent in Sachen Arbeit, Entgelt, Leistung!«