

SOZIALPARTNERSCHAFT IM SPANNUNGSFELD VON UNTERNEHMERISCHER DYNAMIK UND SOZIALER SICHERHEIT

KONZEPTIONELLE ASPEKTE UND ERFAHRUNGEN BEI DER ENTWICKLUNG EINES
GESAMTARBEITSVERTRAGES IN DER HOLZBAUBRANCHE

OLIVER STROHM

201

In diesem Beitrag werden konzeptionelle Aspekte sowie Erfahrungen dargestellt, die im Rahmen von sozialpartnerschaftlichen Aushandlungsprozessen bzw. bei der Entwicklung von Gesamtarbeitsverträgen von Relevanz sind. Im Anschluss an eine grundsätzliche Einordnung der Thematik wird am Beispiel von Arbeitszeit- und Lohnmodellen zunächst aufgezeigt, wie unternehmerische Dynamik und soziale Sicherheit in Einklang gebracht werden können. Im Weiteren wird am Beispiel der schweizerischen Holzbaubranche dargestellt, welche Merkmale der Prozessgestaltung bei der Entwicklung von Gesamtarbeitsverträgen dazu beitragen können, dass selbst vor dem Hintergrund einer schwierigen Ausgangslage für Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretungen befriedigende Ergebnisse und Perspektiven resultieren.



1 Ausgangslage

Die wirtschaftliche Situation ist aktuell in verschiedenen schweizerischen Branchen und Unternehmen – ähnlich wie in vergleichbaren europäischen Ländern – u.a. durch die folgenden Bedingungen geprägt:

- Verbesserte Ertragssituation und -potentiale der Unternehmen
- Anhaltender Wettbewerbsdruck mit der Folge weiterführender Rationalisierung und Automatisierung bzw. Kostenoptimierung
- Hohe Anforderungen an Innovativität, Prozess- und Produktqualität
- Erhöhter Bedarf an qualifizierten und flexibel einsetzbaren Mitarbeitenden

Mit diesen und weiteren Rahmenbedingungen geht in der Schweiz ein Arbeitsmarkt einher, der u.a. durch eine tiefe Arbeitslosenquote, ein vergleichsweise hohes Lohnniveau und ein eher angespanntes Angebot an Arbeitskräften verschiedener Be-

rufs- und Funktionsgruppen gekennzeichnet ist. Vor dem Hintergrund der bilateralen Vereinbarungen der Schweiz mit der Europäischen Union findet zusätzlich eine Entwicklung in der Richtung statt, dass vermehrt Beschäftigte und Unternehmen aus dem europäischen Raum in der Schweiz tätig sind.

Die skizzierten Bedingungen sind – mit Ausnahme der bilateralen Verträge – nicht neu, sondern teilweise eher traditionsreiche bzw. langjährige Begleiter oder auch Ergebnisse der schweizerischen Wirtschaftsentwicklung und -politik. Die Sozialpartnerschaft in der Schweiz und die in diesem Rahmen vereinbarten Gesamtarbeitsverträge (in Deutschland: Tarifverträge) haben diesbezüglich bislang mehrheitlich positive Akzente gesetzt bzw. Standortvorteile gefördert. Jeder vierte Beschäftigte ist in der Schweiz in einer Gewerkschaft oder einem gewerkschaftsähnlichen Verband organisiert. Artikel 28 der Bundesverfassung zur Koalitionsfreiheit hält in diesem Zusammenhang die folgenden Punkte fest:

1. „Die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber sowie ihre Organisationen haben das Recht, sich zum Schutz ihrer Interessen zusammen zu schließen, Vereinigungen zu bilden und solchen beizutreten oder fernzubleiben.
2. Streitigkeiten sind nach Möglichkeit durch Verhandlung oder Vermittlung beizulegen.
3. Streik und Aussperrung sind zulässig, wenn sie Arbeitsbeziehungen betreffen und wenn keine Verpflichtungen entgegenstehen, den Arbeitsfrieden zu wahren oder Schlichtungsverhandlungen zu führen.“

Die Tradition der schweizerischen Sozialpartnerschaft ist durch die Vereinbarung und Wahrung der Friedenspflicht gekennzeichnet. In den letzten Jahren hat sich jedoch das diesbezügliche Klima verschärft. Dies hat jedoch nicht oder bislang noch nicht zu einer markanten Zunahme von Konflikten und Ausfalltagen infolge von Streiks geführt (vgl. seco 2004). Einzelne Ereignisse (z.B. Streik bei Swissmetall, im Tunnelbau, im Hochbau), Aussagen und Aktivitäten von Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretungen sowie Verläufe von GAV-Verhandlungen (z.B. Baubranche) haben allerdings den Eindruck verstärkt, dass auch die Sozialpartnerschaft in der Schweiz vor neuen Herausforderungen steht.

Dabei stehen aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmerperspektive die beiden folgenden, sicherlich nicht neuen, jedoch neu akzentuierten Fragen im Raum:

- Wie kann der unternehmerische Erfolg im internationalen Kontext mit flexiblen und kostenoptimierten Rahmenbedingungen erhalten sowie letztlich auch beschäftigungswirksam gestärkt werden (Arbeitgeberperspektive)?

- Wie kann das Ergebnis des unternehmerischen Erfolges, das im Wesentlichen durch die Beschäftigten erarbeitet wird, über sozial angemessene Arbeits- und Anstellungsbedingungen gerecht verteilt und damit nachhaltig erhalten und gestärkt werden (Arbeitnehmerperspektive)?

Im Rahmen des hier vorliegenden Beitrages werden über Konzepte aus den Arbeits- und Organisationswissenschaften, am Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung (iafob) gemachte Erfahrungen sowie ein Fallbeispiel aus der Holzbaubranche praktische Hinweise für eine die Perspektiven möglichst ausgleichende Beantwortung dieser beiden Fragestellungen gegeben und zur Diskussion gestellt.

203

2 Gesamtarbeitsverträge (GAV) als Antwort auf unternehmerische und soziale Spannungsfelder

Die in Abschnitt 1 genannten Fragestellungen zielen auf Spannungsfelder ab, in denen viele Unternehmen gegenüber dem Markt sowie auch in ihren Aushandlungsprozessen mit den Gewerkschaften stehen. **Abbildung 1** zeigt exemplarische Spannungsfelder, die diesbezüglich von hoher Relevanz und Tragweite sind und letztlich auch die Komplexität von unternehmerischem Handeln im Kontext von sozialer Verpflichtung und betriebswirtschaftlicher Überlebensfähigkeit widerspiegeln.

Gesamtarbeitsverträge (GAV) stellen ein wesentliches Instrument dafür dar, die Arbeits- und Anstellungsbedingungen in einer möglichst Interessen ausgleichenden, verbindlichen und zugleich flexiblen Form zu regeln.

Mitarbeiterorientierte Personalpolitik	Marktorientierte Unternehmenspolitik
Materieller und sozialer Wohlstand für die Mitarbeitenden	Nationale und internationale Wettbewerbsdynamik
Ausgewogene und objektive Entlohnung und Anreizsysteme	Leistungsdifferenzierung in der Entlohnung und in den Anreizsystemen
Zeitsouveränität für die Mitarbeitenden	Einsatzflexibilität durch die Mitarbeitenden
Beschäftigungssicherung	Kostenoptimierung
Verpflichtende Standards und eindeutige Regelungen	Unternehmerische Spielräume und Flexibilität

Abbildung 1: Exemplarische Spannungsfelder in Unternehmen und in der Sozialpartnerschaft

Tabelle 1: Themen und beispielhafte Fragestellungen von Gesamtarbeitsverträgen

Themenbereich	Beispielhafte Fragestellungen
Geltungsbereich	Für welche Unternehmen und Beschäftigten ist der GAV gültig?
Arbeitsverhältnis	Welches sind die Rechte und die Pflichten der Arbeitgeber und der Beschäftigten?
Arbeitszeit	Wie sind Normalarbeitszeit und Mehrarbeit definiert und geregelt?
Lohn und Zulagen	Nach welchen Prinzipien erfolgt die materielle Vergütung?
Sozialversicherung	Nach welchen Prinzipien funktioniert das soziale Sicherungssystem?
Bildung	Welche Formen der Aus- und Weiterbildung sind verbindlich?
Vollzug	Wie erfolgt die Sicherstellung der GAV-Umsetzung und -Einhaltung?
Sozialpartnerschaft	Welches sind die Rechte und Pflichten der Sozialpartner?

Über die Allgemeinverbindlichkeit solcher Verträge kann sichergestellt werden, dass diese Bedingungen für sämtliche Unternehmen und Beschäftigte einer Branche unabhängig von ihrem jeweiligen Organisationsgrad in Unternehmensverbänden oder Gewerkschaften Gültigkeit haben und damit u.a. wettbewerbsbezogen gleiche Voraussetzungen bestehen. In der Regel werden in solchen Gesamtarbeitsverträgen die in **Tabelle 1** dargestellten Aspekte und beispielhaften Fragestellungen geregelt.



Abbildung 2: Ebenen und mögliche Einflussbereiche von Gesamtarbeitsverträgen

Tabelle 1 macht deutlich, dass die personalpolitische Ausrichtung ganzer Branchen und der darin angesiedelten Unternehmen sowie auch die Arbeits- und letztlich Lebensverhältnisse der Beschäftigten durch solche Vertragswerke maßgeblich mit beeinflusst werden. In diesem Sinne fasst **Abbildung 2** die verschiedenen Ebenen und mögliche Einflussbereiche eines GAV zusammen.

Zu den relevanten Zusammenhängen verschiedener GAV-bezogener Themen wie z.B. Formen des Arbeitseinsatzes, der Arbeitszeitgestaltung, der Entlohnung sowie der Aus- und Weiterbildung auf Wirkgrößen auf den Ebenen Branche, Betrieb und Beschäftigte liegt eine Vielzahl empirischer Hinweise vor (vgl. dazu Ulich 2005).

Damit stellt sich bei der Entwicklung von Gesamtarbeitsverträgen die wesentliche Frage, mit welcher Perspektive ein GAV konzipiert und verhandelt wird. In diesem Zusammenhang bestehen grundsätzlich sehr verschiedene Perspektiven bzw. Fokussierungen, die eingenommen bzw. verfolgt werden können:

- GAV als ordnungspolitischer Rahmen (juristische Perspektive)
- GAV als materieller bzw. kostenbezogener Hebel (finanzielle Perspektive)
- GAV als arbeitspolitischer Kompromiss (politische Perspektive)
- GAV als Hebel zur Imagepflege (marketingbezogene Perspektive)
- GAV als Hebel zur branchen- und unternehmensbezogenen Innovation (systemische Perspektive)

Das Vorgehen und die Prozessarchitektur bei der Entwicklung und Verhandlung eines GAV hängen im Wesentlichen davon ab, welche dieser Perspektiven implizit oder explizit in den Vordergrund gestellt werden. Häufig zeichnen sich gerade schwierige Verhandlungsprozesse dadurch aus, dass von den Verhandlungspartnern unterschiedliche Einzelperspektiven fokussiert werden. Gemeinsam wahrgenommene, sozialpartnerschaftliche Verantwortung beginnt jedoch erst dann, wenn die Relevanz der verschiedenen Perspektiven akzeptiert wird und diese umsichtig Berücksichtigung finden.

In den folgenden beiden Abschnitten wird an den häufig sehr strittigen Punkten von GAV-Verhandlungen – der Arbeitszeitgestaltung und der Entlohnung – exemplarisch aufgezeigt, wie Lösungen im Sinne perspektivenübergreifender Ansätze konkret aussehen können.

3 Arbeitszeitgestaltung im Spannungsfeld von Flexibilität und Zeitsouveränität

Stereotyp betrachtet, wäre ein kapazitätsorientiertes, variables Vertrauensarbeitszeitmodell für die Arbeitgebervertretung und ein Arbeitszeitmodell mit reduzierten und zugleich festen Arbeitszeiten, bei dem jede Mehrstunde zur zuschlagspflichtigen Überstunde wird, für die Arbeitnehmervertretung der ideale Arbeitszeitansatz. Diese dichotome Vereinfachung verdeutlicht nicht mehr, als dass auch Arbeitszeitgestaltung mit verschiedenen Spannungsfeldern verbunden ist, die sich u.a. auf den Dimensionen (1) Kapazitätsangebotsorientierung versus Kapazitätsbedarfsorientierung, (2) Zeitsouveränität versus Einsatzflexibilität sowie (3) Zeitwohlstand versus materieller Wohlstand abbilden lassen.

Die Entwicklung und Erforschung von Arbeitszeitmodellen hat in den Arbeits- und Organisationswissenschaften eine lange Tradition. Dabei wurde u.a. der Zeitsouveränität, der Flexibilität, den Arbeitskosten und der Beschäftigungswirksamkeit von Arbeitszeitmodellen immer wieder große Aufmerksamkeit geschenkt (vgl. Ulich 2001, Ulich 2005).

Im Hinblick auf die genannten Zielgrößen hat sich u.a. gezeigt, dass Jahresarbeitszeitmodelle eine gute Möglichkeit beinhalten, perspektivenübergreifend zu wirken. Jahresarbeitszeitmodelle beinhalten das eigentlich einfache Prinzip, die Arbeitszeitbetrachtung und -abrechnung nicht auf den Tag, die Woche oder den

Tabelle 2: Potentiale von Jahresarbeitszeitmodellen

Mitarbeitendenbezogene Potentiale	Unternehmensbezogene Potentiale
<ul style="list-style-type: none"> Möglichkeit zur Anpassung der Arbeitszeit an den individuellen Tages-, Wochen- oder Jahresrhythmus 	<ul style="list-style-type: none"> Anpassungsflexibilität bei schwankendem Kapazitätsbedarf
<ul style="list-style-type: none"> Bessere Abstimmung von beruflichen, familiären und sozialen Bedürfnissen und Verpflichtungen 	<ul style="list-style-type: none"> Erhöhung der Betriebszeiten und der Dienstleistungsbereitschaft
<ul style="list-style-type: none"> Belastungsoptimierung 	<ul style="list-style-type: none"> Kostenoptimierung
<ul style="list-style-type: none"> Bessere Möglichkeiten und mehr Freiheitsgrade zur beruflichen Entwicklung und Weiterbildung 	<ul style="list-style-type: none"> Erhöhung von Arbeitsleistungen und Arbeitsqualität
<ul style="list-style-type: none"> Höhere arbeits- und aufgabenbezogene Autonomie und Verantwortung – als Einzelperson und als Team 	<ul style="list-style-type: none"> Höhere Motivation der Beschäftigten
<ul style="list-style-type: none"> Beiträge zur Beschäftigungssicherung 	<ul style="list-style-type: none"> Administrative Vereinfachungen

Monat zu beschränken, sondern auf das gesamte Kalender- oder Geschäftsjahr auszuweiten. **Tabelle 2** zeigt die möglichen Potentiale von Jahresarbeitszeitmodellen für die Mitarbeitenden und das Unternehmen.

Für die konkrete Ausgestaltung der Tages-, Wochen- und Jahresarbeitszeit gibt das schweizerische Arbeitsgesetz einen verbindlichen und zugleich flexiblen Rahmen vor. Insofern sind als Gegenstand von Verhandlungen zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretung im Rahmen eines Jahresarbeitszeitmodells u.a. die folgenden Fragen zu klären (vgl. auch **Tabelle 3**):

- Welches ist die jährliche Gesamtarbeitszeit in Stunden?
- Welches ist die tägliche und die wöchentliche Normalarbeitszeit?
- Bis zu welchen Zeitgrenzen werden Minus- und Plusstunden 1:1 auf das Jahresarbeitszeitkonto übertragen?
- Wie viele Minus- oder Plusstunden können am Ende des Jahres auf das nächste Jahr oder weitere Zeiträume übertragen werden?
- Welche Mehrstunden gelten als Überstunden und werden mit einem Zeit- oder Geldzuschlag gutgeschrieben?

207

Aus einem Jahresarbeitszeitansatz können weiterführende Entwicklungen in Richtung Mehr-Jahres-Arbeitszeit oder Lebensarbeitszeit abgeleitet werden. Dies gilt z.B. dann, wenn die Transfermöglichkeiten von Plusstunden am Ende eines Jahres offen gestaltet werden und über individuelle Zeitkonten Sabbaticals oder flexible Pensionierungsmodelle unterstützt werden können.

Tabelle 3: Exemplarische Spezifikationen eines Jahresarbeitszeitmodells

Gestaltungsaspekte	Spezifikationen		
Normalarbeitszeit	Jahresarbeitszeit 2080 h	Wochenarbeitszeit 40 h	Tagesarbeitszeit 8 h
Grenzen von Minus- und Plusstunden pro Tag	Minusstunden bis max. 6 h Arbeitszeit d.f. -2 h		Plusstunden bis max. 10 h Arbeitszeit d.f. +2 h
Grenzen von Minus- und Plusstunden pro Woche	Minusstunden bis max. 34 h Arbeitszeit d.f. -6 h		Plusstunden bis max. 46 h Arbeitszeiten d.f. +6 h
Grenzen von Minus- und Plusstunden pro Jahr	Maximale Minusstunden -100 h		Maximale Plusstunden +100 h
Überstunden mit Zuschlag	<ul style="list-style-type: none"> • Allgemein oder individuell genehmigte Arbeitseinsätze, die die definierten Grenzen an Plusstunden auf Tages-, Wochen- oder Jahresebene überschreiten 		

Im Weiteren hat es sich als sinnvoll erwiesen, wenn Jahresarbeitszeitmodelle über so genannte Ampel-Prinzipien gesteuert werden. Dies bedeutet, dass das individuelle Jahresarbeitszeitkonto über „grüne“, „gelbe“ oder als „rot“ definierte Zeitgrenzen überwacht wird und in Abhängigkeit vom Ampel-Status z.B. mit dem Vorgesetzten oder den Arbeitskolleginnen bzw. -kollegen die individuellen Arbeits- und Freizeiten in einer möglichst sinnvollen Modellumsetzung abgesprochen werden.

Vorliegende Erfahrungen zeigen, dass Jahresarbeitszeitmodelle im skizzierten Sinne einen sinnvollen Beitrag zu Zeitsouveränität, Flexibilität, Kostenoptimierung und Beschäftigungswirksamkeit leisten und damit auch Ausdruck einer ausgewogenen Sozialpartnerschaft sein können (vgl. u.a. Baillod et al. 1997). Dabei ist jedoch auch ein Zusammenhang zur Entlohnung gegeben, der im nächsten Abschnitt thematisiert wird.

4 Lohnsysteme im Spannungsfeld von Anforderungs- und Leistungsorientierung und sozialer Gerechtigkeit

Die Anforderungen an gute Entlohnungssysteme sind vielfach beschrieben und benannt (vgl. u.a. Schanz 1991). In diesem Sinne sollten gute Lohnsysteme u.a.:

- individuellen Erfolg, den Teamerfolg und den Unternehmenserfolg positiv beeinflussen können
- Anreize für die Kompetenzentwicklung, die Verantwortungsübernahme sowie die Einsatzflexibilität der Mitarbeitenden beinhalten
- die Zielorientierung und Leistungsmotivation der Mitarbeitenden fördern
- den sozialen und materiellen Anforderungen und Verpflichtungen der Mitarbeitenden Rechnung tragen
- die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens erhalten
- der subjektiv erlebten Entlohnungsgerechtigkeit Rechnung tragen
- Perspektiven für Entwicklung, Laufbahn und Karriere der Mitarbeitenden aufzeigen.

Auch diese Anforderungen sind in sich nicht widerspruchsfrei, sondern u.a. mit den Spannungsfeldern (1) Existenzsicherung versus Markt- und Wettbewerbsdynamik, (2) Ausgewogenheit und Kalkulierbarkeit versus Leistungsdifferenzierung und Variabilität sowie (3) Objektivität und Begründbarkeit versus Handhabbarkeit verbunden.

Insofern setzt die Entwicklung guter, sozialpartnerschaftlich orientierter Entlohnungssysteme einen Prozess voraus, bei dem verschiedene Schritte durchlaufen und die dabei jeweils relevanten Fragen beantwortet werden (vgl. **Kasten 1**).

Kasten 1: Schritte, Fragestellungen und Zwischenergebnisse bei der Entwicklung eines Entlohnungssystems

Welche Zielsetzungen sollen mit dem neuen Lohnsystem erreicht werden?

Was soll den Mitarbeitenden mit dem neuen Lohnsystem signalisiert werden?

– Formulierung von Leitsätzen für das neue Lohnsystem

Welche Komponenten sollen in dem neuen Lohnsystem mit Blick auf die formulierten

Zielsetzungen und Leitsätze Berücksichtigung finden?

Was soll mit den einzelnen Komponenten erreicht werden?

Wie sollen die verschiedenen Komponenten gewichtet werden?

– Formulierung eines Grundkonzeptes für das neue Lohnsystem

Wie sollen die einzelnen Komponenten des Lohnsystems festgelegt und bewertet werden?

Welche Kriterien sollen in den einzelnen Komponenten berücksichtigt werden?

– Formulierung eines spezifizierten Lohnsystems

Welche Regeln und Formalismen sind für die Anwendung und Handhabung des Lohnsystems im Sinne der formulierten Zielsetzungen und Leitsätze zu berücksichtigen und einzuhalten?

– Formulierung eines Reglements für die Anwendung und Handhabung des neuen Lohnsystems

209

Mit dieser Prozesslogik ist der Anspruch verbunden, dass das Entlohnungssystem über eine entlohnungspolitische Perspektive konzipiert und konkretisiert wird und die angesprochenen Spannungsfelder dabei systematisch reflektiert und ausgewogen reduziert werden.

Einen konzeptionellen Kernpunkt stellt dabei immer die Frage dar, welche Komponenten und damit verbundenen Ziele wie auch welche Bewertungskriterien in einem Entlohnungssystem konkret zur Anwendung kommen sollen. **Tabelle 4** gibt einen Überblick über die möglichen Komponenten eines Entlohnungssystems.

Tabelle 4 verdeutlicht, dass nicht alle diese Komponenten – die um weitere ergänzt werden könnten – u.a. im Sinne der Handhabbarkeit und Nachvollziehbarkeit Bestandteile eines Lohnsystems sein können. Vielmehr kommt es im Rahmen von sozialpartnerschaftlichen Verhandlungen darauf an, diesbezüglich zielgerichtete Entscheidungen zu treffen. In diesem Zusammenhang bleibt nochmals zu betonen, dass nur eine gemeinsam getragene lohnpolitische Ausrichtung dafür eine fundierte Basis bieten kann.

Abbildung 3 zeigt verschiedene schematische Lohnmodellbeispiele, die in diesem Sinne unterschiedlich konzipiert sind und damit auch eine jeweils spezifische lohnpolitische Grundhaltung zum Ausdruck bringen.

Tabelle 4: Mögliche Komponenten und damit verbundene Ziele und Kriterien in einem Lohnsystem

Komponenten	Relevante Ziele	Relevante Bewertungskriterien
Funktion	<ul style="list-style-type: none"> Anforderungsgerechte Besetzung relevanter Arbeitsfunktionen Gerechte Honorierung relevanter Arbeitsfunktionen 	<ul style="list-style-type: none"> Anforderungen bei der Arbeit Belastungen bei der Arbeit Verantwortung bei der Arbeit
Erfahrung in Beruf und Funktion	<ul style="list-style-type: none"> Sicherstellung von berufs- und funktionsspezifischem Know-how Erhalt von erfahrenen Mitarbeitenden 	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl Jahre in Beruf und Funktion Nachweislich realisierte Erfahrungsschritte
Einsatzflexibilität bzw. Polyvalenz	<ul style="list-style-type: none"> Förderung der aufgaben- und rollenbezogenen Einsatzflexibilität Förderung der Anreize zur „on the Job“-Qualifizierung 	<ul style="list-style-type: none"> Nachweisbare Kompetenz in der Erfüllung verschiedener Aufgaben, Arbeitsrollen und/oder Arbeitsprozesse
Individuelle Leistung	<ul style="list-style-type: none"> Förderung von individueller Leistung Honorierung von und Feedback zu individuellen Leistungsunterschieden 	<ul style="list-style-type: none"> Quantitative und qualitative Leistungskriterien Arbeits- und Sozialverhalten auf individueller Ebene
Teamerfolg	<ul style="list-style-type: none"> Förderung von interner Kooperation und Zusammenarbeit Förderung von Teamleistung und Teamerfolg 	<ul style="list-style-type: none"> Teambezogene Leistungskriterien in qualitativer und quantitativer Hinsicht Arbeits- und Sozialverhalten auf teambezogener Ebene
Bereichs-/ Unternehmenserfolg	<ul style="list-style-type: none"> Förderung von teamübergreifender Kooperation und Zusammenarbeit Förderung von teamübergreifender Leistung und Erfolg 	<ul style="list-style-type: none"> Bereichs- und/oder unternehmensbezogene Leistungskriterien in qualitativer und quantitativer Hinsicht

(1) Individuumorientiertes Lohnsystem	(2) Teamorientiertes Lohnsystem	(3) Team- und bereichsorientiertes Lohnsystem
Leistung Individuum 10%	Leistung Team 15%	Leistung Bereich 15%
Erfahrung 20%	Einsatzflexibilität 25%	Leistung Team 15%
Funktion 70%	Funktion 60%	Funktion 70%

Abbildung 3: Schematische Darstellung verschiedener Lohnsysteme (die Prozentangaben repräsentieren die Gewichtung der Komponenten)

Aus **Abbildung 3** ist ersichtlich, dass im Lohnsystem (1) die individuelle Perspektive und damit neben der Funktion die individuelle Erfahrung und die individuelle Leistung in den Vordergrund gestellt werden. Damit kann u.a. die Gefahr verbunden sein, dass kollektive und kooperative Prozesse bzw. diesbezügliche Kulturmechanismen im Unternehmen vernachlässigt werden. Lohnsystem (2) repräsentiert dagegen ein typisches Beispiel einer Entlohnungsform, bei der über die Funktion sowie die rollenbezogene Einsatzflexibilität und den Teamerfolg die Arbeit in konstant zusammengesetzten Teams unterstützt werden kann. Damit kann u.a. die Gefahr verbunden sein, dass individuelle Einzelbeiträge zu wenig gefördert sowie Gruppennormen und Gruppendynamiken einen zu starken Einfluss nehmen. Lohnsystem (3) könnte z.B. in einem Unternehmen eingesetzt werden, bei dem vor allem in team- und bereichsbezogenen Projekten gearbeitet wird. Hier könnte die Gefahr bestehen, dass der individuelle Fokus und die individuelle Entwicklung zu kurz kommen. Selbstverständlich kann den genannten Gefahren z.B. über individuelle oder teambezogene Sonder- oder Spontanprämien begegnet werden. Es bleibt jedoch die Erfahrung und Erkenntnis zu berücksichtigen, dass spezifische Lohnsysteme und die darin berücksichtigten Komponenten – auch wenn sie vergleichsweise eher gering gewichtet werden – einen wesentlichen Einfluss auf das gezeigte Verhaltensrepertoire und damit auf die Kultur im Unternehmen haben können.

211

Als grundsätzliches Fazit zu sozialpartnerschaftlich orientierten Lohnsystemen können die folgenden Punkte zusammengefasst werden:

- Das Lohnsystem sollte auf die Organisations- und Führungsformen bzw. die diesbezüglich relevante Philosophie im Unternehmen ausgerichtet sein
- Die Funktion und die damit verbundenen Anforderungen, Belastungen und Verantwortlichkeiten sollten die wesentliche Komponente in einem Lohnsystem darstellen (50–80%)
- Leistungsanteile auf den Ebenen Individuum, Team, Bereich sollten keinen zu kleinen, aber auch keinen zu großen Anteil (10–15%) bilden und dabei eine reflektierte Variabilität nach oben und unten aufweisen
- Der Unternehmenserfolg sollte als mögliche, zusätzliche Komponente außerhalb des vertraglich definierten Lohnrahmens als Erfolgsprämie Berücksichtigung finden
- Marktbezug sollte über entsprechende Marktvergleiche in regelmäßigen Zeitabständen hergestellt und z.B. über spezifische Marktzulagen Berücksichtigung finden

Grundsätzlich ist in diesem Zusammenhang auch die arbeitswissenschaftliche Erkenntnis zu berücksichtigen, dass Lohnmodelle mit variablen Anteilen und tendenzieller Honorierung über dem Marktlohn ein Unterscheidungsmerkmal erfolgreicher Unternehmen darstellen können (vgl. z.B. Pfeffer 1998). Diese Forderung ist insbesondere auch dann berechtigt, wenn, z.B. über eine konsequente Anwendung eines Jahresarbeitszeitmodells, Produktivitätspotentiale genutzt werden. Punkt 1 des Fazits legt im Weiteren auch nahe, dass im Rahmen von lohnsystembezogenen Verhandlungen auch Optionen eröffnet werden, die von den Unternehmen z.B. größen- und/oder organisations- und führungsformabhängig genutzt werden können.

212 Nachdem in den Abschnitten 3 und 4 konzeptionelle Lösungsansätze für sozialpartnerschaftlich ausgewogene Verhandlungsergebnisse am Beispiel von Arbeitszeit- und Lohnsystemen aufgezeigt wurden, soll es im nächsten Abschnitt vor allem darum gehen, der Prozessgestaltung bei GAV-Verhandlungen erhöhte Aufmerksamkeit zu schenken. Dies erfolgt am konkreten Fallbeispiel der Entwicklung eines GAV für die schweizerische Holzbaubranche.

5 Zukunftsweisende Gesamtarbeitsverträge als Ergebnis von Prozessarchitektur und Prozessqualität

Die schweizerische Holzbaubranche repräsentiert ca. 1'000 Unternehmen mit ca. 10'000 Beschäftigten. Vor dem Hintergrund einer Lösung zum flexiblen Altersrücktritt (FAR) trat der Arbeitgeberverband Holzbau Schweiz – Verband Schweizer Holzbau-Unternehmungen – im Jahre 2003 aus dem Baumeisterverband und dem allgemeinverbindlichen Landesmantelvertrag aus. Im Jahre 2004 wurde ein Neubeginn in der Sozialpartnerschaft inkl. Entwicklung eines neuen GAV lanciert. Diese durch den Präsidenten von Holzbau Schweiz als Macht- und Prozesspromotor sehr aktiv vorangetriebene Initiative war mit dem Gedanken verbunden, die Sozialpartnerschaft neu auf eine perspektivenübergreifende und gemeinsam getragene Basis zu stellen. Damit sollten u.a. Innovationen und verbesserte Rahmenbedingungen für diese wettbewerbsbezogen strapazierte Branche und die darin angesiedelten Betriebe erreicht werden. Dieser Prozess erwies sich u.a. vor dem Hintergrund der beschriebenen Geschichte und einer auf dem Nullpunkt angelangten Vertrauensbasis als sehr schwierig und Energie fordernd.

Dennoch konnte trotz verschiedener Schlaufen und Umwege erreicht werden, dass Holzbau Schweiz sowie die Arbeitnehmerverbände Baukaderverband, KV Schweiz, SYNA und Unia im Jahre 2006 einen zukunftsweisenden GAV für die Branche unterschrieben haben. Im Folgenden werden ausgewählte Prozessaspekte dar-

gestellt, die sich als Erfolgsfaktoren für dieses keineswegs zwingend zu erwartende Ergebnis erwiesen haben.

5.1 Fokus auf Vertrauen und gemeinsame Verantwortung

Der Startpunkt des Prozesses erfolgte in der Form, dass neben einer Reflexion der gemeinsamen Vergangenheit und den dabei relevanten Erfahrungen u.a. ein zukunftsweisendes Leitbild für die Sozialpartnerschaft im schweizerischen Holzbau formuliert wurde. Dazu lieferte Holzbau Schweiz zunächst einen Entwurf, der von den zu diesem Zeitpunkt beteiligten Arbeitnehmerverbänden Baukaderverband und SYNA reflektiert, angepasst und schließlich akzeptiert wurde. In diesem Leitbild wurden im Wesentlichen die Werte, die Zusammenarbeitsformen, die Leistungen und die Mittel einer konstruktiven und gemeinsam getragenen und verantwortlichen Sozialpartnerschaft für die Branche, die darin angesiedelten Unternehmen und die darin tätigen Beschäftigten festgehalten. Dazu gehörte auch die zentrale Vereinbarung, dass im Rahmen des neuen GAV kein Sozialabbau stattfinden wird, sondern dass materielle Veränderungen in ihrer Gesamtbilanz eine soziale Ausgewogenheit beinhalten und mindestens auf dem gleichen Niveau wie dem gekündigten Landesmantelvertrag angesiedelt sein müssten.

Dieses Leitbild stellte eine wesentliche Richtschnur für die anstehenden Auseinandersetzungen und Verhandlungen dar und bot auch eine wichtige Legitimation für die Prozessmoderation. Dabei zeigte sich jedoch auch, dass ein solcher normativer Start anspruchsvoll ist und große Hartnäckigkeit verlangt, damit die beteiligten Seiten z.B. nicht nach der ersten Zusammenkunft auf der Ebene von Schuldzuweisungen und/oder materiellen Aspekten bestimmter Zulagen stecken bleiben.

5.2 Konzeptionelle Fragestellungen vor materiellen Details

In Anknüpfung an den zuletzt genannten Aspekt war ein weiteres Merkmal der Verhandlungsphilosophie von großer Relevanz: Die ersten Verhandlungsrunden wurden vor allem dafür verwendet, die konzeptionellen Fragen, Optionen und Vorstellungen im Hinblick auf wichtige Themen wie Arbeitszeit, Lohn, Vollzug zu klären. Dabei wurde eine sinnvolle Top-down-Strategie verfolgt, bei der im Hinblick auf die wesentlichen Bestandteile des GAV die strategisch relevanten Fragen vor den materiellen Aspekten ausgehandelt wurden. Auch dieser Ansatz verlangt eine hohe Disziplin bzw. die klare Haltung, das viel zitierte „Fleisch am Knochen“ für eine gewisse Zeit bewusst beiseite zu legen. Mit diesem Ansatz war jedoch auch der Vorteil verbunden, die u.a.

in Kapitel 3 und 4 dargelegten Optionen bei der Lohn- und Arbeitszeitgestaltung systematisch zu vertiefen und diesbezüglich gemeinsam getragene Entscheidungen zu treffen. Im Weiteren wurde damit auch eine vereinfachte und letztlich anschlussfähige GAV-Struktur unterstützt, bei der die grundsätzlichen Themen, Mechanismen und Prinzipien im Haupttext des GAV und die relevanten materiellen Details im Anhang dokumentiert wurden. Diese Struktur wurde über sehr anschauliche Bilder und Tabellen unterstützt, die letztlich auch dazu beigetragen haben, dass die wesentlichen Zielgruppen des GAV – die Unternehmer, die Führungskräfte und die Mitarbeitenden der Holzbauunternehmen – die Inhalte ihres GAV und damit auch ihre Arbeits- und Anstellungsbedingungen nachvollziehbar einordnen können.

5.3 Bezug zur Basis

Ein wesentliches Prozessmerkmal dieser GAV-Verhandlungen war auch ein hoher Bezug zur Basis. Dies wurde einerseits über die etablierten Verbandsstrukturen und -gremien wie auch über den Einbezug von Vertretern der Unternehmen und der Beschäftigten in die Verhandlungen sichergestellt. Im Weiteren waren die Ergebnisse einer Branchenbefragung unter den Beschäftigten der Holzbaubranche zu Beginn des gesamten Prozesses eine wichtige Informationsquelle. Im Rahmen dieser Befragung wurden die Zufriedenheit mit den aktuellen Arbeits- und Anstellungsbedingungen erhoben sowie mögliche Optionen zukünftiger GAV-Lösungen durch die Beschäftigten evaluiert. Diese Befragung wurde durch ein neutrales externes, auf Befragungen spezialisiertes Institut durchgeführt.

Zudem wurden verschiedene Verhandlungsrunden bewusst in ausgewählten Holzbaubetrieben vor Ort durchgeführt. Dies beinhaltete auch, dass der jeweilige Unternehmer kurz seinen Betrieb präsentierte und bei einem Rundgang auch seine Anforderungen und Erwartungen im Hinblick auf einen neuen GAV darlegte.

Im Verlauf des Prozesses zeichnete sich ab, dass zur Erlangung der Allgemeinverbindlichkeit (AVE) ein Erfordernis darin besteht, dass 50% der Beschäftigten ihr „Ja“ zu dem neuen GAV abgeben. Das führte dazu, dass Vertreter von Holzbau Schweiz und Vertreter der Arbeitnehmerverbände in regional organisierten Informationsveranstaltungen und gemeinsam die Beweggründe und die Ergebnisse des neuen GAV präsentierten. Die Beschäftigten hatten schließlich vor Ort oder später die Möglichkeit, ihr Votum zu dem neuen GAV abzugeben. Diese Veranstaltungen hatten für die Gewerkschaft SYNA u.a. den erfreulichen Nebeneffekt, dass verschiedene Beschäftigte die Veranstaltungen und die dabei zum Ausdruck gebrachte Haltung zur Sozialpartnerschaft zum Anlass nahmen, in die SYNA einzutreten.

Darüber hinaus wurden von Holzbau Schweiz für die Unternehmer regional organisierte Schulungsveranstaltungen zum neuen GAV durchgeführt sowie auch verschiedene zielgerichtete Tagungen organisiert, in denen mit den Mitgliedern des Verbandes Themen wie Branchenentwicklung, Leistungs- und Qualitätskultur sowie Führung in Holzbauunternehmen vertieft diskutiert wurden.

5.4 Gezielte Prozessmoderation

Die Prozessmoderation bei den Verhandlungen erwies sich ebenfalls als wichtiger Gestaltungsfaktor. Die Rollenteilung erfolgte in der Form, dass die Sitzungsleitung jeweils vom Präsidenten Holzbau Schweiz wahrgenommen wurde; inhaltliche Inputs sowie eine Interessen ausgleichende Perspektiveneröffnung bei strittigen oder schwierigen Themen erfolgten in verschiedenen Verhandlungsrunden durch den Vertreter des iafoB. Die Prozessführung durch den Präsidenten von Holzbau Schweiz wurde von allen Seiten akzeptiert. Dies beinhaltete auch, dass von Holzbau Schweiz Sitzungen vorbereitet, Ergebnisse aufbereitet sowie weiterführende Schritte initiiert wurden. Mit diesem Engagement gingen eine effiziente Prozessgestaltung sowie eine gute „Taktung“ der relevanten Schritte einher. Die Unterstützung durch das iafoB bestand vor allem darin, vertrauensbildend zu wirken, erweiterte Lösungsoptionen zu diskutieren sowie in konfliktintensiven Situationen sachlich und ausgleichend zu wirken und damit letztlich inhaltliche Substanz und Zeit zu gewinnen. Die Wahrnehmung dieser Rolle erfolgte in konsequenter Neutralität und unter Berücksichtigung relevanter Prinzipien der Verhandlungsführung (vgl. Erbacher 2005).

215

Die skizzierten Aspekte trugen dazu bei, dass – wie bereits besprochen – ein neuer GAV für die Holzbaubranche zur Unterschriftsreife geführt werden konnte. Dieser GAV wurde am 1. November 2007 von der obersten exekutiven Behörde der Schweizerischen Regierung (vom Bundesrat) für allgemeinverbindlich erklärt. In diesem GAV sind neben alten und bewährten Ansätzen auch neue bzw. wegweisende Rahmenbedingungen für die Holzbaubranche festgehalten und formalisiert. Exemplarisch basiert das Arbeitszeitmodell auf einer Jahresarbeitszeit, das Lohnsystem setzt auf den Komponenten Funktion, Erfahrung und Leistung auf. Im Hinblick auf den Leistungsanteil steht es den Betrieben frei, diesen Anteil gleichmäßig oder nach einer individuellen Differenzierung auszuschütten. Diese Option ist u.a. vor dem Hintergrund der KMU-Struktur der Branche wichtig, in der viele Kleinunternehmen angesiedelt sind und in denen individuelle Leistungs-differenzierungen u.a. kontraproduktiv auf die Zusammenarbeit und die Kultur wirken könnten.

Der Vollzug baut auf einem 4-Säulen-Modell auf, bei dem neben klassischen Aufsichts- und Kontrollprinzipien ein Branchenlabel die Einlösung einer sozialverantwortlichen Rolle der Unternehmen honorieren soll. Zudem sollen wissenschaftlich fundierte Längsschnittuntersuchungen in der Branche dazu beitragen, relevante Erfolgsfaktoren zu identifizieren und diese bei weiterführenden Maßnahmen der Branchenentwicklung wie z.B. bei der Anpassung von GAV-Bestimmungen zielgerichtet zu nutzen.

6 Fazit und kritische Würdigung

Konstruktive Sozialpartnerschaft und die Vereinbarung ausgewogener Gesamtarbeitsverträge sind im Sinne volkswirtschaftlicher, betriebswirtschaftlicher und sozialer Ziele und Interessen wichtig und auch möglich. Diese Aussage soll dabei nicht für „faule“ Kompromisse stehen, sondern vielmehr zum Ausdruck bringen, dass sich unternehmerische Herausforderungen und würdige Lebensbedingungen für die Beschäftigten und ihre Familien auch in einer flexibilisierten und globalisierten Arbeits- und Wirtschaftswelt nicht ausschließen, sondern geradezu bedingen können. Dazu liefern u.a. Konzepte und Erkenntnisse aus den Arbeits- und Organisationswissenschaften seit Jahrzehnten eine fundierte Basis (vgl. im Überblick Ulich 2005).

Dies setzt jedoch voraus, dass die relevanten Interessenvertretungen in solchen Prozessen ein Rollenverständnis entwickeln, das nicht vor allem von Dogmen, Verbandspolitik und Medienwirksamkeit geprägt ist, sondern im Interesse der Unternehmen und deren Beschäftigten die Existenz verschiedener Perspektiven und Spannungsfelder akzeptiert und diese in ihrem Handeln als Interessenvertreter umsichtig berücksichtigt. Damit werden Interessenkonflikte zwar nicht beseitigt, es wird jedoch die Basis für konstruktive Regelungen gelegt.

Am Beispiel der schweizerischen Holzbaubranche konnte gezeigt werden, dass ein solcher Prozess selbst unter schwierigen Vorzeichen zu einem ausgewogenen und zugleich innovativen Ergebnis führen kann. Dabei hat sich im Hinblick auf die Prozessgestaltung sehr deutlich gezeigt, dass eine neutrale Begleitung sehr unterstützend sein kann; diese kann jedoch nur dann wirken, wenn die wesentlichen Interessenvertreter bzw. „Personen am Tisch“ an eine konstruktive Sozialpartnerschaft glauben können und wollen und ihr Rollenverhalten – wie angesprochen – an diesem Grundsatz ausrichten.

Literatur

- Baillod, J., Davatz, F., Luchsinger, C., Stamatiadis, M. & Ulich, E. (1996). Zeitenwende Arbeitszeit. Schriftenreihe Mensch – Technik – Organisation, Band 17. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Erbacher, E. (2005). Grundzüge der Verhandlungsführung. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Pfeffer, J. (1998). The human equation: building profits by putting people first. Boston: Harvard Business School Press.
- Schanz, G. (1991). Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung. Stuttgart: Poeschel.
- Seco (2004). Kollektive Arbeitsstreitigkeiten 1994–2003. Bern: seco.
- Ulich, E. (Hrsg.) (2001). Beschäftigungswirksame Arbeitszeitmodelle. Schriftenreihe Mensch – Technik – Organisation, Band 29. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Ulich, E. (2005). Arbeitspsychologie (6. Auflage). Zürich: vdf Hochschulverlag/Stuttgart: Schäffer-Poeschel.