

# Ten years after – Langzeiteffekte von ERA in der baden-württembergischen Metall- und Elektroindustrie

Vor etwas mehr als zehn Jahren begann die Einführung der reformierten Entgeltrahmenabkommen (ERA) in der Metall- und Elektro- (M+E) Industrie. Mit ihnen wurde die Entlohnung auf eine neue Grundlage gestellt. Die bis dato „klassische“ Unterscheidung – und strukturelle Ungleichbehandlung – von Arbeitern und Angestellten in der Arbeitsbewertung wurde aufgehoben. Alle Arbeitsaufgaben wurden neu bewertet, die Methoden zur Ermittlung des Leistungsentgelts erweitert sowie die Belastungsvergütung verändert. Der Beitrag beschreibt Langzeiteffekte dieser Tarifreform in der M+E-Industrie Baden-Württembergs.<sup>1</sup>

REINHARD BAHNMÜLLER, MARKUS HOPPE

## 1. Einleitung: Zielsetzungen von ERA und vorgenommene Veränderungen

ERA war im letzten Jahrzehnt *das* tarifpolitische Großprojekt in der M+E-Industrie. Die Einführung der reformierten Tarifverträge begann (mit gewissen zeitlichen Versetzungen zwischen den Tarifregionen) in den Jahren 2003/2004 und endete vier Jahre später. Die ERA-Einführung war ein Kraftakt. Das „Jahrhundertprojekt“, wie es tituliert wurde, band über Jahre viele Kräfte und es sorgte für Konflikte, nicht zuletzt in Baden-Württemberg (BaWü), der Vorreiterregion auch dieses Tarifprojektes. Hier waren die vorgenommenen Veränderungen in den Systemen der Bewertung von Arbeit, Leistung und Belastungen besonders tief und die Herausforderungen an die Tarif- wie auch die Betriebsparteien entsprechend hoch. Zudem schlug der Arbeitgeberverband Südwestmetall einen offensiven und konfliktorientierten Kurs nicht nur gegenüber der IG Metall, sondern auch gegenüber Mitgliedsfirmen ein, die der strikten Linie des Verbandes nicht folgen wollten (Bahnmüller/Schmidt 2007, 2009; Bahnmüller et al. 2010).

Die Zielsetzungen der Entgeltreform lagen auf unterschiedlichen Ebenen. Zum einen ging es darum, die Unterscheidung zwischen Arbeitern und Angestellten abzuschaffen, die darin eingewobenen Ungleichbehandlungen in der Entlohnung zu beseitigen und die alten Systeme durch ein einheitliches und die veränderten Arbeitsanforderungen

erfassendes neues Bewertungssystem zu ersetzen. Dies be traf alle tariflichen Entgeltbestandteile: das Grundentgelt, das Leistungsentgelt und die Belastungsvergütung. Übergeordnetes Ziel war es, die Leitfunktion der Tarifverträge für die betriebliche Entgelddifferenzierung, die über die Jahre verloren gegangen war, wieder herzustellen, d. h. die innere Erosion der Tarifverträge durch den schlechenden Verlust ihrer betrieblichen Wirksamkeit zu stoppen und damit dem Flächentarifvertrag insgesamt neues Ansehen zu verschaffen.

ERA ist eine Chiffre, die regional unterschiedlich gefüllt ist. Ein grundsätzlicher Standard aber ist die Beseitigung der Unterscheidung zwischen ehemaligen Arbeitern und ►

1 Die präsentierten Befunde basieren im Wesentlichen auf einer im Spätherbst 2015 durchgeföhrten standardisierten Parallelbefragung von Betriebsräten und Personalverantwortlichen aller tarifgebundenen Betriebe der M+E-Industrie in Baden-Württemberg sowie ausgewählten Ergebnissen der jährlich durchgeföhrten Verdiensterhebung von Südwestmetall. Die Befragungen erfolgten im Rahmen eines aktuell am Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur (FATK) der Universität Tübingen durchgeföhrten Forschungsprojektes zu den Langzeitwirkungen von ERA in der baden-württembergischen Metall- und Elektroindustrie. Das Projekt wird von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert (Projektnr. 2014–805–3). Dem erweiterten Projektteam gehören neben den Autoren zudem Martin Schwarz-Kocher, Walter Mugler und Rainer Salm (IMU-Stuttgart) an.

Angestellten, verbunden mit der Gleichbehandlung in der Bewertung der Arbeitsaufgaben. Überall folgt zudem die Differenzierung der Grundentgelte einer anforderungsorientierten Logik, d. h. bewertet wird die übertragene Arbeitsaufgabe und die damit verbundene Anforderung, nicht die Person bzw. ihr Qualifikationspotenzial. In allen Regionen wurden zudem durch die Aufnahme von Zielvereinbarungen bzw. Zielentgelten die Variationsmöglichkeiten zur Ermittlung des Leistungsentgelts ausgeweitet. Regional unterschiedlich ist die Höhe des leistungsvariablen Entgeltanteils (auch nach Methoden). In der Belastungsvergütung erfolgte schließlich überall eine Umstellung auf ein Zulagensystem, das von der Entgeltgruppe, in der die Beschäftigten eingruppiert sind, unabhängig ist (Brunkhorst et al. 2006).

In Baden-Württemberg erfolgt die Arbeitsbewertung zur Ermittlung des Grundentgelts seit ERA auf Basis eines sogenannten Stufenwertzahlverfahrens. Es arbeitet mit fünf unterschiedlich gewichteten Bewertungsmerkmalen: „Wissen und Können“ (41 %), „Denken“ (21 %), „Handlungsspielraum/Verantwortung“ (18 %), „Kommunikation“ (14 %) und „Mitarbeiterführung“ (7 %). Die Differenzierung innerhalb der Bewertungsmerkmale geschieht auf der Grundlage summarisch beschriebener Stufen (zwischen sieben und elf pro Merkmal). Jedem Merkmal bzw. jeder Stufe innerhalb des Merkmals ist eine Wertzahl (bzw. Punkte) zugeordnet. Aus der Summe der Punktwerte ergibt sich die Entgeltgruppe (IG Metall 2004).<sup>2</sup> Zur Erleichterung der Arbeit der Betriebsparteien wurde ein 122 Beispiele umfassender Katalog tariflicher Niveaubeispiele erarbeitet. Die dort aufgenommenen Beispiele sind verbindlich. Die Betriebsparteien können allerdings in gegenseitigem Einvernehmen Ergänzungsbeispiele entwickeln, die den betrieblichen Bedingungen besser entsprechen.

Im Leistungsentgelt kennt ERA BaWü (im Gegensatz zu den meisten anderen Tarifgebieten) nur noch einen Entgeltgrundsatz: ein in der Höhe gleiches Leistungsentgelt für alle (IG Metall 2006). Es kann mit drei Methoden ermittelt werden: durch einen Kennzahlenvergleich (Soll-Ist-Wert-Vergleich), durch eine merkmalsbasierte Leistungsbeurteilung sowie durch tarifvertraglich erstmals zugelassene Zielvereinbarungen. Möglich ist nunmehr auch die Kombination verschiedener Methoden. Betriebsdurchschnittlich sollen mit allen drei Methoden 15 % erreicht werden, wobei das individuelle Leistungsentgelt zwischen 0 und 30 % schwanken kann.

- 2 Ein analoges System wird in Nordrhein-Westfalen eingesetzt, alle anderen Tarifregionen arbeiten mit summarischen Systemen der Arbeitsbewertung.
- 3 In die standardisierte, schriftliche Parallelbefragung von Betriebsräten (BR) und Personalverantwortlichen (PM) waren alle tarifgebundenen Betriebe der M+E-Industrie in Baden-Württemberg mit einbezogen (N=927). Die Rücklaufquoten beliefen sich bei den Betriebsräten auf 29 % (N=243), bei den Personalverantwortlichen auf 17 % (N=133). Das BR-Sample repräsentiert 48 % aller tarifgebundenen Beschäftigten, das PM-Sample 37 %. Bran-

Werden im betrieblichen Durchschnitt 14 % unter- bzw. 16 % überschritten, sind die Gründe zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat zu beraten und gegebenenfalls Maßnahmen zu ergreifen, um die Ursachen zu bereinigen.

In der Belastungsvergütung hat, wie in anderen Tarifregionen auch, ein Systemwechsel hin zu einer von der Entgeltgruppe unabhängigen Zulage stattgefunden. Mit dem Systemwechsel ging zugleich ein „Niveauwechsel“ einher. Vergütet werden nur noch „höhere“ bzw. „hohe“ Belastungen, „mittlere“ sind im Grundentgelt pauschal abgegolten. Ab wann eine bewertungsrelevante Belastung vorliegt, wurde durch die Tarifparteien (mit Ausnahme der Lärmgrenzen) nicht definiert. Auch wurden keine gemeinsamen tariflichen Beispiele vereinbart. Es bleibt damit den Betriebsparteien überlassen, diese Lücken bei Bedarf durch eine Betriebsvereinbarung zu füllen (IG Metall 2004).

## 2. Praktikabilität des Stufenwertzahlverfahrens

„Das Stufenwertzahlverfahren funktioniert“, so lautet die einhellige Botschaft der von uns befragten betrieblichen und überbetrieblichen Akteure.<sup>3</sup> Die zur Bewertung der Arbeitsaufgaben eingesetzten Merkmale seien die richtigen, die Gewichtungen und die Stufungen stimmten im Wesentlichen, wobei das Merkmal „Mitarbeiterführung“ allerdings manchen zu gering gewichtet erscheint, was die Übernahme von Führungsaufgaben teilweise wenig attraktiv mache. Alles in allem hat sich das Verfahren als Werkzeug der Entgeltstrukturierung bewährt, mehr noch, es wird geschätzt.

Die Erfahrungen mit den tariflichen Regelungen zur Arbeitsbewertung sind mehrheitlich positiv, wobei die Personalverantwortlichen signifikant häufiger als die Betriebsräte von guten bzw. eher guten Erfahrungen berichten (*Tabelle 1*). Schlechte bzw. eher schlechte Erfahrungen hat nur eine Minderheit gemacht (BR 17 %, PM 11 %). Diese Quo- te variiert nur wenig nach Betriebsgröße, während jene mit guten bzw. eher guten Erfahrungen mit der Betriebsgröße kontinuierlich zunimmt und in Betrieben mit mehr als 1000 Beschäftigten den höchsten Wert erreicht.

chenverteilung und die Belegschaftsstruktur der beiden Samples entsprechen weitgehend jener der Mitgliedsfirmen von Südwestmetall, Betriebe mit weniger als 100 Beschäftigten sind dagegen unter-, solche mit mehr als 1.000 Beschäftigten überrepräsentiert. Neben der schriftlichen Befragung wurden in 15 Betrieben qualitative Interviews mit Personalverantwortlichen und Betriebsräten sowie zwölf Expertengespräche mit Vertreterinnen und Vertretern der Tarifparteien durchgeführt. Einbezogen werden zudem Ergebnisse einer 2007 durchgeführten standardisierten Befragung von Betriebsräten der M+E-Industrie zur ERA-Einführung im selben Bundesland.

TABELLE 1

**Erfahrungen der Betriebsräte/des Personalmanagements mit den tariflichen Regelungen zur Arbeitsbewertung/Eingruppierung, 2015**

Angaben in Prozent

		(eher) gute Erfahrungen	teils, teils	(eher) schlechte Erfahrungen
Alle	BR	46	37	17
	PM	62	27	11
0–249 Beschäftigte	BR	38	47	15
	PM	54	32	15
250–499 Beschäftigte	BR	46	34	20
	PM	62	32	6
500–999 Beschäftigte	BR	49	29	22
	PM	67	22	11
1.000 u. mehr Beschäftigte	BR	61	30	9
	PM	77	12	12

Anm: BR = Betriebsräte; PM = Personalverantwortliche.

Quelle: FAKT-Befragung 2015 (vgl. Fußnoten 1 und 3).

WSI Mitteilungen

Hoch geschätzt ist der 122 Beispiele umfassende Katalog tariflicher Niveaubeispiele, in dem für die M+E-Industrie typische Arbeitsaufgaben beschrieben, bewertet und Entgeltgruppen zugeordnet sind. Ihn will kaum jemand missen und er ist für die betriebliche Praxis der Arbeitsbewertung ausgesprochen bedeutsam. Grundsätzliche Kritik an diesem Instrument gibt es nicht, wohl aber den breit artikulierten Wunsch, den in die Jahre gekommenen Katalog zu aktualisieren und ggf. auch auszubauen. Etwa drei Viertel der Betriebsräte und der Personalverantwortlichen sehen aufgrund neuer Arbeitsaufgaben, Anforderungen und Berufsabschlüsse einen gewissen Ergänzungs- bzw. Aktualisierungsbedarf – wenn auch keinen dringenden.

Überwiegend gut bewertet wird beiderseits auch die Praktikabilität bzw. Handhabbarkeit des Systems. 53 % der Personalverantwortlichen und 41 % der Betriebsräte zeigen sich damit (eher) zufrieden, 18 % (PM) bzw. 21 % (BR) (eher) unzufrieden (Tabelle 2). Gewisse Schwierigkeiten bereitet den Betriebsparteien teilweise die relative Komplexität des ERA. Hierzu zählt auch der Wechsel zu einer wertigkeitsprägenden Logik der Aufgabenbeschreibungen, d. h. dass nur jene Elemente der Arbeitsaufgaben in Anschlag gebracht, bepunktet und vergütet werden, welche für die Entgeltdifferenzierung wesentlich sind. Zeitanteile geben nicht mehr den Ausschlag. Beide Aspekte, die Komplexität und die wertigkeitsprägende Logik der Aufgabenbeschreibungen, stehen in der standarisierter abgefragten Liste möglicher Probleme bzw. Herausforderungen in der Arbeitsbewertung an erster bzw. zweiter Stelle. Die Nachvollziehbarkeit wertigkeitsprägender Aufgabenbeschreibungen halten 40 % der Betriebsräte und 36 % der Personalverantwortlichen für ein sehr großes bzw. großes Problem, die Komplexität von ERA 34 % (BR) bzw. 27 % (PM).

Weitere potenzielle Problemzonen werden demgegenüber deutlich seltener genannt.

### 3. Die Ordnungsfunktion von ERA in der Arbeitsbewertung

Zentrales Ziel der Tarifreform war es, auf Basis des neuen Stufenwertzahlverfahrens eine transparente, gut begründbare und für alle Beteiligten nachvollziehbare Rangordnung in die Differenzierung der Entgelte zu schaffen. Dieses Ziel wurde erreicht und diese Wirkung entfaltet ERA bis heute. Die betriebliche Entgeltdifferenzierung ist nach wie vor maßgeblich durch ERA geprägt, eine erneute „innere“ Erosion des Flächentarifvertrags durch davon abweichende betriebliche Praktiken ist unseren Befunden zufolge nicht zu konstatieren.

Das Interesse, die unter Mühen und Konflikten hergestellt und mittlerweile gut akzeptierte Entgeltordnung zu erhalten und Gefährdungen zu vermeiden, ist ausgeprägt. Rekrutierungsprobleme auf Teilarbeitsmärkten, die zu über dem Tarifniveau liegenden Entgelten für bestimmte Beschäftigtengruppen und damit zu einer (Über-)Dehnung der tarifvertraglich vorgegebenen Ordnung führen können, werden i. d. R. über außertarifliche individuelle und damit reversiblen Zulagen, die es in etwa der Hälfte der Betriebe gibt, aufgefangen. Tarifabweichende Praktiken lassen sich vereinzelt feststellen, prägen jedoch nicht das Bild. Die Entgeltordnung steht und es wird einiges daran gesetzt, sie zu erhalten.

ERA ist nicht nur Basis der betrieblichen Entgeltdifferenzierung in tarifgebundenen Betrieben, sondern strahlt ►

auch auf nicht tarifgebundene aus. Auch sie kommen offensichtlich an diesem Markstein nicht vorbei. Zwar scheint ERA insgesamt durch die bis heute nachwirkende Konnotation mit den Konflikten im Einführungsprozess kein Werbeargument für die Akquise neuer Mitglieder des Arbeitgeberverbandes zu sein, Interesse wird teilweise gleichwohl daran gezeigt, eine an ERA zumindest angelehnte Entgeltordnung einzuführen. Zudem gibt es auch noch tarifgebundene Betriebe, die ERA neu einführen, oft ausgelöst durch Firmenzusammenschlüsse bzw. -aufkäufe oder als „Gegenleistung“ bei abweichenden Tarifregelungen. „Der Markt spricht ERA“, so brachte es ein Befragter auf den Punkt, und diese Sprache ist breit akzeptiert und auch für Außenstehende nicht zu ignorieren.

Die Ergebnisse unserer standardisierten Befragung der Betriebsparteien untermauern die anhaltende Wertschätzung der gewonnenen Transparenz und Ordnungsfunktion von ERA. 78 % der Personalverantwortlichen und 61 % der Betriebsräte stimmen dem Statement zu, ERA habe zu einer transparenteren und nachvollziehbareren Ordnung der Entlohnung geführt, 15 % (PM) bzw. 23 % (BR) antworten mit „teils, teils“ und lediglich 9 % (PM) bzw. 17 % (BR) lehnen das entsprechende Statement eher ab. Von beiden Akteursgruppen wird dieser ERA-Effekt von allen zur Bewertung vorgelegten Aspekten (insgesamt 17) am häufigsten als zutreffend bestätigt. Und er hat sich bei den Betriebsräten, wie ein Vergleich mit den Befragungsergebnissen der Erstuntersuchung zeigt, seit 2007 auch nicht abgeschwächt, sondern leicht verstärkt.

Das bestätigt sich, wenn nach der Zufriedenheit mit dem eigenen, nunmehr ERA-basierten betrieblichen Entgeltsystem gefragt wird. 73 % der Personalverantwortlichen zeigen

sich mit der Transparenz bzw. Durchschaubarkeit, 66 % mit der Gerechtigkeit in der Grundentgeltfindung zufrieden oder eher zufrieden und lediglich 8 bzw. 9 % (eher) unzufrieden (Tabelle 2). Von den Betriebsräten ist immerhin die Hälfte mit beidem (eher) zufrieden, 20 % (eher) unzufrieden. Am verbreitetsten ist die Zufriedenheit bei beiden Betriebsparteien mit der Diskriminierungsfreiheit des Entgeltsystems. Hieran gibt es die wenigsten Zweifel. Niemand aus dem Personalmanagement und nur 11 % der Betriebsräte zeigten sich diesbezüglich unzufrieden. Die Gleichbehandlung von Frauen und Männern sehen somit fast alle gewährleistet. Bei den Betriebsräten zeigt sich hinsichtlich aller Aspekte (mit Ausnahme der Gerechtigkeit in der Leistungsvergütung) ein signifikanter Zusammenhang mit der Betriebsgröße: Je größer die Betriebe sind, desto höher wird der Anteil mit einer positiven Bewertung. In Betrieben mit weniger als 250 Beschäftigten liegt der Anteil der mit der Transparenz/Durchschaubarkeit bzw. der Gerechtigkeit im Grundentgelt zufriedenen Betriebsräte z. B. bei 43 %, in Betrieben mit mehr als 1000 Beschäftigten bei 66 %.

#### 4. Besetzung der Entgeltgruppen: weitgehende Stabilität, wenig Bewegung

Die Eingruppierungsentwicklung vor ERA war durch eine über lange Jahre anhaltende Höhergruppierungsdynamik

TABELLE 2

#### Zufriedenheit mit dem jetzigen, ERA-basierten betrieblichen Entgeltsystem

Angaben in Prozent

		(eher) zufrieden	teils, teils	(eher) unzufrieden
Gleichbehandlung von Männern u. Frauen/ Diskriminierungsfreiheit	BR	73	15	11
	PM	91	9	0
Transparenz/Durchschaubarkeit	BR	50	31	20
	PM	73	19	8
Gerechtigkeit i. d. Belastungsvergütung	BR	52	23	24
	PM	72	19	9
Gerechtigkeit i. d. Grundentgeltfindung	BR	50	30	20
	PM	66	24	9
Praktikabilität/Handhabbarkeit	BR	41	35	21
	PM	53	30	18
Gerechtigkeit im Leistungsentgelt	BR	22	38	41
	PM	33	31	36

Anm: BR = Betriebsräte; PM = Personalverantwortliche.

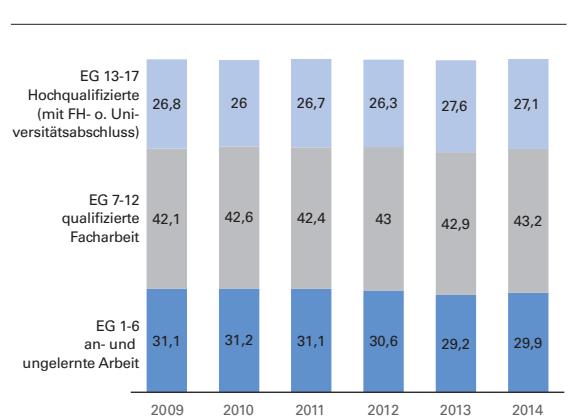
Quelle: FATK-Befragung 2015 (vgl. Fußnoten 1 und 3).

gekennzeichnet. Der Anteil der Beschäftigten in den unteren Lohn- und Gehaltsgruppen nahm kontinuierlich ab, jener in den höheren zu. Ursächlich hierfür waren verschiedene Faktoren: Rationalisierungsprozesse, die zu einem Schwund „einfacher“ Tätigkeiten führten, höhere Qualifikationsanforderungen in anderen Bereichen, Outsourcing oder Verlagerung solcher Tätigkeiten ins Ausland, aber auch Höhergruppierungsaktivitäten von Beschäftigten, Betriebsräten und Führungskräften. Dieses „Lifting“ in der Eingruppierung ist seit der ERA-Einführung den jährlichen Erhebungen von Südwestmetall zufolge<sup>4</sup> weitgehend zum Stillstand gekommen (Abbildung 1). Bündelt man die Entgeltgruppen in drei Segmente, die (im Wesentlichen) die Qualifikationsstufen bzw. Entwicklungsräume für bestimmte Beschäftigtengruppen umreißen, sind im Segment an- und ungelernter Arbeit (EG 1–6) im Jahr 2014 30 % der Beschäftigten eingruppiert, im Segment qualifizierter Facharbeit (EG 7–12) 43 % und im oberen Segment (EG 13–17), das normalerweise einen Fachhochschul- oder Universitätsabschluss voraussetzt, 27 %. Die Proportionen sind seit 2009 weitgehend stabil. Eine Entgeltdrift vergleichbar mit jener in der Vor-ERA-Zeit zeigt sich nicht.

ABB. 1

### Entwicklung der Eingruppierung der Beschäftigten in Mitgliedsfirmen von Südwestmetall, 2009 – 2014

Angaben in Prozent



Quelle: Südwestmetall Verdiensterhebungen;  
Abbildung der Autoren.

WSI Mitteilungen

dass die Gestaltung der Leistungsentgeltsysteme nur noch von einer Minderheit als probates Mittel der Leistungsbegrenzung gesehen wird? Dieser Eindruck bestätigt sich, wenn nach den Funktionen gefragt wird, die das Leistungsentgelt im eigenen Betrieb hat. Das Ergebnis: Lediglich 7 % der Betriebsräte und 9 % der Personalverantwortlichen halten es für voll oder eher zutreffend, dass die Leistungsentgeltsysteme in ihrem Betrieb den Leistungsdruck mindern bzw. die Leistungsverausgabung begrenzen. Leistungsentgeltsysteme werden somit von den Betriebsräten mehrheitlich weder als wesentliche Ursache des Leistungsdrucks noch als Instrument der Leistungsbegrenzung gesehen.

### 6. Methodenpräferenzen im Leistungsentgelt: Leistungsbeurteilung im Aufwind, Kennzahlen im Abwind, Zielvereinbarungen bedeutungslos

Am Ende der offiziellen Einführungsperiode von ERA hatten viele Betriebe ihre Regelungen zum Leistungsentgelt ►

4 Die Verdiensterhebung von Südwestmetall wird jährlich in allen Mitgliedsbetrieben durchgeführt. An der Erhebung beteiligten sich 2014 43 % der Mitgliedsfirmen (N=294), in denen 67 % der Beschäftigten der Mitgliedsbetriebe beschäftigt sind. Die Beteiligungsquoten der Vorjahre lagen auf vergleichbarem Niveau.

noch nicht auf die neuen Bedingungen umgestellt, sodass die zum damaligen Zeitpunkt ermittelten Befunde, wonach die mit ERA erweiterten Gestaltungsmöglichkeiten durch die Betriebsparteien kaum genutzt werden, als vorläufig gelten mussten (Bahnmüller/Schmidt 2009; Kratzer/Nies 2009). Wie sich nun zeigt, hat sich daran auch nach dem Ende des offiziellen Einführungszeitraums von ERA wenig geändert. Die Dynamik im Leistungsentgelt ist begrenzt und die Entwicklung verläuft weitgehend in den bekannten traditionellen Bahnen. Stillstand trat zwar nicht ein, etwa die Hälfte der Betriebe nahm Veränderungen an ihren Leistungsentgeltsystemen vor, sie erfolgten jedoch peu à peu und fielen meist kleinkörnig aus. Experimentiert wurde kaum.

Im Ergebnis bestätigt sich der bereits am Ende der Einführungsperiode von ERA beschriebene Befund: Die Methode „Beurteilen“ ist weiter im Aufwind, die Methode „Kennzahlenvergleich“ verliert langsam, aber stetig an Bedeutung, und Zielvereinbarungen spielen als Methode der Leistungsentlohnung (in ihrer Reinform) bei Tarifbeschäftigte keine Rolle.

Dominant sind Leistungsbeurteilungen mit Ausnahme der ÜT/AT-Beschäftigten bei allen Beschäftigtengruppen. Unserer schriftlichen Befragung zufolge erhalten ca. 60 % der Beschäftigten ihr Leistungsentgelt auf Basis einer „reinen“, nicht mit anderen Methoden kombinierten Leistungsbeurteilung. Rechnet man Kombinationsmodelle hinzu, werden ca. 70 %, den Daten von Südwestmetall zufolge sogar 80 % erreicht. Und der Anteil wächst nicht nur in Baden-Württemberg, sondern auch bundesweit. Seit Einführung von ERA ist der Anteil von Beschäftigten im Zeitentgelt, die eine Leistungszulage auf Basis einer Beurteilung erhalten, um acht Prozentpunkte gestiegen (Tabelle 3).

Weiter an Boden verloren hat dagegen der Kennzahlenvergleich, der als Bewertungsmethode von der IG Metall wegen der damit verbundenen erweiterten Mitbestimmungsrechte von Betriebsräten favorisiert wird. Der Anteil der Beschäftigten mit einem „reinen“ Kennzahlenvergleich liegt unserer Befragung zufolge nunmehr bei 17 % (BR) bzw. 19 % (PM), Südwestmetall kommt auf 16 %. Nennenswerte Größenordnungen werden nur in drei Branchen erreicht: im Straßenfahrzeugbau (25 %), im Maschinenbau (10 %) und in der Elektrotechnischen Industrie (7 %). In allen anderen Branchen spielt der Kennzahlenvergleich so gut wie keine Rolle mehr. Er ist zudem ein großbetriebliches Phänomen, in Klein- und Mittelbetrieben (KMU) gibt es ihn kaum. Genutzt werden Kennzahlenvergleiche zudem fast ausschließlich in der Produktion, in den indirekten Bereichen konnten sie – trotz geringerer Anforderungen an die Datenqualität durch ERA – nicht Fuß fassen.

Zielvereinbarungen spielen als Methode der Leistungsentlohnung im Tarifbereich faktisch keine Rolle. Die neuen tariflichen Möglichkeiten, auf die die Arbeitgeber gedrungen hatten, werden nicht genutzt. Der Anteil der

Betriebe, die Zielvereinbarungen einsetzen, erreicht unseren Befunden zufolge zwar beachtliche 45 % (laut IAB-Betriebspanel 43 %), der Anteil der Beschäftigten, die ihr Leistungsentgelt ausschließlich auf dieser Basis erhalten, liegt jedoch unserer Erhebung zufolge lediglich bei 7 % (PM) bzw. 15 % (BR). Die Verdiensterhebung von Gesamtmetall ermittelt eine noch deutlich niedrigere Quote, nämlich ein Prozent, und diese hat sich seit 2009 nicht verändert (Tabelle 3).<sup>5</sup>

Bleibt somit hinsichtlich der Methoden der Leistungsentgeltfindung alles beim Alten, d. h. die Methode „Beurteilen“ baut ihre dominante Position auf Kosten des Kennzahlenvergleichs weiter aus, während Zielvereinbarungen auf Führungskräfte bzw. über-/ außertariflich Beschäftigte eingegrenzt bleiben und im Tarifbereich keine Anwendung finden?

Ganz beim Alten bleibt es nicht. Hinter der Fassade vermeintlicher Stabilität vollzieht sich nämlich ein bisher nur unzureichend wahrgenommener Wandel: Die zunehmende Bedeutung von Kombinationsmodellen, insbesondere eine Kombination von Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarungen, in geringerem Maße auch die Kombination Beurteilen und Kennzahlenvergleich. Der Verdiensterhebung von Südwestmetall zufolge erhalten mittlerweile 31 % der Beschäftigten ihr Leistungsentgelt auf der Basis von Kombinationsmodellen. Dabei stechen zwei Subbranchen besonders heraus: der Straßenfahrzeugbau, wo 49 % der Beschäftigten ihr Leistungsentgelt auf Basis von Kombi-Modellen erhalten, und die industrienahen Dienstleistungen, wo der Beschäftigtenanteil bei 27 % liegt.

Hinzu kommt allerdings ein Zweites. Mit einem relevanten Anteil von Beschäftigten werden auch *nicht entgeltrelevante* Zielvereinbarungen abgeschlossen, die gleichwohl der Arbeits- und Leistungssteuerung dienen. Wo es eine solche Praxis gibt, und das ist immerhin in etwa der Hälfte aller Betriebe der Fall, liegt der Beschäftigtenanteil, mit dem sie vereinbart werden, bei 43 % (BR) bzw. 38 % (PM). Daraus lässt sich der Schluss ziehen: Zielvereinbarungen spielen als Instrument der Führung sowie der Arbeits- und Leistungssteuerung auch im Tarifbereich durchaus eine Rolle, als Methode der Leistungsentlohnung sind sie jedoch ausschließlich in Kombination mit der Methode „Beurteilen“ relevant, wobei dies vorwiegend ein großbetriebliches Phänomen darstellt.

5 Die Unterschiede erklären sich daraus, dass die Erhebung von Südwestmetall auf Individualdaten von Tarifbeschäftigten beruht, während wir pauschal danach gefragt haben, wie hoch der geschätzte prozentuale Anteil aller Beschäftigten des Betriebes liegt (also auch der ÜT/AT-Beschäftigten, die 11 % der Beschäftigten ausmachen), mit denen entgeltrelevante Zielvereinbarungen abgeschlossen werden. Der von Südwestmetall erhobene Wert bildet somit die Tarifwelt klarer ab als der unsrige.

TABELLE 3

**Nutzung unterschiedlicher Methoden zur Ermittlung des Leistungsentgelts:  
ausgewiesen nach Beschäftigungsanteilen**

Angaben in Prozent

		Leistungs- beurteilung	Kennzahlen- vergleich	Zielverein- barungen	Kombi- Modelle
FATK-Befragung 2015 M+E-Industrie BaWü	BR	60	17	15	8
	PM	58	19	7	17
Südwestmetall M+E-Industrie BaWü 2014		51	16	1	31
davon:					
– Gießereien		82	3,1	0	15
– Stahl- u. Leichtmetallbau, Stahlverformung		92	0		8
– Maschinenbau		79	10	1	8
– Straßenfahrzeugbau		25	25	0	49
– Elektrotechnik		73	7	0	18
– Feinmechanik, Optik, Uhren		81	2	0	17
– EBM-Industrie		97	1	0	2
– Sonstige M+E-Brachen		96	0	0	3
– Industrienahe Dienstleistungen		73	0	0	27
1 – 99 Beschäftigte		89	1	0	10
100 – 249 Beschäftigte		88	2	0	10
250 – 499 Beschäftigte		77	3	0	20
500 – 999 Beschäftigte		81	3	0	16
1000 – 1999 Beschäftigte		78	11	0	11
2000 u. mehr Beschäftigte		32	23	1	45
Gesamtmetall M+E-Industrie Bund	Zeitentgelt	Akkord/ Prämienentgelt	Zielverein- barungen/-entgelt		
2008		72	27	1	
2009		73	27	1	
2010		73	27	1	
2011		73	26	1	
2012		74	24	2	
2013		79	21	1	
2014		80	20	1	

Anm: BR = Betriebsräte; PM = Personalverantwortliche.

Quelle: FATK-Befragung 2015 (vgl. Fußnote 1 und 3); Verdiensterhebung Südwestmetall 2014, Gesamtmetall 2015.

WSI Mitteilungen

## 7. Effekte in der Belastungsbewertung und -vergütung

Was hat der Systemwechsel in der Belastungsvergütung in ein von der Entgeltgruppe unabhängiges Zulagensystem bewirkt, der mit einem „Niveauwechsel“ verbunden war, wonach „normale“ Belastungen mit dem Grundentgelt pauschal abgegolten und nur noch „höhere“ bzw. „hohe“ Belastungen extra vergütet werden? Gehört damit die Belastungs-

vergütung in der M+E-Industrie der Vergangenheit an, da „moderne“ Industriearbeit keine höheren bzw. hohen Belastungen mehr kennt?

Konstatiert werden kann: Der Systemwechsel ist akzeptiert und wird mehrheitlich für gut befunden. 62 % der Personalverantwortlichen und 41 % der Betriebsräte mit Erfahrungen auf diesem Feld berichten von guten bzw. eher guten Erfahrungen mit den einschlägigen tariflichen Regelungen, 11 % (PM) bzw. 24 % (BR) von schlechten bzw. eher schlechten, der Rest antwortet mit „teils, teils“. Geschätzt ►

wird das höhere Maß an Gerechtigkeit. 72 % der Personalverantwortlichen und 52 % der Betriebsräte zeigen sich damit zufrieden bzw. eher zufrieden (*Tabelle 2*).

Nicht bestätigt hat sich die Befürchtung, Belastungsbewertungen würden aufgrund der Abgeltung von „normalen“ Belastungen im Grundentgelt nur noch sehr eingeschränkt durchgeführt werden und es würden sich nur noch wenige Beschäftigte finden, die eine Belastungszulage erhalten. Belastungsbewertungen haben breitflächig stattgefunden. In 72 % (BR) bzw. 76 % (PM) der Betriebe wurden im Kontext oder Nachgang der ERA-Einführung solche Bewertungen durchgeführt, meist in vermuteten Problembereichen (BR 57 %, PM 44 %), seltener flächendeckend (BR 31 %, PM 23 %), in Bürobereichen so gut wie nie. In der Hälfte der Betriebe mit weniger als 250 Beschäftigten wurden keine Belastungsbewertungen durchgeführt.

In 62 % (BR) bzw. 57 % (PM) der Betriebe wurden vergütungsrelevante Belastungen festgestellt, d. h. Beschäftigte erhalten eine Belastungszulage. Der Anteil steigt entsprechend der Betriebsgröße. Selbst in der untersten Betriebsgrößenklasse (bis 250 Beschäftigte) bezahlt knapp die Hälfte der Betriebe Zulagen (BR 49 %, PM 46 %), in Betrieben mit mehr als 1.000 Beschäftigten sind es 84 % (BR) bzw. 77 % (PM). Der Anteil der Produktionsbeschäftigen, die trotz abgesenktem Level, ab dem eine Vergütung von Belastungen erfolgt, eine Belastungszulage erhalten, liegt zwischen 20 % (BR) und 24 % (PM). Dieser Anteil macht deutlich, dass Industriearbeit in einem erheblichen Umfang nach wie vor belastend ist und die IG Metall nicht nur aus Gründen der Entgeltsicherung gut beraten war, auch im ERA auf der Bezahlung nicht abbaubarer Belastungen zu bestehen.

Das System der Belastungsbewertung und -vergütung „lebt“. In 51 % (BR) bzw. 44 % (PM) der Betriebe gab es seit der ERA-Einführung Veränderungen bei der Vergabe von Belastungspunkten, sei es durch Belastungabbau (BR 64 %, PM 81 %), aufgrund neuer Belastungen (BR 55 %, PM 53 %) oder infolge von Reklamationen von Beschäftigten (BR 68 %, PM 53 %). Der aktuelle Stellenwert des Themas Belastungsbewertung/Belastungsvergütung in der Betriebsratsarbeit ist allerdings nicht allzu hoch. Es rangiert auf dem letzten Platz der zur Bewertung vorgelegten Themenpalette. Nahezu zwei Drittel der Betriebsräte stuften den Stellenwert als eher gering, gering oder sehr gering ein, lediglich 14 % als sehr hoch, hoch oder eher hoch.

Kennzeichnend für die betriebliche Bearbeitung des Belastungsthemas ist Konsens und Kooperation. Basis hierfür ist die von Betriebsräten wie Arbeitgebern gemeinsam vertretene Linie, wonach Belastungabbau Vorrang vor Bezahlung hat. Unterstützt wird der kooperative Bearbeitungsmodus durch den Wechsel der Akteure. Waren früher aufgrund der Integration der Belastungsbewertung und -vergütung in die Grundentgeltfindung die Personalbereiche und die Entgeltspezialisten im Betriebsrat aktiv an dem Geschehen beteiligt, werden jetzt arbeitgeberseitig die Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Werkärzte in den Prozess einbezogen, auf Arbeitnehmerseite die Fachleute für Arbeits- und Gesund-

heitsschutz – was wiederum den Brückenschlag zur Gefährdungsbeurteilung begünstigt. 36 % der Betriebsräte und 31 % der Personalverantwortlichen bestätigen ausdrücklich, dass es in ihrem Betrieb eine Verknüpfung zwischen der Belastungsbewertung nach ERA und Gefährdungsbeurteilungen nach dem Arbeitsschutzgesetz gibt.

Ein wichtiger Effekt der Umwandlung der Belastungsvergütung in eine Zulage ist die damit verbundene Transparenz, in welchen Bereichen und in welchem Umfang aktuell nicht abbaubare Belastungen existieren. Die gewonnene Transparenz begünstigt, wie unsere Fallstudien<sup>6</sup> zeigen, einen Abbau von Belastungen in doppelter Weise: Arbeitgeber registrieren genauer die Kostenbelastung und erklären Belastungabbau teilweise zu einer Führungsaufgabe. Und die Betriebsräte wiederum erhalten einen besseren Überblick, in welchen Bereichen Belastungen auftreten, was Betriebsratsinterventionen begünstigt.

## 8. Befunde zur Gesamtbewertung von ERA

Das reformierte Entgeltrahmenabkommen (ERA) hatte in seiner Einführungsphase bei vielen Beschäftigten und teilweise auch bei Betriebsräten ein problematisches Image (Kuhlmann/Schmidt 2011). Die historisch gewachsenen Verwerfungen im betrieblichen Entgeltgefüge, die im Übergang von der alten in die neue ERA-Welt offen zutage traten und bereinigt wurden, führten in Kombination mit den gewollten Korrekturen in der Wertigkeit von Arbeitsaufgaben dazu, dass in Baden-Württemberg mehr als die Hälfte der Beschäftigten zu „Überschreitern“ und damit trotz weitgehender Entgeltabsicherung zu Statusverlierern wurden. Das beförderte die Kritik an ERA und führte zu einer nicht eben ERA-freundlichen Stimmung.

Wie stellt sich die Situation heute dar? Wird ERA nach den mehrheitlich positiven Erfahrungen, die Betriebsräte und mehr noch die Personalverantwortlichen gemacht haben, auch in toto entsprechend gut bewertet? Bei den Betriebsparteien, allen voran den Personalverantwortlichen, ist das der Fall. 53 % der Personalen und 45 % der Betriebsräte haben eine positive Sicht auf ERA, lediglich 14 % (PM) bzw. 22 % (BR) eine negative, der Rest bewertet ERA neutral (*Tabelle 4*). Die Betriebsgröße hat auf die ERA-Bewertung keinen signifikanten Einfluss und bei den Betriebsräten ist auch die Höhe des gewerkschaftlichen Organisationsgrades ohne nachweisbaren Belang. Bemerkenswert ist bei den Betriebsräten zudem die zeitliche Stabilität der Bewertung. Ein gravierender Meinungsumschwung hat bei ihnen offensichtlich nicht stattgefunden.

6 Die Fallstudien zur Belastungsvergütung wurden vom IMU-Stuttgart durchgeführt.

TABELLE 4

### ERA-Bewertung verschiedener betrieblicher Akteursgruppen aus Sicht der Betriebsräte (BR) und des Personalmanagements (PM), 2007 und 2015

Angaben in Prozent

		(eher) positiv	neutral	(eher) negativ	weiß nicht/kann ich nicht beurteilen
Betriebsrat	2007	41	30	29	
	2015	45	31	22	2
Personalmanagement	2015	53	31	14	2
	BR 2015	26	29	27	17
Führungskräfte	PM 2015	32	41	24	4
	BR 2015	24	30	44	2
Beschäftigte	PM 2015	23	45	30	2

Quelle: FAKT-Befragung 2007 und 2015 (vgl. Fußnoten 1 und 3).

WSI Mitteilungen

fundene. Zwar steigt der Anteil, der ERA (eher) gut bewertet von 41 % im Jahr 2007 auf 45 % im Jahr 2015 an und jener mit einer eher negativen Beurteilung ist um 7 Prozentpunkte auf nunmehr 22 % gesunken. Allzu ausgeprägt (und statistisch signifikant) sind die Unterschiede jedoch nicht.

Ein weniger positives Image als bei den Betriebsparteien hat ERA bis heute – zumindest aus deren Sicht – bei nicht wenigen Beschäftigten und Führungskräften. 44 % der Betriebsräte und 30 % der Personalräte gehen davon aus, die ERA-Bewertung falle bei den Beschäftigten negativ aus, während lediglich etwa ein Viertel einen entgegengesetzten Eindruck hat. Auch bei den Führungskräften ist ERA offensichtlich vielfach negativ konnotiert. Erfreulich für die Tarifparteien ist jedoch der Trend: Seit 2007 ist die ERA-Bewertung aller Beschäftigtengruppen – jedenfalls aus Sicht der Betriebsräte, denen die Frage 2007 und 2015 gestellt wurde – erheblich besser geworden. Mit Ausnahme der jüngeren Beschäftigten, die nach Einschätzung der Betriebsräte ERA schon 2007 positiv gesehen haben, sind im Jahr 2015 alle Beschäftigtengruppen zufriedener als sie es am Ende der Einführungsphase waren. Es gibt mittlerweile nach ihrer Einschätzung keine Gruppe mehr, bei der der Anteil der Unzufriedenen jenen der Zufriedenen übersteigt. Das gilt auch für die damaligen „Problembereiche“: Beschäftigte in der Produktion, Ältere und nicht zuletzt die Verwaltungs- und Sekretariatsbereiche, wo es jeweils besonders viele gab, deren Verdienste abgesichert werden mussten, da sie vor ERA mehr verdienten als danach und deren Unmut entsprechend hoch war.

betriebliche Entgeltdifferenzierung. Die teilweise unter Schmerzen geborene neue Entgeltordnung hat sich etabliert und es wird darauf geachtet, diese Grundordnung zu bewahren und eventuelle Risiken tarifkonform zu gestalten. Anzeichen für eine schleichende innere Erosion durch eine abnehmende Prägekraft des Tarifvertrags für das betriebliche Entgeltgeschehen sind aktuell nicht erkennbar. Mittelfristig könnte die Ordnungswirkung jedoch durch eine Überalterung des Katalogs tariflicher Beispiele leiden.

Das neu entwickelte Stufenwertzahlverfahren funktioniert. Die Betriebsparteien haben damit überwiegend positive Erfahrungen gemacht. Sofern Kritik geäußert wird, bezieht sie sich auf gewisse Schwierigkeiten im „Handling“ des komplexen Systems, was einen anhaltenden Qualifizierungsbedarf der betrieblichen Akteure nach sich zieht. Die Qualifizierung der betrieblichen Akteure ist eine Daueraufgabe und das Vorhalten von Kompetenzzentren bei den Tarifparteien unerlässlich.

Beim Leistungsentgelt bestätigt sich eine Entwicklung, die sich schon am Ende der Einführungsperiode von ERA abgezeichnet hat. Die Methode „Beurteilen“ ist bei allen Beschäftigtengruppen absolut dominant und hat ihre vorherrschende Stellung weiter ausgebaut, die Methode „Kennzahlenvergleich“ befindet sich trotz reduzierter methodischer Anforderungen im Niedergang, und Zielvereinbarungen sind als Methode der Leistungsentlohnung in ihrer Reinform bei den Tarifbeschäftigten unbedeutend, wohingegen sie als eine Komponente von Kombi-Modellen (Beurteilen + Zielvereinbarung) vor allem in Großbetrieben Gewicht haben. In etwa der Hälfte der Betriebe wird zudem auch im Tarifbereich mit nicht entgeltrelevanten Zielvereinbarungen gearbeitet.

Die Umwandlung des Systems der Belastungsvergütung in eine von der Entgeltgruppe unabhängige Zulage hat sich bewährt. Der Systemwechsel ist akzeptiert und wird ▶

## 9. Fazit

ERA erfüllt nach wie vor die ihm zugesetzte Ordnungsfunktion. Der Tarifvertrag ist weiterhin prägend für die

mehrheitlich als Zugewinn an Entgeltgerechtigkeit empfunden. Die höhere Kostentransparenz begünstigt zudem den Belastungsabbau. Das neue System wird – weitgehend ohne Einbeziehung der Tarifparteien und bei relativ niedrigem Stellenwert innerhalb der Betriebsratsarbeit – in der betrieblichen Praxis genutzt und „mit Leben erfüllt“. Veränderungen in den Belastungen werden kontinuierlich nachvollzogen. Der betriebliche Bearbeitungsmodus ist durch Konsens und Kooperation gekennzeichnet.

In der Summe haben die Betriebsparteien mit ERA mehrheitlich positive Erfahrungen gemacht, wobei es mehr Personalverantwortliche als Betriebsräte gibt, die ERA schätzen. Am häufigsten gut bewertet werden die Regelungen zur Arbeitsbewertung und zur Belastungsbewertung, am seltensten (vor allem bei Betriebsräten) jene zur Leistungsbewertung bzw. Leistungsvergütung. Die Praxis der Leistungsvergütung führt zu vergleichsweise viel Unzufriedenheit, jedoch selten zu Konflikten zwischen den Betriebsparteien. Demgegenüber sind Konflikte in der Arbeitsbewertung deutlich häufiger, sie werden jedoch im Rahmen der vorgesehenen Konfliktlösungswege meist einvernehmlich gelöst und schmäleren nicht die Wertschätzung von ERA. In der Gesamtbewertung wird ERA von den Betriebsparteien mehrheitlich positiv bewertet, wobei wiederum die Wertschätzung bei den Personalverantwortlichen etwas größer ist als bei den Betriebsräten. Gleichwohl: Der Tarifvertrag ist breit akzeptiert, wird geschätzt und ist selbstverständlicher Teil des betrieblichen Alltags. Eine skeptischere Sicht auf ERA haben allerdings – jedenfalls nach Meinung der Betriebsräte und der Personalverantwortlichen – nicht geringe Teile der Beschäftigten wie auch der Führungskräfte. Die Kritik hat allerdings verglichen mit 2007 bei allen Beschäftigtengruppen, auch den ehemaligen „Problemgruppen“ (Beschäftigte in der Produktion, Kaufleute, Verwaltungs-/Sekretariatsbereiche) deutlich nachgelassen. Ungetrübt ist das ERA-Image in den Betrieben bis heute gleichwohl nicht. ■

## AUTOREN

**REINHARD BAHNMÜLLER**, Dr., Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur (F.A.T.K.) an der Universität Tübingen. Arbeitsschwerpunkte: Arbeits-/Industriesoziologie, Industrielle Beziehungen.

@ reinhard.bahnmueller@uni-tuebingen.de

**MARKUS HOPPE**, Dipl. Soz., F.A.T.K. an der Universität Tübingen. Arbeitsschwerpunkte: Arbeits-/Industriesoziologie, Industrielle Beziehungen.

@ markus.hoppe@uni-tuebingen.de

## LITERATUR

**Bahnmüller, R./Kuhlmann, M./Sperling, H.-J./ Schmidt, W.** (2010): Erosion, Erneuerung, Umnutzung: Arbeitgeberverbände und ihr Umgang mit dem Flächentarifvertrag am Beispiel der Reform der Entgeltrahmenabkommen und deren Umsetzung in der Metall- und Elektroindustrie, in: Industrielle Beziehungen 17 (3), S. 241–260

**Bahnmüller, R./Schmidt, W.** (2007): Auf halbem Weg – Erste Befunde zur ERA-Umsetzung in Baden-Württemberg, in: WSI-Mitteilungen 60 (7), S. 358–364, [http://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen\\_24933\\_24944.htm](http://www.boeckler.de/wsi-mitteilungen_24933_24944.htm)

**Bahnmüller, R./Schmidt, W.** (2009): Riskante Modernisierung des Tarifsystems. Die Reform der Entgeltrahmenabkommen am Beispiel der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs, Berlin

**Brunkhorst, C./Burkhardt, O./Scherbaum** (Hrsg.) (2006): Eine neue AERA. Tarifverträge für die Zukunft, Hamburg

**Gesamtmetall** (2015): Die Metall- und Elektroindustrie in der Bundesrepublik Deutschland, Berlin

**IG Metall Bezirksleitung BaWü/IG Metall Bildungsstätte Lohr** (Hrsg.) (2004): ERA-Wissen Handbuch I. Arbeitsbewertung und Arbeitsbelastung, Stuttgart/ Lohr

**IG Metall Bezirksleitung BaWü/IG Metall Bildungsstätte Lohr** (Hrsg.) (2006): ERA-Wissen Handbuch II. Leistungsentgelt-Systeme, Stuttgart/Lohr.

**Kratzer, N./Nies, S.** (2009): Neue Leistungspolitik bei Angestellten. ERA, Leistungssteuerung, Leistungsentgelt, Berlin

**Kuhlmann, M./Schmidt, W.** (2011): Materielle Interessen und soziale Anerkennung, in: Brandl, S./Wagner, H. (Hrsg.): Ein „Meilenstein der Tarifpolitik“ wird besichtigt. Die Entgeltrahmentarifverträge in der Metall- und Elektroindustrie: Erfahrungen – Resultate – Auseinandersetzungen, Berlin, S. 51–82