

# Wie sag ich's meinem Mitarbeiter?

MITARBEITERGESPRÄCHE. Der neue ERA-Tarifvertrag bringt für viele Mitarbeiter Gehaltseinbußen mit sich. Dies zu kommunizieren, ist keine leichte Aufgabe.

Von **Marijan Kosel** und **Jürgen Weißenrieder**

**B**is 1. März 2008 müssen die tarifgebundenen Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie den im März 2003 abgeschlossenen ERA-Tarifvertrag (ERA-TV) umsetzen. Schätzungsweise 20 Prozent der Unternehmen haben die ERA-Umsetzung bisher mehr oder weniger erfolgreich abgeschlossen. Dabei wurde vor

allem eines deutlich: Bei konsequenter Anwendung des ERA-TV liegt der Anteil der Überschreiter – das sind diejenigen Mitarbeiter, deren heutiges Entgelt über dem neuen ERA-Entgelt liegt – in manchen Unternehmen bei bis zu 90 Prozent. Klar, dass das auf die Stimmung und die Motivation in den Unternehmen drückt.

Die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen hat in den letzten Jahren durch Restrukturierungsmaßnah-

men und Personalabbau sowieso schon gelitten. Umso wichtiger ist es, durch die ERA-Einführung keine weiteren Demotivationen und Unruhen zu erzeugen. Dazu ist es unabdingbar, den Mitarbeitern die Hintergründe und die ERA-Auswirkungen auf das persönliche Entgelt zu erläutern. Dies ist eine Führungsaufgabe mit höchstem Schwierigkeitsgrad.

## Oft mangelnde Information

Gerade im Bereich der gewerblichen Mitarbeiter bestehen vielerlei Fehlinformationen, die oftmals zu hanebüchenen Aussagen wie dieser führen: „Ich verliere 800 Euro“. Tatsächlich ist das nach ERA gar nicht möglich, da der anzurechnende Ausgleichsbetrag auf zehn Prozent des bisherigen Entgelts begrenzt wurde. Außerdem „verliert“ kein Mitarbeiter aufgrund der Ausgleichsbeträge direkt Geld, sondern er nimmt an künftigen Tarifierhöhungen nur nicht mehr voll teil.

Selbst Unterschreiter, die künftig von ERA profitieren, können der ERA-Einführung noch negative Aspekte abgewinnen. „Ich habe ja immer schon gesagt, dass meine Arbeit mehr wert ist. Also war ich in der Vergangenheit unterbezahlt“ oder „Warum wird mein Gehalt nicht gleich auf das neue ERA-Entgelt angehoben?“ Die auftretenden Probleme sind in erster Linie auf einen Grund zurück zu führen: Die Führungskräfte werden viel zu spät in die ERA-Einführung einbezogen. Oftmals werden sie erst dann ausreichend informiert und geschult, wenn der Versand der ERA-Entgeltbriefe an die Mitarbeiter ansteht, manchmal gar erst danach. Hinzu kommt, dass Führungskräfte ebenfalls

## DAS ERA-MITARBEITERGESPRÄCH

### Tipps für Führungskräfte

- Machen Sie deutlich, dass ERA kein unternehmensspezifisches Sparprogramm zur Reduzierung der Personalkosten ist, sondern dass es für alle Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie gilt und dass alle Arbeitsplätze einer Neubewertung unterzogen werden.
- Erläutern Sie, wie die Einstufungen zustande kommen. Erklären Sie, dass mit ERA zeitgemäßere Anforderungskriterien zugrunde gelegt werden und sichergestellt wird, dass gleiche Anforderungsniveaus zum gleichen Entgelt führen – und das über alle Beschäftigtengruppen hinweg.
- Machen Sie eine Schattenrechnung mit den konkreten Entgeltdaten des Mitarbeiters und fiktiven Tarifsteigerungsraten auf. So werden für den Mitarbeiter die Entgeltauswirkungen in den Jahren transparent. Dadurch wird für den Mitarbeiter deutlich, dass
  - a) er absolut gesehen, keine Einkommensrückgänge zu erwarten hat,
  - b) er auch künftig an Tarifierhöhungen teilnimmt (jeweils ein Prozent an Tarifierhöhung wird weiter gegeben), wengleich auch nicht in vollem Umfang
  - c) er nach Abbau der „anrechenbaren Ausgleichsbetrags“ (AGB) an Tarifierhöhungen wieder in vollem Umfang teilnimmt.
- Zeigen Sie dem Mitarbeiter motivierende Perspektiven auf: Welche höherwertigen Arbeitsplätze kann der Mitarbeiter (realistisch) erreichen? Wie kann er sein Entgelt durch eine höhere Leistungszulage steigern?
- Hat Ihr Mitarbeiter die besseren Argumente, lassen Sie sich auf kein Streitgespräch ein, sondern sagen Sie ihm eine (wohlwollende) Überprüfung der Einstufung zu. Versprechen Sie dabei aber nicht zuviel.



In manchen Unternehmen sind bis zu 90 Prozent der Mitarbeiter „ERA-Überschreiter“, das heißt ihr heutiges Entgelt liegt über dem neuen ERA-Entgelt.

von ERA direkt betroffen sind. Wie soll eine schlecht informierte Führungskraft, die selbst zu den Überschreibern zählt, noch willens und in der Lage sein, ihren Mitarbeitern ERA – möglichst auch noch motivierend – zu erklären?

### Die richtige Kommunikationsstrategie

Bei der ERA-Einführung ist es deshalb wichtig, eine durchgängige Informations- und Kommunikationsstrategie zu haben.

Erstens: Kündigen Sie die ERA-Einführung rechtzeitig an. Hierfür eignen sich Betriebsversammlungen, Beiträge in der Mitarbeiterzeitung oder Informationen im Rahmen der Regelkommunikation. Damit bereiten Sie den Boden für die weiteren Informationsschritte vor.

Zweitens: Beziehen Sie Ihre Führungskräfte so früh und so intensiv wie möglich ein. Machen Sie dabei immer wieder deutlich, welche Rolle mit der ERA-Einführung von den Führungskräften erwartet wird.

Drittens: Informieren Sie Ihre Mitarbeiter vor der Einführung umfassend über die ERA-Hintergründe und -Regelungen. Weisen Sie auf die möglichen

negativen Auswirkungen von ERA hin. Beschönigen Sie nichts. Machen Sie aber auch deutlich, dass es für alle eine weiche Landung geben wird. Für diese Informationen bieten sich Bereichs-, Abteilungs- und Gruppenbesprechungen an. Stellen Sie sicher, dass die Mitarbeiter ausreichend Gelegenheit zur Diskussion haben.

Viertens: Machen Sie Ihre Führungskräfte für ERA-Mitarbeitergespräche fit und stellen Sie sicher, dass Ihre Führungskräfte die Gespräche auch führen. Die ERA-Gespräche sind das maßgebliche Instrument zur Vermeidung von Unruhe und Demotivation im Betrieb. Nur im persönlichen Gespräch kann es gelingen, Mitarbeiter zu überzeugen

Fünftens: Stellen Sie immer wieder die positiven Zielsetzungen und Wirkungen von ERA dar, um den einseitig negativen Betrachtungen der Mitarbeiter und Führungskräfte entgegenzuwirken.

Natürlich wird man nicht alle Mitarbeiter mit sachlichen Argumenten überzeugen können. Daneben bestimmt vor allem die Gesprächshaltung den Gesprächserfolg maßgeblich. Folgende Aspekte sind dabei wichtig.

- Nehmen Sie die Bedenken und Befürchtungen der Mitarbeiter ernst. Gehen Sie auf deren Argumente ein.
- Seien Sie glaubwürdig. Der Mitarbeiter merkt, wenn Sie ihm etwas vorspielen.
- Zeigen Sie eine wertschätzende Grundhaltung, zeigen Sie dem Mitarbeiter, dass Sie auf seiner Seite sind, bleiben Sie aber in der Sache konsequent.
- Machen Sie deutlich, dass Sie hinter ERA stehen.
- Auch wenn Sie mit Ihrem Mitarbeiter nicht in allen Punkten einig waren, streben Sie einen positiven Gesprächsabschluss an.

Wenn Sie jetzt denken, dafür hätten Sie keine Zeit, bedenken Sie Folgendes: Wir nehmen uns oftmals nicht die Zeit, Dinge richtig zu machen. Aber wir haben alle Zeit der Welt, um die Probleme die daraus entstanden sind, zu beseitigen. ■

**Marijan Kosel und Jürgen Weißenrieder**

sind Geschäftsführer der Wekos Personalmanagement GmbH in Tettngang im Allgäu.