

Stabilität und Wandel in der Leistungsentlohnung

Reinhard Bahnmüller

Die aktuelle Diskussion um die Leistungsentlohnung steht in deutlichem Kontrast zur Diskussion in den achtziger Jahren. Während damals die Meinung vorherrschte, Leistungsmotivation müsse primär über eine persönlichkeitsfördernde Arbeitsorganisation gepaart mit einer identitätsstiftenden Unternehmenskultur erzeugt werden, rückt nun wieder der materielle Lohnanreiz in den Vordergrund. Leistungsentlohnung ist zu einem Schlüsselbegriff zeitgemäßer Personalführung geworden. Nachgegangen wird hier der Frage, was sich in Sachen leistungsvariabler Vergütung in den Betrieben tatsächlich verändert hat. Wie stark ist die Dynamik des Wandels? Was sind die Gründe, was die Zielsetzungen des Managements? Wie wird Leistung heute definiert und welche Konsequenzen hat die begriffliche und praktische Auflösung des Unterschieds zwischen leistungs- und ertragsabhängiger Entlohnung? Und schließlich: welche Methoden sind im Aufwind und was bedeutet dies für die Einflusschancen der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung?

1

Verbreitung von Leistungsentlohnung

Leistungsentlohnung hat, wie eine Durchsicht einschlägiger Zeitschriften und Buchpublikationen zeigt, seit einigen Jahren wieder Konjunktur. Allenthalben werden die segensreichen Wirkungen leistungsvariabler Lohnsysteme gepriesen, deren angeblich geringe Verbreitung in Deutschland beklagt, die „Verrentung der Leistungspolitik“ durch tarifliche und betriebliche Regulierungen kritisiert und die „Revitalisierung“ bzw. der Ausbau von Leistungsentlohnung gefordert. In Branchen bzw. für Beschäftigtengruppen, die bisher keine Leistungsentlohnung kannten, soll sie eingeführt und dort, wo sie bereits Tradition haben, von den „Einschnürungen“ befreit werden, die sie im Laufe der Jahre erfahren hat. Feste und tarifvertraglich abgesicherte Verdienstkomponenten sollen in variable umgewandelt, der leistungsvariable Anteil insgesamt erhöht und das Entgelt sowohl formell als auch faktisch stärker nach Leistung differenziert werden. (Wilfert 1995; REFA 1995; Klages 1998; Becker 1998; Tempel/Müller-Camen 2001; Kурдельбуш 2001). Der Trend scheint mächtig und wer sich ihm entzieht, wird schnell verdächtigt, es mit der Leistung nicht allzu ernst zu nehmen. Unternehmensberater nähren diesen Verdacht nach Kräften und animieren die Unternehmen, Leistungslohnsysteme schleunigst einzuführen bzw. ihre bestehenden Systeme auf die Höhe der Zeit zu bringen

Nun liegen bekanntermaßen zwischen der Rhetorik des Wandels und den tatsächlichen Entwicklungen in den Betrieben häufig Welten. Das ist bei Leistungsentlohnung nicht anders. Nimmt man z.B. die in unregelmäßigen Abständen durchgeführten Lohn- und Gehaltsstrukturerhebungen des Statistischen Bundesamtes zur Hand, dann hat sich in Sachen Leistungsentlohnung in den letzten zwanzig Jahren herzlich wenig getan. Bereits 1978 waren von den gewerblichen Beschäftigten knapp 20 % der Männer und ca. 30 % der Frauen im Leistungslohn beschäftigt; die Majorität – ca. drei Viertel der Männer und zwei Drittel der Frauen – arbeiteten im Zeitlohn. Bis zum Jahr 1995, aus dem die jüngsten verfügbaren Zahlen stammen, hat sich daran nichts verändert (Statistisches Bundesamt 1982; 1993; 1998). Nimmt man die amtlichen Zahlen für bare Münze, dann wäre die Situation eher durch Stabilität denn durch Wandel gekennzeichnet.

Dieser Eindruck entspricht jedoch nicht der Realität.¹ Betriebsbefragungen, die in den letzten Jahren durchgeführt wurden, und die dem Wandel der Entlohnungsformen genauer nachgegangen sind, vermitteln ein anderes Bild (Bispinck 2001; Jauch/Schmidt 2000; Bullinger/Bauer/Menrad 2000; ISI 2000; Franz et al. 2001). Leistungsentlohnung ist danach erheblich weiter verbreitet, als die amtlichen Daten nahe legen. So kommt unsere eigene, im Jahr 1998 durchgeführte Erhebung² im Durchschnitt der drei untersuchten Branchen (Metallindustrie, Textil- und Bekleidungsindustrie, Bankgewerbe) auf einen Anteil von 61 % aller Unternehmen, die leistungsabhängig vergüten.³ In aller Regel erhält die Majorität der dortigen Beschäf-

tigten ein wie auch immer gestaltetes Leistungsentgelt (ca. 75 %). Die Höhe des variablen Anteils liegt bei den Arbeitern zwischen 11 und 30, bei den Angestellten zwischen 7 und 22 und bei Führungskräften zwischen 8 und 30 % des Gesamtverdiens-tes, Tendenz steigend. Vergleicht man diese Zahlen mit anderen europäischen Ländern, zumal solchen, die als Vorbild in Sachen Lohnflexibilität gehandelt werden, schneidet Deutschland keineswegs schlecht ab. So ist z.B. Leistungsentlohnung verglichen mit Großbritannien hierzulande nicht nur weiter verbreitet, auch der variable Anteil am

1 Der hauptsächliche Grund für das schiefe Bild, das die Zahlen des Statistischen Bundesamtes vermitteln, liegt in der auf gewerbliche Arbeitnehmer eingeschränkten Erhebung und in methodischen Defiziten bei der Erfassung leistungsvariabler Lohnformen bzw. Lohnanteile.

2 Es handelt sich um eine schriftliche Parallelbefragung von Personalmanagern und Betriebsräten. Angeschrieben wurden 5000 Unternehmen, geantwortet haben von den Managern 10% und von den Betriebs-/Personalräten (bezogen auf Unternehmen mit Interessenvertretung) 12%. Hinsichtlich der Betriebsgröße, der Struktur der Belegschaft, der Verteilung der Betriebe auf die Subbranchen der untersuchten Sektoren sind die Ergebnisse beider Befragungen repräsentativ. Die Studie „Stabilität und Wandel der Entlohnungsformen“ wird im Spätsommer als Buch vorliegen.

3 Die WSI-Betriebsrätebefragung von 1999/2000 kommt bezogen auf die Gesamtwirtschaft auf einen Anteil von 53 % (Bispinck 2001).

Dr. Reinhard Bahnmüller ist Geschäftsführer des Forschungsinstituts für Arbeit, Technik und Kultur an der Universität Tübingen. e-mail: reinhard.bahnmueller@uni-tuebingen.de

Gesamtverdienst liegt höher (UK: Gewerbliche 6 %, Angestellte 4 %). Zudem nimmt er in Deutschland zu, während er in Großbritannien (leicht) rückläufig ist (Jauch/Schmidt 2000, S. 92).

2

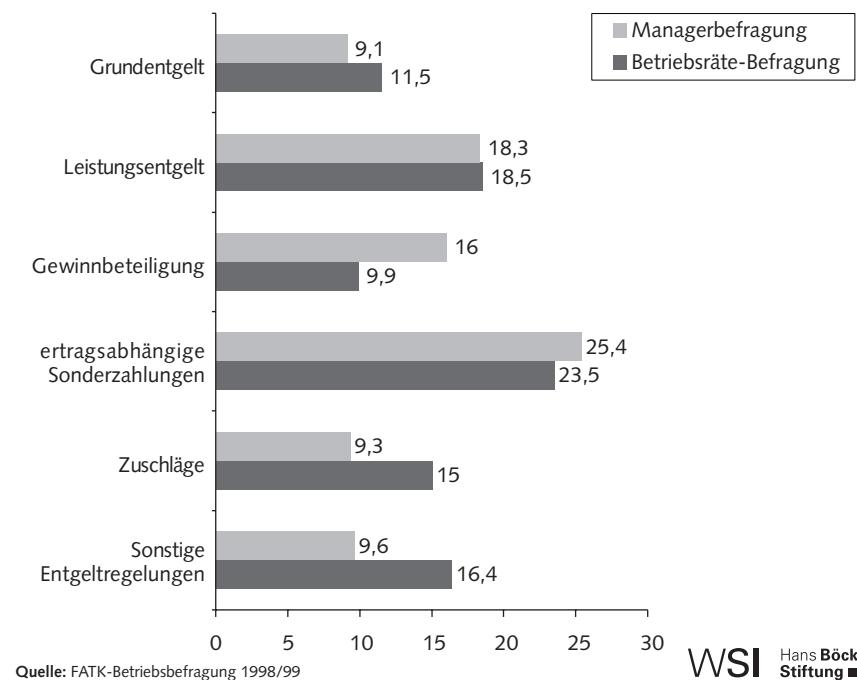
Dynamik des Wandels

Wie steht es um die Dynamik des Wandels? Hat sich, wie die Erhebungen des Statistischen Bundesamtes nahelegen, kaum etwas verändert oder rollt, wofür die vielen in der Literatur geschilderten Fallbeispiele sprechen, eine breite Welle der Veränderung durch die Betriebe? Wie unsere Befragungsergebnisse zeigen, ist weder das eine noch das andere der Fall. Stillstand gibt es nicht, die Dynamik des Wandels ist aber auch nicht so ausgeprägt, wie vielfach angenommen wird. Das gilt besonders für die Systeme der Arbeits-, aber auch für die der Leistungsbewertung. Es gibt einzelne Zentren der Veränderung, in der Fläche war bisher jedoch nur eine Minderheit aktiv. Grundlegende Veränderungen am System der Grundlohnfindung haben zwischen 1995 und 1998 (der Zeitraum, auf den sich unsere Befragung bezieht) weniger als 10 % der Unternehmen vorgenommen. Bezogen auf die Leistungsentlohnung sind es zwar doppelt so viele, mit knapp 20 % aller Unternehmen war es aber auch hier nur eine Minderheit.

Dabei wird es allerdings nicht bleiben. Indiz dafür ist der relativ hohe Anteil von Managern, die mit ihren jetzigen Regelungen unzufrieden sind und ihnen die Tauglichkeit für die Zukunft ganz (20 %) oder teilweise (33 %) absprechen. Handfeste Pläne zur Einführung oder Veränderung von Leistungslohnsystemen haben 27 % aller Unternehmen, vornehmlich solche im Bankwesen und in der Metallindustrie. Insofern spricht einiges dafür, dass sich die Unternehmen der Entgeltgestaltung in den nächsten Jahren vermehrt annehmen und dabei die leistungs- und ertragsabhängige Entlohnung im Mittelpunkt stehen wird.

Abb. 1: Realisierte Veränderungen an betrieblichen Entgeltregelungen nach Entgeltkomponenten (in %)

Wurden in den letzten drei Jahren irgendwelche nennenswerten Veränderungen an den folgenden betrieblichen Entgeltregelungen vorgenommen?



3

Gründe und Zielsetzungen des Wandels

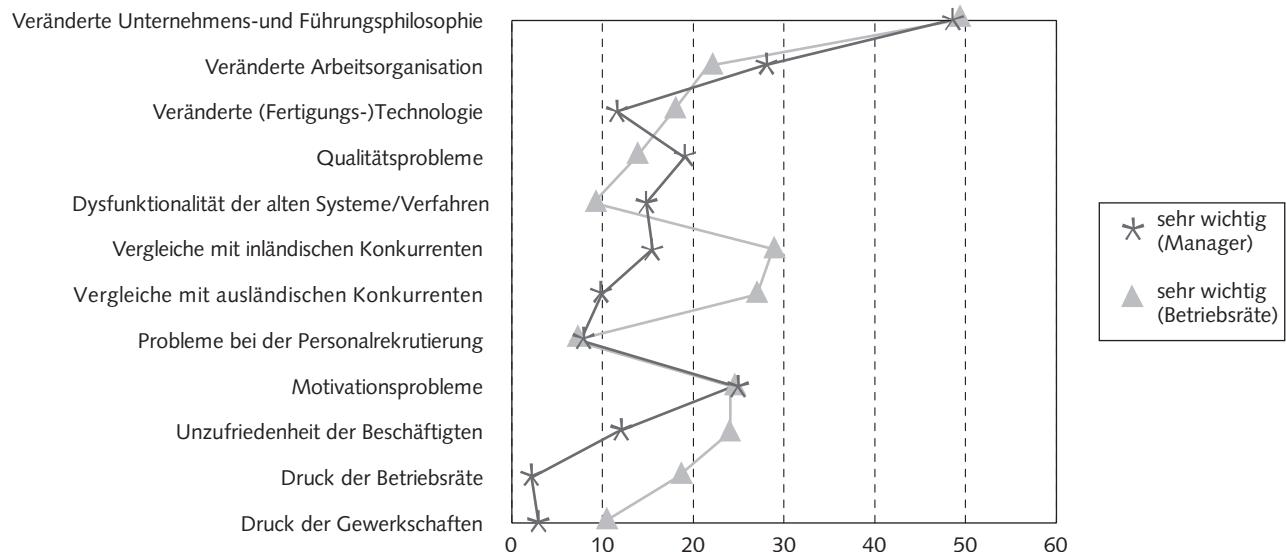
Frage man die betrieblichen Akteure nach den Gründen, die zu der Veränderung der betrieblichen Entgeltregelungen beigetragen haben, dann erhält man ein überraschendes Resultat. An erster Stelle stehen nicht, wie zu vermuten wäre, handfeste betriebliche Anlässe, wie etwa die Veränderungen in der Arbeitsorganisation, der Internationalisierungsdruck, technische Innovationen oder Dysfunktionalitäten der bisherigen Systeme der Entgeltfindung, sondern die „veränderte Unternehmens- und Führungsphilosophie“. Den ersten Rang nimmt dieser Faktor nicht nur bei den Managern ein, sondern auch bei den Betriebs- und Personalräten. Und: in diesem Punkt unterscheiden sich auch die Branchen nicht. Nun lässt sich auf der Basis unserer Befragung das Neue an dieser Philosophie nicht weiter qualifizieren. Die Deutung liegt jedoch nahe, dass Durchsetzung, Ausbau und Reaktivierung leistungs-

variabler Vergütung zentrale Elemente der „neuen Unternehmens- und Führungsphilosophie“ sind und diese ganz unabhängig davon vorangetrieben wird, ob es arbeitsorganisatorische oder technische Veränderungen im Unternehmen gibt oder nicht. Insofern lässt sich das Ergebnis als Bestätigung der These lesen, dass sich die Entgeltgestaltung zu einem *eigenständigen*, von den technisch-organisatorischen Veränderungen teilweise abgekoppelten Aktionsfeld des Managements entwickelt hat, das einen selbständigen Beitrag zum Unternehmenserfolg liefern soll. Anders gewendet: Entgeltgestaltung ist (derzeit) kein abhängiges, sondern ein unabhängiges Feld betrieblicher Leistungspolitik.

Sieht man sich die Zielsetzung an, die mit der Einführung bzw. der Veränderung der Leistungsentgeltsysteme verbunden wird, stehen zwei Ziele mit Abstand oben an: die Steigerung der Leistung und der Leistungsmotivation. Mit deutlichem Abstand folgen Ziele wie „Erhöhung der Leistungsgerechtigkeit“, „Verbesserung der Arbeitsqualität“, „Erhöhung der Arbeitszufriedenheit“ und „Kostensenkung“. Zwischen den Branchen zeigen sich dabei auf-

Abb. 2: Gründe der Veränderung der betrieblichen Entgeltregelungen aus Sicht der Manager und der Betriebs-/Personalräte (in %)

Wenn Sie in den letzten drei Jahren Veränderungen an den betrieblichen Entgeltregelungen vorgenommen haben: Welche Rolle spielten dabei folgende Faktoren?

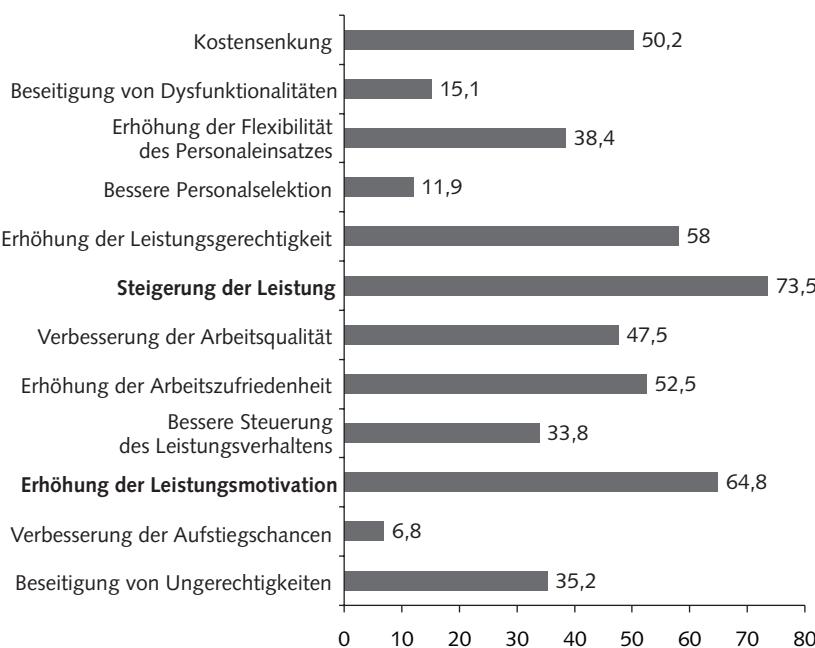


Quelle: FATK-Betriebsbefragung 1998/99

WSI Hans Böckler Stiftung

Abb. 3: Zielsetzungen bei geplanten Veränderungen (Managerbefragung) (in %)

Wenn Sie Veränderungen planen: Welche Zielsetzungen werden damit verfolgt?



Quelle: FATK-Betriebsbefragung 1998/99

schlussreiche Unterschiede. In der Textil- und Bekleidungsindustrie werden vor allem die erhofften harten wirtschaftlichen Effekte herausgestellt, d.h. die Erhöhung der Leistung bei gleichzeitiger Reduktion der Kosten. Kostensenkung spielt dagegen im Bankenbereich nur eine untergeordnete Rolle (37 % zu 62 % in der T+B-Industrie). Hier werden Motivations- und Gerechtigkeitsziele fast genauso hoch gewichtet wie das Ziel der Leistungssteigerung. Auch das Ziel der besseren Steuerung des Leistungsverhaltens steht hier stärker im Mittelpunkt (56 %; T+B-Industrie 21 %). Von untergeordneter Bedeutung in der Zielhierarchie sind in allen drei Branchen die Beseitigung von Dysfunktionalitäten, die bessere Personalselektion und die Verbesserung der Aufstiegschancen.

Ob die Ziele, die sich die Unternehmen setzen, auch erreicht werden, ist eine ganz andere Frage. Geht man nach den wenigen Untersuchungen, die es hierzu gibt, sind Zweifel durchaus angebracht. Einer Befragung von *Towers Perrin* (1999) zufolge, räumen 68 % der von ihnen befragten Manager, die in ihren Unternehmen in den letzten drei Jahren ihre Vergütungssysteme fort-

entwickelt haben, ein, ihre Ziele nicht erreicht zu haben (Handelsblatt 10./11. 12. 99). Die Bereitschaft, neu eingeführte Leistungslohnsysteme einer kritischen Überprüfung zu unterziehen, ist nach unseren, im Rahmen parallel durchgeföhrter Betriebsfallstudien gemachten Erfahrungen, gering. So fand sich kein Unternehmen, das ernsthafte Anstrengungen unternahm, die Zielerreichung zu kontrollieren. Der finanzielle und zeitliche Aufwand für die neu eingeführten oder modernisierten Leistungslohnsysteme wurde nirgends erfasst, geschweige denn in Relation zum intendierten Nutzen gestellt. Das muss umso mehr verwundern, als die finanziellen Mittel, die in die Leistungsentlohnung fließen, ebenso beträchtlich sind wie die Kosten für die Implementierung und Pflege der Systeme.

Das wirft die Frage auf, wie sich das offensichtliche Desinteresse an einer Zielerreichungskontrolle interpretieren lässt. Haben wir es bei der Leistungsentlohnung erneut mit einem „Rationalitätsmythos“ im Sinne von *Meyer/Rowan* (1977) und *Scott* (1986) zu tun, bei dem Zweckrationaliät zwar vorgegeben aber nicht praktiziert wird? Wie sich zeigt, gibt es für die Einführung von Leistungslohnsystemen derzeit kaum eine Begründungs-, geschweige denn eine Überprüfungspflicht. Ihre Rationalität scheint ungeprüft festzustehen. Begründungspflichtig ist die Abweichung. Wer sich entzieht läuft Gefahr, die notwendige Unterstützung der relevanten Unternehmensumwelten (Analysten, Banken, Beratern aber auch Kunden) zu verlieren. Unternehmen, die keine Leistungslohnsysteme anwenden, setzen sich nicht nur dem Verdacht aus, dass es dort mit der Leistung nicht weit her sein kann, sie gelten in ihrer Personalführung als unmodern und ineffizient, während jene, die sich des „Rationalitätsmythos“ Leistungsentlohnung bedienen, sich auf der Höhe der Zeit fühlen dürfen. An sie werden keine Fragen gestellt, was sie als Organisationen ausweist, die vollständig legitimiert sind; ein Vorteil, der für Unternehmen, die auf die Unterstützung externer Akteure angewiesen sind, von großer Bedeutung ist (Faust/Bahnmüller 1996). Die Einführung und der Ausbau von Leistungsentlohnung lässt sich damit als durchaus rationale Strategie der Legitimations- und damit Bestandssicherung der Unternehmen verstehen. Die Herstellung von Isomorphie mit den Erwartungen relevanter Akteure der Umwelt ist insofern für Unternehmen nichts was sie

tun oder lassen können, sondern ein Zwang, dem sie sich nur unter der Gefahr eines Legitimationsverlustes entziehen können.

4

Subjektivierung und Finalisierung – andere Leistungsindikatoren, neuer Leistungs begriff

Was Leistung ist und was dementsprechend durch Leistungslohnsysteme honoriert werden soll, ist seit eh und je strittig. Es soll hier deshalb auch gar nicht erst versucht werden, eine eigene Definition von Leistung zu liefern, sondern nachgezeichnet werden, welche Veränderungen sich bei den Indikatoren vollziehen, die betrieblichen Leistungslohnsystemen zugrunde gelegt werden. Was sich diesbezüglich zeigt ist eine Doppelbewegung, die sich als „Subjektivierung“ von Leistung einerseits und „Finalisierung“ andererseits beschreiben lässt.

Die „Subjektivierung“ lässt sich ablesen am Bedeutungsgewinn verhaltens-, potenziell- und persönlichkeitsbezogener Merkmale. Zu den Kompetenzen, die dabei bewertet werden, gehören soziale und kommunikative Fähigkeiten, Initiative, Kreativität, Improvisationsfähigkeit und nicht zuletzt die Bereitschaft zur Selbstoptimierung und Selbstregulierung des Arbeitsprozesses und der eigenen Fähigkeiten. Solche Indikatoren tauchen vermehrt in den Katalogen der relevanten Leistungsgrößen auf und ergänzen oder ersetzen die bisherigen. Honoriert werden soll mit ihnen ein bestimmter Typus von Arbeitnehmer der bereit und in der Lage ist, die Lücken auszufüllen, die eine noch so detaillierte Arbeits- und Ablaufplanung nicht oder nur mit großem Aufwand schließen kann. Da sich der Arbeitsprozess nicht vollständig vorausplanen lässt und die leistungspolitische Verletzlichkeit der Unternehmen steigt, braucht man ArbeitnehmerInnen, die ihr Arbeits- und Leistungsverhalten den wechselnden externen und internen Bedingungen eigeninitiativ anpassen und von sich aus den Arbeitsprozess optimieren. Beurteilt (und nicht gemessen) werden dadurch Eigenschaften oder Verhaltenspotenziale, wodurch der Leistungs begriff eine Schlagseite bekommt, die man als Beleg für die von *Schudlich* (1990) vertretene

These einer „Subjektivierung“ der Leistungsentlohnung werten kann.

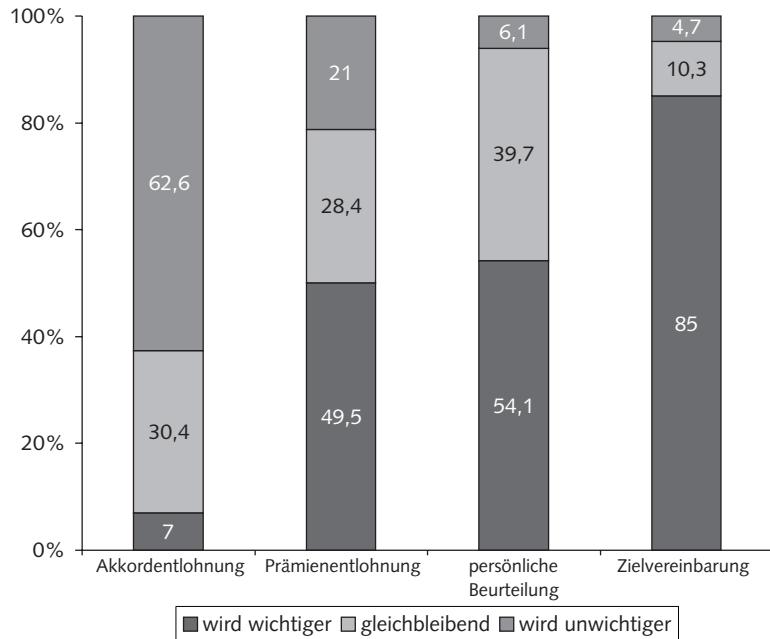
Diese „Subjektivierung“ ist aber nur die eine Seite der Medaille. Eingebettet werden die auf Eigenschaften und Verhaltenspotenziale ziellenden Leistungsindikatoren nämlich andererseits zunehmend in einen Kranz objektivierter Daten, die den Rahmen abgeben, innerhalb dessen sich die einzelnen Arbeitnehmer, Gruppen und Abteilungen zu bewegen haben. „Direktive Kontextsteuerung“ (Teubner/Wilke 1984) und „Vermarktlichung“ (Sauer/Döhl 1997) heißen hier die Stichworte. Die Planungsstäbe der Unternehmen definieren danach objektivierte Vorgaben, die Abteilungen, Beschäftigtengruppen oder einzelne Akteure – unterstützt durch Lohnsysteme – Veranlassung geben, die gesetzten Bedingungen in ihrem eigenen Interesse so zu nutzen, dass die Leistungsfähigkeit des Gesamtsystems davon profitiert (Bender 1997). Am deutlichsten zum Ausdruck kommt dies in Zielvereinbarungen, in denen beginnend von der Spalte des Unternehmens bis zu einzelnen ArbeitnehmerInnen eine Kaskade von zumindest teilweise quantifizierten Zielen vorgegeben wird, die zugleich als Maßgrößen zur Ermittlung der individuellen und kollektiven Leistung fungieren. Leistung wird auf diese Weise definiert als die Erreichung oder Überbietung von vorgegebenen oder ausgetauschten Sollwerten, was *Bender* als eine Hinwendung zu einem „funktionalen“ Leistungs begriff interpretiert. Seine Spezifität liegt ihm zufolge darin, dass er einerseits abstrakter ist als der traditionelle, weil er von der konkreten Art und Weise absieht, wie das Leistungsergebnis erstellt wird, andererseits kontextgebundener, „weil er die Leistung in explizitem Bezug auf einzelne Arbeits- und Geschäftsprozesse bestimmt“ (Bender 1997, S. 222).

Damit ist das Neue aber nur teilweise erfasst.⁴ Der Unterschied zwischen den tra-

4 Auch bei klassischen Leistungslohnformen war die Antizipation künftiger Zustände und die Einhaltung bzw. Unterschreitung von Sollwerten konstitutiv. Das gilt für die Akkordentlohnung, bei der eine bestimmte Mengenleistung *ex ante* vorgegeben bzw. ausgehandelt wird ebenso wie für Prämienlohnsysteme, die ebenfalls mit einzuhalten den Sollwerten arbeiten. Zudem ist bei diesen Lohnsystemen den Beschäftigten auch die Art und Weise freigestellt, wie sie diese erreichen bzw. unterschreiten. Sie leben geradewegs davon, dass die Beschäftigten die Optimierung der Arbeitsprozesse betreiben, weil sie auf diese Weise ihren Verdienst optimieren können.

Abb. 4: Zukunftsähigkeit der verschiedenen Methoden der Leistungsermittlung im Urteil der Manager (in %)

Wie beurteilen Sie die Zukunftsähigkeit der verschiedenen Methoden der Leistungsermittlung?



Quelle: FAKT-Betriebsbefragung 1998/99

WSI Hans Böckler Stiftung

ditionellen und den neuen Leistungsvor-
gaben liegt m.E. weniger darin, dass es
überhaupt ex ante ermittelte Sollvorgaben
gibt, sondern *welcher Art* sie sind. Diesbe-
züglich scheint sich in nicht wenigen Un-
ternehmen eine Entwicklung zu vollziehen,
die eine qualitative Veränderung markiert.
Vermehrt finden sich nun nämlich *markt-
bzw. ertragsbezogene* Indikatoren, die Leis-
tung in Abhängigkeit vom wirtschaftlichen
Erfolg des Unternehmens setzen.⁵ Die en-
gere Anbindung der Entlohnung an den
Markterfolg des Unternehmens erfolgt auf
unterschiedlichen Wegen. Der Erste, bereits
angedeutete, ist jener der Integration markt- und betriebswirtschaftlicher Kenn-
ziffern in die Leistungslohnsysteme selbst.
Ertragskennziffern, Umsatzziele, Kosten-
deckungsgrößen etc. werden in diesem Fall
unmittelbar zu Bezugsgrößen für die Be-
messung und Honorierung individueller
und/oder kollektiver Leistung.⁶ Eine zweite,
nicht selten benutzte Variante besteht
darin, einen gewissen Anteil der Mittel,
über die der leistungsvariable Vergütungs-
anteil finanziert werden soll, vom wirt-
schaftlichen Ergebnis abhängig zu machen,
das die Unternehmen in der vergangenen
Periode erwirtschaftet haben. Das Manage-
ment entscheidet in diesen Fällen jährlich

neu, welches Finanzvolumen für die Leis-
tungsentlohnung (in Form von laufend
oder einmalig ausgeschütteter Leistungs-
boni oder -provisionen) ausgeschüttet
wird und begrenzt so von vorne herein die
Kosten bzw. passt sie den aktuellen Ge-
gebenheiten an. Eine dritte Form ist die der
Ertrags- und Gewinnbeteiligung, die in
den letzten Jahren erheblich an Popularität
gewonnen hat und die an erster Stelle steht,
wenn es um geplante Veränderungen an
den Lohnsystemen geht.⁷ Gemeinsam ist
allen drei Formen, dass die Höhe der „Leis-
tungs“-Vergütung vom Ergebnis, und zwar
vom marktbewerteten Ergebnis des Ar-
beitshandelns, abhängig gemacht wird
und ein Teil des traditionell vom Unter-
nehmer getragenen Marktrisikos in ein Ver-
dienstrisiko der Beschäftigten verwandelt
wird.

Die Integration markt- und betriebs-
wirtschaftlicher Kennziffern in die Entlo-
hnungssysteme hat weitreichende Konse-
quenzen für den Leistungsbegriff und mit
ihm für die gesellschaftliche Legitimation
sozialer Ungleichheit. Als Leistung gilt bei
konsequenter Anwendung dieses Ansatzes
nicht mehr der Einsatz oder die Anstreng-
ung, also der Aufwand und auch nicht das
stoffliche Ergebnis in einer bestimmten

Zeiteinheit, wie beim klassischen Akkord-
oder Prämienlohn. Leistung wird nun vom
Ende der betrieblichen Prozesskette her defi-
niert. Leistung ist, was der Markt als sol-
che anerkennt, also das *marktbewertete* Er-
gebnis des betrieblichen Arbeitsprozesses,
weshalb wir dies als *Finalisierung des Leis-
tungsbegriffs* bezeichnen.

Damit verändert sich der Leistungsbe-
griff nachhaltig. Als Erstes verschwimmt
begrifflich wie praktisch der *Unterschied zwischen leistungs- und ertragsorientierter Entlohnung* und damit ein konstitutives
Unterscheidungsmerkmal traditioneller
Lohnformen. Als Zweites kommt nolens
volens die Unwägbarkeit der Märkte ins
Spiel, was die *Kalkulierbarkeit von Leistung*
tangiert. Da niemand ex ante sagen kann,
wie schlussendlich die Bewertung des
Marktes aussehen wird, kann auch nie-
mand im Vorhinein angeben, was Leistung
ist und was nicht. Der Markt kann (große)
Anstrengungen zunehme machen und da-
mit Leistungen entwerten (nicht anerkennen),
er kann aber auch (geringe) Anstreng-
ungen durch glückliche Umstände über-
mäßig gut bewerten. Kurz: Leistung be-
kommt, worauf Neckel (1999) hingewiesen
hat, etwas Zufälliges, Schicksalhaftes und
Willkürliche, weil im Vollzug der Arbeit
prinzipiell nicht antizipierbar, sondern erst
ex post sichtbar wird, wie der Markt ent-

⁵ Nicht unwichtig anzumerken ist allerdings, dass die „klassischen“ Leistungssindikatoren „Arbeitsmenge“ und „Arbeitsqualität“ immer noch die verbreitetsten Messgrößen sind. So verwenden ei-
ne Befragung des ISI zufolge 62 % der Unter-
nehmen, die Prämienlohn einsetzen, den Indikator Menge, 42 % die Qualität des Arbeitsergebnisses und 42 % das Verhältnis von Anwesenheitszeit zur Vorgabezeit (ISI 2000, S. 7). Diese Rangreihe ent-
spricht auch weitgehend unseren eigenen Ergeb-
nissen. An erster Stelle stehen demnach immer
noch quantitative Leistungsmerkmale, gefolgt von
qualitätsbezogenen.

⁶ Den jüngsten Ergebnissen der WSI-Betriebsräte-
befragung zufolge werden in 33 % der Betriebe
die laufenden (monatlichen Bezüge) an den Erfolg
bzw. Ertrag gebunden (Bispinck 2001, S. 127). Die
Befragung des ISI (2000), die detaillierter nach markt- und betriebswirtschaftlichen Leistungssindikatoren gefragt hat, kommt auf 15 % aller Unter-
nehmen, die Umsatz oder Deckungsbeitrags-
größen als Indikatoren einsetzen.

⁷ Die Entwicklungsdynamik auf diesem Feld ist be-
achtlich. Ertragsabhängige Sonderzahlungen ein-
geführt haben in den letzten drei Jahren unserer
Befragung zufolge ein Viertel aller Unternehmen,
Systeme der Gewinnbeteiligung 16 %. Für die
nächere Zukunft ist zu erwarten, dass diese Ent-
wicklung anhält. So planen 27 % aller befragten
Manager, ihre betrieblichen Sonderzahlungen er-
tragsabhängig gestalten zu wollen.

schieden hat. Berührt wird schließlich drittens auch die *Zurechenbarkeit von Leistung*. Da die Bewegungen des Marktes nur in begrenztem Maße antizipierbar und durch Handlungen der Beschäftigten beeinflussbar sind, lässt sich der möglicherweise erreichte Erfolg einzelnen Personen auch nicht eindeutig zuordnen. Sie können und sollen zwar versuchen, die Logik des Marktes zu erfassen und ihre Handlungen darauf einzustellen, weshalb unternehmerisches Denken auch zu einer allgemeinen Arbeitsanforderung geworden ist. Ergründen können die Logik der Märkte aber weder die Manager noch gar die Beschäftigten. Die Unsicherheit und Zufälligkeit bleibt und damit das Problem, den (Miss-)Erfolg einzelnen Personen zuzuordnen.

5

Von den „harten“ zu den „weichen“ Methoden

Verbunden mit der Ausdifferenzierung und inhaltlichen Veränderung der Bezugsmerkmale von Leistung ist eine Gewichtsverschiebung zwischen den Lohnformen und Methoden der Leistungsentlohnung, die sich als Abkehr von den „harten“, stark regulierten und Hinwendung zu den „weichen“, tarifvertraglich schwächer oder gar nicht regulierten Lohnformen und Methoden der Leistungsermittlung interpretieren lässt.

Dass die *Akkordentlohnung* und damit die am stringesten regulierte Lohnform schon seit langem an Bedeutung verliert, ist bekannt. Unter Akkordbedingungen arbeiteten 1995 noch 10 % der Vollzeitbeschäftigen im produzierenden Gewerbe, Tendenz weiter fallend. Eine umgekehrte Entwicklung lässt sich bei der *Prämienentlohnung* feststellen, die tarifvertraglich schon deutlich schwächer reguliert ist. Ihr Anteil ist in gleichem Maße gestiegen, wie jener der Akkordentlohnung gefallen ist.

Noch größeren Zuspruch als die Prämienentlohnung verzeichnet – trotz der mittlerweile Regale füllenden wissenschaftlichen Literatur über deren Mängel – die *persönliche Beurteilung* und damit eine Leistungslohnform, die den Beschäftigten und den Betriebsräten nur sehr beschränkte Möglichkeiten der Gegenkontrolle bietet. Besonders ausgeprägt ist die Vorliebe für dieses Instrument im Bankgewerbe (61 % „wird wichtiger“), aber auch in den

beiden Industriebranchen sieht jeweils eine Mehrheit von 52 % (M+E-Industrie) bzw. 55 % (T+B-Industrie) der Manager die persönliche Beurteilung weiter im Aufschwung, während nur 8 bzw. 4 % von einer abnehmenden Bedeutung ausgehen.

Besonders hoch im Kurs stehen derzeit *Zielvereinbarungen*. Sie scheinen am besten auf den Punkt zu bringen, worum es dem Management bei der Modernisierung der Leistungsentlohnung derzeit geht: Optimierung des Gesamtsystems und nicht nur einzelner Einheiten, bessere Steuerung und Ausrichtung des Leistungsverhaltens der Beschäftigten auf die geschäftspolitischen Ziele des Unternehmens, schnelle Anpassung an wechselnde betriebliche und marktliche Gegebenheiten, geringe Regulierungsdichte, schwache Interventionsmöglichkeiten der Betriebs- und Personalräte bei der Festlegung der Leistungsziele und -anforderungen und nicht zuletzt Erhöhung der Legitimation des Leistungslohns durch Selbstverpflichtung der Beschäftigten auf die Leistungsziele.

Ihren Stammplatz in den Führungsetagen haben Zielvereinbarungen schon seit einiger Zeit verlassen. Über ihre tatsächliche Verbreitung kursieren unterschiedliche Zahlen. Der jüngsten Betriebsrätebefragung des WSI zufolge wird die Methode bei Angestellten in 17 % aller Unternehmen eingesetzt (Bispinck 2001). Unsere eigene Untersuchung kommt zu höheren Werten. Angewandt werden danach Zielvereinbarungen in den gewerblichen Bereichen je nach Funktion und Qualifikationsniveau der Beschäftigten in 10 bis 23 % der Unternehmen, bei den Angestellten in 19 bis 45 % und bei den Führungskräften in zwei Dritteln der Unternehmen. Eine mehr oder weniger direkte Verknüpfung zwischen Zielvereinbarungen und Entlohnung gibt es nach Darstellung der Manager in zwei Dritteln der Unternehmen, nach jener der Betriebsräte in knapp der Hälfte. Bei ihnen ist die Zahl derjenigen, die nicht wissen ob Zielvereinbarungen entgeltrelevant sind, recht hoch (14 % „weiß nicht“), was darauf hindeutet, dass die Einführung von Zielvereinbarungen nicht selten an den Betriebs- und Personalräten vorbei geht oder sich in Bereichen abspielt, zu denen sie nur begrenzt Zugang haben.

6

Dezentralisierung der Leistungskompromisse

Verbunden mit der Hinwendung zu persönlichen Beurteilungsverfahren und zu Zielvereinbarungen ist die Dezentralisierung der Leistungsziel- und Leistungskompromissbildung. Beides wird zunehmend in die Hand der Führungskräfte und der MitarbeiterInnen vor Ort gelegt, während die Zeitwirtschaft und der Betriebsrat dort, wo sie bisher das Sagen hatten, in die zweite Reihe treten. Die Zeitwirtschaft liefert nur noch das Rohmaterial, das Vorgesetzte und Beschäftigte im Rahmen eines Aushandlungsprozesses in verbindliche Leistungsgrößen umwandeln sollen und die Betriebsräte fungieren als Reklamationsinstanz, die lediglich bei Konflikten in Erscheinung tritt.

Von gewerkschaftlicher Seite wird diese Entwicklung teilweise mit Sorge betrachtet. Skeptisch zeigt sich insbesondere die IG Metall, die befürchtet, dass durch Zielvereinbarungen das Prinzip der kollektiven Regulierung des Konflikts um Lohn und Leistung ausgehebelt und durch ein individuelles Kräftemessen zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten ersetzt wird, bei dem die Beschäftigten aufgrund der bestehenden Machtasymmetrie die Verlierer sein müssen (Lang et al. 1997, S. 495). Demgegenüber zeigt sich die ÖTV optimistisch, dass, eine tarifvertragliche Rahmenregelung vorausgesetzt, „ein Zugewinn an Mitbestimmung entsteht, der letztlich auch die Institution ‚Betriebs- bzw. Personalrat‘ und ‚Gewerkschaft‘ stützt“ (Tondorf 1998, S. 387). Für beide Positionen finden sich in der wissenschaftlichen Literatur Argumente und Fürsprecher.

Einer der Streitpunkte zwischen Optimisten und Skeptikern ist die Frage, welchen Spielraum die Beschäftigten bzw. ihre Interessenvertretung bei der Festlegung der Leistungsziele und Leistungsnormen haben. Hey (2000) hat jüngst die Ergebnisse einer von ihr durchgeführten Befragung in 85 größeren Unternehmen (mehr als 500 Beschäftigte) vorgelegt, die sowohl als Bestätigung der Einschätzungen der Skeptiker als auch der Befürworter gelesen werden können. Danach haben 17 % der Unternehmen die Ziele einseitig vorgegeben, ohne die Beschäftigten in irgend einer Weise an der Zielfestlegung zu beteiligen. Bei ei-

nem Viertel der Unternehmen waren die Mitglieder der Teams, die Zielvereinbarungen abgeschlossen haben, voll einbezogen, d.h. die Befragten rubrizierten ihren Fall unter der Vorgabe „partizipative Zielvereinbarung“. Bei weiteren 17 % hatte das Team immerhin ein Recht auf Stellungnahme. Die übrigen 40,5 % praktizierten Mischformen aus Zielvorgaben und Zielvereinbarungen (Hey 2000, S.183).

Auch die Befunde unserer Erhebung geben keinen Anlass, die Warnung vor einem Kontrollverlust der Betriebsräte als unbegründet ad acta zu legen, sie bestätigen aber auch nicht Befürchtungen, wonach die Einflusschancen der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung in aller Regel marginal sind. Die Situation ist differenziert und entsprechend unterschiedlich fallen die Bewertungen aus. Nach Meinung der Betriebsräte ist der Einfluss der Beschäftigten in einem Viertel der Fälle „sehr“ oder „relativ hoch“, in einem Drittel liegt er auf mittlerem Niveau und in einem weiteren Drittel wird er als „sehr gering“ bewertet. Ihre eigenen Möglichkeiten, die Leistungsziele zu beeinflussen, setzen sie dage-

gen deutlich niedriger an. Als „sehr gering“ bewerten ihn 49 %, „mittel“ 24 % und „sehr“ bzw. „relativ hoch“ 20 %. Dabei gibt es allerdings signifikante Unterschiede zwischen den Branchen. Am höchsten werden die Einflussmöglichkeiten der Beschäftigten wie der Betriebsräte in der Metallindustrie eingeschätzt, am schlechtesten im Bankenbereich, was für eine unterschiedliche Kultur der Interessenvertretung ebenso sprechen kann wie für eine unterschiedliche Handhabe des Instruments der Zielvereinbarungen. Abhängig ist die Beurteilung der Einflusschancen zudem von dem Stellenwert, den die Betriebs- und Personalräte Fragen der Regulierung von Lohn und Leistung zumessen. Ist er hoch, werden die Einflussmöglichkeiten sowohl der Beschäftigten als auch der InteressenvertreterInnen erheblich besser bewertet, haben sie nur eine gewisse oder eine geringe Bedeutung, werden die Einflusschancen niedriger veranschlagt.

Als vorläufiges Fazit kann somit festgehalten werden: Weder sind die Beschäftigten und ihre Interessenvertretung durch Zielvereinbarungen bisher komplett unter

die Räder gekommen, noch haben sich die Hoffnungen auf eine durchgreifende Verbesserung der Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer im Schlepptau von Zielvereinbarungen erfüllt. Die Betriebs- und Personalräte haben Mühe den Überblick zu behalten, was dezentral verhandelt wird. Das ist aber nicht neu. Auch ohne Zielvereinbarungen waren die Beschäftigten mit Leistungsvorgaben oder -erwartungen konfrontiert, von denen die Interessenvertretung häufig keine Kenntnis hatte und auf die sie keinen Einfluss nahm. Als „Erosion des konsolidierten Verhandlungsfeldes Lohn- und Leistung“ lässt sich die Entwicklung deshalb schwerlich interpretieren. Die Beschäftigten ihrerseits scheinen ein recht realistisches Bild der Situation zu haben. Ob sie es mit Zielvorgaben oder Zielvereinbarungen zu tun haben, können sie recht genau unterscheiden. Deshalb scheint mir eine Sichtweise von Zielvereinbarungen als Instrument der Verblendung der Beschäftigten ebenso verfehlt wie eine, die sie als Motor der Demokratisierung preist.

LITERATUR

- Becker, F. G.** (1998): Grundlagen betrieblicher Leistungsbeurteilung, dritte Auflage, Stuttgart
- Bender, G.** (1997): Lohnarbeit zwischen Autonomie und Zwang. Neue Entlohnungsformen als Element veränderter Leistungspolitik, Frankfurt/New York
- Bispinck, R.** (2001): Betriebliche Interessenvertretung, Entgelt und Tarifpolitik, in: WSI-Mitteilungen, 2, S. 124-132
- Bullinger, H.-J./Bauer, S./Menrad, W.** (2000): Entgeltsysteme in der Produktion. Ergebnisse einer Unternehmensstudie in Deutschland für die praktische Gestaltung aufbereitet, Frauenhofer, Institut Arbeitswirtschaft und Organisation, Stuttgart
- Faust, M./Bahnmüller, R.** (1996): Der Computer als rationalisierter Mythos. Vom Nutzen institutioneller Organisationstheorie für die Analyse industrieller Rationalisierung, in: Soziale Welt, 2, S. 129-148
- Franz, W./Gutzeit, M./Lessner, J./Oechsler, W.A./Pfeiffer, F./Reichmann, L./Rieble, V./Roll, J.** (2001): Flexibilisierung der Arbeitsentgelte und Beschäftigungseffekte. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung, Mannheim
- Hey, A. H.** (2000): Gestaltung von Zielvereinbarungen bei Teamarbeit – ein empirischer Überblick, in: Jetter, F./Skrotzki, R. (Hrsg.): Handbuch Zielvereinbarungsgespräche, Stuttgart, S. 177-199
- Institut Systemtechnik und Innovationsforschung (ISI)** (1999): Mitteilungen aus der Produktinnovationserhebung, 13
- Jauch, P./Schmidt, W.** (2000): Industrielle Beziehungen im Umbruch. Die Regulierung von Lohn, Gehalt und Arbeitszeit in Deutschland und Großbritannien, München und Mering
- Klages, H.** (1998): Leistungsmessung und Leistungsbeurteilung: Antik oder modern? in: Verwaltung und Management, 5, S. 270-272
- Kurdelbusch, A.** (2001): Variable Vergütung bedeutet Wettbewerb und Risiko, in: Die Mitbestimmung, 6, S. 22-25
- Lang, K./Meine, H./Ohl, K.** (1997): Arbeit, Entgelt, Leistung. Handbuch Tarifarbeits im Betrieb, 2. Auflage, Köln
- Meyer, J./Rowan, B.** (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, in: American Journal of Sociology, 2, p. 340-363
- Neckel, S.** (1999): Blanker Neid, blinde Wut? Sozialstruktur und kollektive Gefühle, in: Leviathan, 2, S. 145-165
- REFA** (1995): Den Erfolg vereinbaren. Führen mit Zielvereinbarungen, REFA Fachbuchreihe Unternehmensentwicklung, München
- Sauer, D./Döhl, V.** (1997): Die Auflösung des Unternehmens? – Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren, in: Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung '96, S. 19-76
- Scott, W. R.** (1986): Grundlagen der Organisationstheorie, Frankfurt am Main/New York
- Schudlich, E.** (1990): Die „Autonomisierung“ der industriellen Leistungspolitik und neue gewerkschaftliche Konzepte leistungskontrollierter Ent-

lohnungsmethoden, in: Dabrowski, H., Jacobi, O., Schudlich, E., Teschner, E. (Hrsg.): Jenseits des Taylorismus. Neue Begründungen und Ziele gewerkschaftlicher Rahmentarifpolitik, Hans-Böckler-Stiftung, Graue Reihe-Neue Folge 12, Düsseldorf, S.165-194

Statistisches Bundesamt (1982, 1993, 1998): Löhne und Gehälter. Gehalts- und Lohnstrukturerhebung, Fachserie 16, 2, Wiesbaden

Tempel, A./Muller-Camen, M. (2001): The Pay Determination of American and British Multinational Companies in Germany. Paper for Workshop „Industrial Relations – An Anachronism? Industrial Relations, Pay and Working Time in the UK and Germany in Comparison, University of Tübingen

Teubner, G./Wilke, H. (1984): Kontextsteuerung und Autonomie: Gesellschaftliche Steuerung durch reflexives Recht, in: Zeitschrift für Rechtssoziologie, 1, S. 4-35

Tondorf, K. (1998): Zielvereinbarungen – Zum Mitbestimmungspotential eines dezentralisierten Regulationsmodus, in: WSI-Mitteilungen 6, S. 386-392

Towers Perrin (1999): Die Herausforderungen und Veränderungen von Reward-Systemen in Unternehmen in Europa. Eine Studie über die europäischen Reward- und Nebenleistungspraxis an der Schwelle zum 21. Jahrhundert, Frankfurt am Main

Wilfert, P. (1995): Effizienz und Entlohnung, in: Gewerkschaftsreport, 1, S. 57-62