



TAGUNGSBAND

WIE WIRKEN LEISTUNGSLOHNMODELLE?

Entgeltfindung im Spannungsfeld zwischen „schnellem Geld“
und nachhaltiger Lohnpolitik

Dienstag, 17. April 2007

Impressum:
Medieninhaber, Herausgeber
Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien

ISB-N 978-3-7063-0348-4

<i>Einleitung</i>	4
<i>Johann Linsmaier, Arb BRStv, Betriebliches Beispiel - voestalpine Stahl</i>	10
<i>Wilfried Pecka, BRM, Betriebliches Beispiel - Generali Versicherung</i>	13
<i>Eberhard Ulich, Anreiz und Entgeltsysteme</i>	20
<i>„Bienenkörbe“ zur Frage: Was müsste getan/geändert werden, dass sich Leistungslohnmodelle zum Vorteil für Arbeitnehmer/Innen auswirken?</i>	29
<i>Paul Kolm, Chancen und Risiken der Leistungsbewertung in aktuellen Entgeltsystemen</i>	31
<i>Gerda Heilegger, Rechtliche Aspekte des Leistungslohns</i>	33
<i>ANHANG DIN EN 614-2 Inhaltsverzeichnis</i>	39
<i>ReferentInnen</i>	40



Einleitung

In der Arbeitswelt lässt sich eine Tendenz zur Veränderung der Lohnsysteme erkennen. Dieser Strukturwandel spiegelt sich auch in einigen wichtigen neuen Kollektivverträgen wider, wie z.B. dem auf neuer Grundlage vereinheitlichten Kollektivvertrag für Arbeiter und Angestellte des Metallbereiches in der Industrie und jenem der Sparkassen. Bei der Verhandlung dieser Kollektivverträge ging es vornehmlich um Fragen der Entgeltfindung. Betriebsratsmitglieder geraten immer mehr unter Druck, Arbeitgeberwünschen nach Flexibilisierung durch Leistungslohnmodelle Rechnung zu tragen. Welchen Stellenwert diese Angebote im Verhandlungsdiskurs haben, welche Chancen und Risiken darin verborgen sind und welche Wirkungen abschätzbar sind, darum sollte es in der Kooperationsveranstaltung der Wiener Arbeiterkammer und den Gewerkschaften GPA-djp und gmtn, am 17.4.2007 gehen.

Das Thema ist vielschichtig. Deshalb sollten in dieser Veranstaltung praktische Beispiele und psychologische sowie juristische Fragestellungen besonders beleuchtet werden.

Als positiven Startschuss gab Richard Leutner, Leitender Sekretär des ÖGB für den Bereich Grundsatz und Abgeordneter zum Nationalrat die Einigung über das Gesetz zur Bekämpfung der Schwarzarbeit (Anmeldung zur Sozialversicherung muss in Hinkunft vor Arbeitsantritt erfolgen) bekannt und berichtete von Gesprächen mit der Wirtschaftskammer zur Einführung eines Mindestlohns von €1.000.-. Diese führten Anfang Juli zu einer entsprechenden Grundsatzvereinbarung.

Den praktischen Einstieg in das eigentliche Thema boten der **Arbeiter-BRV-Stv Johannes Linsmaier** von der voest Alpine Stahl, und der **Angestellten ZBR der Generali Versicherungs-AG, Dr Wilfried Pecka**. Bei der VOEST wird der klassische Mengenakkord durch andere Formen der Leistungsentlohnung, wie zB Zielerreichungsprämien (zB wenn das Engpassaggregat Breitbandstraße ausgelastet ist) und ergebnisbezogene Prämien (zB Reduktion der Instandhaltungskosten bei der Möllierung) zurückgedrängt. Erstaunlicher Befund: Nicht so sehr die Zielvorgaben erhöhen den Druck, als vielmehr die Prämien für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (10% der Ersteinsparung). Offen blieb die Frage, was Leistung ausmache und ob eine Arbeitgeberhaltung, die durch das „Egal wie ihr es macht, seid profitabel!“ charakterisiert ist, Steuerungsfunktion habe. 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.

In der Generali Versicherungs-AG wurde insbesondere anhand der Fusion zweier unterschiedlicher Prämienmodelle sichtbar, dass ein System mit hohen Abschlussprovisionen stärker verkaufsorientiert ist und damit die VersicherungsverkäuferInnen unter hohem Erfolgsdruck setzt, während Systeme mit hohen Dauerprovisionen eher bestandsorientiert sind. Letzteres Modell begünstigt die dienstälteren MitarbeiterInnen durch höhere laufende Folgeprovision, hatte allerdings als Ausgleich zu den höheren Folgeprovisionen (welche de facto einem Fixanteil schon recht nahe kommen) einen extrem niedrigen Fixbestandteil (Grundgehalt) 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 das einvernehmlich mit dem Betriebsrat erarbeitete Provisionsmodell kurz darauf im Alleingang nochmals abänderte, kam es zu massiven Konflikten, die letztlich dazu führten, dass der Betriebsrat eine Klage beim Arbeitsgericht einreichte.

Der **Arbeitspsychologe Prof Dr Eberhard Ulich**, aus Zürich ermunterte mit einer Ermahnung in Anlehnung an Frederic Herzberg aus den 1970er-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 Arbeitstätigkeiten so gestaltet, dass sie ihre Arbeit erbringen, sie als sinnvoll erleben und sich dabei entfalten können. Dazu gehören Autonomie, vollständige Aufgaben, Lernmöglichkeiten, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten und gesundheitsfördernde Elemente. Dass diese Sichtweise auch ökonomisch Sinn ergibt, beweist ua das spanische Genossenschaftsmodell „Mondragon“. Neben beachtlichen Umsatzzuwächsen gibt es dort auch Arbeitsplatzwachstum und Unterstützung zwischen den Unternehmenseinheiten, damit niemand gekündigt werden muss. Die Einkommensrelation zwischen Höchst- und Niedrigsteinkommen ist 1: 9 und nicht 1: 200 oder 1: 400 wie in anderen Unternehmen. Ein weiteres Beispiel gelungener „Steuerung“ mittels intrinsischer Ziele war die enorme Durchlaufzeitreduzierung bei Alcatel am Zürichsee, bei der Herstellung von Baugruppen für Telefonzentralen von 45 auf 10 Tage mit 90% angelegerten, ausländischen Frauen. Hilfreich

für die Implementierung intrinsischer Steuerungselemente könnte die EN-614-2 sein (siehe Anhang S 39). 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 vom Referat Arbeitsgestaltung der 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 persönlicher 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.

Aus Arbeitgebersicht gelingt die Steuerung, 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“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 Sparkassen-KV Kompetenzkriterien im Vorrückungssystem und Grundsätze einer ergebnis- und leistungsorientierten Bezahlung definiert.

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

Schließlich rundete **Mag Gerda Heilegger aus der Abteilung Sozialpolitik in der Wiener Arbeiterkammer** 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.

Sowohl in den „Bienenkörben“, die ihre Diskussionsergebnisse ins Plenum einbrachten als auch in den Folgeworkshops der Veranstaltung haben sich folgende Handlungserfordernisse herauskristallisiert:

Strategisch sind ganzheitliche Ansätze anzustreben, dabei sind folgende Handlungsebenen besonders wichtig

Auf der Ebene der/s einzelnen ArbeitnehmerIn

„Mut machen“

- Durch Entmystifizierung des Leistungsbegriffes kann Angst genommen werden
- Der Dialog zwischen Betriebsrat und ArbeitnehmerInnen ist zu führen
- Leistungsbewertung muss zum Thema gemacht werden
- Transparenz ist einzufordern

„Bewusstsein schaffen“

- Wo ist der Rahmen für die Eigenverantwortung?
- Welchen persönlichen Sinn kann man allenfalls in einer Leistungsentlohnung sehen?
- Wie genau ist die eigene Handlungsebene beschaffen/begrenzt?
- Die Öffentlichkeit ist zu sensibilisieren

Auf der organisatorischer Ebene

„Macht stärken“

- Starke Gewerkschaften sind Grundvoraussetzung für faire Löhne
- Errichtung von Betriebsräten (im Regelfall ist in Betrieben mit Betriebsrat die Machtposition der ArbeitnehmerInnen besser, als in solchen ohne Betriebsrat)
- Alle ArbeitnehmerInnen (Angestellte und Arbeiter) müssten gemeinsam für ihre Rechte kämpfen

Auf der Regelungsebene

„Druck verringern“

- Zeitgrenzen sind zu beachten bzw einzuziehen
- Leistungsgrenzen sind klar zu definieren
- Transparenz, Dokumentation und Evaluation sind einzufordern
- Die persönliche Entwicklung von ArbeitnehmerInnen ist zu berücksichtigen (AN anhören, Schulungen ermöglichen etc)

Im AVRAG

- Voraussetzungen für eine wirksame Vereinbarung von Leistungslohn sind zu definieren
- In das Prozedere sind BR und AN einzubeziehen
- Rechtliche Konsequenzen bei Nichteinhaltung sind einzuführen
- „Eskalationsroutinen“ (Maßnahmen, dass es nicht zu unfairen Leistungslohnmodellen kommen kann), sind zu entwickeln
- Unsachliche Benachteiligungen sind zu untersagen

Im Kollektivvertrag

- Branchenspezifische Rahmenregelungen
- Bei variabler Entlohnung sollte ein Mindestverdienst zB des 1,5 fachen KV-Lohnes festgelegt werden
- Es sollte „Auslaufregelungen“ geben
- Erstrebenswert ist die Entwicklung eines Leitfadens für BV-Abschlüsse

Im ArbVG

- Überarbeitung des BV-Katalogs

Auf der psychologischen Ebene

Intrinsische (aus der Ausführung der Arbeitstätigkeit selbst entstehenden Motivations-) Faktoren sind zu beachten

- Selbständigkeit/Autonomie
- klare Inhalte

- lernförderlich
- persönlichkeitsförderlich
- gesundheitsförderlich

Leistungslohnmodelle können durch enorme Arbeitsverdichtung zu physischen und/oder psychischen Erkrankungen führen, deshalb genügt es nicht

- auf der juristischen Ebene zu prüfen, ob eine Regelung sittenwidrig ist, sondern es ist vor allem
- zu prüfen, ob das Modell zB in Hinsicht auf den Gesundheitsschutz, und die Arbeitssicherheit etc nachhaltig ist

Dr Doris Lutz, Veranstaltungsverantwortung und Moderation



Johann Linsmaier, Arb BRStv, Betriebliches Beispiel - voestalpine Stahl



Eine Powerpoint-Präsentation

Leistungslohnmodelle

Klassischer Leistungslohn

- Mengenabhängig

Zielerfüllungsprämien

- Prämie abhängig in der Erreichung von Qualitäts- und Mengenzielen
- Max 300 €vierteljährlich

Ergebnisbezogene Prämien

- Kleinunternehmen im Großunternehmen
- Prämie abhängig in der Erreichung von Arbeitsergebniszielen
- Reduzierung von Instandhaltungskosten, Energiekosten, Produktionskosten...
- Max 300 €vierteljährlich

KVP Prämien

Grundsätzliches

Was ist Leistung?

- Nur die Menge ?
- Wie mache ich es?
- Qualität des Arbeitsergebnisses ?
- Kreativität der MitarbeiterInnen ?
- Persönlichkeit der MitarbeiterInnen ?
- Beeinflussbarkeit der MitarbeiterInnen ?

Lohnsysteme sind Lenksysteme und sollen

- auf Verhalten der MitarbeiterInnen Einfluss nehmen
- Motivierend wirken
- Leistung der MitarbeiterInnen abgelten

Macht wie Ihr es wollt, aber seid profitabel!!!

Entwicklung in der voestalpine

Klassischen Leistungslohn

- Fast ausgestorben

Zielerfüllungsprämien

- Sporadischer Einsatz bei Engpasssituationen in der Produktion
- Führungskräfte
- Bei Veränderungen

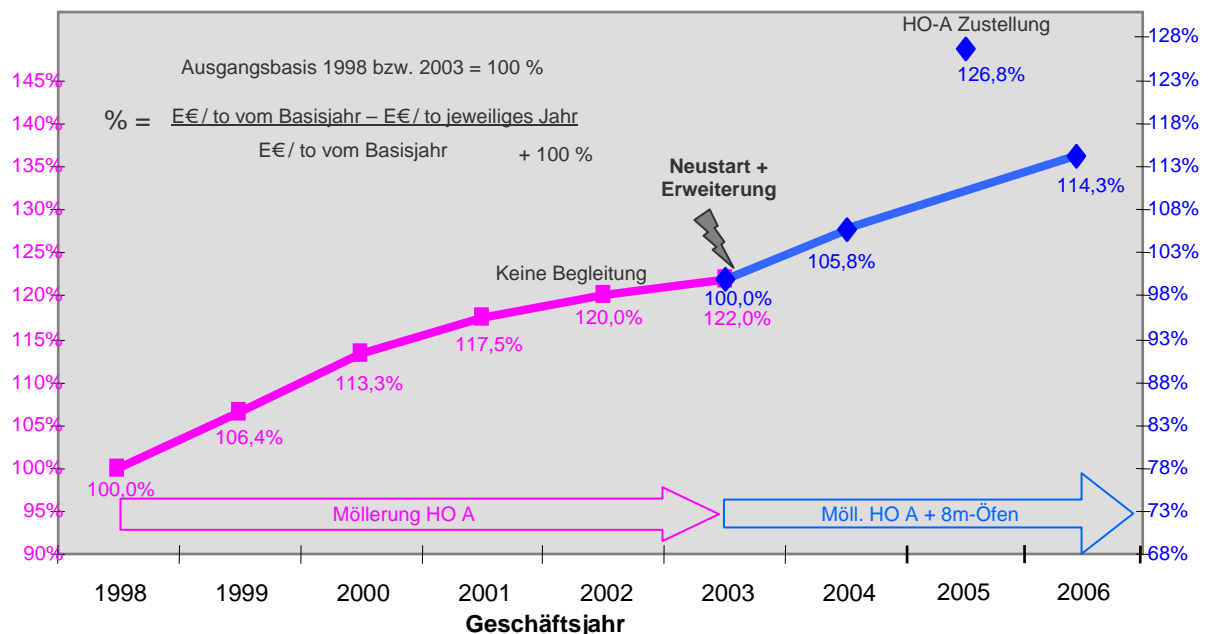
Ergebnisbezogene Prämien

- In drei Meistereien im Einsatz (Arbeiter und Angestellte)
- Könnte mehr werden

KVP Prämien

- Bei allen ArbeiterInnen

Effizienzsteigerung – Entwicklung



Auswirkungen auf Mitarbeiter

Zielerfüllungsprämien und ergebnisbezogene Prämien in der Form wie sie in der voestalpine Stahl eingesetzt werden, sind nicht Belastungsfaktoren, Stressoren.....

Die Arbeitsbelastung kommt vom ganzen Arbeitssystem

- Große komplexe Anlagen
- Alles ist durchgeplant
- Produktionsgeschehen ist transparent
- Zu wenig Personal
- Zu wenig Qualifikation
- Schlechtes Führungsverhalten

Physische und psychische Belastungsproblematik für die MitarbeiterInnen

- Der ganze Mensch wird gefordert
- Die Informationsüberflutung
- Entscheidungsgeschwindigkeiten nehmen zu
- Transparenz des Produktionsprozesses
- Stressbelastung in Freizeit und Beruf
- 100 % Leistung ist für jeden unterschiedlich
- Leistungsreserven werden für alle kleiner
- Stressbelastungen werden für manche zu groß (Tendenz wird ansteigend sein)
- Abnehmen der physischen Belastungen



Wilfried Pecka, BRM, Betriebliches Beispiel - Generali Versicherung

Einleitung:

Bei Leistungslohnsystemen im engeren Sinn gemäß § 96(4) ArbVG besteht ein zwingendes Mitwirkungsrecht des Betriebsrates. Provisionen fallen nach ständiger Judikatur des OGH aber nicht unter die Zustimmungspflicht des Betriebsrates. Mit diesem Referat möchte ich veranschaulichen, dass erstens Unternehmen gut daran täten, auch ohne gesetzliche Verpflichtung ihre Arbeitnehmervertretung intensiv in die Gestaltung von Provisionssystemen einzubinden. Zweitens werden unter dem Deckmantel mitbestimmungsfreier Provisionssysteme immer ausgeklügeltere Leistungsanreize geschaffen, die auf die Verkäufer sowohl finanziellen als auch emotionalen Druck ausüben, um sie ständig und ohne jede Verschnaufpause zu Höchstleistungen anzuhalten. Es stellt sich daher die Frage, ob nicht auch bei Provisionssystemen die Grenzen der vom OGH bisher ausjudizierten Mitbestimmungsfreiheit überschritten werden können. Eine derartige „Mitbestimmungsgrenze“ wäre sozialpolitisch mehr als wünschenswert: Einerseits würde sich sonst das Berufsbild des Verkäufers immer stärker zum „Pressure-Seller“ wandeln, in dem nur mehr die härtest gesottene eine Überlebenschance haben. Andererseits sind die Konsumenten vor derartigen „Pressure-Sellern“ zu schützen, die nur mehr aus eigenem beruflichen Überlebenstrieb agieren und ihren eigenen Druck auf den Konsumenten weiter geben.

Allgemeines zu Provisionen:

Provisionen sind übliche Entlohnungsformen bei fast allen Verkäuferberufen. Das Einkommen in diesen Berufen setzt sich in der Regel aus einem Grundgehalt, Spesenvergütungen und Provisionen zusammen. Die Zusammensetzung dieser Komponenten ist aber branchen- und auch unternehmensbedingt stark unterschiedlich.

Ein wesentlicher Unterschied besteht auch darin, ob ein Verkäufer Sachen verkauft (wie zum Beispiel Autos, Investitionsgüter, oder Arzneimittel), oder ob er Dauerschuldverhältnisse verkauft (wie zum Beispiel Versicherungsverträge). Bei Versicherungsverträgen ist es mit dem Verkauf alleine noch nicht getan: Der Kunde geht mit dem Versicherungsunternehmen eine langfristige vertragliche Bindung ein, die auch erhalten werden muss. Diese Bestandserhaltung kann durch ein Backoffice wahrgenommen oder anderweitig delegiert werden, so dass sich der Verkäufer auf den Verkauf an sich konzentrieren kann, oder aber sie wird dem Verkäufer auferlegt. Beim traditionellen Versicherungsaußendienst, über den

ich hier referieren möchte, ist Zweiteres der Fall (sieht man von Strukturvertrieben ab, auf die ich hier aber nicht weiter eingehen möchte).

Provisionssysteme in Versicherungsunternehmen:

Die Tätigkeit des Versicherungsverkäufers umfasst also zwei Komponenten: Die Akquisition von Neugeschäft, und die laufende Betreuung des bereits früher akquirierten Geschäfts, um den Bestand nicht wieder durch vorzeitige Vertragsauflösungen zu verlieren. Als dritte Komponente, die im Versicherungsverkauf in den letzten Jahren leider unerträgliche Ausmaße angenommen hat, kommt die zunehmende administrative Tätigkeit dazu: Diese wird sukzessive vom teuren und mit fixen Kosten belasteten Backofficebereich auf den mit variablen Kosten (nämlich der Provisionen) belasteten Verkaufsaußendienst überwältigt. Als Beispiel dazu steht allen voran die Verpflichtung zur elektronischen Antragsdatenverarbeitung: Früher wurden Versicherungsanträge (so nennt man nach wie vor die Kundenaufträge zum Abschluss eines Versicherungsvertrages) von Manipulanten ins EDV-System übertragen. Mit der Einführung der Notebookberatung muss der Verkäufer die Kunden- und Vertragsdaten gleich selbst auf dem Notebook aufbereiten und überträgt die Datensätze direkt in den Host. Dazu kommen administrative Serviceleistungen wie Namens- und Adressenänderungen bis hin zu Schadenberichten, wo als neueste Erfindung der Verkäufer auch gleich den Schadenakt elektronisch anzulegen und dafür die Daten aufzubereiten und zu übertragen hat.

Über Vergütungssysteme in der Versicherungsbranche könnte ich nun wahrscheinlich mehrere Stunden lang referieren. Ich möchte daher versuchen, es möglichst einfach und übersichtlich halten: Die Provisionen bestehen aus Abschluss- und Folgeprovisionen. Abschlussprovisionen sind wahrscheinlich noch sehr leicht vorstellbar: Für jeden erzielten Neuabschluss erhält der Vertreter je nach der Prämienhöhe des erzielten Vertrages eine prozentuell davon abhängige Abschlussprovision. Als ein wenig verkomplizierend kommt die Laufzeitbewertung dazu: Je nach der Dauer der vereinbarten Vertragsbindungsdauer fällt die Abschlussprovision höher oder niedriger aus. Dazu kommt die Folgeprovision: Diese wird während der Dauer des Versicherungsvertrages bezahlt und hängt davon ab, ob laufend eine Versicherungsprämie einlangt. Als Gegenleistung dafür hat der Versicherungsvertreter den Kunden auch nach dem Abschluss laufend zu betreuen. Tut er das nicht, und der Kunde löst den Versicherungsvertrag vorzeitig auf, verliert der Vertreter natürlich seine Folgeprovision.

Ganz so einfach ist es in der Realität leider trotzdem nicht: Zur Abschluss- und Folgeprovision kommen noch eine Fülle von weiteren Provisionsarten dazu: Es gibt

Verlängerungsprovisionen für Laufzeitverlängerungen, Pflegeprovisionen für zugewiesene Kunden, Nachprovisionen für pensionierte Versicherungsvertreter, und Stornoprovisionen als größtes Ärgernis des Vertreters: Wenn der Kunde den Vertrag zu früh auflöst, muss die Abschlussprovision wieder zurückgezahlt werden. Für Filial- und Gruppenleiter gibt es Superprovisionen: Das sind anteilige Provisionen aus den Verkaufserfolgen der ihnen unterstellten Vertreter, die sie zu führen und zu coachen haben. Und selbst das System der Abschluss- und Folgeprovisionen ist nicht einheitlich: Für manche Versicherungssparten gibt es nur Abschlussprovisionen und keine Folgeprovisionen (wie zum Beispiel die Lebens- und Krankenversicherung), für andere Sparten gibt es nur laufende gleich bleibende Provisionen (wie zum Beispiel die Kfz-Haftpflichtversicherung).

Praxisbeispiel Generali: Vereinheitlichung zweier verschiedener Provisionssysteme

Um Sie nun nicht weiter mit Theorie zu langweilen, möchte ich nun zum Praxisbeispiel übergehen: Ich komme aus dem Generali-Konzern, wo vor einigen Jahren die Interunfall- und die Generali-Versicherung sukzessive zusammengeführt und im Jahr 2004 fusioniert wurden. Dabei mussten zwei völlig unterschiedliche Provisionssysteme in ein einheitliches für beide Unternehmen geltendes Provisionssystem überführt werden. Als wesentliche Eckpfeiler standen einander dabei die Abschluss- und Folgeprovisionen für Sach- und Schadenversicherungen gegenüber: In der Generali wurde für 10-jährige Versicherungsverträge 25% Abschluss- und 10% Folgeprovision bezahlt, in der Interunfall 50% Abschluss- und 5% Folgeprovision. Dieser Unterschied hat natürlich auch das Verhalten der Außendienstmitarbeiter geprägt und andere Entlohnungskomponenten beeinflusst: Hohe Abschluss- und niedrige Folgeprovisionen sind akquisitionsorientiert und bringen vor allem junge Mitarbeiter schneller ins Verdienen. Niedrigere Abschluss- und höhere Folgeprovisionen sind bestandsorientiert und begünstigen ältere arriviertere Mitarbeiter, die sich große Bestände aufgebaut haben und durch die Pflege dieser Bestände von den Folgeprovisionen sehr gut leben können. Als Ausgleich dieses Unterschiedes waren in der Interunfall die Grundgehälter höher, und auch die Systeme der sonstigen Provisionsarten (wie zum Beispiel die Regelungen über Stornorückbuchungen) waren sehr unterschiedlich. Ein unbedachter und zu schneller Eingriff in derartige jahrelang gewachsene Systeme, die in sich mit allen ihren Komponenten in logischen Zusammenhängen stehen, enthält daher jede Menge Zündstoff: Jedes Rad, an dem gedreht wird, beeinflusst sofort das Einkommen einer bestimmten Mitarbeitergruppe, die sich einen derartigen Eingriff natürlich nicht selbstverständlich gefallen lässt.

Dieses Problem hat der damalige gemeinsame Vorstandsvorsitzende der Generali- und der Interunfall-Versicherung Dr. Hans Peer souverän gelöst: Obwohl es wie einleitend erwähnt

bei Provisionssystemen keine gesetzliche Mitwirkungspflicht des Betriebsrates gibt, hat sich Dr. Peer bereits über 2 Jahre vor der beabsichtigten Fusion gegen starke innere Widerstände anderer Führungskräfte im Generali-Konzern entschlossen, den Betriebsrat freiwillig voll in die Gestaltung des neuen Provisionssystems einzubinden. Es wurde eine Arbeitsgruppe ins Leben gerufen, in der je zwei Betriebsratsmitglieder jedes Unternehmens vollstes Mitspracherecht hatten, und die von einem damals gerade pensionierten und ebenfalls äußerst arbeitnehmervertreterfreundlichen Personalvorstand als Konsulent moderiert wurde. Ich war damals einer der Teilnehmer dieser Arbeitsgruppe. Während der über zwei Jahre andauernden Tätigkeit dieser Arbeitsgruppe gab es öfters Schreiduelle und auch Totpunkte zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern, die vom Moderator mit einer bewundernswerten ausgleichenden Fähigkeit aufgelöst wurden. Diese Moderation führte dazu, dass die Arbeitnehmervertreter in jeder Phase dieses Prozesses ernst genommen wurden und sich mit sehr vielen ihrer Ideen und Forderungen gegenüber den Unternehmervertretern durchsetzen konnten. Zuletzt wurde das neu konzipierte System von je einem von der Arbeitgeber- und der Arbeitnehmerseite nominierten externen Gutachter überprüft. In unserem Fall waren das Prof. Schrank von der Universität Graz und Dr. Hannes Schneller von der Arbeiterkammer. Der Aufwand hat sich auf jeden Fall gelohnt: Erst nachdem sich auch die Gutachter einig waren, wurde das vereinheitlichte Provisionssystem rechtzeitig vor der Fusion in der Generali umgesetzt – und zwar nahezu ohne Konflikte innerhalb der Belegschaft, weil die daran beteiligten Arbeitnehmervertreter möglichen Zweifeln ihr eigenes Werk aktiv erörtert und nötigenfalls auch verteidigt hatten. Für Einzelfälle, die durch die Systemänderung trotzdem über einen vereinbarten Wert Einkommensnachteile erlitten, wurde eine „paritätisch besetzte Härtekommission“ ins Leben gerufen, die ebenfalls gemeinsam mit Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern jeden dieser Einzelfälle geprüft und nötigenfalls durch Einzelzuwendungen händisch nachjustiert hat.

Was dieses Beispiel Generali/Interunfall betrifft, hat sich also in der Zeit bis 2004 deutlich bewiesen, dass es sich für ein Unternehmen mehr als auszahlt, auch ohne gesetzliche Verpflichtung die Arbeitnehmervertreter derart intensiv in die Mitwirkung und Gestaltung eines Provisionssystems einzubinden. Der sozialpartnerschaftliche Weitblick des damaligen Vorstandsvorsitzen Hans Peer hat es ermöglicht, ein Provisionssystem für über 2.000 angestellte Versicherungs-Außendienstmitarbeiter abzuändern, ohne dass es dabei zu nennenswerten Konflikten, Kündigungen oder vorzeitigen Austritten gekommen ist.

Praxisbeispiel 2 / Generali: Das Ende der sozialpartnerschaftlichen Mitbestimmung

Die Zeit nach 2004 war dann in der Generali von einem Führungswechsel geprägt. Die neue Führung hat keinen Zweifel daran gelassen, dass sie an einer Partizipation des Betriebsrates alles andere als interessiert ist. Die Arbeitnehmervertretung wurde sehr offensichtlich aus der bisher gewohnten Mitbestimmung herausgedrängt, Kurz nach der Unterzeichnung des Vertragswerkes zum einheitlichen Vergütungssystem kam es bereits zu einer Welle von einseitigen Änderungen durch die Unternehmensleitung. Die Folge war, dass der Betriebsrat gegen eine einschneidende neuerliche einseitige Änderung des Provisionssystems eine Klage gegen das Unternehmen eingebracht hat. Unter anderen ist im nach wie vor anhängigen Gerichtsverfahren als Vorfrage zu klären, ob das ausgehandelte Vergütungssystem den Charakter einer Betriebsvereinbarung hat. Während dieser Phase der zurückgedrängten Arbeitnehmervertretung war deutlich eine Stimmungsverschlechterung innerhalb des Angestellten Außendienstes zu beobachten: Das Vertrauen in die Unternehmensführung sank drastisch ab, es kam zu vielen Selbstkündigungen von Außendienstmitarbeitern und einem vorzeitigen Austritt, zu den ebenfalls ein Gerichtsverfahren anhängig ist.

Leistungsorientierte Remunerationssysteme:

Ende 2006 wurde dem Betriebsrat ein neues Remunerationssystem präsentiert: Dieses neue Remunerationssystem legt nach einem ausgeklügelten Kennzahlenkonzept fest, ob ein Außendienstmitarbeiter für die Erreichung verschiedener ineinander verschachtelter Ziele eine zusätzliche Remuneration erhält. Grundvoraussetzung für eine Teilnahme an diesem Spiel ist die Erreichung bestimmter Mindesthürden, wobei das Schwergewicht derzeit auf einem bestimmten Umsatz in der Lebensversicherung liegt. Nebenbei wird auf die Mitarbeiter jede Menge Druck ausgeübt, diese Mindesthürden schaffen zu müssen. Filialleiter erhalten selbst nur dann eine Remuneration, wenn zumindest 60% der ihnen unterstellten Außendienstmitarbeiter diese Mindesthürden schaffen – es braucht also nicht weiter kommentiert zu werden, welcher Druck dadurch von den Filialleitern auf die Außendienstmitarbeiter ausgeübt wird. Zum Teil schließen die Außendienstmitarbeiter für sich selbst eigene Lebensversicherungen ab, um die vorgegebene Quote zu schaffen. Danach werden verschiedene einzelne Subziele gewichtet und bewertet. Schafft ein Außendienstmitarbeiter alle diese Subziele, erhält er ein Höchstmass an Remuneration.

Als zusätzliche Erschwernis werden bereits bestehende Lebensversicherungen, die vom Kunden aus welchem Grund auch immer vorzeitig aufgelöst werden, den neu erbrachten

Lebensversicherungen voll gegen gerechnet. Damit sollen die Verkäufer angehalten werden, derartige vorzeitige Vertragsauflösungen zu verhindern und damit auch den Bestand zu erhalten. Hat ein Verkäufer also in seinem früher vermittelten Bestand Lebensversicherungen, die von den Kunden vorzeitig aufgelöst werden, so muss er diesen Abgang durch entsprechende Neuakquisitionen auffüllen. Das erforderliche „Profil“ ist erst dann erreicht, wenn es dem Außendienstmitarbeiter gelingt, darüber hinaus seinen Bestand durch Neuakquisitionen absolut um eine bestimmte Größe zu erweitern.

Für dieses System wurden zum Teil mehrere Millionen Euro bereitgestellt. Zum anderen Teil wird die Dotierung eines „Remu-Topfes“ von einer generellen Umsatzsteigerung abhängig gemacht: Bleibt diese Umsatzsteigerung des Kollektivs aus, so kann sich der Einzelne soviel anstrengen, wie er will – er geht mangels „Dotierung des Topfes“ trotzdem leer aus. Somit wird unternehmensintern noch ein weiterer Druck aufgebaut: Nämlich von den umsatzstarken Verkäufern in Richtung der umsatzschwächeren Verkäufer (die ja dann die Hauptschuld dafür tragen, dass der „Remu-Topf“ leer geblieben ist). Damit erhöht sich die kollektive Akzeptanz, auf umsatzschwächere Außendienstmitarbeiter Druck auszuüben bis hin, sie aus dem Unternehmen zu entfernen.

Wir haben als Betriebsrat natürlich sofort unsere Mitbestimmung zu diesem System gem. § 96(4) ArbVG eingefordert. Die Unternehmensleitung hat darauf erwartungsgemäß abschlägig reagiert: Es sei einzig und allein ihre Sache, den Außendienstmitarbeitern im Rahmen von Auslobungen zusätzlich zu ihrem vereinbarten Entgelt für besondere Leistungen Geldbeträge zu schenken. Wie weit diese Rechtsmeinung tatsächlich haltbar ist, hoffe ich, im Rahmen dieser Veranstaltung und den Workshops noch klären zu können.

Praxisbeispiel 3: Neuerlicher Führungswechsel

Die Jahre 2005 und 2006 waren in der Generali nicht nur durch einseitige Änderungen des Provisionssystems geprägt. Die während dieser Zeit tätige Führung der Generali war sehr klar darauf bedacht, die Arbeitnehmervertretung bis weit hinter die gesetzlichen Erfordernisse der betrieblichen Mitbestimmung zurück zu drängen. In den Backoffice-Bereichen wurde unter Mitwirkung eines Unternehmensberaters ein einschneidendes Reengineering-Konzept erarbeitet, das auch einen Personalabbau von mehreren hundert Mitarbeitern vorsah. Vor allem im Jahr 2006 ging die Arbeitnehmervertretung auf offenen Konfrontationskurs mit der neuen Führungsspitze und organisierte mit Hilfe der GPA und unter starker Medienpräsenz Demonstrationsveranstaltungen. Der Höhepunkt dieser Aktionen war eine Demonstration vor der Zentrale der Muttergesellschaft in Triest.

Unmittelbar nach dieser Demonstration erklärte der neue Vorstandsvorsitzende seinen Rücktritt.

Zum Jahreswechsel 2007 wurde ein neuer Vorstandsvorsitzender installiert. Eine seiner ersten Handlungen war, die Projekte des Jahres 2006 mit sofortiger Wirkung zu stoppen. In weiterer Folge musste der Personalchef, der für den harten Kurs gegenüber der Arbeitnehmervertretung federführend war, seinen Hut nehmen. Wie weit die neue Unternehmensführung, die bisher weitaus moderatere Töne gegenüber der Arbeitnehmervertretung angeschlagen hat, den früheren sozialpartnerschaftlichen Kurs mit der Arbeitnehmervertretung wieder herstellt und im gesamten Konzern der Generali installiert, bleibt allerdings noch abzuwarten.



Eberhard Ulich, Anreiz- und Entgeltsysteme

Der Gestaltung von Entgeltsystemen kommt nicht zuletzt deshalb besondere Bedeutung zu, weil das Entgelt neben der Sicherung der Existenz und der Aufrechterhaltung von Lebensstandards in vielen Fällen als sichtbarer Beleg für die einer Person entgegengebrachte Wertschätzung verstanden wird. Darüber hinaus sind unterschiedliche Formen des Entgelts auch relevant für Maßnahmen der Arbeitsgestaltung. Dies wird bei den Beschreibungen unterschiedlicher Entgeltformen wie Zeitlohn mit und ohne Leistungsbewertung, Akkordlohn, Prämienlohn etc. deutlich (vgl. Schettgen 1996, Frieling & Sonntag 1999).

Birkwald (1982, 5) bezeichnete die damals weitgehend gültigen Formen der Entgelt-differenzierung als "Anreiz für Arbeitsgestalter, systematisch Qualifikation im Betrieb zu entwerfen. Das Prinzip muss um 180 Grad gewendet werden, nämlich nicht für zerstückelte, inhaltsarme Tätigkeit Teilqualifikation abzurufen und zu bezahlen, sondern für die ganzheitliche Qualifikation der Menschen entsprechend sinnvolle Tätigkeiten zu schaffen".

Mögliche Folgen variabler Leistungslöhne

Ein Lohnsystem, in dem die individuelle Leistung eine große Rolle spielt, kann dazu 'erziehen', auf den eigenen Vorteil bedacht zu sein und Zusammenarbeit mit 'Schwächeren' zu vermeiden. Zudem kann ein Leistungslohnsystem, in dem vor allem Quantität belohnt wird, zu Problemen im Umgang mit der Qualität führen. Der von Oberholzer-Gee und Bohnet (2000) beschriebene Fall von Sears Roebuck & Co zeigt eindrücklich, dass ein Leistungslohn u.U. sogar zu unnötigen Arbeiten – hier: Autoreparaturen – veranlassen kann. Schließlich setzt ein Lohnsystem, das die individuelle Leistung bewertet, voraus, dass die Beschäftigten die Leistung durch eigenes Verhalten überhaupt beeinflussen können. Der beeinflussbare - und quantitativ eindeutig messbare und zurechenbare - Anteil hat aber mit zunehmender Automatisierung und elektronischer Steuerung eindeutig abgenommen. Wenn man sich für die Einführung von Gruppenarbeit entschieden hat, wird der Versuch einer individuellen Leistungsbemessung ohnehin fragwürdig.

Dass derartige Lohnformen bisweilen auch als Kontrollinstrument verstanden werden, geht aus einem von Emery und Thorsrud (1982) mitgeteilten Fall hervor, in dem die Ausdehnung eines erfolgreichen Projekts mit Gruppenarbeit auf das Hauptwerk u.a. mit der Begründung abgelehnt wurde, individuelle Akkorde seien für die Aufrechterhaltung der Produktivität erforderlich.

Deci, Koestner und Ryan (1999) beschreiben ebenso wie Frey und Osterloh (2000) 'Verdrängungseffekte' als Folge quantitätsorientierter Entlohnungskonzepte. Frey (2000, 73) zieht aus ökonomischer Perspektive zusammenfassend die in Kasten 1 zitierten Schlussfolgerungen.

Kasten 1

Wirkungen variabler Leistungslöhne (aus: Frey 2000, 73)

" Die ökonomische Theorie befürwortet diese Form der Entlohnung aufgrund der Prinzipal-Agenten Theorie; in der Praxis wird sie im Management und auf anderen Hierarchiestufen immer mehr eingesetzt. Voraussetzung des pay for performance ist eine Anpassung der Entlohnung an die individuelle Leistung des Mitarbeitenden.

Wissenschaftliche Untersuchungen haben jedoch gezeigt, dass ein variabler Leistungslohn im allgemeinen die Produktivität und die Gewinne einer Unternehmung nicht steigert. Eine leistungsfördernde Wirkung lässt sich nur bei einfachen, leicht messbaren Tätigkeiten finden. Unter anderen Bedingungen kann pay for performance sogar die Leistungsbereitschaft vermindern, weil eine Verdrängung der intrinsischen Motivation erzeugt wird".

Frey weist allerdings auch darauf hin, dass "verschiedene Typen von Mitarbeitenden ...unterschiedlich auf eine variable Leistungsentlohnung" reagieren. "Bei Einkommensmaximierern und Statusorientierten wird in der Regel die Leistung gesteigert. Loyale, formalistische und selbstbestimmte Personen reagieren hingegen eher negativ und büßen ihre intrinsische Arbeitsmotivation teilweise oder ganz ein" (a.a.O.).

Interessant ist auch die von Frey aufgrund vorliegender empirischer Befunde formulierte Feststellung: "Generell ist nur ein schwacher Zusammenhang zwischen Managervergütung und Unternehmenserfolg festzustellen" (a.a.O., S.86). Und selbst dort, wo ein schwacher Zusammenhang gefunden wurde, handelt es sich zumeist nicht um leistungsabhängige Vergütungen sondern um nicht-indexierte Aktienoptionen.

Eine Möglichkeit, die unterschiedlichen Bedürfnisse von Mitarbeitenden zu berücksichtigen ist die Etablierung von Cafeteria-Systemen.

Cafeteria-Systeme

Cafeteria-Systeme beinhalten ein Angebot zur Wahl zwischen einzelnen Entgeltbestandteilen wie z.B. zwischen einer Nachtarbeitszulage in Form von Geld oder zusätzlicher Freizeit, die innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens bezogen werden muss oder angespart werden kann, z.B. für Langzeiturlaub oder Vorziehen des Rentenalters. Unterschiedliche Modelle sind in Kasten 2 zusammengefasst.

Kasten 2

Modelle für Cafeteria-Systeme (aus: Wagner 2004, 633).

" Beim *Kernplankonzept* geht man von einem bestimmten Minimum (nonoptional benefits) an Leistungen aus, das durch frei wählbare Leistungen ergänzt werden kann. Beim *Buffet-* oder *Auswahlplan* kann man auf bestimmte Leistungen weniger, dafür auf andere mehr zurückgreifen (Langemeyer 1999, S. 40, ff.). Handelt es sich um den *alternativen Menüplan* (Cole 1983, S.53), werden unterschiedliche Menüs für unterschiedliche Mitarbeitergruppen oder für unterschiedliche Situationen bzw. Erwerbsphasen unterschieden".

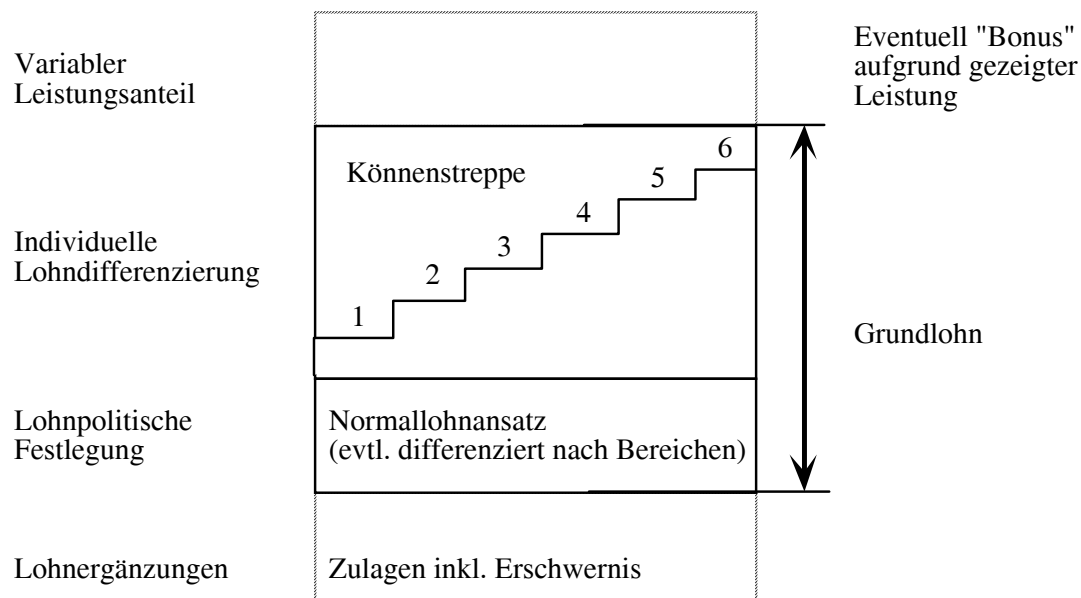
Wagner schreibt den Cafeteria-Systemen "ein beträchtliches Anreizpotenzial" zu (a.a.O.).

Qualifizierungsorientierte Entlohnungskonzepte

Quantitätsorientierte Lohnsysteme stellen einen Widerspruch zu Konzepten persönlichkeitsförderlicher und autonomieorientierter Arbeitsgestaltung dar, da sie offensichtlich eher auf extrinsische als auf intrinsische Motivation der Beschäftigten ausgerichtet sind. Einige Unternehmen, die die Bedeutung der Lohnproblematik in diesem Zusammenhang erkannt haben, haben dementsprechend *lernorientierte* Lohnsysteme entwickelt, die die Qualifizierungsbereitschaft und die erreichte Qualifikation honorieren. Ein derartiges Lohnsystem wird als *Polyvalenzlohnsystem* bezeichnet, weil darin der Grad der Einsetzbarkeit der Beschäftigten die zentrale Rolle spielt. In amerikanischen Unternehmen, in denen ähnliche Lohnformen entwickelt wurden – wie z.B. bei GE, IBM, Polaroid, Steelcase oder Westinghouse - wird dieses Vorgehen als 'Pay for knowledge' bezeichnet.

Der für ein schweizerisches Unternehmen entwickelte und in Abbildung 1 schematisch dargestellte Lohnaufbau zeigt, dass sich der Grundlohn hier aus dem Normallohn und dem für die auf der 'Könnenstreppe' erreichten Stufe festgelegten Betrag zusammensetzt.

Abbildung 1: Beispiel für den Lohnaufbau in einem Polyvalenzlohnsystem (aus: Alioth 1986)



Der zentrale Anteil der Lohndifferenzierung ergibt sich aus der Entwicklung bzw. dem Qualifikationsfortschritt auf der 'Könnenstreppe'. Für die Beurteilung des Könnens müssen also einheitliche und überprüfbare Kriterien Verwendung finden und es müssen Regeln formuliert werden, in denen festgelegt wird, wer beurteilt, wer was kann und in welchen zeitlichen Abständen Höherstufungen möglich sein sollen. Bei der Bewertung der Vorgesetzten muss zudem deren Einsatz für die Qualifizierung der Mitarbeitenden ein entsprechendes Gewicht beigemessen werden.

Die Möglichkeit, auch die quantitative Leistung durch einen Bonus zu entlohnen, ist durch ein Polyvalenzlohnsystem keineswegs ausgeschlossen. Bei Gruppenarbeit erscheint es allerdings sinnvoll, den Leistungsanteil gleichmäßig auf alle Gruppenmitglieder zu verteilen oder die Gruppe an der Verteilung zu beteiligen, um damit auch die kollegiale Unterstützung in der Gruppe zu fördern. Schließlich lässt sich bei fortgeschrittenen Formen der Gruppenarbeit in vielen Fällen auch nicht genau genug ermitteln, wer welche Leistungsanteile erbracht hat. Für die individuelle Leistungszumessung müsste zudem ein Kontrollaufwand geleistet werden, der einen Teil der mit diesem System gewonnenen Vorteile wieder zunichte machte.

Dass in einem Polyvalenzlohnsystem auch Sozial- und Erschwerniszulagen einen Platz finden können, geht aus der Darstellung in Abbildung 1 ebenfalls hervor.

Gupta, Jenkins und Curington (1986) berichteten über bemerkenswerte Auswirkungen von 'Pay for Knowledge'-Systemen in 19 Unternehmen der amerikanischen Industrie. Die Ergebnisse zeigen, dass diese geeignet sind, Qualifikation, Motivation und Flexibilität der Beschäftigten zu fördern und auch die Mitarbeiter-Management-Beziehungen u.U. erheblich zu verbessern. Rund drei Viertel der befragten Unternehmen berichteten darüber hinaus über eine Erhöhung der Produktivität pro Arbeitsstunde und eine Verminderung der Stückkosten (vgl. Tabelle 1).



Tabelle 1: Ausmaß, in dem ausgewählte Aspekte der Arbeit durch das Pay-for-knowledge-System gefördert wurden (nach: Gupta, Jenkins und Curington 1986)

<u>Aspekte der Arbeit</u>	Relative Häufigkeiten							Mittelwert
	not at all	to some extent		to a large extent	to a very great extent			
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	
Improved employee Satisfaction	0.0	0.0	10.5	26.3	47.4	5.3	10.5	4.8
Greater work-force Flexibility	0.0	5.3	0.0	5.3	21.1	26.3	42.1	5.9
Labor cost reduction	10.5	15.8	26.3	0.0	26.3	5.3	15.8	3.9
Increased output per hour worked	0.0	15.8	10.5	15.8	36.8	10.5	10.5	4.5
Enhanced employee motivation	0.0	15.8	15.8	10.5	36.8	5.3	15.8	4.5
More employee commitment	0.0	10.5	15.8	15.8	36.8	0.0	21.1	4.6
Lower absenteeism	21.1	15.8	15.8	10.5	21.1	0.0	15.8	3.6
Fewer layoffs*	33.3	5.6	5.6	5.6	33.0	0.0	16.7	3.9
Reduced voluntary turnover	26.3	10.5	15.8	15.8	15.8	10.5	5.3	3.4
Better Labor-Management relationships**	23.5	5.9	11.8	5.9	23.5	23.5	5.9	3.9
Better employee-management relationships	10.5	5.3	10.5	21.1	10.5	21.1	21.1	4.6

N= 19 *N= 18 **N= 17

Das Interesse an derartigen Polyvalenz- oder Pay-for-knowledge Systemen nimmt offensichtlich zu. Wenn allerdings, wie in einem großen Unternehmen in Österreich, nur 25 Prozent der Gruppenmitglieder die höchste Stufe auf der Könnenstreppe erreichen dürfen, stellen sich damit Fragen der Lohngerechtigkeit.

Fragen der Lohngerechtigkeit

Fragen der Lohngerechtigkeit spielen im betrieblichen Alltag eine kaum zu überschätzende Rolle. Bei Reichmann (2004) finden sich die folgenden sechs Formen der *Verteilungsgerechtigkeit* :

(1) Anforderungsgerechtigkeit, (2) Leistungsgerechtigkeit, (3) Verhaltensgerechtigkeit, (4) Sozialgerechtigkeit, (5) Marktgerechtigkeit, (6) Qualifikationsgerechtigkeit.

Ein Entlohnungssystem, das Anspruch auf Gerechtigkeit erhebt, soll nach Möglichkeit alle Formen berücksichtigen. Damit wird deutlich, dass in der Mehrzahl der Fälle allenfalls von einer relativen Lohngerechtigkeit die Rede sein kann.

In diesem Zusammenhang ist das als 'Equity-' bzw. 'Inequity-'Theorie bekannt gewordene Konzept von Adams (1963, 1965) nach wie vor höchst bedeutsam. Im Anschluss an Homans (1958, 1961) postulierte Adams, dass die Arbeitssituation im weitesten Sinne als Tauschverhältnis erlebt wird: dafür, dass in einem Unternehmen Beschäftigte ihre Arbeitskraft einsetzen und Leistung erbringen, erhalten sie vom Unternehmen eine Gegenleistung in Form materieller oder immaterieller Belohnungen. Wenn das Verhältnis von Leistung und Gegenleistung als 'gerecht' beurteilt wird, resultiert daraus ein Zustand psychischen Gleichgewichts, der Zufriedenheit bewirkt. Ob das Verhältnis von Leistung und Gegenleistung als 'gerecht' oder 'ungerecht' erlebt wird, hängt allerdings entscheidend davon ab, wie die entsprechende Tauschbeziehung bei anderen – Bezugspersonen oder Bezugsgruppen – wahrgenommen wird. Das Erleben von Gerechtigkeit ist wesentlich also auch ein Ergebnis von Vergleichsprozessen, bei denen Vor- und Nachteile sowohl auf der Aufwands- als auch auf der Ertragsseite gegeneinander abgewogen werden. So kann etwa eine vergleichsweise geringere Bezahlung durch gutes Arbeitsklima, interessantere Arbeit, größere Autonomie und selbstständigere Zeiteinteilung 'aufgewogen' werden und zur Einschätzung der eigenen Situation als 'gerecht' führen. Nach dem Konzept von Adams kann ein Gefühl von Ungerechtigkeit nicht nur dann entstehen, wenn jemand sich 'unterbewertet' fühlt, sondern auch dann, wenn jemand sich 'überbewertet' fühlt. Vielfältige Alltagserfahrung lässt allerdings darauf schließen, dass dies eher seltener der Fall ist. Trotz gewisser Einschränkungen bietet das Konzept von Adams doch "die Möglichkeit, Einstellungen und Reaktionen von Mitarbeitern (Arbeitszufriedenheit, Kündigung oder Fernbleiben vom Arbeitsplatz) auf der Basis ihrer Belohnung und Leistung bedingt erklären und vorherbestimmen zu können" (Weinert 1998, 171). Schließlich wird aus der von Adams (1965) vorgelegten Konzeption auch nachvollziehbar, dass für die Beurteilung der eigenen

Situation als gerecht oder ungerecht die relative Lohnhöhe oftmals wichtiger zu sein scheint als die absolute Lohnhöhe.

Von erheblichem Interesse ist in diesem Zusammenhang das Beispiel der wirtschaftlich sehr erfolgreichen spanischen Mondragon Corporacion Cooperativa (MCC), zu deren zehn 'Basic Principles' u.a. 'Democratic Organization' und 'Payment Solidarity' gehören. Konkret bedeutet dies in Bezug auf die Frage der Lohngerechtigkeit, dass in den einzelnen Kooperativen die höchste zulässige Differenz zwischen dem niedrigsten und dem höchsten Lohn festgelegt wird, die zur Zeit generell aber nicht mehr als 1:9 betragen darf.¹

Von den insgesamt acht von Adams (1965) genannten Möglichkeiten der Reaktion auf erlebte Ungerechtigkeit werden hier nur die folgenden drei genannt: (1) Verminderung des eigenen Engagements durch Leistungszurückhaltung, z.B. als Folge der Feststellung oder Vermutung, im Vergleich zu anderen zu wenig Lohn zu erhalten; (2) Fernbleiben von der Arbeit oder Kündigung, z.B. als Folge der Feststellung oder Vermutung, die Situation nicht ändern zu können; (3) Wahl anderer Bezugsgruppen, z.B. als Folge der Feststellung oder Vermutung, weder die Situation verändern noch kündigen zu können. Zu Recht hat Pritchard (1969) aber darauf hingewiesen, dass die Beurteilung einer Tauschsituation als 'gerecht' oder 'ungerecht' auch auf der Basis 'interner Standards' erfolgen kann.

In Zusammenhang mit Fragen der Lohngerechtigkeit ist schließlich nicht nur die – vor allem aus der Geschlechterdiskussion stammende - Forderung 'Gleicher Lohn für gleiche Arbeit' bedeutsam, sondern auch die darüber hinausgehende Forderung 'Gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit'. Katz und Baitsch (1996) haben sich mit dieser Problematik auseinandergesetzt und z.B. gefragt: "Ist die Arbeit einer Krankenschwester gleich viel wert wie jene eines Polizisten?" (a.a.O., S. 9). Zur Beantwortung derartiger Fragen haben sie ein Analyseinstrumentarium entwickelt, das seither in verschiedenen Gerichtsverfahren erfolgreich zur Anwendung gelangt ist.

Das Erleben von Gerechtigkeit gehört offenbar auch zu den Voraussetzungen für 'Organizational Citizenship Behaviour'. "Diese Haltung des 'organisationalen Bürgersinns' zeichnet sich dadurch aus, dass man über seine eigentlichen 'Pflichten' und Aufgaben hinaus sich für die Organisation einsetzt, anderen hilft etc." (Semmer & Udris 2004, 166). Voraussetzung dafür ist aber keineswegs nur das Erleben von Verteilungsgerechtigkeit; mindestens ebenso wichtig scheint auch die *prozedurale Gerechtigkeit* zu sein.

¹ MCC ist das siebentgrößte spanische Unternehmen mit zur Zeit (2005) 71.500 Beschäftigten. In den 1970er Jahren hat Einar Thorsrud, einer der bedeutendsten Vertreter der soziotechnischen Systemkonzeption (vgl. Emery & Thorsrud 1976, 1982) MCC beraten.

Prozedurale Gerechtigkeit

Für das Erleben prozeduraler Gerechtigkeit sind nach übereinstimmender Auffassung (vgl. Leventhal 1980, Colquitt et al. 2001) im wesentlichen die folgenden sechs Kriterien entscheidend:

- (1) Repräsentativität, d.h. die Berücksichtigung der Interessen aller Gruppen;
- (2) Unvoreingenommenheit, d.h. keine Bevorzugung von Gruppen oder Personen;
- (3) Legitimität, d.h. Anwendung ethischer Prinzipien wie Neutralität, Ehrlichkeit etc.;
- (4) Transparenz, d.h. nachvollziehbare Entscheidungsregeln;
- (5) Genauigkeit, d.h. Einbezug aller relevanten Informationen;
- (6) Korrigierbarkeit, d.h. die Möglichkeit, auf Entscheidungen zurückzukommen.

Da die Festlegung von Lohnsystemen zu den zentralen Verhandlungsgegenständen der Sozialpartner gehört, ist schließlich noch der Hinweis wichtig, dass sich unter den von Gupta, Jenkins und Curington befragten Unternehmen auch eine Anzahl von 'unionized pay-for-knowledge corporations' befand². In der deutschen Industrie wurde mit dem VW-Tarifvertrag zur Lohndifferenzierung (LODI) ein Schritt in die beschriebene Richtung unternommen (vgl. Hildebrandt 1981). Inzwischen gibt es in Deutschland auch eine Reihe von Unternehmen, in denen - mit gewerkschaftlicher Zustimmung - Betriebsvereinbarungen über die Einführung derartiger lernorientierter Entlohnungssysteme abgeschlossen werden konnten. So wird z.B. aufgrund einer Betriebsvereinbarung in einer deutschen Getriebe- und Zahnradfabrik die Lohneingruppierung "gemäß der vorhandenen und in die Arbeit der Gruppen eingebrachten Qualifikation des jeweiligen Mitarbeiters vorgenommen" (Schlenkermann 1993, vgl. Ulich 2005). In der Leitlinie zur Durchführung der genannten Betriebsvereinbarung findet sich präzisierend das Prinzip „Je höher die Flexibilität - desto höher die Eingruppierung“ und dessen Operationalisierung über Kenntnisse in den Tätigkeitsbereichen Bedienen und Messen, Werkzeugwechsel und Nachstellen, Instandhaltung und Kleinreparaturen, bezogen auf die Anzahl Maschinen innerhalb der Gruppe, auf die die Kenntnisse angewandt werden können. Schließlich findet sich in der erwähnten Leitlinie ein interessanter Hinweis: „Die Flexibilitätsentlohnung bietet aufgrund ihrer klar definierten Kriterien Gerechtigkeit und Objektivität“.

In Zusammenhang mit zukunftsorientierten Konzepten der Arbeitsgestaltung kommt Entgeltsystemen, die "abrufbare Qualifikationen" honorieren, aus arbeitspsychologischer Perspektive ein besonderer Stellenwert zu.

² Calani & Weber (1999) haben vor einiger Zeit 'Guidelines' für die Entwicklung und Einführung derartiger Systeme vorgelegt.

Literatur

- Calani, A. & C.L. Weber, (1999). "Pay-for-Knowledge Systems: Guidelines for Practice," Papers 25, Queen's at Kingston - School of Industrial Relations. Current Issues Series.
- Deci, E.L., Koestner, R. & R.M. Ryan (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Review* 125, 627-668.
- Frey, B.S. (1997). *Markt und Motivation: Wie ökonomische Anreize die (Arbeits-)moral verdrängen*. München: Vahlen
- Frey, B. (2000). Wie beeinflusst Lohn die Motivation? In B.S. Frey & M. Osterloh (Hrsg.), *Managing Motivation* (S.71-104). Wiesbaden: Gabler
- Frey, B.S. & M. Osterloh (2000). Motivation – der zwiespältige Produktionsfaktor. In B.S. Frey & M. Osterloh (Hrsg.), *Managing Motivation* (S.19-42). Wiesbaden: Gabler
- Frieling, E. & Kh. Sonntag (1999). *Lehrbuch Arbeitspsychologie*. 2. Auflage. Bern: Huber
- Katz, Ch. & Ch. Baitsch (1996). *Lohngleichheit für die Praxis. Zwei Instrumente zur geschlechtsunabhängigen Arbeitsbewertung*. Zürich: vdf Hochschulverlag
- Leventhal, G.S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg & R. Willis (Eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research* (pp.167-218). New York: Springer
- Oberholzer-Gee, F. & I. Bohnert (2000). Leistungslohn als Motivations- und Selektionsinstrument. In B.S. Frey & M. Osterloh (Hrsg.), *Managing Motivation* (135-159). Wiesbaden: Gabler
- Reichmann, L. (2004). Lohngerechtigkeit. In E. Gaugler, W.A. Oechsler & W. Weber (Hrsg.), *Handwörterbuch des Personalwesens* (S. 1114-1120). Stuttgart: Schäffer Poeschel
- Semmer, N. & I. Udrys (2004). Bedeutung und Wirkung von Arbeit. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S.157-195). Bern: Huber
- Wagner, D. (2004). Cafeteria-Systeme. In E. Gaugler, W.A. Oechsler & W. Weber (Hrsg.), *Handwörterbuch des Personalwesens* (S. 631-639). Stuttgart: Schäffer Poeschel
- Weinert, A.B. (1998). *Organisationspsychologie*. 4. Auflage. Weinheim: PsychologieVerlagsUnion

Zur Vertiefung empfohlen

Frey, B.S. & M. Osterloh (Hrsg.) (2000). *Managing Motivation*. Wiesbaden: Gabler

Schettgen, P. (1996). *Arbeit, Leistung, Lohn. Analyse und Bewertungsmethoden aus sozioökonomischer Perspektive*. Stuttgart: Enke

„Bienenkörbe“ zur Frage: Was müsste getan/geändert werden, dass sich Leistungslohnmodelle zum Vorteil für Arbeitnehmer/Innen auswirken?

1)	<p>In komplexen Systemen zeigen sich Symptome oft auf anderen Ebenen als die Ursachen liegen. Daher sind Problemlösungsversuche auf der Ebene auf der sie sichtbar werden, in solchen Fällen Energieverschwendung. Die Komplexität endlich ernst nehmen und von punktuellen Ansätzen zu gesamtheitlichen Strategien übergehen!</p>
2)	<p>Interessenvertretungen der AN und Gesetzgeber sind gefordert, den AG Grenzen zu setzen durch die Novellierung des ArbVG (Stärkung der Rolle des BR) und entsprechende KV-Gestaltung. Leistung darf nicht gemessen werden an den vorindustriellen Verhältnissen in China, Indien, etc. → Politik ist gefordert Handlungsspielraum internationaler Konzerne zu beschränken (globale Mindeststandards für Arbeitsbedingungen)</p>
3)	<p>Erreichbar für Mitarbeiter Keinen zu hohen Prozentsatz vom Mitarbeiter abhängig gestalten Keine utopischen Zahlen für Erreichbarkeit Nicht unter KV und auch nicht die KV-Erhöhung ausschließen Überprüfbarkeit/ Nachvollziehbarkeit</p>
4)	<p>Leistungsentlohnung bedeutet Bewertung Das birgt den Interessenkonflikt in sich. Die KVs stärken Im KV die Verteilung regeln Gesetzliche Regelungen für eine Verteilungspolitik wie von Prof Ulich ausgeführt Wie Herzberg: „Hört auf mit Leistungslöhnen motivieren zu wollen. Bringt für AN nichts Gutes! Zielvereinbarungen, wo sind die Grenzen? Möglichst 26 Stunden pro Tag arbeiten und den Unternehmenserfolg jährlich verdoppeln. Prämiensysteme setzen mehr und mehr die geltenden KVs außer kraft. Die persönliche Abhängigkeit vom Vorgesetzten/Unternehmer wird sehr groß. Es besteht kein Anspruch auf eine Prämie. Prämiensysteme sind auch arbeitsmarktpolitisch bedenklich. AN rationalisieren sich selbst weg (unternehmerisch denken)</p>

	Prämiensysteme verschieben die unternehmerische Verantwortung immer mehr zum AN, der jedoch den Unternehmenserfolg nicht wirklich beeinflussen kann.
5)	Wenn Ziele gegeben/vereinbart sind: → Zielkataloge mit genauen Beurteilungsmesswerten/-kriterien für Transparenz und Nachvollziehbarkeit (erstellen)! Übererfüllung von Zielen darf nicht (automatisch) Basis für weitere/künftige Vereinbarung werden (vertraglich sichern)!
6)	Transparente Gestaltung → Zielvorgaben müssen klar und realistisch formuliert werden. Verhältnis von Fixum und flexiblen, erfolgsorientierten Entgeltbestandteilen dürfen in keinem Missverhältnis stehen. Einbindung der AN auf breiter Basis bei der Entwicklung und der Ermittlung maßgeblicher Leistungs- oder Erfolgskriterien. Zweck der Einführung darf nicht die Überwälzung des wirtschaftlichen Risikos sein. Arbeitnehmer sollen nicht zu Arbeitskraftunternehmern werden.
7)	To dos: Solidarität stärken Mehr Aufklärung über Probleme (Gesundheit, Auswirkungen der Globalisierung) Gerechte Bemessung (zB sozialpartnerschaftlich) Leistungsbegrenzung festschreiben
8)	Bitte Frontalunterricht beenden in Gewerkschaftsarbeit Diskussions- oder Fragerunden mit „ExpertInnen“ Club 2 für ÖGB
9)	MA bei Arbeitsplatzgestaltung mitwirken lassen Teamfähigkeit fördern
10)	Modell „Mondragon“
11)	Leistungslohn bei AN, die ein Handikap haben – verdienen die weniger?
12)	Einheitliche Festlegung des Verhältnisses: geringster Lohn : maximaler Lohn
13)	Gesetzlichen Rahmen für Lohngestaltung (Unternehmer – Arbeitnehmervertreter gemeinsam) schaffen
14)	Im Regime des Kapitalismus gibt es kein Leistungslohnsystem zum Vorteil der ArbeitnehmerInnen, denn diesem System ist der Vorteil des Arbeitgebers immanent. Das ist mein illusionsloser Befund.

Paul Kolm, Chancen und Risiken der Leistungsbewertung in aktuellen Entgeltsystemen

Leistungsbegriff

Input

- Anwendung menschlicher Fähigkeiten zur Erfüllung einer Aufgabe

Output

- Arbeitsergebnis

Aktuelle Entgeltsysteme 1

Arbeiter

- Statt Output zählt Input und Verhalten
 - Fehler- und Störungsfreiheit, Flexibilität, Kooperation, Teamfähigkeit

Angestellte

- Statt Input zählt Output und Verhalten
 - Menge, Termintreue, Beurteilung persönlicher Kompetenzen und Werthaltungen

Aktuelle Entgeltsysteme 2

- Zielvereinbarungssysteme mit umfassender Funktionalität
 - Unternehmensführung (-steuerung)
 - Personalplanung, -einsatz und -entwicklung
 - Leistungssteigerung und Entgeltdifferenzierung
- Bindung der Leistungsbewertung an den Unternehmenserfolg

Steuerung durch Leistungsbewertung

- Verbetrieblichung der Lohnpolitik
 - Anpassung an veränderte Arbeitsstrukturen
 - Unterstützung der Unternehmens- und Leistungsziele
 - Kontrolle der Entgeltentwicklung
- Intensive Nutzung der Humanressourcen
 - Wissen als zentrale Kategorie
 - AN sollen unternehmerisch denken und handeln

Fehlsteuerung durch Leistungsbewertung

- Akzeptanzprobleme
 - Kontrolle
 - Verlust des individuellen Arbeitsstils
 - Arbeitsverdichtung
 - Verlierersituation (Bestrafung)
- Kontraproduktive Konkurrenz

Aktuelle Entgeltsysteme 3

Kollektivvertrag

- Metall-, Elektro- und Elektronikindustrie
 - Verteil- bzw. Leistungsvolumen für individuelle Lohn- und Gehaltserhöhungen
- Sparkassen
 - Kompetenzkriterien im Vorrückungssystem
 - Grundsätze einer ergebnis- und leistungsorientierten Bezahlung

Risiken der Leistungsbewertung

- Intensivierung der Arbeit
- Entsolidarisierung
- Bedeutungsverlust des Kollektivvertrags
- Übernahme des Arbeitgeberrisikos
- Verlust an Nachhaltigkeit in der Entgeltentwicklung

Chancen der Leistungsbewertung

- Leistungsbegrenzung
- Kollektive Nutzung der Konfliktpotentiale
- Demokratisierung
 - Einfluss auf die Leistungs- (= Arbeits-)bedingungen
 - Erweiterte Rolle des Betriebsrats
 - Mitbestimmen am Arbeitsplatz

Verteilung von Chancen und Risiken 1

Leistung wird gesellschaftspolitisch definiert

- Stiller oder schriller sozialer Kompromiss
- Verhältnis Leistung - Entgelt nicht logisch, sondern historisch
- gesellschaftliche Verteilung von Lebenschancen keine Frage der Leistung
- politische Verteilungs- und Umverteilungsmuster

Verteilung von Chancen und Risiken 2

Leistungsbewertung ist eine Arena

- Grundmuster im kapitalistischen Wirtschaftssystem verankert
- In der Arena sind die Kräfteverhältnisse ausschlaggebend

Downloads

GPA-djp-Broschüren zu diesem Thema

- Mitbestimmen am Arbeitsplatz
- Entgeltfindung
- Leistungs- und erfolgsbezogene Entgeltfindung

<http://www.gpa-djp.at>

- Arbeitsplatzgestaltung
- Arbeitsorganisation



Gerda Heilegger, Rechtliche Aspekte des Leistungslohns

Rechtliche Grundlagen für Leistungsentgelt

- **Gesetz:** §§ 10ff, 14 AngG; § 2a AVRAG; § 879 ABGB; §§ 96, 96a, 97 ArbVG;
- **Kollektivvertrag:** umfassende Regelungsbefugnis für Entgelt
- **Betriebsvereinbarung:** nur zulässig, wo Ermächtigungstatbestand in Gesetz oder KV
- **Arbeitsvertrag**

Provisionen

§§ 10 – 13 AngG

- AngG unmittelbar nur auf Angestellte anwendbar- analog **auch für Arbeiter?**
- **Keine Legaldefinition** von Provisionen enthalten
- **Zwingend:** Anspruch auf Buchauszug, Anspruch auf angemessene Entschädigung, wenn der Arbeitgeber den Angestellten vertragswidrig behindert.
- **Abdingbar:** alle anderen Regelungen:
iZw gebührt die übliche Provision, Zeitpunkt des Anspruchserwerbs, der Abrechnung, Gebietsschutz usw

Gewinnbeteiligung

§ 14 AngG

Abs 1 ist abdingbar:

„Ist bedungen, dass das Entgelt ganz oder zum Teil in einem Anteil an dem Gewinn aus allen oder aus bestimmten Geschäften besteht oder dass der Gewinn in anderer Art für die Höhe des Entgeltes maßgebend sein soll, so findet mangels Vereinbarung die Abrechnung für das abgelaufene Geschäftsjahr auf Grund der Bilanz statt.“

Abs 2 ist zwingend:

„Der Angestellte kann die Einsicht der Bücher verlangen, soweit dies zur Prüfung der Richtigkeit der Abrechnung erforderlich ist.“

Unternehmensbeteiligung

§ 2a AVRAG

ins AVRAG eingefügt durch BGBl I 2001/2:

„Vorteile aus Beteiligungen am Unternehmen des Arbeitgebers oder mit diesem verbundenen Konzernunternehmen und Optionen auf den Erwerb von Arbeitgeberaktien sind nicht in die Bemessungsgrundlagen für Entgeltfortzahlungsansprüche und Beendigungsansprüche einzubeziehen.“

Generalklausel

§ 879 Abs 1 ABGB

- Gilt für das gesamte Vertragsrecht:
„Ein Vertrag, der gegen ein gesetzliches Verbot oder gegen die guten Sitten verstößt, ist nichtig.“
- Was gegen die guten Sitten verstößt, wird durch die Rechtsprechung näher ausgeformt.

Kollektivvertrag

- Umfassende Regelungsbefugnis hinsichtlich Entgelt:
§ 2 Abs 2 Z 2 ArbVG: „Durch KV können die gegenseitigen aus dem Arbeitsverhältnis entspringenden Rechte und Pflichten der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer geregelt werden.“

Betriebsvereinbarung

- BV kann mit normativer Wirkung nur geschlossen werden, wenn im Gesetz oder KV eine entsprechende Ermächtigung besteht.
- Wird trotz Fehlens einer entsprechenden Ermächtigung dennoch eine BV abgeschlossen, so findet sie als „freie BV“ über den Weg als Vertragsschablone Eingang in die einzelnen Arbeitsverträge.

§ 96 ArbVG

Notwendige Betriebsvereinbarungen

- Stärkster Mitbestimmungs – Tatbestand
- Einführung der von § 96 ArbVG erfassten Angelegenheiten ist nur mit Zustimmung des Betriebsrates möglich
- Abschluss kann nicht erzwungen werden
- Kündigung jederzeit möglich, keine Nachwirkung.

„Leistungsentgelte“

§ 96 Abs 1 Z 4 ArbVG

„Folgende Maßnahmen des Betriebsinhabers bedürfen zu ihrer Rechtswirksamkeit der Zustimmung des BR:

Z 4. insoweit eine Regelung durch KV oder Satzung nicht besteht, die Einführung und die Regelung von Akkord-, Stück- und Gedinglöhnen, akkordähnlichen und sonstigen leistungsbezogenen Prämien und Entgelten – mit Ausnahme der Heimarbeitsentgelte -, die auf Arbeits-(Persönlichkeits-)Bewertungsverfahren, statistischen Verfahren, Datenerfassungsverfahren, Kleinstzeitverfahren oder ähnlichen Entgeltfindungsmethoden beruhen, sowie der maßgeblichen Grundsätze (Systeme und Methoden) für die Ermittlung und Berechnung dieser Löhne bzw Entgelte.“

- Nachrangig gegenüber **KV**
- **Leistungsbezogenheit** des Entgelts - OGH: Leistung des AN muss einziges Kriterium sein → **nicht** bei **Provisionsregelungen**, wo auch Entscheidung des Kunden, Marktlage usw Rolle spielt
- **Bewertungsverfahren** zur Entgeltfindung: Methode muss auf **objektiven Kriterien** beruhen. OGH: **nicht** im Fall von „Nasenprämien“ (Leistungsprämie nach subjektiven Gesichtspunkten; freiwillig gewährte Prämie an best AN für vom AG für gut befundene Leistungen; zusätzliches Bilanzgeld bei entsprechender Beurteilung qualifikationsrelevanter Merkmale durch den AG)

Mitwirkung bei der Festsetzung von Leistungsentgelten im Einzelfall

§ 100 ArbVG

*„Entgelte der in § 96 Abs 1 Z 4 bezeichneten Art für einzelne Arbeitnehmer oder einzelne Arbeiten, die **generell nicht vereinbart werden können**, bedürfen, wenn zwischen Betriebsinhaber und Arbeitnehmer eine **Einigung nicht zustande kommt**, zu ihrer rechtswirksamen Festsetzung der Zustimmung des Betriebsrates.“*

Personalfragebögen § 96 Abs 1 Z 2 ArbVG

Z 2. „die Einführung von Personalfragebögen, sofern in diesen nicht bloß die allgemeinen Angaben zur Person und Angaben über die fachlichen Voraussetzungen für die beabsichtigte Verwendung des Arbeitnehmers enthalten sind.“

- Nicht nur Einführung, sondern **auch Weiterverwendung**
- OGH interpretiert Begriff „Personalfragebogen“ **eng**: Nur Informationen über persönliche Umstände oder Meinungen eines einzelnen AN, an deren Geheimhaltung dieser ein Interesse haben könnte.
- Fragen, die die Intimsphäre des AN betreffen, dürfen **keinesfalls** gestellt werden (auch nicht mit BV; Persönlichkeitsschutz), wie etwa Partei-, Gewerkschafts-, Religionszugehörigkeit, Schwangerschaft, sexuelle Ausrichtung usw

Kontrollmaßnahmen § 96 Abs 1 Z 3 ArbVG

Z 2. „die Einführung von Kontrollmaßnahmen und technischen Systemen zur Kontrolle der Arbeitnehmer, sofern diese Maßnahmen (Systeme) die Menschenwürde berühren.“

- Nicht nur Einführung, sondern **auch Weiterbenutzung**
- **Menschenwürde** muss **berührt**, darf aber nicht verletzt werden.

§ 96a ArbVG Ersetzbare Betriebsvereinbarungen

- Angelegenheiten, die nicht ohnehin schon von § 96 ArbVG erfasst
- Einführung der von § 96a ArbVG erfassten Angelegenheiten ist nur durch Abschluss einer entsprechenden BV möglich
- Die Zustimmung des BR kann durch Entscheidung der Schlichtungsstelle ersetzt werden
- Keine Kündigung der BV

Personalbeurteilungssysteme § 96a Abs 1 Z 2 ArbVG

„Folgende Maßnahmen des Betriebsinhabers bedürfen zu ihrer Rechtswirksamkeit der Zustimmung des BR:

Z 2. die Einführung von Systemen zur Beurteilung von Arbeitnehmern des Betriebes, sofern mit diesen Daten erhoben werden, die nicht durch die betriebliche Verwendung gerechtfertigt sind.“

- **Nicht nur Einführung**, sondern auch Anwendung oder Änderung bestehender Systeme
- Kann, aber **muss nicht EDV-mäßig** erfolgen
- Alle **planmäßig geordneten Bewertungen** nach **bestimmten Kriterien** (zB Arbeitsmenge, Flexibilität, Kreativität, Teamfähigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Risikobereitschaft, Zuverlässigkeit, Selbstständigkeit usw)
- Durch die **betriebliche Verwendung gerechtfertigt**: hinsichtlich der aktuellen Verwendung

EDV-Personaldatensysteme § 96a Abs 1 Z 1 ArbVG

Z 1. „ ... Die Einführung von Systemen zur automationsunterstützten Ermittlung, Verarbeitung und Übermittlung von personenbezogenen Daten des Arbeitnehmers, die über die Ermittlung von allgemeinen Angaben zur Person und fachlichen Voraussetzungen hinausgehen. Eine Zustimmung ist nicht erforderlich, soweit die tatsächliche oder vorgesehene Verwendung dieser Daten über die Erfüllung von Verpflichtungen nicht hinausgeht, die sich aus Gesetz, Normen der kollektiven Rechtsgestaltung oder Arbeitsvertrag ergeben.“

- **Nicht nur die erstmalige Installierung**, sondern auch Anwendung oder Änderung bestehender Systeme
- Personenbezogene Daten iS § 4 DSGVO 2000: Identität des AN **bestimmt oder bestimmbar**
- **Erfüllung rechtlicher Verpflichtungen**: zB An-/Abmeldung bei der Sozialversicherung, Arbeitszeitaufzeichnungen nach AZG, Urlaubsaufzeichnungen nach UrlG.

§ 97 Abs 1 Z 1 – 6a ArbVG Erzwingbare Betriebsvereinbarungen

- AG kann Maßnahmen auch ohne BV einführen
- BV kann vor der Schlichtungsstelle erzwungen werden
- Keine Kündigung der BV

Abrechnung/Auszahlung § 97 Abs 1 Z 3 ArbVG

*„Betriebsvereinbarungen im Sinne des § 29 können in folgenden Angelegenheiten abgeschlossen werden:
Z 3 Art und Weise der Abrechnung und insbesondere Zeit und Ort der Auszahlung der Bezüge;“*

- **Abrechnung**, nicht Errechnung
- ev BV über Vorgehensweise der Abrechnung und **Transparenz**

§ 97 Abs 1 Z 7 – 26 ArbVG Freiwillige Betriebsvereinbarungen

- AG kann Maßnahmen **auch ohne BV** einführen
- BV-Abschluss freiwillig, kann **nicht erzwungen** werden
- **Kündigung** von BV möglich
- **Nachwirkung** gekündigter BVs

Systeme der Gewinnbeteiligung § 97 Abs 1 Z 16 ArbVG

„Z 16 Systeme der Gewinnbeteiligung“

- „**Gewinn**“ wird von der hM eng verstanden, dh nur solche Systeme, die auch die Ausgabenseite berücksichtigen.
Nicht rein umsatz- oder absatzbezogene Systeme.

Besondere betriebliche Anlässe **§ 97 Abs 1 Z 15 ArbVG**

„Z 15 Gewährung von **Zuwendungen aus besonderen betrieblichen Anlässen**“

- **Besonderer betrieblicher Anlass:**
Judikatur zu Jubiläumsgeldern: alle 5 Jahre oder seltener.
- Fraglich, ob auf Prämien anwendbar
- Jährlich wohl zu oft (kein *besonderer* Anlass)

Betriebliches Vorschlagswesen **§ 97 Abs 1 Z 14 ArbVG**

„Z 14 *betriebliches Vorschlagswesen*;“

- Vergütung von Verbesserungsvorschlägen, für Dienstleistungen.
- BV über Höhe der Abgeltung, Voraussetzungen, Einhaltung eines bestimmten Verfahrens usw.

Informations- und Kontrollrechte **des Betriebsrates**

- **Allgemeines Auskunftsrecht** § 91 Abs 1 ArbVG
- Mitteilung und Überprüfung von **EDV-Daten** § 91 Abs 2 ArbVG
- **Einsichtsrecht** in die **Bezüge** der Arbeitnehmer und die zur Berechnung dieser Bezüge erforderlichen Unterlagen. § 89 Z 1 ArbVG
- Mitteilungspflicht bei **Einstellung neuer Arbeitnehmer** (§ **99 Abs 4 ArbVG**): Angaben über die vorgesehene Verwendung und Einstufung, Lohn oder Gehalt. Bei Nichteinhaltung Verwaltungsstrafe
- Mitwirkung bei **Betriebsänderungen**: § **109 Abs 1 ArbVG** (demonstrative Aufzählung):
Z 4 Änderungen des Betriebszwecks, der Betriebsanlagen, der Arbeits- und Betriebsorganisation sowie der Filialorganisation.
Z 5 Einführung neuer Arbeitsmethoden
Z 6 die Einführung von Rationalisierungs- und Automatisierungsmaßnahmen von erheblicher Bedeutung.

Ausgewählte Fragestellungen

- **Beendigung** des Arbeitsverhältnisses:
 - Folgeprovisionen
 - Aliquotierung bei jährlichen Prämien - § 16 AngG
- Änderung der Spielregeln während des Spiels:
 - **Vertragsänderung**
 - Vereinbarung **einseitiger Änderungsvorbehalte**
 - AG hat sich ohnedies **einseitige Festsetzung** vorbehalten
- Abstellen auf Kriterien, die Schutzzwecke von Gesetzen unterlaufen, ist unzulässig: zB **Anwesenheitsprämien**
- **Arbeitsrechtlicher Gleichbehandlungsgrundsatz**: eine Minderheit darf nicht gegenüber einer Mehrheit - ohne sachliche Rechtfertigung - benachteiligt werden.

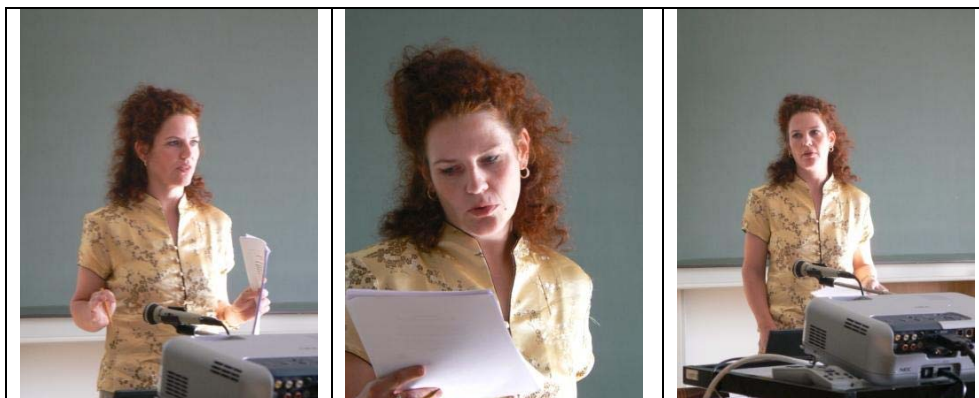
Einschätzung gesetzlicher Regelungen

- Explizite **materielle gesetzliche Regelungen** zu variablen Entgeltsystemen sind nur sehr **punktuell** vorhanden (wie etwa zu Provisionen und Gewinnbeteiligung im AngG) und ziehen **kaum zwingende Mindeststandards** ein.
- Abschluss bzw Änderung entsprechender Regelungen im **Arbeitsvertrag** sind zwar nur mit Zustimmung der einzelnen AN möglich – aber Problematik: **Erpressbarkeit** auf individueller Ebene (bis hin zur Änderungskündigung).

- Daher ist ein **Rückgriff** auf allgemeine zivilrechtliche Regelungen - § 879 ABGB – notwendig. Das bewirkt große Rechtsunsicherheit, da Gerichte im Einzelfall **nach Billigkeit** entscheiden.

Einschätzung Betriebsvereinbarungstatbestände

- **Kollektivverträge** regelten bislang vor allem die klassischen Akkordlöhne iS § 96 Abs 1 Z 4 ArbVG. Nunmehr werden verstärkt auch andere Formen variablen Entgelts auf Kollektivvertragsebene geregelt.
- Gesetzliche **Betriebsvereinbarungstatbestände** sind – historisch gewachsen – nur punktuell und lückenhaft vorhanden. Erschwerend kommt hinzu, dass in der Praxis meist Mischungen verschiedener Modelle vorliegen.



ANHANG

DIN EN 614-2³

Inhaltsverzeichnis

Nationales Vorwort.....	2
Vorwort	4
Einleitung	5
1 Anwendungsbereich	6
2 Normative Verweisungen	6
3 Begriffe	6
4 Grundsätze der Aufgabengestaltung	6
4.1 Merkmale gut gestalteter Arbeitsaufgaben der Operatoren	7
4.2 Methodik der Aufgabengestaltung in Bezug auf die Gestaltung von Maschinen	8
4.2.1 Festlegung von Gestaltungszielen.....	11
4.2.2 Funktionsanalyse	12
4.2.3 Funktionszuordnung.....	12
4.2.4 Spezifikation der Arbeitsaufgaben	13
4.2.5 Zuweisung von Arbeitsaufgaben an die Operatoren.....	14
4.3 Bewertung der Arbeitsaufgabengestaltung.....	14
5 Gestaltungsprozess	16
Anhang A (informativ) Wechselwirkungen zwischen der Gestaltung von Maschinen, Arbeitsaufgaben und Arbeitstätigkeiten (job design)	17
A.1 Einleitung.....	17
A.1.1 Gute Gestaltung von Arbeitstätigkeiten.....	17
A.2 Merkmale gut gestalteter Arbeitstätigkeiten und deren Bedeutung für den Gestaltungsprozess	19
A.2.1 Erfahrungen und Fähigkeiten des Operators	19
A.2.2 Sinnvolle Ganzheitlichkeit	19
A.2.3 Beitrag zum Gesamtergebnis	19
A.2.4 Abwechslung.....	19
A.2.5 Autonomie	19
A.2.6 Lernmöglichkeiten.....	19
A.2.7 Rückmeldung	19
A.2.8 Über- und Unterforderung	20
A.2.9 Repetitivität	20
A.2.10 Kontaktmöglichkeiten	20
A.3 Möglichkeiten der Umgestaltung von Arbeitstätigkeiten	20
A.3.1 Arbeitswechsel, Arbeitserweiterung und Arbeitsbereicherung	20
A.3.2 Arbeitsgruppen und Teams.....	20
A.3.3 Partizipative Gestaltung.....	21
A.3.4 Managemententwicklung	21
Anhang B (informativ) Erläuterndes Beispiel: Gestaltung einer Bohrmaschine.....	22
B.1 Einleitung.....	22
B.2 Festlegung von Gestaltungszielen	22
B.3 Funktionsanalyse.....	23
B.4 Funktionszuordnung	24
B.5 Spezifikation der Arbeitsaufgabe.....	26
Anhang ZA (informativ) Abschnitte in dieser Europäischen Norm, die grundlegende Anforderungen oder andere Vorgaben von EU-Richtlinien betreffen	30

³ ÖNORMEN sind geschützte Werke im Sinne des Urheberrechtsgesetzes und des Normengesetzes 1971.
Kontaktperson: **Elisabeth Fehrer** Telefonnummer (+43 1) 213 00-329

ReferentInnen

(in alphabetischer Reihenfolge)

Mag Gerda Heilegger

AK Wien, Abteilung Sozialpolitik
Prinz Eugenstr. 20-22, 1040 Wien
Tel.: 01 / 501 65 – 2724
Gerda.HEILEGGER@akwien.at

geboren: 10. Oktober 1971
1990 - 1992 Kolleg für technische Chemie
1992 – 1996 Studium der Rechtswissenschaften
1996 – 2003 Assistentin am Institut für Zivilrecht
Seit November 2003 bei der AK Wien beschäftigt

Laufend Vorträge und Publikationen zu arbeitsrechtlichen Themen, Beratungen, Gesetzesstellungnahmen, Sozialpartnerverhandlungen, Rechtsgutachten sowie rechtswissenschaftliche Grundlagenarbeit.

Univ. Doz. Dr. Paul Kolm

geboren 1942, Studien in Chemie, Philosophie, Soziologie und Politikwissenschaften, mehrjährige freiberufliche Tätigkeit als Industriesoziologe, 1974 - 1977 für die Studiengruppe "Automation und industrielle Arbeitnehmer", seit 1977 in der Gewerkschaft der Privatangestellten tätig, Leiter der Abteilung Arbeit und Technik
Dozent am Institut für Gestaltungs- und Wirkungsforschung der TU Wien, Forschung und Beratung zur Gestaltung von Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, EDV-Einsatz, Telearbeit, Lohnsystemen.

Dr. Richard Leutner

Leitender Sekretär des Österreichischen Gewerkschaftsbundes für den Bereich Grundsatz

geboren: 10. Juni 1955 in Wien
Studium der Rechtswissenschaften
1979 - 1980 Sozialpolitische Abteilung der Arbeiterkammer Wien
ab 1980 Mitarbeiter im Sozialpolitischen Referat des ÖGB
1986 - 1997 Leiter des Sozialpolitischen Referates des ÖGB
seit März 1997 Leitender Sekretär des ÖGB für den Bereich Grundsatz
ab 1989 Erster Vizepräsident des Hauptverbandes der österreichischen Sozialversicherungsträger
1991 - 1997 Präsident des Hauptverbandes der österreichischen Sozialversicherungsträger
Juli 2004 - Okt. 2006 Abgeordneter zum Nationalrat

Johannes Linsmaier

geboren 12. März 1955 in Wels
Erlerner Beruf Büromaschinenmechaniker,
Weiterbildung in Elektronik und Radio und Fernsehtechnik
Seit 1974 in der voestalpine beschäftigt als Elektroniker
Seit 1986 Arbeiterbetriebsrat und seit 2000 BRV Stv.
Fachthemen:
Arbeitszeit, Lohn, KVP, altersgerechtes Arbeiten

Dr. Wilfried Pecka

Bezirksdirektor der Generali Versicherung AG
Filiale 1020 Wien, Praterstraße 43
Tel (1) 216 89 51, 0699 / 11 827 397
e-mail: wilfried@pecka.at
<http://www.pecka.at>

Versicherungs- und Finanzdienstleistungsberater bei der Generali Versicherung
Studium der Rechtswissenschaften
Hochschullehrgang für Werbung und Verkauf an der Wirtschaftsuniversität Wien
Zentralbetriebsrat der Generali Versicherung-AG
Europäischer Betriebsrat im Generali-Konzern

Prof Dr Eberhard Ulich

Prof. Dr. phil. habil., Dr. rer. nat. h.c., Studium der Psychologie mit Diplom 1954 und Promotion 1955 an der Universität München. 1955 bis 1957 Assistent am Max-Planck-Institut für Arbeitsphysiologie Dortmund. Bis 1965 Assistent und Lehrbeauftragter, Universität München. Bis 1967 Privatdozent TH München, bis 1969 wiss. Rat und Professor TU Berlin. Bis 1972 Ordinarius für Psychologie, Deutsche Sporthochschule Köln und Honorarprofessor Universität Heidelberg. Von 1972 bis 1997 Ordinarius für Arbeits- und Organisationspsychologie, ETH Zürich, Direktor des Instituts für Arbeitspsychologie, von 1991 bis 1998 zusätzlich Leiter des Zentrums für Integrierte Produktionssysteme der ETH. Seit Oktober 1997 Seniorpartner des Instituts für Arbeitsforschung und Organisationsberatung. Seit 2000 wissenschaftlicher Leiter des Europäischen Unternehmensnetzwerkes 'Enterprise for Health'. Seit 2003 Präsident der Stiftung Arbeitsforschung. Seit 1995 Honorarprofessor der Universität Potsdam, seit 1997 Beratender Professor der Tongji Universität Shanghai. ca. 500 Publikationen. Hauptwerke: Ulich, E. Arbeitspsychologie (6. Auflage 2005), Zürich: vdf Hochschulverlag/ Stuttgart: Schäffer-Poeschel. Ulich, E. & Wülser, M.: Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven (2.Auflage 2005). Wiesbaden: Gabler