



SGB Schweizerischer
Gewerkschaftsbund
USS Union syndicale
suisse
USS Unione sindacale
svizzera

Adresse Monbijoustrasse 61, 3007 Bern
Korrespondenz Postfach, 3000 Bern 23
Telefon 031/371 56 66
Telefax 031/371 08 37
E-Mail info@sgb.ch
Internet www.sgb.ch
PC/CCP 30-2526-3

Kollektive Lohnverhandlungen : Neue Herausforderungen für die Gewerkschaften

Eine empirische Untersuchung aus 10 Branchen
(avec un bref résumé en français)

Dossier 11

Eine Übersicht im Auftrag des
Schweizerischen Gewerkschaftsbundes

August 2001

von Daniel Oesch

INHALTSVERZEICHNIS

ZUSAMMENFASSUNG	3
RÉSUMÉ	8
Einleitende Bemerkungen	13
1. Die Lohnverhandlungen in den 90er Jahren: eine Kontextualisierung	14
1.1 Flexibilisierung und Verlagerung der Lohnabkommen in der Privatwirtschaft	14
1.2 Zweierlei GAV-Regelungen im öffentlichen Bereich	15
1.3 Die Spaltung der Arbeitnehmerverbände als institutionelle Schwächung	16
1.4 Problemstellung: die Dezentralisierung des Lohnbereiches	17
2. Die verschiedenen Ebenen der Lohnverhandlungen	18
2.1 Die Ebenen der kollektiven Lohnregulierung	18
2.2 Die Lohnregulierung auf Branchenebene	19
2.3 Die Organisation auf der Betriebsebene	19
2.4 Die Lohnverhandlungen auf Betriebsebene: eine Schwächung?	21
2.5 Die Lohnverhandlungen auf Betriebsebene: eine Chance?	22
2.6 Problemstellung: die verwaiste Betriebsebene	22
3. Die Absicherung mit Mindestlöhnen	24
3.1 Die unterschiedliche Bedeutung von Mindestlöhnen	24
3.2 Der Mindestlohnschutz auf Branchenebene	24
3.3 Freizügigkeitstaugliche Mindestlöhne mit Blick auf die Existenzsicherung?	25
3.4 Problemstellung: fehlende oder zu tiefe Mindestlöhne	26
4. Die Vorbereitung von Lohnverhandlungen	28
4.1 Die Vorbereitung von Lohnverhandlungen auf Verbandsebene	28
4.2 Die Vorbereitung von betrieblichen Lohnverhandlungen	28
4.3 Die Kriterien der Festlegung von Reallohnforderungen	29
4.4 Problemstellung: Wissen, Ressourcen und Koordination	30
5. Die Entwicklung des Teuerungsausgleiches: theoretische Überlegungen	32
5.1 Die Teuerungsklauseln im historischen Überblick	32
5.2 Die Entwicklung der Teuerungsklauseln in den Neunziger Jahren	33
5.3 Die Bedeutung des automatischen Teuerungsausgleichs	34
5.4 Bestimmungsfaktoren des Teuerungsausgleiches	34
5.5 Problemstellung: sechs Deregulierungstendenzen der Teuerung	36

6. Der Teuerungsausgleich in der Praxis	37
6.1 Die Modalitäten des Teuerungsausgleiches	37
6.2 Der Verlust des automatischen Teuerungsausgleiches	38
6.3 Die Teuerung, ein anerkanntes Argument für Lohnerhöhungen?	39
6.4 Problemstellung: die Individualisierung der Teuerung	41
7. Die Bedeutung von generellen und individuellen Lohnerhöhungen	42
7.1 Das Verhältnis zwischen generellen und individuellen Lohnerhöhungen	42
7.2 Die Art der Effektivlohnerhöhung	43
7.3 Lohnerhöhungen in den verschiedenen Vertragsbereichen	44
7.4 Problemstellung: die Regulierung von individuellen Lohnerhöhungen	45
8. Die Kontrolle von Lohnerhöhungen	47
8.1 Die Kontrolle von Lohnerhöhungen in den Vertragsbereichen	47
8.2 Das Beispiel einer Kontrolle durch eine Treuhandstelle	48
8.3 Problemstellung: die formaljuristische Umgehung von Lohnvereinbarungen	48
9. Leistungslöhne in der Theorie	50
9.1 Die theoretische Ausgestaltung des Leistungslohnes	50
9.2 Der Einfluss von Leistungslöhnen auf Lohnverhandlungen in der Theorie	51
9.3 Problemstellung: die Desolidarisierung der Arbeitnehmerschaft	52
10. Leistungslöhne in der Praxis	53
10.1 Die Verbreitung von Leistungslöhnen in der Wirtschaft	53
10.2 Die Regulierung von Leistungslöhnen in den untersuchten Vertragsbereichen	53
10.3 Ein Beispiel für die gesamtarbeitsvertragliche Regulierung von Leistungslöhnen	54
10.4 Problemstellung: die Öffnung der Lohnschere	56
11. Der gewerkschaftliche Umgang mit Bonuszahlungen	57
11.1 Die Bedeutung und Verbreitung von Bonuszahlungen in der Praxis	57
11.2 Beispiele von Bonuszahlungen in den untersuchten Vertragsbereichen	57
11.3 Die gewerkschaftlichen Positionen gegenüber Bonuszahlungen	58
11.4 Problemstellung: Boni auf Kosten des 13. Monatslohnes	59
Abschliessende Bemerkungen	61
Bibliographie	62
Mündliche Quellen	64
Anhang: einige orts- und berufsübliche Mindestlöhne im Kt Aargau 1998	65

ZUSAMMENFASSUNG

I. Das Ziel der Studie

1. Der Auftrag der vorliegenden Studie lautet, ein möglichst präzises Bild der *aktuellen Probleme der Gewerkschaften in Lohnverhandlungen* zu zeichnen. Da zu diesem Themenbereich in der Schweiz nur wenig Fachliteratur und Statistik vorhanden ist, stützt sich diese Untersuchung auf Interviews mit GewerkschaftssekretärInnen aus zehn verschiedenen Branchen. In der Auswahl der Gesprächspartner ist darauf geachtet worden, dass die grossen und mittleren Vertragsbereiche abgedeckt sind. Das Ziel dieser Studie besteht demnach vorrangig darin, mit Hilfe von Expertengesprächen informelles, über mehrere Jahre angesammeltes Wissen über Lohnverhandlungen in den verschiedenen Branchen zu erschliessen und schriftlich festzuhalten.

II. Die Ebene der Lohnverhandlungen

2. In der Schweizer Privatwirtschaft profitieren anfangs der neunziger Jahre rund 53% aller Beschäftigten von einer Abdeckung mit einem Gesamtarbeitsvertrag. Jedoch nur ein Teil dieser Arbeitnehmenden kommt auch in den Genuss einer gesamtarbeitsvertraglichen *Lohnbestimmung*: Der Anteil der GAV-Unterstellten, deren Entlohnung kollektiv geregelt wird, wird auf 70% geschätzt. Dabei bleibt die Branche die dominante Ebene der kollektiven Lohnregulierung, obwohl die europaweite Tendenz der *Verlagerung der Lohnverhandlungen* auf die Betriebsebene auch vor der Schweiz nicht haltgemacht hat. Zwischen 1991 und 1996 haben die Betriebs-GAV um 11% zugenommen, während sich die Zahl der Branchen-GAV um 2.5% verringert hat.
3. Im Laufe der neunziger Jahre wurde in der Basler Chemie und im Bankensektor das *Dreistufenmodell* eingeführt. Dieses delegiert den Lohnbereich auf die Betriebsebene und sieht nur im Falle des Scheiterns eines Vertragsabschlusses Verhandlungen auf Branchenebene vor. Kommt auf Branchenebene ebenfalls keine Einigung zustande, gelangt die gescheiterte Lohnrunde entweder vor ein Schiedsgericht (Graphische- und Maschinenindustrie, Metall-, Elektro- und Haustechnikgewerbe) oder hat die Relativierung der Friedenspflicht zur Folge (Basler Chemie). Seit 1996 ist auch in der Bekleidungsindustrie erstmals die Möglichkeit von betrieblichen Lohnverhandlungen vorgesehen. In Nachahmung der Maschinenindustrie, in welcher der Lohnbereich seit jeher auf Betriebsstufe geregelt wird, hat die Arbeitgeberseite auch in der Graphischen Industrie Anstrengungen unternommen, um den Lohnbereich zu dezentralisieren.
4. Der zunehmende Druck auf die Betriebsebene hat eine *Aushöhlung der Branchen-GAV* zur Folge. In einer steigenden Anzahl Vertragsbereiche ist neben dem Lohn auch der zweite Eckwert – die Arbeitszeit – mit der Einführung der Jahresarbeitszeit dezentralisiert worden. Um weiterhin Einfluss auf die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten nehmen zu können, sind die Gewerkschaften deshalb auf *funktionstüchtige Personalvertretungen* angewiesen.

Schematisch lassen sich die Betriebskommissionen in den grossen Vertragsbereichen in drei Kategorien unterteilen. Eine erste Kategorie umfasst diejenigen Branchen, die über eine stark verankerte Tradition der betrieblichen Mitbestimmung verfügen wie die Maschinenindustrie, die Chemie sowie mit Abstrichen auch die Graphischen Industrie. Eine zweite Gruppe beinhaltet diejenigen Grossunternehmen, in denen betriebliche Lohnverhandlungen in den Untereinheiten zwar stattfinden, die Personalkommissionen jedoch eine schwache Stellung einnehmen wie beispielsweise bei Swissair oder bei Migros. In eine dritte Kategorie gehören jene Branchen, in denen Betriebskommissionen nur wenig verbreitet sind. Dazu gehören die Uhren- oder die Bauindustrie, wo selbst das grösste Unternehmen der Branche, Batigroup, über keine eigene Personalvertretung verfügt.

5. Die Erfahrungen, die die Verbände mit der Verlagerung der Lohnverhandlungen auf die Betriebsebene gemacht haben, veranlassen zu einem ernüchternden Urteil. Obwohl sich das Dreistufenmodell der Form nach deutlich von der GAV-Lösung unterscheidet, hat sich nicht viel geändert, ausser dass Blockierungen und Reibereien zugenommen haben. Von der Ineffizienz dieser Regulierungsform zeugt, dass bei Swissair nach nur sechs Jahren der auslaufende Mantelvertrag mit elf Lohnverhandlungen in den verselbstständigten Untereinheiten gegen eine einzige Lohnverhandlungsrunde auf GAV-Ebene eingetauscht wird. Grundsätzlich bleibt die *Dezentralisierung* von GAV-Regulierungen jedoch problematisch, weil damit die *Verhandlungssymmetrie* zu Ungunsten der Arbeitnehmenden verändert wird. Lohnabhängige Mitglieder der Personalkommission sind dem Druck der Betriebsleitung ausgesetzt und verfügen in aller Regel nur über beschränkte Ressourcen. Zudem ist ihr Verhandlungsmandat im Betrieb schwächer als dasjenige von vollamtlichen, unabhängigen GewerkschaftsekretärInnen, die über die Lohnentwicklung der Beschäftigten einer gesamten Branche verhandeln.

III. Mindestlöhne in den GAV

6. Je nach Branche werden die Lohnbestimmungen auf einer anderen Ebene, in einer anderen Form und in verschiedener Detailliertheit festgehalten. Die Graphische Industrie ist mit zwei parallelen Lohnrunden auf zwei verschiedenen Ebenen keine Ausnahme: Auf der Verbandsebene werden Mindestlöhne und die Teuerung besprochen, während in einem Teil der Betriebe zusätzlich über individuelle und generelle Lohnerhöhungen sowie über Bonuszahlungen verhandelt wird. In der Mehrheit der grossen Vertragsbereiche werden nach Funktion und Erfahrung abgestufte *Mindestlöhne im Branchen-GAV* festgelegt. Da in der Basler Chemie und in der Maschinenindustrie über sämtliche Lohnfragen auf Betriebsebene verhandelt wird, enthalten diese zwei GAV keine Mindestlöhne. Ein solcher fehlt auch in der Uhrenindustrie. Zu tiefe oder gar keine Mindestlöhne in den GAV schaffen den Gewerkschaften insbesondere Kopfzerbrechen im Hinblick auf die *Personenfreizügigkeit* und der damit einhergehenden Gefahr des Lohndumpings.

IV. Der Teuerungsausgleich unter Druck

7. Die ausschlaggebenden Kriterien der Festlegung von Lohnforderungen sind für die Verbände einerseits die *Produktivitätsfortschritte* innerhalb der Branche sowie andererseits die *Wettbewerbsfähigkeit* der einzelnen Unternehmen. Von noch grösserer Bedeutung ist jedoch die *Teuerung*. Gerade dieses Argument der Erhaltung der Kaufkraft ist im Laufe der Neunziger Jahre unter massiven Druck der Arbeitgeber geraten. Kamen 1992 noch 21% aller GAV-Unterstellten in den Genuss eines automatischen Teuerungsausgleichs, so belief sich dieser Prozentsatz 1996 nur noch auf 0.3%. Zu einem Teil wurde der automatische Teuerungsausgleich im GAV durch eine Verhandlungsklausel ersetzt, zu einem anderen Teil fiel die Teuerung gänzlich aus dem Vertrag. Das Verschwinden der Teuerung aus einer Reihe von GAV hängt eng mit dem *Kräfteverhältnis* zusammen, das sich während der Rezession zu Ungunsten der Gewerkschaften verändert hat durch Mitgliederverluste, Arbeitslosigkeit und die Angst um Arbeitsplätze.
8. Nicht in allen GAV kann von einer Zurückstufung der Teuerung in der Hierarchie der Lohnfindungselemente gesprochen werden. In den Verträgen der Uhren- und Bauindustrie, des Metall- und Elektrogewerbe sowie der SBB und Coop wird die Teuerung weiterhin als Kriterium der Lohnanpassung aufgeführt. Jährliche Verhandlungen sind die Folge. Überhaupt nicht erwähnt wird die Teuerung hingegen in den GAV der Basler Chemie sowie der Textilindustrie. Im GAV der Maschinenindustrie wird die Teuerung nur als eines von vier Kriterien der betrieblichen Lohnanpassung festgehalten. Zwischen der Verbands- und der Betriebsebene liegen die Teuerungsregelungen der Graphischen Industrie und der Migros mit einer starken Tendenz zur vollständigen Dezentralisierung. Allerdings deckt sich die Doktrin der Arbeitgeber, wonach nicht mehr über die Teuerung verhandelt werde, nur wenig mit der Praxis. *Bei normaler Wirtschaftslage* mit tiefer Inflation wird die Teuerung in der Mehrheit der Branchen ausgeglichen – in zwei Sektoren gar nivellierend in Form eines Sockelbetrages (Uhren- und Bauindustrie).

V. Die Individualisierung des Teuerungsausgleiches und der Lohnerhöhungen

9. Es ist nicht nur die Prekärisierung des Teuerungsausgleichs, welche den Gewerkschaften Probleme schafft, sondern ebenfalls dessen zunehmende *Individualisierung*. In einer wachsenden Anzahl von Branchen wird die Anpassung an die Teuerung nur noch auf individueller Basis verteilt. Dies ist in der Graphischen Industrie ebenso der Fall wie in der Chemie, wo bei Novartis unter anderem aus diesem Grunde Einigungen über Lohnabschlüsse eine Seltenheit geworden sind. Aber auch bei Coop sowie in einer beträchtlichen Anzahl von Betrieben der Maschinenindustrie wird ein Teil oder gar die gesamte Teuerungsanpassung individuell gewährt. Zwischen 1995 und 1999 genügte die durchschnittliche nominale Lohnerhöhung mit Ausnahme von 1997 zwar in jedem Jahr, um die Teuerung auszugleichen. Allerdings lag der *generell* ausbezahlte Teil jedes Jahr unter dem teuerungsbedingten Preisanstieg. Nur jene Arbeitnehmenden, die auch in den Genuss einer individuellen Lohnerhöhung kamen, erlitten zwischen 1995 und 1999 keine Einbusse ihrer Kaufkraft.

10. Individuelle Lohnerhöhungen sind im stetigen Wachstum begriffen. Während zu Beginn der Neunziger Jahre in den statistischen Untersuchungen des Bundes von individuellen Lohnerhöhungen nur am Rande die Rede war, wurde in der zweiten Hälfte desselben Jahrzehntes bereits das Gros der durchschnittlichen Effektivlohnerhöhung individuell ausbezahlt. Eine steigende Anzahl von Lohnverhandlungen wird dementsprechend von Verteilungsfragen geprägt: Neben der effektiven Höhe der Lohnerhöhung steht neu auch deren Verteilung (individuell/generell) im Zentrum des Zwistes. Bei den Grossverteilern des Detailhandels, in der Maschinen-, Uhren- und Graphischen Industrie sowie in der Chemie weigern sich immer mehr Arbeitgeber, über die *Verteilung* der vereinbarten Erhöhung der Lohnsumme zu verhandeln. Erfahrungswerte zeigen, dass Besserverdienende überproportional profitieren. Die Individualisierung der Lohnerhöhungen hat deshalb neben der fehlenden Kontrollmöglichkeit die problematische Folge, dass sie der *Öffnung der Lohnschere* weiter Vorschub leistet.

VI. Das Kreuz mit den Leistungslöhnen

11. Leistungslöhne nehmen in der Praxis eine solche Vielfalt von Formen an, dass allgemein gültige Aussagen schwierig sind. Für die Sozialpartnerschaft bringt die Zunahme leistungsorientierter Lohnsysteme eine Reihe von Änderungen mit sich: Aufgrund der vielfältigen Tätigkeitsbereiche und der vielseitigen Gestaltbarkeit lassen sich Leistungslöhne nicht abschliessend auf zentraler Ebene regeln. Dies hat eine *Dezentralisierung* der kollektiven Lohnbeziehungen zur Folge. Damit einher geht der *Verlust an Transparenz*. Nicht nur für den einzelnen Beschäftigten wird die Entwicklung des Lohnes schlechter vorhersehbar. Die fortschreitende Diversifizierung der Lohnformen hebt zudem die vormals einheitlichen Entlohnungsgrundsätze einer Branche, vielfach auch eines Betriebes, auf. Der problematischste Aspekt von individuellen Leistungslohnsystemen liegt jedoch in ihrer Tendenz, der *Desolidarisierung* unter den Arbeitnehmenden Vorschub zu leisten: Die Kooperationsbereitschaft der Beschäftigten geht verloren unter dem Zwang, um die leistungsorientierte Belohnung konkurrieren zu müssen.

12. Ende der Neunziger Jahre gehört die Lohnfestsetzung nach leistungsorientierten Kriterien zum Alltag der Schweizer Unternehmen: Die UBS schätzt den Prozentsatz der Firmen, die 1997 über *keinerlei Leistungskomponenten* in ihrem Lohnsystem verfügen, auf lediglich 10%. Im Kontrast dazu sind Gehaltserhöhungen bei zwei Dritteln aller befragten Betriebe vollständig an eine individuelle Leistungsbeurteilung gekoppelt. Noch keinen Eingang in die Vertragsregelungen haben die Leistungslöhne in den GAV der Uhrenindustrie sowie der Metall-, Elektro- und Haustechnikgewerbe gefunden. Dies im Gegensatz zur Chemie und Maschinenindustrie, wo die Ausgestaltung des Lohnsystems unter die Mitwirkungsrechte der Betriebskommissionen fällt. In der Bauindustrie kann die Leistungsbeurteilung einzig dazu verwendet werden, den Lohn *nach oben* anzupassen. Im GAV der SBB wird ein variabler Leistungslohnanteil festgehalten, der für den Grossteil der Beschäftigten 8%, für das Kader 23% nicht übersteigen darf. Einen mindestens ebenso zentralen Verhandlungsgegenstand wie der Leistungslohnanteil stellen für die Arbeitnehmenden jedoch die *Kriterien der*

Leistungsbeurteilung dar. Im GAV der SBB steht den Beschäftigten deshalb ein Beschwerderecht unter Einbezug der Gewerkschaften zur Verfügung.

13. Mit Leistungslöhnen gehen eine Reihe von Änderungen einher, welche die Position des Arbeitnehmenden und die Sozialpartnerschaft schwächen: die Dezentralisierung der Lohnverhandlungen, der Verlust der Lohnsysteme an Transparenz, die Desolidarisierung der Lohnabhängigen unter sich, die faktische Verunmöglichung der Kontrolle von vereinbarten Lohnabschlüssen. Oftmals verfehlen die leistungsorientierten Lohnsysteme jedoch auch ihr *betriebswirtschaftliches Ziel*, denn Erfahrungen aus der Chemie und der Maschinenindustrie zeigen, dass Leistungslöhne in aller Regel einen *Aufwärtsdrift in der Lohnverteilung* auslösen: Soll ein Leistungslohnsystem auch nur eine minimal motivierende Wirkung entfalten, muss der Teil der Belegschaft, der eine sehr gute Qualifikation erhält, denjenigen übertreffen, dem eine schlechte Beurteilung ausgestellt wird – der Grund, weshalb die geplante Erhöhung der Lohnsumme von den Betrieben oftmals ungewollt übertroffen werden muss.

VI. Risiken der Bonussysteme

14. Die Bedeutung der ertragsabhängige Entlohnung wächst in der Schweiz. So fielen laut UBS 1997 die *Bonuszahlungen* gesamthaft höher aus als die Steigerung der festen Bruttogehälter. Neben der Informatik-, Versicherungs- und Bankenbranche, wo Boni bei Teilen der Arbeitnehmerschaft bis zu 10% des Gehalts ausmachen, findet die ertragsabhängige Entlohnung auch in der Chemie, dem Detailhandel sowie der Graphischen und der Maschinenindustrie zunehmend Verbreitung. Die Gewerkschaften begegnen dieser Entwicklung mit Zurückhaltung, da ein Teil des unternehmerischen Risikos auf die Beschäftigten abgewälzt wird. Dies ist insofern problematisch, als der Einfluss des einzelnen Arbeitnehmenden auf das Geschäftsergebnis nur sehr gering ist. Gegen Fehlentscheidungen des Managements, Wechselkursschwankungen oder Absatzeinbrüche ist er hilflos. Mit Boni wächst der lohnpolitische Spielraum einseitig zu Gunsten des Arbeitgebers an.
15. Boni bergen die Gefahr der *Lohnverflachung* oder gar des *Lohnstillstandes*. Wenn Lohnerhöhungen nur mehr als variable Bonuszahlungen gewährt werden, bleiben die eigentlichen Grundgehälter stehen. Die Beschäftigten werden angewiesen auf den jährlichen Bonus, der jedoch je nach Geschäftsgang sehr unterschiedlich ausfallen kann. Bei einem Ausbleiben der – subjektiv zu einem festen Lohnbestandteil gewordenen – Boni stehen die Reallöhne vor einem schmerzhaften Sturz. Für die Gewerkschaften sind deshalb Boni erst dann akzeptabel, wenn diese die normale Lohnrunde nicht ersetzen, in den Pensionskassen versichert sind und sich in engen Grenzen halten. Zudem muss der Gleichberechtigungsanspruch aller Arbeitnehmenden erfüllt sein. In der Maschinen- und der Bauindustrie verfolgt ein Teil der Arbeitgeber die Absicht, Bonussysteme auf *Kosten des 13. Monatslohnes* einzuführen. Dies ist insofern problematisch, als es sich beim 13. Monatslohn im Gegensatz zu den Boni um einen gesamtarbeitsvertraglich vereinbarten festen Lohnbestandteil handelt. Dessen Aufhebung zu Gunsten einer Bonuszahlung würde die lohnpolitische Stellung des Arbeitnehmenden schwächen.

RÉSUMÉ

I. But de l'étude

1. La présente étude a pour objet d'esquisser un tableau aussi exact que possible des *problèmes actuels des syndicats dans les négociations salariales*. Comme les travaux et les relevés statistiques à ce sujet sont peu nombreux en Suisse, l'étude repose sur les interviews réalisées avec des secrétaires syndicaux de dix branches différentes. Le choix des interlocuteurs a tenu compte des secteurs conventionnels de grande dimension et de dimension moyenne. Le but de la présente étude a donc consisté avant tout à exploiter, au moyen d'entretiens avec des experts, le savoir officieux accumulé sur plusieurs années à propos des négociations salariales dans les différentes branches, et à lui donner une forme écrite.

II. Le niveau des négociations salariales

2. Au début des années 90, quelque 53% des personnes occupées dans les entreprises privées suisses bénéficiaient de la protection d'une convention collective de travail (CCT). Seule une fraction bénéficiait toutefois de *dispositions sur les salaires* contenues dans la CCT. On estime à 70% la proportion des personnes soumises à une CCT dont la rémunération est réglée collectivement. La branche professionnelle demeure ainsi le principal cadre de la réglementation collective des salaires, bien que la tendance - à l'œuvre dans toute l'Europe - au *déplacement des négociations salariales* au niveau des entreprises ne se soit pas arrêtée aux frontières de la Suisse. Entre 1991 et 1996, les CCT d'entreprise se sont accrues de 11%, alors que le nombre de CCT de branche reculait de 2,5%.
3. Dans le courant des années 90, le *système des trois degrés* a été introduit dans la chimie bâloise et dans le secteur bancaire. Ce système place la question des salaires au niveau de l'entreprise et ne prévoit de négociations au niveau de la branche qu'en cas d'échec de la conclusion d'un contrat. Si aucune entente n'est possible au niveau de la branche, ou bien la question des salaires est soumise à un tribunal arbitral (arts graphiques et industrie des machines, artisanat du métal, installations électriques et technique de l'habitat), ou bien cet échec a pour conséquence de relativiser la paix du travail (chimie bâloise). Depuis 1996, l'industrie de l'habillement prévoit aussi et pour la première fois la possibilité de mener les négociations salariales au niveau de l'entreprise. S'inspirant de l'exemple de l'industrie des machines, où la question des salaires est réglée de toute éternité au niveau des entreprises, le patronat des arts graphiques a entrepris des démarches visant à décentraliser la question des salaires dans ce secteur aussi.
4. Les pressions croissantes qui s'exercent au niveau des entreprises *vident de leur contenu les CCT de branche*. Dans un nombre toujours plus élevé de secteurs conventionnels, outre le salaire, la seconde donnée-clé - la durée du travail - a été décentralisée en même temps qu'était introduite l'annualisation du temps de travail. Pour continuer d'exercer une influence sur les conditions de travail des salarié(e)s, les syndicats ont de ce fait besoin de s'appuyer sur des *représentations du personnel performantes*. Les commissions d'entreprise des grands secteurs conventionnels peuvent schématiquement être rangées dans trois catégories. La première comprend les branches qui possèdent une solide tradition de participation dans l'entreprise comme l'industrie des

machines, la chimie, et à un moindre degré les arts graphiques. La deuxième englobe les grands groupes dans lesquels des négociations salariales ont certes lieu dans les entreprises mais où les commissions du personnel jouissent d'une position faible, comme chez Swissair ou Migros. La troisième catégorie comprend les branches où les commissions d'entreprise sont peu répandues. C'est le cas de l'horlogerie et de la construction, où même le numéro un de la branche, Batigroup, ne possède pas sa propre représentation du personnel.

5. Les expériences que les syndicats ont faites à la suite du transfert des négociations salariales au niveau des entreprises laissent un sentiment mitigé. Bien que le système des trois degrés se distingue nettement de la solution conventionnelle par la forme, peu de choses ont changé, si ce n'est que les blocages et les frictions ont augmenté. L'inefficacité de cette forme de réglementation est attestée par le fait suivant : chez Swissair, après six ans seulement d'existence, la convention cadre qui arrive à expiration et prévoit onze négociations salariales dans les unités autonomes du groupe sera remplacée par un seul cycle de négociations salariales au plan conventionnel. Le principe même de la décentralisation de réglementations conventionnelles demeure problématique, parce que la *symétrie des négociations* s'en trouve modifiée au désavantage des travailleurs et travailleuses. Les membres salariés de la commission du personnel sont exposés aux pressions de la direction et ne disposent en général que de ressources limitées. Au surplus, leur mandat de négociations dans l'entreprise est plus fragile que celui de secrétaires syndicaux permanents indépendants, qui négocient sur l'évolution des salaires du personnel de l'ensemble d'une branche.

III. Salaires minimums dans les CCT

6. Les dispositions sur les salaires varient selon les branches : elles se situent sur d'autres plans, sont rédigées sous d'autres formes et suivant des degrés variables de précision. Les arts graphiques, avec leurs deux négociations salariales en parallèle à deux niveaux différents, ne sont pas une exception : les salaires minimums et le renchérissement sont négociés au niveau du syndicat, alors que les augmentations salariales individuelles et générales ainsi que l'octroi de bonus font en plus l'objet de négociations dans une partie des entreprises. Dans la majorité des grands secteurs conventionnels, des *salaires minimums* échelonnés d'après la fonction et l'expérience sont fixés *dans la CCT de branche*. Dans la chimie bâloise et l'industrie des machines, comme toutes les questions salariales sont négociées au niveau de l'entreprise, les deux CCT en vigueur ne contiennent pas de salaires minimums. L'horlogerie est dans le même cas. La mention de salaires minimums trop faibles ou l'absence de salaires minimums dans les CCT donnent la migraine aux responsables syndicaux, en particulier dans l'optique de la *libre circulation des personnes* et du risque concomitant de dumping.

IV. La compensation du renchérissement soumise à de fortes pressions

7. Pour les syndicats, les critères qui déterminent les revendications salariales sont d'une part les *gains de productivité* dans la branche et d'autre part la *compétitivité* des entreprises. Le *renchérissement* revêt toutefois encore plus d'importance. C'est justement cette volonté de maintenir le pouvoir d'achat qui a subi les pressions massives des employeurs dans le courant des

années 90. En 1992, 21% des personnes soumises à une CCT bénéficiaient de la compensation automatique du renchérissement ; en 1996, ce pourcentage n'était plus que de 0,3%. Tantôt, la compensation automatique du renchérissement a été remplacée dans la CCT par une clause prévoyant des négociations ; tantôt, le renchérissement a tout simplement disparu entièrement de la convention. La disparition du renchérissement d'une série de CCT est en étroite relation avec le *rapport de forces* qui s'est modifié en défaveur des syndicats durant la récession, à cause de la diminution du nombre de membres, du chômage et de la crainte de perdre son emploi.

8. On ne peut pas dire que toutes les CCT aient vu le renchérissement rétrograder dans la hiérarchie des composantes entrant dans la formation du salaire. Dans les conventions de l'horlogerie et de la construction, de l'artisanat du métal et des installations électriques, ainsi que dans celles des CFF et de Coop, le renchérissement est encore et toujours mentionné comme un critère de l'adaptation des salaires. Il s'ensuit que des négociations ont lieu chaque année. En revanche, le renchérissement n'est pas mentionné du tout dans les CCT de la chimie bâloise et de l'industrie textile. Dans la CCT de l'industrie des machines, le renchérissement est évoqué mais parmi quatre critères de l'adaptation des salaires dans l'entreprise. Les dispositions sur le renchérissement des arts graphiques et de Migros, qui se signalent par leur forte tendance à la décentralisation complète, se situent quelque part entre le plan syndical et le plan de l'entreprise. Mais la doctrine de l'employeur selon laquelle le renchérissement ne ferait plus l'objet de négociations coïncide très partiellement avec la pratique. *Lorsque la situation économique est normale* (faible inflation), le renchérissement est compensé dans la majorité des branches – et même sous la forme d'une allocation de base ayant un effet de nivellement dans deux secteurs (horlogerie et construction).

V. L'individualisation de la compensation du renchérissement et des augmentations salariales

9. Les syndicats ne sont pas seulement préoccupés par la précarisation de la compensation du renchérissement mais aussi par son *individualisation*. Dans un nombre croissant de branches, l'adaptation au renchérissement n'est plus accordée qu'à titre individuel. C'est le cas dans les arts graphiques comme dans la chimie, où, notamment chez Novartis, les accords salariaux sont, pour cette raison, devenus très rares. Chez Coop et dans un nombre considérable d'entreprises de l'industrie des machines, une partie, voire la totalité, de la compensation du renchérissement est également accordée individuellement. Entre 1995 et 1999, l'augmentation nominale moyenne des salaires a suffi chaque année, sauf en 1997, pour compenser le renchérissement. Mais la partie versée *systématiquement* a été chaque année inférieure à la hausse des prix due au renchérissement. Seuls les travailleurs et travailleuses qui ont bénéficié en plus d'une augmentation individuelle de leur salaire n'ont pas eu à subir de baisse de leur pouvoir d'achat entre 1995 et 1999.
10. Les augmentations individuelles de salaire prennent toujours plus d'importance. Au début des années 90, les enquêtes statistiques de la Confédération ne les mentionnaient qu'en tant que phénomène marginal ; dans la seconde moitié de ces années 90, l'essentiel des augmentations moyennes réelles était déjà accordé à titre individuel. Un nombre croissant de négociations salariales se déroulent par conséquent sous le signe de questions de partage : les parties se disputent sans doute sur le montant effectif de l'augmentation des salaires, mais aussi – c'est là le phénomène nouveau – sur la manière de le répartir (augmentation individuelle/augmentation

générale). Le nombre d'employeurs de la grande distribution du commerce de détail, de l'industrie des machines, de l'horlogerie, des arts graphiques et de la chimie qui refusent de négocier sur la *répartition* de l'augmentation convenue de la masse salariale ne cesse de s'accroître. Il ressort de données empiriques que ce système profite surtout aux gros salaires. L'individualisation des augmentations salariales a ainsi non seulement pour effet d'empêcher toute possibilité de contrôle, elle a aussi pour conséquence fâcheuse *d'accroître encore davantage l'écart entre les salaires*.

VI. Le casse-tête des salaires au mérite

11. Les salaires au mérite peuvent prendre tant de formes différentes qu'il est difficile d'émettre des considérations valables en général à leur sujet. Pour les partenaires sociaux, la multiplication des salaires au rendement ou à la performance entraîne toute une série de changements : les salaires au mérite ne peuvent pas faire l'objet d'une réglementation centralisée étant donné qu'ils sont appliqués dans de multiples domaines d'activité et peuvent être conçus de manière très différente. Il en découle que les relations salariales collectives subissent une *décentralisation*. Autre conséquence corrélative : la *perte de transparence*. L'évolution du salaire devient plus difficile à prévoir non seulement pour tel ou tel salarié. La diversification accélérée des formes de salaire abolit en outre les règles de rémunération autrefois uniformes d'une branche, souvent même d'une entreprise. L'aspect le plus problématique des modes de rémunération individuelle au mérite réside cependant dans la tendance à la *désolidarisation* qu'ils encouragent parmi les travailleurs et travailleuses : la volonté de coopérer des salarié(e)s s'estompe sous l'empire de la nécessité de se battre dans la course pour les rémunérations au mérite.
12. À la fin des années 90, la fixation des salaires en fonction de critères de rendement fait partie du paysage des entreprises helvétiques : l'UBS estime à 10% à peine le pourcentage d'entreprises qui, en 1997, n'avaient intégré *aucun facteur lié au rendement* dans leur mode de rémunération. Par contraste, les augmentations salariales dépendent entièrement d'une appréciation de la performance individuelle dans les deux tiers des entreprises sondées. Le salaire au mérite n'a pas encore trouvé place dans les dispositions de la CCT de l'industrie horlogère, ni dans celles de l'artisanat du métal, de la branche des installations électriques et de la technique de l'habitat. Il en va autrement de la chimie et de l'industrie des machines, puisque la conception du mode de rémunération y entre dans le champ d'application des droits de participation des commissions d'entreprise. Dans la construction, l'évaluation de la performance ne peut être utilisée que pour adapter le salaire *vers le haut*. La CCT des CFF contient une part variable de salaire au mérite, laquelle ne peut dépasser 8% pour la majeure partie du personnel et 23% pour les cadres. Pour les travailleurs et travailleuses, les *critères d'évaluation de la performance* constituent un enjeu des négociations tout aussi fondamental que la composante de salaire au mérite entrant dans la fixation des salaires. C'est pourquoi la CCT des CFF accorde un droit de recours aux salarié(e)s, avec la possibilité de faire appel aux syndicats.
13. Comme nous l'avons dit, l'instauration du salaire au mérite va de pair avec toute une série de changements qui affaiblissent la position des travailleurs et travailleuses et affaiblissent donc aussi le partenariat social : la décentralisation des négociations salariales, la perte de transparence des modes de rémunération, la désolidarisation des salarié(e)s entre eux, l'impossibilité de fait de

contrôler les accords salariaux convenus. Souvent, les systèmes de salaires au mérite manquent toutefois aussi leur objectif en termes d'économie d'entreprise ; les expériences faites dans la chimie et l'industrie des machines indiquent en effet que les salaires au mérite provoquent en général une tendance à la hausse dans la répartition des salaires : pour qu'un mode de rémunération au mérite ait pour effet ne serait-ce qu'une motivation minimale, la fraction du personnel au bénéfice d'une très bonne qualification doit surpasser la fraction du personnel sanctionnée d'une mauvaise note – raison pour laquelle l'augmentation de la masse salariale prévue par les entreprises doit fréquemment être corrigée à la hausse contre leur gré.

VI. Risques des systèmes de bonus

14. Les rémunérations calculées en fonction des résultats de l'entreprise ont tendance à se développer en Suisse. En 1997, le versement de bonus a représenté au total un montant plus important que l'augmentation des traitements bruts. Outre l'informatique, les assurances et les banques, où les bonus constituent jusqu'à 10% du traitement pour de larges franges des salarié(e)s, la rémunération en fonction des résultats de l'entreprise prend pied de plus en plus dans les entreprises de la chimie, du commerce de détail ainsi que des arts graphiques et de l'industrie des machines. Les syndicats observent cette évolution avec une certaine réserve, du fait qu'une partie du risque entrepreneurial est reporté sur le personnel salarié. Cette situation pose problème en ce sens que l'employé n'a que très peu d'influence sur la marche des affaires de son entreprise. Il est impuissant face aux décisions malencontreuses des managers, aux fluctuations des taux de change ou à la chute brutale des ventes. Le versement de bonus accroît ainsi unilatéralement la marge de manœuvre de l'employeur en matière de politique salariale.
15. Les bonus recèlent le danger *de tassement, voire de stagnation des salaires*. Lorsque les hausses de salaire ne sont plus accordées que sous la forme de bonus variables, les traitements de base proprement dits n'évoluent plus. Les salarié(e)s ont besoin de toucher leur bonus annuel, mais celui-ci peut varier beaucoup en fonction de la marche des affaires. Si aucun bonus n'est versé – alors qu'il est devenu subjectivement une composante fixe du salaire –, le salaire réel effectue un douloureux plongeon. C'est pourquoi, aux yeux des syndicats, les bonus ne sont acceptables qu'à partir du moment où ils ne remplacent pas les négociations salariales normales, sont assurés dans les caisses de pension et sont maintenus dans d'étroites limites. De plus, le droit à l'égalité de traitement doit être réalisé pour tous les travailleurs et travailleuses. Dans l'industrie des machines et la construction, une partie des patrons envisage d'introduire des systèmes de bonus *au détriment du 13^e mois de salaire*. Ce projet pose problème dans la mesure où le 13^e mois de salaire est, contrairement au bonus, une partie intégrante du salaire convenue dans la CCT. Supprimer le 13^e salaire au profit d'un bonus affaiblirait la position des travailleurs et travailleuses dans le domaine de la politique salariale.

Einleitende Bemerkungen

Die vorliegende Studie versucht, ein möglichst präzises Bild der aktuellen Probleme der Gewerkschaften in Lohnverhandlungen zu zeichnen. Sie stützt sich dabei auf zwei verschiedenartige Quellen: Einerseits handelt es sich dabei um *Fachliteratur* und *statistische Erhebungen*, die einen Überblick über die Verschiebungen in den Lohnverhandlungen in den Neunziger Jahren verschaffen. Andererseits beruhen die folgenden Seiten in erster Linie auf *Expertengesprächen* mit Gewerkschaftssekretären sowie auf dem Studium der jeweiligen *Gesamtarbeitsverträge (GAV)*. Für die Expertengespräche wurden aus den verschiedenen SGB-Verbänden zehn für Lohnverhandlungen verantwortliche Sekretäre vor Ort während rund 90 Minuten befragt. Um eine möglichst flächendeckende Übersicht zu erhalten, ist in der Auswahl der gewerkschaftlichen Gesprächspartner darauf geachtet worden, dass die grossen und mittleren Vertragsbereiche abgedeckt sind. Die Interviewpartner sind (zusammen mit den behandelten Branchen) im hintersten Teil dieser Studie unter dem Titel *Mündliche Quellen* aufgelistet.

Sich auf Branchensekretäre und –sekretärinnen abzustützen bringt einen gewichtigen Vorteil mit sich: Informelles, über mehrere Jahre hinweg angesammeltes Wissen über Vertragsverhandlungen, das nirgends schriftlich festgehalten wird, kann so erschlossen und weitergegeben werden. Gleichzeitig geht jedoch mit solchen Expertengesprächen auch die Gefahr einher, dass die Repräsentativität und die Genauigkeit der Aussagen nur schlecht nachgeprüft werden können. Es empfiehlt sich deshalb, bei der Lektüre dieser Studie die Eigenart der methodischen Vorgehensweise im Hinterkopf zu behalten.

Hinter der allgemeinen Fragestellung „aktuelle Probleme der Gewerkschaften in den Lohnverhandlungen“ interessiert uns für die folgende Übersicht in einem ersten Schritt die *Vorbereitung und Ausgestaltung von Lohnverhandlungen*. So wird die Verhandlungsführung auf Verbandsebene mit derjenigen auf Betriebsebene verglichen und die von Praktikern hervorgehobenen Schwierigkeiten besprochen. Neben der *Absicherung mit Mindestlöhnen* wird die Bedeutung der *Teuerung* in zwei weiteren Kapiteln untersucht: Wie haben sich die Teuerungsklauseln in den letzten zehn Jahren verändert? Wird die Teuerung weiterhin als Argument für Lohnerhöhungen anerkannt? In engem Zusammenhang steht auch die darauf behandelte Frage nach dem *Verhältnis von individuellen und generellen Lohnerhöhungen*: Wie gehen die verschiedenen Verbände mit der zunehmenden Individualisierung des Lohnbereiches um? Welche Konsequenzen hat diese für die Kontrolle von Lohnabschlüssen? In einem letzten Punkt werden die *neuen Entlohnungssysteme* ein wenig genauer unter die Lupe genommen: Was für Probleme stellen Leistungslöhne für die kollektiven Lohnverhandlungen? Welche Rolle spielen Bonuszahlungen in den verschiedenen Vertragsbereichen?

Angesichts des rasanten Umbruchs des Lohnbereiches droht Untersuchungen wie der vorliegenden, in kurzer Zeit nur noch von historischem Wert zu sein. Diese Einschränkung gilt insbesondere auch für die folgende Studie. Sie ist *anfangs 2000* mit der Absicht geschrieben worden, für den Erfahrungsaustausch zwischen den verschiedenen Verbänden von Nutzen zu sein, indem sie den lohnpolitischen Entwicklungen während der Neunziger Jahre nachspürt. Mit ein wenig Abstand kann festgestellt werden, dass sie damit ungewollt den Einfluss eines *Rezessionsjahrzehntes* auf die Lohnpolitik dokumentiert.

1. Die Lohnverhandlungen in den 90er Jahren: eine Kontextualisierung

Die Mehrheit der befragten Gesprächspartner geht sich einig in der Einschätzung, dass während der Neunziger Jahre im gesamtarbeitsvertraglich geregelten Lohnbereich eine Kursänderung stattgefunden hat. Im folgenden Kapitel versuchen wir, diesen Wechsel in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Sektor grob zu skizzieren, um die anschliessend zu behandelnden Lohnverhandlungselemente in ihrem Zusammenhang zu verstehen.

1.1 Flexibilisierung und Verlagerung der Lohnabkommen in der Privatwirtschaft

Die heutige Verhandlungsposition der Gewerkschaften muss laut Rieger (1999) vor dem Hintergrund des Deregulierungsprozesses der Neunziger Jahre gesehen werden, wobei drei parallele Bewegungen unterschieden werden können: (1) *Verlagerung*: Verhandlungen auf Branchenebene werden durch betriebliche Abkommen ersetzt; (2) *Individualisierung*: Individuelle Lohnerhöhungen treten an den Platz genereller Regelungen; (3) *Aufweichung der Teuerung*: Der automatische Teuerungsausgleich und schliesslich das Kriterium der Teuerungsanpassung an sich verschwinden aus den Gesamtarbeitsverträgen. So soll unter dem Schutz des vertraglich festgehaltenen Arbeitsfriedens die unternehmerische Lohnpolitik flexibilisiert werden (Rieger, 1994). Dies in der Absicht, die fixen Kosten – also auch die fixen Lohnkosten – möglichst tief zu halten, um damit den Spielraum für kurzfristige Geschäfte zu erweitern (Schäppi, 1999b). Politologen schreiben von einer zunehmenden Radikalisierung der Strategie der Unternehmer während der ersten Hälfte der Neunziger Jahre und interpretieren die Entwicklung zu einer grösseren Flexibilität des Arbeitsmarktes mit drei Veränderungen: der *Dezentralisierung*, der *Dereglementierung* und der *Desorganisierung* (Mach, 2000). Gleichzeitig mit der Flexibilisierung der Lohnregulierung ist in verschiedenen Vertragsbereichen ein starker Rückgang an GAV-Unterstellten zu verzeichnen. Der industrielle Umbruch und die zwischenzeitlich hohen Arbeitslosenquoten hinterlassen Spuren. Alleine zwischen 1992 und 1996 ist die Zahl der gesamtarbeitsvertraglich Unterstellten infolge des Beschäftigungseinbruches im Bauhauptgewerbe um rund 35'000, in der Maschinenindustrie gar um 40'000 geschrumpft (Rieger, 1998).

Die fortschreitende Dezentralisierung der Sozialpartnerschaft drückt sich auch in den Statistiken aus: Zwischen 1991 und 1996 haben die Betriebs-GAV um 11% zugenommen, während sich die Zahl der Branchen-GAV um 2.5% verringert hat (Bundesamt für Statistik, 1999). Die Tendenz zur Flexibilisierung und zur Verlagerung der Lohnverhandlungen wird beispielhaft verkörpert vom Vormarsch des Dreistufenmodells, das sich an der dezentralen Lohnregulierung des Maschinen-GAV orientiert. Stellvertretend für eine Gruppe von Arbeitgebern steht die 1993 geäusserte Meinung des ehemaligen Direktors des BIGA, Klaus Hug: „Ein erster und volkswirtschaftlich bedeutender Schritt wäre getan, wenn das Beispiel der Vereinbarung in der Maschinenindustrie mehr Schule machen und die Lohnautonomie auf der Stufe der einzelnen Firma belassen würde“ (Klaus Hug, 1993). Seit 1996 findet das Dreistufen-Modell Anwendung in den Lohnverhandlungen der Basler Chemie und der Bankbranche. In diesem Modell wird auf einer ersten Stufe nur zwischen Unternehmensleitung und Personalvertretung verhandelt. Kommt keine Einigung zustande, werden die Verbände auf einer zweiten Stufe herbeigezogen. Die verschiedenen befragten Verbandssekretäre stimmen darin überein,

dass dieser Ausschluss der Gewerkschaften eine Schwächung der Arbeitnehmerposition mit sich bringt.

Wie ist es in der Basler Chemischen Industrie mit einem traditionell gut ausgebauten GAV (Rieger, 1994) zur Einführung des Dreistufenmodells gekommen? Der für die Chemie verantwortliche GBI-Sekretär erklärt die Änderung vor dem Hintergrund der Angleichung der GAV-Unterstellten und der Angestellten. Während die Gewerkschaften den Ausweg aus dem ständig schrumpfenden GAV-Bereich (dessen Gültigkeit sich nur über die ArbeiterInnen erstreckt) in Einheitsverträgen für ArbeiterInnen und Angestellte suchen, wünschen die Unternehmer betriebliche Lohnvereinbarungen neu auch für die minoritär gewordenen „Blue Collars“; dies umso mehr, als die Periode von 1993 bis 1996 - nach der Abschaffung des automatischen Teuerungsausgleiches - von ständigen Auseinandersetzungen gekennzeichnet ist. In den Verhandlungen von 1996 setzen sich die Arbeitgeber durch: Obwohl das Dreistufenmodell eingeführt wird, bleibt CIBA das einzige Basler Chemie-Unternehmen mit einem Einheitsvertrag für ArbeiterInnen und Angestellte. Die Verlagerung der Lohnverhandlungen auf die Betriebsebene führt nicht zur gewünschten vertragsmässigen Aufhebung zwischen GAV-unterstellten ArbeiterInnen und Angestellten.

In einer Urabstimmung muss die GBI feststellen, dass sich die Basis dieser alleinigen Änderung wegen nicht zu einem Streik mobilisieren lässt. Mit der Einführung des Dreistufenmodell relativiert sich hingegen die Pilotfunktion des Basler GAV innerhalb der Chemischen Industrie, wo der Grossteil der verbleibenden Unternehmen weiterhin jährliche Lohnverhandlungen mit Gewerkschaftsbeteiligung führt. Kurze Zeit nach der Basler Chemie verlagern auch die Banken ihre Lohnverhandlungen auf die betriebliche Ebene. Ihr Dreistufenmodell verfügt jedoch bei einem Scheitern auf der zweiten Stufe über eine Schiedsstelle, dies im Gegensatz zur Basler Chemie, die auf der dritten Stufe eine Auflockerung der Friedenspflicht vorsieht.

Der Vorbildcharakter des Maschinen-GAV und die zunehmende Verbreitung des Dreistufenmodells stellen für eine wachsende Anzahl von Vertragsbereichen eine potentielle Gefahr dar: „Die Verlagerung von GAV-Regulierungen auf die Betriebsebene ist seither eine Litanei, die bei jeder Vertragserneuerung von der graphischen Industrie bis zum Bauhauptgewerbe angestimmt wird und neu nicht nur den Lohn, sondern auch die Arbeitszeit betrifft“ (Rieger, 1998). Diese Gefahr ist umso ernster zu nehmen in jenen Wirtschaftszweigen, in denen keine oder nur sehr schwache Betriebskommissionen existieren. Im Falle von betrieblichen Lohnverhandlungen steht die Unternehmensspitze einer unorganisierten, unerfahrenen Arbeitnehmervertretung gegenüber. Wir kommen auf diesen Punkt im nächsten Kapitel zurück.

1.2 Zweierlei GAV-Regelungen im öffentlichen Bereich

Während die 90er Jahre für eine Mehrheit der Vertragsbereiche der Privatwirtschaft unter dem Zeichen der Deregulierung stand, präsentiert sich die GAV-Situation im öffentlichen Bereich weniger einheitlich. Auf der einen Seite befindet sich die Swissair, deren gesamtarbeitsvertragliche Regulierungsdichte durch die Auslagerung von Betriebseinheiten und die Einführung eines

Landesmantelvertrages (LMV) 1994 sehr stark verdünnt worden ist.¹ Auf der anderen Seite stehen traditionelle staatliche oder kantonale Transportunternehmen wie die SBB oder beispielsweise die Busbetriebe des Kantons Solothurn, die zum ersten Mal kollektivvertragliche Lohnvereinbarungen aushandeln und dabei eine vergleichsweise sehr hohe Regulierungsdichte erreichen.

Bis anfangs der 90er Jahre handelt es sich beim Swissair-Vertrag um einen sehr detaillierten, umfassenden GAV. Auf die internationale Deregulierung der Luftfahrt und der damit einhergehenden Verstärkung des Wettbewerbes reagiert die Unternehmensführung, indem sie die Swissair in eine Holdingstruktur mit ausgelagerten Untereinheiten umwandelt. Seit 1994 werden im Swissair-Konzern Lohnfragen in elf verschiedenen Betriebsverträgen vereinbart, der Landesmantelvertrag des Bodenpersonals enthält nur noch einige allgemeine Regelungen sowie einen einzigen Mindestlohn. Als Antwort auf die Aufkündigung des alten GAV verbringt der VPOD 1993 ein Jahr im vertragslosen Zustand. Nach einer längeren Phase des Aufbaus von Mobilisierungspotential gelingt anfangs 1998 der Streik mit Swissport, der nach der Meinung des befragten VPOD-Sekretär ausschlaggebend für den aktuellen Umschwung ist. Im laufenden Jahr wird der Landesmantelvertrag durch elf betriebliche GAV ersetzt, die im Gegensatz zur vorangegangenen Regelung von den Gewerkschaften ausgehandelt werden. In diesem Fall gelingt es dem VPOD, seine sehr schwache Verhandlungsposition im Rahmen des LMV ein Stück weit zu korrigieren, ohne jedoch den Regulierungsstand der achtziger Jahre zu erreichen.

Auf einem völlig anderen Niveau liegen die Verhandlungen, die der SEV mit der SBB-Leitung führen. Da zum ersten Mal eine gesamtarbeitsvertragliche Regelung vereinbart wird, nützt die Bahngewerkschaft die Möglichkeit, den Lohnbereich möglichst umfassend zu regulieren. Im ersten SBB-GAV werden sowohl die Teuerungsregelung, die leistungsabhängigen Lohnbestandteile als auch die Kriterien der Leistungsbeurteilung im Detail festgehalten. Leicht überspitzt kann deshalb behauptet werden, dass im Jahr 2000 sowohl der am dichtesten regulierte als auch der am schwächsten regulierte Gesamtarbeitsvertrag dem öffentlichen Sektor angehören: Der auslaufende LMV der Swissair ist ein Beispiel für ein ausgehöhltes Vertragswerk, im Rahmen dessen die Unternehmensspitzen auf betrieblicher Ebene mit neuformierten Betriebskommissionen verhandeln, während im kommenden SBB-GAV die verschiedenen Aspekte der gängigen Lohnsysteme transparent und überprüfbar geregelt werden in Verhandlungen mit Gewerkschaftsbeteiligung.

1.3 Die Spaltung der Arbeitnehmerverbände als institutionelle Schwächung

Neben dem Deregulierungsprozess wird die Position der Gewerkschaften durch ein Problem institutioneller Natur geschwächt, die *Spaltung der Arbeitnehmerverbände* in der Schweiz. Im Grossteil der untersuchten Vertragsbereiche sind an den Lohnverhandlungen mindestens zwei Arbeitnehmerorganisation beteiligt. Diese institutionelle Zersplitterung wird von der geeinten Arbeitgeberseite immer wieder ausgenutzt, um die verschiedenen Verbände gegeneinander auszuspielen. Von dieser Situation war 1999 beispielsweise die comedia betroffen. Während sich die comedia und Viscom in den Verhandlungen der Graphischen Industrie nicht einigen konnten, nahm

¹ Rieger (1998) formuliert dieselbe Entwicklung pointierter: „Als Vorreiterin der GAV-Deregulierung ‚profilierter‘ sich die Swissair mit einer systematischen Verselbständigung von Betriebsteilen (Catering u. a.), die massivste Lohnsenkungen für einzelne Teile der GAV-Unterstellten bedeuteten.“

die syna dieselben Bedingungen an und unterzeichnete einen neuen Gesamtarbeitsvertrag. Auf dem falschen Fuss erwischt, konnte die comedia den Arbeitgeberverband nur mit Hilfe einer aufwendigen Mobilisierung zu Nachverhandlungen und einer kleinen Kurskorrektur zwingen.

Auch die Verhandlungsposition des VHTL wurde letztes Jahr durch die Uneinigkeit mit der syna geschwächt: Bei COOP Tessin und bei COOP Basel stimmte die syna beide Male einem Vertrag zu, den der VHTL abgelehnt hatte. Die Beispiele der einseitigen Vertragsunterschrift eines parallelen Arbeitnehmerverbandes beschränken sich für die SGB-Gewerkschaften nicht auf die syna. Beispielsweise der VPOD verbrachte bei Swissair 1993 deshalb ein Jahr im vertragslosen Zustand, weil der SKV einem in der Meinung des VPOD inakzeptablen Abschluss zugestimmt hatte. Diese Verzettlung der Kräfte wird dadurch verschlimmert, dass in manchen Fällen eine Arbeitnehmerorganisation einen Vertrag unterschreibt, ohne dass die andere Organisation darüber im Bilde ist und dadurch unter starken Zugzwang („Mobilisierung oder Nachunterzeichnung?“) gerät.

1.4 Problemstellung: die Dezentralisierung des Lohnbereiches

Der für die Chemie zuständige GBI-Sekretär erklärt sich die Revision der Lohnverhandlungsmechanismen - sprich: die Verlagerung auf die Betriebsebene – nicht bloss mit einem ideologischen Umschwung oder mit der sieben Jahre dauernden Wirtschaftskrise. Ebenso wichtig ist seiner Meinung nach die Angleichung der Arbeitssituation der „blauen Kragen“ mit derjenigen der „weissen Kragen“, dem Verwischen von Unterschieden zwischen Arbeitern und Arbeiterinnen einerseits und Angestellten andererseits. Dem schrumpfenden GAV-Bereich und dem damit einhergehenden Wunsch der Unternehmer, die Lohnsysteme zu revidieren, hätte seiner Meinung nach von Seiten der Gewerkschaften nur mit einer massiven *Integration der Angestellten* begegnet werden können: Eine Herausforderung, die die Verbände bisher noch zu wenig erfolgreich gemeistert haben - obwohl deren Bedeutung auch in anderen Branchen wie beispielsweise der Maschinenindustrie erkannt worden ist.

Die Verlagerung des Lohnbereiches auf die Betriebsebene beeinflusst auch die Vereinbarungen in Branchen, die noch immer auf Verbandsebene über Lohnfragen verhandeln. So zum Beispiel in der Graphischen Industrie, wo sich die comedia seit 1994 mit der Arbeitgeberforderung nach einer Verlagerung der Löhne in die Betriebe konfrontiert sieht. Bislang konnte die comedia ihre Position insofern erfolgreich verteidigen, als weiterhin auf Verbandsebene über Lohnfragen verhandelt wird. Gleichzeitig wurde von einem GAV zum andern die Teuerungsklausel so stark verwässert, dass der verantwortliche Sekretär der comedia die schrittweise Deregulierung des Lohnbereiches als Salamtaktik beschreibt. Zwar ein wenig zaghafter, aber dennoch mit zunehmender Lautstärke wird die Drohung der Dezentralisierung des Lohnbereiches auch in anderen Branchen wie dem Bau ausgestossen.

2. Die verschiedenen Ebenen der Lohnverhandlungen

Der Wunsch einer wachsenden Anzahl von Arbeitgebern, die Lohnregulierung zu flexibilisieren, stellt die in der Schweiz traditionelle Ebene der kollektiven Lohnvereinbarungen, die Branche, in Frage. Entsprechend dieser Verlagerung nimmt die Bedeutung des Betriebes als Ort der Lohnverhandlung zu. Im folgenden Kapitel untersuchen wir das Ausmass und die Konsequenzen dieser Verschiebungen.

2.1 Die Ebenen der kollektiven Lohnregulierung

In der Schweizer Privatwirtschaft profitieren anfangs der Neunziger Jahre rund 53% aller Beschäftigten von einer Abdeckung mit einem Gesamtarbeitsvertrag (OCDE, 1994). Jedoch nur ein Teil dieser Arbeitnehmenden kommt auch in den Genuss einer gesamtarbeitsvertraglichen Lohnbestimmung: Fluder und Hauser (1999) beziffern den Anteil der GAV-Unterstellten, deren Entlohnung Ende der achtziger Jahre kollektiv geregelt wird, auf rund 70%. In Tabelle 2.1 werden die Lohnbestimmungen der grossen Vertragsbereiche nach der Regulierungsebene differenziert: überbetrieblich, betrieblich oder keine Regelung. Diese Ergebnisse von Baumann und al. (1995) liegen in derselben Grössenordnung wie diejenigen von Fluder und Hauser (1999) und überschätzen so wahrscheinlich das Ausmass der kollektiven Lohnregulierung Ende der Neunziger Jahre. Nach dieser Untersuchung werden die Lohnfragen von rund zwei Drittel aller Unterstellten auf überbetrieblicher Ebene geregelt, während acht Verträge mit nur 3% aller Unterstellten den Lohnbereich auf der Betriebsebene aushandeln. Es ist mit Sicherheit anzunehmen, dass sich letzterer Wert in der Zwischenzeit erhöht hat: Seit 1993 haben die Basler Chemische Industrie (1996) sowie der Bankensektor (1997) den Lohnbereich von der Verbands- auf die Betriebsebene delegiert, und seit 1996 ist auch in der Bekleidungsindustrie erstmals die Möglichkeit von betrieblichen Lohnverhandlungen vorgesehen.

Tabelle 2.1: Die Ebene der Lohnregelung in den grossen Vertragsbereichen für 1993

<i>Regelung der Lohnansätze</i>	<i>Vertragsbereiche</i>	<i>Unterstellte in %</i>
Auf überbetrieblicher Ebene	46	68%
Auf betrieblicher Ebene	8	3%
Keine Lohnregelung	15	29%
Gesamt	69	100%

Quelle: Baumann, Bauer, Nyffeler und Spycher (1995: 69).

Obwohl der Aussagewert dieser Prozentsätze nicht sehr hoch ist, unterstreichen sie doch die Komplexität der kollektiven Lohnregulierung in der Schweiz: Je nach Branche werden die Lohnbestimmungen auf einer anderen Ebene, in einer anderen Form und in verschiedener Detailliertheit festgehalten. Die Graphische Industrie ist mit zwei parallelen Lohnrunden auf zwei verschiedenen Ebenen keine Ausnahme: Auf der Verbandsebene werden Mindestlöhne und die Teuerungsanpassung besprochen, während in einem Teil der Betriebe zusätzlich über individuelle und generelle Lohnerhöhungen sowie über Bonuszahlungen verhandelt wird.

2.2 Die Lohnregulierung auf Branchenebene

Ausgehend von einer 1988 durchgeführten Verbandsbefragung differenzieren Fluder und Hauser (1999) die Ebene der Lohnregulierung nach der Form der Lohnfestsetzung. Aus den in Tabelle 2.2 zusammengefassten Ergebnissen geht hervor, dass Ende der achtziger Jahre auf Branchenebene Mindestlöhne die dominante Form der Lohnbestimmung waren, obschon der Lohnbereich fast ebenso oft mit Hilfe von Lohnskalen geregelt wurde. Dass Durchschnittslöhne nur in einem Drittel der Vertragsbereiche zu finden waren, hängt unter anderem mit ihrer schwierigen Überprüfbarkeit und den fehlenden Sanktionsmöglichkeiten zusammen (Fluder und Hauser, 1999). Vor allem in zwei Vertragsbereichen spielen sie hingegen weiterhin eine wichtige Rolle in den Lohnverhandlungen auf Branchenebene: Sowohl in der Uhrenindustrie als auch im Bauhauptgewerbe wird der durchschnittliche Branchenlohn herbeigezogen, um die Höhe der Teuerungsanpassung festzulegen. Wir kommen darauf zurück im Kapitel 6, in dem der Teuerungsausgleich besprochen wird.

Tabelle 2.2: Ebene und Form der Lohnregulierung in den einzelnen Branchen für 1988

	<i>Mindestlöhne in %</i>	<i>Durchschnittslöhne in %</i>	<i>Lohnskala in %</i>	<i>Teuerungsausgleich in %</i>
Branche national	50%	13%	42%	71%
Branche regional	17%	8%	13%	17%
Betrieblich	13%	13%	13%	13%
Nicht geregelt	21%	66%	33%	0
Gesamt	100%	100%	100%	100%

Anmerkung: Die Prozentsätze beziehen sich auf 23 Vertragsbereiche mit rund 700'000 Unterstellten. Sie sind nach Vertragsbereichen und nicht nach Unterstellten gewichtet, wodurch grossen und kleinen Verträgen das gleiche Gewicht gegeben wird.

Quelle: Fluder und Hauser (1999: 97).

Die angegebenen Zahlen zur Teuerung sind überholt und besitzen demnach einen rein historischen Wert: Während 1988 88% der Verträge die Teuerungszulagen auf der Branchenebene regelten, enthalten acht Jahre später 14 Branchenverträge mit 57% der Unterstellten keine Teuerungsklauseln mehr (Bundesamt für Statistik, 1997). Diese Veränderung legt die Vermutung nahe, dass sich auch andere von 1988 stammende Prozentsätze in den Neunziger Jahren geändert haben und deshalb mit Vorsicht interpretiert werden müssen.

2.3 Die Organisation auf der Betriebsebene

Wie in Kapitel 1 ausgeführt wurde, bezieht sich eine der Hauptforderungen der Arbeitgeber auf die Verlagerung der Lohnverhandlungen von der Branchen- auf die Betriebsebene. In Nachahmung des Maschinen-GAV sollen die Lohnabkommen individuell von den Unternehmen vereinbart werden. Mit diesem zunehmenden Druck auf die betriebliche Ebene, der in der Basler Chemie und dem Bankensektor mit der Einführung des Dreistufenmodells erfolgreich war, kommt den Betriebskommissionen eine wachsende Bedeutung zu. Aus diesem Grund interessiert in diesem

Abschnitt die Frage, ob in den verschiedenen Branchen überhaupt ein tragfähiges Netz von betrieblichen Arbeitnehmervertretungen existiert, das die von den Arbeitgebern geforderten betrieblichen Verhandlungen übernehmen könnte. Schematisch lassen sich die Betriebskommissionen in den von uns untersuchten Vertragsbereichen in drei Kategorien unterteilen:

- Eine erste Kategorie umfasst diejenigen Branchen, die über eine Tradition der betrieblichen Mitbestimmung verfügen und in denen die Betriebskommissionen eine relativ starke Stellung einnehmen. Dies ist namentlich in der Maschinenindustrie sowie der Chemie, mit Abstrichen auch in der Graphischen Industrie der Fall. In den zwei erstgenannten Branchen spielen die Betriebskommissionen nicht nur in den Lohnverhandlungen eine zentrale Rolle, auch die sonstigen Mitwirkungsrechte sind für schweizerische Verhältnisse sehr umfassend.² Dennoch stellt auch in der Maschinenindustrie die Schwäche oder gar die Abwesenheit von Betriebskommissionen ein Problem dar. Der befragte SMUV-Sekretär teilt die Betriebskommissionen der 600 Firmen des Maschine-GAV grob in drei gleich grosse Einheiten ein: Rund 200 Betriebskommissionen erreichen in der Weiterbildung, der Organisation und der Infrastruktur ein hohes Grad an Professionalität und sind dementsprechend den Anforderungen von Lohnverhandlungen gewachsen. Eine zweite Gruppe von 200 Betriebskommissionen schlägt sich recht und schlecht durch, indem sie einen pragmatischen Ansatz befolgt. In einer dritten Gruppe von rund 200 meist kleinen Unternehmen existieren hingegen laut der Schätzung des selben SMUV-Sekretärs keine Betriebskommissionen.
- Eine zweite Gruppe umfasst diejenigen Branchen oder Grossunternehmen, in denen betriebliche Lohnverhandlungen zwar stattfinden, die Betriebskommissionen jedoch eine eher schwache Stellung einnehmen. Dies entweder, weil sie erst seit wenigen Jahren bestehen oder weil die patriarchalische Unternehmenskultur nur wenig Raum für betriebliche Mitbestimmung lässt. Auf die erst seit wenigen Jahren tätigen Untereinheiten der Swissair trifft der erste Befund zu: Neben den Personalkommissionen, die eine Tradition der betrieblichen Mitwirkung haben, mussten für die ausgelagerten Lohnverhandlungen elf Betriebskommissionen neu gebildet werden, was die Ressourcen des VPOD entsprechend auf die Probe stellte. Wenig Raum für Mitbestimmung lässt die Betriebskultur in der Migros, wo laut VHTL die Personalkommissionen der Unternehmensleitung sehr nahe stehen.
- Einer dritten Gruppe müssen jene Branchen zugeordnet werden, die nur in wenigen Fällen über eigentliche Betriebskommissionen verfügen. Nur wenig entwickelt sind solche beispielsweise im Bauhauptgewerbe. Davon zeugt die Tatsache, dass das grösste Unternehmen der Branche, Batigroup, keine eigene Betriebskommission kennt. Die GBI ist insofern nur wenig an einer stärkeren Verankerung der Betriebskommissionen interessiert, als sie sich durch hauptamtliche Vertreter sowie die paritätischen Kommissionen genügend vertreten fühlt in den Unternehmungen. Ähnlich liegt der Fall in der Uhrenindustrie, in welcher nur in vereinzelt Grossunternehmen Betriebskommissionen existieren. Der SMUV verfügt jedoch über Gewerkschaftsdelegierte in den

² Siehe dazu Schächli (1999a: 217): „Die Volksinitiative zur Einführung einer solchen Mitbestimmung wurde 1976 von den Schweizer Stimmberechtigten abgelehnt. Mitwirkungsrechte der internen Personalvertretungen konnten nur auf der Ebene der Gesamtarbeitsverträge, insbesondere in der Chemie und in der Maschinenindustrie, verankert werden.“

Unternehmen, die Informations- und Kontaktaufgaben übernehmen. Da ihnen dieses System laut eigenen Angaben mehr Nutzen bringt, arbeiten sie nicht in Richtung einer stärkeren Verbreitung der Betriebskommissionen.

2.4 Die Lohnverhandlungen auf Betriebsebene: eine Schwächung?

Die betrieblichen Lohnverhandlungen, wie sie im Rahmen des Dreistufenmodells in der Basler Chemie stattfinden, werden vom verantwortlichen GBI-Sekretär anhand von drei Strukturmerkmalen beschrieben:

- Erstens ist der Kontakt zwischen der Gewerkschaft und den Personalkommissionen sehr eng. Die von den Lohnverhandlungen in einer ersten Stufe ausgeschlossene Gewerkschaft bereitet zusammen mit den Personalkommissionen die Verhandlungen vor.
- Die Funktionsweise dieser Personalkommissionen wird zweitens nur verständlich vor dem Hintergrund der starken Konkurrenz zwischen Gewerkschafts- und Angestelltenvertretern. Die Kontrolle und der Druck auf die in Kampfwahlen bestimmten Kommissionsmitglieder ist dafür verantwortlich, dass diese keinen Abschluss unterschreiben können, den entweder ein Gewerkschafts- oder ein Angestelltenverband ablehnt.
- Dies führt drittens dazu, dass die Ablehnung der Lohnvorschläge in der Personalkommission programmiert ist und dementsprechend Abschlüsse auf der betrieblichen Stufe nur selten erreicht werden. Beispielsweise bei Novartis kam es nur 1996 zu einem Lohnabschluss, wohingegen in den folgenden zwei Jahren keine Einigung in der Lohnfrage gefunden wurde.

Kommt auf der Verbandsstufe ebenfalls kein Abschluss zustande, gelangt die gescheiterte Lohnrunde in der Basler Chemie nicht wie in der Maschinenindustrie vor ein Schiedsgericht, sondern hat nur die Relativierung der Friedenspflicht zur Folge. Dies ist insofern eine weniger günstige Lösung für die Arbeitnehmerseite, als grobe Erfahrungswerte aus der Maschinenindustrie, dem Metall- und Elektrogewerbe zeigen, dass die gewerkschaftlichen Erfolgsaussichten auf der jeweils höheren Stufe tendenziell grösser sind: Laut den Angaben des SMUV sind die Ergebnisse in Verbandsverhandlungen in der Regel besser als in Betriebsverhandlungen, und in Schiedsgerichtsentscheiden noch einmal besser als in Verbandsverhandlungen. Eine Tatsache, die sich allerdings nicht mit den Erfahrungen der Comedia deckt, die sich in den vergangenen Jahren mit einer Reihe von negativen Stichentscheiden durch den neutralen Vorsitz des Schiedsgerichtes konfrontiert sah. Von den 600 Firmenverträgen im Maschinen-GAV kommen im Durchschnitt jeweils zwischen 10 und 20 (mit Ausschlägen bis zu 30) Vereinbarungen pro Jahr auf die Verbandsstufe, von welchen wiederum im Mittel 2 bis 3 (mit Ausschlägen bis zu 12) erst auf Schiedsgerichtsstufe entschieden werden.

Die Erfahrungen, die in der Basler Chemie seit 1996 mit dem Dreistufenmodell gemacht worden sind, veranlassen den zuständigen Sekretär zu einem eher ernüchternden Urteil. Obwohl sich das Dreistufenmodell der Form nach deutlich von der vorangegangenen GAV-Lösung unterscheidet, hat sich faktisch nicht viel geändert, ausser dass Blockierungen und Reibereien zugenommen haben. Die Verantwortlichen für die Lohnverhandlungen in der Maschinenindustrie und vor allem bei Swissair bestätigen die Erfahrung aus der Basler Chemie, indem sie darauf hinweisen, dass das Dreistufenmodell einen grösseren Aufwand für die Gewerkschaften mit sich bringt. Die vielen dezentralen und oft mehrstufigen Verhandlungen stellen die Ressourcen der Verbände auf eine harte Probe. Ein weiterer Grund, weshalb der für den Chemie-Bereich zuständige Sekretär das

Dreistufenmodell als sehr ineffizient qualifiziert. Die Tatsache, dass die Swissair nach nur sechs Jahren den auslaufenden Mantelvertrag gegen traditionelle GAV-Lohnverhandlungen eintauscht, bestätigt diese Meinung.

2.5 Die Lohnverhandlungen auf Betriebsebene: eine Chance?

Grundsätzlich gehen sich die verschiedenen befragten Gewerkschaftssekretäre darüber einig, dass die Verlagerung der Lohnverhandlungen auf die Betriebsebene einer Schwächung der Arbeitnehmerposition gleichkommt. Trotz allem sieht der für die Maschinenindustrie verantwortliche SMUV-Sekretär darin auch Vorteile. So wird auf Betriebsebene oft nicht nur das Ausmass der Lohnerhöhung vereinbart, sondern auch über das Lohnsystem und die Arbeitszeit im Detail verhandelt, was zu einer höheren Regulierungsdichte führen kann, als dies auf Branchenebene der Fall wäre. Betriebliche Verhandlungen können auch andere taktische Vorteile mit sich bringen: So versucht der SMUV in der ersten Phase der Maschinen-Lohnrunde, die Verhandlungen mit besonders gut gehenden Unternehmen vorzuziehen, um so indirekt Druck auf die Abschlüsse der verbleibenden Firmen auszuüben.

Eine geregelte Verlagerung der Lohnverhandlungen auf die Betriebsebene findet im Elektro- und Haustechnikgewerbe statt. In diesen zwei grösstenteils kleingewerblich organisierten Wirtschaftszweigen hält der neuausgehandelte GAV für Grossunternehmen die Möglichkeit bereit, Lohnverhandlungen auf Betriebsebene zu führen, falls zwei Bedingungen erfüllt sind: Erstens muss eine von den Beschäftigten gewählte Arbeitnehmervertretung existieren; zweitens müssen die auf betrieblicher Ebene ausgehandelten Bestimmungen materiell dem GAV mindestens gleichwertig sein.³ Kommt zwischen Betrieb und Arbeitnehmervertretung keine Einigung zustande, gelten automatisch die Bestimmungen des GAV. Den für diese Branchen zuständige SMUV-Sekretär befriedigt diese Lösung. Er ist davon überzeugt, dass die Flexibilisierung nicht aufgehoben, sondern nur bestenfalls kontrolliert und geregelt werden kann. Dank der neu eingebauten Klausel konnten einerseits die grossen Unternehmen im Verband gehalten werden. Andererseits besteht dank dem faktischen Vetorecht der Arbeitnehmervertretung ein Sicherheitsnetz, das bei einer „wilden Verlagerung“ nicht vorhanden wäre. Zudem erhofft man sich beim SMUV von der neuen Regelung, dass sie bessere Abschlüsse bei den Grossbetrieben erleichtern wird. Wie im Bauhauptgewerbe oder in der graphischen Industrie werden auch in der Elektro-, Metall- und Haustechnikbranche die Lohnforderungen von den kleinen, weniger ertragsstarken Betrieben am stärksten gedämpft, während die grossen Unternehmen tendenziell mehr zu geben bereit wären.

2.6 Problemstellung: die verwaiste Betriebsebene

Es ist ausgeführt worden, dass die Verlagerung von Lohnverhandlungen auf die Betriebsebene in der Regel - mit der erwähnten Ausnahme - eine Schwächung der gewerkschaftlichen Position bedeutet. Geschieht dies in der Basler Chemie, existiert wenigstens ein gut ausgebautes Netz von

³ „Betriebe mit einer gestützt auf das Mitwirkungsgesetz gewählten Arbeitnehmervertretung können in Verhandlungen mit der Arbeitnehmervertretung die von den Vertragsparteien ausgehandelte Lohnanpassung betrieblich individuell verhandeln. Dabei darf das von den Vertragsparteien vorgegebene Volumen nicht unterschritten werden“ (GAV im Heizungs-, Klima-, Lüftungs-, Spenglerei- und Sanitärinstallationsgewerbe, Leseexemplar Januar 2000).

selbstbewussten Betriebskommissionen, die eng mit den Gewerkschafts- oder Angestelltenverbänden zusammenarbeiten und dementsprechend den lohnpolitischen Schaden in Grenzen halten. Anders sieht die Situation in der Uhrenindustrie oder dem Bauhauptgewerbe aus. Im Uhren-GAV fehlt eine Mindestlohnbestimmung, ausser einer soliden Teuerungsklausel besitzt der SMUV jedoch die Möglichkeit, über die *Empfehlung* auf die Effektivlöhne Einfluss zu nehmen. Da dieses Instrument schiedsfähig ist, öffnet es dem SMUV einen gewissen Spielraum. Aus diesem Grund stellt diese Empfehlung ein Dorn im Auge der Uhrenunternehmer dar, deren erklärtes Ziel es seit 1997 ist, diese Klausel aus dem GAV rauszunehmen. Sollte ihnen dies gelingen, wäre der SMUV mit einer Art Dreistufenmodell konfrontiert, in der jedoch - im Gegensatz zur Chemie oder der Maschinenindustrie - die Arbeitnehmerposition auf einer ersten betrieblichen Stufe in einem Grossteil der Unternehmen verwaist wäre.

Ähnlich präsentiert sich die Situation im Bauhauptgewerbe. Zermürbt von den langwierigen Verbandsverhandlungen beabsichtigt ein Teil der grossen Unternehmen, den Lohnbereich mit Ausnahme der Mindestlöhne aus dem LMV heraus auf die Betriebsebene zu verlagern. Die GBI würde im Falle eines solchen Szenario insofern an einem sehr verwundbaren Punkt getroffen, als in der Bauindustrie nur sehr wenige Betriebskommissionen existieren, die betrieblichen Verhandlungen deshalb zu Einbahnbestimmungen degradiert würden. Diese Situation kann wie in der Uhrenindustrie auf zweierlei Weisen vermieden werden: Entweder die Gewerkschaften mobilisieren genug Potential, um den Lohnbereich auf Branchenebene zu bewahren, und/oder sie fördern den Aufbau von verhandlungsfähigen Betriebskommissionen in den Unternehmen ihres Bereiches.⁴

Auch die comedia, die regelmässig die Verlagerungsangriffe der Arbeitgeber abzuwehren hat, beschäftigt sich mit dieser Problemstellung und ist sich über einen Schluss im Klaren: Wenn die Unternehmer mit aller Kraft auf die Betriebsebene drücken, müssen als Reaktion darauf auch die Betriebskommissionen professionalisiert und stärker eingebunden werden. Das Gedankenspiel einer (rein hypothetischen) Gründung von Betriebsgewerkschaften (wie zum Beispiel comedia-Ringier oder comedia-TA Media) geht ebenso in diese Richtung wie das Hinterfragen der heutigen Form des Branchen-GAV.

⁴ Für Fluder und Hauser (1999: 81) sind dem Verlagerungsprozess auf die Betriebsebene strukturelle Grenzen gesetzt: „Die vergleichsweise kleinbetriebliche Struktur der Schweizer Wirtschaft setzt der Verlagerung der kollektiven Verhandlungsrechte in die Betriebe enge Grenzen. So existierten bisher in den Sektoren kaum Betriebskommissionen (ausser z. B. im Bau- und Gastgewerbe), und dies dürfte sich auch in Zukunft nicht ändern.“

3. Die Absicherung mit Mindestlöhnen

Da die Schweiz im Unterschied zur Mehrheit der westeuropäischen Staaten keine gesetzlichen Mindestlöhne kennt, kommt den gesamtarbeitsvertraglich verankerten Minimallöhnen eine besondere Bedeutung zu. Im folgenden Kapitel untersuchen wir ihre Verbreitung und Ausgestaltung in verschiedenen Vertragsbereichen. Vor dem Hintergrund der anstehenden Personenfreizügigkeit beschäftigt uns die Frage, wie solide der gesamtarbeitsvertragliche Mindestlohnschutz ist.

3.1 Die unterschiedliche Bedeutung von Mindestlöhnen

Die gesamtarbeitsvertragliche Regulierung des Lohnbereiches kann verschiedene Formen annehmen. In der Regel werden Mindestlöhne oder Effektivlöhne festgehalten, in manchen Fällen auch beide. Beim Mindestlohn handelt es sich um einen im GAV vereinbarten Lohn, während unter dem Effektivlohn der den Arbeitnehmenden tatsächlich ausbezahlte Lohn zu verstehen ist. Den Mindestlöhnen kommt je nach Vertragsbereich eine unterschiedliche Bedeutung zu. In einigen Verträgen werden die Mindestlöhne Lohnklasse für Lohnklasse vereinbart, wodurch sie einen direkten Einfluss auf die Effektivlöhne nehmen. Dies ist beispielsweise im Bau-GAV der Fall, wo nach Funktion, Erfahrung und Region differenzierte Mindestlöhne vereinbart werden.

Andere Vertragswerke enthalten hingegen summarische und ungenaue Lohnabstufungen, die in keiner Weise die Lohnpraxis des Sektors widerspiegeln (Bundesamt für Statistik, 1997). Mit einem solchen Problem ist die Gewerkschaft VHTL im Detailhandel konfrontiert: In einer Reihe von Verträgen mit Genossenschaften des COOP liegen die vereinbarten Mindestlöhne teilweise deutlich unter den Effektivlöhnen, wodurch sie für den Grossteil der Beschäftigten bedeutungslos werden. Gleichzeitig bleiben sie Verhandlungsgegenstand der GAV, obschon sich nur ein sehr kleiner Teil der Arbeitnehmerschaft dafür mobilisieren lässt. Ein hoher Lohndrift zwischen Mindest- und Effektivlohn bringt in diesem Fall ein für den VHTL ungünstiges Kräfteverhältnis zum Ausdruck. Wir streifen diesen Punkt ein zweites Mal, wenn wir die Teuerungsanpassung im Bauhauptgewerbe besprechen, wo es einem Anliegen der GBI entspricht, den Lohndrift in die Lohnverhandlungen miteinzubeziehen.

3.2 Der Mindestlohnschutz auf Branchenebene

In denjenigen Verbandsbereichen, in denen wir Expertenbefragungen durchgeführt haben, beinhaltet die Mehrheit der Verträge einen vereinbarten Mindestlohn auf Branchenebene. Nach Funktion und Erfahrung abgestufte Minimallöhne kennen die Graphische, die Metall- und die Textilindustrie, das Bauhauptgewerbe sowie die SBB. Im auslaufenden LMV der Swissair figuriert hingegen nur gerade ein einziger allgemeiner Mindestlohn von 3100.-. In einer Mehrheit der COOP- und einer Minderheit der Migros-Genossenschaften werden ebenfalls nach Funktion und Erfahrung differenzierte regionale Mindestlöhne vereinbart. In der Basler Chemie und der Maschinenindustrie werden sämtliche Lohnfragen auf Betriebsebene verhandelt, diese zwei Gesamtarbeitsverträge beinhalten folglich keine Mindestlöhne. Ebenso wenig ist dies in der Uhrenindustrie der Fall, obwohl in dieser Branche auf Verbandsebene über Lohnfragen verhandelt wird. Die Tabelle 3.1 gibt eine schematische Übersicht über jene Lohnelemente, die auf Branchenebene Gegenstand der Verhandlungen sind:

Tabelle 3.1: Gegenstand der Lohnverhandlungen auf Branchenebene

	<i>Lohnfragen allgemein</i>	<i>Tiefster Mindestlohn</i>	<i>Teuerung</i>
Graphische Industrie	Ja	Ja (2900.-)	Nein
Uhrenindustrie	Ja	Nein	Ja
Chemische Industrie	Nein	Nein	Nein
Textilindustrie	Nein	Ja (~2500.-)	Ja
Maschinenindustrie	Nein	Nein	Nein
Metallbau	Ja	Ja (2800.-)	Ja
Elektrogewerbe	Ja	Ja (3000.-)	Ja
Bauhauptgewerbe	Ja	Ja (3450.-)	Ja
Migros Schweiz	Nein	Minderheit	Nein (Bandbreite)
COOP Schweiz	Nein	Mehrheit (~2500.-)	Ja
Swissair	Nein	Ja	Nein
SBB	Ja	Ja (~3500.-)	Ja

Bemerkungen: In den Klammern sind die tiefsten in den GAV aufgeführten Mindestlöhne angegeben, die sich in der Regel auf ungelernte Arbeitnehmende ohne Erfahrung beziehen. Sowohl in der Graphischen Industrie als auch bei COOP steht bis 2002 eine Anhebung dieser Mindestlöhne auf 3000.- in Aussicht. Bei Migros und COOP werden Mindestlöhne auf regionaler Genossenschaftsebene festgelegt.

Aus der Tabelle 3.1 können zwei Sonderfälle herausgelesen werden: Einerseits die Uhrenindustrie, die zwar über keinen Mindestlohn verfügt, in der jedoch dank der sogenannten *Empfehlung* über Lohnfragen verhandelt wird; andererseits der LMV der Swissair, der Lohnfragen auf die Betriebsebene delegiert, obwohl ein Minimallohn auf der Landesmantelebene festgehalten wird. Migros und COOP sind aufgrund ihrer Genossenschaftsstruktur Einzelfälle, die von Region zu Region unterschiedliche Lohnregelungen vereinbaren. Die COOP-Genossenschaften verhandeln mit dem VHTL und bestimmen in der Regel Mindestlöhne, während die Migros-Genossenschaften die regionalen GAV mit den Personalkommissionen aushandeln und nur selten Minimallohne vereinbaren.

3.3 Freizügigkeitstaugliche Mindestlöhne mit Blick auf die Existenzsicherung?

Mit dem Abschluss der bilateralen Verträge stellt sich die Frage, ob die obigen gesamtarbeitsvertraglichen Mindestlöhne im Hinblick auf die kommende Personenfreizügigkeit hoch genug sind, um ein Lohndumping unter ein existenzsicherndes Niveau zu verhindern. Nimmt man 3000.- als Schwelle, können die Chemie, die Maschinenindustrie und die SBB allen Anfangs ausgeschlossen werden, nach Meinung der zuständigen Verbandssekretären liegen die Löhne in diesen Bereichen höher. Auch bei Swissair kommt der Mindestlohn des LMV knapp über diese Grenze zu liegen. In der Graphischen Industrie, wo im neuen GAV auch der Tieflohnsektor der Spedition eingeschlossen ist, wird der Mindestlohn bis 2002 auf 3000.- erhöht, ebenso bei COOP bis 2001 und laut Einschätzungen des VHTL auch bei Migros. Obwohl die gesamtarbeitsvertraglichen Mindestlöhne im Textilbereich nur rund 2500.- betragen, schätzt der befragte Sekretär der GBI die effektiven Mindestlöhne auf 3200.- bis 3500.-, allerdings einschliesslich der Schichtzulagen. Der

Metallbau und das Elektrogewerbe sind zwei Branchen, die im Gegensatz zum Bauhauptgewerbe über einen traditionell hohen Lohndrift zwischen Mindestlöhnen und Effektivlöhnen verfügen. In diesen Wirtschaftszweigen hat die Diskussion über die bilateralen Verträge mitgeholfen, den bislang vernachlässigten Minimallohnen eine neue Aktualität in den Lohnverhandlungen zu geben. Eine Anpassung der bestehenden Tiefstansätze von 2800.- bis 3000.- stellt so eine Priorität für die nächste Lohnrunde dar.

3.4 Problemstellung: fehlende oder zu tiefe Mindestlöhne

Einiges Kopfzerbrechen schafft die Personenfreizügigkeit dem SMUV in der Uhrenindustrie, wo im GAV kein Mindestlohn vereinbart ist und die bislang geltende ausländerpolitische Schutzklausel, die die Arbeitsbewilligung vom Anstellungslohn abhängig macht, mit dem Inkrafttreten der bilateralen Verträge rausfallen wird. Obwohl die Mindestlöhne im Bau bei rund 3500.- liegen, sieht auch die GBI bei der Umsetzung der bilateralen Verträgen Schwierigkeiten auf sie zukommen. Sie rechnet damit, dass der Druck auf Grenzregionen und Grossbaustellen zunehmen wird und arbeitet deshalb an Lösungen zur Durchsetzung von Löhnen bei entsandten Arbeitern. In der Bekleidungsbranche stellt sich das Problem von ungenügenden Mindestlöhnen in noch verschärfter Form als in der Textilbranche. In diesem Wirtschaftszweig muss die Gefahr des Lohndruckes auch im Zusammenhang mit den zahlreich beschäftigten GrenzgängerInnen gesehen werden (Rieger, 1999).

Zum Vergleich zu den oben aufgeführten Mindestlöhnen fasst Tabelle 3.2 eine Reihe von ausgewählten GAV-Tiefstlöhnen zusammen. Aus den von 1993 stammenden Werten wird leicht ersichtlich, dass in bestimmten Branchen der gesamtarbeitsvertragliche Minimallohn alleine keine Existenzsicherung garantiert und dementsprechend auch nicht als Mittel gegen Lohndumping geeignet ist. Die traditionellen Tieflohnbranchen Verkauf und Gastgewerbe sind bei weitem nicht die einzigen gefährdeten Bereiche.

Tabelle 3.2: Eine Auswahl tiefster Mindestlöhne in den grossen Vertragsbereichen für 1993

<i>Vertragsbereich und Lohnkategorie</i>	<i>Stundenlohn</i>	
	<i>in Franken</i>	<i>in % des durchschnittlichen Effektivlohnes</i>
Coiffeurgewerbe: technische Assistenz	5.11	21%
Bekleidungsindustrie: leichte nichtqualifizierte Arbeit	10.03	41%
Metzgereigewerbe: Hilfspersonal	10.74	44%
Kaufm. Angestellte BS: ungelernete Büroangestellte	12.00	49%
Verpackungsindustrie: Ungelernte	12.91	53%
Gärtnergewerbe: Aushilfen	13.35	55%
Detailhandel GE: unqualifizierte leichte Arbeit	13.87	57%
Schokoladenindustrie: einfache Tätigkeiten	14.15	58%

Anmerkungen: 1993 betrug der durchschnittliche Effektivlohn 24.41 Franken pro Stunde. Teilweise tiefere Mindestansätze für jugendliche Arbeitnehmer sind nicht berücksichtigt.

Quelle: Baumann und al. (1995, S. 95).

Für eine ausführlichere Übersicht über die orts- und berufsüblichen Mindestlöhne in der Schweiz (im Kanton Aargau) wird auf die Zusammenstellung im Anhang 1 verwiesen. Bevor im nächsten Kapitel die Teuerung genauer untersucht wird, muss die folgende Schlussfrage zur Personenfreizügigkeit gestellt werden: „So muss man sich auch überlegen, ob nicht in traditionellen GAV-Sektoren, welche bisher keine Mindestlöhne aufwiesen, neu solche eingeführt werden sollen; denn mit Verlaub: Was passiert in der Maschinenindustrie, wenn es keine Ortsüblichkeit, d. h. am Durchschnittslohn orientierte BVO-Löhne mehr gibt?“ (Rieger, 1999).

4. Die Vorbereitung von Lohnverhandlungen

Je nach Verhandlungsebene, Vertragsbereich und Verbandstradition unterscheiden sich die Vorbereitungsmodalitäten der befragten Gewerkschaften. Trotz dieser Heterogenität werden nachfolgend zwei, drei Beispiele für je die Verbands- und die Betriebsebene beschrieben. In einem dritten Abschnitt untersuchen wir die Kriterien, die Anwendung finden in der Festlegung der Lohnforderung auf Branchenebene.

4.1 Die Vorbereitung von Lohnverhandlungen auf Verbandsebene

In der Graphischen Industrie kommt der Ausarbeitung der Lohnforderung einen besonderen Stellenwert zu. Mit Hilfe von Versammlungen in den Sektionen, in den Betrieben und mit Vertrauensleuten wird in einem ersten Schritt versucht, die Erwartungen der Basis bezüglich der Lohnverhandlungen herauszufinden. Genauer werden diese lohnpolitischen Prioritäten der Basis in einem zweiten Schritt erfasst, indem schriftliche Umfragen durchgeführt werden.⁵ Aufgrund dieser Antworten stellt die Zentralstelle der comedia eine Forderungsliste auf, welche der Delegiertenversammlung unterbreitet wird. In einem nächsten Schritt wird von derselben Versammlung die Verhandlungsdelegation gewählt. Sind diese Vorbereitungen abgeschlossen, beginnt die Kampagne mit Informationsveranstaltungen und ersten Mobilisierungen.

Einen ebenfalls grossen Aufwand wird in der Bauindustrie betrieben, wo nach einer ersten Umfrage bei den Delegierten die Lohnforderung in einer Berufskonferenz aufgestellt wird. Diese werden anschliessend schriftlich verbreitet, wonach gleichzeitig mit den Verhandlungen die Mobilisierung beginnt. In der Uhrenindustrie obliegt die Vorbereitung der Lohnrunde einer Verhandlungskommission, die zu einem Drittel aus Basismitgliedern sowie aus Regional- und Zentralsekretären gebildet wird. Die Lohnforderung stimmt der SMUV auf eine ökonomische Lagebeurteilung der Uhrenindustrie ab, die von einem externen Berater verfasst wird.

4.2 Die Vorbereitung von betrieblichen Lohnverhandlungen

In Branchen mit betrieblichen Lohnverhandlungen wie der Maschinenindustrie oder der Basler Chemie steht bei den Vorbereitungen der Lohnrunde nicht alleine die Ausarbeitung der Lohnforderung im Mittelpunkt. Ein ebenso hoher Stellenwert kommt der Beratung und Unterstützung der verschiedenen verhandlungsführenden Betriebskommissionen zu. In der Maschinenindustrie übernimmt die Federführung in der Vorbereitung das Branchenorgan, das zu je einem Drittel aus betrieblichen Vertrauensleuten, aus Regional- und Zentralsekretären des SMUV besteht. Nach einer Diskussion der Lohnforderung in der Industriekonferenz gibt sie eine Dokumentationsbroschüre heraus, welche zur Vorbereitung der anstehenden Lohnrunde dient. Sie beinhaltet neben Informationen zur Teuerungs- und Produktivitätsentwicklung, zur Konkurrenzfähigkeit und zur konjunkturellen Situation eine Lohnempfehlung zuhanden der verhandelnden Betriebskommissionen. Obwohl diese von Jahr zu Jahr unterschiedlich ausfallen kann, orientiert sie sich grundsätzlich an drei

⁵ Dank dieser Umfrage versucht die comedia zu vermeiden, mit falschen Zielen in die Lohnverhandlungen zu steigen. Vor den letztjährigen Lohnverhandlungen legte die Zentralstelle einiges Gewicht auf die Arbeitszeitverkürzung. Aus der schriftlichen Umfrage ergab sich jedoch, dass für die Basis a) mehr Reallohn, b) die Verteidigung der Teuerungszulage, c) keine Mindestlöhne unter 3000.- und d) die Verteidigung der Schichtzulagen, von grösserer Bedeutung waren.

Zielen: (a) am Ausgleich der Teuerung; (b) an einer Realloohnerhöhung proportional zur betrieblichen Wirtschaftssituation; (c) an zusätzlichen Massnahmen wie zum Beispiel der Erhöhung von Lehrlings- oder Frauenlöhnen.

Was die Mobilisierung vor den Verhandlungen anbelangt, hat der SMUV in den letzten zwei Jahren eine leichte Kursänderung vorgenommen. Nach Angaben des befragten Sekretärs wurde die Öffentlichkeitsarbeit leicht eingeschränkt. Die Lohnrunde wurde im Vorfeld absichtlich weniger in der Öffentlichkeit angekündigt, um dafür die sachbezogene Vorbereitungsarbeit mit den Betriebskommissionen zu verstärken. Laut der Meinung desselben Sekretärs sind für die Mitglieder der Betriebskommission realistische Lohnforderungen und Kenntnisse der Betriebs- und Branchenresultate im Hinblick auf die Lohnverhandlungen wertvoller als aufbauschende Pressekonferenzen. Auch in der Chemie ist die Zusammenarbeit zwischen der Zentrale und den Mitglieder der Personalvertretungen – gezwungenermassen – eng. So arbeitet die GBI-Zentrale zusammen mit den verantwortlichen Mitglieder der Betriebskommission eine Lohnempfehlung in der Form einer Bandbreite aus. Nach einer Koordinationssitzung gelangt diese Lohnforderung zum Branchenvorstand, wo darüber abgestimmt wird. Anschliessend beginnen die Mitglieder der Betriebskommission die Verhandlungen.

4.3 Die Kriterien der Festlegung von Reallohnforderungen

In einer Ende der achtziger Jahre durchgeführten Befragung von Verbandssekretären interessierte sich Fluder (1998) unter anderem für die Kriterien der Festlegung von Lohnforderungen. Aus seinen Ergebnissen geht hervor, dass sich die Gewerkschaften in ihren Lohnforderungen in erster Linie nach dem Produktivitätsfortschritt der Branche richten. Drei weitere Kriterien sind von nur leicht untergeordneter Bedeutung, nämlich die betriebliche Wettbewerbsfähigkeit, die Sicherung der Arbeitsplätze sowie die gesamtwirtschaftliche Konjunktur. Von besonderer Wichtigkeit wird von den Verbänden des öffentlichen Sektors – im Gegensatz zu denjenigen der Privatwirtschaft - das Kriterium des gesamtwirtschaftlichen Produktionsfortschritt bezeichnet. Tabelle 4.1 gibt einen Überblick über die lohnpolitischen Richtlinien der in der Privatwirtschaft tätigen Verbände.

Tabelle 4.1: Die Kriterien der Festlegung von Lohnforderungen in der Privatwirtschaft 1988

<i>Kriterium</i>	<i>Wird bei Lohnforderung angewendet:</i>	<i>Ist bei Lohnforderung das wichtigste Kriterium:</i>
Produktivitätsfortschritt der Branche	76%	38%
Wettbewerbsfähigkeit des einzelnen Unternehmen	55%	10%
Sicherung der Arbeitsplätze	50%	10%
Gesamtwirtschaftliche Konjunktur	47%	17%
Branchenvergleiche	43%	7%
Gesamtwirtschaftlicher Produktivitätsfortschritt	27%	0%
Öffentliche Meinung	13%	17%

Quelle: Fluder (1998: 125).

Bemerkungen: Die Prozentsätze sind auf der Basis der Antworten von 30 (für die zweite Spalte 29) Verbandssekretären berechnet. Da Befragung Ende der achtziger Jahre in einer Phase der Hochkonjunktur durchgeführt wurde, kann angenommen werden, dass heute die Kriterien der Wettbewerbsfähigkeit und der Sicherung von Arbeitsplätzen an Bedeutung gewonnen haben.

Weil die Untersuchung von Fluder (1998) über zehn Jahre alt ist, haben wir die gleiche Frage noch einmal gestellt: Aufgrund welcher Kriterien stellen die SGB-Verbände ihre Lohnforderungen auf? Im Bauhauptgewerbe spielen fünf verschiedene Indikatoren eine Rolle: (1) die Teuerungsentwicklung, (2) der Vergleich mit anderen Branchen, (3) die Reallohnentwicklung, die gleichzeitig die gesamtwirtschaftliche Konjunktur widerspiegelt, sowie (4) der gesamtwirtschaftliche Produktivitätsfortschritt. Am häufigsten wird während Lohnverhandlungen jedoch mit (5) der branchenspezifischen Produktivität argumentiert, obwohl dieser Kennwert sehr schwierig zu berechnen ist und zuverlässige Zahlen dazu dementsprechend selten sind.

In der Uhrenindustrie spielt für die Ausarbeitung der Lohnforderungen einerseits die allgemeine Wirtschaftslage, andererseits diejenige der Branche eine Rolle. Weil die Uhrenindustrie stark vom Aussenhandel abhängig ist, sind zwei weitere Punkte von Bedeutung: Einerseits der Wert der Exporte, andererseits auch das Volumen der Exporte, um sicherzugehen, dass sich diese über die gesamte Branche verteilen und nicht bloss auf das Luxussegment konzentrieren. Grundsätzlich stützt sich der SMUV in der Uhrenindustrie jedoch auf den bereits erwähnten externen Branchenbericht, der die wirtschaftliche Gesundheit des Uhrensektors analysiert.

In der Broschüre zur Maschinen-Lohnrunde 1998/98 sind zu Dokumentationszwecken die wichtigsten Argumente auf der Schlusseite zusammengefasst. Was die Kriterien der Reallohnforderung anbelangt, lassen sich daraus vier für die Maschinenindustrie relevante Prinzipien ableiten: (1) die Produktivitätsentwicklung der Branche; (2) die Konkurrenzfähigkeit der Branche; (3) die Gewinnsituation der an der Börse dotierten Unternehmen der Branche; (4) der Exportzuwachs und die Entwicklung des Auftragsbestandes der Branche. Da den branchenspezifischen Eckwerten Produktivität, Lohnsumme und Beschäftigung auch in der Graphischen Industrie die grösste Bedeutung zukommt, kann daraus gefolgert werden, dass die Ergebnisse von Fluder (1998) auch heute noch auf die grossen Vertragsbereiche der Privatwirtschaft zutreffen: Die Produktivitätsfortschritte innerhalb der Branche sowie die Wettbewerbsfähigkeit der einzelnen Unternehmen bleiben innerhalb der SGB-Verbände die ausschlaggebenden Kriterien der Festlegung von Lohnforderungen.

4.4 Problemstellung: Wissen, Ressourcen und Koordination

Die Schwierigkeiten im Zusammenhang mit den Vorbereitungen von Lohnverhandlungen können anhand von drei Problemstellungen zusammengefasst werden: einem Wissensrückstand, einem Ressourcenproblem und einer Koordinationslücke.

Wissensrückstand: Aus obigem Abschnitt geht hervor, dass in betrieblichen Verhandlungen die Wirtschaftslage des Unternehmens ein dominantes Kriterium für die Festlegung der Lohnforderung darstellt. Der befragte VPOD-Sekretär unterstreicht jedoch, dass in Betriebsverhandlungen - wie im Falle der zahlreichen Swissair-Untereinheiten - oft zu allem Anfang eine asymmetrische Konstellation vorhanden ist. Dies rührt nicht nur von der indirekten Abhängigkeit der Mitglieder der Betriebskommission von der Unternehmensspitze her, sondern vor allem auch von ihrer fehlende Ausbildung in betriebswirtschaftlichen Angelegenheiten. Je nach Transparenz der Buchführung erfordert das Erkennen der Ertragslage eines Unternehmens Kenntnisse, die von einem Teil der gebietsfremden Mitglieder der Betriebskommission nicht verlangt werden können. Mit einem

ähnlichen Problem ist auch der SMUV in der Maschinenindustrie konfrontiert: Obwohl sich ein Teil der Betriebskommissionsmitglieder regelmässig weiterbildet, verbleiben zuviele Betriebskommissionen, die nicht in der Lage sind, den Wissensvorsprung der Unternehmensleitung wettzumachen und ihre Lohnforderung entsprechend zu begründen.

Ressourcenproblem: Je nach Intensität des Konfliktes werden Lohnverhandlungen zu einem Ressourcenproblem. Als Beispiel können die letztjährigen Lohnverhandlungen in der Bauindustrie herbeigezogen werden: Obwohl es sich nur um eine gewöhnliche Lohnrunde ohne Erneuerung des LMV handelte, waren 12 Verbandsverhandlungen nötig. Zudem kam es im Laufe des Mobilisierungsprozesses zu einem nationalen Streik, zu drei bis vier Warnstreiks sowie zu ungezählten regionalen Kundgebungen. Diese Lohnrunde hat die Ressourcen der GBI so stark beansprucht, dass sie sich grundlegende Überlegungen anstellt. Gemeinsam mit dem Baumeisterverband wird die Möglichkeit erwogen, aus Kapazitätsgründen nur noch alle zwei Jahre Lohnverhandlungen durchzuführen.

Koordinationslücke: Der befragte Sekretär des VHTL spricht im Zusammenhang mit den Vorbereitungen von Lohnverhandlungen ein Problem im Detailhandel an, dass in der Mehrheit der Verbandsbereiche für Schwierigkeiten sorgt: eine ungenügende Zusammenarbeit mit anderen Arbeitnehmerorganisationen wie der syna oder dem SKV. Solange Lohnforderungen nicht abgestimmt sind zwischen den verschiedenen verhandelnden Gewerkschaften, bietet sich der Unternehmerseite die Möglichkeit, einen Arbeitnehmerverband gegen einen anderen auszuspielen. Die hinlänglich bekannten Auswirkungen der fehlenden Koordination zwischen den Verbänden müssen deshalb in einem späteren Kapitel genauer untersucht werden.

5. Die Entwicklung des Teuerungsausgleiches: theoretische Überlegungen

Die Anpassung an die Teuerung wird je nach Gesamtarbeitsvertrag auf unterschiedliche Art und Weise geregelt, wobei zwei Haupttypen unterschieden werden können: *Verhandlungsklauseln* und *Gleitlohnklauseln*. Während bei Verhandlungsklauseln über einen allfälligen Teuerungsausgleich und dessen Höhe verhandelt wird, werden bei Gleitlohnklauseln die Nominallöhne automatisch den Veränderungen des Konsumentenpreisindex angepasst (Hess und Schwab, 1992). Im folgenden Kapitel wird die Entwicklung der Teuerungsanpassung anhand einer Reihe von statistischer Erhebungen dokumentiert und mit Hilfe der Literatur interpretiert, bevor in Kapitel 6 die praktische Bedeutung der Teuerung in den Lohnverhandlungen untersucht wird

5.1 Die Teuerungsklauseln im historischen Überblick

Aus einem Überblick der letzten vierzig Jahre wird deutlich, dass der Anteil der Gesamtarbeitsverträge, die eine Teuerungsklausel beinhalten, stetig zugenommen hat. Während 1957 nur 17.3% aller Verträge den Teuerungsausgleich erwähnten, war dieser Anteil anfangs der 80er Jahre auf 68.1% geklettert und blieb während den folgenden zehn Jahren konstant. Obwohl die Verträge mit Verhandlungsklauseln auch noch während der 80er Jahre überwiegen, hat die Bedeutung von Gleitlohnklauseln in dieser Zeitspanne stark zugenommen. Wie aus der Tabelle 4.1 ersichtlich wird, beinhalten 1991 rund ein Viertel aller Gesamtarbeitsverträge Gleitlohnklauseln und gewähren so der Arbeitnehmerschaft einen automatischen Schutz gegen die teuerungsbedingte Lohnentwertung (Hess und Schwab, 1992).

Tabelle 5.1: Gesamtarbeitsverträge nach Art der Teuerungsklausel

	1957	1972	1975	1980	1982	1986	1991
Verträge in %	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	(706)	(392)	(332)	(307)	(304)	(299)	(241)
Verträge mit Teuerungsklausel	17.3%	39.3%	57.2%	68.1%	66.8%	66.9%	67.2%
davon:							
Verträge mit Verhandlungsklausel	17.3%	31.6%	48.2%	53.7%	50.0%	51.2%	43.1%
Verträge mit Gleitlohnklausel	0	7.7%	9.0%	14.4%	16.8%	15.7%	24.1%

Bemerkung: Die Prozentsätze beziehen sich auf den Anteil der Verträge, sie gewichten kleine und grosse Verträge deshalb gleich.

Quelle: Hess und Schwab (1992), S. 37.

Es gilt bei dieser Darstellung darauf hinzuweisen, dass sich die oben aufgeführten Prozentsätze auf die Anzahl Verträge beziehen. So sind 1991 rund zwei Drittel aller GAV mit einer Teuerungsklausel ausgestattet. Interessiert man sich jedoch für den Anteil der unterstellten Beschäftigten, sinkt der Prozentsatz für 1991 auf 42%: Von den rund 1'200'000 Arbeitnehmenden, die einem GAV unterstellt sind, profitieren etwa 500'000 von einer Teuerungsklausel. Der markante Unterschied zwischen den zwei Werten erklärt sich damit, dass einige quantitativ wichtige Vertragswerke wie zum Beispiel der Maschinen-GAV keinerlei formelle Regelung der Teuerung beinhalten (Hess und Schwab, 1992).

5.2 Die Entwicklung der Teuerungsklauseln in den Neunziger Jahren

Ausgehend von rund vierzig Gesamtarbeitsverträgen, die etwa 80% aller unterstellten Arbeitnehmenden umfassen, können die Teuerungsklauseln in verschiedene Kategorien eingeteilt werden.⁶ Die Tabelle 4.2 gibt eine Übersicht über die Verbreitung des Teuerungsausgleichs im Allgemeinen, der Verhandlungs- sowie der Gleitlohnklauseln im Besonderen. Die Prozentsätze der Regelungen sind nach Unterstellten gewichtet.

Tabelle 4.2: Teuerungsausgleichs- oder Lohnanpassungsklauseln für Effektivlöhne

	1992	1993	1994	1996
Ohne Teuerungsausgleichsklausel	46.0% (13)	61.1% (21)	60.1% (16)	57% (14)
Verhandlungsklausel	33.2% (19)	22.1% (12)	21.8% (16)	42.7% (20)
Gleitlohnklausel	20.9% (10)	16.8% (6)	18.1% (5)	0.3% (1)

Bemerkung: Der Prozentsatz bezieht sich auf den Anteil der Unterstellten, in Klammern Anzahl Verträge; Stand jeweils am 1. Mai des jeweiligen Jahres.

Quelle: Wiesendanger Martinovits (1992, 1993, 1994); Bundesamt für Statistik (1996).

Aus diesen in Tabelle 4.2 zusammengefassten Ergebnissen lassen sich zwei markante Veränderungen ablesen:

- Anfangs der Neunziger Jahre hat die Zahl der Unterstellten, die von einer GAV-Teuerungsklausel profitieren, ruckartig abgenommen: Während 1992 mehr als die Hälfte aller unterstellten Arbeitnehmenden (54%) durch eine solche Klausel gedeckt war, sind es in den folgenden vier Jahren nur mehr rund 40%. Für die restlichen 60% ist die Anpassung an die Teuerung nicht mehr gesamtarbeitsvertraglich geregelt, sondern muss auf einer anderen Ebene verhandelt werden.
- Der automatische Teuerungsausgleich, wie er bis anfangs der Neunziger Jahre in einem bedeutenden Teil der GAV üblich war, gehört - zumindest vorübergehend - der Vergangenheit an. Zwischen 1992 und 1996 ist der Anteil der Unterstellten, die von einer Gleitlohnklausel profitieren, von 20.9% auf verschwindende 0.3% geschrumpft – bloss ein GAV der Romandie mit 3000 Unterstellten hat 1996 diese Regulierungsform der Teuerung beibehalten (BFS 1997).

Verbindet man diese zwei Veränderungen mit dem im historischen Überblick festgestellten Trend, lässt sich die Hypothese formulieren, dass die Art und die Verbreitung der Teuerungsklauseln unter anderem auch in Wechselwirkung mit der Höhe der Inflation steht: Für die Arbeitnehmerschaft hängt die Bedeutung des gesamtarbeitsvertraglichen Teuerungsausgleiches eng mit dem Ausmass der Geldentwertung zusammen. So verdoppelte sich der Anteil der Verträge mit einer Teuerungsklausel während der Siebziger Jahre, in derselben Zeitspanne kannte die Schweiz eine ungewohnt hohe Inflation (Hess und Schwab, 1992). Im darauffolgenden Jahrzehnt der Deflation stabilisierte sich das Gewicht der Teuerungsklauseln, während die Verträge mit Gleitlohnklauseln noch leicht zunahm. Im Laufe der Neunziger Jahre kehrte sich die Tendenz um: Gleichzeitig mit der sehr tiefen Inflation schwand auch die Verbreitung der gesamtarbeitsvertraglichen Teuerungsklauseln.

⁶ Die gesamtarbeitsvertraglichen Lohnabschlüsse werden innerhalb des BIGA für drei aufeinanderfolgende Jahre untersucht (Wiesendanger Martinovits, 1993, 1994, 1995); seit 1995 wird die Datenbank im Bundesamt für Statistik weitergeführt und jährlich in kürzerer Form publiziert (Bundesamt für Statistik, 1997, 1998, 1999).

5.3 Die Bedeutung des automatischen Teuerungsausgleichs

Durch die parallele Abnahme der Teuerungs- und der Gleitlohnklauseln beschränkt sich die gesamtarbeitsvertragliche Regulierung der Teuerung auf zwei Praktiken: Die erste enthält keinerlei Regelungen und geht in den GAV-Verhandlungen ausdrücklich nicht auf die Teuerung ein. Dies ist beispielsweise der Fall im Vertragswerk der Maschinenindustrie, wo Fragen des Teuerungsausgleichs auf die Betriebsebene delegiert werden. Dort liegen aber wiederum keine genau umrissenen Anpassungsregelungen vor: Die Teuerung stellt in den jeweiligen Verhandlungen bloss eines von mehreren Lohnfindungselementen dar, so wie „die Konkurrenzfähigkeit der Firma, die allgemeine Wirtschaftslage und die Situation am Arbeitsmarkt“ (GAV Maschinenindustrie 1998-2003, S. 20).

Dieser Praxis, die für eine Mehrheit der GAV-Unterstellten Anwendung findet (rund 60%), steht Ende der Neunziger Jahre als einzige Alternative die periodenabhängige Verhandlungsklausel gegenüber. So wird für etwa 40% der unterstellten Arbeitnehmenden nach Ablauf einer bestimmten Frist über eine allfällige Lohnanpassung und deren Umfang verhandelt.

Nichts täuscht jedoch darüber hinweg, dass der automatische Teuerungsausgleich in Form einer Gleitlohnklausel in einer kurzen Zeitspanne von drei, vier Jahren beinahe vollständig aus den GAV verschwunden ist (Wiesendanger Martinovits 1994, OCDE 1996). Die daraus folgenden Auswirkungen sind sowohl *symbolischer* als auch *praktischer* Natur: Aus dem historischen Überblick in Tabelle 5.1 geht hervor, dass aus Arbeitnehmersicht die Gleitlohnklausel eine *symbolträchtige* Errungenschaft der gesamtarbeitsvertraglichen Regulierung bedeutet. Waren 1972 nur rund 8% aller Verträge mit einem automatischen Teuerungsausgleich versehen, beinhalteten anfangs der Neunziger Jahre rund 24% aller GAV eine Gleitlohnklausel. Dies scheint von umso grösserer *praktischer* Bedeutung zu sein, als Hess und Schwab (1992) anhand einer Untersuchung von 56 Vertragswerken zum Schluss kommen, dass zwischen den Teuerungsklauseln einerseits und der effektiven Höhe der Teuerungsanpassung andererseits ein enger Zusammenhang besteht.⁷ Ein Befund, den die befragten Gewerkschaftssekretäre bestätigen: Der Wegfall des automatischen Teuerungsausgleichs aus den GAV geht mit einer Schwächung der gewerkschaftlichen Lohnverhandlungspositionen einher. Wir kommen auf diesen Punkt im folgenden Kapitel zurück.

5.4 Bestimmungsfaktoren des Teuerungsausgleiches

Welche Faktoren beeinflussen die Regulierung der Teuerung? Eine erste Hypothese behauptet, dass die Teuerungsanpassung je nach Arbeitsmarktlage über oder unter das Inflationsniveau zu liegen kommt (Revaz, 1993). Die Arbeitslosenquote soll folglich die Höhe des Teuerungsausgleiches erklären. In einer empirischen Überprüfung dieses Ansatzes stellt Revaz (1993) fest, dass die Lohnanpassung zwischen 1986 und 1991 systematisch über der Preisentwicklung lag. Während dieser Zeitspanne befand sich die Arbeitslosigkeit auf einem sehr bescheidenen Niveau. Dies änderte sich schlagartig zu Beginn der Neunziger Jahre. Gleichzeitig mit dem Anstieg der Arbeitslosenzahlen war

⁷ 1991 betrug die Jahresendteuerungsrate 5.2%, wobei den GAV-unterstellten Arbeitnehmenden im Mittel eine lohnbezogene Anpassung von 2.6% gewährt wurde. Dieser Mittelwert ist jedoch das Resultat von höchst unterschiedlichen Gegebenheiten: Während die durchschnittlich gewährte Teuerungsanpassung bei Verträgen ohne Teuerungsklausel 1.5% betrug, belief sich derselbe Wert bei Verträgen mit Verhandlungsklausel auf 3.5%. Erwartungsgemäss am höchsten war der Teuerungsausgleich in jenen Vertragswerken, die eine Gleitlohnklausel enthielten. Er erreichte im Durchschnitt 4.8% (Hess und Schwab, 1992).

1992 das erste Jahr, in welchem die Nominallöhne hinter der Teuerung zurückblieben. Dasselbe Szenario wiederholte sich in den folgenden Rezessionsjahren.

Genauer verifizieren lässt sich der Zusammenhang zwischen Arbeitslosigkeit und Teuerungsausgleich in einer Untersuchung der einzelnen Wirtschaftszweigen. Wiederum erhält Revaz (1993) dieselbe Korrelation, wonach in Branchen mit höheren Arbeitslosenzahlen niedrigere Lohnanpassungen gewährt werden. Für 1992 lässt sich diese Beziehung augenfällig im Textilgewerbe und in der Uhrenindustrie beobachten: In beiden Branchen geht die schlechte Arbeitsmarktsituation mit einem tieferen Teuerungsausgleich einher. Die umgekehrte Situation trifft auf die Versicherungsbranche sowie die Forschung zu, wo sich die unterdurchschnittliche Arbeitslosigkeit in höheren Lohnanpassungen niederschlägt.

In einem alternativen Ansatz wird die Regulierung des Teuerungsausgleiches mit den institutionellen Faktoren der Sozialpartnerschaft erklärt (Fluder und Hauser, 1999). So kommt neben der Arbeitsmarktlage vor allem dem Organisationsgrad und der gesamtarbeitsvertragliche Abdeckung eine gewisse Bedeutung zu. Die Autoren prüfen diese Hypothese, indem sie Indikatoren der Lohnbildung mit Indikatoren der kollektiven Arbeitsbeziehungen korrelieren lassen. Die Ergebnisse bestätigen ihre Vermutung, dass die Höhe des Teuerungsausgleiches mit institutionellen Faktoren der kollektiven Arbeitsbeziehungen zusammenhängen: „Branchen mit einem gut geregelten Teuerungsausgleich sind somit gleichzeitig solche mit einer hohen Verhandlungsdichte, mit einem hohen Organisations- und Abdeckungsgrad sowie mit einer zentralisierten Regulierung“ (Fluder und Hauser, 1999: 236).

Diese Anforderungen werden beispielsweise im Bauhauptgewerbe erfüllt: Die hohe Verhandlungsdichte ist dort ebenso gegeben wie ein überdurchschnittlich hoher gewerkschaftlicher Organisationsgrad von zwischen 70-80%, zudem wird der LMV in aller Regel allgemeinverbindlich erklärt. In der Folge erstaunt es wenig, dass die Teuerungsklausel solide im LMV verankert ist und der Reallohnabbau während der Neunziger Jahre trotz der schlechten Arbeitsmarktlage in Grenzen gehalten werden konnte. Das gegenteilige Beispiel findet sich im Detailhandel: Die Migros Schweiz legt sich in ihrer Empfehlung des Teuerungsanpassung nur auf eine für die regionalen Genossenschaften wenig verbindliche Bandbreite fest. Dies entspricht insofern den Kräfteverhältnissen, als sich der gewerkschaftliche Organisationsgrad in der Migros auf einen einstelligen Prozentsatz beläuft, zudem ist die Lohnregulierung dezentralisiert und findet unter Ausschluss der Gewerkschaften statt.

Aus diesen verschiedenen Elementen lässt sich folgender Schluss ziehen: Die Arbeitsmarktlage übt einen unbestreitbaren Einfluss auf die Höhe des Teuerungsausgleiches aus. Eine eher tiefe Arbeitslosenquote in einer Branche stellt so einen notwendigen Faktor für einen möglichst vollständigen Teuerungsausgleich dar.⁸ Dennoch genügt eine solide Arbeitsmarktlage allein nicht, wenn wichtige institutionelle Faktoren wie ein hoher Organisations- und Abdeckungsgrad sowie eine hohe Verhandlungsdichte mit zentralisierter Regulierung fehlen. Erst die Kombination des günstigen makro-ökonomischen Umfeldes mit einer starken institutionellen Verwurzelung scheint dem Lohnempfänger die Erhaltung seiner Kaufkraft zu sichern.

⁸ Die umgekehrte Situation trifft auf das Beispiel der Swissair zu, bei welcher die nicht ausgeglichene Teuerung Hand in Hand mit dem Abbau von 2000 Arbeitsplätzen ging, davon 500 durch Entlassungen.

5.5 Problemstellung: sechs Deregulierungstendenzen der Teuerung

In seiner Untersuchung der Teuerungsausgleichspraxis in der Schweiz skizziert Hess (1993) sechs Entwicklungen. Einiges deutet darauf hin, dass sich diese in der Zwischenzeit verfestigt haben. Sie sind im Folgenden kurz zusammengefasst:

- Die Umkehr des in den siebziger und achtziger Jahren feststellbaren Trends zur Fixierung von Gleitlohnklauseln hin zu *offen formulierten Regelungen*.
- Das Abgehen von verbandlichen (Detail-)Bestimmungen auf Kosten von *Regelungen auf betrieblicher Ebene*.
- Die *Zurückstufung* der Teuerung in der Hierarchie der *Lohnfindungselemente*; berücksichtigt werden vermehrt die Arbeitsmarktsituation, die innere Lohnstruktur sowie die Konkurrenz- und Ertragslage der Unternehmen.
- Die *Differenzierung* des Teuerungsausgleichs durch Fixierung von Obergrenzen, degressive Systeme, Sockelbeiträge, verschiedene Regelung für einzelne Personalkategorien; zugleich wird mit Lohnsummenprozenten die Leistungskomponente, mit Bonussystemen der Geschäftserfolg in den Vordergrund gerückt.
- Die *parallele Entwicklung* beim Bund und den Kantonen; der im öffentlichen Bereich lange unbestrittene automatische Teuerungsausgleich wird vielfach nur noch teilweise und in Einzelfällen überhaupt nicht mehr gewährleistet.
- Die *schwierigere Überprüfbarkeit*; mit der zunehmenden Vernetzung von Teuerungsausgleichs- und anderen Lohnerhöhungskomponenten, mit der Segmentierung und der Individualisierung der Lohnpolitik wird es schwieriger, den effektiv gewährten Teuerungsausgleich exakt bestimmen zu können.

Einige dieser Tendenzen werden im folgenden Kapitel eingehender zu diskutieren sein. Vor allem die zunehmende Vernetzung von teuerungsbezogenen individuellen, leistungs- und ertragsabhängigen Lohnerhöhungen stellt für die Gewerkschaften ein Problem dar. Die traditionelle Unterteilung in verschiedene Lohnverhandlungskomponenten scheint überholt, damit einhergehend müssen sich auch die Verhandlungsstrategien an die zunehmende Vernetzung anpassen.

6. Der Teuerungsausgleich in der Praxis

Wie aus dem vorangegangenen theoretischen Kapitel hervorgeht, ist die Verbreitung von gesamtarbeitsvertraglichen Teuerungsklauseln während der Neunziger Jahren stark zurückgegangen. In diesem Kapitel interessiert uns, wie der Automatismus in den verschiedenen Gesamtarbeitsverträgen verloren gegangen ist. Zuvor versuchen wir jedoch anhand einer groben Übersicht, die aktuellen Teuerungsmodalitäten in den verschiedenen Bereichen zusammenzutragen.

6.1 Die Modalitäten des Teuerungsausgleiches

Die Teuerungsregulierung der grossen Vertragsbereiche kann in drei Gruppen unterteilt werden: In einer ersten Gruppe von GAV wird die Teuerung als Kriterium der Lohnanpassung erwähnt; neben anderen Prinzipien wie der Wirtschafts-, Ertrags- und Arbeitsmarktlage ist sie Inhalt von jährlichen Verhandlungen auf Vertragsebene. Eine solche verbandliche Verhandlungsklausel kennen die Uhrenindustrie, der Metallbau, das Elektro- sowie das Bauhauptgewerbe, COOP Schweiz und der neue GAV der SBB.

Weniger einheitlich präsentieren sich die Regelungen in einer zweiten Gruppe von Verträgen, in welchen über die Teuerung formell nur auf Betriebsebene verhandelt wird. Überhaupt nicht erwähnt wird das Kriterium der Teuerung im GAV der Basler Chemie⁹ und der Textilindustrie¹⁰. Im GAV der Maschinenindustrie wird die Teuerung als eines von vier Kriterien für Lohnänderungen aufgeführt, auf deren Basis betriebliche Lohnverhandlungen stattfinden. Eine ähnliche Regelung findet sich im LMV der Swissair, die jedoch nur von rein formeller Bedeutung ist. Denn obwohl die Teuerung der Form nach aus dem LMV heraus auf die Betriebsebene delegiert worden ist, wird in der Praxis weiterhin zwischen der Unternehmensleitung und dem VPOD über die Teuerungsanpassung verhandelt.

Einer dritten Gruppe gehören die Teuerungsregelungen der Migros Schweiz sowie der Graphischen Industrie an, die zwischen der betrieblichen und der verbandlichen Ebene liegen. Früher wurde bei Migros die Teuerung definitiv auf Landesebene ausgehandelt. Heute wird nur noch eine Bandbreite ausgemacht, die den regionalen Unternehmen in der Anpassung der Teuerung einen grösseren Spielraum lässt und Verhandlungen auf der betrieblichen Ebene mit den Personalkommissionen bedingt. Nur noch eine sehr prekäre Verhandlungsklausel konnte die Comedia in den neuen GAV der Graphischen Industrie retten: Im Falle einer „grossen Inflation“ treffen sich dort die Sozialpartner im Berufsamt.¹¹ Da keine Schiedsgerichtsbarkeit vorgesehen ist, kann die Unternehmerseite bei einer Pattsituation eine Teuerungsanpassung auf Verbandsebene blockieren. Die Arbeitnehmenden in der Graphischen Industrie sind in diesem Fall auf Betriebsverhandlungen angewiesen.

⁹ „Über allfällige Lohnerhöhungen wird jährlich mit den PV firmenintern verhandelt“ (GAV für die Basler Chemische Industrie, gültig ab 1. Januar 1999).

¹⁰ „Über eine allfällige jährliche allgemeine Anpassung der Löhne wird jeweils im Herbst im Betrieb zwischen der Geschäftsleitung und der Arbeitnehmervertretung verhandelt, ...“ (Rahmenvertrag für Firmen der schweizerischen Textilindustrie, 1. Juli 1995).

¹¹ „Sollte sich die wirtschaftliche Entwicklung während der Dauer des GAV 1999-2004 stark verändern, das heisst, sollte eine grosse Inflation eintreten mit entsprechender Teuerung, treffen sich die Sozialpartner im Berufsamt“ (Protokollerklärung zum GAV der Graphischen Industrie 1999-2004).

Die verschiedenen Regulierungsarten der Teuerung werden in Tabelle 6.1 schematisch zusammengefasst.

Tabelle 6.1: Die Regulierung der Teuerung in den verschiedenen Vertragsbereichen

	<i>Teuerungsklausel auf Verbandsebene</i>	<i>Art der Erwähnung der Teuerung im GAV</i>	<i>Verlust des automatischen Teuerungsausgleiches</i>
Graphische Industrie	Nein	Protokollerklärung auf Verbandsebene	1995
Uhrenindustrie	Ja	Verhandlungsklausel auf Verbandsebene	-
Chemische Industrie	Nein	Keine formelle Erwähnung	1993
Textilindustire	Nein	Keine formelle Erwähnung	-
Maschinenindustrie	Nein	Verhandlungsklausel für Betriebsebene	-
Metallgewerbe	Ja	Verhandlungsklausel auf Verbandsebene	-
Elektrogewerbe	Ja	Verhandlungsklausel auf Verbandsebene	-
Bauhauptgewerbe	Ja	Verhandlungsklausel auf Verbandsebene	1995
Migros Schweiz	Nein (Bandbreite)	Verhandlungsklausel für Betriebsebene	1995
COOP Schweiz	Ja	Verhandlungsklausel auf Verbandsebene	1993/94
Swissair	Nein	Verhandlungsklausel für Betriebsebene	1993
SBB	Ja	Verhandlungsklausel auf Verbandsebene	-

Bemerkungen: Bei Migros, COOP, Swissair und SBB handelt es sich nicht um eigentliche Verbandsverträge, obwohl in den jeweiligen Untereinheiten ebenfalls „betrieblich“ verhandelt wird.

Aus der Tabelle 6.1 kann nicht nur die Ebene herausgelesen werden, auf welcher die Teuerung ausgehandelt wird. Sie dokumentiert ebenfalls, in wie kurzer Zeit der automatische Teuerungsausgleich aus der Hälfte der grossen Vertragsbereichen verschwunden ist. In Abschnitt 6.2 werden die dafür verantwortlichen Entwicklungen ein wenig genauer untersucht.

6.2 Der Verlust des automatischen Teuerungsausgleiches

In der Chemie war die Aufgabe des automatischen Teuerungsausgleiches nur das letzte Glied in einer längeren Kette von Auseinandersetzungen. Bereits 1983 verlor die damalige GTCP die rückwirkende automatische Anpassung. Anfangs der Neunziger Jahre stellten die Unternehmer ein Programm auf, dass drei Deregulierungspunkte umfasste: (a) den Automatismus aus dem GAV entfernen; (b) die Lohnfragen auf die Betriebsebene verlagern; (c) das Dreistufenmodell einführen. 1993 gab die GBI einer ersten Forderung nach und tauschte den Teuerungsautomatismus dagegen ein, die

Lohnverhandlungen auf Verbandsebene beizubehalten. Der für die Chemie zuständige Sekretär macht eine Reihe von Gründen für den Wegfall verantwortlich: 1993 befand man sich auf einem ersten Höhepunkt der wirtschaftlichen Rezession, was die Mobilisierung der Arbeitnehmerschaft sehr erschwerte. Gleichzeitig wurde ersichtlich, dass der automatische Teuerungsausgleich in der Tendenz nicht mehr haltbar war, in einer wachsenden Anzahl Vertragsbereiche ging er verloren. Zum damaligen Zeitpunkt herrschte zudem die Meinung vor, dass aus gewerkschaftlicher Sicht jährliche Verhandlungen insofern besser seien, als sie mit einer stärkeren Mobilisierung einhergehen würden. Die Periode nach dem Verlust der Gleitlohnklausel von 1993 bis 1996 war eine Zeit der schwelenden Auseinandersetzungen: Obwohl in Verhandlungen dasselbe Resultat der Teuerungsanpassung erreicht werden konnte wie bislang mit dem Automatismus, war dafür ein wesentlich grösserer Aufwand nötig. Als Antwort auf diesen ständigen Aufruhr verlagerten die Unternehmer 1996 den Lohnbereich auf die Betriebsebene – eine Massnahme, die die GBI wegen fehlender Mobilisierung nicht abwenden konnte.

Ähnlich ging der Verlust des Automatismus in der Graphischen Industrie vonstatten. Im GAV von 1988 bis 1994 wurde eine Teuerung von 0.5 bis 5% automatisch angepasst. Diese Gleitlohnklausel ging im folgenden GAV verloren. Der befragte Sekretär der comedia macht dafür das Kräfteverhältnis verantwortlich, dass sich während der Rezession zu Ungunsten der Gewerkschaften verändert hatte durch Mitgliederverluste, Arbeitslosigkeit und die Angst um Arbeitsplätze. Der Wechsel vom Automatismus zur schiedsfähigen Verhandlungsklausel auf Verbandsebene stellte für die comedia eine klare Verschlechterung dar. Die Erfahrungen mit dem Schiedsgericht waren überwiegend negativ, der Stichentscheid regelmässig unter ihren Erwartungen. In den Jahren von 1995 bis 1999 fiel der Teuerungsausgleich dementsprechend unvollständig aus, zudem wurde er mehrheitlich individuell ausgezahlt. Im neu verhandelten GAV hat die comedia nun auch diese Verhandlungsklausel preisgegeben, um einerseits die Einführung der Jahresarbeitszeit abzuwenden und andererseits generelle Lohnerhöhungen durchzubringen. Eine Erwähnung der Teuerung ist ihr im selben Vertrag geblieben, in die obig zitierte Protokollerklärung (siehe Fussnote) setzt sie allerdings keine allzu grosse Hoffnungen.

Als Antwort auf die Entfernung des Gleitlohnklausel aus dem LMV der Swissair wählte der VPOD 1993 einen einjährigen vertragslosen Zustand. Da der SKV ohne ihr Wissen denselben Vertrag unterschrieben hatte, wurde ihre Position während dieses Jahres stark geschwächt. In der Folge der Teuerungs deregulierung fand bei Swissair während der Neunziger Jahre der Reallohnabbau von rund 18% vornehmlich über die nicht ausgeglichene Teuerung statt. Auch für den VHTL bedeutete der beinahe gleichzeitige Verlust des Automatismus Mitte der Neunziger Jahre bei Migros und COOP eine deutliche Schwächung ihrer Verhandlungsposition.

Im folgenden Abschnitt soll untersucht werden, inwiefern die Teuerung bei den Arbeitgebern trotz des Verschwindens der Automatismen ein anerkanntes Kriterium für Lohnerhöhungen geblieben ist.

6.3 Die Teuerung, ein anerkanntes Argument für Lohnerhöhungen?

Zweierlei Stellungnahmen hört die comedia von ihrem Sozialpartner Viscom in Verhandlungen über die Teuerung: Die erste nimmt als Referenzpunkt die Veränderung der Unternehmenskulturen und hält deshalb den Teuerungsausgleich „für nicht mehr zeitgemäss“. Die zweite verbindet die

Kaufkrafteinbusse eines Teils der Arbeitnehmers mit den stark gestiegenen Prämien der Krankenkassen und weist darauf hin, dass sie „keine soziale Institution seien“. Der befragte Sekretär folgert daraus, dass in ihrem Wirtschaftszweig die Teuerung kein Argument für Lohnerhöhungen mehr sei – zumindest nicht mehr für generelle Lohnerhöhungen. Nicht ganz so schwarz sieht der für die Maschinenindustrie zuständige SMUV-Sekretär die Situation: Obwohl die Arbeitgeber offiziell die Position vertreten, der Teuerungsausgleich sei gestorben, wird sie bei normaler Wirtschaftslage mit tiefer Inflation ausgeglichen. Aber auch er gibt zu, dass der Teuerungsausgleich für die Unternehmer weiterhin einen Stachel darstelle, der Konflikte auslöst. Ein Mitglied der Betriebskommission der Maschinenindustrie hebt das Paradox hervor, dass die Arbeitgeber vor rund zehn Jahren – bei einer verhältnismässig tiefen Teuerung – öffentlich verkündeten, über die Teuerung werde nicht mehr verhandelt, nur über die Leistung. In den letzten Jahren, die von einer sehr tiefen Inflation gekennzeichnet war, wurde hingegen das Argument der Teuerung von Unternehmerseite plötzlich wieder hervorgebracht

In zwei anderen Branchen wird die Teuerung nicht nur weiterhin anerkannt als Argument der Lohnanpassung, sie wird zudem in einer linear nivellierenden Form ausbezahlt. Dies ist einerseits in der Uhrenindustrie der Fall, wo eine sehr solide Verhandlungsklausel im GAV fortbesteht.¹² Die Verhandlungen über die Teuerung finden alljährlich auf der Basis des durchschnittlichen Lohnes der Uhrenbranche („salaire moyen horloger“) statt. Der auf Verbandsebene vereinbarte Teuerungsausgleich - ein Prozentsatz - wird auf diesen Durchschnittslohn berechnet und als Frankenbetrag der gesamten Arbeiterschaft ausbezahlt. Da sowohl die ArbeiterInnen mit hohen als auch diejenigen mit tiefen Löhnen denselben Sockelbetrag bekommen, hat diese Modalität der Teuerungsanpassung eine nivellierende Wirkung auf das Lohnsystem zur Folge. Seit dem 1997 unterzeichneten GAV wurde diese Klausel zwar ein wenig gelockert, indem den Unternehmern neuerdings eine zweite Möglichkeit offen steht. Für Löhne, die +/-25% des durchschnittlichen Uhrenlohnes betragen, kann die Teuerung prozentual ausgerichtet werden. Für Löhne, die über/unter dieser Schwelle liegen, wird die jeweilige Ober-/Untergrenze als Frankenbetrag ausbezahlt. Obwohl auch diese Variante eine nivellierende Komponente beinhaltet, stellt sie für die Basismitglieder des SMUV eine sehr ungerne gesehene Aufweichung dar.

Wie in der Uhrenindustrie ist der Teuerungsausgleich in der Baubranche bei normaler Wirtschaftslage kein Thema, er wird ausgeglichen. Selbst in den letzten acht Jahren konnte, trotz der sehr schlechten Arbeitsmarktlage, der Schaden mit einem minimalen Reallohnabbau von zwischen 1 und 1.2% in Grenzen gehalten werden. Und auch im Bauhauptgewerbe wird der Durchschnittslohn der Branche berechnet, um den Teuerungsausgleich in der Form eines einheitlichen Sockelbetrages zu fordern. Diese Praxis hat zwei Vorteile gegenüber anderen Teuerungsregelungen: Einerseits wird eine Vergrösserung der Lohnungleichheit innerhalb der Branche verhindert, andererseits kann so der Lohndrift miteinbezogen werden. Denn wird die Teuerung auf der Basis der gesamtarbeitsvertraglich vereinbarten Funktionslöhne berechnet, wird ausser acht gelassen, dass die effektiv bezahlten Löhne vielerorts über den abgemachten Entlöhnungen liegen.

¹² „La décision qui résulte [des négociations sur l'adaptation des salaires au rencherissement] est réputée compenser intégralement le rencherissement de l'année civile en cours“ (CCT des industries horlogère et microtechnique suisses, 1. 1. 1997).

6.4 Problemstellung: die Individualisierung der Teuerung

Für die Gewerkschaften schafft vor allem ein Punkt Probleme: In einer wachsenden Anzahl von Branchen und Betrieben wird der Teuerungsausgleich nur noch auf individueller Basis verteilt. Dies ist in der Graphischen Industrie ebenso der Fall wie in der Chemie, wo beispielsweise bei Novartis unter anderem aus diesem Grunde Einigungen über Lohnabschlüsse eine Seltenheit geworden sind. Aber auch in einer beträchtlichen Anzahl von Betrieben der Maschinenindustrie wird ein Teil oder gar die gesamte Teuerungsanpassung individuell gewährt, und zwar in der Form einer Lohnsummenerhöhung ohne Verteilungsangaben. Mit einer ähnlichen Situation ist der VHTL im Detailhandel konfrontiert: In diesem Jahr hat COOP Schweiz seine Lohnsumme um 1,5% erhöht, macht hingegen keinerlei Angaben zur Verteilung und behält sich eine Auszahlung auf individueller Basis vor. Der zuständige Sekretär des VHTL nimmt anhand von Erfahrungswerten an, dass immerhin zwischen 90 und 95% der Belegschaft etwas verteilt wurde.

Eine kollektiv geregelte Teilindividualisierung der Teuerung findet sich in den neu ausgehandelten GAV des Metall-¹³, des Elektro-¹⁴ sowie des Haustechnikgewerbes¹⁵. In diesen Branchen hat der SMUV einer Regelung zugestimmt, wonach eine Teuerung von weniger als 1.5% auf individueller Basis verteilt werden kann und von der Schiedsgerichtsbarkeit ausgenommen ist. Erst ab einer Teuerung von 1.5% wird über eine generelle Anpassung verhandelt. Ab dieser Höhe unterliegt das Verhandlungsergebnis auch dem neutralen Schiedsgericht. Obwohl diese (Teil-)Individualisierung der Teuerung eine kleine Revolution darstellt, wurde sie laut Angaben des SMUV problemlos akzeptiert von der Delegiertenversammlung. Dies unter anderem deshalb, weil das Verhandlungspaket im Gegenzug die Einführung der 40-Stunden-Woche vorsah. Der für das Metallgewerbe zuständige Sekretär macht für das Einlenken des SMUV zwei Gründe verantwortlich: (1) Ein Blick auf die Lohnentwicklung der Elektromonteuere während der letzten zwölf Jahre zeigt, dass die durchschnittlich gewährte Lohnerhöhung durchwegs über dem im GAV ausgehandelten Prozentsatz lag. Darauf fusst ein (überdurchschnittlich) gutes Vertrauensverhältnis der Sozialpartner. (2) Bei einer tiefen Teuerung lohnt es sich nicht, um 0.3% mehr oder weniger zu streiten. Dies umso weniger, als seine Erfahrung zeigt, dass die Teuerung in der Branche bei normaler Wirtschaftslage ausgeglichen wird.

¹³ GAV des Schmiede-, Schlosser-, Metallbau- und Landmaschinengewerbes.

¹⁴ GAV des Elektro-Installationsgewerbes.

¹⁵ GAV des Heizungs-, Klima-, Lüftungs-, Spenglerei- und Sanitär-Installationsgewerbes.

7. Die Bedeutung von generellen und individuellen Lohnerhöhungen

Individuelle Lohnerhöhungen sind so neu nicht, wie es die Tagesdiskussion vermuten lässt. Neu daran ist hingegen die zunehmende Verbreitung von kollektiven Regelungen, die Lohnerhöhungen teilweise oder gar ausschliesslich auf *individueller Basis* vorsehen. In den folgenden Abschnitten wird das Verhältnis zwischen generellen und individuellen Lohnerhöhungen anhand einiger statistischen Zusammenstellungen sowie eines Überblickes der Regelungen in verschiedenen Vertragsbereichen genauer analysiert.

7.1 Das Verhältnis zwischen generellen und individuellen Lohnerhöhungen

Die zunehmende Segmentierung und Individualisierung der Entlohnungsformen rücken Verteilungsfragen unter den Arbeitnehmenden in Zentrum des Interesses. In einer Ende der achtziger Jahre durchgeführten Studie interessierte sich Fluder (1998) für die Lohnstrukturpolitik der Arbeitnehmerorganisationen. Zu diesem Zwecke untersuchte er in einer Reihe von Interviews mit Verbandssekretären deren bevorzugte Art der Lohnerhöhung: linear, individuell oder nivellierend? Eine knappe Mehrheit der Verbände legte die Priorität darauf, dass allen Beschäftigungskategorien die gleichen prozentualen Lohnerhöhungen gewährt werden. Rund ein Viertel der befragten Organisationen befürwortete den Abbau von Ungleichheiten und stand für eine Nivellierung der Lohnstruktur ein. Das verbleibende Viertel wollte bei Reallohnerhöhungen vor allem die individuellen Leistungen berücksichtigen. Es waren dies vor allem die VSA-Verbände, die sich für eine individualisierte Lohnstruktur aussprachen, während die SGB- und CNG-Verbände in ihrer Mehrheit lineare Erhöhungen bevorzugten. Eine Minderheit der SGB- sowie der unabhängigen Verbände setzte sich in erster Linie für die Reduktion der Ungleichheiten ein (Fluder, 1998).

Obwohl individuelle Lohnerhöhungen den gewerkschaftlichen Prioritäten entgegenlaufen, sind sie im Laufe der Neunziger Jahre im stetigen Steigen begriffen. Die Ergebnisse einer jährlichen Untersuchung, in welcher das Bundesamt für Statistik die Entwicklung der gesamtarbeitsvertraglichen Lohnabschlüsse verfolgt, geben Aufschluss über das Verhältnis zwischen generellen und individuellen Lohnerhöhungen (siehe Tabelle 7.1). Während den vier Jahren, für welche die Daten verfügbar sind, lässt sich kein eindeutiger Trend feststellen: Je nach Jahr betrug der Anteil der generellen Lohnerhöhungen an der totalen Lohnerhöhung zwischen 20% und 66%. Allerdings lag 1998 und 1999 die durchschnittliche nominale Effektivlohnerhöhung mit nur je 0.3% so tief, dass daraus errechnete Prozentsätze lediglich über einen bedingten Aussagewert verfügen. Ohne Zweideutigkeit kann hingegen ein anderer Tatbestand aus Tabelle 7.1 herausgelesen werden: Obschon die durchschnittliche nominale Lohnerhöhung mit Ausnahme von 1997 in jedem der vier Jahre genügte, um die Teuerung auszugleichen, lag die generelle Lohnanpassung jedes Jahr unter dem teuerungsbedingten Preisanstieg. Nur jene Arbeitnehmenden, die auch in den Genuss einer individuellen Lohnerhöhung kamen, erlitten zwischen 1995 und 1999 keine Kaufkrafteinbusse. Dieser Befund muss jedoch insofern relativiert werden, als eine empirische Studie für die Jahre 1970 bis 1991 zum Schluss kommt, dass die Teuerung *unabhängig von der Arbeitsmarktlage* nur zu 60% ausgeglichen wird in der Schweiz (Gaillard, 1993). Daraus kann geschlossen werden, dass die Löhne bei schlechter Arbeitsmarktlage auch früher nicht vollständig an die Teuerung angepasst wurden.

Tabelle 7.1: Verteilung der durchschnittlichen Erhöhung der nominalen Effektivlöhne

	1995	1997	1998	1999
Durchschnittliche Effektivlohnerhöhung	1.4%	0.3%	0.5%	0.3%
Generell	0.8%	0.1%	0.1%	0.2%
Individuell	0.6%	0.2%	0.4%	0.1%
Teuerung	1.4%	0.8%	0.3%	0.3%

Bemerkungen: Die Teuerung bezieht sich auf den Anstieg des Landesindexes der Konsumentenpreise im letzten Quartal des Jahres.

Quellen: Wiesendanger Martinovits (1995), Bundesamt für Statistik (1997, 1998, 1999).

Es gilt hervorzuheben, dass in der Untersuchung der gesamtarbeitsvertraglichen Lohnabschlüsse für 1993 von individuellen Lohnerhöhungen noch gar nicht die Rede war. Für 1994 wurden erst schwache Anzeichen für eine fortschreitende Individualisierung der Lohnerhöhungen gefunden: Die im Rahmen der GAV vereinbarte nominale Erhöhung der Effektivlöhne betrug im Mittel 2.3%. Davon entfielen nur gerade 0.3% auf individuelle Lohnerhöhungen, der grosse Rest wurde generell gewährt. Die Gesamtarbeitsverträge, die ausdrücklich eine individuelle Effektivlohnerhöhung vorsahen, beschränkten sich auf die Migros Schweiz und den Bankensektor (Wiesendanger Martinovits, 1994). Vor diesem Hintergrund muss der bedeutende Anteil der individuellen Lohnerhöhung, der seit 1995 festzustellen ist, als neuartiges Phänomen interpretiert werden. Zu diesem Schluss kommt das Bundesamt für Statistik im Kommentar der gesamtarbeitsvertraglichen Lohnabschlüsse für 1999: „Bei der Entwicklung der durchschnittlichen nominalen Effektivlohnerhöhungen über vier Jahre konnte eine Tendenz zu Gunsten individueller Lohnrichtungen festgestellt werden. Somit hat sich die generelle Effektivlohnerhöhung bzw. der generelle Teuerungsausgleich in Richtung des Prinzips Leistungslohn verschoben“ (Bundesamt für Statistik, 1999: 3). Diese Aussage muss jedoch nach Sektoren differenziert werden: Während 1999 im sekundären Sektor die mittleren nominalen Lohnerhöhungen vorwiegend generell ausbezahlt werden, erfolgten die Erhöhungen im tertiären Sektor zum grössten Teil individuell auf dem Prinzip des Leistungslohnes (Bundesamt für Statistik, 1999).

7.2 Die Art der Effektivlohnerhöhung

Bei den in Tabelle 7.1 zusammengefassten Prozentsätzen handelt es sich um aggregierte Durchschnittswerte, hinter denen sich sehr unterschiedliche Regelungen verbergen. Aus diesem Grund wird in Tabelle 7.2 die Art der Effektivlohnanpassung in verschiedene Kategorien unterteilt. In einem ersten Schritt fallen zwischen 50% und 66% der Unterstellten weg, für welche entweder keine Lohnanpassung vorgesehen ist oder keine gesamtarbeitsvertraglichen Lohnvereinbarung besteht, darunter fallen auch jene Beschäftigten, für welche die kollektiven Lohnverhandlungen auf Betriebsebene stattfinden. Die verbleibenden Arbeitnehmenden profitieren entweder von einer generell linearen („Lohnprozente“), einer generell nivellierenden („Pauschalbetrag“) oder einer ausschliesslich individuellen Erhöhung.

Beobachtet man die Entwicklung der verschiedenen Regelungen, fallen zwei Veränderungen ins Auge: Die Form der generellen Lohnanpassung ist in ihrer Anwendung zurückgegangen zwischen 1995 und 1998. Während 1995 in 14 Verträgen mit 18.5% der Beschäftigten lineare Erhöhungen

vereinbart waren, galt dasselbe Prinzip drei Jahre später nur noch in zwei Verträgen mit 2% der Unterstellten. Parallel dazu, wenn auch in einem etwas schwächeren Ausmass ist die Verbreitung des nivellierenden Pauschalbetrages zurückgegangen. In einer stetig zunehmenden Anzahl Bereiche werden hingegen die Anpassungen *ausschliesslich* individuell ausbezahlt: Kannten 1995 nur zwei Bereiche mit 7.7% der Unterstellten eine solche Regelung, waren es 1998 bereits sechs Bereiche mit mehr als doppelt so vielen Unterstellten.

Tabelle 7.2: Feinaufteilung der Art der Effektivlohnanpassung

	1995	1997	1998
Ausschliesslich individuell	7.7% (2)	13% (3)	18% (6)
Pauschalbetrag	17.0% (5)	3% (3)	10% (2)
Lohnprozente	18.5% (14)	4% (3)	2% (2)
Keine Lohnvereinbarung / keine Lohnanpassung	50.1% (13)	66% (25)	53% (20)
Anderes	6.8% (3)	14% (1)	16% (3)

Bemerkungen: Die Prozentzahlen beziehen sich auf den Anteil Arbeitnehmende, die dem GAV unterstellt sind; in Klammern sind die Anzahl Verträge angegeben. Die Kategorie „anderes“ beinhaltet nicht abgeschlossene Lohnverhandlungen, aufgehobene GAV sowie regionale Regelungen (1995).

Quellen: Wiesendanger Martinovits (1995), Bundesamt für Statistik (1997, 1998).

Was die ausschliesslich individuellen Lohnerhöhungen anbelangt, weist Wiesendanger Martinovits (1995) auf die Verbreitung von Vereinbarungen hin, in denen *ein Teil* des Lohnzuwachses individueller Natur ist. Die obenstehende Tabelle unterschätzt demnach die Verbreitung der individuellen Lohnanpassung, da sie nur die *ausschliesslich* individuellen Erhöhungen aufführt. Wie Hess (1993) unterstreicht auch Bonert (1999) die Heterogenität der individuellen Lohnregelungen. Unter dem Titel: „Salärfragen oder die neue Unübersichtlichkeit“ zeigt der Letztgenannte auf, wie unterschiedlich sich die gleichen Lohnerhöhungs-Prozentsätze in der Chemie zusammensetzen können.¹⁶ Je nachdem, ob Roche, Novartis oder Ciba ein Verhandlungsergebnis von individuell 1.5% ausweisen, besteht die Zahl zu verschiedenen Teilen aus (1) der Erhöhung der Lohnsumme, davon (2) systembedingten Kosten, sowie (3) der Zielerreichung des Incentive. Die Aussagekraft der in Tabelle 7.1 und 7.2 abgebildeten Werte muss vor diesem Hintergrund gesehen werden.

7.3 Lohnerhöhungen in den verschiedenen Vertragsbereichen

Individuelle Lohnerhöhungen sind in ausnahmslos allen untersuchten Vertragsbereichen ein Thema. In aller Regel verhandeln die verschiedenen Verbände um die Aufteilung zwischen individuellen und generellen Lohnerhöhungen. In der Chemie erarbeitet die GBI eine Empfehlung für die Personalkommissionen, in der zum Beispiel eine Lohnsummenerhöhung von 4% gefordert wird, davon 2% generell. Der zuständige Sekretär weist darauf hin, dass in der Regel beinahe die ganze Belegschaft von individuellen Lohnerhöhungen profitiert. So erhalten bei Roche bei einem Verhandlungsergebnis von 2.5% individuell rund 95% aller Arbeitnehmenden eine Lohnerhöhung. Der

¹⁶ „Wir haben vergeblich versucht, Medienleuten klarzumachen, dass die nach den jeweiligen Lohnverhandlungen bekannt gegebenen Zahlen in der Chemie weder vergleichbar noch aussagekräftig sind“ (Bonert, 1999: 13).

Gegenspieler von Roche, Novartis, weigert sich als einziges Chemie-Unternehmen prinzipiell gegen generelle Lohnerhöhungen.

Im Bauhauptgewerbe wird beinahe ausschliesslich über generelle Lohnerhöhungen verhandelt. Die generelle Lohnanpassungen werden auf den durchschnittlichen Baulohn berechnet und in der Regel als Frankenbetrag eingefordert. Eine Praxis, die auch in der Maschinenindustrie angewendet wird: Aus einer ersten, noch unvollständigen Übersicht des SMUV geht hervor, dass sich in der Lohnrunde des vergangenen Jahres rund 30 Betriebe auf einen einheitlichen Sockelbetrag für alle Beschäftigten geeinigt haben. Aus der gleichen Quelle kann auch herausgelesen werden, dass die Lohnerhöhungen in etwa 40 Unternehmen ausschliesslich individuell verteilt werden. In mindestens ebenso vielen Betrieben wird in den Lohnverhandlungen sowohl ein genereller als auch ein individueller Prozentsatz der Lohnsumme vereinbart. Da ein Teil der Unternehmer offiziell nicht mehr über die Teuerung verhandelt, vermischen sich in diesen Aufstellungen Teuerungsausgleich und Realloohnerhöhung.

Eine eher kleine Rolle spielt die Individualisierung der Lohnerhöhungen nach Meinung des zuständigen GBI-Sekretärs in der Textil- oder Papierbranche. In diesen Wirtschaftszweigen besteht nur sehr wenig Spielraum für individuelle Erhöhungen, die Lohnsumme wird hier eingesetzt, um konkurrenzfähig zu bleiben gegenüber anderen Branchen. Dass die Arbeitgeber in den abgeschlossenen Lohnverhandlungen dennoch auf einem individuellen Anteil von 0.7% (generell: 1%) beharrt haben, schreibt der verhandelnde GBI-Sekretär ideologischen Gründen zu. In der Praxis werde der ausgemachte Betrag in aller Regel nämlich generell, oft sogar als Sockelbetrag gegeben.

Verteilungsfragen prägen auch die Auseinandersetzungen in der Uhrenindustrie. In den letzten fünf Jahren hat der SMUV zweimal das Schiedsgericht angerufen, wobei neben der effektiven Höhe der Lohnerhöhung vor allem deren Verteilung (individuell/generell) im Zentrum des Zwistes stand. Die zwei Urteile stellen für den SMUV in der Uhrenindustrie nur schwerlich überwindbare Präzedenzfälle dar: 1995 entschied das Schiedsgericht auf 0.5% generell zu 1% individuell; 1998 verbesserte sich das Verhältnis nur leicht von 0.3% generell zu 0.4% individuell. Nach Meinung des für die Uhrenindustrie verantwortlichen Sekretärs wollen die Unternehmer der Branche immer ausgeprägter alleine über die Verteilung der Lohnerhöhungen entscheiden. Eine Einschätzung, die der befragte Sekretär der *comedia* teilt: Er befürchtet, dass ihr diesjähriger Abschluss von *generell* 1% Lohnerhöhungen eine Ausnahme darstellt und in der Zukunft nur noch sehr schwierig zu erreichen sein wird in der Graphischen Industrie. Nicht ganz so pessimistisch sieht der befragte Sekretär der Chemie den Trend der nächsten Jahre. Seiner Meinung nach wird es bei einer anziehenden Arbeitsmarktlage schwieriger werden, individuelle Lohnerhöhungen durchzuführen: Der Konkurrenzdruck um die Arbeitnehmer nimmt bei guten Konjunkturaussichten wieder zu zwischen den Branchen. Generelle Lohnerhöhungen müssen dazu eingesetzt werden, um die Arbeitnehmenden zum Bleiben oder zum Kommen zu überreden.

7.4 Problemstellung: die Regulierung von individuellen Lohnerhöhungen

Aus der zunehmenden Individualisierung der Lohnerhöhungen wächst ein Grundproblem, das ausnahmslos alle Vertragsbereiche betrifft und von den meisten befragten Sekretären als die Hauptschwierigkeit bezeichnet wird: die zunehmende Öffnung der Lohnschere. Je nach Autor und

theoretischem Ansatz ist der technologische Umbruch oder die zunehmende internationale Handelsverflechtung dafür verantwortlich, dass der Lohn für wenig qualifizierte Arbeitnehmer stagniert oder gar sinkt, während derjenige von hochqualifizierten Beschäftigten überproportional steigt. Diese Umverteilung der Lohnsumme geht – wie wir in den Kapitel 9 bis 11 sehen werden – mit der Einführung von neuen Entlohnungsformen und der Individualisierung von Lohnerhöhungen einher.

In diesem Abschnitt interessiert uns, wie die Gewerkschaften mit der Regulierung der Individualisierung umgehen. Zwei sehr unterschiedliche Ansätze von zwei an sich verwandten Branchen bieten sich an: Im *Bauhauptgewerbe* vertritt die GBI die Stellung, dass es grundsätzlich nicht ihre Aufgabe ist, individuelle Lohnerhöhungen zu vereinbaren. Besorgt um gleich lange Spiesse im brancheninternen Wettbewerb, möchte der Baumeisterverband einen individuellen Teil im LMV festhalten. Der zuständige Sekretär der GBI erklärt, dass ausser in der Schweiz nirgends in Europa über individuelle Lohnerhöhungen verhandelt wird. Ihre Arbeit sei es, generelle Lohnerhöhungen auszuhandeln, alles was darüber hinaus geht, ist Sache der Unternehmer. Hinter dieser Praxis verbirgt sich folgende Überlegung: Die individuellen Lohnerhöhungen werden von den Unternehmern sowieso gewährt, schreibt man diese jedoch im LMV fest, gehen sie auf Kosten des generellen Teiles.

Eine abweichende Strategie verfolgt der SMUV in den *Metall-, Elektro- und Haustechnikgewerbe*. Ausgehend von der Überlegung, dass die Flexibilisierung nur sehr schwerlich aufzuhalten ist, sucht sie früh genug nach Lösungen, um die Individualisierung zu kontrollieren und zu regeln – und dies, bevor die Gegenseite die veränderten Spielregeln aufzuzwingen versucht. In diese Strategie fügt sich die neue GAV-Klausel ein, die Unternehmen unter bestimmten Bedingungen betriebliche Verhandlungen erlaubt, aber sie trifft auch auf die vereinbarte Individualisierung einer unter 1.5% liegenden Teuerung zu. Bestärkt durch die Erfahrung, dass die effektiven Lohnerhöhungen in diesem Wirtschaftszweig während der letzten 12 Jahre regelmässig über dem gesamtarbeitsvertraglich ausgehandelten Niveau lagen, erwartet der SMUV keine tiefgreifenden Veränderungen von dieser neuen Vereinbarung.

Die Unterschiede dieser Haltungen müssen vor dem Hintergrund der entsprechenden Sozialpartnerschaften differenziert werden: Mit einem sehr hohen Organisationsgrad von 70% (Fluder und Hauser, 1999) besitzt die GBI im Bauhauptgewerbe ein gewisses Mobilisierungspotential und scheut sich nicht, Lohnforderungen plakativ zu vertreten. Nicht nur der Organisationsgrad liegt im Metallgewerbe mit 25% (Fluder und Hauser, 1999) tiefer, auch die Unternehmensstruktur ist wesentlich kleingewerblicher,¹⁷ was die Mobilisierung deutlich erschwert – ein Grund, weshalb der SMUV die in dieser Branche stark verankerte Verhandlungskultur nicht gefährden will.

¹⁷ Im Metallbau beschäftigen 75% aller Betriebe 10 Personen oder weniger, im Elektrogewerbe beläuft sich derselbe Wert auf 67%. Für den gesamten Wirtschaftszweig Metall-/Ausbaugewerbe beläuft sich die durchschnittliche Betriebsgrösse auf 7 Beschäftigte, während derselbe Wert im Bauhauptgewerbe bei 19.8 Beschäftigten liegt (Fluder und Hauser, 1999).

8. Die Kontrolle von Lohnerhöhungen

Eine Lohnvereinbarung ist nur so gut wie ihre effektive Durchsetzung. Da sich die Kontrollmechanismen von einem Vertragsbereich zum anderen unterscheiden und auch innerhalb desselben Bereiches je nach Region verschieden gehandhabt werden, ist es sehr schwierig, allgemein gültige Aussagen zur Überprüfung von Lohnerhöhungen zu machen. Nachfolgend beschränken wir uns deshalb auf die Einschätzungen aus einigen Branchen sowie auf ein konkretes Beispiel einer Kontrollregelung.

8.1 Die Kontrolle von Lohnerhöhungen in den Vertragsbereichen

In der Graphischen Industrie stellt die Kontrolle der Teuerung keine unüberwindbaren Probleme: Mittels Fragebogen wird in verschiedenen Betrieben überprüft, ob die vereinbarte Anpassung ausbezahlt wurde. Im Bauhauptgewerbe sind es die paritätische Kommissionen in den Kantonen, die Einblick in die Lohnbücher erhalten. Laut den Angaben des zuständigen GBI-Sekretärs sind Mindestlöhne und generelle Lohnerhöhungen relativ einfach überprüfbar. Schwieriger ist die Kontrolle von individuellen Lohnerhöhungen, welche nur anhand der Lohnsummenerhöhung überprüft werden können. Die letztmals vereinbarten individuellen Lohnerhöhungen im Bau gehen auf 1993/94 zurück und wurden laut GBI von den Unternehmen grösstenteils befolgt.

In der Maschinenindustrie sind der Teuerungsausgleich sowie die Boni in der Regel öffentlich angeschlagen, deren Kontrolle schafft denn auch nur wenig Probleme im Gegensatz zu individuellen Lohnerhöhungen. Diese werden auch in der Maschinenindustrie über die Lohnsummenausschüttung überprüft, wobei die Betriebskommissionen Einblick in die Auswertungen der Lohnrunde erhalten und die Lohnsummenerhöhung so nachkontrollieren können.¹⁸ In der Basler Chemie sind es ebenfalls die Personalkommissionen, die die Ausschüttung der Lohnsumme nachprüfen.

Schwieriger präsentiert sich die Situation im Detailhandel, wo der zuständige Sekretär des VHTL die Kontrollmöglichkeiten als ungenügend einstuft. Zwei Gründe verhindern seiner Meinung nach eine wirksame Überprüfung von Lohnerhöhungen: Einerseits herrscht eine grosse *Intransparenz* im Lohnbereich, „der Lohn ist sakrosankt“. Nach der Erfahrung des befragten Sekretärs melden sich Beschäftigte anlässlich von individuellen Lohnerhöhungen nicht bei der Personalkommission oder bei der Gewerkschaft, weil sie bei der Betriebsleitung nicht negativ auffallen wollen oder sich dafür schämen, nichts erhalten zu haben. Eine Gegebenheit, die ein befragtes Mitglied der Betriebskommission aus der Maschinenindustrie bestätigt. Vereinzelt ziehen Arbeitnehmende, die anlässlich einer individuellen Lohnrunde im Betrieb leer ausgegangen sind, ihre Beschwerde aus Angst davor zurück, bei der Personalabteilung in ein schiefes Licht zu fallen. Dementsprechend selten werden nach Angaben dieses Vertreters der Betriebskommission Beschwerden wegen individuellen Nullrunden eingereicht.

Desweiteren erhalten die Gewerkschaften im Detailhandel nur selten Zugang zu betrieblichen Kennzahlen wie der Lohnsummenerhöhung. Obwohl sie dazu befähigt wären, Einblick in die

¹⁸ Dabei muss jedoch die unter Punkt 2.3 erwähnte Grobunterteilung der Betriebskommissionen in der Maschinenindustrie nicht vergessen werden: Da in rund einem Drittel der (kleinsten) Unternehmen keine Betriebskommissionen existieren, kann in diesen Betrieben von einer effektiven Kontrolle auch nur schwerlich die Rede sein.

Lohnbücher zu bekommen, ist dies laut Angaben des VHTL vielfach eine Illusion. Statt die Informationen herzugeben, stellen Betriebsverantwortliche die Vertrauensfrage: "Sind wir Partner oder nicht?" Der für den Detailhandel zuständige Sekretär geht denn auch von einer Grauzone aus, was die effektive Anwendung der Lohnvereinbarungen anbelangt.

8.2 Das Beispiel einer Kontrolle durch eine Treuhandstelle

Stark ausgebaute Kontrollmechanismen bestehen im Metall-, Elektro- und Haustechnikgewerbe. Bei Verdacht auf Nichterfüllung eines GAV-Artikels oder einer Vereinbarung der jährlichen Lohnverhandlungen besitzt der SMUV die Möglichkeit, eine Treuhandstelle zur Lohnbuchkontrolle herbeizuziehen. Dieser Treuhandstelle obliegt die Aufgabe, anhand einer Anweisung der paritätischen Kommission unter anderem die Mindestlöhne, die allgemeine Lohnanpassung und die Jahresendzulage zu überprüfen. Die Treuhandstelle wird in einem ersten Schritt von einer paritätischen Kasse bezahlt. Wird die kontrollierte Unternehmung jedoch eines Fehlers überführt, bezahlt diese und kann zusätzlich nach GAV mit einer Konventionalstrafe und Nachzahlungen belegt werden.

Diese Praxis geht auf zwei unterschiedliche Interessen zurück: Den Arbeitgebern der kleingewerblich organisierten Branchen des Metall-, Elektro- und Haustechnikgewerbes liegt an einheitlichen Wettbewerbsbedingungen, welche durch die neutrale Kontrolle des allgemeinverbindlich erklärten GAV durchgesetzt werden sollen. Für den SMUV kann dank einer Treuhandstelle der Arbeitnehmerschutz mit geringerem Aufwand und grösserer Professionalität durchgesetzt werden. Ähnlich wie im Bauhauptgewerbe führt hier die Kombination von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen zu wirksamen Kontrollmechanismen der Lohnvereinbarungen.

8.3 Problemstellung: die formaljuristische Umgehung von Lohnvereinbarungen

Mit zwei perfiden Möglichkeiten der Umgehung von Lohnvereinbarungen hat sich in den Neunziger Jahren die *comedia* konfrontiert gesehen. So ereigneten sich in der Graphischen Industrie Fälle, in welchen der vereinbarte Teuerungsausgleich durch *Änderungskündigungen* umgangen wurde: Um die Teuerungsanpassung von hypothetischen 50.- nicht bezahlen zu müssen, wird der gesamten Belegschaft gekündigt, um sie zu einem um 50.- tieferen Lohn wieder einzustellen. Werden dabei die Kündigungsfristen beachtet, bleiben den Gewerkschaften gegen solche Missbräuche keinerlei rechtliche Mittel.

Eine andere Möglichkeit, gesamtarbeitsvertragliche Bestimmungen zu umgehen, stellt die *Auslagerung von Betriebsteilen* aus dem Geltungsbereich des GAV dar. Dadurch können Tieflohnbereiche wie die Spedition in der Graphischen Industrie (so geschehen 1995 bei der Berner Zeitung) oder die Reinigung und Verpflegung bei Swissair von kollektiven Lohnvereinbarungen ausgenommen werden. Dank einer verstärkten Mobilisierung ist diese Tendenz wenigstens in den zwei erwähnten Bereichen gestoppt worden: In der Graphischen Industrie erstreckt sich der Geltungsbereich des Viscom-Vertrages neuerdings auch auf die Zeitungsspedition, bei Swissair musste die Auslagerung der Gepäcksortierung anschliessend an eine Streikaktion rückgängig gemacht werden.

Ein weiteres Hauptproblem der Kontrolle von Lohnerhöhungen wird erst im folgenden Kapitel angesprochen: Durch die zunehmende Verteilung von Lohnerhöhungen auf der Basis von *individuellen Kriterien* gewinnen eben diese an Bedeutung. Beschwerde- und Rekursmöglichkeiten bei der Leistungsbeurteilung (Qualifikation) stellen so für die Lohnentwicklung des einzelnen Beschäftigten ein zentrales Kriterium dar.

9. Leistungslöhne in der Theorie

Leistungsabhängige Lohnsysteme sind nicht neu. Ihre Ursprünge liegen in der Industrie, wo sie in der Form von Akkordlöhnen im gewerblichen Bereich noch heute in grossem Umfang praktiziert werden. Gewisse leistungsorientierten Entlohnungsprinzipien stellen aber insofern eine Neuerung dar, als sie über Vorgesetztenbeurteilungen einen viel direkteren Zugriff auf die Leistungsreserven bedeuten (Breisig, 1999). Im folgenden Kapitel skizzieren wir in einem ersten Schritt die betriebswirtschaftliche Bedeutung des Leistungslohnes, um in einem zweiten Schritt seine potentiellen Auswirkungen auf die kollektiven Verhandlungen zu untersuchen.

9.1 Die theoretische Ausgestaltung des Leistungslohnes

Jede Untersuchung, die sich mit Leistungslöhnen auseinandersetzt, begegnet einer gewichtigen konzeptuellen Schwierigkeit: Die leistungsorientierte Entlohnungspraxis nimmt in der Privatwirtschaft eine solche Vielfalt von Formen an, dass allgemein gültige Aussagen sehr schwierig werden. Die vorfindbaren Praktiken der Leistungslöhne lassen sich dennoch grob in drei Typen unterteilen (Tondorf, 1995). Das Unterscheidungsmerkmal stellt die Definition des Leistungsmaßstabes dar.

(1) Die Leistungszulagen werden auf der Basis von Leistungsbeurteilungen durch den Vorgesetzten vorgenommen. Je nach Ausgestaltung lässt die Art der Beurteilung dem Vorgesetzten einen grossen subjektiven Spielraum oder stützt sich auf ein kollektiv ausgehandeltes analytisches System, in welchem die Leistung nach bestimmten Kriterien bewertet wird.

(2) Die Leistungszahlungen werden auf der Basis von mess- und zählbaren Daten ausgerichtet, die sich an betrieblichen, abteilungsinternen oder individuellen Erfolgskennziffern wie Einnahmesteigerungen oder Senkungen der Kosten orientieren. Zu dieser Form des ertragsabhängigen Leistungslohnes zählen Erfolgsprämien und Bonuszahlungen.

(3) Die Entlohnung stützt sich auf ein Leistungslohnsystem in Form von Akkord-, Prämien- oder Pensumlöhnen. Vor allem verbreitet in der gewerblichen Produktion, stützt sich dieser Typus ebenfalls auf die Grundlage von messbaren Kennwerten. Die Anreizlogik besteht jedoch im Gegensatz zum zweiten Typ in erster Linie darin, eine bestimmte quantifizierbare Standardleistung zu verankern.

Tondorf (1995) zählt eine Reihe von potentiellen Funktionen des Leistungslohnes auf. Aus Sicht des Arbeitgebers spielt so die Steigerung der Effizienz und der Effektivität eine entscheidende Rolle. Durch eine leistungsorientierte Entlohnung wird sich eine Verbesserung der Einnahmen bei einer gleichzeitigen Senkung der Personal-, der Ausschuss- und der Energiekosten erhofft. Andererseits soll der Leistungslohn - in Verbindung mit Konzepten wie Total Quality Management – zu einer Steigerung der Dienstleistungsqualität beitragen. Der Verfasser einer Deutschen Studie über *die Entwicklung der betrieblichen Entgelt- und Leistungsregulierung*, Bahn Müller (1999), definiert den Fokus des Leistungslohnes auf eine andere Weise: „Es geht darum, das Leistungsverhalten des einzelnen so zu steuern, dass er die Leistungsziele des Teil- und des Gesamtsystems befördert.“ Übersichtsartig reiht er die Ziele auf, die das Management mit der Einführung eines Leistungslohnes verfolgt: (1) schnelle Anpassung an wechselnde betriebliche Gegebenheiten; (2) schwache Interventionsmöglichkeiten des Betriebsrates; (3) Erhöhung der Legitimation des Lohnes durch Selbstverpflichtung der Beschäftigten auf die Leistungsziele; (4) bessere Steuerung des individuellen Leistungsverhaltens.

Aus der Sicht der Arbeitnehmenden kommen dem Leistungslohn zweideutigere Funktionen zu. Zu seinen potentiell positiven Wirkungen zählt so beispielsweise die Möglichkeit, eine leistungsgerechte Entlohnung durchzusetzen. Dies jedoch nur unter der Bedingung, dass Umfang und Kriterien der Leistungserbringung kollektiv geregelt werden. Ansonsten stellt der Leistungslohn die Arbeitnehmerschaft vor eine Reihe von Problemen, die in erster Linie mit der Schwierigkeit der individuellen Arbeitsbeurteilung zusammenhängen. Der folgende Ausschnitt erklärt die Gründe der gewerkschaftliche Skepsis gegenüber individualisierten Leistungslöhnen treffend:

„Als Gewerkschaften haben wir nichts dagegen einzuwenden, dass eine gute Leistung auch angemessen entschädigt wird. Mit der starken Betonung der *individuellen Leistung* werden heute aber die falschen Prioritäten gesetzt. Gerade im Produktionsbereich kann die individuelle Leistung kaum gemessen werden. Nicht die isolierte individuelle Leistung sichert die Zukunft des Unternehmens, sondern die Kombination aus Erfahrung, vielseitiger Einsetzbarkeit und Teamkooperation der Beschäftigten. Wichtiger für die Motivation der Beschäftigten sind sodann die Beschäftigungssicherheit und die Mitbestimmungsrechte am Arbeitsplatz“ (Schäppi, 1999b).

Breisig (1999) identifiziert drei Eigenschaften des Leistungslohnes, welche dessen Akzeptanzprobleme unter den Arbeitnehmenden begründen: (a) die notwendig werdende Erfassung und Kontrolle von Leistungsverhalten und –ergebnissen; (b) Befürchtungen des Verlustes an Individualität und Identität, Aufgabe des individuellen Arbeitsstiles; (c) Arbeitsverdichtung und zunehmender Stress, insbesondere bei älteren Arbeitnehmenden: „Wie lange halte ich die neuen Leistungsbedingungen durch?“ Aus diesen drei Erwägungen zieht Breisig (1999) einen einfachen Schluss: „Motivieren ist gut; viel wichtiger ist aber, nicht zu demotivieren.“

9.2 Der Einfluss von Leistungslöhnen auf Lohnverhandlungen in der Theorie

Unter den Titeln „Leistungszulagen als Reforminstrument“ und „Umbrüche in der Lohn- und Tarifpolitik“ sind in Deutschland zwei Publikationen erschienen, in denen die Auswirkungen eines leistungsorientierten Lohnsystems auf die Sozialpartnerschaft eingehend besprochen werden. Karin Tondorf (1995), Autorin des erstgenannten Buches, sieht in der *Dezentralisierung der kollektiven Lohnbeziehungen* die Hauptveränderung. Aufgrund der Vielfältigkeit der Tätigkeitsbereiche und der vielseitigen Gestaltbarkeit von Zulagensystemen lassen sich Leistungslöhne ihrer Meinung nach nicht abschliessend auf zentraler Ebene regeln. Die Verlagerung von Lohnkompetenzen bringt eine Reihe von einschneidenden Folgen mit sich. In einem ersten Schritt führt sie zu einer stärkeren Ausdifferenzierung der Löhne. Nach Tondorf (1995) ist die Herausbildung neuer sozialer Differenzierungen und damit einhergehend, die Zerteilung der Belegschaft, absehbar. Die Gruppe der „reinen Gehaltsempfänger“, die ausschliesslich Anspruch auf die bisherigen Tarifentgelte haben, steht der Gruppe der „Gehaltsempfänger mit Leistungszulagen“ gegenüber, die ihr Einkommen durch zusätzliche leistungs- oder ertragsabhängige Lohnkomponenten verbessern können. Tondorf sieht in dieser unterschiedlichen Behandlung der Beschäftigten die Gefahr von Demotivation und neuen Konflikten.

Von nicht zu unterschätzender Bedeutung für die kollektiven Lohnverhandlungen ist nach Tondorf (1995) auch der Verlust an Transparenz. Nicht nur für die einzelnen Beschäftigten wird die Entwicklung ihres Lohnes schlechter vorhersehbar. Die fortschreitende Diversifizierung der

Lohnformen hebt zudem die vormals üblichen ziemlich einheitlichen Entlohnungsgrundsätze einer Branche oder gar eines Unternehmens auf. Die Kontrollmöglichkeiten von gesamtarbeitsvertraglichen Lohnabschlüssen werden durch die parallelen Kräfte der Dezentralisierung und der Individualisierung wesentlich eingeschränkt (Tondorf, 1995).

Während Tondorf (1995) in ihrer Einschätzung der Tendenzen vor allem den Einfluss der Dezentralisierung hervorhebt, interpretiert Schmierl (1995) die neuesten tarifpolitischen Entwicklungen in erster Linie als Prekarisierung. In seiner Dissertation, in der er sich mit den Umbrüchen in der Lohnpolitik auseinandersetzt, zeichnet Schmierl (1995) ein düsteres Bild der zunehmenden leistungsorientierten Auffächerung des Lohnsystems, die „dazu führt, dass die bislang konsolidierten Verhandlungsfelder der betrieblichen Interessensvertretung ausgehöhlt werden und dass eine effektive Interessensvertretung zunehmend nur noch auf der Ebene prekärer Verhandlungsfelder durchgeführt werden kann“ (S. 294). Wobei er auf den Zusammenhang zwischen Verhandlungsebene und Verhandlungsmandat hinweist: je tiefer, desto schwächer die Legitimität. Der Autor sieht in der Einführung einer leistungsorientierten Lohnpolitik denn auch eine bewusste Strategie der Unternehmensführungen, um das betriebliche Monopol bei der Lohnfestsetzung auszuweiten.¹⁹ Individualisierte Entlohnungssysteme werden folglich durchgesetzt, um Tendenzen der Isolierung und Desolidarisierung der Arbeitnehmerschaft Vorschub leisten. Er fügt jedoch bei, dass sich diese scheinbaren Vorteile als kontraproduktiv für die Unternehmen herausstellen können, sobald die Ordnungsfunktion der Tarifverträge allzu stark untergraben wird.

9.3 Problemstellung: die Desolidarisierung der Arbeitnehmerschaft

Man mag die pessimistische Lageeinschätzung von Schmierl (1995) teilen oder nicht, eine Reihe der von Tondorf (1995) und ihm beschriebenen Tendenzen scheinen trotzdem wahrscheinlich. Eine fortschreitende Dezentralisierung der Verhandlungen kann ebenso beobachtet werden wie die Gefahr der Desolidarisierung unter den Arbeitnehmenden. Diese Desolidarisierung kann einfach hergeleitet werden: „Werden Menschen gezwungen, miteinander um Belohnung zu konkurrieren, ist das der sicherste Weg, jegliche Kooperation zu zerstören. Denn auf jeden der gewinnt, kommen andere, die das Gefühl mit sich herumschleppen, Verlierer zu sein. Sobald Mitarbeiter um eine begrenzte Zahl von Prämien konkurrieren, werden sie höchstwahrscheinlich beginnen, sich untereinander als Hindernisse auf dem Weg zum Erfolg zu betrachten“ (Kohn, 1994, zitiert von Breisig, 1999: 31).

Über die Desolidarisierung hinaus schafft die leistungsabhängige individuelle Entlohnung Schwierigkeiten für die Überprüfbarkeit von kollektiven Lohnabschlüssen. Schliesslich werden mit dem Bedeutungszuwachs des Leistungsprinzips die bisherigen Prinzipien der Einkommensverteilung relativiert, die sich bislang massgeblich an den auszuübenden Tätigkeiten und am Lebensalter orientiert haben – eine Entwicklung, die den befragten Gewerkschaftssekretäre in der Praxis zunehmend Probleme bereitet.

¹⁹ Schmierl bezieht sich auf die konfliktgewohntere deutsche Industrielandschaft, wenn er schreibt: „Lohnformwandel dient in zentraler Weise auch zur ‚Befriedung des Betriebs‘ und zur Aushebelung und ‚Neutralisierung‘ der Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates“ (S. 296).

10. Leistungslöhne in der Praxis

Fünf Jahre nach der Einführung von Leistungslöhnen in der Tessiner Kantonsverwaltung hat der VPOD 1993 mit einer breiten Umfrage versucht, die Meinung der Beschäftigten in Erfahrung zu bringen. Die Antworten ergaben eine überraschend deutliche Ablehnung des Leistungslohnsystems von 75% der Befragten, wobei vor allem die unkorrekte Umsetzung der Lohnanreize sowie die entstandenen Ungleichheiten bemängelt wurden (Pestoni, 1995). In den folgenden Abschnitten wird untersucht, wie die anderen Gewerkschaften mit dem ungeliebten Leistungslohn umgehen in den verschiedenen Vertragsbereichen. Zuvor gilt unser Augenmerk jedoch kurz der effektiven Verbreitung der leistungsabhängigen Entlohnung in der Schweiz.

10.1 Die Verbreitung von Leistungslöhnen in der Wirtschaft

Ende der Neunziger Jahre gehört die Lohnfestsetzung nach leistungsorientierten Kriterien zum Alltag eines grossen Teils der Schweizer Unternehmen: In einem Kommentar zu ihrer jährlichen Lohnumfrage schätzt die UBS 1997 den Prozentsatz der Firmen, die über keinerlei Leistungskomponenten in ihrem Lohnsystem verfügen, auf lediglich 10%. Im Kontrast dazu sind Gehaltserhöhungen bei zwei Dritteln aller befragten Betriebe vollständig an eine individuelle Leistungsbeurteilung gekoppelt (Neue Zürcher Zeitung, 1997a).

Vor allem bei Unternehmen im Banken- und Versicherungssektor sowie der chemischen Industrie sind individuelle, leistungsabhängige Entlohnungsformen weit verbreitet. So gewährte beispielsweise die CS Group 1996 ihren Mitarbeitern eine allgemeine Gehaltssteigerung um 0.5%, reservierten aber 1.2% der Lohnsumme für individuelle, schwergewichtig leistungsabhängige Verbesserungen. Hinter diesen aggregierten Zahlen verbergen sich jedoch sehr unterschiedliche Realitäten, wie das Beispiel der chemischen Industrie zeigt: Während die Löhne der Durchschnittsverdiener in der Chemie per 1. 1. 1999 um ca. 1% angehoben wurden, stiegen diejenigen der Kader um 7% an (Schäppi, 1999b). Die Neue Zürcher Zeitung (1997c) sieht in diesen Ergebnissen eine allgemeine Entwicklung widerspiegelt: „Der seit längerem zu beobachtende Trend zur Individualisierung der Lohnverhandlungen hält weiterhin an“.

10.2 Die Regulierung von Leistungslöhnen in den untersuchten Vertragsbereichen

Keinerlei Regelungen von Leistungslöhnen finden sich in den GAV der Uhrenindustrie und des Metallgewerbes. Auch in der Graphischen Industrie wird die leistungsabhängige Entlohnung nicht auf Verbandsebene besprochen, der *comedia* bleibt jedoch die Möglichkeit, den jeweiligen Betriebskommissionen eine Hilfestellung zu geben. Expliziter werden Leistungslöhne in der Chemie sowie der Maschinenindustrie reguliert, wobei das Lohnsystem in beiden Branchen unter die Mitwirkung der Betriebskommissionen fällt und so in den jeweiligen GAV festgehalten wird.²⁰ In der Maschinenindustrie unterstehen sowohl die Ausgestaltung des Leistungslohnsystems als auch die Ausgestaltung des Systems der persönlichen und der Arbeitsplatzbewertung der Schiedsgerichtsbarkeit. Aus diesem Grund und weil sich die Beschäftigten bei Lohnsystemfragen sehr

²⁰ *Chemie-GAV*: „Die PV hat ein Mitspracherecht bezüglich: a) Ausgestaltung des Lohnsystems“ (GAV für die Basler Chemische Industrie, 1.1 1999).

Maschinen-GAV: „Es wird empfohlen, die folgenden Mitwirkungsgebiete zumindest auf die Stufe Mitsprache zu stellen: -Leistungslohnsysteme, - System der Arbeitsplatzbewertung, - System der persönlichen Bewertung (Vereinbarung in der Maschinenindustrie, 1. 7. 1998).

schnell mobilisieren, bereiten dem für die Maschinenindustrie zuständigen Sekretär Leistungslöhne auch keine allzu grossen Sorgen. Nach seinen Angaben hat der SMUV sich bereits in den fünfziger Jahren zu Leistungslöhnen bekannt unter zwei Bedingungen: (a) der Transparenz; (b) der Mitwirkung der Betriebskommission bei den Beurteilungskriterien. Die beiden verantwortlichen Sekretäre der Maschinenindustrie und der Chemie weisen zudem darauf hin, dass Leistungslöhne in aller Regel einen Aufwärtsdrift in der Lohnverteilung nach sich ziehen. Soll ein Leistungslohnsystem auch nur eine minimal motivierende Wirkung entfalten, muss der Teil der Belegschaft, der eine sehr gute Qualifikation erhält, denjenigen übertreffen, dem eine schlechte Beurteilung gegeben wird – der Grund, weshalb die angegebene prozentuale Erhöhung der Lohnsumme oft übertroffen wird.

Im LMV des Bauhauptgewerbes regelt ein Artikel die Handhabung der Leistungsbeurteilung: „Die Qualifikation äussert sich über die Einsatzbereitschaft, die fachlichen Fähigkeiten, die Leistungsfähigkeit und das Sicherheitsverhalten der Arbeitnehmenden. Gleichzeitig wird der Lohn allfällig angepasst“ (LMV für das schweizerische Bauhauptgewerbe 1998-2000). Ein Streitpunkt zwischen den Sozialpartnern betrifft den letzten Satz dieser Klausel. Die Unternehmer möchten bei einer schlechten Qualifikation unter die vertraglich vereinbarten Mindestlöhne gehen, eine Forderung, die die GBI bislang abblocken konnte. Da die GBI während den Verhandlungen auch die Formulierung „eine Lohnerhöhung wird bei entsprechender Qualifikation gewährt“ abwehrte, bleibt die verbandliche Lohnregulierung im Bau weiterhin wenig angetastet von leistungsabhängigen Fluktuationen.

An sich werden auch in den Lohnverhandlungen des Detailhandels Kriterien für Leistungslohnsysteme vereinbart. Da der Informationsfluss innerhalb der Branche jedoch ungenügend ist, haben die VHTL und die Personalkommissionen nach Angaben des zuständigen Sekretärs nur sehr wenig Einfluss auf die effektiv angewandeten Beurteilungssysteme. Theoretisch besteht zwar die Möglichkeit für den Arbeitnehmenden, eine Qualifikation abzulehnen und die Gewerkschaft beizuziehen. Im Alltag macht die VHTL jedoch nur höchst selten die Erfahrung, dass ein Arbeitnehmender seine Leistungsbeurteilung zurückweist - unter anderem aus Angst um den Arbeitsplatz.

Im auslaufenden Mantelvertrag der Swissair werden im Anhang „die Eckwerte und die Systematik für die Entwicklung von Salärssystemen“ festgehalten. Darunter fallen auch die sogenannten Leistungs- und Markt Komponenten, die jährlich individuell gewährt werden unter Beachtung von zwei Bedingungen: (1) der absolute Abbau der Leistungskomponente darf 100.- pro Monat nicht überschreiten; (2) die Leistungskomponente darf 20% des vertraglichen Bruttolohnes nicht überschreiten. Die detaillierten Richtlinien werden auf Betriebsebene ausgehandelt. Der für die Lohnverhandlungen zuständige VPOD-Sekretär bemerkt jedoch, dass auch diese Regelungen im LMV den Reallohnabbau bei Swissair nicht verhindert haben. Die detaillierteste Regulierung eines leistungsabhängigen Lohnsystems findet sich im erstmals ausgehandelten GAV der SBB. Da dieser Vertrag bezüglich der Regulierungsdichte eine Neuerung darstellt, wird er im folgenden Abschnitt ein wenig genauer vorgestellt.

10.3 Ein Beispiel für die gesamtarbeitsvertragliche Regulierung von Leistungslöhnen

Der erstmals ausgehandelte SBB-GAV ist nicht nur deshalb von besonderem Interesse, weil er als erste kollektive Regelung den Beamtenstatut ablöst und darum für andere Bereiche wie die Post oder

das Bundespersonal eine Vorreiterfunktion einnimmt. Da er zudem das Lohnsystem genauestens detailliert festhält, kommt ihm auch im Zusammenhang mit der kollektiven Regulierung des Leistungslohnes eine gewisse Bedeutung zu. So wird im SBB-GAV der Lohn aus drei Komponenten zusammengesetzt: einer ersten für die Funktion, einer zweiten für die Erfahrung sowie einer dritten für die Leistung.²¹ Heftig umstritten in den Lohnverhandlungen war der variable Leistungslohnanteil. Laut einer Zeitungsmeldung beträgt dieser für 90% der Beschäftigten nicht mehr als 8%, während derselbe Anteil für das Kader bis zu 23% ausmachen kann (le temps, 3. 3. 2000). Damit ein SBB-Mitarbeiter auf 100% seines Lohnes kommt, benötigt er in seiner Leistungsbeurteilung ein „gut“, was ihm einen (hypothetischen) Anteil von 6% einbringt. Erreicht er jedoch in derselben Qualifikation ein „sehr gut“, kommt sein Leistungsanteil auf 8% und dementsprechend sein Lohn auf 102% zu liegen. Im Falle einer ungenügenden Beurteilung verringern sich dieselben Werte in unserem Beispiel auf 4% und 98%.

Einen ebenso zentralen Verhandlungsgegenstand wie den Leistungslohnanteil stellen für den SEV die Kriterien der Leistungsbeurteilung – die Definition der Qualifikation – dar; nach Angaben des befragten Sekretärs auch eine ihrer Hauptschwierigkeiten: „Wer hat die Kompetenz, Unterstellte zu qualifizieren? Und nach welchen Kriterien?“ Trotz diesem ungelösten, vielleicht unlösbaren, da in der Natur des Leistungslohnes liegenden Problem²² hat man sich auch zu diesem Punkt schriftlich festgelegt. Als Absicherung hat der SEV im GAV verankert, dass die Arbeitnehmenden in ihrer Personalqualifizierung über eine Beschwerdemöglichkeit verfügen unter Beibehaltung der Gewerkschaften.

Aus Sicht des befragten SEV-Sekretärs bleiben die Ziele, die die zwei Seiten mit der Einführung des Leistungslohnanteils verfolgen, grundsätzlich verschieden. Während der SEV vor allem um Transparenz im Lohnsystem bemüht ist, dient das neue Lohnsystem nach Meinung des Gewerkschafters in erster Linie der Umverteilung der Lohnsumme von unten nach oben. Dass der SEV das leistungsabhängige Entlohnungsprinzip trotzdem akzeptiert, hat verschiedene Gründe. Erstens kann das System durch die Bestimmungen im GAV auf zentraler Ebene detailliert reguliert werden. Zweitens bleibt der leistungsabhängige variable Lohnanteil mit 8% für die Mehrheit der Beschäftigten niedrig. Drittens hat der SEV im Gegenzug wichtige Zugeständnisse wie die 39-Stunden-Woche oder den Entlassungsschutz bis 2003 erhalten. Die Frage bleibt deshalb offen, ob es sich bei der Erwähnung des Leistungslohnes im SBB-GAV um eine Deregulierung oder eine Reregulierung handelt.

²¹ Als Beispiel für ein in der Praxis angewandtes leistungsabhängiges Lohnsystem kann auch das Institut für Geistiges Eigentum herbeigezogen werden. Für die Angestellten des vormaligen Bundesamtes setzt sich die Entlohnung 1997 aus drei Komponenten zusammen : (1) aus einem Basislohn für eine bestimmte Funktion; (2) aus einer Qualifikationskomponente, die der Ausbildung sowie der Erfahrung Rechnung trägt und zwischen 1 und 40% beträgt; (3) aus einer Leistungskomponente, die je nach Stufe maximal 10, 15 oder 20% ausmacht. Gemessen an den bisherigen Beamtenlöhnen, verdient die eine Hälfte der rund 180 Institutsangestellten mehr, die andere weniger (Neue Zürcher Zeitung, 1997b).

²² Unter dem Titel „Was ist Leistung“ schreibt Breisig (1999: 31) „Fragt man zehn Beteiligte, bekommt man ebenso viele Antworten. Die Leistung eines Arbeitnehmenden hängt ab von einer kaum überschaubaren Vielzahl von Faktoren...“

10.4 Problemstellung: die Öffnung der Lohnschere

Im Zusammenhang mit Leistungslohnen stellt die Dezentralisierung und Desolidarisierung der Arbeitnehmenden für die befragten Gewerkschafter ebenso ein Problem dar wie die willkürliche Leistungsbeurteilung sowie der unmittelbare Zugriff auf die individuellen Leistungsreserven. Ein zusätzliches Erschwernis der Leistungslohne liegt in deren äusserst schwierigen Kontrolle. Zudem weist der VPOD darauf hin, dass der Leistungslohn die Position der Gewerkschaften in den Lohnverhandlungen schwächt, da er den Grundsatz des gleichen Lohnes bei gleicher Tätigkeit verletzt (Pestoni, 1995).

Für die grosse Mehrheit der befragten Gewerkschaftssekretäre besteht das eigentliche Hauptprobleme jedoch im zunehmenden *Auseinanderklaffen* von tiefen und hohen Löhnen, für welches ihrer Meinung nach das Leistungslohnprinzip eine Mitverantwortung trägt: „So hinken auch in der Schweiz die Löhne der mittleren und unteren Lohnabhängigen seit Mitte der achtziger Jahre hinter der Produktivitätsentwicklung her, während das obere Kader und die für die Kontrolle der Technologien wichtigen ‚Leistungsträger‘ über die neuen Lohnsysteme fürstlich entlohnt werden“ (Schäppi, 1999b: 2). Der Autor macht ideologische Gründe für diese Entwicklung verantwortlich: „Die Betonung der individuellen Leistung im heutigen Zeitpunkt ist eine Ideologie, mit der die wachsenden Lohnunterschiede zwischen dem Management und den Normalverdienern gerechtfertigt werden sollen“ (Schäppi, 1999b: 2).

Als grobe Illustration dieser sich öffnenden Lohnschere verweist der befragte VPOD-Sekretär auf die Lohnentwicklung innerhalb des Swissair-Konzerns: Während das Bodenpersonal im Laufe der Neunziger Jahre einen Reallohnabbau von durchschnittlich beinahe 20% über sich ergehen lassen musste, wurde die besser gestellte Cockpit-Abteilung von einem Lohnrückgang verschont. Die allergrösste Lohneinbusse mussten hingegen die in ausgelagerten Unternehmensteilen wie der Reinigung oder Catering beschäftigten Arbeitnehmenden hinnehmen.

Obwohl das Problem eindeutig erkannt ist, herrscht in der öffentlichen Diskussion Uneinigkeit über das Ausmass und vor allem über die Gründe dieser Umverteilungstendenzen. Ein Beobachter sieht konkreten Handlungsbedarf für die Gewerkschaften: „Diese Umverteilung ist nicht der Wille einer höheren Macht, sondern das Fehlen einer Gegenmacht. Die Gegenmacht muss von den Gewerkschaften kommen. Die Schweizer Gewerkschaften haben sich zwar für den Erhalt der Kaufkraft eingesetzt, aber wenig für transparente Lohnsysteme, die eine gerechtere Verteilung der erzielten Wertschöpfung unterstützen würden“ – ein folgenschweres Versäumnis, denn: „fehlende Transparenz in Lohnsystemfragen wirkt sich beim Überangebot an Arbeitskräften für die Arbeitenden, vor allem mit geringen Einkommen, negativ aus“ (Röthlisberger, 1999).

11. Der gewerkschaftliche Umgang mit Bonuszahlungen

Ob sie nun Bonus, Prämie oder Sonderzahlung, Gratifikation, Gewinnbeteiligung oder Incentive genannt wird, die ertragsabhängige Entlohnung nimmt an Bedeutung zu und stellt die Gewerkschaften in den Lohnverhandlungen vor neue Probleme. In den folgenden Abschnitten werden deshalb die Bedeutung und die effektive Verbreitung dieser Boni in den Vertragsbereichen besprochen, um anschliessend die Positionen der befragten Verbände zu untersuchen.

11.1 Die Bedeutung und Verbreitung von Bonuszahlungen in der Praxis

Nach der betriebswirtschaftlichen Theorie haben Unternehmen in zweierlei Situationen besonderes Interesse am Einsatz von ertragsabhängigen Bonussystemen: Einerseits handelt es sich um Unternehmen, die sich in einer wirtschaftlich schwierigen Lage befinden und deshalb den lohnpolitischen Flexibilitätsspielraum nach unten erweitern wollen. Andererseits versucht gerade auch das Management in besonders gut gehenden Unternehmen, den Unmut der Beschäftigten über das Missverhältnis zwischen starker Gewinnzunahme und stagnierenden Realeinkommen mittels Sonderzahlungen und Boni zu dämpfen (Bahnmüller, 1999).

Ertragsabhängige Lohnregelungen befinden sich in der Schweiz auf dem Vormarsch: Laut der Schweizerisch-Amerikanischen Handelskammer fallen 1997 die Bonuszahlungen gesamthaft höher aus als die Steigerung der festen Bruttogehälter (Neue Zürcher Zeitung, 1997a). In dieselbe Richtung zielt die Schätzung von Peter Buomberger, Chefökonom der UBS, der annimmt, dass die Bonuszahlungen in Teilen der Informatik-, Versicherungs- und Bankenbranche bereits 10% des Gehalts ausmachen. In der Maschinenindustrie und bei den Fluglinien soll deren Anteil immerhin rund 3 bis 4% betragen. Buomberger geht davon aus, dass die meisten Wirtschaftszweige, die 1999 noch kein Bonussystem kennen, 2000 ein solches einführen werden (Beobachter, 1999). Aus einer grossangelegten Studie in Deutschland geht hervor, dass in knapp der Hälfte der untersuchten Unternehmen das Topmanagement in Gewinnbeteiligungssysteme einbezogen sind. Dieser Wert reduziert sich auf 27% für die Führungskräfte der darunter liegenden Ebene, auf 15% für die Angestellten sowie auf 10% für die Arbeiter und Arbeiterinnen. Die grösste Verbreitung von ertragsabhängigen Lohnsystemen findet sich in Deutschland in der Metallindustrie und dem Bankensektor (Breisig, 1999).

11.2 Beispiele von Bonuszahlungen in den untersuchten Vertragsbereichen

In der Chemie stellen ertragsabhängige Lohnbestandteile keine Neuheit dar. Unter dem Namen „Gratifikation“ wurden bereits früher Gewinnbeteiligungsprämien ausbezahlt. Die heute praktizierten Bonussysteme knüpfen an diesen Ansatz an, werden jedoch je nach Chemie-Unternehmung sehr unterschiedlich gehandhabt. Bei CSC wird der Bonus beispielsweise generell ausbezahlt, während Novartis auf individuellen Incentives besteht. Allerdings ist das Bonussystem dieser Unternehmung so kompliziert, dass ein GBI-Sekretär warnt: „Nun ein Blick zu Novartis, die ein Bonussystem eingerichtet hat. Vergessen Sie jetzt bitte vorsichtshalber, was Sie über diesen Bonus zu wissen glauben“ (Bonert 1999: 12). In seinen Grundzügen hängt der Bonus bei Novartis, auch Incentive genannt, von zwei Eckwerten ab, der Zielerreichung in den einzelnen Sektoren einerseits und dem

Mitarbeitergespräch andererseits – wobei die vom Geschäftsgang abhängige Zielerreichung einen Gegenstand der betrieblichen Verhandlungen darstellt (Bonert, 1999).

Auch bei den zwei grossen Unternehmen des Detailhandels und in der Maschinenindustrie sind Bonuszahlungen zunehmend verbreitet. Aus den Unterlagen des SMUV geht hervor, dass in den letztjährigen Lohnrunde der Maschinenindustrie eine Reihe gutgehender Betriebe Boni zwischen 200.- und 1300.-, zu einem Teil nach Funktion oder Betriebsteil abgestuft, ausgeschüttet haben. Einen immer wichtigeren Stellenwert nimmt die Gewinnbeteiligung auch bei den grossen Medienunternehmen ein: So wurde bei der Basler Zeitung für das Jahr 2000 eine Bonuszahlung von 1700.-, bei Ringier eine von 500.- in Aussicht gestellt. In den Genuss der höchsten Prämie kommen jedoch die Beschäftigten der TA-Media, denen ein Bonus von 4000.- versprochen worden ist.

11.3 Die gewerkschaftlichen Positionen gegenüber Bonuszahlungen

Die befragten Sekretäre der verschiedenen Vertragsbereiche gehen sich in ihrer grundsätzlich skeptischen Einstellung gegenüber Bonuszahlungen einig. Der für die Graphische Industrie zuständige Gewerkschafter verbindet mit Bonuszahlungen zwei Probleme: Boni sind seiner Meinung nach (1) *Schlaftabletten*, die der Desolidarisierung und der Demobilisierung Vorschub leisten. In Rezessionszeiten erweist sich dies insofern als gefährlich, als dann jegliches Sicherheitsnetz fehlt, welches bei einem Ausbleiben der zu einem festen Lohnbestandteil gewordenen Boni die Reallöhne vor einem schmerzhaften Sturz bewahren könnte. Weiter erfüllen Bonuszahlungen für die Arbeitgeber die Funktion von (2) *Reservewaffen* gegen Mobilisierungen, eine Erfahrung, die die comedia im April 1999 gemacht hat: Die Medienbetriebe stellten ihre Boni genau in jenem Moment vor, als die comedia mit ersten Streikbewegungen begonnen hatte.

Auch der SMUV zeigt sich in der Maschinenindustrie gegenüber Bonuszahlungen reserviert und teilt ihr nur zwei Rollen zu: In der Rezession kommen sie gelegen, um eine Nullrunde zu verhindern. Bei normaler Konjunkturlage sind sie die Schlagsahne, die darüber hinwegtrösten soll, dass der Teuerungsausgleich oder die linearen Realloohnerhöhungen nicht voll durchgebracht werden konnten. Die VPOD verhandelt bei Swissair um Boni, falls der Gleichberechtigungsanspruch erfüllt ist und die Durchsetzung der Zahlungen auch wirklich möglich ist. Der befragte Sekretär der VHTL steht den Boni grundsätzlich nicht feindlich gegenüber, solange sie die normale Lohnrunde nicht ersetzen und in den Pensionskassen versichert sind. Trotzdem sieht er in der Tendenz zum Bonussystem die Gefahr der Lohnverflachung oder gar des Lohnstillstandes. Wenn Lohnerhöhungen nur mehr in der Form von variablen Bonuszahlungen gewährt werden, bleiben die eigentlichen Grundgehälter stehen. Die Beschäftigten werden auf den jährlichen Bonus angewiesen, der jedoch je nach Geschäftsgang sehr unterschiedlich ausfallen kann. Mit Bonuszahlungen wächst der lohnpolitische Spielraum einseitig zugunsten des Arbeitgebers an.

Mit ähnlichen Gründen erklärt die GBI ihre Zurückhaltung gegenüber von Leistungslöhnen. Mit Boni oder Incentives wird ein Teil des Unternehmerrisikos auf die Beschäftigten abgewälzt. Dies ist insofern problematisch, als der Einfluss des einzelnen Beschäftigten auf das Geschäftsergebnis nur sehr gering ist: Gegen Fehlentscheidungen des Managements, Wechselkursschwankungen oder Absatzeinbrüche ist der einzelne Arbeitnehmende hilflos (Schäppi, 1998). Weiter stellt der für die Chemie zuständige Sekretär fest, dass durch die Boni die Bedeutung der traditionellen

Lohnverhandlungen zurückgedrängt wird. Die Beschäftigten sehen nicht mehr ein, weshalb um 0.3% gestritten wird, spielt doch die Bonuszahlung eine wesentlich wichtigere Rolle. Für die GBI sind Bonus- und Incentive-Systeme erst dann akzeptabel, wenn vier Forderungen erfüllt werden: (a) der Bonus muss prozentual gleichmässig an alle Beschäftigten verteilt werden; (b) der Anteil des Bonus muss sich in engen Grenzen halten; (c) Boni müssen in der Pensionskasse versichert sein; (d) Bonussysteme dürfen nicht eingeführt werden, indem gleichzeitig die fixen Löhne gekürzt werden (Schäppi, 1998).

Solange Bonuszahlungen gleichmässig der gesamten Belegschaft gewährt werden, stellen sie die Kontrolle vor keine unüberwindbaren Probleme. Schwierig wird die Erfassung und Überprüfung von Lohnerhöhungen jedoch dann, wenn individuelle leistungsabhängige Lohnkomponenten mit individuellen ertragsabhängigen Bonuszahlungen kombiniert werden, wie dies beispielsweise Novartis beabsichtigt. Im geplanten System soll für 2000 die Höhe des Bonus einerseits vom Erfolg der verschiedenen Geschäftsbereiche abhängig gemacht werden, andererseits jedoch auch je nach Position und Leistung des einzelnen Angestellten variieren. Das geplante Bonussystem trifft nicht nur bei den beteiligten Gewerkschaften auf Ablehnung. Aus einer Umfrage, die alle Novartis-Angestellten im Grossraum Basel einschliesst, geht hervor, dass auch die überwiegende Mehrheit aller Beschäftigten dieser gänzlich intransparenten Lohnpolitik negativ gegenüberstehen (Tages-Anzeiger, 2000).

11.4 Problemstellung: Boni auf Kosten des 13. Monatslohnes

Im Zusammenhang mit den Bonussystemen schafft nicht nur die Verlagerung des Geschäftsrisikos auf die Beschäftigten sowie die damit zusammenhängende Lohnverflachung Probleme. Ein Teil der Unternehmer beabsichtigt mit den Bonuszahlungen, den 13. Monatslohn zu ersetzen. Von diesen - bislang erfolglosen - Angriffen auf den Dreizehnten berichten die befragten Sekretäre in der Maschinenindustrie und dem Bauhauptgewerbe. Aus einem dem Thema gewidmeten Zeitungsartikel geht jedoch hervor, dass dieser Initiative in verschiedenen anderen Branchen Erfolg beschieden war und der 13. Monatslohn dort der Vergangenheit angehört (SonntagsZeitung, 1999). So wird er bei den beiden Schweizer Grossbanken – gegen den Widerstand des Bankpersonalverbandes - seit einem Jahr in zwölf Tranchen ausbezahlt. Bei Crossair erhält nur das Bodenpersonal einen halben Dreizehnten. Der Rest der Belegschaft ist einer Bonusregelung unterstellt, die an den Geschäftsgang der Crossair geknüpft ist. Im GAV der Gärtnermeister, der seit Mai 1999 in Kraft ist, wird die Auszahlung des 13. Monatslohn - trotz des gewerkschaftlichen Protestes - an die Mitarbeiterbeurteilung geknüpft. Im Gastgewerbes erhalten die Beschäftigten seit 1999 den vollen Dreizehnten erst im dritten Anstellungsjahr. Bislang wurde bereits im zweiten Jahr der volle Betrag gezahlt (SonntagsZeitung, 1999).

Es ist anzunehmen, dass die Lohnflexibilisierung auch in anderen Branchen den 13. Monatslohn unter Druck setzen wird. Drei Szenarien der Abschaffung sind denkbar (SonntagsZeitung, 1999): (1) Der Dreizehnte wird in Bonus umbenannt, aber vorläufig beibehalten; (2) In Branchen mit einem hohen Lohnniveau wie den Banken, Versicherungen oder Chemie wird der Dreizehnte auf zwölf Monatstranchen aufgeteilt; (3) Um die Abschaffung des Dreizehnten durchzubringen, wird er durch eine (einmalige) markante Lohnerhöhung oder einen Bonus ersetzt.

Es gilt weiter darauf hinzuweisen, dass die Schweizer Arbeitgeber nicht die einzigen sind, die sich vom 13. Monatslohn trennen wollen. Aus einer Studie über die Trends der betrieblichen Lohnregulierung in Deutschland können parallele Bewegungen herausgelesen werden: „Eine weitere Tendenz, die sich in einigen Branchen beobachten lässt, ist die Umwandlung bisher fester und kollektiver Entgeltbestandteile (wie Berufs- oder Altersstaffelungen, 13. bzw. 14 Monatsgehalt) in Lohnkomponenten, die entweder von der Leistung des einzelnen und/oder der Ertragssituation des Unternehmens abhängig gemacht werden“ (Bahn Müller, 1999).

Der Dreizehnte wurde in der Maschinenindustrie 1978 erstmals als fester Lohnbestandteil im GAV festgehalten (Fluder und Hauser, 1999). Es wird in den nächsten Jahren wohl einiges an gewerkschaftlicher Mobilisierungsarbeit nötig sein, um diese Errungenschaft auch längerfristig in den Gesamtarbeitsverträgen beizubehalten.

Abschliessende Bemerkungen

Anstelle einer wortreichen Wiederholung der geschilderten gewerkschaftlichen Probleme in den Lohnverhandlungen schliessen wir diese Untersuchung mit einer Übersicht über *13 Stossrichtungen der Lohnflexibilisierung* in den Neunziger Jahren. Für diese Aufzählung stützen wir uns auf die in zwei Publikationen hervorgehobenen Tendenzen (Schäppi, 1999b; Rieger, 1994) sowie auf die Antworten der befragten Sekretäre.

- (1) Die Dezentralisierung der Lohnverhandlungen (Kapitel 1 und 2);
- (2) Der Angriff auf die Mindestlöhne
- (3) Der Angriff auf die Einsteigerlöhne
- (4) Die Beseitigung des automatischen Teuerungsausgleiches (Kapitel 5 und 6)
- (5) Die Beseitigung von Teuerungsverhandlungsklauseln (Kapitel 6)
- (6) Die Infrage-Stellung der Teuerung als Argument für Lohnerhöhungen (Kapitel 6)
- (7) Die Individualisierung der Teuerung (Kapitel 5 und 6)
- (8) Die Individualisierung von Realloohnerhöhungen (Kapitel 7)
- (9) Die schwierigere Kontrolle von Abschlüssen durch die zunehmende Segmentierung des Lohnbereiches (Kapitel 8)
- (10) Die Abschaffung von Beförderungsautomatismen
- (11) Der Ausbau des Leistungslohnes (Kapitel 9 und 10)
- (12) Der Ausbau von Bonuszahlungen (Kapitel 11)
- (13) Der Angriff auf den 13. Monatslohn (Kapitel 11)

Versucht man diese 13 Trends auf drei Grundströmungen zu verkürzen, muss die Aufmerksamkeit auf die *Individualisierung* des Lohnbereiches, die *Verlagerung* der Lohnverhandlungen auf die Betriebsebene sowie die daraus folgende Gefahr der *Desolidarisierung* unter den ArbeitnehmerInnen gelenkt werden. Je nach Kräfteverhältnis und industrieller Tradition finden sich diese Tendenzen in den besprochenen Branchen in mehr oder weniger regulierter, mehr oder weniger ausgeprägter Form. Ein Thema sind sie hingegen in allen von uns untersuchten Vertragsbereichen, wobei die gewerkschaftlichen Antworten je nach Branche und Verband stark variieren.

Bibliographie

- Bahn Müller, R. (1999), „Trends betrieblicher Entgelt- und Leistungsregulierung“, *Mitbestimmung* 1+2: 17- 20.
- Baumann, B., T. Bauer, B. Nyffeler und S. Spycher (1995), *Gesamtarbeitsverträge, (k)eine Männersache. Vorschläge zur gleichstellungsgerechten Gestaltung der Sozialpartnerschaft*. Chur/Zürich: Verlag Rüegger.
- Breisig, T. (1999) „Die Pferdefüsse leistungsorientierter Bezahlung“, *Mitbestimmung* 1+2: 29- 31.
- Bonert, M. (1999), „Salärfragen oder die neue Unübersichtlichkeit“, *Input Nr. 3*: 12-13.
- Bundesamt für Statistik (1997), *Gesamtarbeitsvertragliche Lohnabschlüsse für 1997*, Bern BFS aktuell.
- Bundesamt für Statistik (1998), *Gesamtarbeitsvertragliche Lohnabschlüsse für 1998*, Neuchâtel BFS aktuell.
- Bundesamt für Statistik (1999), *Gesamtarbeitsvertragliche Lohnabschlüsse für 1999*, Neuchâtel BFS aktuell.
- Fluder (1998), *Politik und Strategien der schweizerischen Arbeitnehmerorganisationen*, Verlag Rüegger: Chur.
- Fluder, R. und M. Hauser (1999), *Lohnbildung und kollektive Arbeitsbeziehungen in der Schweiz*, Institut für empirische Wirtschaftsforschung, Zürich: Mimeo.
- Gaillard, S. (1992), „Lohn- und Preisdynamik: eine empirische Studie für die Schweiz“, *KOF-Arbeitspapier Nr. 43*.
- Hess, W. und B. Schwab (1992), „Gesamtarbeitsvertragliche Teuerungsklauseln und Teuerungsausgleichspraxis 1991“, *Die Volkswirtschaft* 9/92, 35-40.
- Hess, W. (1993), „Teuerungsklauseln und Teuerungsausgleichspraxis im Lohnbereich: Das Beispiel Schweiz“, in: Blattner, N., W. Hess, M. Jeger und C. Klinggen (1993), *Lohnindexierung*, Verlag Rüegger: Chur/Zürich.
- Hug, K. (1993), „Für Entschlackung der Gesamtarbeitsverträge“, *Neue Zürcher Zeitung*, 23. 3. 1993.
- Mach, A. (2000), „Les relations industrielles en Suisse dans les années 90: une lente évolution vers le modèle anglo-saxon?“, 154-189, in: Armingeon, K. und S. Geissbühler (Hrsg.), *Gewerkschaften in der Schweiz : Herausforderungen und Optionen*, Zürich: Seismo.
- OCDE (1996), *Politiques du marché du travail en Suisse*, Paris.
- Pestoni, G. (1995), *Leistungslohn, ein vergiftetes Geschenk*, VPOD-Verbandskommission Büro und Verwaltung.
- Revaz, F. (1993), „La flexibilité des salaires en Suisse“, *Die Volkswirtschaft (la vie économique)* 10: 38-44.

- Rieger, A. (1994), „Vertragspolitik am Wendepunkt?“, *Widerspruch* 27: 88-101.
- Rieger, A. (1998), „LMV und GAV in der Krise“, *GBI-Publikation Nr. 6*: 17-23.
- Rieger, A. (1999), *Zwischenbilanz Kampagne ‚Politisierung der Löhne‘*, Internes Diskussionspapier GBI/SGB.
- Röthlisberger, W. (1999), *Sechs kritische Hypothesen zum Thema Entlohnung in der Schweiz*, Unterlagen SABZ-Seminar vom 24. 9. 1999.
- Schäppi, H. (1998), „Gewerkschaftliche Lohnpolitik“, *Input Nr. 3*: VI-VIII.
- Schäppi, H. (1999a), „Verwaltung von ‚Humanressourcen‘ oder Personalförderung?“, in: Schöni, W. und K. Sonntag (1999), *Personalförderung im Unternehmen: Bildung, qualifizierende Arbeit und Netzwerke für das 21. Jahrhundert*, Chur/Zürich: Rüegger.
- Schäppi, H. (1999b), *Beurteilung der neuen Lohnsysteme aus gewerkschaftlicher Sicht*, Unterlagen SABZ-Seminar vom 24. 9. 1999.
- Schmierl, Klaus (1995), *Umbrüche in der Lohn- und Tarifpolitik*, Frankfurt/New York: Campus.
- Tondorf, Karin (1995), *Leistungszulagen als Reforminstrument? Neue Lohnpolitik zwischen Sparzwang und Modernisierung*, Berlin: Edition Sigma.
- Wiesendanger Martinovits, M. (1993), „Gesamtarbeitsvertragliche Lohnabschlüsse für 1993, *Die Volkswirtschaft* 6: 51-55.
- Wiesendanger Martinovits, M. (1994), „Gesamtarbeitsvertragliche Lohnabschlüsse für 1994, *Die Volkswirtschaft* 6: 26-30.
- Wiesendanger Martinovits, M. (1995), „Gesamtarbeitsvertragliche Lohnabschlüsse für 1995, *Die Volkswirtschaft* 6: 45-49.

Zeitungsartikel

- Beobachter (1999), „Löhne 2000: Wer gut verdient, bekommt noch mehr“, S. 10-12, Nummer 16 August.
- Neue Zürcher Zeitung (1997a), „Vor einer weiteren Nullrunde“, S. 25; 11. 11. 1997.
- Neue Zürcher Zeitung (1997b), „Ein Vorzeigebetrieb für New Public Management“, S. 13; 29. 10. 1997.
- Neue Zürcher Zeitung (1997c), „Wenig Freude für die Lohnempfänger“, S. 23; 7. 2. 1997.
- Sonntagszeitung (1999), „Der Dreizehnte wird ausgezahlt“, S. 83; 27. 6. 1999.
- Tages-Anzeiger (2000), „Diese Haltung ist stur und dogmatisch“, S. 29; 25. 1. 2000.
- le Temps (2000), „La convention collective des CFF consacre les 39 heures et le salaire au mérite“, S. 12 ; 3. 3. 2000.

Mündliche Quellen

Bauhauptgewerbe: Hans Baumann, GBI, Zürich.

Betriebskommission Maschinenindustrie: Reto Schweizer, SMUV, Huber & Suhner, Herisau.

Chemische- und Textilindustrie: Hans Schächli, GBI, Basel.

Graphische Industrie: Heinz Thommen, comedia, Bern.

Kontextualisierung, Fragestellung: Andreas Rieger, GBI, Zürich.

Maschinenindustrie: Beda Moor, SMUV, Bern.

Metall-, Elektro- und Haustechnikgewerbe: Rolf Frehner, SMUV, Bern.

Migros Schweiz, COOP Schweiz: Robert Schwarzer, VHTL, Zürich.

SBB: Manuel Avallone, SEV, Bern.

Swissair: Stefan Giger, VPOD, Zürich.

Uhrenindustrie: Jean-Claude Rennwald, SMUV, Bern.

Anhang: einige orts- und berufsübliche Mindestlöhne im Kt Aargau 1998

Beruf	Stundenlohn	Monatslohn	Quelle	Seite
I. Landwirtschaft				
Gemüse- und Obstbau , angelernt	12.10	2520.- (48h)	Verband Schweizerischer Gemüseproduzenten	13
Landwirtschaftliche Arbeitskraft , Saisonnier, 2. Saison	11.20	2670.- (55h)	NAV des Kantons Aargau	15
II. Produktion				
Tabakindustrie , ungelernt	14.45	2565.- (41h)	GAV (Union zentralschweiz. Zigarrenfabrikanten und Gewerkschaft VHTL)	20
Textilindustrie , ungelernt	13.60	2420.- (41h)	GAV für die schweiz. Textilveredelungsindustrie	21
Lederwaren und Schuhe , ungelernt	13.30	2308.- (40h)	BfS	23
III. Dienstleistungen				
Detailhandel				
COOP Mittelland, Verkauf, ungelernt	13.-	2364.- (42h)	GAV (Coop Aargau und Gewerkschaft VHTL)	50
COOP Mittelland, Verkauf, ungelernt	14.30	2600.- (42h)	GAV (Coop Mittelland und Gewerkschaft VHTL)	51
Migros, Verkauf, angelernt	15.20	2700.- (41h)	LGAV für die Migros-Genossenschaft	51
Bäcker, Lebensmittel, ungelernt	13.50	2461.- (42h)	GAV für das schweiz. Bäckergerwerbe	54
Bäcker, Lebensmittel, gelernt	14.10	2567.- (42h)	GAV für das schweiz. Bäckergerwerbe	54
Gastgewerbe				
ohne Berufslehre, ungelernt	12.90	2350.- (42h)	LGAV des Gastgewerbes	58
ohne Berufslehre, angelernt	14.55	2650.- (42h)	LGAV des Gastgewerbes	58
Erstmalige Tätigkeit, Grenzgänger, ungelernt	12.90	2350.- (42h)	Fachkommission Gastgewerbe (Fremdenpolizei)	59
Reinigung				
Teilzeitbeschäftigt, ungelernt	14.75	2810.- (44h)	GAV für Gebäude-reinigungsgewerbe	87
Gesundheits-, Sozialwesen				
Hilfskraft, ungelernt	16.70	2898.- (40h)	Bundeamt für Statistik	90
Coiffeur				
Angelernt, 2. Berufsjahr	12.-	2240.- (43h)	AVE GAV und GAV für das schweiz. Coiffeurgew.	106
Gelernt	15.-	2800.- (43h)	AVE GAV und GAV für das schweiz. Coiffeurgew.	106
Private Haushalte				
mit Fähigkeitsausweis	9.10	1770.- (45h)	NAV des Kantons Aargau für Hauspersonal	107
mit Berufskennnissen und Erfahrung	13.50	2635.- (45h)	NAV des Kantons Aargau für Hauspersonal	107

Anmerkung: Die angegebenen Mindestlöhne entsprechen dem Stand vom 1. September 1998.

Quelle: Industrie- Gewerbe- und Arbeitsamt (KIGA) des Kantons Aargau (2000).