Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

Hochschulversammlung

ETH Zürich
8092 Zürich

Prof. Dr. Peter Widmayer
Präsident
Tel. +41-44-632-7400
Fax +41-44-632-1399
widmayer@inf.ethz.ch

An den Präsidenten des ETH-Rats
Dr. Fritz Schiesser
Häldeliweg 15
8092 Zürich
fritz.schiesser@ethrat.ch

Zürich, 21. Januar 2016

Beitrag der Hochschulversammlung der ETH Zürich zur „Evaluation des Lohnsystems "NLS" im ETH-Bereich" durch die GFO Unternehmungsberatung AG

Sehr geehrter Herr Dr. Schiesser, lieber Fritz

Vorbemerkung: Im Rahmen des Plenums der Hochschulversammlung (HV) der ETH Zürich vom 14.1.2016, das zu diesem Zweck auch Vertreter und Vertreterinnen weiterer Institutionen des ETH-Bereichs, speziell aus den Personalkommissionen von EAWAG, EMPA, WSL und PSI, eingeladen hatte, hatte die GFO Unternehmungsberatung die Möglichkeit, ihren Bericht „Evaluation des Lohnsystems „NLS" im ETH-Bereich" der HV der ETH Zürich vorzustellen. Diese Möglichkeit nahm sie auch wahr und gab dem Plenum der HV durch ihre Repräsentanten Thomas Heer und Yves Gianella einen Einblick in den Abschlussbericht. Daraufhin schloss sich eine ausführliche Diskussion über Methodik, Durchführung und Inhalte an. Diese Stellungnahme bezieht sich daher auf den Abschlussbericht der GFO und dessen Präsentation durch die GFO im Plenum.

Stellungnahme:

Das Lohnsystem NLS wurde auf Geheiss des ETH-Rats zum 1.1.2006 an der ETH Zürich eingeführt. Im September 2013 wurde beschlossen, zu diesem System eine Standortbestimmung durchzuführen, und im September 2014 wurde dieser Auftrag an die GFO vergeben. Neben anderen erhielt auch die HV der ETH Zürich die Gelegenheit, sich zu diesem Abschlussbericht zu äussern. Für diese Möglichkeit möchten wir uns ausdrücklich bedanken.

Der Abschlussbericht zur Evaluation durch die GFO fasst die Ergebnisse zu den vier Arbeitspaketen zusammen, die die GFO im Rahmen ihrer Evaluation bearbeitet hat. Die Arbeitspakete 1-3 erbrachten interessante Befunde, z.B. eine weitgehende Abwesenheit von Ungleichbehandlung aufgrund des Geschlechts beim Lohn und eine, mit zunehmender Qualifikation der Mitarbeitenden zunehmende, Differenz von im ETH-Bereich gezahlten Löhnen gegenüber der Privatwirtschaft.

Von besonderem Interesse für die Mitarbeitenden im ETH-Bereich ist Arbeitspaket 4, in dem eine Stichprobe von insgesamt 52 Mitarbeitenden (10 je ETH, 8 je Forschungsanstalt) befragt worden sind. Unsere Stellungnahme fokussiert darum nachfolgend vor allem auf Arbeitspaket 4, die angewandte Methodik und die Aussagekraft der Ergebnisse. Als wichtiger Punkt stellt sich heraus, dass in der Befragung durch die GFO auf die Frage „Ist das Instrument der Leistungs-

beurteilung zweckmässig?" (Einstiegsfrage 4, S. 29) eine substantielle Mehrheit der Antworten entweder „nein" oder „nur teilweise" war (insgesamt 71%). Ganz abgesehen von den weiteren Kommentaren unten wird an dieser Stelle deutlich, dass es ein Missverhältnis zwischen einem der wesentlichen Ziele der NLS-Einführung im Jahr 2006 und dem wahrgenommenen Erfolg gibt.

Insgesamt hat die HV der ETH Zürich einige Mühe mit dem Abschlussbericht der GFO. Im Folgenden sind die Gründe dafür dargelegt.

1. Grösse der Stichprobe, die von GFO zur Erstellung des Berichts herangezogen wurde:
Der Bericht der GFO zum Arbeitspaket 4 beruht auf der Befragung von 52 Personen im ETH-Bereich, jeweils 10 davon aus den beiden grössten Einrichtungen, der EPFL und der ETH Zürich. Diese Stichprobengrösse erscheint uns sehr klein. Sie wurde dadurch gerechtfertigt, dass die angewandte Methode („Repertory Grid-Technik") mit so kleinen Stichproben auskomme und dass die "Aussagen nicht anders geworden wären, wenn wir 200 Personen gefragt hätten" (Aussage GFO vom Plenum am 14.1.2016). Wir können dieser Aussage zu einem Teil folgen, nämlich dort, wo es um die *Benennung* der wichtigsten Merkmale eines Lohnsystems geht (also in qualitativer Hinsicht - aber: *vide infra* „Durchführung der Befragung").
Wir können dem Argument aber nicht mehr folgen, wenn es darum geht, einen repräsentativen Eindruck davon zu erhalten, wie die Mitarbeitenden der ETH Zürich die Leistung des NLS in diesen Merkmalen *bewerten* (also in quantitativer Hinsicht). Zur Illustration mag ausreichen, dass die ETH Zürich in 16 Departemente organisiert ist, die über einen hohen Grad an Autonomie in der Durchführung ihrer Aufgaben verfügen. Es ist nicht nachzuvollziehen, wie mit einer Gruppengrösse von 10 Personen, die noch dazu aus unterschiedlichen Funktionsstufen stammen, diese Vielfalt in dem vorliegenden Bericht belastbar abgebildet werden konnte. Wir können auch nicht nachvollziehen, wie dieses Defizit durch Befragungen von Personen äquivalenter Funktionsstufe in anderen Organisationen ausgeglichen werden konnte, wenn diese Organisationen doch zum Teil erheblich andere gewachsene Organisationskulturen haben.
Wir nehmen diese zu klein gewählte Stichprobe auch als Grund dafür, dass mehrere, der HV bekannte, Missstände des NLS, wie z.B. ein Missverhältnis zwischen Anspruch und Realität bei Zuordnungen "ausschliesslich auf Basis des Funktionsrasters sowie von entsprechenden Modellumschreibungen" (Bericht S. 5), in dem Bericht nicht erwähnt werden. Wir gehen davon aus, dass sie schlicht nicht erkannt wurden. Wir halten das für eine grosse Schwäche des Berichts.

2. Durchführung der Befragung:
Im Laufe der Diskussion des Berichts im Plenum der HV wurde mehrfach darauf hingewiesen, dass die Befragungen von Mitarbeitenden der ETH Zürich als auch von Mitarbeitenden anderer Institutionen des ETH-Bereichs als nicht ergebnisoffen bewertet wurden. Im Zusammenhang mit Punkt 4 halten wir das für eine der weiteren Verwendbarkeit des Berichts im ETH-Rat oder innerhalb der ETH Zürich nur wenig zuträgliche Begleiterscheinung.

3. Präsentation der Ergebnisse:
Im Anschluss an Punkt 1 (Grösse der Stichprobe) möchten wir darauf hinweisen, dass wir die stark quantitativ geprägte Wiedergabe der Ergebnisse der Interviews in Form von Netzdiagrammen für irreführend halten, da wir die Grundlage dafür als nicht gegeben ansehen. Während das bei den meisten Punkten wohl eher diskutabel als ärgerlich ist, gibt es aber auch Punkte, wo ein - aus unserer Sicht falsch verstandener oder übertriebener - quantitativer Blickwinkel zu schlicht nicht nachvollziehbaren Aussagen führt. Insbesondere haben wir da den Punkt „Akzeptanz des NLS" (Abschlussbericht S. 34) im Auge. Der Punkt, dass die befragten Personen das „aktuelle Lohnsystem …. nicht derart negativ sehen, dass es komplett neu aufgesetzt werden müsste", wird im Wesentlichen quantitativ begründet (oder wurde durch die GFO während des Plenums so begründet). Wenn aber die quantitative Basis nicht gegeben ist, dann sind solche Argumentationslinien schwierig.

Davon ganz abgesehen, können wir den Inhalt der Aussage auch dann nicht nachvollziehen, wenn man die Daten einmal zulässt: Wenn man den Schriftverkehr aus der Zeit vor der Einführung des NLS im Januar 2006 noch einmal Revue passieren lässt, dann stechen, neben der „Beibehaltung von Transparenz, Einfachheit und Verlässlichkeit“, die Einführung von Personalgesprächen und Orientierung des Lohns an „Funktion, Erfahrung und Leistung“ hervor. Bei den Eingangsfragen zur Einschätzung des NLS (S. 29) sind die „Nein-“ oder „teilweise“ Anteile 33% („Verständlich und nachvollziehbar?”) und sogar 71% („Leistungsbeurteilung zweckmässig?“). Weiterhin sind wir nicht überzeugt, dass die Aussage, dass Einstufungen “klar und *nachvollziehbar*” (unsere Hervorhebung) kommuniziert werden, wirklich belastbar ist (siehe Punkt 1, bekannte Missstände). Aus unserer Sicht ergeben sich daher wenige Anhaltspunkte, die Aussage zur Akzeptanz des NLS so zu treffen. (*Nota bene*: wir wollen nicht sagen, dass die Aussage falsch ist. Wir können sie aber aus dem Bericht nicht nachvollziehen.)

4. Mögliche Befangenheit der GFO:
Es ist für die HV nicht nachzuvollziehen, warum dieselbe Firma, die das NLS eingeführt hat, auf Kosten des ETH-Bereichs eine Evaluation der eigenen Aktivitäten durchführen kann. Wir sehen in dieser Situation einen klaren Verstoss gegen das Unabhängigkeitsgebot. Während der Präsentation des Berichts im HV-Plenum wurde angeführt, dass die GFO durch externe Experten unterstützt wurde, doch war diese Unterstützung inhaltlich klar begrenzt (auf die Frage der Lohngleichheit bei Männern und Frauen) und bezog sich insbesondere nicht auf das aus unserer Sicht besonders diskutable Arbeitspaket 4. Wir möchten der GFO an dieser Stelle gar kein Fehlverhalten unterstellen (auch deshalb, weil wir gar nicht wissen, wie die Auftragserteilung erfolgte), aber wir halten diese Konstellation mindestens für unglücklich, wenn es um die Belastbarkeit der Aussagen des Berichts im Rahmen von Diskussionen des NLS innerhalb der ETH Zürich geht.

5. Zufälligkeit der Auswahl der Stichprobe:
Wir erwähnen diesen Punkt am Schluss, da er im Gegensatz zu den anderen nichts mit der Durchführung der Befragung durch die GFO zu tun hat. Die Basis eines jeden statistischen Verfahrens ist die Auswahl der Stichprobe. Wir haben erhebliche Zweifel, dass die Personengruppe, die an der ETH Zürich zu Interviews herangezogen wurde, statistisch repräsentativ war. So wie wir die Auswahl der Personen (wie gesagt, nicht durch die GFO, sondern durch Stellen der ETH Zürich, darunter auch die HV) erlebt haben, wäre es wahrscheinlich fair zu sagen, dass die Stichprobe eine starke Tendenz in Richtung solcher Mitarbeiter hatte, denen das Wohlbefinden der ETH Zürich stark am Herzen liegt (nämlich solche Mitarbeiter, die entweder in Mitwirkungsgremien engagiert sind oder diesen nahe stehen). Wir gehen daher davon aus, dass die quantitativen Ergebnisse auch aus diesem Grund nicht oder nur sehr eingeschränkt repräsentativ sind.

Zusammengefasst möchten wir sagen, dass wir den Abschlussbericht nicht für geeignet halten, als ein robustes Instrument in der Weiterentwicklung oder Bewertung des NLS im Rahmen der ETH Zürich zu dienen.

Wir möchten betonen, dass wir uns hier zum eigentlichen Bericht über das NLS äussern. Die HV als Ganzes hat sich zum Thema NLS noch keine Meinung gebildet. Aber wir denken, dass der Bericht der GFO kein passendes Dokument ist, um als mehr als eine Anregung zu weiterer Diskussion zu gelten. Anders gesagt: Wir denken, dass eine Diskussion zur Umsetzung des NLS in den sechs Institutionen des ETH-Bereichs, worauf sich der Auftrag des ETH-Rates bezog, eine zu wichtige Aktivität ist, als dass sie auf der Grundlage dieses Dokuments mit seinen Mängeln erfolgen sollte.

Wir möchten auch an dieser Stelle darauf hinweisen, dass die HV der ETH Zürich gerne bereit ist, den ETH-Rat bei weiteren Untersuchungen zum Thema Lohnsystem zu unterstützen. Die HV ist die Vertretung aller an der ETH Zürich repräsentierten Stände und damit – aus unserer Sicht

– gut geeignet, eine Gesamtperspektive zu vermitteln – auch wenn natürlich eine solche Aktivität ausreichend begleitet werden müsste (siehe Punkt 5).

In diesem Sinne bedanken wir uns noch einmal für die Möglichkeit zur Mitarbeit an der Einordnung des Berichts der GFO und verbleiben

Mit freundlichen Grüssen

Peter Widmayer