

Kleibl, Jiří

**Article**

## Kommentar zum Artikel Die Lohnbildung in der Tschechischen Republik von Zuzana Dvoráková

Journal for East European Management Studies

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Kleibl, Jiří (1999) : Kommentar zum Artikel Die Lohnbildung in der Tschechischen Republik von Zuzana Dvoráková, Journal for East European Management Studies, ISSN 0949-6181, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 4, Iss. 2, pp. 170-173

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/90263>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

## **Kommentar zum Artikel „Die Lohnbildung in der Tschechischen Republik“ von Zuzana Dvorská**

*Jiri Kleibl*

Im Artikel werden die grundlegenden Entwicklungstrends in der Lohnbildung nach 1990 auf Grund der zur Verfügung stehenden Informationen dargelegt. In dem Zusammenhang muß man darauf aufmerksam machen, daß die vorhandenen Informationsquellen nicht ausreichend sind, um diesen Prozeß vollkommen objektiv und aussagekräftig bewerten zu können. Das Ziel der regelmäßig durchgeführten Untersuchungen wie z. B. jener des Tschechischen statistischen Amtes ist vor allem die Feststellung der Lohnhöhe nach einer einheitlichen Klassifizierung unter Berücksichtigung der Struktur der Wirtschaftszweige und der Berufsgruppen. Eine Ausnahme stellen gewissermaßen die Untersuchungen vom „Informationssystem über die durchschnittlichen Einkommen“ dar, die regelmäßig von der Organisation Trexima s. r. o. vorgenommen werden. Diese Erhebung ist ein Grundbaustein des „Informationssystems über den Wert der Arbeit“ (ISCP), das vom Ministerium für Arbeit und Soziales vierteljährlich erst seit 1997 aufgebaut wird und in die offiziellen statistischen Untersuchungen der CR einbezogen wurde. Seitdem ist es möglich, Angaben über Löhne nach Berufen, Wirtschaftszweigen, Regionen, nach der Größe der Organisationen, dem Unternehmenstyp, der Rechtsform des Unternehmens, der Tarifgruppe, dem Alter und Geschlecht, dem Bildungsgrad und der Länge der Berufserfahrung festzustellen. Diese Untersuchungen werden seit 1994 durch alljährliche Untersuchungen der Arbeitsbedingungen ergänzt, die auch die Zusammenfassung der Ergebnisse über die abgeschlossenen Tarifverträge auf höheren Ebenen und die Übersicht über die Art und Höhe der in den Tarifverträgen vereinbarten Ansprüche enthalten.

In der Zeit nach 1990 wurden von einigen ausländischen Firmen spezielle Untersuchungen zur Entlohnung der Manager durchgeführt, deren Ziel es insbesondere war, die nach 1990 auf dem Arbeitsmarkt entstandenen Relationen zwischen den tschechischen und den in der Tschechischen Republik agierenden ausländischen Firmen in Bezug auf die Einkommen der Manager festzustellen. Dabei konzentrierten sich die Untersuchungen auf die Ergebnisse der lohnbildenden Prozesse - d. h. auf die Lohnhöhen und ihre gegenseitigen Relationen, nicht aber auf die Methoden und Arten des Zustandekommens von lohnbildenden Prozessen und ihrer Tendenz.

Eine besondere Stellung nimmt diesbezüglich ein nationales Forschungsprogramm ein, das im Rahmen des Cranfielder Programmes der Bildung eines europäischen Führungsmodells von Humanressourcen erfolgte und dessen Ergebnisse die Autorin in dem Artikel u. a. analysiert. Den von ihr formulierten Schlußfolgerungen hinsichtlich der Lohnbildung in der CR kann man nur zustimmen, denn sie entsprechen auch anderen Informationsquellen sowie der empirischen Erfahrung und wurden außerdem in groben Zügen durch Erkenntnisse bestätigt, zu denen Fachleute auf dem Gebiet der Führung von Humanressourcen (beispielsweise die Tschechische Gesellschaft für die Führung von Humanressourcen und der Personalistenklub der CR) bei verschiedenen Treffen, Seminaren und Tagungen gelangten.

Der angeführte Artikel widerspiegelt den Charakter der Entwicklung nach 1990, in der die Entwicklung des Managements in den Firmen voll durch die eingeleiteten Privatisierungsprozesse sowie die Schaffung des bis heute zum Teil lückenhaften legislativen Rahmens geprägt war. Daraus folgte dann eine sehr geringe Kompetenz bei einem Teil des Managements, dessen Aktivitäten vor allem auf die mit der Privatisierung verbundenen Probleme und die Erhaltung der eigenen Positionen beschränkt waren, während es an der Verwirklichung der Rationalisierungs- und Umstrukturierungsprozesse desinteressiert war. Auf keinen Fall war das Management bereit, wegen der Leistungsorientierung der Lohnsysteme Konflikte einzugehen. Eine gewisse Rolle spielte dabei auch die Entwicklung des Arbeitsmarktes, denn infolge der fehlenden Umstrukturierung kam es nicht zur Freistellung der Arbeitskräfte (die Arbeitslosenrate überstieg in dieser Zeitspanne im Schnitt nicht die Grenze von 4%). Dieser Zustand führte im Endergebnis dazu, daß der Druck auf die mit der Arbeitsproduktivität zusammenhängende Rationalisierung der Arbeitsplätze zu gering war. Dies widerspiegelte sich sowohl im Prozeß der Herausbildung der Tarifsysteme und der aus ihnen erfolgenden Relation der Verdienste als auch im Charakter der Beziehungen zwischen den Tarifpartnern.

Diese Tatsache bestätigen auch einige Einzelergebnisse des Cranfielder Forschungsprojektes, die die für die Lohnbildung angewandten Unterlagen demonstrieren. Nur bei 40,7% Unternehmen wurden bei der Lohnentwicklung der Arbeitsaufwand berücksichtigt, und bei mehr als 50% der Unternehmen gab es in jener Zeit für die einzelnen Kategorien der Mitarbeiter kein Bewertungssystem.

Ursache eines verhältnismäßig geringen Einflusses der Tarifverträge auf höherer Ebene auf die Lohnbildungsrelationen waren jedoch nach meiner Ansicht nicht die mangelhaften legislativen Umstände, da das Gesetz über Tarifverhandlungen als eines der ersten (im Februar 1991) verabschiedet worden war und somit einer ganzen Reihe von weiteren verbindlichen Normen (Gesetz über den Lohn) zuvorkam, sondern die Konzeption der Lohn- und Sozialpolitik der damaligen Regierung, die die Belanglosigkeit der höheren Tarifverträge und eine

Übertragung der Konfliktlösungen auf eine „niedrigere Ebene“ und somit vom volkswirtschaftlichen Gesichtspunkt auch ihre Zersplitterung anstrebte. Dementsprechend kamen die dreiseitigen Tarifverhandlungen unter der Beteiligung des Staates ins Stocken, und es gab nur eine geringe Bereitschaft, die legislativen Möglichkeiten auszunutzen, die zur Ausweitung der höheren Tarifverträge geführt hätten. Die Folge war eine Einengung der Basis für die Wirkung der Tarifverträge, die heute die Arbeits- und Lohnbedingungen von etwa 40% der Arbeitnehmer in der tschechischen Volkswirtschaft beeinflussen.

Die in dieser Zeitspanne verlaufenden Prozesse widerspiegeln die allmähliche Veränderung der wirtschaftlichen Bedingungen, ihre schrittweise erfolgende Annäherung an die Marktwirtschaft und der daraus folgende Zustand auf dem Arbeitsmarkt, wo seit 1998 infolge einer ökonomischen Rezession die Arbeitslosigkeit steigt.

Von hohem Wert sind die Schlußfolgerungen Dvorákovás über den negativen Einfluß der Lohnregulierung in den ersten Jahren der Transformation. Deren Folgen kann man noch heute beobachten, da sie zu einer Konservierung der Arbeitskräftestruktur führten und den Prozeß der Umstrukturierung somit beeinträchtigten. Diesbezüglich sei hier an eine Besonderheit der Lohnentwicklung in den Jahren 1992 - 1997 erinnert, die aus den statistischen Untersuchungen des ISCP erfolgen. Es handelt sich um die Lohndifferenzierung. Diese wurde in den Medien und zum Teil auch in der Öffentlichkeit als Reaktion auf die vorhergehende mit der Planwirtschaft zusammenhängende Nivellierung der Löhne begrüßt, eine gründlichere Analyse zeigte jedoch, daß es besonders zur Erhöhung der Differenz zwischen den höchsten und niedrigsten Löhnen gekommen war, wobei sich die Unterschiede innerhalb der Lohngruppen verringert hatten und es in Wirklichkeit zur Kumulation in den niedrigen und mittleren Lohngruppen gekommen war, während die höchsten Einkommen gestiegen waren. Diese Erscheinung ist durch die wirtschaftliche Situation der Unternehmen und die in ihnen ablaufenden Leitungsprozesse zu erklären. In den meisten Firmen kam es infolge der neuen wirtschaftlichen Bedingungen zu einer erheblichen Erhöhung der Einkommen beim Top Management als Reaktion auf die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt und Ausdruck der Lohnstrategie neuer Eigentümer. Die wirtschaftlichen Ergebnisse der Unternehmen waren dabei nicht zufriedenstellend, was dazu führte, daß sich der Lohnzuwachs infolge der Notwendigkeit, die niedrigsten Einkommen den steigenden Lebenshaltungskosten anzupassen, in den niedrigsten Einkommensgruppen kumulierte, oder daß alle Einkommensgruppen gleichermaßen berücksichtigt wurden. Somit wurde die ursprüngliche nivellierte Lohnstrukturbasis unter den neuen wirtschaftlichen Bedingungen nicht nur beibehalten, sondern oft sogar verstärkt, was mit dem Mangel an finanziellen Mitteln begründet wurde. Dieser wurde einerseits durch die unzureichende Dynamik der wirtschaftlichen Effekte

hervorgerufen, andererseits durch die Tatsache, daß es nicht zur Freistellung überflüssiger Arbeitskräfte kam und die Arbeitsproduktivität bei den meisten Unternehmen in jener Zeit ununterbrochen sank. Dieser Prozeß führte zur Deformation des natürlichen Übergangs von den niedrigsten Löhnen über eine starke mittlere Einkommensschicht bis zu hohen Löhnen. Durch sie waren am meisten Führungskräfte auf mittlerer und niedriger Ebene, qualifizierte Fachleute und Spezialisten, die außerhalb der Leitungshierarchie stehen (Technologie, Konstruktion, Entwicklung), betroffen. Der Mittelstand wurde somit zum Verlierer der wirtschaftlichen Transformation, was auch soziologische Untersuchungen bestätigen.

Die festgestellten Tatsachen deuten an, welchen Weg die den Erfolg anstrebenden Unternehmen unter den neuen Bedingungen der sich transformierenden Wirtschaft einschlagen sollten. Diesbezüglich sind die bisherigen Bestrebungen der tschechischen Betriebe nach Effizienz und Arbeitsproduktivität unzulänglich.