

20.04.2007 – 11:00 Uhr

Frühjahrstagung der Angestellten Schweiz vom 20. April 2007 in Basel - Ein guter Lohn ist nicht alles!

Zürich (ots) -

Über den Lohn spricht man nicht und doch gibt es kaum etwas Interessanteres, als genau darüber zu sprechen! Nicht minder interessant ist es, über die Arbeitszufriedenheit zu diskutieren. Die Angestellten Schweiz taten an der Frühjahrstagung 2007 vom 20. April in Basel beides. Dem Thema entsprechend wurden hochkarätige Referentinnen und Referenten, die auf dem Gebiet forschen, eingeladen. Gastgeberin war Novartis Schweiz.

Angestellte haben zuerst einmal zwei Grundbedürfnisse: Sie möchten eine Arbeit, die sie zufrieden macht und sie wollen dafür einen guten, fairen Lohn. Doch so einfach, wie dies klingt, ist die Sache nicht, wie die Frühjahrstagung der Angestellten Schweiz gezeigt hat. Die Wahrnehmung der Angestellten ist nicht immer die gleiche wie die der Arbeitgeber und die zentrale Frage ist letztlich die nach dem Vertrauen. Patentrezepte, wie dieses gewonnen werden kann, gab es an der Tagung nicht, aber viele nützliche Hinweise.

Höhere Löhne grösserer Unternehmenserfolg? Diese provokative Frage stellte im ersten Referat Professor Dr. Thomas Schwarb von der Fachhochschule Nordwestschweiz. 1994 stellte Jeffrey Pfeffer aufgrund einer Untersuchung fest, dass ein Faktor für den Unternehmenserfolg hohe Löhne seien. Diese machten das Unternehmen für Arbeitnehmende attraktiver, senkten die Fluktuation und führten zu tieferen Lohnstückkosten. Zu ähnlichen Schlüssen kam in den Achtziger-Jahren die Effizienzlohntheorie. Auf der anderen Seite brachte eine Zufriedenheitsbefragung zu Tage, dass den Mitarbeitenden immaterielle Werte (z. B. der Arbeitsinhalt, Führung, Team) wichtiger sind als materielle. Warum wählen Stellenwechsler dann Stellen aus, bei denen sie in über 80% der Fälle einen höheren Lohn bekommen?, fragte Thomas Schwarb.

Um eine Antwort auf diese widersprüchlichen Ergebnisse zu bekommen, untersuchte er die Flexibilisierung der Löhne im Hinblick auf Leistungslohn, Erfolgs- und Kapitalbeteiligung. Die Zahl der Unternehmen, die solche Beteiligungen anbieten, hat in den letzten Jahren massiv zugenommen. Eine Untersuchung von Schwarb und Greiwe (2002) zeigte, dass sich die Gewinne bei Unternehmen mit Erfolgsbeteiligung deutlich positiver entwickelten als diejenigen der Unternehmen ohne Erfolgsbeteiligung. Eine andere Studie derselben Autoren (2003) ging der Frage nach, ob Mitarbeitende einen Leistungslohn bevorzugen oder nicht. Von denen, die keinen beziehen, wollten rund 45% auch keinen solchen. Aber noch etwas mehr, nämlich 46%, wünschten sich einen Leistungslohn. Bei den Mitarbeitenden mit Leistungslohn wollten hingegen rund 56% diesen behalten und nur ca. 37% wünschten ihn nicht mehr. Insgesamt wurde der Leistungslohn also eher positiv bewertet, dies u.a., weil die Mitarbeiter wussten, wie er zustande kommt und das Gefühl hatten, dass die Leistungen gerecht beurteilt werden. Wichtige Gründe waren aber auch die Meinung, dass ein Leistungslohn gerechter sei als keiner und dass dieser zu mehr Leistung ansporne.

Thomas Schwarb plädierte dafür, bei der Entlohnung der Mitarbeitenden strategische Überlegungen mit einfließen zu lassen. Die Ausgestaltung der Löhne müsse zur Unternehmensstrategie passen.

Abschliessend zog Thomas Schwarb das Fazit, dass ein Zusammenhang zwischen Lohnhöhe und Unternehmenserfolg zu vermuten sei. Er wies aber darauf hin, dass es stärkere Einflussfaktoren gebe, z. B. die Branche. Die Ausgestaltung der Entlohnung (Leistungslohn, Beteiligungen) habe ebenfalls einen Einfluss auf den Erfolg.

Leistungslohn und Erfolgsbeteiligung bei Novartis Der Leistungslohn und die Erfolgsbeteiligung stellten eine Herausforderung an die Unternehmenskultur und die Systematik dar, betonte der Leiter Novartis Schweiz, Michael Plüss. In der Novartis- Unternehmenskultur haben Werte und Verhaltensweisen wie Ausrichtung auf Resultate, Kunden- und Qualitätsorientierung, Kreativität und Innovation, Führungskompetenz oder Stärkung der Eigenverantwortlichkeit einen hohen Stellenwert. Das Leistungsmanagement hat u. a. zum Ziel, die Ziele der Mitarbeitenden nach den Unternehmenszielen festzulegen, die Ergebnisse zu vereinbaren, aber auch die individuellen Weiterbildungsbedürfnisse zu unterstützen. Der Erfolg wird nicht nur im Hinblick auf die Erreichung der Ziele, sondern auch der Werte und des Verhaltens gemessen.

Der Lohn besteht aus den Komponenten Grundgehalt, Bonus/Incentive und Zusatzleistungen. Der Bonus berechnet sich auf der Grundlage des Grundgehalts aus einem Zielprozentsatz, einem Multiplikator auf Grund der eigenen Leistung sowie einem Multiplikator auf Grund des Erfolgs der Division resp. Business Unit. Der Bonus kann bar oder (teilweise) in Form von Aktien bezogen werden. Rund die Hälfte der Mitarbeitenden bezieht Aktien und investiert damit nach den Worten von Michael Plüss in Novartis.

Besondere Zusatzleistungen bei Novartis sind u.a. eine Lohnfortzahlung bei Krankheit von bis zu 720 Tagen, eine weltweite Unfallversicherung (Prämie durch Arbeitgeber bezahlt), ein arbeitsmedizinischer Dienst, Familienzulagen, ein Mitarbeiterkonto mit Vorzugszins (1,5%) oder Kinderbetreuungsplätze.

Die Sozialpartnerschaft ist bei Novartis geprägt von gegenseitigem Vertrauen. Der Novartis Angestelltenverband NAV ist seit Jahren der bewährte Verhandlungspartner bei Lohnverhandlungen, aber auch bei Verhandlungen bezüglich Ferien, Arbeitszeit, Entschädigungen etc. Der NAV vertritt die Interessen der Angestellten wirkungsvoll.

Mit dem Bau des neuen Campus investiert Novartis in ein Arbeitsumfeld, das weltweit die besten Talente anziehen soll. Mit diesem Worten wies Michael Plüss zum Schluss auf die Zukunftsvision von Novartis hin.

Investition Vertrauen Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser, diesen Gemeinplatz stellte Professorin Dr. Margit Osterloh von der Universität Zürich zu Beginn ihres Referats in Frage. Speziell an Osterlohs Ansatz ist, dass sie die Vertrauens- mit der Motivationsforschung verbindet. So unterscheidet sie für die Vertrauensbildung eine extrinsische und eine intrinsische Motivation also eine innere Motivation und eine, die von aussen kommt. Extrinsisch motiviertes Vertrauen wird aufgebaut, indem man das Risiko unter Zuhilfenahme der Kenntnisse über die Dauer der Beziehung, die Reputation, die sozialen Rollen, die Stereotypen und die soziale Ähnlichkeit kalkuliert einschätzt. Bezüglich intrinsisch motiviertem Vertrauen kann festgestellt werden, dass vertrauensvolle Menschen nicht nur vertrauenswürdiger sind als misstrauische,

sondern auch bessere Fähigkeiten haben, die Vertrauenswürdigkeit anderer Personen korrekt einzuschätzen.

Margit Osterloh unterscheidet drei Arten von Vertrauensbeziehungen: Die Beziehung kann situations-, eigenschafts- oder identifikationsbasiert sein. Für die situationsbasierte Vertrauensbeziehung sind Kenntnisse über die Dauer der Beziehung und die Reputation wichtig. Bei der eigenschaftsbasierten Vertrauensbeziehung ist es die Einschätzung einer Person in Bezug auf ihre Kompetenzen, Integrität und ihr Wohlwollen. Die identifikationsbasierte Vertrauensbeziehung basiert auf gemeinsam geteilten Werten, Zielen und Bedürfnissen sowie auf wechselseitiger Sympathie und emotionaler Bindung. Eine eigenschaftsbasierte Vertrauensbeziehung wandelt sich langfristig in eine identifikationsbasierte.

Kontrolle und Vertrauen das muss kein Gegensatz sein, betonte Margit Osterloh. Kontrolle, das hätten Studien ergeben, könne die Leistung verringern wie auch erhöhen. Um eine Erhöhung zu erreichen, sei einfach die passende Kontrollform zu finden. Für eine situationsbasierte Vertrauensform empfiehlt Osterloh eine Ergebnis- oder Verfahrenskontrolle, für die eigenschaftsbasierte Vertrauensform eine unterstützende Verfahrenskontrolle oder eine Inputkontrolle und für eine identifikationsbasierte Vertrauensform eine Inputkontrolle oder soziale Kontrolle. Keine Kontrolle sei schlecht, denn ohne eine (unterstützende) Kontrolle gibt es auch kein glaubwürdiges Lob und kein Fordern und Fördern. Deshalb müsse es nicht heissen Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser, sondern Ist die Kontrolle gut, ist das Vertrauen besser.

Wenn das Vertrauen fehlt Resultate der Umfrage zur Arbeitszufriedenheit der Angestellten Schweiz Mitarbeitende möchten nicht nur Kritik hören, sondern gelegentlich auch ein Lob. Diese Folgerung stellte Werner Reimann, Leiter HR- Forschung bei Demoscope, an den Beginn seiner Ausführungen zu den Resultaten der Umfrage der Angestellten Schweiz zur Arbeitsplatzzufriedenheit, an der sich 3333 Mitarbeitende beteiligten. Dass sie mit ihrer Situation nicht zufrieden sind, äusserten die Befragten denn auch unverhohlen. Immerhin gestehen sie ihren Vorgesetzten zu, dass sie menschlich mit ihnen umgehen.

Stark kritisiert wird, dass sich die Mitarbeitenden von ihrem Umfeld nicht genügend in ihrem beruflichen Weiterkommen unterstützt fühlen. Sie hätten zwar mindestens zum Teil in der jüngeren Vergangenheit am Arbeitsplatz Neues lernen können, sie sind aber was die Zukunft betrifft wesentlich skeptischer. Allerdings schwingt da und dort zweifellos eine falsche Konsumhaltung mit, gab Werner Reimann die Kritik ein Stück weit zurück. Das Bewusstsein, dass man sich in der heutigen Arbeitswelt selber aktiv um sein berufliches Vorwärtskommen kümmern müsse, sei noch nicht überall in genügendem Ausmass vorhanden.

Das Arbeitsklima im Team bezeichnete eine Mehrheit als gut und den Lohn zumindest als akzeptabel aber wer ist denn schon völlig zufrieden mit dem Lohn? fragte Werner Reimann.

Ein Aspekt schneidet in der Umfrage erschreckend schlecht ab: Das Vertrauen in die Geschäftsleitung des Unternehmens. Über ein Drittel der Umfrageteilnehmenden verteilte den obersten Bossen ungenügende Noten. Nur noch wenige können mit Überzeugung sagen, dass sie stolz darauf sind, Mitarbeitende ihres Unternehmens zu sein. Und Freunden würden sie ihr Unternehmen schon gar nicht als Arbeitgeber empfehlen. Auch diese Qualitäten hängen statistisch gesehen mit dem

Vertrauen zusammen. Wie aber lässt sich Vertrauen gewinnen? Die Umfrage lässt Rückschlüsse darauf zu. Zum einen erwarten die Angestellten Informationen über Unternehmensentscheide in genügender Detailliertheit und zum richtigen Zeitpunkt. Zum anderen wünschen die Mitarbeitenden, dass man ihnen wieder das Gefühl gibt, dass ihre Arbeit von Bedeutung ist. Womit man wieder beim Anfang ist: Ein Lob, ein Zeichen von Anerkennung, das wollen die Mitarbeitenden. Wenn es gelingt, das Vertrauen in die Geschäftsleitung wieder herzustellen, ist vieles gewonnen, mit dieser Feststellung schloss Werner Reimann sein aufschlussreiches Referat.

Zufriedene Mitarbeitende sind Chefsache! Vital G. Stutz, der Geschäftsführer der Angestellten Schweiz, wies in seinem Abschlussreferat nochmals darauf hin, dass die Löhne der Mitglieder der Angestellten Schweiz zwar überdurchschnittlich seien, die Arbeitszufriedenheit aber offensichtlich unterdurchschnittlich sei. Was die Folgen dieser Unzufriedenheit sind, zeigten die Angestellten Schweiz Ende März anlässlich einer Medienkonferenz auf (Arbeitsplatzwechsel in der Schweiz). Basis war eine Studie der Universität St. Gallen im Auftrag der Angestellten Schweiz. Sie zeigte: Rund 10% der Angestellten wechseln jährlich den Job oder beabsichtigen, dies zu tun. Das ist für die Angestellten Schweiz klar zu hoch.

Warum sind so viele der Befragten unzufrieden mit ihrer Arbeit? Zum einen sind sicher die überdurchschnittlich qualifizierten Mitglieder der Angestellten Schweiz entsprechend kritisch und fordern, völlig zu Recht, gute Arbeitsbedingungen ein, sagte Vital Stutz. Auf der anderen Seite hätte das Vertrauen der Mitarbeitenden gelitten, weil sie dauernden Umstrukturierungen unterworfen seien sowie weil ihre Chefs dauernd wechselten, nur auf die eigene Karriere ausgerichtet seien und zudem schlecht kommunizierten. Wenn es keine verlässliche Firmenkultur mehr gibt und Entscheide nicht mehr nachvollziehbar sind, erstaunt es nicht, dass die Identifikation mit dem Unternehmen nachlässt, so Stutz. Oder, mit den Worten von Professorin Osterloh ausgedrückt dass die intrinsische Motivation schwindet.

Was ist zu tun? Schon aus eigenem Interesse müssen die Arbeitgeber weiterhin faire und gute Löhne bezahlen; zusätzlich sollen sie sich auch auf anderen Ebenen für die Mitarbeitenden einsetzen. Die Umfrage hat ja gezeigt, wo dies besonders gewünscht wird. Die Chefs müssen gegenüber ihren Angestellten ehrlich sein, sie müssen offen kommunizieren und vermehrt die Mitarbeiter im Auge haben und nicht nur ihre eigenen Bedürfnisse und den Aktienkurs. Denn letztlich haben es die Chefs in der Hand, dafür zu sorgen, dass die Mitarbeitenden zufrieden sind. Und nur mit motivierten Mitarbeitenden kann ein Unternehmen nachhaltig Erfolg haben.

Aber auch die Angestellten Schweiz wollen ihren Beitrag zur Verbesserung der Motivation ihrer Mitglieder leisten. Sie werden als Kompetenzzentrum noch grösseres Gewicht legen auf die kompetente Beratung der Mitglieder und diese in Lohnfragen sowie insbesondere bei der Weiterbildung unterstützen.

Für Rückfragen:
Hansjörg Schmid, Leiter Kommunikation, Natel 076 443 40 40

Die Angestellten Schweiz sind die stärkste Arbeitnehmerorganisation der Branchen Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie (MEM) und Chemie/Pharma. Rund 25 000 Angestellte sind Mitglied. Angestellte Schweiz entstand aus dem Zusammenschluss der beiden Verbände Angestellte Schweiz VSAM (MEM, gegründet 1918) und VSAC (Chemie, gegründet 1993).

Diese Meldung kann unter <https://www.presseportal.ch/de/pm/100006251/100530342> abgerufen werden.