

WIE WIRKEN LEISTUNGSLOHNMODELLE?

ENTGELTFINDUNG IM SPANNUNGSFELD ZWISCHEN „SCHNELLEM GELD“ UND NACHHALTIGER LOHNPOLITIK **DORIS LUTZ, AK WIEN SOZIALPOLITIK**



In der Arbeitswelt lässt sich eine Tendenz zur Veränderung der Lohnsysteme erkennen. Dieser Strukturwandel spiegelt sich auch in einigen wichtigen neuen Kollektivverträgen wider. Betriebsräte geraten immer mehr unter Druck, Arbeitgeberwünsche nach Flexibilisierung durch Leistungslohnmodelle Rechnung zu

tragen. Leistungslohnmodelle aus der Praxis, Chancen und Risiken, psychologische und juristische Aspekte wurden im Rahmen einer Kooperationsveranstaltung der AK Wien mit der GPA-djp und der gmn diskutiert und werden im Folgenden zusammengefasst.

Nicht so sehr die Zielvorgaben erhöhen den Druck, als vielmehr die Prämien für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (10 % der Ersteinsparung). Offen bleibt die Frage, was Leistung ausmache: Menge, Art der Erreichung eines Zieles, Qualität der Arbeit, Kreativität der MitarbeiterInnen oder Interaktion. Ebenso unklar ist die Steuerungsfunktion einer Arbeitgeberhaltung, die durch das „Egal wie ihr es macht, seid profitabel“ charakterisiert ist. Arbeitsdruck steigt eher durch andere Faktoren, wie Personalreduktionen, schlechtes Führungsverhalten, komplexe Anlagen, Informationsflut, Kontrolle und Geschwindigkeitserfordernisse bei Entscheidungen. Dabei ist eine Verschiebung von der physischen zur psychischen Belastung zu beobachten.



Johannes Linsmaier (Arbeiter-BRV-Stv) stellte das Modell der voestalpine Stahl dar. Bei diesem Modell wird der klassische Mengenkord durch andere Formen der Leistungsentlohnung, wie zB Zielerreichungsprämien (zB wenn das Engpassaggregat Breitbandstraße ausgelastet ist) und ergebnisbezogene

Prämien (zB Reduktion der Instandhaltungskosten bei der Möllering) zurückgedrängt. Erstaunlicher Befund:



Dr. Wilfried Pecka (Angestellten ZBR) zeigte das Modell der Generali Versicherungs AG auf. Hier wurde insbesondere anhand der Fusion zweier unterschiedlicher Prämienmodelle sichtbar, dass ein System mit hohen Abschlussprovisionen stärker verkaufsorientiert ist und damit die VersicherungsverkäuferInnen

unter hohen Erfolgsdruck setzt, während Systeme mit hohen Dauerprovisionen eher bestandsorientiert sind.

Letzteres Modell begünstigt die dienstälteren MitarbeiterInnen, hatte allerdings einen extrem niedrigen Fixbestandteil in der Entlohnung. Um die beiden Systeme kompatibel zu machen, war die Geschäftsführung gut beraten, den Betriebsrat von Anfang an miteinzubeziehen und im Falle von umstellungsbedingten Einkommenseinbußen, diese mittels besonderer Zahlungen auszugleichen. Als die Unternehmensleitung im Alleingang einseitig Regelungen traf, kam es zu extremen Verwerfungen, die letztlich zum Abdanken des Vorstandes führte.



Der Arbeitspsychologe Prof. Dr. Eberhard Ulich ermunterte mit einer Ermahnung Frederic Herzbergs aus den 70er-Jahren „Leute hört auf, MitarbeiterInnen mit Leistungslöhnen motivieren zu wollen“ (extrinsische Mittel) und unterschied davon in der Folge intrinsische Mittel, mit denen MitarbeiterInnen „motivierbar“ sind. Dieses Bild geht davon aus, dass MitarbeiterInnen grundsätzlich ohnehin motiviert sind, sofern man die Arbeitsumgebung so gestaltet, dass sie ihre Arbeit erbringen und sich dabei entfalten können. Dazu gehört Selbständigkeit, Klarheit der Inhalte, Lernmöglichkeiten, persönliche Bildungsmöglichkeiten und gesundheitsfördernde Elemente. Dass diese Sichtweise auch ökonomisch Sinn ergibt, beweist das spanische Genossenschaftsmodell „Mondragon“.

Neben immensen Umsatzzuwächsen, gibt es dort auch Arbeitsplatzwachstum und Unterstützung zwischen den Unternehmenseinheiten, damit niemand gekündigt werden muss. Die Einkommensrelation zwischen Höchst- und Niedrigsteinkommen ist aber auch 1:6 und nicht 1:400 wie zB in der Schweiz. Weitere Beispiele gelungener „Steuerung“ mittels intrinsischer Ziele war die enorme Durchlaufzeitsteigerung der Alcatel Zürichsee, bei der Herstellung von Baugruppen für Telefonzellen, von 45 auf 10 Tage mit 90 % angelehrten, ausländischen Frauen und die Entwicklungen im Zusammenhang mit den Grundeinkommensexperimenten in Denver und Seattle. Dort reduzierten lediglich die ArbeitnehmerInnen mit den schlechten Jobs ihre Arbeitszeit und die Scheidungsrate stieg. Prof. Ulich sieht zwei Chancen in der momentanen Krise, das sind zum einen die Krankheitskosten und zum anderen die demographische Entwicklung, beides wird zum Umdenken zwingen.



Univ. Doz. Paul Kolm (GPA-djp) machte auf den Unterschied zwischen Input- und Output-orientierten Leistungsbegriffen aufmerksam. Während es bei den ArbeiterInnen eine Verschiebung von Output (= Arbeitsergebnis wie zB Menge, Termintreue, Beurteilung persön-

licher Kompetenzen und Werthaltungen) zu Input (= Anwendung menschlicher Fähigkeit zur Erfüllung einer Aufgabe, wie zB Fehler- und Störungsfreiheit, Flexibilität, Kooperation, Teamfähigkeit) gibt, verläuft diese bei den Angestellten genau umgekehrt. Die Steuerung gelingt, soweit es zu einer Verbetrieblichung der Lohnpolitik, einer Anpassung an veränderte Arbeitsstrukturen, einer Unterstützung der Unternehmens- und Leistungsziele kommt und die Kontrolle der Entgeltentwicklung gelingt. Dabei kommt es zu einer intensiven Nutzung der Humanressourcen, wobei Wissen als zentrale Kategorie abgeschöpft wird. ArbeitnehmerInnen sollen unternehmerisch denken und handeln. Aber in diesem „idealen“ Bild kann es Stör-

BUCHTIPP

MITARBEITERBETEILIGUNG IN ÖSTERREICH

Die Diskussion um Mitarbeiterbeteiligung hat in den letzten Wochen wieder deutlich an Aktualität gewonnen. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, ob dieses Instrument geeignet ist, um eine „gerechtere“ Lohn- und Einkommensentwicklung zu erreichen. Mitarbeiterbeteiligung wird immer wieder auch als Möglichkeit zur Bildung von „strategischem“ Eigentum gesehen.

Arbeiterkammer und Wirtschaftskammer haben Betriebsräte, Arbeitgeber, Wissenschaftler und Praktiker über ihre Meinung und ihre Standpunkte zu Mitarbeiterbeteiligung gefragt. Das Ergebnis kann im vorliegenden Buch nachgelesen werden.



Kronberger/Leitsmüller/Rauner; Mitarbeiterbeteiligung in Österreich, Linde-Verlag 2007
ISBN 978-3-7073-1133-4

Weitere Informationen unter:
<http://ifam.wien.arbeiterkammer.at>

faktoren geben zB Akzeptanzprobleme, Energieverlust durch Beschäftigung mit den Kontrollsystemen, Verlust des individuellen Arbeitsstils, etc. sowie durch kontraproduktive Konkurrenz. Derzeit hat der Kollektivvertrag der Metall-, Elektro- und Elektronikindustrie ein Verteil- bzw. Leistungsvolumen für individuelle Lohn- und Gehaltserhöhungen und der Sparkassen-KV Kompetenzkriterien im Vorrückungssystem und Grundsätze einer ergebnis- und leistungsorientierten Bezahlung definiert.

Dabei wird Leistung aber gesellschaftspolitisch definiert als „stillere oder schrillere“ sozialer Kompromiss. Die gesellschaftliche Verteilung von Lebenschancen ist keine Frage der Leistung.



Mag. Gerda Heilegger (AK Wien Sozialpolitik) rundete das Bild mit den rechtlichen Grundlagen in den §§ 10-13, 14 AngG, § 2a AVRAG § 879 ABGB und §§ 2 und 96ff ArbVG juristisch ab. Dabei zeigt sich, dass diese Regelungen eher viel Gestaltungsspielraum lassen, zumeist abdingbar sind und die

Grenzziehungen der Sittenwidrigkeit eher nicht sehr hilfreich sind. Interessant, dass in der juristischen Literatur jüngst die Frage aufgeworfen wurde, ob Leistungslohnmodelle allenfalls altersdiskriminierend sind.

FRAUEN IN AUFSICHTSRÄTE! EUROPÄISCHE BEST PRACTICE UND ÖSTER- REICHISCHE REALITÄT

EVA SCHIESSL, AK WIEN BETRIEBSWIRTSCHAFT

Die Abteilung Betriebswirtschaft der AK Wien hat den Frauenanteil in Österreichs Top 200 Unternehmen analysiert. Wie im Vorjahr ist das Ergebnis auch 2007 wenig erfreulich. Nur jedes 20. Vorstandsmitglied ist eine Frau, der Frauenanteil in den Aufsichtsräten liegt bei 10,4%. In den 200 untersuchten Unternehmen haben gerade einmal 15 zumindest eine Frau in den beiden Gremien.

Mit diesen Zahlen liegt Österreich im Europäischen Mittelfeld aber weit hinter den Skandinavischen Ländern. Laut einer Studie des European Professional Women's Network nehmen Frauen im europäischen Durchschnitt nur 8,5% der Aufsichtsratsmandate (boardroom seats) wahr. In Skandinavien liegt der Anteil bei rund 22,5%. Eine genauere Branchenbetrachtung zeigt, dass sowohl in der Geschäftsführung als auch im Aufsichtsrat vor allem in den Branchen Transport/Logistik, Energie, Bau, IT/Telekom und Sachgüterindustrie der Frauenanteil nach wie vor gering ist. Lediglich im Dienstleistungsbereich und bei Banken/Versicherungen sind vermehrt Frauen in den Führungsetagen zu finden.

Während es in Österreich nicht möglich war, in die Novelle des Corporate Governance Kodex entsprechende Empfehlungen aufzunehmen, hat Norwegen seit 2006 eine 40% Quote (Frauen/Männer) für den Aufsichtsrat von börsennotierten Kapitalgesellschaften eingeführt. Alleine die Diskussion über die Einführung hat den Frauenanteil in den Aufsichtsorganen von 6% auf 22% hinaufschnellen lassen. Diese und andere europäische Vorstöße (Frankreich, Spanien, Schweiz) haben wir zum Anlass genommen, zum Internationalen

Frauentag die schwedische Regierungsbeauftragte C. af Sandeberg einzuladen, um über europäische best practice und ihre Erfahrungen in Norwegen und ihren Gesetzesvorschlag für Schweden zu sprechen.



Dr.ⁱⁿ Michaela Judy (Direktorin VHS Ottakring, Leiterin des ersten Gender und Diversity Management Lehrgang Österreichs) führt über ein Praxisbeispiel aus Deutschland an das Thema Diversity Management heran. In den Unternehmen müssen Veränderungsprozesse in Gang gesetzt werden, damit der

Frauenanteil in den Führungsgremien steigt. Mit Hilfe von Diversity Management kann dieses Ziel erreicht werden. Zu beachten sei dabei, dass sowohl Frauen als auch Männer in den Gremien vertreten sein müssen und die Kommunikation mit allen Beteiligten aufrecht bleibt. Eine klare Kommunikation über Ziele, Werte und auch Karrierevorstellungen erleichtern einerseits die Planung seitens des Unternehmens und machen „unausgesprochene“ Wünsche seitens der Mitarbeiterinnen explizit.



Dr.ⁱⁿ Dwora Stein (AK Vizepräsidentin, GPA Bundesgeschäftsführerin) macht in der Diskussion klar, dass eine Verankerung einer Regelung über eine Frauenquote im Corporate Governance nicht ausreichend sein wird, weil die Verbindlichkeit für die Unternehmen nicht gegeben

P.b.b. Zulassungsnummer: 02Z034644 M
Erscheinungsort Wien, Verlagspostamt 1040 Wien

Herausgeber, Verleger, Medieninhaber:
Bundeskammer für Arbeiter und Angestellte,
1040 Wien, Prinz-Eugen-Straße 20-22
Printmarketing: Johann Polonyi, 1180 Wien
Alle Fotos: Heinz Leitsmüller, AK Wien
Verlags- und Herstellort: Wien.

ist. Eine gesetzliche Regelung eines Frauenanteils in Führungspositionen (Aufsichtsrat) hätte eine stärkere Wirkung – wie Norwegen bewiesen hat. „Quotenfrauen“ als abwertendes Stigma lässt sie, wie auch die anderen MitdiskutantInnen aus ihrer Erfahrung heraus, nicht gelten. Frauen wissen, dass sie aufgrund ihrer Qualifikationen einen Job bekommen haben und zur Zeit sowieso in Unternehmen 3-mal besser sein müssen, um einen Führungsjob angeboten zu bekommen, als die männlichen Mitbewerber.



Catarina af Sandeberg (Universitätsprofessorin, Universität Stockholm) schlägt als Regierungsbeauftragte für Schweden – ähnlich wie in Norwegen – eine Geschlechterquote (40/60) für Aufsichtsräte börsennotierter Unternehmen vor. Als Sanktion ist eine Verwaltungsstrafe vorgesehen, nicht wie Norwegen eine Streichung aus dem Firmenbuch. Leider liegt ihr Gesetzesvorschlag im Moment auf Eis, da die neue konservative Regierung „andere Prioritäten“ setzt. Sie stellt aber auch klar, dass ein Gesetz aber immer nur die „Spitze des Eisberg“ sei. Davor müsse die öffentliche Sensibilisierung vorangetrieben und begleitend müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, um Karrieren zu ermöglichen und Unternehmen mit Anreizen (steuerlich oder Förderungen) zu motivieren selbst tätig zu werden.

In Norwegen wurde eine Datenbank eingerichtet, in der jene qualifizierten Frauen aufgenommen werden, die für ein mögliches Aufsichtsratsmandat zur Verfügung stehen. Für Schweden rechnet Sandeberg vor, dass es bei rund 2.000 Aufsichtsräten 300 Frauen gibt. Das heißt es „fehlen“ nur rund 400 Frauen, um einen 40 % Anteil bei den schwedischen börsennotierten Unternehmen zu erfüllen. Die Unternehmen können somit nicht mehr das Argument verwenden, es gäbe keine „geeigneten“ Frauen für Führungspositionen.

Noch ein Blick auf die ArbeitnehmervertreterInnen in österreichischen Aufsichtsräten. Hier ergab die

AK-Studie einen Frauenanteil von 18,5 %. Dieser Wert ist deutlich höher als die oben erwähnte Frauenquote von 10,4% und deutet darauf hin, dass Kapitalvertreter tendenziell weniger Frauen in den Aufsichtsrat bestellen als die Arbeitnehmervertretung. Nichts desto trotz ist es auch hier noch ein weiter Weg zu 50:50.

VERANSTALTUNGSHINWEIS

PSYCHOLOGIE IM AUFSICHTSRAT - EIN BLICK HINTER DIE KULISSEN

Der Aufsichtsrat als Kontrollgremium von Kapitalgesellschaften hat sowohl strategische als auch kontrollierende Funktionen. Obwohl es klare Rechte und Pflichten und langjährige Erfahrung mit diesem Gremium gibt, zeigt die Praxis oft, dass andere Faktoren als „formelle“ die Entscheidungsfindung und die Qualität des Aufsichtsorgans maßgeblich beeinflussen. Aus der Beratungspraxis und öffentlich bekannt gewordenen Fällen zeigt sich, dass gruppensdynamische Abläufe oft formale Regeln überlagern.

Mit dieser Veranstaltung wollen wir in der Diskussion mit ArbeitnehmervertreterInnen in Aufsichtsräten, Organisationspsychologen und -Beratern sowie Praktikern – diese „gruppensdynamischen“ Phänomene in den Blickpunkt rücken und der Frage nachgehen, welche Faktoren in der Praxis für die Qualität der Aufsichtsratsarbeit entscheidend sind.

Dienstag, 5. Juni 2007, 15 bis 19 Uhr
Bildungszentrum der AK Wien,
Großer Saal
Theresianumgasse 16–18, 1040 Wien

Anmeldung: bis 31. Mai 2007
bw@akwien.at oder telefonisch
Sylvia Steinbach (01/50165-2650),
Christine Brunner (01/50165-2362)