

Arbeitsrechtliche Strategien gegen Ineffizienz

Nicht viele Manager oder HR-Verantwortliche könnten aus dem Stand Produktivität von Wertschöpfung oder Effizienz unterscheiden. Dabei geht es um Geld, viel Geld. Auch wenn die Leistungsträger die Leistungslücken der Low-Performer wieder glattstellen: Es werden Unsummen an Personalkosten fehlinvestiert. Doch bekanntlich will sich an dem heissen Eisen niemand die Finger verbrennen – auch wenn das Arbeitsrecht (effiziente) Korrektive erlauben würde.



Rechtsanwalt und Fachanwalt SAV Arbeitsrecht Dr. **Heinz Heller** ist Spezialist für Arbeitszeit.

Weitere aktuelle Artikel zum Thema Arbeitszeiterfassung finden Sie auf unserer Website:

hrtoday.ch

Wenn zwei Holzfäller in einer Stunde je einen Baum fällen, sind sie beide gleich effektiv. Schlägt der eine Holzfäller in dem ihm zugeteilten Waldstück ein viel wertvolleres Holz als der andere, schöpft er mehr Wert. Nimmt sich der erste Holzfäller zuerst Zeit für das Schleifen seiner Axt, kann er dann während des Rests seiner Stunde zwei Bäume fällen, statt nur einen. Beide Holzfäller arbeiten effektiv, denn die Bäume fallen, aber nur der Holzfäller mit der scharfen Axt geht effizient vor. Oder, um es in der weltbekannten Formel des Management-Vordenkers Peter F. Drucker auszudrücken: «*Effectiveness means doing the right things; efficiency means doing things right.*»

Gängige Leistungslohnmodelle knüpfen an der Wertschöpfung an. Das scheint Leistungslohn für Funktionen ausserhalb der Wertschöpfungskette auszuschliessen, also namentlich Leistungslohn für Stabs- und Administrativaufgaben. Ich sehe das anders. Aber lassen Sie mich zunächst drei bewusst etwas überspitzte provokative Thesen formulieren:

These 1: Niemand interessiert sich ernsthaft für Mitarbeitereffizienz. Das operative Management denkt zum Stichwort *Effizienzgewinne* vielleicht gerade noch an Prozessoptimierungen, fokussiert im Übrigen aber einzig auf den Absatzhorizont. Und die Human-Resources-Abteilung? Wenn sie von der Unternehmensführung überhaupt zum Blick über den Tellerrand der Personaladministration zugelassen wird, bleibt sie trotzdem in den Echoräumen der Branche verhaftet. Und Effizienzförderung gehört nicht gerade zu den Megatrends der HR-Themenwelt.

These 2: Hohe Präsenzzeiten gelten (immer noch) als Zeichen von persönlichem Einsatz und Produktivität. Alle wissen, es stimmt nicht, aber niemand will der Erste sein, der sich nicht mehr ans Paradigma hält. Hohen Überstundenforderungen begegnet man weiterhin traditionell mit Verzicht auf Arbeitszeiterfassung.

Verstehen Sie mich nicht falsch: Man kann nicht jeden Mittelklassewagen zu einem Rennbolide hochtunen. Durchschnittliche Arbeitsleistung ist stets als Bandbreite zu verstehen. Die objektiv erwartbare Arbeitsleistung von Funktionsprofilen bewegt sich ebenso in Bandbreiten wie die subjektive Leistungsfähigkeit der einzelnen Mitarbeiter, die mit der gleichen Aufgabe betraut werden. Es gibt aber immer auch jene, die sich ausserhalb der Bandbreiten bewegen – sei es mit überdurchschnittlichen oder unterdurchschnittlichen Leistungen. Damit sind wir bei meiner dritten These:



Illustration: Jonas Raeber

HR Today-Serie Arbeitszeiterfassung: Teil 12

Innerhalb der Rubrik «Arbeit und Recht» beleuchtet HR Today in jeder dritten Ausgabe das kontroverse Thema Arbeitszeiterfassung. Der Hauptbeitrag von Dr. Heinz Heller, der juristische Aspekte der Arbeitszeiterfassung beleuchtet, wird von Ivo Muri durch eine Replik aus der Perspektive der Zeitwirtschaftssystem-Praxis ergänzt. Die bisherigen Folgen der Serie finden Sie auf hrtoday.ch

These 3: Sogar *offensichtliche* Ineffizienz gilt als heisses Eisen, an dem sich niemand die Finger verbrennen will. In allen grossen Unternehmen wird stattdessen eine Kultur toleriert, in der Leistungsschwache «mitgetragen» statt gefördert werden. Die liegenbleibende Arbeit wird dafür den Leistungsträgern zusätzlich aufgebürdet. Auf sie kann man sich verlassen und sie beschweren sich nicht. Als Vorgesetzter Ineffizienz im eigenen Wirkungskreis zu thematisieren, würde zudem ein schlechtes Licht auf den Vorgesetzten selber werfen. Da werden Mitarbeiter lieber ein bisschen besser qualifiziert, denn das lässt dann auch den Vorgesetzten toll aussehen.

Wer den Willen hat, all das zu hinterfragen, wagt sich auf Terra incognita – unbekanntes Land. Was würde beispielsweise geschehen, wenn die Belegschaft die gleiche Arbeit in weniger Zeit erledigen müsste, dafür aber denselben Lohn erhielte? Genau: Denkpause – und dann die Antwort: Es kann funktionieren. Der Unternehmer Stephan Aarstol tat es und schrieb ein Buch darüber.¹ In einem lesenswerten Interview (mit dem US-Wirtschaftsmagazin *Fast Company*)² äusserte sich Aarstol zu den Ergebnissen seines Ansatzes. Sinngemäss lassen sich Aarstols Erfahrungen so zusammenfassen: Seine Mitarbeiter wurden effizienter, generierten mit weniger Präsenzzeit mehr Umsatz und verdienten schlussendlich mit weniger Arbeitszeit deutlich mehr Lohn als früher – und zwar, weil sie Aarstol mit einer Gewinnbeteiligung an der Umsatzsteigerung teilhaben liess.

Offensichtlich lässt sich das Modell von Aarstol nicht eins zu eins als Vorbild für die gesamte Wirtschaft übernehmen. Eines aber zeigt das Beispiel gut: Wer die Effizienzfrage stellt, zielt nicht auf Arbeitnehmersausbeutung oder Lohndrückerei. Vielmehr geht es um symmetrische, auch aus Arbeitnehmersicht vorteilhafte Lohn- und Arbeitszeitstrategien, die sich *für alle* auszahlen.

«Es lassen sich sehr konkrete, griffige Vertragsklauseln gestalten, die eine präzise und direkte Zuordnung von Effizienz und variablem Lohn ermöglichen.»

Natürlich haben bei diesem Ansatz auch die Überstunden der leistungsstarken Mitarbeiter Platz, denn sie wurzeln nicht in Ineffizienz, sondern in (objektiv) zu hoher Arbeitslast.

Lohn- und Arbeitszeitstrategien zur Förderung von Effizienz zahlen erstens Effizienten für die gleiche Aufgabe mehr als Ineffizienten. Zweitens mindern sie unnötigen sowie unproduktiven Anwesenheitsdruck (Präsentismus) und damit Personalkosten für Überstunden. Drittens brauchen Unternehmen, die ihr Humankapital auf diese Weise einsetzen, Arbeitszeiterfassung nicht mehr als Personalkostentreiber zu fürchten. Und mit der Arbeitszeiterfassung wird dann viertens einem essenziellen menschlichen

Grundbedürfnis der Mitarbeitenden entsprochen: wahrgenommen- und wertgeschätzt zu werden. – Kurz: Es geht bei lohngesteuerter Effizienzförderung um Unternehmensgewinn gleichermaßen wie um Arbeitnehmerzufriedenheit.

Der Einwand, für effizienzfördernde Leistungslohnanteile müsse individuelle Effizienz messbar sein, trifft nicht zu. Es lassen sich sehr konkrete, griffige Vertragsklauseln gestalten, die eine präzise und direkte Zuordnung von Effizienz und variablem Lohn ermöglichen. Gleichzeitig werden mit dieser Methode Mitarbeiterbeurteilungen aufgewertet, statt dass sie zu zeitaufwändigen (und ineffizienten) Pflichtübungen für Vorgesetzte verkommen. Aber: Nicht nur wirtschaftlich, auch rechtlich bewegt man sich auf Terra incognita. So assoziiert man Mechanismen der Lohnsenkung wegen Minderleistung sofort mit dem Malus, und jeder weiss, wie heikel das ist. Vorausgesetzt ist also nicht nur Methodenkenntnis, sondern auch die souveräne Beherrschung der Klaviatur rechtlich zulässiger variabler Lohngestaltung. – Weiter braucht es dann auch Disziplin bei der Umsetzung der neuen Strategie.

Ob wir in Zukunft mehr Unternehmen sehen werden, die es wagen, Effizienz systematisch über Lohnanreize zu steuern, bleibt abzuwarten. Peter F. Drucker analysierte treffend: *«The best way to predict the future is to create it.»*

¹ Stephan Aarstol, *The Five-Hour Workday*, 2016

² <https://www.fastcompany.com/3063262/lessons-learned/what-happened-when-i-moved-my-company-to-a-5-hour-workday>

Replik

Grenzen der Produktivität



Ivo Muri ist Gründer des Zeitwirtschaftssystem-Anbieters Zeit AG und Zeitforscher in Sursee (LU). An der Zeitakademie, die seinem Unternehmen angegliedert ist, hält er Vorträge und berät Unternehmen, Verbände und Institutionen für einen lebensnahen Umgang mit der Zeit. www.zeitag.ch

Lebewesen – also Pflanzen, Tiere und Menschen – haben in Bezug auf die optimale Produktivität ein Problem: Sie brauchen Erholungszeit (Regenerationszeit). Menschen können nicht permanent auf Höchstleistung arbeiten. Marathonläufer laufen ja auch nicht täglich einen Marathon. Computer haben dieses Problem nicht. Sie tauschen Geld interkontinental von Börsenplatz zu Börsenplatz in Marathonläufermanier – fast täglich, rund um die Uhr. Es ist deshalb kein Zufall, dass im Zeitalter des internationalen Kapitalismus ausgerechnet die Finanzindustrie die Zeiterfassung abschaffen und nur die Produktivität messen will. Unterschiedliche Branchen haben bezüglich Produktivität unterschiedliche Möglichkeiten. Wer im Teich des globalen Aktienmarktes nach Geld fischt, kann in einer Minute beliebig viel davon angeln. Wer jedoch in der realen Wirtschaft Produkte und Dienstleistungen erbringt, stösst bei der Produktivität an Grenzen, die uns die Natur vorgibt.

Illustrieren wir dies mal am Beispiel der Schweinezucht: Vor 100 Jahren kam ein Schwein im Alter von 2 bis 3 Jahren zur Schlachtreife. Heute gezüchtete Schweine werden im Alter von 4 bis 6 Monaten geschlachtet. Wenn wir die Produktivität bei der Schweinezucht in dieser Art weiter denken, dann werden wir ein Schwein schon in wenigen Jahren schlachten müssen, bevor es zur Welt gekommen ist. Leben lässt sich jedoch nicht beschleunigen. 4 bis 6 Monate alte Schweine tragen noch Milchzähne – sind also noch Kleinkinder, würde man beim Menschen sagen.

Sie spüren es: Lebende Systeme kennen Grenzen, die der elektronische Börsenhandel nicht kennt. Der Landwirt kann das Getreide und das Vieh, das er produziert, nicht beliebig drücken oder vermehren, wie das die Finanzindustrie mit Geld kann. Arbeitsgesetze dienen dazu, sinnvolle Arbeitsbeziehungen zu schaffen. Im Kapitalismus arbeiten nicht nur Menschen – sondern auch das Geld.

Da könnte es doch Sinn machen, dass die Juristen ein ganzheitliches Arbeitsrecht schaffen, das nicht nur für arbeitende Menschen, sondern auch für arbeitendes Geld (Kapital) gültig ist. Immer mehr Schweizer Landwirte nehmen sich das Leben. Die Produktivität, die der Markt von ihnen fordert, ist nicht möglich. Die Suizidrate von Landwirten ist präzise ein Symptom für das, was ich oben beschrieben habe. Wenn wir überall versuchen, die Produktivität zu maximieren, dann zerstören wir Existenzen. Rolf Dubs schrieb hierzu in seinem Volkswirtschaftslehrbuch: *«So bleibt denn die freie Marktwirtschaft ein Wunschbild. Aufgrund einer Fehlbeurteilung des Menschen trägt sie immer Tendenzen der Selbstzerstörung in sich.»* Demnächst werden wir über die Vollgeldinitiative diskutieren. Wir müssen die Frage beantworten, ob private Banken Geld drucken dürfen. Der Bundesrat hält dies für richtig. Warum erlauben wir dann das Geldschöpfen nicht auch den Bauern? Diese können schliesslich keine «Schattengreidespeicher» bauen, wenn es mal nicht so gut läuft. Sicher würden sie tiefere Löhne entrichten als die geldschöpfenden Banken.