



| Bezirk
Baden-Württemberg

„Handlungshilfe ERA-Einführungsprozess“ Eine Arbeitshilfe für Betriebsräte



| IGM
Bezirk Baden-Württemberg

Handlungshilfe ERA-Einführungsprozess

Bausteine einer systematischen
Vorgehensweise des Betriebsrates

www.bw.igm.de



Herausforderungen im Einführungsprozess:

- ➔ **BR's haben Probleme nach der Qualifizierungsphase aktiv zu werden, z.B. für Einführungs-BV**
- ➔ **SWM-Strategie: Abgeschottete Vorbereitung der AG-Seite: „Wartezeit“ für BR's?**
- ➔ **SWM-Strategie: Betriebliche Entgelttraditionen ablösen durch „ERA-pur“:
Viele BR's finden dazu keine betriebliche ERA-Strategie**
- ➔ **Die Bedeutung der Kostenneutralität und des Anpassungsfonds für die betriebliche Einführungsstrategie ist bisher zu wenig bekannt**



Ziele der Handlungshilfe:

- ➔ Den Aufgaben-Berg in bewältigbare Teilschritte zerlegen
- ➔ Überblickswissen durch Kurzinfos zu Ergänzungsbeispielen, Leistungsüberleitung und Kostenneutralität
- ➔ Zusammenfassung bisher verstreuter Empfehlungen und Tools
- ➔ Fallunterscheidungen und Strategieoptionen für betriebliche Entgeltpolitik mit ERA und ergänzend zu ERA
- ➔ Betriebliche Klärung anstoßen: Konfliktorische oder kooperative Einführung

Fünf Bausteine systematischer Vorbereitung des Betriebsrates



Bezirk
Baden-Württemberg

- 1. Analyse der Ist-Situation**
- 2. Eigene ERA-Bewertungen und
Alt-/Neu-Vergleiche für wichtige Bereiche**
- 3. Fallunterscheidungen zur Kostenneutralität
und Strategieoptionen**
- 4. Betrieblich konkretisierte Ziele und Vereinbarungs-
Eckpunkte**
- 5. Prioritätensetzung und Erstellung eines
Handlungsplanes**

Rückmeldung von Betriebsräten:



Bezirk
Baden-Württemberg

➡ Die fünf Schritte sind erforderlich und machbar, aber nur selten schon begonnen

In unserem BR sind folgende Vorbereitungsschritte

	1 Ist-Analyse	2 eigene Bewert. + Vergleich	3 Falluntersuch. + Strategie	4 Ziele für 3 Veränd.	5 Prio + Handlungsplan
nicht erforderlich					
nicht machbar					
noch nicht begonnen					
begonnen					
fortgeschritten					
erledigt					

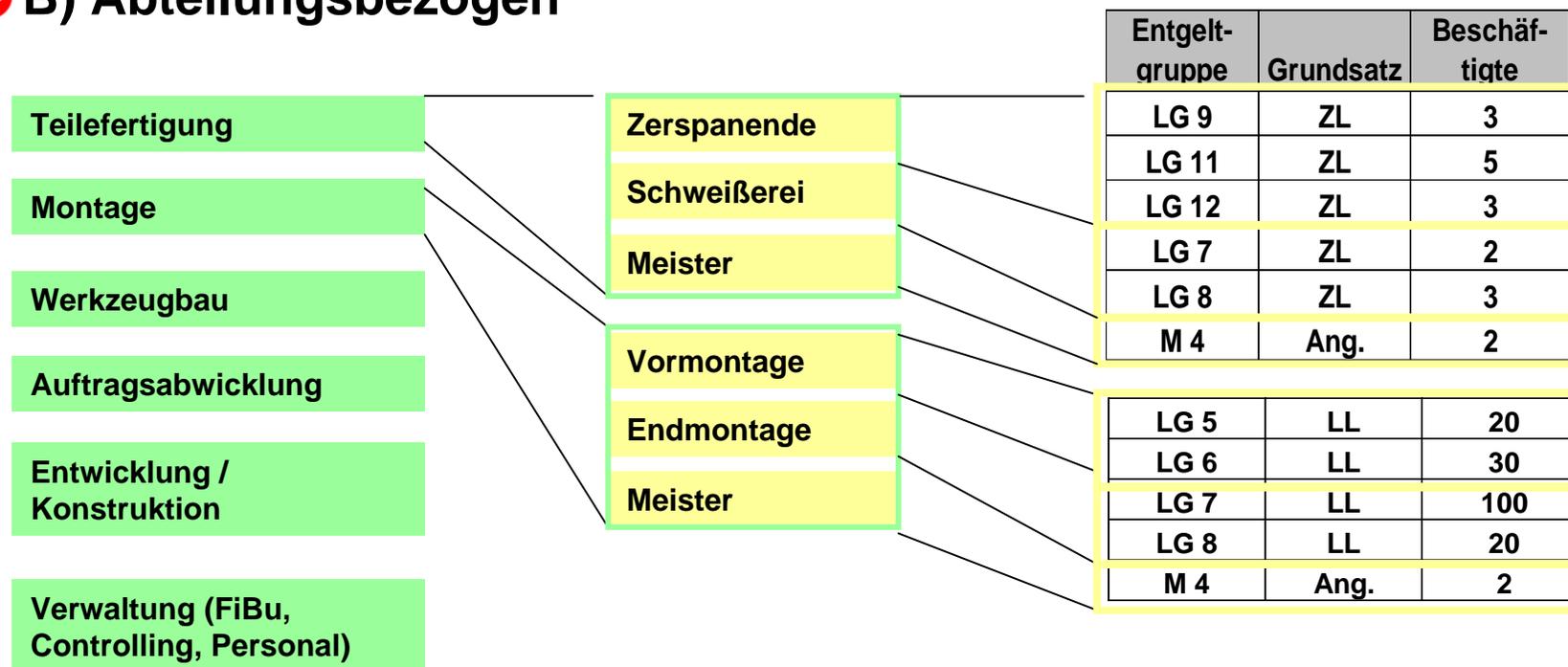


1. Analyse der Ist-Situation

1.a) Übersicht über die bisherige Entgeltstruktur zu Grund- und Leistungsentgelt

➔ A) Gesamtbetrieb

➔ B) Abteilungsbezogen





1. Analyse der Ist-Situation

Abteilung/ Funktionsbereich	Teilfunktion/ Tätigkeitsbereich	Grundsatz	Eingruppierung	Durch. LZ	Durch. ÜT	Beschäftigte
Teilefertigung	Zerspanende Fertigung	ZL	LG 9	14%	10%	3
		ZL	LG 11	18%	3%	5
		ZL	LG 12	17%	2%	3
	Schweißerei	ZL	LG 7	13%	4%	2
		ZL	LG 8	16%	4%	3
	Meister	Ang.	M 4	10%	3%	2
Montage	Vormontage	LL	LG 5	32%	0%	20
		LL	LG 6	32%	0%	30
	Endmontage	LL	LG 7	32%	0%	100
		LL	LG 8	32%	0%	20
	Meister	Ang.	M 4	10%	2%	2
Verwaltung (FiBu, Personal, Controlling)		Ang.	K 3	6%	1%	2
		Ang.	K 5	7%	2%	3
		Ang.	K 7	13%	3%	1
		Ang.	AT	10%	30%	2
Entwicklung/ Konstruktion		Ang.	T 4	9%	2%	5
		Ang.	T 5	9%	2%	2
		Ang.	T 6	13%	5%	10
		Ang.	T 7	13%	5%	5
		Ang.	AT	10%	30%	6



1. Analyse der Ist-Situation

1.b) Qualitative Analyse betrieblicher Entgelttraditionen, z.B.

- **Zwischenlohngruppen**
- **Vereinbarte Mindestlohngruppen**
- **100%-Besitzstandssicherung trotz Wegfall von Aufgaben oder Belastungen**
- **Qualifikationsbezogene statt aufgabenbezogene Eingruppierung (z.B. für Jungfacharbeiter, Gruppenarbeit oder Uni-Absolventen)**
- **Eingruppierung nach Arbeitsmarktlage bei Einstieg plus Betriebszugehörigkeit**
- **Einebnung der tariflichen Differenz zwischen Zeit- und Leistungslohn**



1. Analyse der Ist-Situation

1.c) Bestandsaufnahme entgeltwirksamer Regelungen und Analyse ihrer Weitergeltung

	Entgeltbestandteil	Regelungsinhalte	Betroffene Gruppe	Anzahl	Regelungsart	Datum	Handlungsbedarf
1							
2							

	Bezeichnung Entgeltbestandteil	Regelungsart
1	Abgeltung bei Einsatz in verschiedenartigen Einzelaufgaben	BV
2	Ausgleichszahlung für Lohngruppenreklamation	BV
3	Betriebliche Schichtprämie	Protokollnotiz
4	Betriebliche Zulagentabelle zum Beispiel für Schichtführer, Telefonbereitschaft etc.	Beschluss Paritätische Kommission
5	Gruppensprecherzulage	betriebliche Praxis
6	Automatische Entgeltentwicklung bei Auslernern und Neueingestellten	Regelungsabsprache
7	Zusätzliche Verdienstsicherung aus dem Interessenausgleich aus dem Jahr XY	Sozialplan



1. Analyse der Ist-Situation

- 1.a) Übersicht über die bisherige Entgeltstruktur zu Grund- und Leistungsentgelt
- 1.b) Qualitative Analyse betrieblicher Entgelttraditionen
- 1.c) Bestandsaufnahme entgeltwirksamer Regelungen und Analyse ihrer Weitergeltung
- 1.d) Bestandsaufnahme bisheriger Belastungsanteile am Entgelt
- 1.e) Abfrage zur Zuführung und Rückstellung des ERA-Anpassungsfonds



2. Ausgewählte eigene ERA-Bewertungen und Alt-/Neu-Vergleiche

2.a) eigene Beschreibung und Bewertung exemplarischer Tätigkeiten (10-30 betriebliche „Ankerbeispiele“)

2.b) Grob-Bewertung bestehender Belastungen

Betriebliche Ankerbeispiele						Grundentgelt										
						bisherige Eingruppierung	W+K			Denken	Handlungsspielr. Verantwortung	Kommunikation	Mitarbeiterföhrung	Punkte	Entgeltgruppe	Belastungsstufen
Anlernen	Ausbildung	Erfahrung														
Lfd.-Nr.	Tätigkeit	Anzahl Beschäftigte	Nr. Aufgaben-Beschreibung und Bewertungs-Begründung	Nr. tarifliches Niveau-Beispiel	Nr. betriebliches Niveau-Beispiel											
1	Beispiel 1					LG 9	0	B 2	E 2	D 2	H 2	K 2	0	25	7	0
2	Beispiel 2					LG 5	A 4	0	0	D 2	H 1	K 1	0	12	4	1

2. Ausgewählte eigene ERA-Bewertungen und Alt-/Neu-Vergleiche



Bezirk
Baden-Württemberg

2.c) Grobanalyse Leistungsentgelt

- ➔ Welche realen Durchschnittswerte werden aktuell bezahlt in den versch. Entlohnungsgrundsätzen? (nicht nur im Leistungslohn).
- ➔ Welche betrieblichen Regelungen zur Absicherung kollektiver Durchschnitte gibt es?
- ➔ Ist die „Regelüberleitung“ der Leistungsentgelte nach §3.4. ETV ERA unstrittig?
Gibt es in den betrieblichen Regelungen „nicht leistungsbezogene Sockelbeträge“ (§3.4.2 ETV ERA), die eventuell nicht regelüberleitbar sind?
- ➔ Wo gibt es künftig ERA-Sockelbeträge?
- ➔ Eigene Zielvorstellungen zur Neugestaltung Leistungsentgelt?



2. Ausgewählte eigene ERA-Bewertungen und Alt-/Neu-Vergleiche

2.d) erster Alt-/Neu-Vergleich und Abschätzung zu Über- und Unterschreitern

Spanne der EG 7+15%
T2/3
T2/4
K3/2
K3/3
T3/1
M1
AWG VII LL
AWG IX ZL

Grob- Bilanz Über-/ Unterschreiter				
		Anzahl	in %	wichtigste Gruppen
Überschreiter	> 10%			
Überschreiter	☞☞ 10%			
Gleichbleibend	± 50€			
Unterschreiter	50-200€			
Unterschreiter	> 200€			
Anzahl verglichene Beschäftigte				
Anzahl Beschäftigte Gesamt				



3. Fallunterscheidungen zur Kostenneutralität und Strategieoptionen

3.a) Verfeinerung des Alt-Neu-Vergleichs zu einer groben Trendrechnung

Tätigkeit	Anzahl	Leistungsentgelt alt		Summe Entgelt Alt	Grundentgelt ERA	Leistungsentgelt ERA						Belastungsentgelt	Summe ERA	Differenz Alt/Neu	Gewichtete Differenz					
		Grundentgelt LGRTV	Entgelt LG/GG (letztes Besch.j)			durchschnittl. Leistungsentgelt alt in %	Leistungsentgelt in €	Strukturbedingt zu berücksichtigendes Entgelt	Entgeltgruppe	Entgelt in €	bisher Leistungslohn ja/nein					evtl. Sockelbetrag in %	evtl. Sockelbetrag in €	evtl. Betrieblich ermöglichter Mehrverdienst in %	eventuell BEM in €	Leistungsprozent Regelüberleitung
Arbeitnehmer in dieser Tätigkeit		bisherige Entgeltgruppe (Endstufe)	Entgelt LG/GG (letztes Besch.j)	durchschnittl. Leistungsentgelt alt in %	Leistungsentgelt in €	Strukturbedingt zu berücksichtigendes Entgelt	Entgeltgruppe	Entgelt in €	bisher Leistungslohn ja/nein	evtl. Sockelbetrag in %	evtl. Sockelbetrag in €	evtl. Betrieblich ermöglichter Mehrverdienst in %	eventuell BEM in €	Leistungsprozent Regelüberleitung	Leistungsentgelt	Belastungsstufen	Belastungsentgelt	Gesamtentgelt ERA	Differenz Alt/Neu	Differenz mal Anzahl Arbeitnehmer



3. Fallunterscheidungen zur Kosten-Neutralität und Strategieoptionen

**Begründete Vermutung zur betrieblichen Kostenneutralität
(auf Basis der groben Trendrechnung)**

- ➔ **Fall 1: Entgeltsumme sinkt, fünf Jahre Aufzahlung, zusätzlich Auszahlung Anpassungsfonds**
- ➔ **Fall 2: Entgeltsumme zwischen 0 und +2,79%, Auszahlung Anpassungsfonds**
- ➔ **Fall 3: Entgeltsumme steigt um mehr als 2,79 %.
Kompensation durch Nichtauszahlung
Anpassungsfonds, dann Reduzierung Sonderzahlung etc.**

Konsequenzen der Fallunterscheidung z.B.:

- **Steht der Anpassungsfonds „zur Vermeidung von Verwerfungen bei der Umstellung“ zur Verfügung oder nicht?**
- **Werden „Großzügigkeiten“ des Arbeitgebers vom Arbeitgeber oder von den anderen Beschäftigten bezahlt?**



Wirkung der ERA-Einführung auf die Personalkosten (1)

(Kurzinformation Kostenneutralität)

- ➔ Wenn die Beschäftigten im Durchschnitt das gleiche Entgelt erhalten, wie vor der ERA-Einführung, sinkt die Personalkosten-Summe um 2,79 Prozent
- ➔ Wenn die Beschäftigten im Durchschnitt ein um 2,79 Prozent höheres Entgelt erhalten, bleibt die Personalkosten-Summe gleich
- ➔ Auch wenn die Beschäftigten Anspruch auf ein um mehr als 2,79 Prozent höheres Tarifentgelt haben (im Durchschnitt), bleibt die Personalkosten-Summe für fünf Jahre trotzdem gleich
- ➔ Auch wenn die Beschäftigten Anspruch auf ein im Durchschnitt geringeres Entgelt haben, sinkt die Personalkosten-Summe um maximal 2,79 Prozent

(Jeweilige Tariferhöhungen ausgeblendet)

ERA-Einführung und Personalkosten (2)

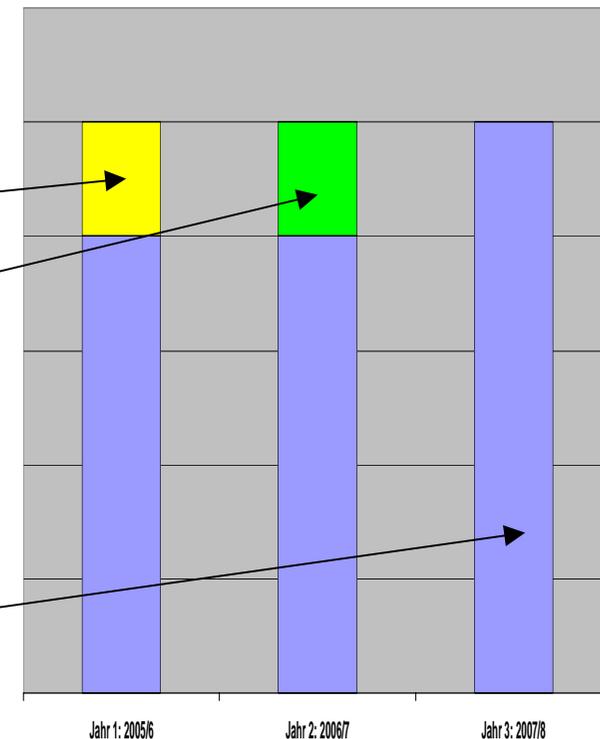
(Kurzinformation Kostenneutralität)



Bezirk
Baden-Württemberg

Beispiel-Grafik: Durchschnittl. Entgelt-Steigerung um 2,79%,
gleichbleibende Personalkosten-Summe, ERA-Einführung 1.3.2007

- ➔ **Jahr 1 (2005/06):**
10 Mio. ausgezahlt Tarif-Entgelt,
279.000 €
letzte Rate Zuführung ERA-Fonds
- ➔ **Jahr 2 (2006/07):**
10 Mio. ausgezahlt Tarifentgelt,
279.000 €
Auszahlung ERA-Strukturkomponente
(z.B. in zwei Einmalzahlungen)
- ➔ **Jahr 3 (2007/08):**
10.279.000 € ausgezahlt ERA-
Tarifentgelt (plus Auszahlung Fonds)
(ohne Sozialversicherungen, ohne Tariferhöhungen, nicht
maßstäblich)





3. Fallunterscheidungen zur Kostenneutralität und Strategieoptionen

3.b) Einschätzung der Arbeitgeberstrategie:

- ➔ **Kostenneutrale Einführung oder Missbrauch zur Kostensenkung?**
- ➔ **Bereitschaft zur Fortführung betrieblicher Entgelt-Bestandteile?**
- ➔ **Kooperation in der Vorbereitungsphase oder abgeschottete Vorbereitung und Übergabe mit 8-Wochen-Frist?**
- ➔ **Veränderung der Arbeitsorganisation vor ERA-Einführung?**
- ➔ **Früher oder später geplanter Einführungszeitpunkt**



3. Fallunterscheidungen zur Kostenneutralität und Strategieoptionen

3.c) Klärung der Handlungsalternativen des BR und der konkretisierten Ziele für den betrieblichen Einführungsprozess

- ➔ **Eigene Erfolgsmaßstäbe?
(Fallunterscheidung zu Ausgangsbedingungen)**
- ➔ **Ergänzungsbeispiele wo?**
- ➔ **Konkretisierung Belastungsstufen?**
- ➔ **Regelüberleitung oder Neugestaltung Leistungsentgelt?**
- ➔ **Qualifizierungs- und Arbeitspolitik?**
- ➔ **Absicherung betrieblicher Entgeltbestandteile?**
- ➔ **Verwendung ERA-Anpassungsfonds?**
- ➔ **Etc.**



4. Betrieblich konkretisierte Ziele und Vereinbarungs-Eckpunkte

Drei Themen (für eine oder mehrere Vereinbarungen):

- ➔ Einführungvereinbarung zu Einführungsschritten, Zeitplan, Einführungszeitpunkt und Zusammenarbeit Geschäftsleitung/Betriebsrat
- ➔ Evtl. (Absicherungs-)Vereinbarung zu betrieblichen Entgeltbestandteilen (Ergänzungs-Tarifvertrag)
**(Fallunterscheidung:
Einzelne, bestimmte Gruppen oder alle)**
- ➔ Vereinbarung zur Verwendung/ Auszahlung/ Ansammlung des ERA-Anpassungsfonds



5. Prioritätensetzung und Erstellung eines Handlungsplanes

- ➔ **Realistische Planung der Arbeitsschritte und der Ressourcen im Betriebsrat (ERA-Umsetzung geht nicht nebenher und nicht als Spezialisten-Aufgabe!)**
- ➔ **Kooperation mit dem Arbeitgeber wo möglich, Konfrontation wo nötig (Erfahrung: Erst wenn's einmal gekracht hat, gibt's wirklich Kooperation)**
- ➔ **Belegschaft informieren und beteiligen, Mitglieder gewinnen und halten (Evtl. Zielkonflikt: Früh informieren und beteiligen, aber ohne Unsicherheit zu verstärken)**