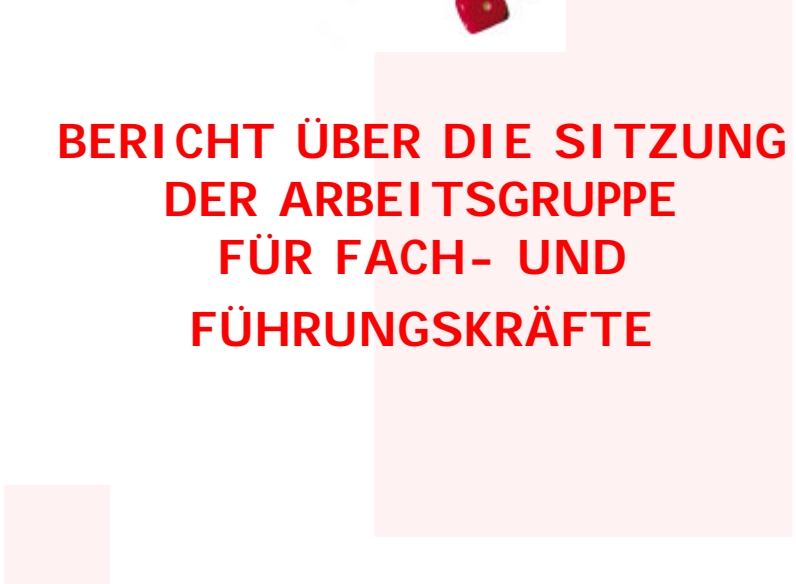




**VARIABLE LÖHNE FÜR
FACH- UND
FÜHRUNGSKRÄFTE**



**BERICHT ÜBER DIE SITZUNG
DER ARBEITSGRUPPE
FÜR FACH- UND
FÜHRUNGSKRÄFTE**

UNI
15, Avenue de Balexert
CH-1219 Châtelaine-Geneva
Tel: +41 22 979 03 11 / Fax: +41 22 796 53 21
E-mail: contact@union-network.org / Web site: <http://union-network.org>

Inhaltsverzeichnis

EINLEITUNG	5
TEIL 2 FALLSTUDIEN	6
A) IBM	6
B) BT - Erfahrungen im Vereinigten Königreich.....	10
C) Cap Gemini - Erfahrungen in Frankreich.....	14
D) Erfahrungen in Schweden	16
E)	17
TEIL 3	18
3.1 Glaubwürdigkeit	18
3.2 Transparenz	20
3.3 Chancengleichheit	20
3.4 Progression.....	21
3.5 Laufbahn-Entwicklungspläne.....	22
3.6 Bewertung.....	22

3.7 Persönliche Ziele	23
3.8 Aus- und Weiterbildung/Mitarbeiterförderung	24
3.9 Arbeitszeit	24
TEIL 4 SCHLUSSFOLGERUNGEN	25

BERICHT ÜBER DIE SITZUNG DER ARBEITSGRUPPE FÜR FACH- UND FÜHRUNGSKRÄFTE

EINLEITUNG

Die KI-Arbeitsgruppe für Fach- und Führungskräfte führte im November 1998 in Luxemburg ihre Tagung durch, an der erstmals für Fach- und Führungskräfte zuständige FIET- und KI-Vertreter teilnahmen. Die anwesenden 25 Delegierten aus zwölf Ländern erörterten im besonderen Probleme, die sich den Gewerkschaften im Zusammenhang mit Leistungslohnsystemen stellen. Vor der allgemeinen Aussprache befassten sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit Fallstudien aus dem Telekommunikations- und dem IT-Sektor. Anschliessend konzentrierten sie sich auf bestimmte Bereiche, die für sie als besonders aufschlussreich für die Gewerkschaftsbewegung betrachteten. Dieser Bericht hat zum Ziel, die wichtigsten Lehren, die hinsichtlich der Leistungslohnsysteme aus den Fallstudien gezogen und aus den Erfahrungen der Anwesenden selbst gewonnen wurden, herauszustellen und zu zeigen, inwieweit sie für andere Gewerkschaften, die Fach- und Führungskräfte betreuen, von Bedeutung sein können.

In einigen Ländern haben die Gewerkschaften nach der Einführung von Leistungslohn zunächst einmal sehr viel Zeit

für die Untersuchung der theoretischen Mängel aufgewendet und versucht, die Arbeitgeber von der Anwendung solcher Systeme abzubringen. Die Seminarteilnehmer gingen davon aus, dass die Arbeitgeber und auch viele Gewerkschaftsmitglieder die Auffassung vertreten, dass die Löhne der Einzelnen in irgend einer Form an ihre Leistungen geknüpft werden sollten. Aus diesem Grund sind Ratschläge für alle Betroffenen nur dann zweckdienlich, wenn sie sich mit den Kriterien befassen, die alle Leistungslohnsysteme erfüllen müssen, und mit den Hindernissen, die es zu überwinden gilt, damit diese Systeme ihrem Zweck tatsächlich dienen können. Die im Teil 3 des Berichts enthaltenen Empfehlungen wurden in diesem Sinne formuliert.

Die Vielfalt der Erfahrungen der Teilnehmer hat uns veranlasst, diese in einem Bericht zusammenzustellen und zu veröffentlichen, damit auch andere Nutzen daraus ziehen können.

TEIL 2 FALLSTUDIEN

A) IBM

In Österreich setzt sich das Gehalt der IBM-Angestellten aus drei Teilen zusammen: erstens aus dem gemäss Tarifvertrag kollektiv vereinbarten Lohnelement, zweitens aus dem IBM-Grundlohn, der vor der Einführung des variablen Lohnes das gesamte IBM-Lohnpaket ausmachte, und drittens aus dem an die Leistung gebundenen variablen Lohnelement. Dieses System lässt sich in das IBM-Modell

einfügen, das IBM weltweit zur Anwendung bringt und das in Europa von der IBM-Geschäftsstelle in Paris koordiniert wird. Das zentrale Modell der IBM ist so angelegt, dass 10% des bisherigen Lohnes in eine bedingte Vergütungsregelung umgewandelt wird, wobei darüber hinaus eine Zusage von zusätzlichen 10% erfolgt (d.h. die Schaffung einer Spanne von 90 bis 110). Der GPA in Österreich ist es gelungen, Lohnkürzungen zu vermeiden, und das zusätzliche variable Lohnelement in der bestehenden Lohnstruktur (das sich auf 10% erhöhen soll, zunächst auf 3% zu beschränken).

Die variable Lohnkomponente ist ausschliesslich vom Ergebnis von IBM abhängig, wobei die weltweite Leistung des Unternehmens zu 60% und der Geschäftsbereich (Business Unit) zu 40% berücksichtigt werden. Die Verteilung auf die einzelnen Angestellten erfolgt in Funktion ihrer jeweiligen Einstufung. IBM benutzt ein vier Kategorien umfassendes Klassifizierungssystem:

- ausserordentlich
- alle Ziel erreicht
- Ziele teilweise erreicht
- unbefriedigend

Die Ziele der Einzelnen werden kaskadenartig auf das System übertragen, das heisst, eine Führungskraft verteilt eine Reihe von Zielen auf ihre Untergebenen, die diese ihrerseits an das ihnen unterstehende Personal weiterleiten. Die Erreichung dieser vorgegebenen persönlichen Ziele wird zur Grundlage der Einstufung gemacht. Da es keine

objektive Definition der Leistung gibt, besteht die Tendenz, innerhalb einer Leistungsbandbreite eine vorgewählte Stufenverteilung vorzunehmen.

In Österreich sind keine Fälle bekannt, in denen Personen als „unbefriedigend“ eingestuft wurden. In der Praxis erreichten 18% der Angestellten die Rubrik „ausserordentlich“, und nur 5% die Einstufung „Ziele teilweise erreicht“. Bei denjenigen, die unter „ausserordentlich“ eingestuft werden, wird die potentielle variable Lohnkomponente mit dem Faktor 1,5 multipliziert, bei denen in der Gruppe „alle Ziele erreicht“ mit dem Faktor 1 und bei denen in der Gruppe „Ziele teilweise erreicht“ mit dem Faktor 0,5. Der Betriebsrat hat diesem System für die Dauer von drei Jahren zugestimmt, weil er dadurch diese Zusatzprämie für das österreichische IBM-Personal sicherstellen konnte; bei einer Ablehnung wäre das ganze „Paket“ von IBM einbehalten worden. Die variablen Leistungen gelangen auf jährlicher Basis zur Auszahlung.

Die Nachteile des Systems können wie folgt zusammengefasst werden:

- i) Die Einführung des variablen Lohnelements hat zur Folge, dass der Grundlohn unverändert blieb;
- ii) die Beschäftigten haben keinen Einfluss auf diesen Prozess;
- iii) Unterschiede in bezug auf die Resultate können nicht überprüft werden (mangelnde Transparenz);

iv) das System orientiert sich sehr stark an der Leistung.

Das System bringt auch bestimmte Vorteile:

a) Alle Angestellten profitieren von einer erfolgreichen Geschäftstätigkeit von IBM (vor der Einführung des Systems kam es vor, dass älteren Mitarbeitern nicht einmal der Teuerungsausgleich zugestanden wurde).

b) Der variable Lohn wird zusätzlich zum Grundgehalt gewährt und hat keine Auswirkungen auf diesen Grundlohn (allerdings ist noch nicht erkennbar, inwieweit sich Erhöhungen des variablen Lohnes auf die Entwicklung des Grundlohnes im folgenden Jahr auswirken werden).

c) Wenn Angestellte eine auf ihrer Leistung basierende Entlohnung wünschen, wird dies entsprechend berücksichtigt und ihrem Wunsch somit Rechnung getragen.

d) Damit der variable Lohn sein Ziel erfüllen kann, werden Verbesserungen und Veränderungen des Humanressourcen-Systems erforderlich sein.

Vertreter aus Norwegen legten ebenfalls eine Fallstudie betreffend IBM vor; das norwegische System entspricht demjenigen, das in Österreich zur Anwendung kommt. In Norwegen haben die Gewerkschaften ein zentrales Abkommen mit IBM abgeschlossen, das den nationalen IBM-Grundlohn festlegt; der zusätzlich zum Grundlohn gezahlte variable Lohn betrug per Ende des Jahres 6,5%. Für die Auszahlung der 6,5% ist wie ganz allgemein bei

IBM das Ergebnis ausschlaggebend, und wie in Österreich gilt ein Verhältnis von 60 : 40 (weltweit und europaweit kombiniert). Die Leistungen zugunsten der Einzelnen erfolgen nach dem in Österreich geltenden Schema, das heisst, mit den Faktoren 1,5, 1,0, 0,5 und 0. Das bedeutet auch in diesem Fall, dass sich die Regelung in Norwegen in das IBM-Modell, das auf zentraler Ebene festgelegt wurde, einfügen lässt. Denjenigen, die es nicht geschafft haben, „alle Ziele zu erreichen“, wird in der Regel eine Entschädigung bei freiwilliger Entlassung angeboten, um sie anzuregen, das Unternehmen zu verlassen. (An dieser Stelle wurde das Beispiel eines aktiven Labourpartei-Mitglieds genannt, dem eine Abfindung in der Höhe von 17 Grundgehältern geboten wurde). Wenn die norwegischen Gewerkschaften keine Einigung mit dem Unternehmen erzielen, haben sie die Möglichkeit, Druckmassnahmen gegen IBM im Zusammenhang mit diesem System zu ergreifen, indem sie Streikaktionen durchführen, genauso wie beim Zusammenbruch anderer, gemäss norwegischem Gesetz geführter nationaler Verhandlungen. In bezug auf die Möglichkeiten der Einflussnahme der Gewerkschaften auf die IBM-Entscheidungsträger in Europa wurde nachdrücklich betont, dass unbedingt ein Europäischer Betriebsrat für IBM geschaffen werden muss, der diese Frage mit der europäischen IBM-Geschäftsleitung zur Sprache bringen kann.

B) BT - Erfahrungen im Vereinigten Königreich

Das Unternehmen BT hat sein gegenwärtiges Leistungslohnsystem etappenweise eingeführt; der erste Schritt in

Stellung in der Lohnskala

Bewertungsstufe	Leistung	min. 0	20	30	40	50	Frühere Pos.(62.5)	70	100 max.
1	100	10.7	9.5	9	8.5	8.2	4.6	4.4	3.8
	90	10	8.8	8.3	7.8	7.4	3.9	3.7	3.1
2	80	9.3	8	7.5	7	6.7	3.2	3	2.4
	70	8.5	7.2	6.7	6.3	5.9	2.5	2.3	1.7
3	60	7.7	6.5	6	5.5	5.2	1.8	1.6	1
	50	7	5.8	5.2	4.8	4.4	1.1	0.9	0.3
4	40	3.3	2.1	1.6	1.2	0.8	0.4	0.2	
	30	2.6	1.4	0.9	0.5	0.1			
	20	1.9	0.7	0.2					
	0-19	1.2							

Im Jahre 1994 führte BT für die grosse Mehrheit der Fach- und Führungskräfte einen Lohnstopp ein.

1995 ging das Unternehmen zu einer 24-Feld-Matrix über, gestützt auf 6 Bewertungsstufen und die vier Teile der Lohnskala, was dem Unternehmen mehr Ermessensspielraum für individuelle Lohnerhöhungen gab.

Heute kommt nun ein System zur Anwendung, das eine Erhöhung der Bruttolohnsumme vorsieht, die die Gewerkschaft mit BT ausgehandelt hat, und sie will nun mit der Geschäftsleitung über die allgemeine Verteilung dieser Erhöhung diskutieren. Das Unternehmen hat grosse Anstrengungen unternommen, um den verlangten Ermessensspielraum zu begründen, wobei es geltend machte, dass es den Marktwert für die verschiedenen Arbeitsaufgaben stärker berücksichtigen müsse. Dies hatte zur Folge, dass einige Lohnerhöhungen geringer waren

als der Teuerungsausgleich für Mitarbeiter, die eine befriedigende Leistung erbracht haben. In den letzten Jahren hat das Unternehmen auch Sonderzahlungen eingeführt, d. h. einmalige nicht fundierte und nicht pensionsberechtigte Zahlungen, die erhöht wurden und nun für diejenigen, die sie erhalten, ins Gewicht fallen.

STE wirft im Zusammenhang mit dem System eine ganze Reihe von Fragen auf:

1. Methoden der Leistungsbemessung: Inwieweit sind die Betroffenen der Ansicht, dass eine klare Verbindung zwischen ihrer Leistung und ihrer Entlohnung fehlt?
2. Lohnprogression: Die Art und Weise, in der Fach- und Führungskräfte die Lohnskala oder Lohnstufen auf einer gemeinsam vereinbarten Basis durchlaufen können: Dies könnte durch eine entsprechende Gestaltung der beruflichen Laufbahn erfolgen oder durch eine Erweiterung der für Akademiker geltenden Regelungen. Der Umstand, dass diejenigen, die ihre berufliche Tätigkeit auf einer relativ niedrigen Lohnstufe aufgenommen haben, ständig schlechter bezahlt werden, als Personen, die auf einer höheren Lohnstufe begonnen haben, ist unbefriedigend.
3. Chancengleichheit: Dies ist vor allem für die Frauen ein Problem; sie erhalten in der Regel nur 95% des Gehalts ihrer Kollegen. Die den Frauen gewährten Lohnerhöhungen entsprechen zwar praktisch denjenigen der Männer, doch bringen die Gehälter der Frauen zum Ausdruck, dass sie sich von Anfang an auf einer niedrigeren Lohnstufe befinden

und diese Ungleichheit somit aufrechterhalten wird.

4. Der Mangel an Transparenz im Lohnsystem. Durch die Geheimhaltung von Schlüsseldaten betreffend das Lohnsystem kann das Unternehmen den Umfang, in dem Frauen und ethnische Minderheiten diskriminiert werden, verschleiern.

Die Gewerkschaft STE hat diesem System des Leistungslohns für die grösste Gruppe ihrer Mitglieder bei BT zugestimmt, um sie vor einem Abschluss von Einzelverträgen zu schützen, die BT als Alternative angeboten hat und die zur Zeit für nahezu ein Drittel aller Fach- und Führungskräfte bei BT zur Anwendung kommen.

C) Cap Gemini - Erfahrungen in Frankreich

Cap Gemini beschäftigt weltweit (jedoch hauptsächlich in Europa) 35'000 Mitarbeiter; für rund 6'500 dieser Angestellten kommen variable Lohnregelungen zur Anwendung. Cap Gemini ist auf verschiedenen Gebieten tätig, die Hauptaktivitätsbereiche des Unternehmens sind jedoch die System-Integration und die Software-Entwicklung. Bisher beschränkte sich die leistungsbezogene variable Entlohnung auf das Verkaufspersonal und auf die obersten 50 der 150 Führungskräfte des Unternehmens.

Nunmehr wird das Konzept der bedingten Vergütung für 20% des gesamten Personals zur Anwendung kommen, wobei das System der 100 Prozentpunkte durch ein variables Maximum zwischen 84 bis 116, und in Extremfällen

zwischen 80 und 120 ersetzt wurde. Um weiterhin 100 Punkte zu erhalten, wird von den Angestellten verlangt, die Vorgaben für das Niveau 100 zu erfüllen, wobei ihre persönliche Leistung berücksichtigt und mit der Abteilungsleistung in Verbindung gebracht wird. Die den Angestellten zugeteilten Punkte werden auf der nachfolgenden Grundlage berechnet:

- Bruttoergebnis der Einheit (kollektive Festlegung): 30%;
- Einhaltung der Budgets und Fristen: 20%
- Individueller Professionalismus: 20%
- Zufriedenstellung der Kunden (wird theoretisch mit systematischen Kontrollen gemessen, jedoch auch stark beeinflusst durch das Verhalten der Kunden selbst, d.h. prompte Bezahlung ihrer Rechnungen): 20%
- Einführung von Neueingestellten: 10%.

Die Ziele wurden zu Beginn des Jahres in einem Brief zum Thema Löhne bekanntgegeben. In den vergangenen 10 Jahren gab es keine einheitlichen allgemeinen kollektiven Erhöhungen; an dieser Stelle hat man sich auf eine durchschnittliche prozentuale Steigerung geeinigt, die dann ungleich auf die Angestellten verteilt wurde.

Im besonderen Fall der Cap Gemini Telecom, einer Firma, die rund 400 Personen beschäftigt, wurde versucht, für die Gesamtheit der Angestellten ein System variabler Löhne

einzuführen. In diesem Fall wurden anstelle der beiderseitigen 100 Punkte einerseits 92,5% und andererseits 115% gewählt. Durch entsprechende Verfahren wurden in diesem Fall Lohnkürzungen verhindert. Trotz der hier geleisteten Entwicklungsarbeit besteht zur Zeit keine Absicht, das Experiment der Cap Gemini Telecom auf andere Teile des Konzerns auszuweiten.

D) Erfahrungen in Schweden

In Schweden hat SIF an zahlreichen Projekten im Zusammenhang der Entwicklung von Leistungslohnsystemen mitgewirkt und sich mit der Arbeitgeberorganisation SAF auch aktiv an gemeinsamen Untersuchungen über Prämien- und Gewinnbeteiligungssysteme beteiligt. Ihre diesbezüglichen Erkenntnisse bildeten eine interessante Diskussionsgrundlage. Zu diesen Feststellungen gehörten:

- Erhöhte Produktivität auf Konzernebene für die gewerblichen Arbeitnehmer;
- Keine Übereinstimmung mit Unternehmensstrategien und anderen Management-Praktiken;
- Ersatz für eine qualifizierte Grundlohnstruktur;
- Mangelnde Kommunikation über die Resultate;
- Forderungen nach erhöhten Zulagen;
- Mehr Geld für uns ohne zusätzliche Anstrengungen.

Die daraus zu ziehende Lehre ist vor allem die, dass die Entlohnung nicht als ein getrenntes Werkzeug des Unternehmens betrachtet werden darf, sondern dass sie als Teil der gesamten Personalpolitik gesehen werden muss. In diesem Kontext wurde die Firma EDS als Fallstudienmodell gewählt, da deren Vorgehen weitgehend diesem Konzept entspricht. EDS arbeitet für die einzelnen Personalgruppen mit einem Entwicklungsplan. Das Einstufungs- und Lohnsystem ist so angelegt, dass eine mögliche Progression erleichtert wird. Auch in diesem Fall wird ein Vierstufen-Leistungsbewertungs-System benützt, das von „nicht befriedigend“ über „befriedigend“ bis zu „recht gut“ und „ausserordentlich“ reicht. Diese Kriterien werden von EDS in erster Linie für die Laufbahnentwicklung benützt, wobei diejenigen, die Stufe 3 erreichen, neue Aufgaben bewältigen müssen, und diejenigen, die auf Stufe 4 angelangt sind, befördert werden. Mit der Höherstufung in der Lohnskala für ihre Berufsgruppe erhalten die Betroffenen die Möglichkeit, auch in der Arbeitsplatzbewertung höher klassiert zu werden, d.h. anspruchsvollere Aufgaben zu übernehmen. Die Lohnstruktur als solche wurde unter Berücksichtigung externer Lohnvergleichsstatistiken bestimmt. Dabei wurden von EDS und von SIF gesammelte Daten verwendet.

E)

In der allgemeinen Debatte, die nach der Vorlage dieser vier nationalen Studien stattfand, wurden die nationalen Erfahrungen und die unterschiedlichen Vorgehen in den einzelnen Firmen im Zusammenhang mit der Leistungslohn-

frage erörtert. Um KI- und FIET-Mitgliedsorganisationen, die mit Leistungslohninitiativen konfrontiert sind, zweckdienliche Informationen zur Verfügung stellen zu können, wurde vereinbart, die Schlussfolgerungen in der Form von Leitlinien zu bestimmten Fragen im Zusammenhang mit Leistungslohnsystemen zu veröffentlichen. Diese sind in Teil enthalten.

TEIL 3

Der nachfolgende Abschnitt befasst sich mit 9 wichtigen Themen, die nach Ansicht der anwesenden Gewerkschaftsvertreter bei der Einführung von Leistungslohnsysteme mit dem betreffenden Arbeitgeber zur Sprache gebracht werden sollten. Obwohl es sich hier um eine Gruppe von Fach- und Führungskräften handelte und Leistungslohnsysteme zur Zeit vor allem bei Führungskräften eine wichtige Rolle spielen, werden die nachfolgenden Ausführungen zweifellos auch für die Arbeitnehmer ganz allgemein von Bedeutung sein.

3.1 Glaubwürdigkeit

Für die Gewerkschaften wäre es zwecklos, das Konzept des individualisierten Leistungslohns anzunehmen, es sei denn, es stellt eine glaubwürdige Antwort dar und das System als solches erscheint den Gewerkschaftsmitgliedern glaubwürdig. Die Beteiligung der Gewerkschaften bedeutet für den Arbeitgeber, dass diese mitmachen, das System besser akzeptieren und auch besser verstehen, falls es sich um eine neue Entwicklung handelt. Angesichts der

Bedeutung, die die Branche dem Kundendienst und der Kundenbetreuung beimisst und der Notwendigkeit, dies in den Leistungslohnsystemen zum Ausdruck zu bringen, sind die kundennahen Gewerkschaftsmitglieder besser in der Lage, eine aktive Rolle im Umgang mit diesen Fragen in den Verhandlungen zur Einrichtung solcher Systeme zu spielen.

Weder die Gewerkschaften noch die Arbeitgeber dürfen aber die Resultate überschätzen, die mit Lohnsystemen als solchen erreicht werden können. Kein Lohnsystem stellt ein Allheilmittel dar. Selbst wenn individualisierte Lohnsysteme kurzfristigen Zielen (und zwar aus der Sicht der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer) gerecht werden können, müssen sie von einer Personalpolitik begleitet sein, die gewährleistet, dass diese Systeme allen anderen, vom Unternehmen angestrebten Zielen gerecht werden. Wenn zum Beispiel die Teamarbeit ein wichtiges Element bei der Erreichung von Unternehmenszielen darstellt, ist es wichtig, dass die individualisierten Lohnsystem-Elemente diese Team-Basis nicht zerstören, sondern im Gegenteil ergänzen.

Wenn individualisierte Lohnsysteme zum Einsatz kommen, spielt die Gewerkschaft als Hüterin der Fairness in jedem Fall eine entscheidende Rolle; dies muss sowohl von den Gewerkschaftsmitgliedern als auch vom Arbeitgeber anerkannt werden.

3.2 Transparenz

Die wichtigste Voraussetzung für ein faires Leistungslohnsystem ist seine Transparenz. Das bedeutet, dass es auf allen Stufen der Organisation klar formuliert und verstanden werden muss, das heisst, auf der Unternehmensebene, auf der Ebene der einzelnen Geschäftsbereiche und von den direkt von dem System betroffenen Mitarbeitern. **Aus diesem Grund ist es wichtig, dass die Beziehung zwischen Leistung und Entlohnung allen klar ist und dass alle verstehen, inwieweit sich Veränderungen ihrer Leistungen auf die persönliche Entlohnung auswirken.** Mangelnde Transparenz könnte sehr rasch den Eindruck einer unlauteren Operation erwecken, was zweifellos verheerende Auswirkungen hätte. Die wichtigsten Gebiete, auf denen die Transparenz unbedingt zu gewährleisten ist, werden in den nachfolgenden Kapiteln behandelt.

3.3 Chancengleichheit

Als Folge der Entscheidung des Europäischen Gerichtshofes im Fall Danfoss wird eine vollständige Transparenz in Lohnsystemen verlangt; nur wenn diese Bedingung erfüllt ist, hat der Arbeitgeber überhaupt die Möglichkeit, sich bei einem Vorwurf der Benachteiligung der weiblichen Angestellten gegenüber ihren männlichen Kollegen in diesem Lohnsystem, zu verteidigen. Die ArbeitsplatzEinstufung, die Abgrenzung dieser Stufen und die Geschwindigkeit, mit der sie durchlaufen werden, gehören somit zu den Bereichen, in denen das System allen Angestellten die gleichen Möglichkeiten bieten muss, ohne Diskrimi-

nierung in der Lohnskala aufzusteigen. Diese gesetzliche Verpflichtung zur Gewährleistung der Chancengleichheit macht eine zunehmende Transparenz unverzichtbar. Obwohl es im Fall Danfoss um Diskriminierung aufgrund des Geschlechts ging, sollten die gleichen Prinzipien auch bei der Diskriminierung aufgrund von Rasse oder von Behinderung gelten.

Wir müssen zudem genau prüfen, in wieweit die Flexibilität verschiedene Gruppen von Beschäftigten betrifft und ihr Alltag dadurch erleichtert, bzw. erschwert wird. Dabei gilt es auch, die Rolle der Frauen am Arbeitsplatz zu berücksichtigen und sie nicht nur als eine möglicherweise benachteiligte Minderheitengruppe zu behandeln. Es ist heute wichtiger denn je, Arbeits- und Familienleben miteinander in Einklang zu bringen; deshalb muss auch sichergestellt werden, dass das Recht auf Freizeit in solchen Systemen nicht in Vergessenheit gerät.

3.4 Progression

In einem transparenten Lohnsystem ist - ungeachtet der verwendeten Lohn- und Gehaltstarife oder Bandbreiten - jedem einzelnen klar, welche Leistung erforderlich ist, um innerhalb der betreffenden Stufe eine gewisse Anzahl von Punkten zu erreichen und aufzusteigen. Dieses System der Progression muss das System der Beförderung, das den Betroffenen den Aufstieg in die nächste Bandbreite erlaubt, ergänzen, und es darf keinesfalls dazu beitragen, dass die Beschäftigten (sehr oft Frauen) aufgrund ihres tieferen Ausgangspunkts in ihrer beruflichen Laufbahn stets

auf einem niedrigeren Stand bleiben. Wenn der Progression innerhalb einer Lohnstufe die Aneignung bestimmter Kompetenzen zugrunde liegt, muss dies klar erwähnt werden.

3.5 Laufbahn-Entwicklungspläne

Für Fach- und Führungskräfte, die sich in ihrem Arbeitsleben auf berufliche Höhepunkte vorbereiten, sei es im Rahmen einer breitangelegten Struktur oder eines stufenweisen Aufstiegs in einer enger begrenzten Struktur, ist es von Vorteil, wenn ein „Laufbahn-Entwicklungsplan“ festgelegt wird, wobei zu einem bestimmten Zeitpunkt Leistungen und Erfolge mit einer gegebenen Anzahl Punkten im System ausgezeichnet werden. Diese Methoden erlaubt, Neueintretenden zu zeigen, dass es im Rahmen eines individuellen Leistungslohnsystems klar definierte Möglichkeiten für die Laufbahngestaltung gibt.

3.6 Bewertung

Die Bewertung ist eine der gängigsten Methoden, um die individuelle Leistung an den Leistungslohn zu knüpfen. Im Gegensatz zu den Fällen, in denen der Bewertungsprozess keine Lohnimplikationen hat, wird er hier unter solchen Voraussetzungen viel gründlicher und sorgfältiger durchgeführt. Allerdings kann ein starker äußerer Druck auf das Lohnsystem Rückwirkungen haben und die Integrität des Bewertungssystems untergraben. Da das Bewertungssystem Teil der gesamten Personalpolitik des Arbeitgebers, also auch seiner Aus- und Weiterbildungsstrategie

ist, können negative Auswirkungen nicht ausgeschlossen werden, wenn die Verbindung von Bewertung und Lohn nicht gut durchdacht wird, klar überschaubar ist und einen integren Charakter hat. Die grösste Gefahr für ein Bewertungssystem besteht darin, künstlich Bewertungskategorien festzulegen, bevor die eigentliche Bewertung stattgefunden hat; in diesem Fall werden die Betroffenen willkürlich eingestuft, ohne ihren Beitrag, den sie im vergangenen Jahr geleistet haben, zu berücksichtigen.

Zu den Merkmalen, die bei zahlreichen Leistungslohnsystemen beobachtet werden, gehört auch die Tatsache, dass älterem und oft höhergestelltem Personal, das in befriedigender Weise eingestuft wurde, häufig nur eine die Teuerung unterschreitende Gehaltserhöhung gewährt wird. Unter diesen Umständen sind solche Angestellte manchmal geneigt, Regelungen zu akzeptieren, die einer Frührente entsprechen, wodurch sie aus den Reihen der aktiv Beschäftigten verschwinden. Im allgemeinen Kontext der Personalpolitik sollte sichergestellt werden, dass es zu keinen Entwicklungen dieser Art kommt. Wenn Bewertungen Teil des Leistungslohnsystems sind, erteilen die Gewerkschaften ihren Mitgliedern oft Ratschläge in bezug auf das Verhalten gegenüber dem Bewertungsprozess. Die Internationale bemüht sich zur Zeit, Empfehlungen dieser Art zu sammeln, damit sie diese dann den interessierten Gewerkschaften weiterleiten kann.

3.7 Persönliche Ziele

Im Rahmen von Leistungslohnsystemen, und bisweilen auch im Rahmen von Prämien-Systemen ist die Festlegung

persönlicher Ziele für einzelne Angestellte heute bereits etwas alltägliches. Dabei stellt sich jedoch die Frage, inwieweit die gesetzten Ziele im Einflussbereich der Person liegen, die diese erfüllen muss, und ganz allgemein, ob diese Ziele überhaupt verwirklicht werden können. Auch auf diesem Gebiet können die Gewerkschaften ihre Mitglieder mit entsprechenden Ratschlägen unterstützen. Dabei sollte zum Beispiel geprüft werden, ob die Betroffenen in der Lage sind, diese Ziele innerhalb ihres Zuständigkeitsbereichs aus eigener Kraft zu erfüllen.

3.8 Aus- und Weiterbildung/Mitarbeiterförderung

Beiträge zur Aus- und Weiterbildung können unter der persönlichen Zielbildung erscheinen (siehe zum Beispiel das System von Cap Gemini). Viel häufiger aber kommt es vor, dass die Linienmanager unter Druck gesetzt werden, um zu gewährleisten, dass die Untergebenen ihre Ziele erfüllen; aufgrund dieses Drucks wird den Einzelnen aber nicht genügend Zeit zur Aus- und Weiterbildung gewährt, die ihnen erlauben würde, in der Zukunft anspruchsvollere Aufgaben zu übernehmen. Die Gewerkschaften sollten daher sicherstellen, dass bestehende Ausbildungs- und Mitarbeiterförderungs-Programme bei der Einführung von Leistungslohnsystemen entsprechend geschützt werden.

3.9 Arbeitszeit

Eine mit Leistungslohnsystemen verbundene Gefahr ist der auf den Einzelnen ausgeübte Druck, vorgegebene Ziele

zu erfüllen und eine bestimmte Leistung zu erbringen, was für ihn eine längere Arbeitszeit bedeutet. Dies wirkt sich in verschiedener Hinsicht negativ aus. Einerseits widerspricht dies dem Engagement zur Gleichstellung der Geschlechter in der beruflichen Laufbahn und andererseits wird dadurch der Anspruch auf Freizeit untergraben. Weitere Folgen sind Stresswirkungen und damit verbundene Gesundheitsprobleme am Arbeitsplatz. Die Gewerkschaft STE führt eine Kampagne auf dem Gebiet der Arbeitszeit durch, die zum Ziel hat, einige Problem im Zusammenhang mit übermässig langer Arbeitszeit herauszustellen. Schliesslich gelangt man zu der paradoxen Feststellung, dass es angesichts von zu hoch gesteckten Zielen gar nicht mehr darauf ankommt, wie lange die normale Arbeitszeit ist, weil vom Einzelnen erwartet wird, dass er zu der Erfüllung der Ziele die Arbeitszeit vielleicht unbegrenzt verlängern muss. Zu hoch gesteckte Ziele in einem individualisierten Lohnsystem können als solche gesetzliche oder soziale Vorschriften über übermässig lange Arbeitszeit unterminieren.

TEIL 4 SCHLUSSFOLGERUNGEN

Es ist zweifellos nicht möglich, ein solch weitläufiges Thema im Rahmen eines eintägigen Seminars erschöpfend zu behandeln. Wir haben bei dieser Gelegenheit nur fünf Beispiele aus den vertretenen Ländern erörtert, jedoch nicht im einzelnen geprüft, wie die Prämien in die individualisierten Leistungslohnsysteme eingebaut werden (selbst wenn die Präsentation von SIF auf die Praxis von EDS auf diesem Gebiet hinwies), und auch das extreme Beispiel eines individualisierten Lohnsystems in der Form von

„Personalverträgen“ wurde nicht zur Sprache gebracht. Auf diesem Gebiet bleibt somit noch viel zu tun, und die Gewerkschaften werden die Aufgabe haben, ihren Mitgliedern noch viel mehr persönliche Ratschläge zu erteilen. Der wichtigste Schluss dieser Beratungen ist die Feststellung, dass der Leistungslohn heute ein Faktum ist und dass auch die Gewerkschaften nichts daran ändern können, selbst wenn sie von diesen neuen Systemen nicht begeistert sind. Wenn die Gewerkschaften daher ihre Mitglieder schützen wollen, müssen sie sich Seite an Seite mit den Arbeitgebern engagieren, um einen gemeinsamen Nenner für Leistungslohnsysteme zu finden, die auch entsprechende Schutzklauseln zur Verhinderung von Missbräuchen, so wie sie in Teil 3 erwähnt werden, umfassen. Die Bedeutung dieser neuen Entwicklung hat die Seminarteilnehmer veranlasst, die KI und die FIET aufzufordern, den Bericht und die Schlussfolgerungen breiten Kreisen zugänglich zu machen.