

# Zielvereinbarungen und Betriebsrat

*In Unternehmen, in denen es einen Betriebsrat gibt, können die Gefahren neuer Personalmanagementstrategien eher gebannt werden.*

Doris Lutz

Referentin der Abteilung Sozialpolitik  
in der AK Wien

Immer öfter werden Personalmanagementmethoden mit variablen Entgeltsystemen verknüpft. Ältere, sogenannte leistungsabhängige Lohnformen waren Akkord-, Prämien-, Provisionslöhne, neu sind Ziel-, All-in-Vereinbarungen und gewinnabhängige Löhne wie Boni etc. Diese Mischungen aus Lohn-, Leistungs- und Zeitbemessungskomponenten bieten Chancen und Risiken. Echte Zielvereinbarungen begünstigen Aushandlungsprozesse zwischen Beschäftigten und Führungskräften. Häufig werden aber Zielvorgaben gemacht. Dabei werden z. B. kollektive Arbeitszeitregelungen und Entgeltbestimmungen ausgehebelt. Oft haben ArbeitnehmerInnen bei der Zielfestlegung nicht die nötige Verhandlungsmacht, um die für die Zielerreichung notwendigen Ressourcen einzufordern.

## „Leistung muss sich lohnen“

Der Begriff „Leistungslohn“ scheint eine besondere Magie zu entfalten. Gerade in Zeiten der Unsicherheit, die Krisen mit sich bringen, wirkt der Slogan „Leistung muss sich wieder lohnen“ logisch. Zielvereinbarung ist dann oft das Zauberwort, das zum Erfolg führen soll. MitarbeiterInnen sollen unternehmerisch denken und selbständiger arbeiten. Zielvereinbarungen wurden in der Vergangenheit vorwiegend bei Führungskräften angewandt. Heute werden immer öfter auch Beschäftigte ohne Führungsfunktionen auf bestimmte Leistungsziele verpflichtet. Die Zielverein-

barung dient zur Leistungssteuerung, -intensivierung und -kontrolle. Mit einzelnen Beschäftigten oder Gruppen werden verbindliche Absprachen über Leistungen getroffen, die innerhalb eines Zeitraums erreicht werden sollen. Vom Grad der Zielerreichung hängt die Beurteilung bzw. Bewertung ab, die meist Informationen für weitere personelle Entscheidungen (Karrieremöglichkeiten, Versetzung, Kündigung ...) liefert. In jüngerer Zeit werden Zielvereinbarungen häufig mit leistungsbezogenen Entgelten verknüpft.

## Entgeltsysteme

Entgeltsysteme haben zwei Seiten: Entgeltbedingungen und Arbeits- bzw. Leistungsbedingungen. Dazu zählen organisatorische Rahmenbedingungen und technische Voraussetzungen für die Leistungserbringung, z. B. Personal, klare Definition der quantitativen und qualitativen Ziele, relevante Bestimmungen der KV und der Arbeitsgesetze, insbesondere Arbeitszeitregelungen. Gerade bei hohem Verhandlungsdruck (Zeitdruck, Drohung, das Unternehmen ins Ausland zu verlegen oder umzustrukturieren etc.) kann die Arbeitszeit bei der Festlegung von Leistungszielen leicht aus dem Visier geraten. Passiert das, kann so ein Leistungslohnsystem zu Druck führen, der die Gesundheit beeinflusst oder gar schädigt. Das wird auf Führungsebene eventuell nicht wahr- oder sogar bewusst in Kauf genommen.

Das Arbeitszeitrecht wurde in den vergangenen Jahrzehnten weitgehend flexibilisiert. Gleitzeit-, Durchrechnungs-, Bandbreiten- und Schichtmodelle bieten Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern viel-

## BUCHTIPP

Doris Lutz (Hg.):  
**Leistungslohnmodelle**  
Verlag LexisNexis, 2010,  
276 Seiten, € 49,-  
ISBN: 978-3-7007-4520-4



### Bestellung:

ÖGB-Fachbuchhandlung, 1010 Wien,  
Rathausstr. 21, Tel.: (01) 405 49 98-132  
[fachbuchhandlung@oegbverlag.at](mailto:fachbuchhandlung@oegbverlag.at)

fältige Gestaltungsmöglichkeiten. Auch All-in-Klauseln wurden von der Rechtsprechung akzeptiert. Dabei sollen mit einer bestimmten Entgelthöhe sämtliche Leistungen – Normalarbeitszeit und all-fällige Überstunden – in Bausch und Bogen abgegolten sein. Sofern die Überzahlung die geleisteten Überstunden auch abgilt, ist gegen ein solches System grundsätzlich nichts einzuwenden. Kombiniert mit einer Zielvereinbarung, an die eine Leistungsentlohnung geknüpft ist, kann es sein, dass eine unzureichende Arbeitsmengenplanung der Führungsebene auf eine Ungewissheit über die geleistete Arbeitszeit auf ArbeitnehmerInnenseite trifft. Die Folge ist im Extremfall Selbstausbeutung der ArbeitnehmerInnen.

Der Strukturwandelbarometer 2013<sup>1</sup> zeigt auf, dass in knapp zwei Dritteln der untersuchten Unternehmen – insbesondere in Konzernen – im letzten Halbjahr der Zeitdruck gestiegen ist. ArbeitnehmerInnen der Branchen Handel, Tele-

<sup>1</sup> Georg Michenthaler et al.: Strukturwandelbarometer 2013. August 2013, Kooperation der Abteilungen Betriebswirtschaft, EU und Internationales, Sozialpolitik und Wirtschaftspolitik mit IFES



**Der Strukturwandelbarometer 2013 zeigt auf, dass in knapp zwei Dritteln der untersuchten Unternehmen – insbesondere in Konzernen – im letzten Halbjahr der Zeitdruck gestiegen ist. ArbeitnehmerInnen der Branchen Handel, Telekom/IT sowie Kredit- und Versicherungswesen leiden überdurchschnittlich oft darunter.**

kom/IT sowie Kredit- und Versicherungswesen leiden überdurchschnittlich oft darunter. Bei gut einem Drittel der Betriebe in diesen Branchen hat sich das Betriebsklima verschlechtert. In zumindest einem Fünftel der Unternehmen ist die Spanne zwischen niedrigem und hohem Einkommen gewachsen. Ursachen dafür könnten variable Entgeltsysteme, Leistungsprämien, MitarbeiterInnenbeteiligungen u. Ä. sein, von denen Besserverdienende meist stärker profitieren. Zeitdruck, schlechtes Betriebsklima und Einkommenspreizung sind jene Parameter, die negative Auswirkungen auf ArbeitnehmerInnen und Betrieb haben.

Dennoch hält mehr als die Hälfte der Befragten den Strukturwandel für notwendig oder sogar unverzichtbar. Soll dieser allerdings gelingen, müssen ArbeitnehmerInnen Arbeitsbedingungen vorfinden, die ihre Gesundheit nicht schädigen. Dies unterstreicht das Ad-hoc-Modul 2012 der Mikrozensus-Arbeitskräfte-Erhebung der Statistik Austria<sup>2</sup>. Für 846.500 Personen – knapp die Hälfte der 50- bis 69-Jährigen –, die erwerbstätig sind oder waren, ist ein längerer Verbleib im Erwerbsleben nur unter bestimmten Bedingungen vorstellbar. Am wichtigsten ist der Gesundheitszustand. Ebenfalls wichtig sind höheres Einkommen bzw. Pension, das Vorhandensein eines Arbeitsplatzes im Alter und ein besseres Arbeitsklima. Der österreichische Arbeitsgesundheitsmonitor vom April 2012 der AK

OÖ<sup>3</sup> zeigt, dass sich ArbeitnehmerInnen der Bedeutung von Arbeitsbedingungen für ihre Gesundheit wenig bewusst sind. Nur etwas mehr als die Hälfte der Betroffenen führt ihre Rückenschmerzen und -verspannungen auf die Arbeit zurück. Ebenso wenig rechnen ArbeitnehmerInnen Verdauungsbeschwerden, Bluthochdruck und Rückenschmerzen, die bei Stress steigen, dieser zu.

### Psychische Belastungen

Psychische Belastungen haben mehr Einfluss als körperliche. Häufig genannt werden: Probleme mit Vorgesetzten oder Kolleginnen und Kollegen, Zeitdruck etc. Diese Belastungen hängen wie die körperlichen Symptome stark mit den Arbeitsbedingungen zusammen. Trotz Krankheit ging knapp die Hälfte der ArbeitnehmerInnen an durchschnittlich neun Tagen im letzten Halbjahr zur Arbeit – aus Pflichtgefühl gegenüber den Kolleginnen und Kollegen oder Angst vor Konsequenzen (ca. 200.000 Personen). Bei der Betriebsrätebefragung 2010 des Instituts für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften<sup>4</sup> nannten die 598 Befragten Personalabbau und Beschäftigungssicherung als wichtigste Themen der Betriebsratsarbeit. Bei der Frage nach dem größten Problem der Betriebsratsarbeit der letzten zwölf Monate zeigen sich Verschiebungen. Wurde 2009 das Thema Personalabbau mit Abstand am häufigsten als größtes Problem genannt, liegt dieses 2010 gleichauf mit der Erhöhung des Leistungsdrucks. Auch die Themen Arbeitszeit und betriebliche Umstrukturierungen haben an Dringlichkeit gewonnen. Steigender

Leistungsdruck ist keineswegs erst seit der Wirtschaftskrise ein Thema, doch scheint sich dieser durch Personalabbau bzw. Aufnahmestopps noch einmal verstärkt zu haben. Die gleiche oder eine noch höhere Arbeitsleistung muss mit einer kleineren „Mannschaft“ erbracht werden. Betriebliche Umstrukturierungen bedeuten zusätzlichen Stress für die Beschäftigten.

### Für ein gesünderes System

Knapp zwei Drittel der Betriebsrätinnen und -räte erkennen deutlicher als die ArbeitnehmerInnen selbst Zusammenhänge zwischen Leistungsdruck und negativen Folgen für die Gesundheit der Betroffenen. Sie versuchen dem entgegenzuwirken: durch Beratung und Einwirkung auf unmittelbare Vorgesetzte, mittels Zeit- und Entgeltregimen und durch Abschluss spezifischer Betriebsvereinbarungen.

Zusammenfassend lassen diese Fakten einen Schluss zu: ArbeitnehmerInnen, die mit modernen variablen Entgeltsystemen konfrontiert sind, geht es besser, wenn ein Betriebsrat im Betrieb ist.

Internet:

Arbeitsklima Index:  
[tinyurl.com/nm9hyr5](http://tinyurl.com/nm9hyr5)

Der Österreichische Arbeitsgesundheitsmonitor:  
[tinyurl.com/qh6wpz8](http://tinyurl.com/qh6wpz8)

Schreiben Sie Ihre Meinung  
an die Autorin  
[doris.lutz@akwien.at](mailto:doris.lutz@akwien.at)  
oder die Redaktion  
[aw@oegb.at](mailto:aw@oegb.at)

<sup>2</sup> Statistik Austria, Pressemitteilung 10.641-217/13 vom 23. 10. 2013

<sup>3</sup> Der Österreichische Arbeitsgesundheitsmonitor. In: Schriftenreihe Österreichischer Arbeitsklima Index 2, Stand: April 2012

<sup>4</sup> P. Gerhartinger, M. Specht, J. Braun: Ergebnisse der ISW-Betriebsrätebefragung 2010, Auszug aus WISO 4/2010