SSOAR

Open Access Repository
www.ssoar.info

Dezentral und entstandardisiert: neue Formen der individuellen Entgeltdifferenzierung

Bender, Gerd

Veröffentlichungsversion / Published Version
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:
Bender, G. (2000). Dezentral und entstandardisiert: neue Formen der individuellen Entgeltdifferenzierung. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, *7*(2), 157-178. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-344845

Nutzungsbedingungen:
Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.
Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:
This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.
By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

gesis
Leibniz-Institut
für Sozialwissenschaften

Mitglied der
Leibniz-Gemeinschaft

Gerd Bender*

Dezentral und entstandardisiert – Neue Formen der individuellen Entgeltdifferenzierung**

Zielvereinbarungen sind ein relativ neues Instrument bei der Entgeltdifferenzierung. Anders als die traditionellen Formen der Leistungsbewertung ist der Bezugspunkt hier nicht ein einheitlicher, dem Anspruch nach objektiv, in Abstraktion von der Subjektivität der Arbeitskräfte bestimmter Leistungsmaßstab. Seine Legitimität bezieht das Verfahren vielmehr daraus, dass es, dem Anspruch nach, als kommunikativer Verständigungsprozess funktioniert, an dem die Beurteilten beteiligt sind. Es zielt darauf, die Beschäftigten als Problemlöser in ihrem Zuständigkeitsbereich zu mobilisieren. An die Stelle von bloßen Anordnungen treten Zielvereinbarungsgespräche, in deren Verlauf sie angehalten werden, ihre Tätigkeit im Lichte von Vorgaben zu reflektieren und zu optimieren, die von höheren hierarchischen Ebenen gesetzt werden. Die repräsentativen und tendenziell zentralistischen Formen der Interessenvertretung, die das deutsche System der industriellen Beziehungen kennzeichnen, sind kaum geeignet, auf solche dezentralen und entstandardisierten Formen der Entgeltbestimmung zu reagieren. Insbesondere sehen sich die Betriebsräte mit dem Problem konfrontiert, dass ihre bisherigen leistungspolitischen Instrumente unter solchen Bedingungen nicht mehr greifen.

Decentralised and de-standardised – new forms of individual performance pay

Target-setting techniques and agreements (Zielvereinbarungen) are a comparatively new method for setting individual employees' pay. It differs from traditional methods of individual performance evaluation, which use standardised objective performance norms which are independent of individual employees' subjective assessments. The legitimacy of this method is based, so it is claimed, on a mutual communication process which involves those whose performance is to be assessed. It seeks to encourage employees to solve problems in their area of responsibility. Instructions are replaced by discussions on which targets are set and agreed upon. In these discussions, employees are expected to reflect upon and to optimise their performance considering requirements given by their managers. The more centralised forms of interest representation, which are characteristic of the German system of industrial relations, are not appropriate for dealing with such decentralised and de-standardised forms of wage determination. Works councils, in particular, are faced with the problem that their established methods for regulating wages and performance are no longer appropriate.

---

* Gerd Bender, Jg. 1956, Dr. rer. pol., wissenschaftl. Mitarbeiter am LS Technik und Gesellschaft, Universität Dortmund, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, 44221 Dortmund. Arbeitsgebiete: Lohn & Leistung, Technologieentwicklung, gesellschaftliche und industrielle Innovationsprozesse.

** Grundlage der folgenden Ausführungen sind zwei Forschungsprojekte. In einem von der DFG geförderten, zwischen 1994 und 1996 am Institut für Sozialforschung Frankfurt durchgeführten Vorhaben wurden der Wandel und die Funktion von Entlohnungsformen im Kontext neuer Management- und Produktionskonzepte analysiert (vgl. Bender 1997a). Im Zentrum eines von der Hans-Böckler-Stiftung unterstützten und 1998 am Lehrstuhl Technik und Gesellschaft der Universität Dortmund realisierten Projektes standen neue Formen der Leistungsvergütung, insbesondere Zielvereinbarungen (vgl. Bender 1998). Die Idee zu dem letztgenannten Projekt wurde in enger Abstimmung mit Prof. Frieder Naschold entwickelt, der im letzten Jahr verstorben ist. Seinem Andenken möchte ich diesen Artikel widmen.

Artikel eingegangen: 21.9.99, revidierte Fassung akzeptiert: 17.1.2000.

Die Bestimmung von Leistung und Entgelt ist ein zentrales Politikfeld im Verhältnis von Kapital und Arbeit. Im deutschen System der industriellen Beziehungen werden die Auseinandersetzungen um diese Frage in institutionellen Formen ausgetragen, die bis in die achtziger Jahre ein im internationalen Vergleich bemerkenswertes Maß an sozialem Konsens bei gleichzeitig steigenden Produktivitätsraten befördert haben (vgl. dazu Müller-Jentsch 1995). Im Gefolge von verschärfter internationaler Konkurrenz, dauerhafter Massenarbeitslosigkeit und veränderten Rationalisierungsstrategien der Unternehmen ist diese stabile Konstellation seit einigen Jahren in Bewegung gekommen. Öffentlich ausgetragen werden die Auseinandersetzungen um das deutsche System der industriellen Beziehungen insbesondere im Streit um die Zukunft des Flächentarifvertrags. Darauf wird im folgenden Bezug genommen. Potenziell ebenfalls sehr folgenreiche lohn- und leistungspolitische Veränderungen, die sich zur gleichen Zeit in den Unternehmen vollziehen, bleiben demgegenüber eher im Verborgenen. Sie stehen im Zentrum dieses Artikels.

1. Reformbedarf bei der Entgeltbestimmung

Die bestehenden Tarifvertragswerke in Deutschland stehen in dem Ruf, in vielen ihrer Dimensionen reformbedürftig zu sein. Das gilt in besonderem Maße für die tarifvertraglichen Regelungen der Entgeltbestimmung (vgl. Lehmann 1995, IGM 1991). Für notwendig gehalten wird nicht bloß eine Reform der Bestimmung der Grundentgelte (vgl. Bender 1998: 7-10), sondern diese Forderung geht in vielen Fällen mit Bestrebungen einher, die Einkommen der Beschäftigten deutlicher zu differenzieren. Dies zielt einerseits auf eine stärkere Berücksichtigung der wirtschaftlichen Situation der einzelnen *Unternehmen* bei den Lohn- und Gehaltsabschlüssen in Flächentarifverträgen (vgl. Muhrmann 1995), andererseits darauf, bei der Festlegung der Entgelte für die einzelnen *Arbeitskräfte* deren individueller Leistung mehr Gewicht zuzumessen und dafür entsprechende Verfahren der Personalbeurteilung zu entwickeln. Gegen das zweite Ansinnen erheben auch Betriebsräte, zumindest in öffentlichen Erklärungen, eher selten prinzipiell Einspruch (ein Grund für dieses Einverständnis ist wohl, dass die Mitbestimmungsrechte bei der Leistungsentlohnung der wesentliche leistungspolitische Hebel der betrieblichen Interessenvertretung ist). Und auch bei vielen der betroffenen Arbeitskräfte selbst scheint der Wunsch nach einer individuellen Gratifikation überdurchschnittlicher Leistungen – und umgekehrt – recht ausgeprägt zu sein.

Die andauernde Massenarbeitslosigkeit und die unter dem Signum Globalisierung rubrizierten weltwirtschaftlichen Entwicklungen haben ein Übriges getan, um hierzulande die Bewertung und Bezahlung der im Produktionsprozess verausgabten menschlichen Arbeitskraft in allen ihren Facetten neu zur Debatte zu stellen. Abstrakt sind die Anforderungen, die dabei zu erfüllen sind, schnell benannt. Zeitgemäße Formen der Entgeltbestimmung sollen flexibel und unproblematisch in der Handhabung sein. Sie sollen „unternehmerisches Denken" der Beschäftigten sowie deren Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft individuell fördern und honorieren. Die

Frage, wie das konkret zu bewerkstelligen ist, kann schon weniger leicht beantwortet werden.

Auch wenn es heute noch schwer fällt, die aktuellen Entwicklungen im Bereich der Entgeltbestimmung auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen, scheint sich doch eine Tendenz abzuzeichnen, nämlich die einer Zunahme von Einzelfallregelungen. Der in diesem Zusammenhang häufig verwendete Begriff „Verbetrieblichung" betont einen Aspekt dieser Tendenz: die Verlagerung der Regelungskompetenz von den Verbänden, die branchenweite oder regionale Flächentarifverträge verhandeln, hin zu den betrieblichen Akteuren, also den Arbeitgebern und Betriebsräten. Interpretiert wird das vielfach als – gefürchtete oder geforderte – Deregulierung. Zur Kennzeichnung dieser Prozesse scheint mir allerdings der Begriff *Entstandardisierung* angemessener zu sein. Diese Bezeichnung hat der konkurrierenden gegenüber den Vorteil, dass sie nicht den Blick auf mögliche veränderte, neue Formen der Regulierung verstellt.

Die folgende Darstellung und Diskussion geht aus von neueren Entwicklungen bei der individuellen Leistungsvergütung. Einige grundlegende Probleme dieser Entlohnungsform (2.1) und der Systeme der Personalbeurteilung, mit denen variable Entgeltbestandteile bestimmt werden (2.2) stehen am Anfang der Ausführungen. Im dritten Abschnitt wird die spezifische Differenz herausgearbeitet, die entstandardisierte von traditioneller Leistungsbeurteilung unterscheidet. Der vierte Abschnitt stellt anhand eines betrieblichen Fallbeispiels die Implementation und empirische Handhabung eines neuen Entlohnungsmodells vor. Im abschließenden fünften Abschnitt wird dies schließlich einer genereller ausgerichteten Einschätzung unterzogen, und daraus resultierende Herausforderungen für die Betriebsräte werden diskutiert.

2. Systematische Probleme bei (einer Reform) der Leistungsvergütung

2.1 Variable Vergütung

(1) Die empirisch nach wie vor dominierenden Formen der Leistungsentlohnung sind der Akkord und die Mengenprämie. In beiden Fällen wird die Bezahlung an die von einer Arbeitskraft produzierte Menge angebunden. Um solche Lohnformen praktizieren zu können, muss gewährleistet sein, dass man die gesamte Arbeitsleistung einer produzierenden Einheit in Stückzahlen oder Bearbeitungszeiten für Teilprozesse aufschlüsseln und diese dann einzelnen Personen zurechnen kann. Relativ problemlos geht das bei einfachen manuellen Tätigkeiten an Einzelarbeitsplätzen. Schwieriger wird es schon, wenn diese Arbeitsplätze technisch miteinander verkettet sind, zumal es dann unter Umständen nicht einfach darum geht, dass der oder die Einzelne möglichst schnell arbeitet, sondern produktives Arbeiten bedeutet, den Rhythmus von automatisierten mechanischen Abläufen einzuhalten. Lutz u.a. haben in einer Studie über die Voraussetzungen, unter denen Leistungslöhne als Motivationsverstärker wirken können, schon 1962 auf so begründete Grenzen des Lohnanreizes aufmerksam gemacht. In späteren Untersuchungen wurde diese Diagnose dahingehend spezifiziert, dass man zwar eine Krise des Refa-Akkords (Zeitakkord) ausmachen könne,

nicht aber eine der Leistungsentlohnung schlechthin (Schmiede/Schudlich 1976; Hack u.a. 1979). So haben Schmiede und Schudlich die Wurzeln einer spezifischen Form des industriellen Leistungslohns, die (auch) unter der Bedingung vorab geplanter, kontinuierlicher Produktionsprozesse funktioniert, bis in die Anfänge dieses Jahrhunderts zurückverfolgt. Sie nannten sie den tayloristischen Pensumlohn.

Bei allen Unterschieden im Detail ist den verschiedenen Arten solcher Pensumlöhne zumindest Folgendes gemein: Sie basieren auf präzisen Vorweg-Kalkulationen der Zeit, die für die Erledigung bestimmter Aufgaben veranschlagt wird, sie sind weitgehend schwankungsunempfindlich, und sie kommen vorwiegend im gewerblichen Bereich zur Anwendung. Schließlich sind sie nicht sonderlich gut geeignet, die Produktivität der Arbeitsprozesse kontinuierlich zu steigern. Macht eine Arbeitskraft kleinere Prozessverbesserungen transparent, hat dies nämlich der Logik dieser Lohnform immanent zur Folge, dass das zu erledigende Arbeitspensum im nächsten Schritt erhöht wird. Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozeß (KVP) ist unter diesen Bedingungen häufig nur gegen die Beschäftigten zu bewerkstelligen – von Ausnahmen, die zum Beispiel im Rahmen des betrieblichen Verbesserungswesens gesondert honoriert werden, einmal abgesehen.

Hinzu kommt, dass selbst in klassischen fordistischen Branchen wie der Automobilindustrie, in denen tayloristische Formen der Arbeitsorganisation und Leistungspolitik sehr weit entwickelt worden sind, veränderte Nachfragemuster eine flexiblere Produktion notwendig gemacht haben. Daraus erwachsende Ansprüche an Denk- und Verhaltensweisen der Arbeitskräfte werden von vorwiegend an der Mengenausbringung orientierten Lohnformen weder herausgefordert noch honoriert. Aus all diesen Gründen sind die lange Zeit dominierenden Prinzipien der Leistungsvergütung in den letzten ein bis zwei Dekaden zunehmend unter Druck geraten, und der Leistungslohn wurde bisweilen ganz aufgegeben.[1] Von heute aus betrachtet, scheint diese „Flucht in den Zeitlohn" ein Übergangsphänomen gewesen zu sein, denn gegenwärtig herrscht allenthalben Einigkeit darüber, dass die veränderten markt- und produktionsökonomischen Bedingungen Innovationen auch auf dem Gebiet der Leistungsentlohnung notwendig machen (so z.B. Eyer 1993). Bei dem Versuch, hier zu praktikablen Lösungen zu gelangen, wird seit einiger Zeit mit einer Fülle unterschiedlich begründeter Leistungszulagen experimentiert. Im folgenden Abschnitt wird ein Beispiel dafür vorgestellt.

(2) Bei der Einführung so genannter leistungsvariabler Lohnformen oder, allgemeiner formuliert, bei Erhöhung der Vergütungsbestandteile, die nach einer individuellen Beurteilung durch (in der Regel) Vorgesetzte vergeben werden, stellt sich ein grundlegendes systematisches und politisches Problem. Zum Zwecke der Motivierung sollte der variable Anteil spürbar hoch sein. Wird er nicht auf die bislang schon gezahlten Entgelte aufgesetzt, bedeutet dies aber eine ebenso spürbare Absenkung der

---

[1] Entweder dadurch, daß man tatsächlich zum Zeitlohn übergegangen ist oder dadurch, dass beispielsweise ein bestimmter Akkordüberverdienst als faktischer Standardlohn festgeschrieben worden ist.

kollektiv garantierten Einkommen. Wenn die Summe der Löhne und Gehälter im Unternehmen bei einer solchen Modifikation der Entgeltstruktur unverändert bleiben soll, müssen also – das ist Mathematik – die garantierten Grundentgelte reduziert werden. Selbst wenn vertraglich garantiert wird, dass dieses einbehaltene Geld nach einem neuen Verteilungsmodus, nämlich in Form individueller Zulagen, an die Belegschaft als Ganzes gesehen wieder ausgezahlt wird, ist deshalb mit erheblichem Missfallen auf Seiten der Beschäftigten zu rechnen. Unter anderem die Erfahrungen bei den großen Chemiekonzernen Anfang der neunziger Jahre haben dies eindrücklich gezeigt. Der Versuch, durch eine entsprechende Lohnform Anreize zu einer Intensivierung der Leistungsverausgabung zu geben, kann so das gegenteilige Resultat zeitigen: Demotivierung.

Dieses Dilemma löst sich im Prinzip dann auf, wenn die durch eine neue Entlohnungsform bewirkten Produktivitätssteigerungen die durch höhere Entgelte entstehenden Mehrkosten überkompensieren. Insbesondere der Arbeitgeberseite nahestehende Beobachter kritisieren, dass dies bei den heute üblichen Formen der Leistungszulagen auf Dauer nicht der Fall sei (vgl. Keller/Kurth 1991, Büge 1990), zumal dann nicht, wenn, wie vielfach in der Metall- und Elektroindustrie, eine durchschnittliche Zulagenhöhe im Tarifvertrag vorgeschrieben wird. Aber auch wo das nicht der Fall ist, bleibt der Zusammenhang von Prämienzahlung und Produktivitätssteigerung in aller Regel unbestimmt. Er wird – ähnlich wie beim Zusammenhang zwischen Werbung und Absatzsteigerung – unterstellt, er kann aber kaum gemessen werden.

Das hat systematische Gründe. Die Leistungsbeurteilung erfolgt im Allgemeinen anhand eines standardisierten Katalogs von Leistungskriterien. In der Regel ist er aufgeschlüsselt zumindest in Arbeitsmenge, Arbeitsqualität, Umgang mit Betriebsmitteln, eventuell auch noch Kooperationsverhalten. Diese Analytik[2] ist zwar hilfreich, um das komplexe Phänomen „Leistungsverhalten" transparenter zu machen, sie ist aber zu unspezifisch, was die unmittelbare Verknüpfung mit Indikatoren zur Produktivitätsmessung im konkreten Einzelfall betrifft. Pointiert formuliert: Die traditionelle Leistungsbeurteilung hat ihren Bezugspunkt im Verhalten einer Arbeitskraft, die Produktivität erweist sich letztlich an dem Grad, zu dem dieses Verhalten sich im Erfolg des Unternehmens am Markt niederschlägt. Mit neueren Formen der Zulagenbestimmung, insbesondere mit so genannten Zielvereinbarungen versuchen einige Unternehmen, eine Brücke über diese Kluft zu schlagen.

2.2 Personalbeurteilung

(1) Konstitutiv für jedes System der individuellen Leistungsvergütung ist eine turnusmäßige Leistungsbeurteilung. Diese Beurteilung kann sich im Prinzip auf zwei unterschiedliche Dimensionen beziehen, auf das *Verhalten* der beurteilten Person (der Umgang mit Betriebsmitteln, die Verantwortungsbereitschaft etc.) und auf den *Out-*

---

2 „Analytik" meint hier nicht nur die analytische Leistungsbewertung. Auch wenn die Beurteilung summarisch erfolgt, orientiert man sich im Normalfall an einem ähnlich gearteten Kriterienraster.

put, den sie erbringt. Für den ersten Fall hat sich die Bezeichnung Personalbeurteilung eingebürgert, ein Begriff, der im Zusammenhang mit der – bislang noch relativ wenig verbreiteten – Leistungsbeurteilung von Angestellten schon lang gebräuchlich ist. Bei den gewerblich Beschäftigten wurde und wird dagegen „Leistungsbewertung" praktiziert. Das ist nicht bloß ein sprachlicher Unterschied. Während im Angestelltenbereich schon immer so genannte weiche Beurteilungskriterien wie das Kooperationsverhalten und dergleichen eine besondere Rolle gespielt haben, dominieren bei den Arbeiterinnen und Arbeitern auf das unmittelbare Arbeitsergebnis bezogene, scheinbar physikalische Größen, letztlich das Kriterium Arbeitsmenge in hinreichender Qualität.

Diese unterschiedliche Behandlung wurde mit den Unterschieden der Tätigkeiten begründet; Angestelltenarbeit sei weniger leicht zu quantifizieren. Das hat sich inzwischen geändert, weil auch typisch gewerbliche Tätigkeiten zunehmend „systemisch" eingebunden sind und es im Zuge dieser Entwicklung immer weniger möglich wird, einen quantitativen Output plausibel einer einzelnen Person zuzuschreiben (vgl. Becker/Schultetus 1998). Diese Veränderungen der Realprozesse erlauben nicht nur eine Vereinheitlichung der Systematik der Leistungsbeurteilung (nicht notwendig auch der Kriterien) für Arbeiter/innen und für Angestellte, sie verlangen es geradezu, wenn man solche Methoden der Entlohnung und Personalführung überhaupt einsetzen möchte.

(2) Betrachtet man die seit Jahrzehnten gebräuchlichen Verfahren der Bestimmung von Leistungszulagen genauer, entdeckt man einen zweistufigen Bewertungsprozess. In einem *ersten Schritt* werden die Kriterien, nach denen Leistung beurteilt werden soll, mehr oder weniger detailliert aufgelistet. Der entsprechende Katalog findet sich dann in Tarifverträgen oder Betriebsvereinbarungen und auch auf den Beurteilungsbögen, die den Vorgesetzten an die Hand gegeben werden. Damit wird gleichsam ein Maßstab für die „Leistungsmessung" normiert, denn in solchen Verzeichnissen werden auch Leistungsstufen bestimmt. Zumindest drei: (a) die Erwartungen werden nicht erfüllt, (b) sie werden erfüllt, (c) die Leistung übertrifft die Erwartungen. Wie weit diese Aufschlüsselung getrieben wird, unterscheidet sich zwischen Unternehmen und Branchen recht beträchtlich. In der Regel wird jeder dieser Stufen eine Punktzahl zugeordnet, und jedem der Punkte entspricht dann in den meisten Fällen entweder ein bestimmter Geldbetrag oder ein Prozentsatz vom Grundeinkommen.[3] In einigen Unternehmen hat man allerdings Verfahrensweisen etabliert, die eine strikte Trennung der Beurteilung in Punkten durch die Vorgesetzten „vor Ort" von der Bestimmung der Höhe der entsprechenden Zulagen implizieren. So wird beispielsweise bei der Bayer AG ein Budget gebildet, aus dem die Leistungsentgelte bezahlt werden (vgl. Bender 1997a: 134ff.). Die Verteilung dieser Summe erfolgt den individuellen Beurteilungen (Punktzahl) entsprechend. Der Unternehmensvorstand

[3] Im letztgenannten Fall werden auch solche Leistungszulagen „tarifdynamisch" gemacht, die als freiwillige übertarifliche Zulage ausgewiesen sind: sie steigen im gleichen Maße wie die tariflichen Grundentgelte.

entscheidet nach Ertragslage jedes Jahr aufs Neue, ob dieses Budget aufgestockt werden soll oder nicht. Dies hat zur Konsequenz, dass das gleiche Beurteilungsergebnis in Punkten in einem Jahr eine höhere Zulage bedeuten kann, also mehr wert ist als im Vorjahr.[4]

Unabhängig davon, ob die Beurteilung der Leistung einer Arbeitskraft in Punkten und ihre Bewertung in Geld wie in diesem Beispiel auseinanderfallen oder – was häufiger der Fall ist – nicht, charakteristisch für eine solche Form der Leistungsbeurteilung ist, dass mit der Definition von Leistungskriterien und -stufen im vorhinein ein Maßstab standardisiert wird, der für alle zu Beurteilenden oder zumindest für größere Gruppen von ihnen (alle Arbeiter/innen oder alle Angestellten zum Beispiel) der gleiche ist. Die Beurteilung, und das ist der angekündigte *zweite Schritt*, beschränkt sich dann im Prinzip darauf, ein Individuum an diesem allgemein gültigen Maßstab zu messen. Das bedeutet nicht, dass die Beurteiler bloß noch Vorgaben mechanisch nachvollziehen können; dass sie einen Ermessensspielraum haben, ist offensichtlich. Aber der Maßstab bestimmt, was überhaupt als Leistung gilt, was als normal, was als besser oder schlechter. Und auf diesen einheitlichen Maßstab beziehen sich alle, die in den Geltungsbereich der entsprechenden Vereinbarung fallen – Beurteilte wie Beurteiler und bei eventuellen Beanstandungen auch die dann eingeschalteten Vermittlungsinstanzen.

(3) Etwa seit Beginn der achtziger Jahre hat bei der Leistungsvergütung das Instrument der Zielvereinbarungen an Bedeutung gewonnen. Es unterscheidet sich von der eben dargestellten Systematik prinzipiell. Bei dieser Entlohnungspraxis wird die Höhe der Leistungsentgelte nach dem Grad der Erfüllung einer vorab für einen bestimmten Zeitraum vereinbarten Aufgabenstellung bemessen. Damit werden wesentliche Dimensionen der Arbeitsorganisation (Aufgabenverteilung) und die Leistungsbeurteilung in neuer Wiese miteinander verschränkt.[5] Zielvereinbarungen werden zwar bei (leitenden) Angestellten schon länger als Personalführungsinstrumente genutzt, neu ist aber, dass dies nun auch zur Ermittlung von Leistungsentgelten und auch im gewerblichen Bereich herangezogen wird. Eine solche Art der Bestimmung von Entgelt(bestandteil)en basiert nicht mehr auf einem ex ante normierten Katalog von Leistungskriterien, der für alle Arbeiter/innen oder Angestellten in einem Betrieb oder Unternehmen gelten soll. Wenn die Entlohnung an Zielvereinbarungen angebunden wird, nimmt die Bedeutung von auf den Einzelfall bezogenen, jeweils kommunikativ hergestellten Arrangements zu. Und zwar nicht nur in dem Sinn, dass der abschließenden Bewertung der Zielerreichung in aller Regel ein Mitarbeitergespräch

---

4 Diese Darstellung gibt den Ende des vergangenen Jahres geltenden Stand der Dinge wieder. Seit Herbst 1999 werden bei Bayer Verhandlungen geführt, die hier Veränderungen nach sich ziehen sollen. Die Geschäftsleitung möchte die Höhe des Zulagenbudgets unmittelbar an die Ertragsentwicklung ankoppeln. Während es bislang nur erhöht werden kann und in schlechten Jahren eingefroren wird, könnte es dann auch sinken. Als entsprechende Kennziffer ist der von unabhängigen Wirtschaftsführern zu testierende Brutto Cash flow in der Diskussion.

5 Deshalb fällt es hier auch leichter, die Zulagenbestimmung *ex ante* handlungsverbindlich an einen antizipierten Produktivitätszuwachs zu binden.

vorangestellt wird, sondern prinzipiell. Denn wenn die Leistungsziele individuell vereinbart werden, müssen nolens volens auch individuelle, *nur für diese Ziele geltende* Kriterien definiert werden, an denen der Erfolg, also Leistung zu beurteilen ist. Ob dies nun explizit dadurch geschieht, dass eine Auflistung der Kriterien in die schriftlich fixierte Zielvereinbarung aufgenommen wird oder nicht. Wenn in einem Unternehmen das Instrument Zielvereinbarungen zur Leistungsbeurteilung eingeführt wird, impliziert dies notwendig eine Vervielfältigung der Leistungsmaßstäbe: Es gibt genau so viele Maßstäbe wie Ziele, die vereinbart worden sind.

Diese Entstandardisierung – es gibt nicht einen standardisierten Leistungsmaßstab, an dem alle gemessen werden, sondern viele – ist nicht unumstritten. Von Gewerkschaftsseite wird häufig argumentiert, dass dies die Arbeitskräfte zum Teil dem Schutz kollektiver Vereinbarungen entzieht. Zumindest mit Blick auf die gewerblich Beschäftigten bedeutet es zudem, dass eine Bastion der rechtlich (BetrVG § 87 Ziff. 11) garantierten Mitbestimmungsmöglichkeiten der Betriebsräte (vgl. Linhart u.a. 1989) in der betrieblichen Praxis an Bedeutung verliert. Wenn die Individuen selbst verhandeln (müssen), bleibt der Betriebsrat häufig außen vor. Die Entstandardisierung birgt aber auch Chancen, der Subjektivität der Beschäftigten im Produktionsprozess neuen Raum zu schaffen. Im besten Fall kann dies zum Vorteil beider Seiten geraten.[6]

(4) Seit einigen Jahren mehren sich Hinweise auf konkrete Verhandlungen über eine Verankerung ertragsabhängiger Einkommensbestandteile in Firmentarifverträgen. Im Bereich des höheren Managements und teilweise auch bei Vertriebspersonal schon länger üblich, sollen entsprechende Vergütungsmechanismen nun offenbar auch auf den Bereich der (anderen) tariflichen Beschäftigten ausgedehnt werden. In der Regel betrifft das bislang zwar noch übertarifliche Einmalzahlungen, etwa Sonderprämien in besonders erfolgreichen Geschäftsjahren. Im Grunde ist eine solche Verknüpfung von Teilen auch des regelmäßigen Entgelts mit dem Erfolg des gesamten Unternehmens aber schon heute nicht ganz unüblich. Neben den oben genannten Beispielen der ertragsabhängigen Bestimmung eines Budgets für Leistungszulagen wird insbesondere die Höhe des Weihnachtsgeldes in einigen Unternehmen (nicht nur in den neuen Bundesländern) vom Erreichen entsprechender Kennziffern abhängig gemacht.

Während dies häufig als defensive Maßnahme „notleidender" Unternehmen zu verstehen ist, für deren Begründung kein Bezug zur Leistung Einzelner hergestellt werden muss, eröffnet das Instrument der Zielvereinbarungen im Prinzip die Möglichkeit, eine zu honorierende individuelle Leistung ausdrücklich als vorab spezifizierten Beitrag zum Unternehmenserfolg zu bestimmen. Das markiert die zumindest teilweise Abkehr von einem Leistungsbegriff, der ausschließlich in der konkret verausgabten Arbeitskraft fundiert ist. Zwar wurde die individuelle Leistung schon immer relational bestimmt, entweder im Vergleich verschiedener Arbeitskräfte in einer

---

6 Genauer gesagt – was die Arbeitnehmerseite betrifft – zu dem der (unter anderem daran zu erkennenden) so genannten Rationalisierungsgewinner.

Arbeitsgruppe oder Abteilung oder auch im Zeitverlauf. Für Ersteres ist der Umstand ein Beleg, dass die Leistungszulagen zum Teil explizit der statistischen Normalverteilung entsprechend vergeben werden.[7] Das Letztgenannte veranschaulicht die gängige Praxis der ständigen Überprüfung der Vorgabezeiten im Akkord. Aber in beiden Fällen sind immer die konkrete Arbeitsverausgabung oder die Bedingungen, unter denen sie geschieht der Bezugspunkt. Im einen Fall verändert sich das Entgelt relativ, wenn plausibel gemacht werden kann, dass die Anforderungen gesunken (oder gestiegen) und deshalb die Vorgabezeiten entsprechend anzupassen sind. Im anderen Fall kann die Vergütung absolut reduziert werden, wenn plausibel gemacht werden kann, dass die Leistung eines Einzelnen zwar gleich geblieben sein mag, die der Mehrheit der anderen Mitglieder einer Bezugsgruppe aber deutlich gestiegen ist. Anders ist das, wenn die individuelle Leistung nicht in Gebrauchswerttermini, sondern als Beitrag zum Unternehmenserfolg bestimmt wird. Dann genügt zur Legitimation einer niedrigeren Zahlung der Hinweis darauf, dass die konkrete Arbeit – egal ob als gut beurteilt oder als schlecht – nicht zu dem gewünschten betriebswirtschaftlichen Resultat geführt hat. Die Beschäftigten werden dann gleichsam in Haftungsgemeinschaft mit ihrem Arbeitgeber genommen.

3. Entstandardisierte Formen der Entgeltbestimmung

Handlungsleitend für die folgende Diskussion ist der Versuch, entstandardisierte Formen der Entgeltfindung genauer zu bestimmen. Als entstandardisiert werden solche bezeichnet, die nicht an einem explizierten und für das gesamte Unternehmen einheitlich gültigen Leistungsmaßstab orientiert sind. Diese Ausgangsbestimmung legt den Einwand nahe, dass standardisierte Entlohnungsformen empirisch nie in reiner Form vorkommen, insofern also den Charakter Weberscher Idealtypen haben und dass dies deshalb entsprechend auch für das Gegenbild, für entstandardisierte Formen zu gelten habe.

Der erste Teil des Arguments ist gewiss zutreffend, der Umkehrschluss aber nicht zwingend. Es scheint mir durchaus möglich zu sein, die zweite Kategorie zu einer empirischen Typisierung zu nutzen. Wenn man nicht an die Existenz einer objektiven,[8] mathematisch korrekten und in jedem Einzelschritt eindeutig vorgeschriebenen Systematik bei der Entgeltbestimmung glauben will – und weshalb sollte man das tun (vgl. Schudlich 1990; Siegel/Schudlich 1993) – dann ist in der Tat jedes entsprechende Vorgehen „entstandardisiert". Gleichwohl gibt es Verfahren, die ihre Legitimität aus dem Anspruch beziehen, objektiv bestimmt zu sein.[9] Und andere, die entstandardisierten, bei denen das so nicht der Fall ist. Sie erhalten ihre Legitimität

---

7 Wo das nicht explizit so bestimmt wird, haben Tarifverträge, die eine durchschnittliche Zulagenhöhe vorschreiben, faktisch eine ähnliche Wirkung.

8 „Objektiv" ist hier nicht im Sinne von unvoreingenommen gemeint, sondern soll heißen: auf etwas Drittes, außerhalb der aktuellen Interaktion liegendes bezogen (s. objektiven Bedingungen).

9 Das kann man ideologiekritisch „entlarven", nur geht man damit konsequent an einer m.E. entscheidenden Differenz vorbei.

vielmehr daraus, dass sie *als Kommunikationsprozess* funktionieren, an dem die Beurteilten nicht bloß beiläufig beteiligt sind. Das heißt nicht, dass die Ergebnisse dieses Prozesses nur vom jeweils aktuellen Kräfteverhältnis der unmittelbar Engagierten abhängen würden.[10] Im Vordergrund steht aber ein anderer Aspekt, dass nämlich, wenn solche Verfahren institutionalisiert worden sind, „gerechter Lohn" nicht mehr als der angesehen wird, der nach einem standardisierten Maßstab korrekt gemessen (bemessen) wurde. Der Bezugspunkt, an dem Gerechtigkeit beurteilt wird, verschiebt sich: nicht mehr die reale Fiktion abstrakter Objektivität ist das Kriterium, sondern ein im Rahmen von objektiv gesetzten Vorgaben intersubjektiv hergestellter Konsens. Der hat zwar schon immer eine Rolle gespielt, aber bezeichnend für die entstandardisierten Formen der Entgeltbestimmung ist, dass dies nun programmatisch wird.

Der wohl ohnehin nie so ganz geglaubte, für die Verhandlungen und die Legitimität der gefällten Entscheidungen gleichwohl sehr wichtige Anspruch quasi naturwissenschaftlicher Objektivität verliert damit rapide an Bedeutung zugunsten des genuin sozialen, wenn man so will politischen (vgl. Siegel/Schudlich 1993) Postulats der Fairness. Das heißt nicht, dass nicht mehr gerechnet würde. Aber insbesondere Zielvereinbarungen sind nachgerade explizit mit dem Anspruch verbunden, Produktivität mittels eines (möglichst) partizipativ ausgelegten Diskurses zu steigern. Bei diesem Anspruch mag es häufig auch bleiben. Das ist aber kein hinreichender Grund, den ganzen Zusammenhang als bloße Ideologie abzutun und ihn deshalb nicht weiter zu beachten. Plausibler ist die Vermutung, dass die „kommunikative Wende" in der Leistungspolitik,[11] die unter anderem in Zielvereinbarungen zum Ausdruck kommt, Grundlage für einen neuen Rationalisierungsschub ist.

Deshalb gilt es, die Bedingungen, unter denen das funktionieren kann, und die Herrschaftsformen, die ein derart verändertes leistungspolitisches Regime tragen, genauer zu bestimmen. Praktische Relevanz gewinnt diese Frage daraus, dass der Druck auf die etablierten institutionellen Formen der industriellen Beziehungen, in denen die immer prekäre Transformation von Arbeitsvermögen in konkrete Arbeitsverausgabung bearbeitet wird, in dem Maße steigt, in dem solche Formen der Entgeltbestimmung etabliert werden.

Im folgenden Abschnitt wird das Entgeltsystem eines Unternehmens der Telekommunikationsbranche vorgestellt. Die dort praktizierten Zielvereinbarungen sollen als Beispiel für entstandardisierte Entgeltbestimmung dienen. Dieses Unternehmen ist noch relativ jung, und das gilt für die Firma selbst ebenso wie für die Mehrzahl der Beschäftigten. Für die Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen und für die Chance, das dann auch durchsetzen zu können, ist dieser Umstand wichtig. Jüngeren Datums sind hier auch die praktizierten Entgeltsysteme. Allzuviel Erfahrungen hat man damit noch nicht gemacht. Die diesbezüglichen Ausführungen und Einschätzungen im weiteren Verlauf dieses Textes sind deshalb notwendig weniger auf eine gängige Praxis

---

10 Vgl. dazu auch die ausführliche Diskussion in Bender 1997b und 1997a: 213ff.

11 Sie mag auch ein Grund für die in den letzten Jahren gestiegenen Nachfrage von Unternehmen nach industriesoziologischer Kompetenz sein.

konzentriert als auf die Prinzipien, an denen sich diese Praxis orientieren soll. Zur Überprüfung der hier entwickelten Thesen kann allerdings auf weitere Beispiele verwiesen werden (vgl. Tondorf 1998, Hey/Pietruschka 1998, Engländer 1998, Bender 1997a, Refa 1995).

4. Ein Beispiel für entstandardisierte Entgeltbestimmung: T-Mobil

Die Telekom MobilNet GmbH (T-Mobil) wurde 1993 als Tochterunternehmen der Deutschen Telekom gegründet. Mit circa 6000 Beschäftigten ist sie heute die zweitgrößte Gesellschaft im Konzern. Ihr Geschäftsfeld ist die Mobilkommunikation. Nur etwa zehn Prozent des Personals sind gewerblich Beschäftigte, der Anteil der außertariflichen (AT-)Angestellten des Unternehmens liegt bei fünfzehn Prozent. Nach etwa dreijährigen Verhandlungen wurden 1997 Firmentarifverträge abgeschlossen. Diese Verträge gelten im Prinzip für alle Beschäftigtengruppen, für eine längere Übergangsphase wird es allerdings noch spürbare Unterschiede nicht bloß bei der absoluten Höhe und im Aufbau der Entgelte geben, sondern auch hinsichtlich manteltarifvertraglicher Regelungen (Kündigungsschutz, Zusatzversorgung etc.). Das liegt daran, dass ein Teil der Belegschaft aus bereits bestehenden Arbeitsverhältnissen mit der Telekom AG und ihrer Tochter Detecon GmbH zur T-Mobil übergetreten ist. Sie gelten als „zur T-Mobil beurlaubte" Beamte, Arbeiter und Angestellte, deren zuvor erworbene Ansprüche teilweise erhalten bleiben. Sonderbestimmungen für diesen Personenkreis – immerhin etwa ein Drittel des Personals der Mobilfunkgesellschaft – werden in einem umfangreichen speziellen Tarifvertrag geregelt. Die daraus resultierenden Differenzen innerhalb der Belegschaft vergrößern nicht nur den Aufwand der Personalverwaltung ganz erheblich, sie behindern auch die bei solchen Zusammenschlüssen ohnehin nicht unproblematische Herausbildung einer einheitlichen Unternehmenskultur.

Noch während der laufenden Tarifvertragsverhandlungen haben Geschäftsleitung und Betriebsrat im April 1995 eine Gesamtbetriebsvereinbarung (GBV) abgeschlossen, um die Grundlagen der Entlohnung bis zum Tarifabschluss zu regeln. Die Grundvergütung für die verschiedenen Entgeltgruppen wurden darin in Bandbreiten ausgewiesen. Diese waren in der „Ära" der GBV nicht konditioniert, das heißt, das Grundeinkommen eines Beschäftigten innerhalb dieser Margen zu bestimmen, war in die alleinige Entscheidungsgewalt des Arbeitgebers gestellt; dies erlaubte ihm eine leistungsbezogene Entgeltdifferenzierung schon bei der Eingruppierung. Bereits mit der GBV wurde auch das – dann unverändert in den Tarifvertrag übernommene – so genannte Leistungsmanagement und eine daran gekoppelte jährliche variable Vergütung eingeführt. Weitere Leistungsvergütungen gab es bis zum Abschluss des Tarifvertrags nicht.

4.1 Das Entgeltsystem der T-Mobil

Besonders die Vergütungsbandbreiten innerhalb der Entgeltgruppen und ihre Handhabung waren bei den Tarifverhandlungen ein Streitpunkt. Von Gewerkschaftsseite wurde unter anderem dem Ansinnen der Arbeitgeber widersprochen, keine ein-

heitliche Regelung für die Entgeltfestsetzung innerhalb dieser Bandbreiten festzulegen. Man einigte sich schließlich darauf, dass die Spreizung im Prinzip erhalten bleiben, aber ihre Nutzung an tarifvertraglich fixierte Bedingungen geknüpft wird. Ein Teil davon wird seither durch vier Jahresstufen abgedeckt, das heißt, die Grundvergütung steigt zum zweiten, zum dritten und zum vierten Jahr nach der erstmaligen Eingruppierung ohne weitere Begründung um eine garantierte Summe. Die vierte Vergütungsstufe einer Entgeltgruppe ist in jedem Fall höher dotiert als die Eingangsstufe der darauf folgenden Gruppe.[12]

Die Arbeitgeberseite war aber nicht bereit, die gesamten Bandbreiten in solche „Laufbahnstufen" aufzuteilen, und beharrte darauf, einen spürbaren Betrag als variable Vergütung zu erhalten. Ihrer Vorstellung nach sollte die Differenz zwischen der vierten Jahresstufe jeder Entgeltgruppe und der Obergrenze der Bandbreiten in Form einer jährlichen Zulage vergeben werden. Das war nun wiederum gegenüber der Gewerkschaft nicht durchzusetzen, die auf einer über das ganze Jahr gestreckten Kompensation für die niedrigeren Einstiegsgehälter bestanden hat. Man teilte deshalb die Summe. Ein Teil ist nun für ein Leistungsentgelt vorgesehen, das zusammen mit der *monatlichen* Vergütung ausgezahlt wird, der andere Teil für eine *jährliche* variable Vergütung. Weihnachts- und Urlaubsgeld und dergleichen sowie die Zulagen, die noch aus der behördlichen Vergangenheit der Bundespost herrühren, einmal beiseite gelassen, setzt sich das Einkommen der bei T-Mobil Beschäftigten seither aus diesen drei Komponenten zusammen: dem Grundentgelt, einem monatlichen Leistungsentgelt und der jährlichen variablen Vergütung (s. Abb. 1).

Abb. 1: Prinzipieller Entgeltaufbau bei T-Mobil (Abb. nicht proportional)

Grundentgelt	monatl. Leistungsentgelt	jährl. variable Vergütung

Die maximale Höhe des *monatlichen Leistungsentgelts* wird im Tarifvertrag für jede Entgeltgruppe in absoluten Zahlen ausgewiesen. Die je aktuelle Höhe wird auf Grund einer jährlich stattfindenden Leistungsbeurteilung bestimmt, die sich an einem im Tarifvertrag festgeschriebenen Beurteilungsbogen orientiert. Der sieht fünf Beurteilungsmerkmale vor: Art der Arbeitserledigung, wirtschaftliches Handeln, Arbeitseinsatz, Zusammenarbeit und externe und interne Kundenorientierung.[13] Diese Merkmale werden weiter aufgeschlüsselt. Beurteilt wird in einem fünfstufigen Raster mit Punkten. Maximal können zwanzig Beurteilungspunkte erreicht werden. Die

12 Mit dieser, auch in der GBV schon vorgesehenen Überlappung soll zum einen dem Umstand Rechnung getragen werden, dass ein Einsteiger dem Unternehmen häufig einen geringeren Mehrwert schafft, als ein gut Eingearbeiteter in der nächst niedrigeren Gruppe. Außerdem kommt es in einem so schnell wachsenden Unternehmen wie der T-Mobil recht häufig zu Aufstiegen, und durch diese Regelung sind dann die Kostensprünge (Einkommenssprünge) bei Höhergruppierungen moderater.

13 Andere Kriterienkataloge können mit Zustimmung der Tarifvertragsparteien betrieblich vereinbart werden.

Formel, nach der die so vergebene Punktzahl in Geldbeträge umgerechnet wird, ist so gewählt, dass nur diejenigen eine Leistungszulage erhalten, deren Beurteilungsergebnis in der Summe – also über alle Einzelmerkmale hinweg – die Wertung „genügt den Anforderungen im vollen Umfang" übertrifft; das sind mehr als zehn Punkte. „Normalleister" bekommen also keine Zulage. Beginnend mit dem elften Beurteilungspunkt werden dann pro Punkt zehn Prozent des vereinbarten Höchstbetrags für die maßgebliche Entgeltgruppe gezahlt.

4.2 „Leistungsmanagement" und Zielvereinbarungen

Die *jährliche variable Vergütung* wird in Abhängigkeit vom Erreichen vereinbarter Ziele ermittelt und gezahlt. Einzelheiten der Ausgestaltung und Handhabung des Instruments Zielvereinbarungen sind in einer Gesamtbetriebsvereinbarung beschrieben. Auch bei diesem Einkommensbestandteil steigt die Höhe mit den Entgeltgruppen. Durchschnittlich beträgt sie im Maximum etwa zwei Drittel eines monatlichen Grundentgelts, in den unteren Gruppen ist es geringfügig weniger, in der obersten etwas mehr.[14] Zielvereinbarungen werden aber nicht nur mit tariflichen Beschäftigten getroffen, sondern mit allen, die Unternehmensbereichsleiter eingeschlossen.

Auch wenn Zielvereinbarungen als ein Instrument der *Entgeltbestimmung* eingeführt worden sind, ihre betriebswirtschaftliche und rationalisierungspolitische Bedeutung geht darüber weit hinaus. Die Vereinbarung von Zielen ist eingebettet in ein Leistungsmanagement, das darauf angelegt ist, die Aufgabenstellungen und ihre Bearbeitung im gesamten Unternehmen an konsistenten Zielhierarchien – im besten Fall an nur einer – zu orientieren. Deshalb werden die individuellen Ziele in einem Top-Down-Verfahren vereinbart. Der gesamte Vorgang dauert etwa zwei Monate. In einem iterativen Prozess sollen in dieser Zeit zwischen Vorgesetzten und den Beschäftigten in deren Verantwortungsbereich sukzessive vom Vorstand vorgegebene Leitlinien in individuelle Aufgabenstellungen transformiert und auf diese Weise klar formulierte Unternehmensziele schrittweise auf jeder hierarchischen Ebene operationalisiert werden.

Die „Mechanik" des Verfahrens ist relativ übersichtlich. Auf Vorstandsebene werden für die einzelnen Geschäftsführungsbereiche Arbeitsschwerpunkte für das kommende Geschäftsjahr festgelegt, die mit den Führungskräften der nächsten Ebene diskutiert werden, um davon ausgehend Bereichsziele zu formulieren. Diese Prozedur wiederholt sich auf allen Stufen der Hierarchie. Alle Vorgesetzten konfrontieren die Beschäftigten in ihrer Einheit mit Zielvorgaben, die an ihren Absprachen mit der nächst höheren Ebene orientiert sind. In einem nächsten Schritt wird kommunikativ zu spezifizieren versucht, was von jeder und jedem Einzelnen getan werden muss,

---

[14] Diese Werte gelten für Arbeitskräfte, die nicht in Vertriebsfunktionen beschäftigt sind. Für das Vertriebspersonal gilt zwar die gleiche Struktur des Entgeltaufbaus, die Grundentgelte sind in diesen Fällen aber niedriger und die variablen Bestandteile – insbesondere die „jährliche variable Vergütung" – sind deutlich höher als bei den anderen Funktionen im Unternehmen. Auch für die zur T-Mobil Beurlaubten gelten andere Relationen.

damit diese Vorgaben innerhalb eines Jahres erfüllt werden können.[15] In solchen Gesprächen werden auch Qualitätskriterien festgelegt und Indikatoren, an denen der Erfolg gemessen werden soll. Abschließend werden jeweils drei Ziele, die Indikatoren und die Qualitätskriterien in dafür entworfenen Formularen verbal beschrieben. Das Formular gilt als Vertrag und wird deshalb von den beiden Beteiligten unterschrieben. Während der Zielvereinbarungsperiode werden vierteljährlich Gespräche über den Fortschritt und wenn notwendig auch über eine Anpassung der Zielvereinbarung geführt. Der Verlauf dieser Gespräche wird ebenfalls dokumentiert. Nach Ablauf des Jahres diskutieren die Vertragsparteien, in welchem Maße die vereinbarten Ziele erreicht worden sind, und der Vorgesetzte bewertet das Ergebnis in fünf Stufen: nicht erreicht, überwiegend erreicht, erreicht, ausgezeichnet oder exzellent. Für die tariflichen Beschäftigten ist jedem dieser Prädikate ein Prozentsatz der maximalen Prämienhöhe in ihrer Entgeltgruppe zugeordnet.

Vereinbart werden qualitative Ziele, die aus dem üblichen Tagesgeschäft herausgehoben sind. Nach Angaben des Leiters der Personalwirtschaft von T-Mobil besteht die größte Schwierigkeit des Verfahrens darin,

> „Vorgesetzte und Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, die Formulierung zu schaffen, ein Ziel wirklich in zwei, drei Sätzen so zu formulieren, dass man versteht, was man eigentlich will. Wir haben im ersten Jahr festgestellt, dass da viele einfach ihr Tagesgeschäft beschreiben. Richtig kritisch wird es dann bei der Festlegung der Indikatoren und der Qualitätskriterien. Welches Qualitätskriterium lege ich denn zu Grunde, was macht die Qualität aus, wie muss es denn aussehen, das Ergebnis? Und im nächsten Schritt: Woran messe ich es denn, dass es so aussieht, wie ich es haben möchte?" (Interview Personalleiter).

Das Problem besteht also nicht bloß darin, Ziele eindeutig zu beschreiben, sondern zunächst einmal darin, zu bestimmen, was überhaupt ein sinnvolles Ziel ist, mit dem die gestellten Anforderungen erfüllt werden können. Das setzt voraus – was gelingen mag oder auch nicht –, dass alle Beteiligten sich immer wieder selbst und einander den am extern gesetzten Zweck, nämlich an den Vorgaben von der nächst höheren Ebene orientierten Sinn ihres Tuns explizieren. Es ist unmittelbar einsichtig, dass dies einiger Gewöhnung und Übung bedarf.

Das macht das Verfahren zunächst einmal teuer. In der Einführungsphase ab 1995 hat die Abteilung Personalentwicklung des Unternehmens Schulungsveranstaltungen für die gesamte Belegschaft angeboten, bei denen die Methode vorgestellt und an Beispielen geübt wurde. Auch in einzelnen Abteilungen wurden Workshops durchgeführt, bei denen „Personalentwickler" Zielvereinbarungsgespräche moderiert haben. Der Zeitaufwand war beträchtlich; allein für diese Einführungsveranstaltungen und Unterstützungsmaßnahmen wurden mehrere hundert Manntage aufgewendet. Auch wenn die Idee der Zielvereinbarungen im Unternehmen inzwischen Fuß gefasst hat, hält die Personalentwicklung immer noch Beratungskapazitäten bereit, die auch genutzt werden.

---

[15] Wo sich dies anbietet, werden auch Gruppenziele vereinbart. Das ist bei Projektarbeit relativ häufig der Fall.

Dieser beträchtliche Aufwand würde sich wohl kaum lohnen, wenn er nur dazu diente, Einkommensbestandteile zu bestimmen. Bei T-Mobil nimmt man ihn deshalb in Kauf, weil man Zielvereinbarungen als innovative Form des Leistungsmanagements begreift, von der man sich eine beträchtliche Effizienzsteigerung verspricht. Für den bereits zitierten Personalmanager ist das Entscheidende die erwartete Zielausrichtung der gesamten Organisation:

> „Jeder hat ein Ziel, jedes Ziel orientiert sich am Gesamtziel des Unternehmens; das ganze Unternehmen ist so gut es irgend geht auf das strategische Unternehmensziel ausgerichtet. Und dafür rentiert sich der Aufwand, denn da kriegen Sie natürlich Effizienz rein, die auf andere Art sehr schwierig zu erreichen ist."

Eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg dieser personalpolitischen Optimierungsstrategie ist, dass alle Beteiligten engagiert mittun. Damit hatten zumindest in der Einführungsphase die Vorgesetzten – in ihrer Funktion als Vorgesetzte – häufig mehr Probleme als diejenigen, mit denen sie Ziele vereinbart haben. Die Akzeptanz bei den „einfachen" Beschäftigten ist trotz der nicht allzu stattlichen Vergütung, die an die Zielvereinbarungen gekoppelt ist, offenbar hoch.[16] Erklärt wird dieser unterschiedliche Grad der Zustimmung damit, dass das neue Leistungsmanagement eine spezifische Führungskultur erfordert, die insbesondere von Vorgesetzten Anpassungen verlangt. Sie müssen nicht nur „ihren Laden" sehr gut verstehen, um überhaupt aus den Zielen, die mit ihnen vereinbart wurden, Vorgaben formulieren zu können, die dann ihrerseits in Zielvereinbarungen mit den Beschäftigten in ihrem Verantwortungsbereich operationalisiert werden. Sie müssen auch Moderatorenkompetenzen entwickeln, wenn die Zielvereinbarungsgespräche nicht zum bloßen Ritual erstarren sollen.

Das stellt hohe Anforderungen, und weil dies alles ja nicht im Laborversuch, sondern unter Bedingungen des alltäglichen Geschäfts zu leisten ist, ist die Wahrscheinlichkeit recht hoch, dass die Akzeptanz eines solchen Verfahrens rapide sinkt, wenn sich nicht schnell für alle spürbare Vorteile und Erfolge einstellen.

> „Aus diesem Grund war es wohl auch ein Glücksfall, dass wir ein bisschen Geld daran geknüpft haben. Weil damit kann keiner mehr raus. Ansonsten bin ich mir nicht sicher, wie viele Zielvereinbarungen tatsächlich stattfinden würden." (Interview Personalleiter)

Zu Gunsten der an die Zielvereinbarungen gekoppelte jährliche variable Vergütung hätte der Arbeitgebervertreter in den Tarifverhandlungen gern auf das „absolut konventionelle Beurteilungsverfahren" (a.a.O.), das dem monatlichen Leistungsentgelt zu Grunde liegt, verzichtet. Oben wurde geschildert, dass es nur wegen der entsprechenden Forderung der Gewerkschaft überhaupt eingeführt worden ist. Aufschlussreich ist die Begründung für diese skeptische Haltung. Das traditionelle

---

16 Auf zwei wichtige Punkte, die hier aus Platzgründen nicht weiter ausgeführt werden können, sei in diesem Zusammenhang wenigstens hingewiesen: (1.) Vereinbarte Ziele haben i.d.R. eine höhere Verpflichtungskraft als angeordnete. (2.) Wenn die Leistung mit Bezug auf konkrete Arbeitsziele beurteilt wird, steigt wohl auch die Akzeptanz auf Seiten der Beurteilten – oder, betriebswirtschaftlich ausgedrückt: die Validität der Beurteilung –, weil die Ergebnisse nachvollziehbarer werden.

Verfahren der Leistungsbeurteilung sei rückwärts gewandt, bewertet werde das Verhalten in der abgelaufenen Periode. Deshalb wirke es auch allenfalls ex post, als Bestätigung vergangener Taten. Zielvereinbarungen dagegen seien darauf gerichtet, im Vorhinein in präzise beschriebenen Dimensionen erwartete zukünftige Entwicklungen zu spezifizieren: durch die Definition von gewünschten Resultaten und Indikatoren sowie Qualitätskriterien für ihre Beurteilung.

Die relativ ausführliche Darstellung der Art, in der Zielvereinbarungen bei T-Mobil gehandhabt werden, sollte gezeigt haben, dass dieses Instrument eine gänzlich andere Grundlage hat als die traditionelle Form der Leistungsbeurteilung. Während dabei durch den im Tarifvertrag standardisierten Leistungsmaßstab (Kriterien und Beurteilungsstufen) immer schon klar ist, woran sich die individuelle Beurteilung zu orientieren hat, besteht eine wesentliche praktische Herausforderung bei den Zielvereinbarungen genau darin, einen solchen Maßstab in jedem Einzelfall erst zu entwickeln. Das hat nicht nur für die Vorgesetzten Konsequenzen.

5. Entstandardisierte Formen der Entgeltbestimmung – Bedingungen und Konsequenzen

Im hier vorgestellten Fall ist die Leistungsbeurteilung nicht mit dem Anspruch verbunden, bloß ein standardisiertes allgemeines Raster auf konkrete Einzelfälle anzuwenden. Bei Zielvereinbarungen gibt es einen solchen einheitlichen Leistungsmaßstab nicht. Grundsätzlicher noch: das, was als zu honorierende Leistung gilt, also der Leistungsbegriff selbst, der bei der Beurteilung zu Grunde gelegt wird, ist hier anders bestimmt. „Leistung" wird nicht wie bei den traditionellen Beurteilungsmethoden als Verhalten definiert, also als bestimmte Art der Verausgabung von Arbeitskraft. Als Leistung gilt nicht die angestrengte und zweckmäßige Arbeitsverausgabung an sich – die wird sozusagen vorausgesetzt –, sondern sie wird definiert als Grad der Erfüllung von im Vollzug der Zielvereinbarungsgespräche bestimmten Aufgabenstellungen. Das ist ein *rekursiver* Leistungsbegriff; nicht die Arbeit selbst wird betrachtet (beurteilt), sondern die Annäherung an einen zuvor als Leistungsziel spezifizierten Sollzustand. Bezugspunkt ist also das, wozu die konkrete Arbeit gut sein soll (Zielerreichung), das heißt ihre *Funktion* im Gefüge eines zielorientierten Gesamtprozesses (Zielhierarchie).

Dieser „funktionale Leistungsbegriff" wird gleichsam von der Zukunft aus rückwärts bestimmt,[17] für ihn ist deshalb die systematische Antizipation künftiger Zustände konstitutiv. „Für eine (problembehaftete) Gegenwart wird ein Zukunftsszenario entwickelt, in dem die Probleme überwunden sind. Aus Zielen werden Maßnahmen abgeleitet, die den Weg in die Zukunft bestimmen sollen." (Schröder 1996: 798) Was die spezifische Leistung einer Arbeitskraft überhaupt ist (sein soll), ist deswegen nicht immer schon klar, sondern das wird *je situativ* und uno actu mit der Zieldefinition erst bestimmt. Logisch und praktisch steht bei diesem Verfahren am Anfang die Definition eines Ziels, das in der Zukunft, meist innerhalb des kommen-

[17] Vgl. die oben zitierte Einschätzung des Personalverantwortlichen von T-Mobil.

den Jahres, erreicht werden soll. Der Maßstab, an dem die tatsächlich erbrachte Leistung dann beurteilt wird, ist die Differenz zwischen diesem Sollzustand und dem am Ende der Vereinbarungsperiode „eingetretenen" Ist-Zustand: Ziel vollständig erreicht, Ziel teilweise erreicht, Ziel gar nicht erreicht. Die Leistung einer Arbeitskraft wird also prospektiv rückwärts bestimmt, nicht ausgehend vom Arbeitsinput, sondern von dem Ziel her, das vereinbart worden ist.[18]

Dieser Leistungsbegriff ist zugleich abstrakter und kontextgebundener als der, an dem sich die traditionellen Formen der Leistungsbeurteilung orientieren. Abstrakter insofern, als es für die Beurteilung im Prinzip keine Rolle mehr spielt, *wie* ein Ziel erreicht worden ist, man sieht also ab von der konkreten Form der Leistungserbringung. Deshalb braucht auch keine prinzipielle Unterscheidung zwischen Angestellten und gewerblichen Beschäftigten gemacht werden. Und kontextgebundener ist er insofern als die konkrete Leistung in expliziertem Bezug auf spezifizierte Teilaufgaben – die vereinbarten Ziele – bestimmt wird. Das hat unmittelbar organisatorische Konsequenzen. Wenn der Leistungsvergütung ein solcher Leistungsbegriff zu Grunde gelegt wird, kann die Definition dessen, worauf man sich bei der Entgeltbestimmung im konkreten Fall beruft, nicht mehr den „Lohnklempnern" in Management und Betriebsrat (oder bei den Tarifvertragsparteien) überlassen bleiben, weil das, was als Leistung gilt, in der konkreten Arbeitssituation erst klargelegt werden muss (vgl. das Zitat oben).

Mit Blick auf die Belegschaften beschreibt Tondorf die Konsequenzen, die das hat, wie folgt.

> „Mit der Einführung von Zielvereinbarungen wird den Beschäftigten eine neue Rolle zugewiesen: Bei Fragen der Leistung müssen sie sich eine Meinung bilden über Möglichkeiten und Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit, sie müssen ihre Belange gegenüber dem Vertragspartner auf Arbeitgeberseite verhandeln und durchsetzen und für die Einhaltung des Kontraktes sorgen. Bei Fragen der Leistung sind sie auf sich selbst gestellt, sie müssen ihre eigenen Interessen selbst vertreten." (Tondorf 1998: 4)

Was die Rolle der Interessenvertretungen in einem solchen leistungspolitischen Arrangement betrifft folgert sie, dass sich deren Aufgaben

> „stärker auf steuernde und kontrollierende Funktionen [verlagern]. Für das Selbstverständnis von Betriebs- und Personalräten bedeutet dies, den Anspruch auf eine lückenlose Regelung der Interessen der Beschäftigten partiell aufzugeben" (a.a.O.: 6).

Letzteres gilt analog freilich ebenso auch für die („höheren") Vorgesetzten. Wer bei den Zielvereinbarungen im Einzelfall mitreden, steuern, kontrollieren oder im Detail gestalten will, muss die Arbeitssituation ziemlich genau kennen, und diese Kenntnis nimmt mit zunehmendem Abstand zu den konkreten Prozessen ab. Das gilt für Betriebsräte ebenso wie für Manager auf höheren hierarchischen Ebenen. Diese Art des Leistungsmanagements impliziert – um nicht zu sagen: ist – eine Abkehr von aufs Detail bezogenen Kontroll- und Steuerungsstrategien. Dadurch, dass nicht konkrete Arbeitsvollzüge vorgeschrieben werden, sondern Ziele, wenn man so will:

---

[18] Ausführlichere Erläuterungen zum „funktionalen Leistungsbegriff" finden sich in Bender 1997b und 1997a: 214ff.

Zwecke der Arbeit, werden aus der Sicht des Managements Zonen der Unbestimmtheit definiert, und es ist Aufgabe der Beschäftigten, diese unter Einsatz ihrer Kompetenzen und Prozesskenntnis zu füllen. Deshalb ist es für dieses Instrument auch so wichtig, dass die Ziele von oben nach unten abgeleitet werden. Die verbindliche konsistente Zielhierarchie tritt an die Stelle konkreter Ausführungsvorschriften. Das ist ein veränderter, abstrakterer Kontroll- und Steuerungsmechanismus, der die Arbeitsprozesse strukturiert, ohne sie detailliert zu determinieren. Dieses Rationalisierungsmuster erlaubt nicht bloß ein höheres Maß an Kommunikation und Partizipation, es erfordert es. Kommunikation ist hier nicht mehr bloß Gegenstand von Rationalisierung, sondern Kommunikationsstrukturen selbst sind

> „zum zentralen Bestandteil der modernen industriellen Rationalisierungsstrategien [geworden], die sich aber nicht mehr auf die alten Formen (ausschließlich) betriebswirtschaftlich-technischer Rationalität reduzieren lassen" (Hack 1993: 28).

Angesichts solcher Entwicklungen ist es nicht sonderlich plausibel, diskursive Abstimmung und verständigungsorientiertes kommunikatives Handeln mit Rekurs beispielsweise auf Habermas zum kritischen Gegensatz kapitalistischer Rationalisierung zu stilisieren. Sie sind wesentliches Element dieser Rationalisierung, wenn Vorgesetzte und „ihre" Beschäftigten sich darauf verständigen, was der Zweck ihrer Tätigkeiten angesichts von oben definierter ökonomischer Notwendigkeiten ist. Rationalisierung zielt dann nicht mehr primär darauf, aus zentralem Wissen um das wirtschaftlich Notwendige Anordnungen abzuleiten und diese dann möglichst detailgenau „nach unten" zu übermitteln (Optimierung von Befehlsketten), sondern darauf, dezentrale Wissensressourcen zu erschließen und die Entstehung von neuem, für die Erreichung von zentralen Vorgaben funktionalem Wissen zu fördern. Es geht dabei also nicht bloß darum, Kompetenzen zu nutzen, die vorher schon vorhanden waren, aber nicht genutzt worden sind (das berühmte Gold in den Köpfen der Mitarbeiter), sondern mehr noch darum, die Beschäftigten als Problemlöser zu mobilisieren, sie also dazu zu bringen, *neue* Kompetenzen zu entwickeln, indem sie das, was sie wissen und können, im Lichte funktionaler Vorgaben neu reflektieren. Das genau meint „unternehmerisches Denken", und es markiert zugleich die Grenzen, die diesem gesetzt werden, wenn es sich bei den so Denkenden um abhängig Beschäftigte handelt.

Leistungsmanagement durch Zielvereinbarungen schafft ganz bewusst Raum und Notwendigkeiten für Abstimmungsprozesse auf den unteren Ebenen, ohne dass es einen kritischen Kontrollverlust der Zentrale implizieren würde (vgl. Bender 1997a: 223ff.). Dezentralisierung ist hier die Art, in der sich die zentrale Steuerung vollzieht. Ein Vorgesetzter eines Vorgesetzten kann dann vieles nicht mehr detailliert nachvollziehen, was in dessen Verantwortungsbereich geschieht, er braucht das aber auch nicht, wenn die Orientierung an einer konsistenten Zielhierarchie auch bei den Beschäftigten auf den unteren Ebenen funktioniert.

Bei dem Bemühen, sicherzustellen, dass dies tatsächlich geschieht, kommt den Vorgesetzten auf den mittleren und unteren Ebenen der Hierarchie eine besondere

Bedeutung zu.[19] Insbesondere sie sind es, die dafür sorgen müssen, dass die Konkretisierung der übergeordneten Ziele wunschgemäß erfolgt, und sie müssen auch den mit dem Einsatz von Zielvereinbarungen rapide steigenden Kommunikationsbedarf und -aufwand – eine wesentliche Konsequenz der Entstandardisierung – organisieren. Dabei können sie von zwei Seiten unter Druck geraten. Von oben dadurch, dass sie für das Erreichen von Zielen verantwortlich gemacht werden, die häufig nur dann erreicht werden können, wenn die Zielableitung nach unten schon auf den höheren Ebenen funktioniert hat und von unten dadurch, dass sie sich mit gestiegenen Gestaltungsanforderungen der zur Mitwirkung angehaltenen Beschäftigten in ihrem Verantwortungsbereich konfrontiert sehen (dazu Dörre 1996: 21).

5.1 Konsequenzen für die Institutionen der Interessenvertretung

Die Position der Interessenvertretungen der abhängig Beschäftigten ist in Deutschland bei den Verhandlungen relativ stark, die sich um Entgelt, Einstellung und Entlassung drehen. Im hier diskutierten Zusammenhang ist der Paragraph 87 Ziffern 10 und 11 des Betriebsverfassungsgesetzes von besonderer Bedeutung, in dem Mitbestimmungsrechte bei der Leistungsvergütung einklagbar verankert sind. Unter Bedingungen des traditionellen Leistungslohns (inklusive Leistungszulagen) können die Betriebsräte und Gewerkschaften deshalb durch die Vereinbarung einer „Normalleistung" eine recht wirksame, wenn auch indirekte Kontrolle über den Grad der Leistungsintensität in den Unternehmen ausüben (s. Leistungskompromiss). Zielvereinbarungen sind nun aber unter anderem gerade dadurch gekennzeichnet, dass eine allgemein verbindliche Normalleistung nicht bestimmt wird und in der gewohnten Art auch kaum mehr bestimmt werden kann. Damit entfällt auch die Möglichkeit einer zentralen Leistungsregulierung, wenn man diese auf dem Wege einer Definition von konkreten, generalisierten Leistungslimits zu erreichen versucht.[20] Der traditionellen Stellvertreterpolitik der Betriebsräte wird damit tendenziell die Grundlage entzogen.[21]

Zielvereinbarungen darum pauschal abzulehnen ist Gewerkschaften und Betriebsräten kaum möglich. Nicht zuletzt deshalb nicht, weil es wohl schwer zu vermitteln sein dürfte, wenn sie sich gegen die im Vergleich zum Status quo häufig weitergehenden Partizipationsmöglichkeiten der Beschäftigten aussprächen, die Zielvereinbarungen eröffnen können. Insbesondere die ohnehin schwer zu organisierenden Höherqualifizierten würden das wohl kaum goutieren. Aber nicht nur organisationspolitische Gründe sprechen gegen eine solche Strategie. Zielvereinbarungen sind vielleicht kein demokratisches, wohl aber ein partizipatorisches Führungsinstrument[22],

---

19 Zur Erinnerung: Im Überschwang technokratischer Begeisterung für Lean Production wurde gerade dieses Segment gerne als „Lähmschicht" denunziert.

20 Zu den arbeitsrechtlichen Voraussetzungen einer solchen Entwicklung gehört freilich, dass der gültige Tarifvertrag individualisierte Systeme der Entgeltbestimmung überhaupt zulässt.

21 Ähnlich argumentiert Müller-Jentsch (1995: 22f.) in seiner Einschätzung der Konsequenzen direkter Partizipation für das Aufgaben- und Rollenverständnis der Betriebsräte.

22 Das gilt ausdrücklich nur für Ziel*vereinbarungen*. Am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie der Universität Mannheim wurden im Rahmen einer Untersuchung von

weil sie darauf zielen, in der Subjektivität der einzelnen Arbeitskraft liegende Potenziale zur Produktivitätssteigerung zu mobilisieren. Das macht sie zumindest im Prinzip „anschlussfähig" an Forderungen, die zum Traditionsbestand der Arbeiterbewegung gehören, nämlich die nach einem höheren Maß an individueller Selbstbestimmung im Arbeitsprozess.[23] Was die Sache praktisch schwierig macht, ist der oben analysierte Umstand, dass durch Zielvereinbarungen nicht direkt die (teilweise der institutionellen Mitbestimmung unterliegende) Leistungsherausgabe anvisiert wird, sondern der Zweck der Tätigkeit, und den zu bestimmen ist ein Monopol der Kapitaleigner beziehungsweise des von ihnen beauftragten Managements. Dennoch ist eine Gegenkontrolle der Vereinbarungen durch die Betriebs- oder Personalvertretung weder unmöglich – zumindest dann nicht, wenn es um „tarifliche" Beschäftigte geht – noch unnötig.

Realisiert werden kann dies aber wohl nur, wenn die Regulierung dem Abstraktionsniveau des Instruments Zielvereinbarung (s. „funktionaler Leistungsbegriff") entspricht. Das bedeutet, dass Regelungsbemühungen primär auf das Verfahren und den Verfahrenskontext (Prozessregelung) gerichtet werden können – und sollten –, nicht so sehr auf die Inhalte der Ziele. Das heißt zunächst einmal, dass der Prozess transparent gemacht wird, und das gilt für die individuellen Vereinbarungen ebenso wie für die Bewertung der Ergebnisse. Des weiteren können – und sollten – Kontrollmöglichkeiten dadurch geschaffen werden, dass man den einzelnen Beschäftigten durch Betriebsvereinbarungen oder tarifvertraglich Beratungs- und Beschwerderechte garantiert.[24] Die betrieblichen Interessenvertreter werden dann allerdings auch dort, wo sie heute noch eine mehr oder weniger alltäglich aktive Kraft im lohn- und leistungspolitischen Geschehen sind, tendenziell zu einer Appellationsinstanz. Solche Instanzen werden definitionsgemäß erst dann tätig (und informiert), wenn sie *nach* einem erlittenen Schaden jemand anruft. Wenn sie nicht in eine so defensive Position geraten wollen, bleibt den Betriebsräten und den Gewerkschaften wohl kaum etwas anderes übrig als zu versuchen, das Thema Zielvereinbarungen selbst zu besetzen. In der Konsequenz läuft dies auf eine Institutionalisierung von Co-Management beim Leistungsmanagement hinaus. Das ist immerhin eine griffige, wenn auch (auch) bei Gewerkschaften nicht unumstrittene Forderung, denn dies heißt: aktive Partizipation am Rationalisierungsprozess. Dann ist der Betriebsrat allerdings – wie die Beschäftigten generell – gehalten, in seiner Alltagsarbeit betriebswirtschaftlich reflektiert zu

---

„Unterstützungssystemen selbstregulierter Gruppenarbeit" auch Formen der „Führung durch Ziele" erhoben. Dabei zeigte sich, dass von 47 Unternehmen, die nach eigenen Angaben solches praktizieren, nur bei etwa einem Viertel die Ziele tatsächlich vereinbart werden, beim Rest werden sie mehr oder weniger strikt vorgegeben. Solche Selbstbeschreibungen sind also mit Vorsicht zu genießen. Interessant an dieser Untersuchung ist auch der Befund, dass lediglich bei einem Drittel vom Sample die Zielerreichung mit Prämien oder sonstigen Zulagen vergütet wird. (Vgl. Hey/Pietruschka 1998)

23 In solchem Zusammenhang sprach man einmal von „Befreiung in der Arbeit". Die prosaischere und vielleicht deshalb zeitgemäßer klingende Formulierung ist *empowerment*.

24 Vgl. zu Vereinbarungen dieser Art Tondorf 1998.

handeln. In höherem Maße als dies die pauschale Verpflichtung auf das Betriebswohl (BetrVG § 2 Ziff. 1) gebietet. Zugespitzt: Wenn er etwas bewegen will, muss sich der Betriebsrat auf ein Spiel einlassen, dessen Voraussetzungen nicht verhandelt, sondern mit Verweis auf die verschärften Konkurrenzbedingungen oft genug faktisch als ökonomische Notwendigkeit gesetzt werden (vgl. Gehrke 1996). Will er sich einmischen, muss er das als Handlungsbedingung („der stumme Zwang der ökonomischen Verhältnisse") akzeptieren und sie damit nolens volens reproduzieren. Das muss nicht, kann aber im konkreten Fall zum Gegenteil einer Rationalisierungsschutzpolitik geraten.

Die Aufgaben der Träger der Mitbestimmung im Betrieb werden damit komplexer und wohl auch komplizierter. Und dass eine Kontrolle der Kontexte für die Betriebsräte ein höheres Risiko birgt, unangenehme Überraschungen zu erleben als eine Kontrolle der Prozesse selbst, sollte auch nicht verschwiegen werden. Die in manchen Gewerkschaftsverlautbarungen anklingende Alternative, deswegen vorsichtshalber bei übersichtlicheren Entlohnungsformen zu bleiben, führt konsequent zu Ende gedacht allerdings zu dem auch nicht sonderlich attraktiven Propagieren von Entgeltformen, die man einmal scharf kritisiert hat (Akkord ist Mord etc.). Damit, dass ein solches Co-Management die Kritik geradezu einlädt, Betriebsräte kümmerten sich vorwiegend um die Rationalisierungsgewinner, wird man sich nach Lage der Dinge wohl abfinden müssen.

Literatur

Becker, K./Schultetus, W. (1998): Arbeit – Leistung – Entgelt: Gemeinsame Kriterien für Lohn und Gehalt. In: Angewandte Arbeitswissenschaft, 155: 47-59.

Bender, G. (1998): Entstandardisierte Formen der Entgeltbestimmung. Neuere Entwicklungen bei der Leistungsvergütung und der Personalbeurteilung. WZB-Paper FS II 98-204, Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.

Bender, G. (1997a): Lohnarbeit zwischen Autonomie und Zwang. Neue Entlohnungsformen als Element veränderter Leistungspolitik. Frankfurt/New York.

Bender, G. (1997b): Dezentralisierung und Kontrolle – Veränderte Bedingungen und Formen der Leistungspolitik. In: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (Hg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996 – Schwerpunkt: Reorganisation, Berlin: 181-217.

Büge, H. (1990): Erfahrungen und Überlegungen zur leistungs- und anforderungsbezogenen Entlohnung. In: Leistung und Lohn, Nr. 229-231.

Dörre, K. (1996): Die „demokratische Frage" im Betrieb. Zu den Auswirkungen partizipativer Managementkonzepte auf die Arbeitsbeziehungen in deutschen Industrieunternehmen. In: SOFI Mitteilungen, 23: 7-23.

Engländer, W. (Bearb.) (1998): Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarung. Erfahrungen aus der Praxis. Köln.

Eyer, E. (1993): Entlohnung in teilautonomen Arbeitsgruppen. In: Leistung und Lohn, Nr. 269-271: 3-21.

Gehrke, J (1996): Bieten und unterbieten. In: Die Mitbestimmung, 4: 25-28.

Hack, L. (1993): Zeitökonomische und organisatorische Rationalisierung in der industriellen Forschung und Entwicklung (FE). Auswirkungen auf Produktivität und Arbeitsbedingungen (Literaturstudie in Zusammenarbeit mit I. Hack und R. Breßler). Manuskript.

Hack, L./Brose, H.-G./Czasny, K./Hack, I./ Frithjof, F./Moser, R./Viesel, K. (1979): Leistung und Herrschaft. Soziale Strukturzusammenhänge subjektiver Relevanz bei jüngeren Industriearbeitern. Frankfurt/New York.

Industriegewerkschaft Metall (IGM) (1991), Tarifreform 2000. Ein Gestaltungsrahmen für die Industriearbeit der Zukunft. Frankfurt.

Keller, K.-J./Kurth, G. (1991): Grundlagen der Entlohnung. In: Leistung und Lohn, Nr. 235-237.

Lehmann, D. (1995): Vergütung der Zukunft. In: DGPF (Hg.): Neue Wege der Vergütung. Köln: 7-20.

Linhart, D./Düll, K./Bechtle, G. (1989): Neue Technologien und industrielle Beziehungen im Betrieb – Erfahrungen aus der Bundesrepublik Deutschland und Frankreich. In: Düll, K./Lutz, B. (Hg.): Technikentwicklung und Arbeitsteilung im internationalen Vergleich. Fünf Aufsätze zur Zukunft industrieller Arbeit. Frankfurt/New York: 93-159.

Lutz, B./Brandt, G./Teschner, M./Welteke, R./Weltz, F. (1962): Grenzen des Lohnanreizes – Eine soziologische Analyse der technischen, sozialen und wirtschaftlichen Voraussetzungen des Leistungslohns. Hektographierter Forschungsbericht. Luxemburg.

Muhrmann, K. (1995): Belastungsprobe für das Lohnbildungssystem. In: Arbeitgeber, 24: 905f..

Müller-Jentsch, W. (1995): Das deutsche Modell der industriellen Beziehungen. In: Zeitschrift Industrielle Beziehungen, 1: 11-24.

Refa Verband (Hg.) (1995): Den Erfolg vereinbaren. Führen durch Zielvereinbarungen. München.

Schmiede, R./Schudlich, E. (1976): Die Entwicklung der Leistungsentlohnung in Deutschland. Eine historisch-theoretische Untersuchung zum Verhältnis von Lohn und Leistung unter kapitalistischen Produktionsbedingungen. Frankfurt/New York.

Schröder, W. (1996): Führen durch Ziele – Konzepte der zweiten Generation. In: Personalführung, 9: 796-804.

Schudlich, E. (1990): Das Ende der Leistungspolitik. Vortrag auf der wissenschaftlichen Arbeitstagung zum Thema „Entgeltsysteme der 90er Jahre" am 23. November in Berlin. Manuskript.

Siegel, T./Schudlich, E. (1993): Hinter den Kulissen Ungewissheit. Betriebliche und gewerkschaftliche Lohnpolitik im Wandel. In: Mitteilungen des Instituts für Sozialforschung, 2: 45-62.

Tondorf, K. (1998): Zielvereinbarungen. Zum Mitbestimmungspotenzial eines dezentralen Regulierungsmodus. In: WSI Mitteilungen, 5: 1-7.