



Eine Arbeitshilfe für Betriebsräte und Vertrauensleute



Fünf Erfolgsstrategien zur Einführung von ERA

Impressum Arbeitshilfe ERA

Herausgeber:

IG Metall-Vorstand
FB Tarifpolitik, in Zusammenarbeit mit dem
Gender-Mainstreaming-Projekt

Text:

Anna Merklin, Freiburg

Redaktion:

Sissi Banos (Gender-Mainstreaming-Projekt,
FB Organisation und Mitglieder)
Robert Fuß (FB Tarifpolitik)
Silke Nötzel (Bezirk Frankfurt)
Doris Wege (FB Tarifpolitik)
Ulrike Zenke (Bezirk Baden-Württemberg)

Gestaltung:

Werbeagentur Zimmermann GmbH, Frankfurt am Main

Druck:

apm Darmstadt

Frankfurt am Main, Juni 2007



Eine Arbeitshilfe für Betriebsräte und Vertrauensleute

Fünf Erfolgsstrategien zur Einführung von ERA



Berthold Huber
Zweiter Vorsitzender der IG Metall

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

die Einführung des Entgeltrahmenabkommens (ERA) ist eine große tarif- und betriebspolitische Herausforderung. Für unsere Betriebsräte vor Ort und für die gesamte IG Metall.

Wir müssen für eine sachgerechte Umsetzung des ERA streiten. Die ERA-Tarifverträge sind es wert. Mit ERA haben die Tarifvertragsparteien ein modernes Entgeltsystem geschaffen, mit dem Arbeitstätigkeiten, Anforderungen und Kompetenzen von Beschäftigten im Grundsatz besser und fairer bewertet werden können. Der starke Wandel von Arbeitstätigkeiten hat dazu geführt, dass die Kriterien der Arbeitsbewertung in den alten Lohnabkommen immer weniger zu den heutigen Tätigkeitsbildern passten.

Mit der Neuregelung haben wir gleichzeitig nicht nur die überkommene Trennung zwischen „Arbeitern“ und „Angestellten“ überwunden, sondern auch für mehr Geschlechtergerechtigkeit bei der tariflichen Bewertung von Arbeit gesorgt.

Unsere aktuellen Erfahrungen zeigen allerdings: Viele Arbeitgeber versuchen immer wieder aus der ERA-Einführung Kapital zu schlagen und die Entgelte zu drücken. Das liegt nicht an unseren Tarifverträgen, sondern ist Teil einer flächendeckenden Arbeitgeber-Strategie.

Für unsere Betriebsräte und die gesamte IG Metall kommt es deshalb jetzt darauf an, mit einer eigenen guten Strategie den Missbrauch bei der Einführung des neuen Entgeltrahmenabkommens wirksam zu verhindern.

Unser Ziel muss sein, ERA im Sinne der Belegschaften zu gestalten. Betrieb für Betrieb und Abteilung für Abteilung. Dafür brauchen wir fachliche Kompetenz und politische Entschlossenheit. Denn die ERA-Einführung in den Betrieben vor Ort ist vor allem eine politische Auseinandersetzung. Und damit auch ein Feld, auf dem sich lebendige Gewerkschaftsarbeit bewähren kann.

Dabei ist es wichtig, dass die Betriebsräte schon von Anfang an deutlich machen: Die Verantwortung für die Einführung des ERA liegt zunächst beim Arbeitgeber. Der Arbeitgeber gruppiert ein – nicht der Betriebsrat! Der Betriebsrat ist dafür da, den nicht sachgemäßen Eingruppierungen des Arbeitgebers zu widersprechen und sich für die richtige Eingruppierung stark zu machen.

Das heißt nicht, dass wir nur reagieren können. Es kommt darauf an, dass Betriebsräte ihre Rechte auf Mitbestimmung aktiv nutzen und die Beteiligung der Beschäftigten an der ERA-Einführung professionell organisieren.

Aus gelungenen ERA-Einführungsprozessen wissen wir: Alle Betriebsräte und Vertrauensleute brau-

chen zusätzlich zu ihrem notwendigen Fachwissen eine auf ihren Betrieb zugeschnittene Umsetzungs- und wenn nötig auch Konfliktstrategie.

Es gibt viele Beispiele dafür, dass die ERA-Einführung gelingt, wenn unsere Betriebsräte das gemeinsam mit der IG Metall anpacken und die Beschäftigten von Anfang an einbeziehen.

Mit der vorliegenden Broschüre möchten wir unsere Betriebsräte bei der schwierigen Aufgabe der ERA-Einführung unterstützen. Sie soll helfen, den Blick für die Bewertung der unterschiedlichen Arbeitsaufgaben im Betrieb zu schärfen und die passende betriebspolitische Strategie dazu zu entwickeln. Darüber hinaus bieten wir Praxisbeispiele an und erläutern typische Probleme bei der ERA-Einführung und wie man sie lösen kann.

Ich hoffe sehr, dass unser Angebot Euer Interesse findet und Euch in der Praxis nützt. Ich weiß, dass Ihr beim Prozess der ERA-Einführung große Verantwortung für Eure Kolleginnen und Kollegen übernehmt und viel Arbeit und Engagement investiert. Ich wünsche Euch dafür viel Kraft. Und ich bin überzeugt: Dort, wo wir ERA jetzt offensiv anpacken, können wir diese Herausforderung bestehen!

Euer



Berthold Huber

Zweiter Vorsitzender der IG Metall

Inhalt

Vorwort	5
Einführung	8
Erfolgshebel 1: Projektarbeit und prozessorientiertes Vorgehen	11
Projektarbeit	12
Prozessorientiertes Vorgehen und bewährte Vorgehensschritte	14
Erfolgshebel 2: Heterogenität und unterschiedliche Interessen der Belegschaft als Stärke nutzen	19
Gender-Mainstreaming	22
Diversity	23
Erfolgshebel 3: innerbetriebliche Beteiligung organisieren	27
Erfolgshebel 4: Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit	31
Erfolgshebel 5: Der Erfolg fängt im eigenen Kopf an	35
Praxisbeispiel 1: Verwaltungsstelle Hamm	
Interview mit Gerd Bogdanski, Betriebsratsvorsitzender der Firma Legrand-BTicino GmbH in Soest	38
Interview mit Udo Oberdick, 1. Bevollmächtigter der IG Metall-Verwaltungsstelle Hamm	40
ERA – Einführungsstrategie IG Metall Hamm und Beispiel Projektverlauf	42
Praxisbeispiel 2: Vacuumschmelze Hanau	
Interview mit Cornelia Gramm, Betriebsratsvorsitzende	44
Übersicht zum Projektverlauf	47
Aushang des Betriebsrats der Vacuumschmelze Hanau im Intranet	48
Anhang	
Lohn- und Gehaltsstatistik Muster	49
Frageleitfaden zur Arbeitsplatzbeschreibung	51
Checkliste Nutzen ERA	53
Literatur- und Linkliste, IG Metall Bezirke	54

Einführung

Betriebsräte können die Initiative ergreifen, das Heft in die Hand nehmen und die ERA-Einführung gemeinsam mit der Belegschaft als Chance nutzen: für eine neue Stärke von Betriebsrat und Belegschaft, für die Belebung der Gewerkschaftsarbeit im Betrieb.

Was waren die Startbedingungen und Voraussetzungen des ERA vor 25 Jahren? Wofür sind die Betriebsräte mit der IG Metall damals angetreten? Was waren damals die maßgeblichen Überlegungen?

Ende der 80er-Jahre stand fest:

- Die Lohn- und Gehaltstarifverträge aus den 60er- und 70er-Jahren passten nicht mehr zu der veränderten Arbeitswelt
- Viele Tätigkeiten von Arbeitern und Angestellten hatten sich einander angeglichen und der Unterschied bestand oft nur in der Bezahlung
- Die Kriterien für die Eingruppierung benachteiligten vor allem Frauen und Facharbeiter, weil sie die von den Arbeitgebern geforderten Faktoren wie Flexibilität des Einsatzes, Selbständigkeit der Aufgabenerfüllung und Verantwortung nicht berücksichtigten - obwohl sie permanent eingebracht werden mussten und müssen
- Die Praxis in den Betrieben wich zunehmend von den tariflichen Vorschriften ab. Dadurch war die Bindekraft der Lohn- und Gehaltsflächentarifverträge immer mehr bedroht.

Und was ist heute mit dem ERA erreicht?

Mit dem ERA können die Arbeitsbedingungen und Arbeitsanforderungen der Beschäftigten viel besser abgebildet werden als zuvor. Denn über 70 Prozent der Beschäftigten verrichten inzwischen Facharbeit und hoch qualifizierte Tätigkeiten. 1970 waren noch mehr als die Hälfte der Beschäftigten in der Metall- und Elektroindustrie mit Tätigkeiten unterhalb des Facharbeiterniveaus beschäftigt.

Die IG Metall und die Betriebsräte können mit dem ERA bei viel mehr Beschäftigten leistungspolitisch mitreden. Mit der tariflichen Verankerung von Zielvereinbarungen können sie auch für Angestellte in eine aktive Leistungspolitik einsteigen.

Bei der Bestimmung der Grundentgelte werden mit dem ERA die neuen Anforderungen in der Arbeitswelt zugrunde gelegt. Auch Anforderungen wie Erfahrung, Flexibilität oder Kooperation können jetzt honoriert werden.

Außerdem wurde mit dem ERA die Durchlässigkeit nach oben verbessert. Für Arbeiterinnen und Arbeiter zum ersten Mal, denn früher war auch bei höher qualifizierter Tätigkeit in der letzten Lohngruppe Schluss. Bei den außertariflich bezahlten Zulagen für höher qualifizierte Facharbeitertätigkeiten bestand immer die Gefahr, dass sie mit der nächsten Tarifierhöhung verrechnet wurden. Die Folge war, dass die Steigerung des Einkommens nur von kurzer Dauer war. Hier bietet der neue ERA Sicherheit. Denn die Einkommenssteigerung für besonders qualifizierte Facharbeitertätigkeiten ist jetzt im Grundentgelt tariflich abgesichert.

Wesentliches ist mit dem ERA-Abschluss erreicht – vieles muss umgesetzt werden. Jetzt bietet der ERA große Chancen, dass Betriebsräte und Vertrauensleute die Gewerkschaftsarbeit im Betrieb beleben und ihr Image stärken, also eine gute Basis legen, um erfolgreich neue Mitglieder zu werben. Verschiedene betriebliche Erfahrungen belegen, dass Betriebsräte für sich und für die IG Metall viel aus der ERA-Einführung profitieren können. „Wir müssen unsere Position schon vor der ERA-Umsetzung stärken, um für die Auseinandersetzungen eine gute Startposition zu haben“, sagten sich zum Beispiel die Betriebsratskollegen und -kolleginnen aus der Vacuumschmelze Hanau und von Legrand-BTicino in Soest. Sie und andere Betriebsräte erprobten

Wege zur aktiven Vorbereitung der ERA-Einführung, die außerdem zu Erfolgen in der Mitgliederwerbung führten. Diese werden hier vorgestellt, damit sich viele Betriebsräte aktiv auf die Einführung vorbereiten können. Aus vielen positiven Erfahrungen lassen sich folgende fünf „Erfolgshebel“ zur Gestaltung der Vorbereitungsphase herausfiltern, die für viele Betriebe als Richtschnur dienen können:

1. projekt- und prozessorientiertes Vorgehen
2. unterschiedliche Interessen in der Belegschaft als Stärke nutzen
3. die offensive Beteiligung der Beschäftigten
4. das dazu passende Kommunikationskonzept des Betriebsrats
5. die Bereitschaft der Betriebsratsmitglieder, sich mit den eigenen Annahmen und Vorurteilen kritisch auseinanderzusetzen und sich auf zunächst ungewohnte Vorgehensweisen einzulassen

Ein Tarifvertrag muss immer zwei Mal erkämpft werden: der Vertrag selbst und die Umsetzung im Betrieb. Dies kann effektiv und erfolgreich gesteuert werden, wenn man bereits mit Stärke antritt. Diese Stärke können Betriebsräte mit den fünf Erfolgshebeln gezielt herbeiführen. Wichtig zu wissen ist: Die fünf Erfolgshebel verstärken sich in ihrer Wirksamkeit enorm, wenn sie alle zusammen zum Einsatz gebracht werden. Wir stellen sie in den nächsten fünf Kapiteln vor. Die Broschüre ist so aufgebaut, dass die fünf Kapitel sich gegenseitig ergänzen und erklären. Deshalb empfehlen wir, alle zu lesen.



Erfolgshebel 1: **Projektarbeit und prozessorientiertes Vorgehen**

Erfolgshebel 1: Projektarbeit und prozessorientiertes Vorgehen

Die ERA-Einführung ist für alle eine sehr große Herausforderung, die viele Kräfte bindet. Wichtig ist es, dass sich Betriebsräte von einer so großen Aufgabe nicht schrecken lassen, sondern selbstbewusst und planvoll herangehen. Deshalb ist es sinnvoll, das Riesepaket ERA-Einführung in kleinere und besser zu bewältigende Teile zu zerlegen. Dadurch wird die Anfangshürde niedriger und ein erster Erfolg wahrscheinlicher. Die Motivation für die Mobilisierung für den ERA kann aufleben. Dafür ist die klassische Projektarbeit sehr gut geeignet, wie die in dieser Broschüre dargestellten Praxisbeispiele der IG Metall Verwaltungsstelle Hamm und Vacuumschmelze Hanau zeigen.

PROJEKTARBEIT

Die wichtigsten Merkmale von Projektarbeit sind:

- realistische und erreichbare Ziele definieren
- einen Zeitplan aufstellen
- Verantwortlichkeiten festlegen
- regelmäßig eine Soll-Ist-Prüfung und ggf. eine Kurskorrektur vornehmen

Ziele definieren

Bei der Zieldefinition des Einstiegsprojekts sollte man zwei Zielrichtungen im Blick haben: nach innen, was mit dem Projekt innerhalb des Betriebsrats, und nach außen, was in Bezug auf die Belegschaft erreicht werden soll.

Was sind stimmige Ziele nach innen? Hier einige Ziele, die auf jeden Fall gesetzt werden sollten:

- die Betriebsratsmitglieder an das Thema heranzuführen und sie für die Einführung des ERA motivieren
- die Ängste der Betriebsratsmitglieder vor der kompli-

zierten Materie und dem großen Aufgabenberg abbauen

- das möglicherweise negative Image des ERA im Betriebsrat in ein positives verwandeln, um so das Unbehagen vor der ERA-Einführung aufzulösen
- den einzelnen Betriebsratsmitgliedern verdeutlichen: In der Vorbereitungsphase des ERA kann ich mich persönlich als Betriebsrat profilieren, und das ist gut so.
- Vertrauensleute motivieren und in die Strategie einbeziehen

Die wichtigsten Ziele mit der Belegschaft sind:

- als Betriebsrat die eigene Handlungsführerschaft dokumentieren. Zeigen: Wir sind aktiv und haben das Heft in der Hand.
- in der Belegschaft Interesse und Bewegung erzeugen
- ein positives Image des ERA und der IG Metall aufbauen
- das Image des Betriebsratsgremiums ausbauen und so ein gutes Klima für die Mitgliederwerbung herstellen
- als Betriebsrat zu den unterschiedlichen Beschäftigtengruppen Vertrauensbeziehungen aufbauen und Mitglieder gewinnen
- als Betriebsrat Stärke entwickeln, um strittige Eingruppierungen erfolgreich durchsetzen zu können

Keinesfalls kann es für den Betriebsrat darum gehen, die Verantwortung dafür zu übernehmen, wenn der Arbeitgeber das Geld kürzen will. Sein Ziel muss es sein, dass mit der ERA-Einführung die betriebspolitische Stärke des Betriebsrats steigt und die Verantwortung der Arbeitgeber deutlich wird. Dies ist besonders dann wichtig, wenn es bei einzelnen Beschäftigten oder Beschäftigtengruppen zu Frustration kommt. Denn es sind nicht die Betriebsräte, die den ERA als Instrument zur Lohnkostensenkung benutzen wollen. Dazu muss der Betriebsrat in den aktiven Dialog

mit den Beschäftigten gehen, ihr Selbstbewusstsein ansprechen und ihre kritische Jobreflexion anstoßen. Das ist ein hochpolitischer Prozess, den der Betriebsrat für die ERA-Einführung, für die Beschäftigten, für sich und für die IG Metall nutzbar machen kann. Wie das geht, ist auf den folgenden Seiten dargestellt.

Zeitplan aufstellen

Ohne Zeitplan kein echtes Ziel, d. h., dass es für das Projekt einen definierten Start und ein festgelegtes Ende geben muss. Dass man sich Termine setzt, an denen man bestimmte Meilensteine im Projektverlauf erreicht haben will.

Verantwortlichkeiten festlegen

Ohne fest definierte Verantwortlichkeiten gibt es kein Weiterkommen. Verantwortung kann eigentlich nicht übertragen, sie muss übernommen werden. Es hilft also kaum weiter, wenn einzelne Betriebsratsmitglieder „zwangsverpflichtet“ werden – es gilt, für ihre „freiwillige“ Mitarbeit zu werben. In jedem Projekt muss es eine Koordination geben. D. h. eine Person, die den Zeitplan überwacht, bei allen Projektbeteiligten immer wieder nachfragt, ob sie im Plan liegen oder ob sie Unterstützung brauchen. Der Projektkoordinator oder die Projektkoordinatorin muss die Organisation der Projektgruppentreffen übernehmen, d. h. rechtzeitig Termine abstimmen, zu den Treffen einladen und die Sitzungsunterlagen vorbereiten, für einen guten Raum und entsprechende Verpflegung sorgen. Außerdem sollte der Koordinator bzw. die Koordinatorin vor den Projektgruppensitzungen die Arbeitsergebnisse der einzelnen Projektgruppenmitglieder einholen, kopieren und als Sitzungsunterlage rechtzeitig an alle

weitergeben. Es ist vor jeder Projektgruppensitzung zu prüfen, wer zusätzlich als Experte eingeladen werden muss, z. B. die Gewerkschaftssekretärin, der Gewerkschaftssekretär aus der Verwaltungsstelle oder eine Unterstützung aus der Bezirksleitung. Weitere wichtige Verantwortungsbereiche müssen von einzelnen Betriebsratsmitgliedern übernommen werden: Wer kümmert sich um welche Beschäftigtengruppen? Welche Betriebsratsmitglieder übernehmen den Bereich Öffentlichkeitsarbeit? Wer sorgt dafür, dass alle im Projektverlauf erarbeiteten Ergebnisse so dokumentiert werden, dass jederzeit eine Rekonstruktion möglich ist? Zum Abschluss von Projektgruppensitzungen muss eindeutig abgesprochen werden, welche Aufgabe von wem bis zu welchem Zeitpunkt bearbeitet wird. Da hilft ein Aktivitätenplan mit den drei Spalten WAS - WER - BIS WANN auf Flipchart, den alle Projektgruppenmitglieder als Teil des Sitzungsprotokolls bekommen.

Regelmäßige Soll-Ist-Prüfung vornehmen

In jeder Projektgruppensitzung muss überprüft werden, ob die verabredeten Schritte umgesetzt wurden. Wenn nicht, ist die Frage zu stellen, was die Hinderungsgründe waren, z. B. unrealistische Zeitplanung, nicht realisierbares Vorgehen u. Ä. Daraus sind Schlussfolgerungen für eine verbesserte Planung zu ziehen.

PROZESSORIENTIERTES VORGEHEN UND BEWÄHRTE VORGEHENSCHRITTE

Prozessorientiertes Vorgehen bedeutet, dass eher in kleinen Schritten vorgegangen wird, dass nach jedem Schritt ausgewertet und gefragt wird, welche Erkenntnisse, Schlussfolgerungen und Optimierungsmöglichkeiten sich daraus ergeben. Erst dann wird der nächste Schritt festgelegt. Mit prozessorientiertem Vorgehen tastet man sich immer näher an das eigentliche Ziel heran, indem man kontinuierlich kleine Erprobungs- und Verbesserungsschritte macht. Ein klassisches Beispiel für ein prozessorientiertes Vorgehen sind die Tarifrunden: Am Anfang stehen die Rahmenbedingungen, die wirtschaftlichen Eckdaten und die Forderungen fest. Darauf baut man eine Strategie auf und plant entsprechend. Die dann folgenden Dynamiken kann jedoch keiner vorhersagen, mit diesen muss man flexibel umgehen. Allerdings gilt: Je besser man geplant hat, desto flexibler kann man handeln. Jeder taktische Schritt kann erst nach der Auswertung des vorherigen festgelegt werden. Man muss sozusagen „im Prozess“ sein. Ein Unterschied ist: In den Tarifrunden geht es oft um große Aktionen, in der Projektarbeit eher um kleine Schritte. Deshalb erfordert dieses Vorgehen in der Projektarbeit viel Geduld, weil eben nicht die großen Würfe, sondern die nachhaltigen kleinen Schritte im Vordergrund stehen. Denn gerade in der Planungs- und Anfangsphase, wo es noch keine Ergebnisse gibt, sinkt die Motivation der Projektgruppenmitglieder oft. Das muss man berücksichtigen, indem man es in den Sitzungen immer wieder anspricht und darauf hinweist, dass mindestens die Hälfte des Erfolgs eines Projekts von guten Planungen und von guten Startschritten abhängt. Schneller

Aktionismus ist fehl am Platz. Das ist ähnlich wie beim Mantel: Wenn man den ersten Knopf ins falsche Loch knöpft, wird er bis zum Schluss nicht richtig sitzen.

Das Projekt planen und ein Kommunikationskonzept erstellen

Einhergehend mit den ersten Planungen des Projekts muss eine Strategie zur Kommunikation mit den Beschäftigten in der Vorbereitungsphase der ERA-Einführung entwickelt werden (vgl. Kapitel Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit). Wenn nur einige Betriebsratsmitglieder in der Projektgruppe sind, muss die dort entwickelte Strategie im gesamten Betriebsratsgremium noch abgestimmt werden. Noch besser ist es, wenn das gesamte Gremium die Strategie zur Kommunikation entwickelt.

Lohn- und Gehaltsstatistiken erstellen

Wer den Ausgangspunkt nicht kennt, kann auch keine Marschroute festlegen. Deshalb muss der nächste Schritt sein, sich ein klares Bild von den bisherigen Lohn- und Gehaltsverhältnissen im Betrieb zu verschaffen. Dabei helfen im ersten Schritt die Lohn- und Gehaltsstatistiken. Sie sollten die Löhne und Gehälter aller tariflich bezahlten Beschäftigten des Betriebs darstellen und die Verteilung nach Männern und Frauen berücksichtigen. Es muss deutlich werden, wie viele Männer und wie viele Frauen in den jeweiligen Lohn-, K-, T- und M-Gruppen arbeiten (vgl. Muster Lohn- und Gehaltsstatistik im Anhang). Im Idealfall geben die Statistiken über die Eingruppierungen in den einzelnen Bereichen Auskunft. Wichtig zu wissen: Nach § 80 Abs. 3 BetrVG ist der Arbeitgeber verpflichtet, diese Informationen her-

auszugeben. Einige Mantel- bzw. ERA-Tarifverträge sehen vor, dass der Betriebsrat sich kalendervierteljährlich die Entgeltgruppenschritte mitteilen lässt und einmal im Jahr mit dem Arbeitgeber dazu berät. Auch darüber kann sich also ein Betriebsrat ein Bild über die Entgeltsituation verschaffen.

Mit dem Erfahrungswissen der Betriebsräte und Vertrauensleute die Statistiken auswerten

Im dritten Schritt müssen diese Statistiken ausgewertet werden. Zuerst ist festzuhalten: Was überrascht den Betriebsrat an diesem Befund? Wo sieht er sich in seinen Vermutungen eher bestätigt? Jetzt wird herausgearbeitet, in welchen Bereichen vermutlich Probleme entstehen werden. Hier müssen die Betriebsräte und Vertrauensleute ihre Erfahrungen und Kenntnisse aus dem Betrieb nutzen. Sie ahnen oft, wo potenzielle Unter- oder Überschreiter/-innen sitzen. Die Statistiken sind ein sehr guter Anlass, um eine Vertrauensleutesitzung durchzuführen, auf der die Ergebnisse vorgestellt und die sich daraus ergebenden Fragen diskutiert werden. Der Betriebsrat kann die Vertrauensleute einbeziehen, um erste Erkundungsgespräche mit Beschäftigten aus den vermutlich problematischen Gruppen zu führen. Die Rückmeldungen der Vertrauensleute helfen, das Bild des Betriebsrats zu präzisieren. Nun muss der Betriebsrat Vermutungen anstellen, wo bereits jetzt Beschäftigte nicht richtig eingruppiert sind, damit deren ungerechte Eingruppierung mit der ERA-Einführung nicht für viele Jahre festgeschrieben wird. Die nach Geschlechtern getrennten Lohn- und Gehaltsstatistiken müssen in Verbindung mit dem

Erfahrungswissen der Betriebsräte und Vertrauensleute befragt werden: Geben sie Hinweise auf Bereiche, in denen Frauen oder Männer aufgrund des Geschlechts oder aufgrund von anderen Merkmalen wie z. B. Migrationshintergrund zu schlecht eingruppiert sind? Dies führt manchmal zu heftigen Diskussionen und Meinungsverschiedenheiten im Betriebsrat, weil man sich zunächst nicht vorstellen kann, dass es die geschlechtsspezifische Diskriminierung von Frauen auch im eigenen Betrieb gibt. Das hat in der Regel damit zu tun, dass man als Betriebsratsmitglied nicht jeden Arbeitsplatz mit allen seinen Anforderungen wirklich kennen kann. Wenn man einen Arbeitsplatz genau betrachtet und systematisch alle Anforderungen und Tätigkeiten erfasst, treten viel mehr Anforderungen und Belastungen zutage als auf den ersten Blick. Das ist eine Erfahrung, die viele Betriebsräte und viele Beschäftigte gemacht haben. Denn für diejenigen, die eine Arbeit verrichten, sind die eigenen Tätigkeiten eine Selbstverständlichkeit. Und über Selbstverständlichkeiten redet man nicht. Aber worüber man nicht redet, das wird auch nicht erfasst. Darum sollten die Diskussionen über die schlechte Eingruppierung von Frauen oder anderen Beschäftigtengruppen niemals allgemein, sondern am konkreten Arbeitsplatz geführt werden. Ein Betriebsratsgremium wird umso schlagkräftiger, je mehr die unterschiedlichen betrieblichen Erfahrungen und Arbeitsplatzkenntnisse der einzelnen Betriebsratsmitglieder als Bereicherung verbucht werden – und nicht Anlass zum Schlagabtausch geben. Das braucht ein gewisses Umdenken in die Richtung: Wie gut, dass die anderen Betriebsratsmitglieder ihre eigenen Erfahrungen und Sichtweisen haben, denn so kann unser Gesamtbild von den tatsächlichen Verhältnissen im

Betrieb komplett werden (vgl. Erfolgshebel 2: unterschiedliche Interessen in der Belegschaft als Stärke nutzen). Nach diesen Betrachtungen muss eine strategische Entscheidung getroffen werden: Welchen Bereich, welche Arbeitsplätze wird der Betriebsrat zuerst untersuchen? Für diese Entscheidung müssen betriebspezifische Gesichtspunkte herangezogen werden. Solche Gesichtspunkte sind zum Beispiel: Wohin hat der Betriebsrat bereits jetzt gute Kontakte und Vertrauensbeziehungen? In welchem Bereich können die Projektgruppenmitglieder am meisten lernen? Welcher Bereich ist für den Anfang klein genug, um ihn in einem überschaubaren Zeitraum bearbeiten zu können? Ist es für den Betriebsrat wichtig, sich gegenüber bestimmten Beschäftigtengruppen deutlich zu positionieren und Vertrauen zu gewinnen? Ist es gegenüber der Geschäftsleitung wichtig, in einem bestimmten Bereich für Bewegung zu sorgen? Wo wird die Geschäftsleitung am ehesten versuchen, die Entgeltgruppen zu drücken?

Erfahrungen gewinnen mit Arbeitsplatzbeschreibungen

Um den ausgewählten Bereich untersuchen zu können, braucht der Betriebsrat das Knowhow für Arbeitsplatzbeschreibungen. Diese Arbeitsplatzbeschreibungen sollten in enger Kooperation mit den Betroffenen erstellt werden. Die Erfahrungen zeigen, dass es für die Betriebsratsmitglieder sehr hilfreich ist, wenn sie mit einem Frageleitfaden, der die betriebsspezifischen Bedingungen abbildet, mit den Betroffenen ins Gespräch gehen können. Besonders bewährt hat sich, an dieser Stelle die Vertrauensleute abteilungsbezogen einzubeziehen. Außerdem stellt ein Frageleitfaden, der von allen

Betriebsräten und Vertrauensleuten verwendet wird, eine gewisse Vergleichbarkeit zwischen den unterschiedlichen Arbeitsplatzbeschreibungen her. Der Betriebsrat der Vacuumschmelze Hanau testete beispielsweise einen ersten Entwurf eines Frageleitfadens, indem er damit Arbeitsplatzbeschreibungen von mehreren Betriebsrats- und Projektgruppenmitgliedern und Vertrauensleuten erstellte. Dabei fand er heraus, wo der Frageleitfaden noch geändert werden musste. Im Anhang ist der Frageleitfaden zu finden, mit dem schließlich gearbeitet wurde. Erst wenn im Testlauf Sicherheit im Umgang mit dem Frageleitfaden erworben ist, sollte in die Untersuchung der ausgewählten Arbeitsplätze eingestiegen werden.

Arbeitsplätze aus vermutlich umstrittenen Bereichen beschreiben

Wenn die Betriebsratsmitglieder erste Erfahrungen mit Arbeitsplatzbeschreibungen gemacht haben, ist es Zeit für eine ERA-Schulung mit einem Tarifexperten oder einer Tarifexpertin der IG Metall. In dieser Schulung sollten die Eingruppierungsmerkmale des jeweiligen Tarifvertrags in Verbindung mit den bereits vorliegenden Arbeitsplatzbeschreibungen verdeutlicht werden. So findet man weitere Anhaltspunkte, ob der Frageleitfaden noch verbessert werden kann. In der Schulung sollten die Betriebsräte noch schärfer in den Blick bekommen, welche Besonderheiten und Sachverhalte sie im Gespräch mit den Betroffenen abfragen müssen. Wenn die Betriebsräte schon einige Arbeitsplatzbeschreibungen mit dem Leitfaden erstellt haben, können sie durch die Schulung ein noch feineres Gespür für die wertprägenden Merkmale eines Arbeitsplatzes entwickeln.

Direkt nach der ERA-Schulung ist ein günstiger Zeitpunkt, um mit dem überarbeiteten Frageleitfaden möglichst viele unterschiedliche, nicht gleichwertige Arbeitsplätze eines Typs zu beschreiben.

Die beschriebenen Arbeitsplätze in eine „Wertigkeitsreihenfolge“ bringen

Wenn der Betriebsrat die Arbeitsplatzbeschreibungen von vielen unterschiedlichen, nicht gleichwertigen Arbeitsplätzen eines Typs vorgenommen hat, empfehlen wir folgende weitere Schritte: zunächst müssen die vorliegenden Arbeitsplatzbeschreibungen in eine „Wertigkeitsreihenfolge“ gebracht werden. Erfahrungsgemäß entstehen hier in der Projektgruppe ganz zentrale Diskussionen. Denn jetzt müssen die einzelnen Projektgruppenmitglieder argumentieren, warum sie den einen Arbeitsplatz höher oder niedriger bewerten als den anderen. Diese Diskussionen bringen einen enormen Lerneffekt für die beteiligten Betriebsräte. Sie üben sich im Umgang mit den entgeltrelevanten Anforderungsmerkmalen und bereiten sich auf die fachlichen und entgeltpolitischen Auseinandersetzungen mit dem Arbeitgeber vor. Hier wird der Blick für die Abgrenzungen zwischen den einzelnen Entgeltgruppen noch mehr geschärft.

Eigene betriebliche Richt- bzw. Niveaubispiele erstellen

Die Argumente für die Zuordnung des jeweiligen Arbeitsplatzes an die richtige Stelle in der Wertigkeitsreihenfolge und in die entsprechende Entgeltgruppe sollten schriftlich festgehalten werden: Sie liefern die Inhalte für das jeweilige Richt- oder Niveaubispiel. Hier braucht es

einen Moderator bzw. eine Moderatorin mit Erfahrung beim Visualisieren. Er oder sie visualisiert auf Flipchart die Argumentationen und lässt von Zeit zu Zeit von den Diskussionsteilnehmern prüfen, ob er/sie die Inhalte richtig mitgeschrieben hat. Für das eigene betriebliche Richt- oder Niveaubispiel müssen die Notizen auf dem Flipchart anschließend nur noch ausformuliert werden.

Die beschriebenen Arbeitsplätze eingruppiert

Erst wenn man sich auf eine Rangreihenfolge geeinigt und dabei das Richt- oder Niveaubispiel erstellt hat, sollte die Zuordnung zu den Entgeltgruppen, also die eigentliche Eingruppierung, erfolgen. Für die erste eigentliche Eingruppierungsrunde sollte ein haupt- oder ehrenamtlicher Eingruppierungsexperte bzw. eine Expertin als Unterstützung dazu genommen werden.



Erfolgshebel 2: **Heterogenität und unterschiedliche Interessen der Belegschaft als Stärke nutzen**

Erfolgshebel 2: Heterogenität und unterschiedliche Interessen der Belegschaft als Stärke nutzen

Die meisten Belegschaften sind sehr heterogen, d. h. sie bestehen aus vielen Gruppen mit unterschiedlichen Berufsbildern und Arbeitsbedingungen. Die Beschäftigten eines Betriebs sind in unterschiedlichen Lebensphasen und haben privat und beruflich unterschiedliche Voraussetzungen und Interessen. Wenn man die Vielfalt der Belegschaft als Bereicherung und als Ressource nutzen kann, liegen darin für Betriebsräte große Chancen.

Erstes Beispiel: Frauen/Männer

In den 50er-Jahren sahen viele Tarifverträge Lohnabschläge für Frauen vor, auch wenn sie dieselben oder gleichwertige Tätigkeiten wie ihre männlichen Kollegen verrichteten. Die Lohnabschläge für Frauen verstießen gegen das Gleichheitsgebot, deshalb wurden sie in den Tarifverträgen abgeschafft. Dafür wurden sogenannte „Leichtlohngruppen“ in die Tarifverträge aufgenommen für diejenigen Tätigkeiten, die als besonders „leicht“ galten – und vor allem von Frauen verrichtet wurden. Unterm Strich blieb alles beim Alten: Die Frauen verdienten rund ein Viertel weniger als die Männer – auch wenn ihre vermeintlich „leichten“ Tätigkeiten beim genauen Hinsehen gleichwertig mit typischen Männertätigkeiten waren. Deshalb schreibt das Recht heute vor, dass der Arbeitgeber nicht nur für gleiche, sondern auch für gleichwertige Tätigkeiten gleiches Geld zu bezahlen hat. Heute weiß man: Gerade wenn es um die Bewertung der Tätigkeiten und Leistungen von Männern und Frauen geht, wirken althergebrachte klischeehafte Vorstellungen über Männer und Frauen – sogenannte Geschlechterstereotype. Sie beinhalten zum Beispiel, dass Männer tendenziell eine

höhere und stabilere Leistungsfähigkeit als Frauen haben. Oder dass Frauen sich mehr anstrengen und motivierter, jedoch weniger kompetent sind. Gemeinsam ist den Klischeevorstellungen, dass sie den Männern tendenziell mehr und vor allem höherwertigere Fähigkeiten zuschreiben als Frauen. Sie wirken sowohl in der Selbst- als auch in der Fremdwahrnehmung von Männern und Frauen. Wenn Betriebsräte einen Arbeitsplatz nicht genau kennen, ist die Gefahr groß, dass ihre Wahrnehmung und Urteilsbildung bei der Arbeitsplatzbewertung durch solche klischeehaften Zuschreibungen beeinflusst ist. Bei in der Vacuumschmelze Hanau beschriebenen Messarbeitsplätzen, die immer als „leichte“ Tätigkeiten behandelt und bezahlt wurden, konnten die tatsächlichen höheren Anforderungen erst durch genaue Arbeitsplatzbeschreibungen herausgearbeitet werden, z. B. dass mehrere Einflussgrößen einwirken oder der tatsächliche Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum größer ist als bisher angenommen. Die klischeehaften Einschätzungen und Bewertungen können durchbrochen werden, wenn die Arbeitsplatzbeschreibungen vollständig sind. Gerade Frauen neigen viel stärker als Männer dazu, die Wertigkeit ihrer Tätigkeiten zu unterschätzen und Anforderungen, die sie Tag für Tag am Arbeitsplatz erfüllen, zu übersehen. Das ergaben Untersuchungen zum Selbstbild von Männern und Frauen, also wie Frauen und Männer sich selbst sehen und einschätzen. Diese Erkenntnis muss bei den Arbeitsplatzgesprächen mit den Betroffenen einfließen. Erst durch gezieltes Nachfragen nach allen Tätigkeiten und allen dafür erforderlichen Kenntnissen und Qualifikationen können alle entgeltrelevanten Anforderungen erfasst und bezahlt werden. Mit dem ERA können Betriebsräte solche versteck-

ten Benachteiligungen aufdecken und den Frauen und zum Teil auch Männern mit angeblich „leichten“ Tätigkeiten zum gerechten Geld verhelfen. Ein Ziel des ERA war es ja auch, mit seiner Einführung die bestehenden Einkommensunterschiede zwischen Männern und Frauen abzubauen zu helfen.

Hintergründe zum Thema geschlechtsbezogene Benachteiligung beim Geld

Heute schreiben in der Metall- und Elektroindustrie selbstverständlich keine tariflichen Normen mehr vor, dass Frauen aufgrund des Geschlechts weniger verdienen. Dennoch gibt es auch hier bis zu 25 Prozent geschlechtsabhängige Einkommensunterschiede. Sie kommen durch die sogenannte mittelbare Diskriminierung zustande. Vor allem wenn Anforderungsmerkmale oder andere Bestimmungen des Tarifvertrags unterschiedlich auf Frauen und Männer angewandt werden und dies zu unterschiedlichen Entgelten führt. Ein typisches Beispiel dafür ist das Eingruppierungsmerkmal der körperlichen Belastungen in den unteren Lohngruppen der bisherigen Lohnsysteme, das meistens nur als schwere Muskelarbeit ausgelegt wird.

Was muss bei der ERA-Einführung beachtet werden, damit bisherige verdeckte Benachteiligungen aufgedeckt bzw. neue vermieden werden können? Der ERA schreibt eine **ganzheitliche Betrachtung der Arbeitsaufgabe** mit allen übertragenen und auszuführenden Tätigkeiten vor. Es kommt also nicht mehr wie bisher auf die überwiegend ausgeübte Tätigkeit an. Beschäftigte, die dauerhaft mehrere und verschiedenen Entgeltgruppen zuzuordnende Tätigkeiten ausüben, müssen nun nach der Tätigkeit eingruppiert werden, die der gesamten Arbeitsaufgabe das Gepräge gibt.

So ist zum Beispiel darauf zu achten, dass die Anforderungsart „**Erfahrung**“ nicht an der Verweildauer am Arbeitsplatz gemessen wird, sondern an der Zeit, die bis zur Beherrschung der Arbeitsaufgaben erforderlich ist. Wenn also eine Frau trotz einer geringen Verweildauer im Betrieb die Arbeitsanforderungen an einem Arbeitsplatz mit Erfahrung erfüllt, ist sie in die Entgeltgruppe mit der entsprechenden Erfahrung einzugruppiieren. Ähnlich verhält es sich bei der Bemessung der Dauer der Anlernzeiten in den Entgeltgruppen. Die Frage lautet nicht: Wie viel Zeit hat die Frau oder der Mann benötigt, um an diesem Arbeitsplatz arbeiten zu können? Die richtige Frage heißt: Wie lange würde jemand angelernt werden müssen, wenn man von einem Niveau ohne jegliche beruflichen Kenntnisse und Fertigkeiten ausgeht? Das Merkmal „**Flexibilität**“ darf nicht als Flexibilität in der Arbeitszeit ausgelegt werden. Dies würde viele Frauen benachteiligen, weil sie aufgrund der traditionellen Rollenverteilung viel häufiger auf feste Arbeitszeiten im Betrieb angewiesen sind als Männer. Das Merkmal „Flexibilität“ darf deshalb nur in Bezug auf die Arbeitsanforderungen bewertet werden. Ein weiteres Anforderungsmerkmal, das oft einseitig zugunsten von Männern ausgelegt wird, ist die „**Verantwortung**“: als Verantwortung für Maschinen, Material oder Finanzen – nicht aber die Verantwortung für Menschen. Abgesehen vom Arbeitsschutz betrifft die Verantwortung für Menschen eher typische Frauenarbeitsplätze, z. B. die Tätigkeit einer Sachbearbeiterin im Personalbüro oder der Gehaltsbuchhaltung. Bei der Eingruppierung ist darauf zu achten, dass die an Frauenarbeitsplätzen typischen geforderten Qualifikationen auch entsprechend bewertet werden. Gemeint sind

Qualifikationen, die Frauen quasi „natürlich“ aufgrund ihrer gesellschaftlichen Prägungen zugeschrieben werden. Zum Beispiel Kommunikationsfähigkeit, Einfühlungsvermögen, Geduld, Ausdauer und Fingerfertigkeit.

Eine große Chance für Frauen ist auch das Merkmal „Qualifikation“. Aufgrund ihrer Familiensituation können Frauen oft keine außerbetriebliche Weiterbildung nutzen und sind meist auf die betriebliche Weiterbildung angewiesen. Dafür gibt es aber keine staatlichen Abschlüsse. Mit dem ERA können jedoch auch die betrieb-

lich erworbenen Qualifikationen berücksichtigt werden. Die Auswirkungen von Tarifbestimmungen auf Männer und Frauen genau zu hinterfragen und Wege zu finden, dass beide Geschlechter gleichermaßen davon profitieren, dafür steht der Gender-Mainstreaming-Ansatz. Gender-Mainstreaming lässt sich nicht nur in der Welt der großen Politik nutzbringend anwenden. Es bietet auch für die Betriebsratspolitik große Vorteile: Wie oben beschrieben, kann der Betriebsrat damit bislang verdeckte Benachteiligungen in der Bezahlung von Frauen

Gender-Mainstreaming

Der englische Begriff *Gender-Mainstreaming* ist 1995 auf der vierten Weltfrauenkonferenz in Peking entstanden. *Gender* wird mit „soziales Geschlecht“ übersetzt. Denn in der englischen Sprache gibt es zwei Begriffe für Geschlecht: *Sex* steht für das biologische Geschlecht. *Gender* steht für das soziale Geschlecht, also für die durch Erziehung und Gesellschaft vermittelten Geschlechterrollen und Verhaltensnormen für Männer und Frauen. Die Geschlechterrollen spiegeln unsere gesellschaftlichen Verhältnisse und schaffen für Männer und Frauen unterschiedliche Ausgangsbedingungen und Möglichkeiten, die tendenziell Frauen benachteiligen. *Mainstreaming* wird mit Hauptstrom übersetzt. Damit ist gemeint, dass die Perspektive von Männern und Frauen (Geschlechterperspektive) in die Hauptpolitik aufzunehmen ist. Dass also auch in der Tarifpolitik zu fragen ist, welche Auswirkungen Tarifbestimmungen auf Männer und auf Frauen haben.

Auf der Pekinger Konferenz wurde festgestellt, dass die Chancengleichheit von Frauen und Männern längst nicht verwirklicht ist. Man suchte nach Politikansätzen, um die Benachteiligungen von Frauen und zum Teil auch von Männern besser zu erkennen und schneller abzubauen, und einigte sich auf Gender-Mainstreaming.

Gender-Mainstreaming steht für eine politische Strategie, um die Gleichberechtigung und Gleichwertigkeit von Männern und Frauen in allen Arbeits- und Lebensbereichen zu erreichen.

In den Amsterdamer Verträgen von 1996 verpflichteten sich die Mitgliedstaaten der Europäischen Union auf diese Strategie. Auch die IG Metall hat sich in der Richtlinie Frauen- und Gleichstellungspolitik von 2002 zu diesem Ansatz bekannt.

Konkret beinhaltet sie, dass die unterschiedlichen Situationen, Interessen und Bedürfnisse von Frauen und Männern in alle Politikfelder und in alle Entscheidungsprozesse einzubeziehen sind. Bei der Planung, Durchführung und Auswertung aller Vorhaben und Politikkonzepte muss kontinuierlich überprüft werden, wie sie sich auf Männer und Frauen auswirken. Und wenn sie ein Geschlecht benachteiligen würden, muss die Planung korrigiert werden.

aufdecken und sich auch bei den weiblichen Beschäftigtengruppen Akzeptanz verschaffen. Und sich mit dem Lohngerechtigkeitsimage vor der Belegschaft profilieren. Gender-Mainstreaming bei der ERA-Einführung setzt allerdings voraus, dass bei der Eingruppierung von ganz konkreten Arbeitsplätzen ausgegangen wird, bei denen im ersten Schritt eine Benachteiligung vermutet wird. Wenn ganze Gruppen von Arbeitsplätzen allgemeinen Niveau- oder Richtbeispielen zugeordnet werden, besteht die Gefahr, dass bestehende Benachteiligungen unbesehen weitergeführt oder sogar verstärkt werden. Hier gilt die Regel: „Was bereits ungleich ist, wird durch gleiche Behandlung nicht gleich, sondern noch ungleicher.“

Zweites Beispiel: ältere und junge Facharbeiter

In den 80er-Jahren wurden Facharbeiter, die CNC-gesteuerte Maschinen bedienen konnten, in höhere Lohngruppen eingruppiert. Heute hingegen werden von den jungen Facharbeitern diese CNC-Kenntnisse nach der Ausbildung ganz selbstverständlich erwartet – und in die Eckfacharbeitergruppe eingruppiert. Dies führte in vielen Betrieben dazu, dass die jungen Facharbeiter für dieselben Tätigkeiten deutlich weniger Geld als die älteren Facharbeiter bekommen. Wie ist mit diesem Problem bei der ERA-Einführung umzugehen? Hier hilft der Diversity-Ansatz weiter.

Was bringt der Diversity-Ansatz für den Betriebsrat beim Umgang mit den jüngeren und älteren Facharbeitern, die CNC-Maschinen bedienen?

Den älteren Facharbeitern einfach nur zu vermitteln, dass sie aufgrund der allgemeinen Entwicklungen nicht in der entsprechenden Entgeltgruppe zu halten sind, wird kaum Anklang finden. Sie mit den jungen Facharbeitern

Diversity

Das englische Wort *Diversity* wird mit Unterschiedlichkeit oder Vielfalt übersetzt. Der Diversity-Ansatz ergänzt das Gender-Mainstreaming-Konzept. Es geht ihm um die Chancengleichheit von allen Menschen, egal wie sehr und wodurch sie sich unterscheiden. Mit diesem Konzept sollen nicht nur Benachteiligungen aufgrund des Geschlechtes, sondern beispielsweise auch aufgrund des Alters, der ethnisch-kulturellen Herkunft, der körperlichen Konstitution, der Religion oder Weltanschauung oder der sexuellen Orientierung oder aus anderen Gründen verhindert werden. Zugleich sollen mit ihm die Unterschiedlichkeiten der Menschen und ihre unterschiedlichen Ausgangslagen kreativ als Chance genutzt werden: bei der Verbesserung von Produkten, Konzepten und Vorgehensweisen. Beispiel: In einer Entwicklungsabteilung für Haushaltsgeräte, in der ältere und jüngere Entwicklungsingenieure und –ingenieurinnen mit unterschiedlichen Herangehensweisen arbeiten, können eher Geräte entwickelt werden, die zu unterschiedlichen Nutzer/-innengruppen passen: zum Beispiel sehr schlichte Bedienung für alte Menschen oder Griffe an Geräten, die auch von kleineren Frauenhänden gut gehalten werden können. Je mehr unterschiedliche Erfahrungen und Perspektiven in die Entwicklung eines neuen Produktes einfließen, bei umso mehr Konsumentengruppen wird das Produkt Anklang finden. Oder aber man stellt fest, dass man für den Erfolg bei ganz bestimmten Konsumentengruppen spezifische Produktvarianten und Lösungen braucht.

über einen Kamm zu scheren, wird der gewachsenen Situation nicht gerecht. Für die älteren Facharbeiter braucht der Betriebsrat eine spezifische Vorgehensweise. Diesen Sachverhalt sollte der Betriebsrat gegenüber den Facharbeitern ehrlich kommunizieren. Weiter sollte er überprüfen, inwieweit ältere Facharbeiter ihr hohes Erfahrungswissen für komplizierte Teilefertigung und komplexe Maschinenbedienung einsetzen müssen und sich so eine höhere Eingruppierung rechtfertigt. Ansonsten sollte betont werden, dass der Betriebsrat für die Gruppe der älteren Facharbeiter aufgrund der gewachsenen Strukturen eine politische Lösung durchsetzen will, wenn er die entsprechende Unterstützung der Belegschaft hat. Kollegen und Kolleginnen, die sich vom Betriebsrat gut informiert fühlen und merken, dass der Betriebsrat sich für sie einsetzt, können es in der Regel gut akzeptieren, dass er nicht alle seine Forderungen durchsetzen kann. Wenn der Arbeitgeber in den politischen Auseinandersetzungen beteuert, dass er den ERA nicht zum Senken der Löhne missbrauchen will, muss er auf der Betriebsversammlung anhand solcher Beispiele zur Rede gestellt werden, damit der Ärger der Kollegen sich nicht gegen den Betriebsrat, sondern gegen den Arbeitgeber richtet. Auch an anderen Stellen ist der Diversity-Ansatz bei der ERA-Einführung hilfreich: Beim Auswerten der Statistiken (s. vorhergehendes Kapitel) kann systematisch untersucht werden, ob unterschiedliche Beschäftigtengruppen bzw. Bereiche möglicherweise schon im alten System falsch eingruppiert waren. Dann kann der Betriebsrat für jede Gruppe die jeweils passenden Vorgehensweisen und Lösungen entwickeln. Der Diversity-Ansatz hilft auch dabei, für die unterschiedlichen Beschäftigtengruppen die für sie relevanten Vorteile des ERA differenziert herauszuarbeiten. Denn der junge Facharbeiter ist mit anderen Argumenten

zu gewinnen als die ältere kaufmännische Sekretärin. Mit spezifischen Argumenten und Lösungsansätzen für die einzelnen Gruppen kann der Betriebsrat sein Terrain in der Belegschaft systematisch vergrößern.

Unterschiedliche Sichtweisen einnehmen

Check-Listen wie zum Beispiel die Liste „Nutzen von ERA“ im Anhang können helfen, die für die jeweilige Beschäftigtengruppe überzeugendsten zwei bis vier persönlichen Vorteile des ERA herauszufiltern. Sie wurde in ihrer ursprünglichen Fassung von der Praxis für Öffentlichkeit, Bremen, in Zusammenarbeit mit der IG Metall-Bezirksleitung Stuttgart entwickelt. In ihr sind viele mögliche Nutzen und Argumente aufgeführt, warum der ERA gut ist und welche Vorteile er bringen kann. Aufgrund der unterschiedlichen Ausgangs- und Interessenslagen in der Belegschaft trifft nicht jedes Argument auf alle Beschäftigten zu. Zum Beispiel sind Montagearbeiterinnen am Band eher mit dem Argument zu überzeugen, dass der ERA für sie mehr Entgeltgerechtigkeit bringt, weil er gleiches Entgelt für vergleichbare Aufgaben vorsieht. Technische Angestellte lassen sich eher mit dem Argument gewinnen, dass die transparenten Regeln des ERA ihre Verhandlungsposition gegenüber dem Arbeitgeber stärken. Wir empfehlen, mit der Liste folgendermaßen zu arbeiten: Zuerst wählt man eine Beschäftigtengruppe aus, die der Betriebsrat für seine ERA-Vorbereitungen gezielt ansprechen will, zum Beispiel „Montagearbeiterinnen am Band“. Nun trägt man die „Montagearbeiterinnen am Band“ oben links in die Liste ein. Jetzt kommt es darauf an, in die Rolle der Montagearbeiterinnen zu schlüpfen und sich in ihren Standpunkt zu versetzen. Dabei helfen Fragen wie: Wenn ich unter denselben Bedingungen dort am Band arbeiten würde, was wäre mir dann wichtig? Welche Themen, welche Probleme

würden mich dann umtreiben? In welchem Fall fände ich den ERA gut? Was würde mich am meisten überzeugen? Erst dann sollte die Spalte „Nutzen von ERA“ von oben nach unten durchgelesen werden. Bei jeder Zeile muss nun geprüft werden, ob sie einen Nutzen oder ein Argument beinhaltet, der bzw. das für die Montagearbeiterinnen zutreffen könnte. Bei jedem Nutzen, der für sie zutrifft, kreuzt man in der Spalte „trifft zu“ an. Die Stichwörter aus den angekreuzten Zeilen liefern die Argumente für das Gespräch des Betriebsrats mit dieser Gruppe. Es kommt nicht darauf an, pro Beschäftigtengruppe möglichst viele, sondern die richtigen Kreuze zu machen. Zwei gute Argumente für ein Gespräch sind völlig ausreichend! Wenn der Betriebsrat z. B. auf der Betriebsversammlung oder auf dem Flugblatt möglichst viele Beschäftigtengruppen ansprechen will, sollte er einen Mix aus Nutzen und Argumenten für die unterschiedlichen Beschäftigtengruppen verwenden. Das Bearbeiten der Liste beinhaltet gleichzeitig eine sehr intensive Gesprächsvorbereitung. Indem die Betriebsratsmitglieder oder Vertrauensleute diese Liste für einzelne Beschäftigtengruppen oder auch einzelne Kolleginnen bzw. Kollegen durchgehen, versetzen sie sich in deren Perspektive. Für jedes erfolgreiche Gespräch ist es notwendig, dass man den Gesprächspartner oder die Gesprächspartnerin wirklich verstehen will. Dazu gehört die Bereitschaft, sich in die „Haut“ des Gegenübers zu versetzen, seine Sichtweisen einzunehmen – also einen Perspektivenwechsel vorzunehmen. Das ist nicht immer einfach, gerade wenn der Gesprächspartner oder die Gesprächspartnerin zunächst völlig andere oder konträre Sichtweisen hat. Der Perspektivenwechsel ist dennoch unverzichtbar, wenn man Kolleginnen und Kollegen aus der Belegschaft vom ERA, von der Mitgliedschaft in der IG Metall oder

der Arbeit des Betriebsrats überzeugen will. Wenn meine Gesprächspartner/-innen erleben, dass ich mich wirklich darum bemühe, ihre Sichtweisen und Argumente nachzuvollziehen, weckt dies ihre Bereitschaft, die Dinge auch aus meiner Sicht zu betrachten. Die Wahrscheinlichkeit für ein erfolgreiches Gespräch wächst dadurch enorm!

In solchen „verstehenden“ Gesprächen könnten vom Betriebsrat folgende oder ähnliche Sätze fallen:

„Wir als Betriebsrat vermuten, dass an euren Arbeitsplätzen ... Jetzt interessiert uns, ob wir mit dieser Vermutung richtigliegen?“

„Wenn ich dich richtig verstehe, geht es dir vor allem um...“

„Ich glaube, ich habe deine Überlegungen jetzt wirklich verstanden. Und jetzt bitte ich dich, dich in meine Haut zu versetzen. Für mich als Betriebsrat muss im Vordergrund stehen, dass ...“

Keinesfalls sollten in einem solchen Gespräch Vorwürfe fallen oder Drohungen ausgesprochen werden.

Für solche Gespräche ist die Haltung, mit der ich Unterschiedlichkeiten begegne, von Bedeutung:

Nehme ich die Andersartigkeit und mir fremden Denkansätze von Menschen eher als Bedrohung und Störung wahr? Oder als Bereicherung und Potenzial, das es zu nutzen gilt – auch bei der Mobilisierung für den ERA und für die Mitgliederwerbung?

Übrigens wird auch die Arbeit innerhalb des Betriebsratsgremiums leichter, wenn die Unterschiedlichkeiten und verschiedenen Sichtweisen der einzelnen Betriebsratsmitglieder mit Wertschätzung beachtet und als Potenzial gesehen werden.

Unterschiedliche Interessen in der Belegschaft und einzelner Beschäftigtengruppen bei der ERA-Einführung als Stärke zu nutzen ist jedoch nur möglich, wenn beteiligungsorientiert vorgegangen wird, d. h., die Erfahrungen und Kenntnisse der Beschäftigten einbezogen werden.



Erfolgshebel 3: **innerbetriebliche Beteiligung organisieren**

Erfolgshebel 3: innerbetriebliche Beteiligung organisieren

Viele Menschen legen Wert darauf, dass die Politik mit ihnen zusammen gemacht wird und nicht für sie. Die sogenannte Stellvertreterpolitik, bei der der Betriebsrat weiß, was für die Beschäftigten gut ist, stößt schnell an ihre Grenzen.

Politikansätze gingen früher meist davon aus, dass es einen Vertreter, Leiter oder Vorsitzenden, zum Beispiel den Lehrer, den Gewerkschaftssekretär oder den Betriebsratsvorsitzenden geben muss, der alles besser weiß als die anderen und deshalb sagt, wo es langgeht. Das aber reibt sich mit Wünschen nach Eigenaktivität, Beteiligung und individueller Mitsprache. Zudem sind die meisten Fragestellungen und Probleme so komplex geworden, dass es die eine Lösung nicht gibt. Häufig geht es darum, eine Lösung zu entwickeln, die im konkreten Fall mit den konkreten beteiligten Menschen am ehesten umgesetzt werden kann. Deshalb braucht der Betriebsrat bei der ERA-Einführung nicht nur fachliche Kenntnisse, er muss auch innerbetriebliche Beteiligungsprozesse organisieren können. Das bringt dem Betriebsrat Akzeptanz und Stärke, Vertrauen und den Rückhalt in der Belegschaft, den er für die entgeltpolitischen Konflikte mit dem Arbeitgeber bei der ERA-Einführung braucht. Zusätzlich schafft der Betriebsrat mit solchen Beteiligungsprozessen in der Belegschaft ein sehr günstiges Klima für eine erfolgreiche Mitgliederwerbung. Denn aus Betriebsrätebefragungen weiß man, dass Beschäftigte, die sich von ihrem Betriebsrat gut einbezogen fühlen, viel Verständnis aufbringen – auch wenn der Betriebsrat nicht alles durchsetzen kann. Wie lassen sich innerbetriebliche Beteiligungsprozesse organisieren?

Beteiligung im Betriebsrat

Beteiligungsprozesse in der Belegschaft müssen sich innerhalb des Betriebsratsgremiums abbilden. Nur ein Betriebsratsgremium, das die Verantwortung und Arbeit auf möglichst viele Schultern verteilt, kann dynamische Beteiligungsprozesse in der Belegschaft organisieren. Das heißt, Bewegung im Betriebsrat ermöglicht Bewegung in der Belegschaft.

Die Realität sieht oft so aus, dass der Betriebsrat einen oder mehrere ERA-Beauftragte benennt. Sie sollen die ERA-Einführung übernehmen. Oder im Gremium bestehen unbewusste und unausgesprochene Erwartungen, dass der Betriebsratsvorsitzende alles richten soll. Das führt automatisch zu überforderten Vorsitzenden und ERA-Beauftragten. Unsere Botschaft dazu: Eine erfolgreiche ERA-Einführung kann unmöglich von Einzelkämpfern geleistet werden. Nur mit der Beteiligung aller Betriebsratsmitglieder kann der ERA zum Erfolg für den Betriebsrat und die Belegschaft werden! Die Einführung des ERA bietet eine gute Gelegenheit, im Betriebsratsgremium einen neuen Arbeitsstil zu verankern: einen Stil, der die oben beschriebenen Bedürfnisse nach Eigenaktivität und Beteiligung an Entscheidungsprozessen aufgreift und die Beteiligung der einzelnen Betriebsratsmitglieder aktiv fordert und fördert. Dazu empfehlen wir, dieses Thema im Gremium offen anzusprechen: dass es keine Bewegung in der Belegschaft geben kann, wenn es keine Bewegung im Betriebsrat gibt. Dass der oder die Vorsitzende Verantwortung abgeben und dafür Entlastung von den anderen bekommen muss. Dass innerhalb des Betriebsrats praktizierte Beteiligungsorientierung generell große Vorteile hat: Der Betriebsratsvorsitzende kann die Aufgaben und die Verantwortung auf viele Schultern verteilen. Das

stärkt das Gremium insgesamt, weil viel mehr Kräfte, Ideen und Kompetenzen in die Betriebsratsarbeit einfließen. Und es steigert die Motivation der einzelnen Betriebsratsmitglieder, sich einzubringen wie auch selbst auf die Belegschaft zuzugehen, und setzt damit zusätzliche Energien für das Gremium frei. Nicht nur wegen der vielen Arbeit, auch für die Glaubwürdigkeit des Betriebsrats bringt die Beteiligungsorientierung einen großen Vorteil: Ein Betriebsratsgremium, das nach innen die Beteiligung für die Beschäftigten sichtbar lebt, hat in der Belegschaft größere Glaubwürdigkeit, wenn es die Kolleginnen und Kollegen zum Mitmachen einlädt. Damit stärkt das Betriebsratsgremium, das mit „einer Stimme“ spricht, seine Position gegenüber Belegschaft und Arbeitgebern.

Wie kann die Belegschaft in einen Beteiligungsprozess eingebunden werden?

Beteiligung in der Belegschaft

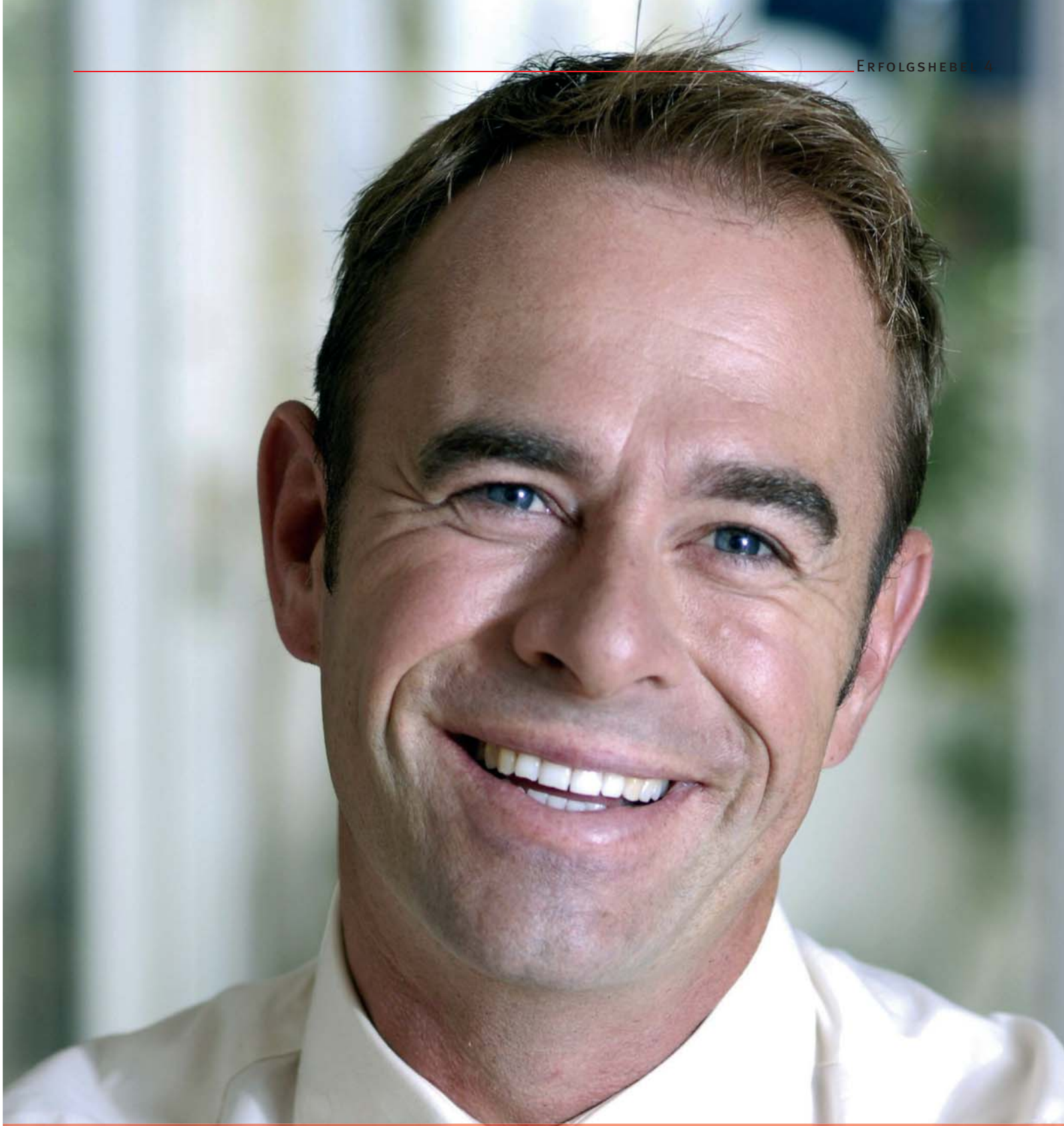
Wichtigstes Grundprinzip bei Beteiligungsprozessen ist: Information und Kommunikation gehen immer in zwei Richtungen, vom Betriebsrat zur Belegschaft und umgekehrt.

Eine wichtige Rolle spielen dabei die gewerkschaftlichen Vertrauensleute.

Im Zusammenhang mit der ERA-Einführung geht es einerseits darum, dass der Betriebsrat die Beschäftigten ausreichend und regelmäßig informiert (s. auch Kapitel Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit). Andererseits müssen die Beschäftigten motiviert werden, mitzudenken und dem Betriebsrat die nötigen Informationen und Einschätzungen zum eigenen Arbeitsplatz zur Verfügung zu stellen.

Der Betriebsrat kann die Beschäftigten auffordern, Selbstaufschreibungen zu ihrem Arbeitsplatz zu machen. Der Betriebsrat sollte verdeutlichen, dass es darum geht, alle verrichteten Tätigkeiten, auch die selbstverständlichen, aufzuschreiben. Das ist die stärkste Form der Beteiligung und Mobilisierung für den ERA, die Selbstreflexion der Beschäftigten über die eigene Arbeit anzustoßen. Dazu muss der Betriebsrat die Belegschaft vorher über den Zweck der Arbeitsplatzbeschreibungen informieren. Das sollte zunächst auf der Betriebsversammlung geschehen. Anschließend können die Informationen mit einem Flugblatt vertieft werden, das einzelne Betriebsräte bzw. Vertrauensleute den Beschäftigten „ihres“ Bereichs persönlich übergeben und erläutern. Das ist eine gute Gelegenheit für die einzelnen Betriebsratsmitglieder, persönlichen Kontakt zu „ihren“ Kolleginnen und Kollegen aufzunehmen und mit dem eigenen Verhalten auszudrücken: Ich bin euer Betriebsrat, ich interessiere mich für eure Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen, ich setze mich für euch ein. Im Anhang findet sich als Beispiel ein „Aushang“ des Betriebsrates der Vacuumschmelze Hanau, mit dem dieser den Fragebogen zur Arbeitsplatzbeschreibung für alle Beschäftigten in das Intranet gestellt hat. Auf der Betriebsversammlung informierte er darüber und bat darum, dass ihn möglichst viele zur Vorbereitung der ERA-Einführung so komplett wie möglich ausfüllen und dem Betriebsrat zur Verfügung stellen. Wichtig ist im Nachgang, dass die Betriebsratsmitglieder sich für jeden ausgefüllten Frageleitfaden persönlich bedanken. Eine weitere Möglichkeit, die Belegschaft zu beteiligen, ist es, generell vor der Betriebsversammlung von den Beschäftigten ihre Fragen zum ERA mündlich oder schriftlich einzuholen, sich auf der Betriebsversammlung

für das Mitdenken zu bedanken, die Fragen explizit zu beantworten bzw. vom Arbeitgeber beantworten zu lassen. Je nach betrieblichen Gegebenheiten sollten dabei die Vertrauensleute einbezogen werden. Im Verlauf der Vorbereitungen auf die ERA-Einführung kann der Betriebsrat auch systematisch die Beschäftigten der einzelnen Bereiche oder Abteilungen in die Betriebsratssprechstunde holen. Und sie darüber informieren, dass der Betriebsrat nicht alle Arbeitsplätze einzeln beschreiben kann und sich deshalb „Schlüsselarbeitsplätze“ aussuchen muss, die auch für die anderen die nötigen Erkenntnisse bringen. Wenn der Arbeitgeber eine falsche Eingruppierung vornimmt, können die Selbstaufschreibungen der Beschäftigten helfen, zusammen mit dem Betriebsrat erfolgreich Widerspruch einzulegen. Das Wichtigste bei alledem ist: der Belegschaft glaubwürdig zu vermitteln, dass die Betriebsräte auf das Mitmachen angewiesen sind, dass sie die Fragen und Sorgen der Beschäftigten ernst nehmen. Dabei sollte man den Betriebsrat nicht als allwissend darstellen, sondern als einen, der die Informationen und das Mitdenken der anderen braucht, um der Eingruppierungsabsicht des Arbeitgebers entgegenwirken zu können.



Erfolgshebel 4: **Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit**

Erfolgshebel 4: Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit

Kommunikation und Beteiligung sind bei der ERA-Einführung nicht voneinander zu trennen. Der Betriebsrat ist auf der einen Seite deutlich besser über den ERA-Prozess als Ganzes informiert als die Beschäftigten. Von daher ergibt sich die Notwendigkeit, dieses Wissen an die Belegschaft weiterzugeben. Auf der anderen Seite kennt niemand die eigenen Arbeitsplätze und -anforderungen so gut wie die einzelnen Beschäftigten. Von daher ist die Kommunikation ein gegenseitiges Geben und Nehmen von Informationen, von Einschätzungen. Ohne einen ständigen Informations- und Rückkopplungsprozess wird es nicht möglich sein, ERA erfolgreich einzuführen und in Konfliktfällen die Belegschaft zu mobilisieren.

Die Matrix auf Seite 33 zeigt auf, welche Schritte mit welchen Kommunikationsformen begleitet werden können. Sie ist eine Anregung und muss an die jeweiligen betrieblichen Gegebenheiten angepasst werden. Wenn ein Betrieb etwa kein Intranet hat, macht es auch keinen Sinn, dieses Medium bedienen zu wollen. Dann müssen geeignete Ausweichmöglichkeiten gefunden werden (Flugblätter, Betriebsversammlungen etc.).

Eine Vertrauensbeziehung aufbauen

Für eine erfolgreiche ERA-Einführung muss es Ziel des Betriebsrates sein, dass er in der Belegschaft Vertrauen gewinnt – gerade wenn der Arbeitgeber den ERA zu Kostensenkung und Abgruppierungen missbrauchen will. Der Betriebsrat muss mit seiner Rolle im rechten Licht erscheinen und darf sich weder bei der Vorbereitung noch bei der Einführung von ERA den „schwarzen Peter“ zuschieben lassen.

Wie gewinnt der Betriebsrat Vertrauen?

Dies gelingt einerseits mit regelmäßigen Informationen an die Belegschaft: in der Betriebsversammlung, mit Flugblättern, Aushängen am Schwarzen Brett oder im betrieblichen Intranet. Dabei muss jeder Betriebsrat betriebspezifisch prüfen, welche Medien und Kanäle er am ehesten einsetzen kann und will. Absolut wichtig ist, dass er regelmäßig informiert und dass alle Beschäftigtengruppen von dieser Information erreicht werden. Dies ist die eher technische Seite, wirkungsvoll eine Vertrauensbeziehung zur Belegschaft herzustellen. Die andere Seite ist eine ganz persönliche: Die Betriebsratsmitglieder müssen immer wieder mit den Beschäftigten persönlichen Kontakt aufnehmen. Sie müssen im Gespräch vermitteln, dass sie sich für die Fragen und Sorgen der Beschäftigten interessieren und sich für ihre Interessen einsetzen. Auch bei Kritik und Beschwerden muss man als Betriebsratsmitglied einen höflichen und wertschätzenden Gesprächsstil beibehalten, wenn man sich das Vertrauen der Beschäftigten erarbeiten will. Die im Kapitel 1 erwähnten Arbeitsplatzbeschreibungen sind ein geeigneter Anlass, um mit den Beschäftigten Gespräche zu führen. Die Erfahrungen haben gezeigt, dass dieses Vorgehen bei den Beschäftigten sehr gut ankommt. Der Frageleitfaden kann den Betriebsratsmitgliedern dabei viel Sicherheit in der Gesprächsführung geben.

Den Nutzen von ERA zielgruppenspezifisch kommunizieren

Wir empfehlen jedem Betriebsrat, die im Kapitel „Heterogenität und unterschiedliche Interessen der Belegschaft als Stärke nutzen“ vorgestellte Nutzenliste zielgruppenspezifisch zu bearbeiten. D. h., vor der Kontaktaufnahme mit einzelnen Beschäftigten oder Beschäftigtengruppen die Liste danach durchzuge-

hen, welche der vielen potenziellen Nutzen von ERA von dieser speziellen Beschäftigtengruppe am stärksten als Nutzen wahrgenommen wird. Danach muss sich das Betriebsratsgremium darüber verständigen, mit welchen zwei bis fünf Nutzenargumenten man auf diese Gruppe zugehen wird. Denn für das Vertrauen der Belegschaft ist das „Sprechen mit einer Stimme“ unverzichtbar.

Rollen klar machen, klare Botschaften vermitteln

Mit Rollenklarheit ist gemeint, dass der Betriebsrat deutlich macht, was in seinem Einflussbereich liegt und was nicht. Wenn der Arbeitgeber versucht, die ERA-Einführung als Instrument zur Senkung der Lohnkosten zu missbrauchen, muss der Betriebsrat klarmachen, dass die Verantwortung dafür beim Arbeitgeber und nicht beim Betriebsrat liegt. Es reicht nicht, wenn Betriebsräte sich das selbst klarmachen. Dieser Zusammenhang muss gegenüber der Belegschaft explizit und möglichst oft kommuniziert werden. Es ist eine der größten „Fallen“ für Betriebsräte, wenn sie die Verantwortung dafür übernehmen, dass der Arbeitgeber seine Interessen mit allen Mitteln verfolgt. Der Betriebsrat sollte deshalb verdeutlichen: Der Arbeitgeber gruppiert ein – nicht der Betriebsrat. Der Betriebsrat ist dafür da, nicht sachgemäßen Eingruppierungen des Arbeitgebers zu widersprechen und sich für die richtige Eingruppierung starkzumachen. Das schafft er nur mit der starken Unterstützung der

Ziel	Hauptmedien	Begleitende Medien
Erstinformation	Betriebsversammlung Mitgliederversammlung Flugblätter	Schwarzes Brett Anschreiben an Mitglieder
Informationen vertiefen	Bereichsversammlungen direkte Ansprache Intranet	Info-Material der IG Metall Workshops Eingruppierungshilfe
Kanalisation der Information Prioritätensetzung des Betriebsrats	Klausuren Workshops	Mitgliederbefragung Betriebsversammlung Bereichsversammlungen direkte persönliche Ansprache
fortlaufende Information	Betriebsversammlung direkte persönliche Ansprache Infoblatt-Serie	Intranet Schwarzes Brett E-Mail-Newsletter
Informationsaustausch	Betriebsversammlung Bereichsversammlungen direkte persönliche Ansprache Fragebögen	Diskussionsforum im Intranet E-Mail-Newsletter
Überprüfen der Eingruppierung	Vier-Augen-Gespräch Arbeitsplatzbesuch	Anschreiben an Unter- und Überschreiter
ggf. Einsprüche gegen Eingruppierung	Betriebsversammlung Bereichsversammlungen direkte persönliche Ansprache	Musterschreiben Plakate Intranet E-Mail-Newsletter
Mitgliedergewinnung	direkte persönliche Ansprache	Betriebsversammlung Bereichsversammlungen
Abschlussinformation	Betriebsversammlung Flugblatt	Intranet

Belegschaft – dies sollte als eine weitere Botschaft an die Belegschaft kommuniziert werden.

Der Betriebsrat sollte sich immer wieder klar machen: Wenn er die Beschäftigten nicht explizit darüber informiert, was er macht, und verdeutlicht, wie er sich für sie einsetzt, können sie auch nicht hinter ihm stehen.



Erfolgshebel 5: **Der Erfolg fängt im eigenen Kopf an**

Erfolgshebel 5: Der Erfolg fängt im eigenen Kopf an

Man ist sich oft nicht im Klaren, wie stark die eigene Erwartung das Verhalten von sich selbst und anderen beeinflusst.

Dies wollen wir hier mit einem Beispiel verdeutlichen: Wenn z. B. ein Ausbilder einen bestimmten Auszubildenden für sehr begabt hält, widmet er ihm besondere Aufmerksamkeit, um sein Potenzial zu fördern. Wenn der Auszubildende dann sein Potenzial voll entfaltet, hat der Ausbilder das Gefühl, dass seine ursprüngliche Einschätzung richtig war, und unterstützt ihn erst recht. Im Gegensatz dazu sinkt unter seiner Missachtung und Unaufmerksamkeit die Motivation derjenigen Auszubildenden, die er für weniger begabt hält. Diese Auszubildenden zeigen weniger Interesse an der Arbeit und rechtfertigen damit in den Augen des Ausbilders seine geringe Aufmerksamkeit, die er ihnen widmet. Solche „selbsterfüllenden Prophezeiungen“ kennt jeder und jede. Zugespitzt kann man sagen, dass die eigene Erwartungshaltung als erster Anstoß wirkt – im positiven wie im negativen Sinne. Sich „selbsterfüllende Prophezeiungen“ gehen oft einher mit Prozessen, die die gewünschte oder angenommene Richtung noch verstärken. Zu solch einer Dynamik trägt auch bei, wie ich selber handele und auf andere wirke. Solche verstärkenden Prozesse – sie werden auch „Verstärkungskreise“ genannt – laufen auch im Betrieb. Jeder Betriebsrat ist gut beraten, diese Dynamiken bewusst zu nutzen und für die ERA-Einführung einen positiven Prozess anzustoßen. Was heißt das für Betriebsräte, die den ERA einführen? Notwendige Voraussetzung für eine erfolgreiche ERA-Einführung ist die kritische Überprüfung der eigenen Erwartungshaltungen und Annahmen rund um den ERA und seine betriebliche Umsetzung.

Es macht Sinn, die kritische Überprüfung der eigenen Erwartungshaltung auf drei Ebenen anzupacken: auf der sachlich-gedanklichen, der emotionalen und der Willensebene.

Auf der **sachlich-gedanklichen Ebene** geht es um die Fragen: Wie ist meine persönliche Haltung zum ERA? Welche Vorteile kann ich in ihm sehen – ggf. trotz aller Kritik daran? Woher weiß ich eigentlich, welches Bild die Beschäftigten vom ERA haben? Aufgrund von welchen Erfahrungen? Lasse ich mich dabei eher von Vermutungen, Vorstellungen und Vorurteilen leiten als von eigenen realen Erfahrungen und echten Urteilen? Bin ich für die ERA-Einführung bereit, meinen Wahrnehmungsfokus auf seine Vorteile zu legen? Auf welche Beobachtungen und Erfahrungen kann ich bzw. der Betriebsrat tatsächlich zurückgreifen? Auch im Betriebsrat sollten diese Fragen diskutiert werden. Hier wäre ein Moderator oder eine Moderatorin hilfreich, der/die mit sorgfältigem Fragen zu unterscheiden hilft: Was sind bloße Vermutungen und ungeprüfte Annahmen oder Vorurteile? Auf welche Beobachtungen und Erfahrungen kann der Betriebsrat tatsächlich zurückgreifen? Auch der Erfolgshebel Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit leistet einen wichtigen Beitrag auf der sachlich-gedanklichen Ebene. Mit der Erarbeitung eines stimmigen Kommunikationskonzepts gegenüber der Belegschaft verändern sich auch die Sichtweisen und Annahmen der Betriebsratsmitglieder. Diese Auseinandersetzung beinhaltet die kritische Überprüfung der eigenen Erwartungshaltung und fördert die positive gedankliche Einstellung gegenüber dem ERA. Auf der **emotionalen Ebene** empfiehlt es sich, sich in ein Erfolgserlebnis aus der Vergangenheit zurückzusetzen, das heißt, sich bzw. im Gremium eine Situation zu vergegenwärtigen, in denen der Betriebsrat gemeinsam mit der

Belegschaft eine Aufgabe oder auch Auseinandersetzung erfolgreich gemeistert hat. Generell lohnt es sich für Betriebsräte, ihren Fokus zunehmend weg von Misserfolgen hin zu den Erfolgen zu verschieben – denn eine positive Ausstrahlung kommt einfach besser an. Auf der **Willensebene** ist für die kritische Auseinandersetzung mit der eigenen Erwartungshaltung der Erfolgshebel Projektarbeit und Prozessorientierung hilfreich. Mit ihm stärkt der Betriebsrat sein Erfolgsvertrauen in sich selbst, denn er setzt sich erreichbare Ziele und wird sie in systematischer Arbeit auch erreichen. Hier verankert der Betriebsrat seine „selbsterfüllende Prophezeiung“, die er auf Erfolg ausrichtet!

Bisherige Erfahrungen mit der ERA-Einführung haben gezeigt:

Projektarbeit und Prozessorientierung liefern einen wichtigen Ansatzpunkt, um einen positiven Verstärkungskreis zu initiieren und am Leben zu halten.

Der Blick auf **unterschiedliche Interessen in der Belegschaft** liefert dem Betriebsrat die Kriterien, mit denen er eine strategisch gute Auswahl trifft, welchen Beschäftigtengruppen und Bereichen er sich intensiv zuwendet. Außerdem hilft dieser Ansatz, den Beschäftigtengruppen jeweils spezifisch und differenziert den Nutzen des ERA und den Nutzen einer Kooperation mit dem Betriebsrat zu vermitteln.

Auch der **Beteiligungsprozess** ist ein sehr machtvoller Hebel. Er bringt den vom Betriebsrat veranlagten positiven Verstärkungskreis erst richtig in Schwung. Erfahrungen mit beteiligungsorientierten Ansätzen bei der ERA-Einführung haben gezeigt: Betriebsräte und Vertrauensleute, die bei-

spielsweise für Arbeitsplatzbeschreibungen in den Dialog mit einzelnen Beschäftigten gingen, bekamen sehr gute Rückmeldungen. Die Beschäftigten empfanden es als große Wertschätzung, dass der Betriebsrat sich für ihren Arbeitsplatz interessiert, dass er sich kümmert und für sie in Zukunft ansprechbar ist. Das wiederum wirkte auf die Betriebsräte und Vertrauensleute stark motivierend.

Damit der **Erfolg im eigenen Kopf** anfangen kann, ist es hilfreich, zum Auftakt für die ERA-Einführung eine externe Perspektive heranzuziehen. Denn was rein optisch gilt, gilt auch bei politischen Prozessen: Je dichter ich dran oder drin bin, umso verengter ist meine Perspektive. Darum sollten die ersten Schritte mit Unterstützung eines Kollegen oder einer Kollegin (aus der IG Metall-Verwaltungsstelle, einem anderen Betrieb bzw. Betriebsrat oder anderen externen Beratern/Beraterinnen) gemacht werden, der oder die die Vogelperspektive einbringen kann.

Es gibt die Hebel für eine erfolgreiche ERA-Einführung, wir müssen sie nur aktiv in Bewegung setzen!

Praxisbeispiel 1: Erfahrungen mit der Einführung von ERA in der Verwaltungsstelle Hamm

Interview mit Gerd Bogdanski, Betriebsratsvorsitzender der Firma Legrand-BTicino GmbH in Soest

Gerd, kannst du uns zunächst ein paar Stichwörter zu deiner Person und zu deinem Betrieb geben?

Ich bin 54 Jahre alt und gelernter Werkzeugmechaniker. Seit 1979 bin ich Betriebsratsvorsitzender. Zusätzlich bin ich als ehrenamtlicher Arbeitsrichter tätig und mache im Referentenarbeitskreis der IG Metall Hamm mit. Unsere Firma Legrand-BTicino GmbH Soest gehört zum Legrand-Konzern Frankreich und hatte zum ERA-Einführungszeitpunkt zirka 300 Beschäftigte. Wir haben eine eigene Produktion von Zeitschaltgeräten und den Vertrieb von Konzernware. Und wir sind tarifgebunden.

Du und dein Betriebsratsgremium habt in deinem Betrieb die ERA-Einführung erfolgreich abgeschlossen. Was bedeutet für dich eine erfolgreiche Einführung?

Eine gewisse Akzeptanz bei den Beschäftigten, dass das neue ERA ein Mehr an Entgelt-Gerechtigkeit bringt. Wir haben zum Beispiel immer wieder deutlich gemacht, dass der alte Lohnrahmen die Facharbeiter deutlich schlechter stellt als die kaufmännischen Angestellten.

Wie seid ihr vorgegangen?

Als erstes haben wir eine betriebliche ERA-Arbeitsgruppe mit vier Betriebsratsmitgliedern gebildet. Uns war wichtig, dass in dieser Arbeitsgruppe die wichtigsten Beschäftigtengruppen vertreten waren. Deshalb waren eine Kollegin aus der Produktion, ein Facharbeiter, ein kaufmännischer Angestellter und ich als Vorsitzender dabei. Wir vier haben dann die entsprechenden ERA-Seminare besucht. Die Verwaltungsstelle Hamm hat sehr früh entsprechende Seminare und Unterstützung zur ERA-Einführung organisiert.

Ein wichtiger Schritt war die Analyse eures betrieblichen Lohnsystems. Was ergab sie und welche Ziele habt ihr euch dann gesetzt?

Im gewerblichen Bereich waren viele Tätigkeiten nicht richtig oder gar nicht bewertet. Gerade bei den Frauen in der Produktion. Einige von ihnen hatten in einem schlechenden Prozess immer mehr Tätigkeiten verrichtet, die nie in die Arbeitsbewertung eingeflossen sind. Ein Ziel war hier, durch eine entsprechende Beschreibung der Arbeitsaufgaben eine höhere Entgeltgruppe zu erreichen. Dies ist uns bei einigen gut gelungen.

Welche Ergebnisse aus der ERA-Einführung sind für dich am wichtigsten?

Wir haben jetzt ein stimmiges Entgeltgefüge im Vergleich aller Arbeitsplätze. Wir können als Betriebsrat sagen: Jetzt gibt es endlich mehr Entgeltgerechtigkeit im Betrieb.

Kannst du etwas zur Zusammenarbeit und zur Arbeitsteilung im Betriebsratsgremium während des Einführungsprozesses sagen?

Die Hauptlast im Einführungsprozess hat natürlich die ERA-AG getragen. Das gesamte BR-Gremium wurde meilensteinmäßig einbezogen, so dass alle wichtigen Schritte und Entscheidungen im ganzen Gremium beraten und beschlossen wurden. Die ERA-AG hat zum Beispiel den ersten großen Stapel Arbeitsbewertungen des Arbeitgebers vorsortiert und beurteilt: Welche Eingruppierungen stimmen, welche nicht, bei welchen empfehlen wir dem Betriebsrat in Verhandlungen einzusteigen usw. Dann machten wir eine eintägige Betriebsratssitzung, auf der wir unsere Überlegungen vorstellten, mit allen gemeinsam diskutierten und schließlich Beschlüsse fassten.

Wie habt ihr die Belegschaft einbezogen?

Im Vorfeld haben wir auf mehreren Betriebsversammlungen das Thema vorgestellt. Alle wichtigen Schritte wie die Erstellung der Aufgabenbeschreibung, Bewertung, Unterschreiter und Überschreiter usw. wurden in Betriebsversammlungen auch unter Beteiligung der IG Metall und des Vertreters des örtlichen Arbeitgeberverbands behandelt. Wir haben die Betriebsratssprechstunde für Fragen genutzt und viele Aufgabenbeschreibungen zusammen mit den Beschäftigten erstellt. Das kam bei den Beschäftigten richtig gut an.

Und wo lagen im Einführungsprozess eher die Klippen und Schwierigkeiten?

Sicher gab es eine Menge von unterschiedlichen Auffassungen mit dem Arbeitgeber, wo wir uns teilweise nicht durchsetzen konnten. Zum Beispiel bei der Trennung der disziplinarischen und fachlichen Verantwortung bei Führungskräften, Berufserfahrung im Facharbeiterbereich, Anleitung von Azubis. Das ist dann die tägliche Betriebsratsarbeit. Aber das war beim alten Lohn- und Gehaltsrahmen letztendlich auch nicht anders.

Was waren nach deiner Einschätzung die wichtigsten Gelingens- und Erfolgsfaktoren?

Die gemeinsame Festlegung einer Projektstruktur mit Zeitablauf usw. Die Einbeziehung der Tarifvertragsparteien. Der Sachverstand der Kolleginnen und Kollegen aus der ERA-AG über die betrieblichen Prozessabläufe mit allen Tücken und Besonderheiten.

Wie wirkte sich die ERA-Einführung auf die Mitgliederentwicklung im Betrieb aus? Und was genau hat euch geholfen, neue Mitglieder zu werben?

Im Verlauf des Einführungsprozesses hatten wir leider

zwei Wellen von Umstrukturierungsmaßnahmen, die mit Personalabbau verbunden waren. Insofern lässt sich das schlecht beurteilen. Im Vergleich zum jetzigen Personalstand haben wir einen leichten positiven Trend der Mitgliederentwicklung. Auf jeden Fall konnten wir uns als Betriebsrat bei der Belegschaft profilieren, weil wir mit der ERA-Einführung viel Kompetenz im Betriebsrat aufgebaut und eingebracht haben. Das macht die Mitgliederwerbung leichter.

Wie sah eure Öffentlichkeitsarbeit aus?

Außer einer Vielzahl von Betriebsversammlungen wurden auch Wochenendseminare für die Kolleginnen und Kollegen durchgeführt zum Thema Aufgabenbeschreibungen. Wir haben die fertigen Aufgabenbeschreibungen relativ früh ins betriebliche Netz gestellt. Sie waren so für alle zugänglich, das gleiche haben wir mit der Bewertung, also der Einstufung, gemacht. Das hat zwar im ersten Moment für viel Wirbel gesorgt, aber heute hat sich wohl jeder an das transparente Einstufungssystem gewöhnt. Genauso wird jetzt auch bei Veränderungen verfahren.

Wenn du euer Vorgehen anderen Betriebsräten zur Nachahmung empfehlen würdest, was wären deine wichtigsten Tipps für sie?

Umfangreiche Schulungen der ERA-Beauftragten, auch in Projektmanagement. Stärkere Einflussnahme bei der Festlegung der Arbeitsorganisation. Konkreter Projektablaufplan mit Haltepunkten. Zeitlichen Aufwand nicht unterschätzen. Rechnet auch mit politischen Strategien des Arbeitgebers.

Interview mit Udo Oberdick, 1. Bevollmächtigter der IG Metall-Verwaltungsstelle Hamm

In deiner Verwaltungsstelle gibt es inzwischen etliche Betriebe, die den ERA sehr erfolgreich eingeführt haben. Was bedeutet für dich eine „erfolgreiche“ ERA-Einführung?

Wenn es im Betrieb viele ERA-Gewinner gibt. Also wenn wir durch die Neueingruppierung mit dem ERA aufdecken, dass viele Beschäftigte bisher zu niedrig eingruppiert sind, dass sie Unterschreiter sind und ihnen der ERA mehr Geld in die Tasche bringt. Erfolgreich heißt für mich auch, wenn die Strukturkomponente von 2,79 % voll ausgeschöpft wurde. Und wenn der Betriebsrat im ERA-Einführungsprozess eine starke Beteiligung der Belegschaft organisiert hat.

Worauf führst du die Erfolge in deinen Betrieben zurück?

Wir haben in der Verwaltungsstelle zum Thema ERA viele sehr gut qualifizierte Betriebsräte. Außerdem haben wir unsere Betriebsräte zum Einführungsprozess als solchem qualifiziert, d. h., die einzelnen Schritte, die dafür notwendig sind, und die gesamte Vorgehensweise ausführlich abgestimmt. Wir haben sie auf eine sehr strukturierte Vorgehensweise ausgerichtet.

Wie habt ihr das gemacht?

Mit einer Workshop-Strategie. Wir haben zu den entscheidenden Meilensteinen im ERA-Einführungsprozess regelmäßige Betriebsratsworkshops organisiert um uns strategisch auszurichten.

Was würdest du Betriebsräten empfehlen, die den ERA-Einführungsprozess noch vor sich haben?

Die Betriebsratsgremien sollten unbedingt ERA-Beauftragte benennen und dafür sorgen, dass sie gut

qualifiziert werden. Sie sollten eine Betriebsvereinbarung mit den Meilensteinen der ERA-Einführung abschließen und sich immer wieder bewusst machen: Lohnfragen sind Machtfragen. Deshalb müssen Betriebsräte bei der ERA-Einführung eigene Ziele setzen.

Die Belegschaften in den Betrieben der Verwaltungsstelle sind sehr heterogen. D. h., sie umfassen zum Beispiel niedrig und hoch qualifizierte, jüngere und ältere oder weibliche und männliche Beschäftigte, die jeweils spezifische Interessen haben und mit dem ERA unterschiedliche Vorstellungen und Erwartungen verknüpfen. Wie gehen eure Betriebsräte damit um?

In den ERA-Workshops wird eine Analyse des bestehenden betrieblichen Lohnsystems vorgenommen. Aus diesen Ergebnissen und mit dem Blick auf die ERA-Strukturen wird eine politische Matrix über das zukünftige ERA-Entgelt der einzelnen Beschäftigten als Ziel definiert. Also darüber politisch diskutiert, was der Betriebsrat für die einzelnen Beschäftigtengruppen mit dem ERA erreichen will.

Welche Rolle spielt das Thema geschlechtsspezifische Benachteiligung von Frauen im Zusammenhang mit der ERA-Einführung?

Die Grundlage für die Bewertung der Arbeit muss eine umfassende Aufgabenbeschreibung sein. Diese ist personenneutral und geschlechtsneutral zu betrachten und zu bewerten. Dann gibt es auch keine Benachteiligungen.

Welchen Stellenwert gibst du der Öffentlichkeitsarbeit?

Einen sehr hohen. Bei uns werden im Einführungsprozess im Betrieb ERA-Info-Wochen durchgeführt. Auf der Betriebsversammlung wird der aktuelle Einführungsstand dargestellt. Außerdem verteilen die Betriebsräte besondere Flyer zu den jeweiligen Meilensteinen der ERA-

Einführung an die einzelnen Beschäftigten. Betriebliche Öffentlichkeitsarbeit ist ein Muss im Einführungsprozess. Sie hilft, Mitglieder zu werben und gezielt unorganisierte Kolleginnen und Kollegen anzusprechen.

In der IG Metall wird oft darauf verwiesen, dass für eine erfolgreiche ERA-Einführung Beteiligungsprozesse organisiert werden müssen. Was sagst du dazu?

Das ist für mich eine Selbstverständlichkeit in der betrieblichen Unterstützungsarbeit. Bei uns in der Verwaltungsstelle werden im ERA-Einführungsprozess Mitgliederversammlungen und Wochenendseminare für Mitglieder als Arbeitsworkshops zum Thema Aufgabenbeschreibung organisiert. Die Betriebsräte führen nach dem Erstellen der Aufgabenbeschreibung durch den Arbeitgeber mit den einzelnen Kolleginnen und Kollegen Interviews, um die Aufgabenbeschreibung aus Sicht der Betroffenen nochmals zu bewerten und auch um die Mitgliedschaft zur IG Metall zu klären. Dies ist wichtig, damit die weitere Bearbeitung der Aufgabenbeschreibung durch die tarifliche Einigungsstelle im Reklamationsverfahren bearbeitet werden kann.

Wie habt ihr es geschafft, dass die Betriebsräte mit positiver Einstellung zum ERA und erfolgsorientiert an die Einführung gegangen sind?

Wir Hauptamtliche haben den ERA-Tarifvertrag von Anfang an als Chance verstanden, mehr Lohngerechtigkeit in die Betriebe zu bringen. Und als einen durchlässigen Tarifvertrag bewertet, der auch in gewerblichen Bereichen bei Weiterqualifizierung oder Veränderung am Arbeitsplatz neue Verdienstchancen eröffnet. Dies haben wir offensiv mit den Betriebsräten beraten und sie von Anfang an beteiligt.

Was sind deine drei wichtigsten Tipps für hauptamtliche Betriebsbetreuer und -betreuerinnen?

Die Betriebsräte gut qualifizieren, klare Aufgabenaufteilung im ERA-Einführungsprozess im Betrieb organisieren und jeden wichtigen Schritt im betrieblichen ERA-Einführungsprozess begleiten. Immer wieder herausstellen: Lohnfragen sind Machtfragen.



**Mitglieder
haben Vorteile!**

**era. – Einführungsstrategie
IG Metall Hamm
begleitend zum betrieblichen era. - Einführungsprozess**

-
- 1. Schritt: Abschluß Betriebsvereinbarung: § 7, Meilensteine
Steuerkreis: AGV, IG Metall

 - 2. Schritt: Qualifizierung des Betriebsratsgremiums
era. – Grundausbildung
2 Tage § 37,6 era. – Grundlagen I (2Tage)
era. – Grundlagen II (2 Tage)

 - 3. Schritt: betrieblicher Einführungsprozess begleitet durch
2 Tage era. – Workshops - § 37,6 BetrVG
 - 1. Workshop: Analyse Aufgabenbeschreibung
Bewertung vornehmen
pol. Matrix erstellen
Verhandlungen Arbeitgeber vorbereiten
2,79 % Ausschöpfungsstrategie entwickeln

 - 2. Workshop: Kostenberechnung
Einbewertungsprozess vorbereiten
Verhandlungen Arbeitgeber vorbereiten
Strategie festlegen

 - 3. Workshop: Vorbereitung
Reklamationsverfahren
paritätische Kommission vorbereiten
Einigungsstelle einplanen
Guthaufen / Schlechthaufen

 - 4. Workshop: Leistungsbeurteilung
Vorbereitung auf Prozess

 - 4. Schritt: betriebliche Öffentlichkeitsarbeit begleitend
zum Einführungsprozess organisieren
era. – Infowoche / Flyer einsetzen / era. – Arbeitskreis

 - 5. Schritt: betriebliche Patenschaften organisieren

era. – Projektverlauf (Muster)

Was?	Wer?	Bis wann?
Abteilungsstrukturen für Aufgabenbeschreibung festlegen	Arbeitgeber + Betriebsrat	KW 12
Schulung des Betriebsrates	DGB-Bildungswerk	30./31.03.07
Schulung der Führungskräfte (Meister usw.)	AGV	
Aufgabenbeschreibung erstellen	Arbeitgeber	KW 12
Übergabe Aufgabenbeschreibung an Betriebsrat	Arbeitgeber an BR	KW 16
Beratung im Betriebsratsgremium über Aufgabenbeschreibung	Betriebsrat	Bis KW 26
Ganztägige Beratung über Problemfälle	Betriebl. Projektgruppe	KW 34 + KW 35
Bewertung/Einstufung der Arbeitsaufgabenbeschreibungen	Arbeitgeber	KW 36
Übergabe der bewerteten Aufgabenbeschreibungen an BR	Arbeitgeber an BR	KW 37
Beratung im Betriebsratsgremium über bewertete Aufgabenbeschreibungen	Betriebsrat	KW 37
Ganztägige Beratung über Problemfälle aus der Bewertung	Betriebl. Projektgruppe	KW 38
Abschließende Beratung	Übergeordnete Projektgr.	KW 39
Bekanntgabe der Eingruppierung an Betriebsrat / Mitarbeiter mit Lohn- / Gehaltsabrechnung	Arbeitgeber	01.10.2007
Beginn des Reklamationsverfahrens		01.10.2007
Beratung der Reklamationen	Paritätische Kommission	01.11.2007
Einführung des era. – Tarifvertrages		01.12.2007

Praxisbeispiel 2: **Vacuumschmelze Hanau**

Die Vacuumschmelze Hanau ist ein Produktionsbetrieb mit ca. 1500 Beschäftigten, davon ein gutes Fünftel Frauen. In der Vakuumschmelze werden magnetische Spezialwerkstoffe und daraus veredelte Produkte wie Halbzeuge, Teile, Bauelemente und Dauermagnete hergestellt. Das Betriebsratsgremium besteht aus zehn Männern und aus sieben Frauen. Seit 2002 ist die Kollegin Cornelia Gramm Betriebsratsvorsitzende. Aus Mitgliedern der Lohn- und Akkordkommission und zwei weiteren Betriebsratsmitgliedern bildete der Betriebsrat eine Projektgruppe, die sich um die Vorbereitung der ERA-Einführung im Betrieb kümmern sollte. Diese Projektgruppe wurde vom Gender-Mainstreaming-Projekt des IG Metall-Vorstands und von einer externen Prozessberaterin unterstützt.

**Interview mit Cornelia Gramm,
Betriebsratsvorsitzende der Vacuumschmelze Hanau**

Cornelia, kannst du uns zunächst ein paar Stichwörter zu deiner Person geben?

Ich bin 1954 geboren und habe nach dem Abitur eine Ausbildung als Werkstoffprüferin bei der Firma Teves in Frankfurt absolviert. Dort war ich Vorsitzende der Jugendvertretung.

Nach der Ausbildung bin ich in die Vacuumschmelze Hanau gewechselt. Dort wurde ich 1990 ehrenamtliche Betriebsrätin, ab 2002 freigestellt und Vorsitzende des Betriebsrats.

Ich bin von Anfang an in den Frauenstrukturen der IG Metall verankert gewesen und kenne die innergewerk-

schaftlichen Diskussionen zum Thema geschlechtsspezifische Diskriminierung im Entgelt. Als Mitglied der Tarif- und Verhandlungskommission konnte ich mitverfolgen, welche Diskussionen zum ERA wir in der gesamten IG Metall hatten.

Du hast im Herbst 2004 zusammen mit deinem Betriebsratsgremium das Projekt Gender-Mainstreaming in der ERA-Einführung gestartet. Was waren damals deine Motive und Absichten?

Über die Gewerkschaftsarbeit ist mir deutlich geworden, dass Frauen in der Bezahlung immer noch benachteiligt werden. Mir ist klar, dass viele Kollegen und Kolleginnen sich das nicht wirklich vorstellen können. Deshalb wollte ich, dass wir als Betriebsrat den Blick schärfen für eine diskriminierungsfreie Eingruppierung, dass wir die jetzigen Eingruppierungen gut hinterfragen, insbesondere die von sogenannter „leichter Arbeit“. Und ich wollte auch die ganzen gesellschaftlichen Rollenzuteilungen für Männer und Frauen und deren Auswirkungen in den Betrieben mehr ins Bewusstsein rücken.

Was sind die Ergebnisse des Projekts?

Wir haben viel Erfahrung gewonnen, wie wir die Strukturdaten der Entlohnung von Männern und Frauen systematisch erfassen und auswerten können. Wir haben einen Fragebogen entwickelt, mit dem wir diskriminierungsfreie Arbeitsbewertungen durchführen können. Und wir haben Arbeitsplatzbeschreibungen durchgeführt und am Beispiel von Messplätzen in der Produktion ein betriebliches Niveaubispiel erstellt. Wir wissen jetzt, worauf es bei der Eingruppierung ankommt. Das Projekt hat den Kick gegeben, uns aktiv auf die ERA-Einführung vorzubereiten. Und wir

konnten in unsere Belegschaft richtig Bewegung reinbringen und viele neue Mitglieder werben.

Welche Ergebnisse sind für dich am wichtigsten?

Dass die Arbeit – trotz einiger innerer Widerstände – vom „gemischten“ Genderteam getragen und umgesetzt wurde, dass in der Belegschaft die Diskussionen über den ERA gestartet wurden, dass uns die Grenzen von ERA bewusster geworden sind. Und dass es uns gelungen ist, die im Projekt gelernten Arbeitsweisen in unseren Betriebsratsalltag zu integrieren.

Wie macht ihr das?

Wir halten jetzt jeden Montag Sitzung mit dem Tagesordnungspunkt ERA-Einführung. Aus den Projektgruppenworkshops sind ganz normale Ausschusssitzungen geworden.

Und wie geht ihr dabei vor?

Wir nehmen uns Bereich für Bereich vor: Wir lassen uns vom Arbeitgeber die Lohn- und Gehaltsstatistiken geben und werten sie aus. Das gelingt uns inzwischen noch viel differenzierter als am Anfang im Projekt. Wir stellen Vermutungen an, wo genau in diesem Bereich Schwierigkeiten auftreten könnten, weil Leute vermutlich jetzt schon zu niedrig eingruppiert sind bzw. weil es vielleicht schwer wird, ihr Entgelt zu halten. Wir holen dann die Leute abteilungsweise in die Betriebsratssprechstunde und informieren sie, dass sie bald neu eingruppiert werden. Wir sagen ihnen, dass der Arbeitgeber sie eingruppiert und der Betriebsrat unterstützen kann, wenn die neue Eingruppierung nicht stimmt. Wir bitten sie darum, jetzt schon Notizen über ihren Arbeitsplatz zu machen, weil nur die Tätigkeiten, die wirklich erfasst sind, auch bewertet

und bezahlt werden können. Wir sagen ihnen auch, dass wir als Betriebsrat diese Selbstaufschreibungen nur dann sehen wollen, wenn der oder die Betroffene gegen die Eingruppierung des Arbeitgebers Widerspruch einlegen will. Das kommt auch in den Angestelltenbereichen gut an und ist eine Möglichkeit, mit diesen Gruppen besser ins Gespräch zu kommen.

Gab es auch Klippen und Schwierigkeiten?

Für mich bei den männlichen Betriebsratskollegen, für die die „Frauenfrage“ nicht mehr aktuell ist. Früher gab es das noch eher, dass Kollegen sich für diese Fragen interessierten. Heute hat sich die Ansicht durchgesetzt: „Alle Eingruppierungen sind geschlechtsneutral, heute haben Frauen doch so viele Möglichkeiten. Es gibt zwar Einzelfälle, die lassen sich aber nicht verallgemeinern.“ Dadurch gab es in der Projektgruppe immer wieder lange Diskussionen, in denen alle Beteiligten ihr Weltbild verteidigten, aber wenig Offenheit für neue Erkenntnisse hatten. Ich hätte mir gewünscht, einen Konsens über die gesellschaftlichen Verhältnisse und deren Auswirkungen für Männer und Frauen in den Betrieben zu erarbeiten. Wir waren außerdem oft mit unseren Ergebnissen unzufrieden und hätten vermutlich ab und zu ohne äußere Motivation die Flinte ins Korn geschmissen. Das war vor allem in der ersten Phase so, wo wir die Projektziele absteckten und das Vorgehen planten. Als wir uns mit den Niveaubespielen beschäftigten, wuchsen die Bedenken, das Lohnniveau insgesamt überhaupt halten zu können. Das war nicht einfach, aber dennoch wichtig für eine realistische Einschätzung.

Seit Projektbeginn bis jetzt konntet ihr über 200 neue Mitglieder werben – das sind über 13 Prozent der

gesamten Belegschaft. Was waren die wichtigsten Erfolgsfaktoren dafür?

Durch das gut begleitete Projekt wurde die Arbeit des Betriebsrats ein Stück öffentlicher – es gab gezielte Betriebsbegehungen und viele Diskussionen mit den Beschäftigten. Wir haben die Öffentlichkeitsarbeit systematisch aufgebaut: mit regelmäßigen Aushängen und Infos im Intranet. Inzwischen geben wir als Betriebsrat sogar ein Infomagazin heraus, das kommt bei der Belegschaft sehr gut an. Das macht es jetzt für uns als Betriebsratsmitglieder viel leichter, systematischer über eine Mitgliedschaft in der IGM zu diskutieren und Mitglieder zu werben. Wir haben das Klima bereitet, in dem wir gut werben können. Es gab in der Zeit auch andere betriebliche Auseinandersetzungen, durch die wir neue Mitglieder gewinnen konnten. Der ERA ist noch immer nicht eingeführt, aber wir fühlen uns gut vorbereitet. Es dürfen Konflikte kommen.

Wenn du euer Vorgehen anderen Betriebsräten zur Nachahmung empfehlen würdest: Was wären deine wichtigsten Tipps für sie?

Viel Öffentlichkeitsarbeit im Betrieb, am Ball bleiben, auch kleine Erfolge schätzen, nicht den Mut verlieren. Und die Flamme mit kleinen Aktionen immer am Brennen halten.

Übersicht zum Projektverlauf Vacuumschmelze Hanau

3. Quartal 2004: Planungsphase	1. Quartal 2005: Umsetzung	2. Quartal 2005: Umsetzung und Abschluss
<p>September Kick-off-Workshop mit der gesamten Projektgruppe und externer Prozessbegleitung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verabschiedung der Projektziele • Erstellung des Projektplans mit Terminen und Verantwortlichkeiten <p>Oktober Erhebung von Lohn- und Gehaltsstatistiken und Auswertung Entwurf eines Frageleitfadens für die Arbeitsplatzbeschreibungen</p> <p>November Workshop mit externer Prozessbegleitung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erstellung von Arbeitsplatzbeschreibungen von Mitgliedern der Projektgruppe • Überarbeitung des Gesprächsleitfadens • Strategische Überlegungen unter Gender-Mainstreaming- und Diversity-Überlegungen: Festlegung, dass im ersten Durchgang „Messarbeitsplätze“ beschrieben werden sollen <p>Öffentlichkeitsarbeit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auf Betriebsversammlung wird das Projekt dargestellt 	<p>Januar / Februar Die Projektgruppenmitglieder erstellen im Gespräch mit Beschäftigten Arbeitsplatzbeschreibungen von unterschiedlichen Messarbeitsplätzen</p> <p>März Workshop mit externer Prozessbegleitung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Arbeitsplatzbeschreibungen werden in eine Wertigkeitsreihenfolge gebracht <p>Öffentlichkeitsarbeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flugblatt an Beschäftigte und Frageleitfaden für Arbeitsplatzbeschreibung für alle Beschäftigten ins Intranet 	<p>April ERA-Schulung für den gesamten Betriebsrat mit Bezirksleitung</p> <p>Mai Workshop mit externer Prozessbegleitung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Weiterentwicklung des Frageleitfadens • Auseinandersetzung mit den Niveaubeiispielen aus dem ERA <p>Juni</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vertiefende Auswertung der Strukturdaten und Hypothesen, in welchen weiteren Bereichen Benachteiligungen bzw. Probleme vorliegen • Eingruppierung der beschriebenen Messarbeitsplätze mit Tarifexpertin aus der Bezirksleitung <p>Workshop mit externer Prozessbegleitung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erstellung des Niveaubeiispiels „Messarbeitsplätze“ <p>3. Quartal 2005: Abschlussworkshop mit externer Prozessbegleitung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zielüberprüfung • Reflexion, Kommunikation und Zusammenarbeit in der Projektgruppe • Auswertung Arbeitsprozess • Beschluss, nach demselben Verfahren weitere Bereiche zu bearbeiten

Aushang des Betriebsrats der Vacuumschmelze Hanau im Intranet

Neuer Tarifvertrag in der Metall- und Elektroindustrie (ERA)

Liebe Kolleginnen und Kollegen!

Die IG Metall und der Arbeitgeberverband haben einen neuen Tarifvertrag – das „Entgeltrahmenabkommen für die Metall- und Elektroindustrie“ (ERA) – abgeschlossen.

Die wichtigste Neuerung des ERA: Es wird keine Lohn- und Gehaltsgruppen mehr geben – im ERA gibt es nur noch Entgeltgruppen, die für Arbeiter/ Arbeiterinnen und Angestellte gemeinsam gelten. Der neue ERA wird frühestens ab dem 1. Januar 2006 eingeführt und muss bis zum 31. Dezember 2008 in allen Betrieben umgesetzt sein. Auch wir in der VAC müssen den ERA umsetzen. Alle Beschäftigten müssen neu eingruppiert werden.

Die neue Eingruppierung wird vom Arbeitgeber durchgeführt.

Doch der einzelne Mitarbeiter/die einzelne Mitarbeiterin kann zusammen mit dem Betriebsrat dieser Neueingruppierung widersprechen – wenn sie nicht in Ordnung ist.

Im Streitfall setzt das aber voraus, dass man auch einen Anspruch auf eine Bezahlung nach dem Tarifvertrag hat, also Mitglied der IGM ist.

Bei 1500 Beschäftigten wird dies keine einfache Sache werden.

Der VAC-Betriebsrat bereitet sich deshalb schon jetzt auf die ERA-Einführung vor.

Dazu müssen wir uns einen genauen Überblick verschaffen über die Tätigkeiten, die Sie in den einzelnen Bereichen verrichten.

Denn die offiziellen Stellenbeschreibungen sind sehr allgemein gehalten.

Sie beschreiben die tatsächlich verrichteten Tätigkeiten meist nur unvollständig.

Und was nicht beschrieben ist, wird auch nicht bezahlt.

Damit auch nach der Einführung des ERA bei uns in der VAC das Geld stimmt, brauchen wir jetzt Ihre Unterstützung:

- Beschreiben Sie Ihre Arbeitsplätze so ausführlich wie möglich
- Verwenden Sie den Fragebogen, den wir dafür vorbereitet haben
- Führen Sie mit uns Betriebsräten darüber ein Gespräch – erfahrungsgemäß stellt man oft erst im Gespräch fest, dass man wichtige Tätigkeiten übersehen hat, weil sie für einen selbst einfach zu selbstverständlich sind.

Den Fragebogen finden Sie im Intranet auf der Betriebsratsseite, außerdem ist er auch im Betriebsratsbüro erhältlich.

Bitte schicken Sie uns diesen ausgefüllt zu und helfen Sie mit, wenn wir uns vor Ort einen Eindruck über die Tätigkeiten machen müssen.

Wir freuen uns auf die gute Zusammenarbeit mit Ihnen!

Ihr Betriebsrat

Anhang

Lohn- und Gehaltsstatistik Muster (Tarifgebiet Hessen)

Betrieb Stand:		Beschäftigte				durchschnittliche Eingruppierung der Beschäftigten					
		Männer	Frauen	insgesamt	Anteil in %	Männer		Frauen		insgesamt	
						LG/GG mal Anzahl Männer	durchsch. LG Männer	LG/GG mal Anzahl Frauen	durchsch. LG Frauen	LG/GG mal Anzahl insgesamt	durchsch. LG insgesamt
Arbeiter	LG 2			0							
	LG 3			0							
	LG 4			0							
	LG 5			0							
	LG 6			0							
	LG 7			0							
	LG 8			0							
	LG 9			0							
	Summe	0	0	0							
Meister	M 1			0							
	M 2			0							
	M 3			0							
	M 4			0							
	Summe	0	0	0							

Betrieb Stand:		Beschäftigte				durchschnittliche Eingruppierung der Beschäftigten					
		Männer	Frauen	insgesamt	Anteil in %	Männer		Frauen		insgesamt	
						LG/GG mal Anzahl Männer	durchsch. LG Männer	LG/GG mal Anzahl Frauen	durchsch. LG Frauen	LG/GG mal Anzahl insgesamt	durchsch. LG insgesamt
technische Angestellte	T1 bis 26			0							
	T1 26-28			0							
	T1 28-			0							
	T2 a bis 23			0							
	T2 a 23-26			0							
	T2 a 26-28			0							
	T2 a 28-			0							
	T2 bis 23			0							
	T2 23-26			0							
	T2 26-28			0							
	T2 28-			0							
	T3 bis 23			0							
	T3 23-26			0							
	T3 26-28			0							
	T3 29-			0							
	T4 bis 26			0							
	T4 26-28			0							
	T4 28-			0							
	T5 bis 28			0							
	T5 28-			0							
T6 bis 28			0								
T6 28-			0								
Summe		0	0	0							
kaufmännische Angestellte	K1 bis 26			0							
	K1 26-28			0							
	K1 28-			0							
	K2 a bis 23			0							
	K2 a 23-26			0							
	K2 a 26-28			0							
	K2 a 28-			0							
	K2 bis 23			0							
	K2 23-26			0							
	K2 26-28			0							
	K2 28-			0							
	K3 bis 23			0							
	K3 23-26			0							
	K3 26-28			0							
	K3 29-			0							
	K4 bis 26			0							
	K4 26-28			0							
	K4 28-			0							
	K5 bis 28			0							
	K5 28-			0							
K6 bis 28			0								
K6 28-			0								
Summe		0	0	0							
tarifliche Arbeitsverhältnisse			0	0	0						
außertarifliche Arbeitsverhältnisse				0							
insgesamt		0	0	0							

Frageleitfaden zur Arbeitsplatzbeschreibung ¹

Name:

Abteilung:

Beschreibung aller Aufgaben und Tätigkeiten (erst ausfüllen, wenn der Fragekatalog durchgearbeitet ist!)

Fragen, um die nötigen Kenntnisse und Fähigkeiten zu erfassen

Welche Ausbildung, Einarbeitungszeit oder Einweisung ist notwendig, um die Tätigkeit an Ihrem Arbeitsplatz auszuüben?

Welche Weiterbildungsmaßnahmen haben Sie besucht, um Ihre Arbeit erfüllen zu können?

Welche Kenntnisse oder Fähigkeiten brauchen Sie an Ihrem Arbeitsplatz, die sie nirgendwo „offiziell“ gelernt haben? – z. B. Einfühlungsvermögen, Kundenorientierung, Geschicklichkeit, Kommunikationsfähigkeit, Materialkunde, Materialeigenschaften und –verhalten, Kenntnisse über Verfahren, Koordination...

Wie viel Erfahrung benötigt man, bis man sich an Ihrem Arbeitsplatz richtig gut auskennt?

Fragen, um weitere geistige und soziale Fähigkeiten zu erfassen (z. B. Flexibilität, Vielseitigkeit)

An wie vielen Arbeitsplätzen oder Maschinen werden Sie eingesetzt?

Welche Werkzeuge, Arbeitsmittel benutzen Sie? Arbeiten Sie am PC und welche Programme benutzen Sie?

Wer besorgt das Material? Wer richtet die Maschine ein und bestückt sie?

Arbeiten Sie alleine oder in einem Team?

Mit wem stimmen Sie sich bei der Arbeit ab?

Mit wem haben Sie sonst noch berufliche Kontakte?

Übersetzen Sie manchmal für Kollegen/Kolleginnen bzw. Kunden/Kundinnen?

Vermitteln Sie manchmal bei Konflikten, z. B. zwischen deutschen und ausländischen Kollegen/Kolleginnen?

Fragen, um den Handlungsspielraum, die Selbstständigkeit und Verantwortung (auch für andere KollegInnen) zu erfassen

Erkennen Sie Fehler an der Maschine, am Material oder am Produkt? Was machen Sie dann?

Sind Sie zuständig für Wartung, Pflege und Reparatur „Ihrer“ Maschine?

Welche Art von Problemen lösen Sie selber? Wofür sind Sie verantwortlich?

Welche Vorgaben erhalten Sie für Ihre Arbeit?

Wie und von wem wird die tägliche Arbeitseinteilung vorgenommen? Worüber entscheiden Sie, ab wann müssen Sie Ihren Chef/Ihre Chefin fragen?

Welche Informationen beschaffen Sie sich selber und wie?

Weisen Sie andere Kollegen/Kolleginnen ein oder leiten Sie an?

Welche Pläne erstellen Sie selber?

z. B. Zeitpläne, Materialpläne, Projektpläne, Messpläne, Konstruktionspläne, Fertigungspläne, Schalt-, Prüf-, oder Bestückungslisten etc.

Fragen zum Erfassen von höherwertigen Aufgaben

Was war im letzten Jahr Ihre schwierigste und umfangreichste Aufgabe?

Vertreten Sie KollegInnen während des Urlaubs oder wenn sie krank sind?

Wenn ja, welche Aufgaben übernehmen Sie?

Fragen zum Erfassen von körperlichen, psychischen und physischen (Umgebungs-) Belastungen

Arbeiten Sie im Stehen, im Sitzen, gebückt oder in einer festen Körperhaltung?

Was ist das Anstrengende an Ihrer Arbeit? Was ist unangenehm an Ihrer Arbeitsumgebung? Was nervt manchmal? Was fällt Ihnen schwer?
z.B. Arbeit mit Lupe und Mikroskop, Dämpfe oder Arbeit unter Termindruck

Wie ungestört können Sie arbeiten? Wie häufig müssen Sie mit Arbeitsunterbrechungen umgehen?

¹ Projekt „Gender-Mainstreaming in der Einführung von ERA in der Vacuumschmelze Hanau“ (überarbeitete Fassung Fragebogen IG Metall-Vorstand, FB Frauen- und Gleichstellungspolitik, in: Eine neue AERA bricht an. Frauenpolitische Handlungshilfe zur Umsetzung der Rahmenabkommen und Tarifverträge (ERAs) der IG Metall für die Elektroindustrie)

Checkliste Nutzen von ERA ¹

Für Beschäftigtengruppe:

Nutzen von ERA	trifft zu
Abbau von Karriereschranken	
Alle Arbeiten im Betrieb werden mit ERA vergleichbar	
Bewertung von Belastung für alle Beschäftigten	
Eingruppierung unabhängig von Arbeitszeit	
ERA bietet modernes Entgeltsystem	
ERA kann auch für die oberen Gehälter angewandt werden	
Facharbeitertätigkeit wird gestärkt	
Gerechtes Verfahren durch paritätische Kommission	
Gleiche Bewertung von Männern und Frauen	
Gleiche Verdienstchancen für alle Beschäftigten	
Gleiches Entgelt für vergleichbare Arbeitsaufgaben	
Interessenvertretung durch paritätische Kommission	
Mehr Entgeltgerechtigkeit	
Mehr Kompetenz für Betriebsräte	
Mitdenken wird jetzt besser berücksichtigt	
Mitgestaltung bei modernem Leistungsentgelt (Zielvereinbarungen)	
Mitsprache bei der Eingruppierung	
Niemand darf schlechter gestellt werden	
Punktgenaue Eingruppierung	
Qualifizieren statt weniger verdienen	
Reklamation bei Eingruppierung	
Reklamation bei Leistungsentgelt möglich	
Richtige Eingruppierung schafft Anerkennung	
Stärkung der IGM als Tarifexperte	
Tarifliche Absicherung Leistungsentgelt	
Transparente Regeln stärken Verhandlungsposition techn. Angestellter	
Transparenz beim Eingruppierungsverfahren	
Trennung von Ang. und Arbeitern bei der Bezahlung wird abgeschafft	
Verdienstabsicherung für Ältere	
Vertrauensleute: Möglichkeit, Kompetenz zu zeigen	
Vorbeugung gegen Burn-out	
Zeitgemäße Eingruppierungsmerkmale für moderne Arbeitsaufgaben	
Beteiligung bei der Festlegung von Leistungsbedingungen	
Zielvereinbarungen im gegenseitigen Einvernehmen Vorgesetzter zu Beschäftigter	
ERA ermöglicht zugeschnittene Leistungsentgeltsysteme entlang der gesamten Wertschöpfungskette	
Führung ist differenzierter bewertbar	
Zielvereinbarung nur mit Zustimmung des Beschäftigten	

¹ Praxis für Öffentlichkeit, Bremen (in Zusammenarbeit mit IG Metall-Bezirksleitung Stuttgart)

Literatur- und Linkliste

Bücher und Broschüren

(wenn nicht anders vermerkt zu beziehen über das Extranet der IG Metall)

Brunkhorst, Christian, Burkhard, Oliver, Scherbau, Manfred (Hrsg.):

Eine Neue AERA. Tarifverträge für die Zukunft.

VSA-Verlag Hamburg, 165 Seiten, 14,80 Euro ISBN 3-89965-153-7

(zu beziehen über www.vsa-verlag.de)

ERA-Eingruppierungsanalyse

Eine Arbeitshilfe für Vertrauensleute und Betriebsräte der IG Metall

ERA und Gute Arbeit

Arbeitshilfe des Projekts Gute Arbeit und des ERA-Projekts der IG Metall.

IG Metall-Vorstand, Ressort Ausländische Arbeitnehmer (Hrsg.):

ERA-Einführung in interkulturellen Belegschaften – (k)ein Thema?.

2005 (zu beziehen über Ressort Ausländische Arbeitnehmer beim IG Metall-Vorstand, E-Mail nafiz.oezbek@igmetall.de)

IG Metall-Vorstand, Ressort Mitgliederentwicklung (Hrsg.):

Mitgliederkommunikation im Betrieb und in der Verwaltungsstelle.

Arbeitsheft Nr. 3 zur Mitgliederentwicklung. 2006

IG Metall-Vorstand, FB Frauen- und Gleichstellungspolitik (Hrsg.):

Eine neue AERA bricht an. Frauenpolitische Handlungshilfe zur Umsetzung der Rahmenabkommen und Tarifverträge (ERAs) der IG Metall für die Elektroindustrie

(zu beziehen über frauen@igmetall.de)

Weitere Informationen und Materialien zur ERA-Einführung im

Extranet der IG Metall:

Extranet.igmetall.de →Themen →Tarifpolitik →Entgeltrahmentarifvertrag

und über die Bezirke der IG Metall (siehe rechte Spalte).

IG Metall Bezirke

Bezirk Baden-Württemberg

Stuttgarter Straße 23

70469 Stuttgart

Tel: 0711/16 58 10

Fax: 0711/16 58 130

bezirk.baden-wuerttemberg@igmetall.de

www.bw.igm.de



Bezirk Bayern

Elisenstraße 3 a

80335 München

Tel: 089/53 29 490

Fax: 089/53 29 49 66

bezirk.bayern@igmetall.de

www.igmetall-bayern.de



Bezirk Berlin-Brandenburg-Sachsen

Alte Jakobstraße 149

10969 Berlin

Tel: 030/2537500

Fax: 030/25375025

bezirk.berlin-brandenburg-sachsen@igmetall.de

www.igmetall-bbs.de



Bezirk Frankfurt

Wilhelm-Leuschner-Straße 93

60329 Frankfurt am Main

Tel: 069/66 93 33 00

Fax: 069/66 93 33 14

bezirk-frankfurt@igmetall.de

www.igmetall-bezirk-frankfurt.de



Bezirk Küste

Kurt-Schumacher-Allee 10

20097 Hamburg

Tel: 040/28 00 900

Fax: 040/28 00 90 55

bezirk.kueste@igmetall.de

www.igmetall-kueste.de



Bezirk Niedersachsen und Sachsen-Anhalt

Postkamp 12

30159 Hannover

Tel: 0511/16 40 60

Fax: 0511/16 40 650

bezirk.nieder-sachsen-anhalt@igmetall.de

www.igmetall-nieder-sachsen-anhalt.de



Bezirk Nordrhein-Westfalen

Roßstraße 94

40476 Düsseldorf

Tel: 0211/45 48 40

Fax: 0211/45 48 41 01

bezirk.nrw@igmetall.de

www.nrw.igmetall.de





**„Verbunden
werden auch
die Schwachen
mächtig“**

Friedrich Schiller



**IG Metall – Wir sind für die Menschen da.
Für Arbeit und soziale Gerechtigkeit.**

www.igmetall.de

