

Reinhard Bahnmüller

Messen und Messbarkeit von Leistung

Vortragsmanuskript

Fachtagung „Leistungs- und erfolgsbezogen Entgelte“ der Hans-Böckler-Stiftung am 11./12. April 2012 in Frankfurt/Main

Inhalt

Vorbemerkung: Was wir über die Leistungsentlohnung in Deutschland alles nicht wissen	2
1. Weshalb wird der Leistungsbeitrag ermittelt und welche Möglichkeiten stehen zur Verfügung?	2
2. Gewerkschaftliche Zielsetzungen in der Leistungslohnpolitik und das Messen von Leistung	3
3. Leistungsentlohnung und Leistungs politik	4
4. Was ist Leistung?	5
5. Lässt sich Leistung messen?	7
6. Wohin hat sich der Leistungsbegriff entwickelt und was bedeutet dies für die Messbarkeit von Leistung	9
7. Wo spielt das Messen und Zählen in der Leistungsentlohnung noch eine Rolle?	12
8. Hat das Messen und Zählen in der Leistungsentlohnung ausgedient?	16
9. Fazit	18

Vorbemerkung: Was wir über die Leistungsentlohnung in Deutschland alles nicht wissen

Es ist schon bemerkenswert, wie wenig wir an gesichertem empirischen Wissen über die Leistungsentlohnung in Deutschland haben, z.B. wie verbreitet sie ist, welche Methoden eingesetzt werden, was in welchen Branchen und Unternehmensbereichen als Leistung gilt, wo gemessen, gezählt, geschätzt oder beurteilt wird und erst recht, ob die Zielsetzungen, die mit der Leistungsentlohnung verbunden sind, auch erreicht werden. Kaum ein Unternehmen untersucht die Zielerreichung von Leistungslohnsystemen, und schon gar nicht regelmäßig. Alles wird einem Controlling unterworfen, die Leistungslohnsysteme nur ganz selten. Dabei geht es um viel Geld. 2011 betrug die Summe der Bruttolöhne und -gehälter in Deutschland 1.073 Mrd. Euro. Nehmen wir an, dass nur 5% davon der leistungsvariable Anteil ist, dann werden rund 55 Mrd. Euro jährlich in Form eines Leistungsentgelts ausgezahlt. Ein ordentlicher Batzen Geld – und kaum jemand interessiert sich dafür, wie er verteilt wird und ob er bezweckt, was er bezwecken soll. Es gibt auch keine amtlichen Statistiken über die Verbreitung unterschiedlicher Formen leistungsvariabler Vergütung. Das statistische Bundesamt hat bis vor etwa zehn Jahren in regelmäßigen Abständen eine Lohn- und Gehaltsstrukturanalyse vorgelegt, mit der versucht wurde, etwas Licht in das Dunkel der Entlohnungsformen zu bringen. Mittlerweile hat es diesen Versuch aufgegeben. Ist das nicht eigenartig? In Zeiten, in denen alle Welt die Leistungsentlohnung zur Bedingung dafür erklärt, dass Leistung erbracht wird, prüfen die Unternehmen nicht, ob sich das auch rechnet und das Statistische Bundesamt verzichtet darauf, ihre Lohn- und Gehaltsstrukturanalyse fortzusetzen. Die Folge ist: Wir bewegen uns hinsichtlich unseres empirischen Wissens über die Leistungsentlohnung in Deutschland auf recht unsicherem Grund. Wir kennen Ausschnitte, wir haben Daten zu den Entwicklungen in einigen Branchen, es gibt fallstudienbasierte Einschätzungen, aber der Gesamtüberblick fehlt. Vor allem aber bewegen wir uns im Reich der Mythen und des Glaubens über die nutzbringende Wirkung der Leistungsentlohnung. Es wird viel geglaubt und recht wenig geprüft und gewusst. „Rationalitätsmythen“ haben Meyer und Rowan das genannt.

1. Weshalb wird der Leistungsbeitrag ermittelt und welche Möglichkeiten stehen zur Verfügung?

Bevor ich auf die Messbarkeit von Leistung eingehe soll erst einmal die Frage aufgeworfen werden, weshalb es so selbstverständlich ist, dass der individuelle Leistungsbeitrag ermittelt wird. Hierzu müssen wir grundsätzlicher ansetzen, nämlich an der Funktion, die dem Leistungsprinzip in bürgerlichen Gesellschaften zukommt. Das Leistungsprinzip ist deren zentrales Legitimationsmuster. Anders als in vormodernen, feudalen Gesellschaften sollen sich Einkommen und sozialer Status in modernen bürgerlichen Gesellschaften nicht aus der sozialen Herkunft und/oder aus Beziehungen ergeben, sondern aus der individuellen Leistung. Gratifikationen und Sanktionen müssen, sollen sie gesellschaftlich akzeptiert sein, via individuell zuordenbarer Leistung erfolgen (Offe 1970; Becker 2003). Dem Leistungsprinzip kommt dabei von Beginn an eine Doppelfunktion zu: Es dient einerseits der Kritik bestehender sozialer Ungleichheit, sofern das Leistungsprinzip verletzt wird und es rechtfertigt gleichzeitig soziale Ungleichheit, sofern diese auf dem Leistungsprinzip beruht (Voswinkel 2010).

Ähnlich verhält es sich mit (Leistungs-)Lohnsystemen. In ihnen materialisiert sich das Leistungsprinzip und auch sie haben eine Doppelfunktion, indem sie einerseits soziale Ungleichheit herstellen und diese andererseits zugleich legitimieren (Bahnmüller 2001).

Die Leistung bzw. der Leistungsbeitrag kann auf unterschiedliche Art und Weise ermittelt werden: er kann beurteilt, geschätzt oder gemessen werden. Bei der Legitimierung kommt dem Messen und Zählen eine herausragende Bedeutung zu. Während das Schätzen oder das Beurteilen von Leistung den Geruch der Ungenauigkeit, der Subjektivität oder gar Willkür in sich tragen, ist das Messen und Zählen mit der Aura der Objektivität, Genauigkeit und Überprüfbarkeit umgeben. Deshalb wird dem Zählen und Messen fast immer der Vorrang gegeben. „Die möglichst ‚technische‘, der menschlichen Subjektivität entzogene Erfassung der Leistung“ so schreibt etwa Thomas Breisig, „gilt allgemein als anzustrebendes Ideal (...). Dadurch wird der Anschein einer rationalen und objektiven Messung erweckt, die frei ist von menschlichen Beeinflussungs- und Manipulationsversuchen (Breisig 2003, S. 135). Deshalb haben Leistungen bzw. Leistungsdimensionen, die sich leicht messen lassen, strukturelle Vorteile, sich durchzusetzen. Es wirkt die Macht der Zahlen und ihr „objektiver“, von subjektiven Verunreinigungen freier Nimbus. Die Magie der Zahlen basiert aber auch darauf, dass sie versprechen, die Komplexität zu reduzieren und handhabbar zu machen. Zahlen ist schwer zu widersprechen und wer sie anzweifelt, destruiert ihren Vorteil: die Komplexitätsreduktion. „Man macht die Sache damit erneut komplex und damit schwer entscheid- und handhabbar“ (Voswinkel 2010, S.29).

2. Gewerkschaftliche Zielsetzungen in der Leistungslohnpolitik und das Messen von Leistung

Die Haltung der deutschen Gewerkschaften zur Leistungsentlohnung war und ist nicht einheitlich. Während die Industriegewerkschaften über eine mehr als hundertjährige Erfahrung mit dem Leistungslohn verfügen und sich damit längst arrangiert haben, tun sich die Dienstleistungsgewerkschaften bis heute schwer damit und würden die Leistungsentlohnung am liebsten wieder abschaffen (vgl. Schmidt/Müller 2012). Jenseits dessen lassen sich im Wesentlichen drei Zielsetzungen unterscheiden, die Gewerkschaften in der Leistungslohnpolitik verfolgt haben:

- (1) Die Kontrolle der Lohn-Leistungs-Relation bzw. die Begrenzung der Leistungsverausgabung,
- (2) die Sicherung zusätzlicher Verdienstchancen,
- (3) die Herstellung von „Objektivität“ und „Leistungsgerechtigkeit“ bei der Verteilung leistungsvariabler Verdiensteile.

Die Lohnform, bei der es den Gewerkschaften am besten gelang, diese drei Zielsetzungen zu realisieren, ist der Akkord. Er ist bis heute die Referenzfolie für eine „gelungene“ Regulierung des Leistungslohns geblieben. Dafür gibt es gute Gründe. Im Ergebnis sind die Leistungsbedingungen im Akkord oft deutlich besser als im Zeitlohn, die Verdienstchancen höher und die Arbeitnehmerkritik an subjektiven und nicht nachvollziehbaren Verteilungskriterien schwächer. Allerdings nimmt der Anteil von Beschäftigten, die im Akkord beschäftigt sind, seit Jahren kontinuierlich ab. Ich werde darauf zurückkommen.

Kann daraus der Schluss gezogen werden, dass es durchweg besser ist, wenn gezählt und gemessen wird? Ich würde diese Frage mit einem „jein“ beantworten. Es kommt darauf an. Das Messen und Zählen kann besser sein, muss es aber nicht. Vorteile hat das Messen und Zählen unter dem Aspekt von Transparenz, Gegenkontrolle und Mitbestimmung. Gerechter muss es beim Messen und Zählen dagegen keineswegs zugehen. Auch Zahlen können „gestaltet“ werden und Verteilungsgerechtigkeit ist keine Frage der Methodik. Die meisten Gewerkschaften räumen allerdings dem Messen und Zählen gegenüber dem „Beurteilen“ Vorrang ein. „Bei der Gestaltung von Leistungsentgeltsystemen“, so schreiben etwa Meine et al. (2006, S. 359), „sollten mess- und zählbare Daten zugrunde gelegt werden, da auf dieser Grundlage das Verhältnis von Leistung und Entgelt klar und überprüfbar bestimmt werden kann.“ Auch bei Verdi wird das so gesehen, wenn etwa im öffentlichen Dienst Zielvereinbarungen gegenüber einer systematischen Leistungsbewertung der eindeutige Vorrang eingeräumt wird. „Beurteilen“ gilt als die schlechteste Variante und dies nicht zuletzt wegen der mit ihm verbundenen Subjektivität. Die Methode „Beurteilen“ führe dazu, dass „Nasenprämien“ verteilt würden (siehe auch Breisig 2003, S.183ff).

Das sehe ich etwas anders. Zwar sind fraglos die Mitbestimmungsrechte des Betriebs- bzw. Personalrats bei der Methode „Beurteilen“ am schwächsten, weshalb man ihr durchaus skeptisch gegenüber stehen kann, „Nasenprämien“ werden bei dieser Methode m.E. jedoch nicht verteilt. Die Verteilung hat i.d.R. Methode und die besteht nicht darin, Günstlinge zu bevorzugen, sondern die Mannschaft motiviert und bei Laune zu halten. Zudem handelt es sich bei Leistungszulagen de facto vielfach um eine verdeckte Senioritätsentlohnung. Höhere Zulagen haben zumeist die älteren Mitarbeiter, die leistungsstarken Jüngeren fangen mit deutlich niedrigeren Leistungszulagen an und haben nur dann eine Chance, ein höheres Leistungsentgelt zu bekommen, wenn Ältere ausscheiden. Die Differenzierung bei den Leistungszulagen hat insofern wenig mit Leistung oder mit der „Nase“ zu tun, sondern mit der Betriebszugehörigkeit.

3. Leistungsentlohnung und Leistungs politik

Leistungsentlohnung und Leistungs politik werden meist in einem engen Zusammenhang gesehen. Das entspricht auch der Vorstellung, die sich in den 1990er Jahren breit zu machen begann, wonach es mit der Leistung nicht weit her sein kann, wenn es keinen leistungsvariablen Lohn gibt. Deshalb gerieten in den letzten zwanzig Jahren all jene Branchen und Bereiche, die bisher noch keinen Leistungslohn eingeführt hatten, unter starken Legitimationsdruck mit dem Ergebnis, dass es mittlerweile immer weniger „leistungslohnfreie Zonen“ gibt. Es ist aber immer wieder in Erinnerung zu rufen: Leistungs politik kann mit und ohne Leistungsentlohnung gemacht werden. Es geht auch ohne Leistungslohn, oft sogar besser. Nick Kratzer (2010, S. 48) hat unlängst zu Recht darauf hingewiesen: „Leistungsentgelte und generell leistungsvariable Entgeltbestandteile sind am steigenden Leistungsdruck ziemlich unschuldig.“ Die Leistungslohnsysteme sind meist nicht das Hamsterrad, das den Leistungsdruck produziert. Der kommt i.d.R. woanders her, ist das Resultat von Zeit- und Leistungsvorgaben, die in Arbeitssystemen eingewoben sind, von vorgegebenen Kosten-, Rendite- und Marktzielen oder von Benchmarks, die es zu schlagen gilt. Die Grund-

frage ist die, ob Leistungslohnsysteme geeignet sind, den Leistungsdruck zu begrenzen und zu einer kontrollierten Lohn-Leistungs-Relation beizutragen?

4. Was ist Leistung?

Wer den Leistungsbeitrag ermitteln und Leistung messen will, sollte wissen, was Leistung ist. Damit beginnt bereits die Unübersichtlichkeit. Einen allgemein anerkannten Begriff oder auch nur ein einheitliches Verständnis von Leistung gibt es nicht. Peter Schettgen (1996, S. 173) hat in seinem vor 15 Jahren erschienen Buch „Arbeit - Leistung - Lohn“ mehr als zwei Dutzend Definitionsversuche zusammengetragen. Er kommt dann jedoch zu dem Schluss, dass „jede Leistungsdefinition willkürlich einige Bestimmungsmerkmale aus einem Universum von Möglichkeiten“ auswählt und insofern daraus kein allgemein gültiger Begriff von Leistung destillierbar ist. Thomas Breisig kommt zu einem ähnlichen Ergebnis. Auch er hält es für „extrem schwierig, ja unmöglich, (Arbeits-)Leistung eindeutig zu definieren.“ Es gebe „kaum eine Begrifflichkeit, die wir beinahe täglich benutzen, die letztendlich so unspezifisch ist wie der Leistungsbegriff“ (Breisig 2003, S.105). Stefan Voswinkel (2010, S.27) konstatiert angesichts dessen zu Recht, dass Leistung „ein unbestimmter Begriff“ sei, „der erst sozial gefüllt werden muss“. Wir müssen uns darauf *verständigen*, was wir unter Leistung verstehen wollen und diese Verständigung erfolgt nicht am grünen Tisch oder in akademischen Studierstuben, sondern in den Betrieben bzw. Verwaltungen und in sozialen Auseinandersetzungen.

Was Leistung ist, wird somit pragmatisch definiert. Festmachen lässt es sich an den Leistungsmerkmalen, die in den Betrieben und Verwaltungen zum Einsatz kommen. Wenn wir wissen wollen, was unter Leistung verstanden wird, wohin sich unser Verständnis von Leistung entwickelt und ob wir Leistung messen können, müssen wir uns deshalb die *Leistungsmerkmale* anschauen. Sie sind „die Scheinwerfer“, mit denen die Dunkelheit der Leistung ausgeleuchtet wird, oder vielleicht besser das Schleppnetz. Was nicht in dessen Maschen geht ist es nicht wert, gefangen, gezählt, gewogen, vermessen und als Leistung bewertet zu werden.

Leistungsmerkmale sind in ihrer Zahl nicht begrenzt. Die Vielfalt ist kaum zu überblicken. In einigen Tarifverträgen wird versucht, eine Systematik in die Leistungsmerkmale zu bringen. Im ERA Baden-Württemberg für die M+E-Industrie wird etwa zwischen prozess-, kunden-, produkt-, mitarbeiter- und auch finanzbezogene Merkmalen unterschieden. Grundsätzlich zugelassen sind alle Merkmale, die in einem ursächlichen Zusammenhang mit der Arbeitsaufgabe stehen (§ 17.5 ERA BaWü). Ausdrücklich nicht zugelassene Merkmale gibt es nur wenige. Im ERA-Tarifvertrag Baden-Württemberg sind es zwei: Die eigene Krankheit sowie der Unternehmenserfolg.

Tabelle 1: Leistungsmerkmale zur Ermittlung des Leistungsergebnisses im ERA Baden-Württemberg

„Leistungsmerkmale können prozess-, kunden-, produkt-, mitarbeiter- und/oder finanzbezogen sein. Die Leistungsmerkmale können sich auf Quantität, Qualität, Verhalten der Beschäftigten beziehen“ (§17.5). Die Leistungsmerkmale eigene Krankheit und/oder Unternehmenserfolg sind nicht zulässig!

Merkmalsdimension	Merkmal
prozessbezogen	z.B.: Stückzeit, Maschinennutzungsgrad, Durchlaufzeiten, Auftragsbearbeitungszeiten, Projektlaufzeit, Menge, Ausbringung
kundenbezogen	z.B. Kundenreklamation, Kundenzufriedenheit, Kundenkontakte, Reduzierung Nacharbeit
produktbezogen	z.B. Problemlösung, Ideenentwicklung, Produktinnovation, Fertigungsgerechtigkeit, Ergonomie des Verfahrens oder des Produkts
mitarbeiterbezogen	z.B. Zusammenarbeit, Kommunikation, Führungsverhalten, Personalentwicklung, Fluktuationsrate, Arbeitsweise, Initiative, Einsatz, Umgang mit Ressourcen, Arbeitssorgfalt, Sauberkeit in der Arbeitsumgebung, Beteiligung an Qualifizierungsmaßnahmen
finanzbezogen	z.B. Vertriebsspanne, Gemeinkosten, Bestände, Forderungsrückstände, Ressourcenverbrauch

Quelle: IG Metall ERA-Wissen. Handbuch II, S. 65

Eine andere Art der Sortierung von Leistungsmerkmalen bzw. Leistungsdimensionen nimmt Stefan Voswinkel (2010) vor. Er orientiert sich am „unausgetragenen Dualismus“ von Leistungsinput und Leistungsoutput. Unterschieden wird zwischen Aufwand und Ergebnis. Das Ergebnis wiederum umfasst drei Dimensionen, die jeweils unabhängig voneinander sind: die *sachliche*, die *soziale* und die *ökonomische* Dimension von ‚Leistung‘. Voswinkel veranschaulicht dies am Beispiel eines Produkts, einer Software. Sie ist einerseits ein sachliches Arbeitsergebnis, sie kann bestimmte Probleme lösen bzw. Aufgaben übernehmen. Lässt sie sich allerdings von einem „normalen“ Nutzer nicht anwenden, hat sie trotz ihrer möglicherweise technischen Brillanz keinen sozialen Nutzen für andere, ist also unter diesem Aspekt keine Leistung. Nimmt man noch die Kosten hinzu, kann das Produkt nützlich, aber zu teuer sein, weshalb es am Markt keine Chance hat und sich nicht verkauft. Es ist unter ökonomischen Gesichtspunkten ein Flop und keine Leistung. Auf der Inputseite, beim Aufwand, wird zwischen Ressourcen und Einsatz unterschieden. Zu den Ressourcen zählt die eingebrachte Qualifikation, das Talent, aber auch die Zeit. Zum Einsatz gehören die Anstrengung oder der Einsatz (unter bestimmten Arbeits- bzw. Umweltbedingungen).

Diese von Voswinkel vorgenommene Differenzierung des Leistungsbegriffs ist insofern hilfreich, weil wir damit so etwas wie eine Landkarte haben, um Entwicklungen im Leistungsverständnis bzw. im Leistungsbegriff besser einordnen zu können. Die Matrix macht auch deutlich, „dass Markt und Leistung nicht in eins fallen, dass also Marktergebnisse allenfalls eine Dimension möglicher Leistungsbegriffe abdecken, eine Dimension, die in keinem zwingenden Verhältnis zum Leistungsinput oder zur sachlichen Produktqualität steht“ (Voswinkel 2010, S.29).

Tabelle 2: Input und Output-Größen der Arbeitsleistung

Aufwand		Ergebnis		
Ressource	Einsatz	Sachlich	Sozial	Ökonomisch
Talent Qualifikation	Anstrengung, Belastungen	Menge Qualität	Problemlösung gesellschaftlicher Verdienst	Ertrag Gewinn

Quelle: Voswinkel 2010

5. Lässt sich Leistung messen?

Wir haben nun den Begriff von Leistung insoweit präzisiert, als wir im Anschluss an Polzer (1995) unter Leistung das verstehen wollen, „was zu einem bestimmten Zeitpunkt, in einem bestimmten Betrieb als Leistung definiert wird“, und das wiederum lässt sich an den Leistungsmerkmalen ablesen. Sind wir damit hinsichtlich der Messbarkeit von Leistung weiter? Ja und nein. Ja, weil wir Leistung damit operationalisiert und handhabbar gemacht haben. Nein, weil wir nicht wissen, ob das, was im mit Leistungsmerkmalen ausgerüsteten Schleppnetz ans Licht befördert wird, tatsächlich Leistung ist. Die letztere Frage lässt sich allerdings so auch gar nicht beantworten. Da wir keinen allgemeinen Begriff von Leistung haben, sondern Leistung grundsätzlich an den Leistungsmerkmalen bzw. Leistungsindikatoren festmachen müssen, können wir nur fragen, ob diese angemessen operationalisiert wurden, ob sie messen, was sie zu messen beanspruchen. Und das wiederum hängt davon ab, um welche Leistungsmerkmale es geht. Sieht man sich die Beispiele an, die im ERA-TV BaWü als Merkmale genannt sind, geht das je nach Merkmal teils besser, teils schlechter. Es gibt Leistungsmerkmale, die sich direkt erfassen und auch messen lassen, etwa die Mengenleistung, der Energieverbrauch, die Standzeiten von Maschinen. Daneben gibt es auch Leistungen, denen man sich nur indirekt über Indikatoren nähern kann. Die Qualität der Sachbearbeitung etwa können wir an Bearbeitungszeiten, an Fehler- oder Reklamationsquoten oder auch an der Kundenzufriedenheit festmachen. Es können jedoch auch ganz andere Indikatoren sein. Welche auch immer gewählt werden, es sind und es bleiben jedoch Indikatoren, Näherungen, Übersetzungsversuche. Damit kann man richtig liegen oder auch nicht. Ob man richtig liegt, lässt sich im Voraus nicht wirklich entscheiden. Es zeigt sich erst im Nachhinein, nämlich daran, ob sich Nebenfolgen einstellen, die mit unserem Verständnis von „Qualität der Sachbearbeitung“ nicht verträglich sind. Die betrieblich eingesetzten Leistungsmerkmale sind also oft Stellvertreter. Sie beanspruchen, eine bestimmte Dimension von Leistung zu messen. Ob sie das tun, ist keineswegs sicher, sondern bedarf der laufenden Überprüfung. Leistungsmerkmale reduzieren die Komplexität von Leistung wobei diese Komplexitätsreduzierung auch die Irre führen kann.

Das ist das Grundproblem: Repräsentiert das Gemessene (oder auch das Bewertete) auch das Gemeinte? Ist dem nicht so und orientiert sich das Arbeitshandeln an den mit Lohnanreizen versehenen Leistungsmerkmalen, kann es zu Fehlsteuerungen mit fatalen Folgen kommen. Besonders groß ist die Gefahr dort, wo (1) gemessen und nicht beurteilt wird, (2) die Leistungsermittlung auf wenigen Kennzahlen beruht, die

Komplexität damit stark reduziert ist und (3) der finanzielle Lohnanreiz hoch ist, wodurch „opportunistisches Verhalten“ begünstigt wird. Zudem handeln Akteure immer auch interessenbezogen. Auch Leistungslohnsysteme werden interessenbezogen „gelebt“, man kann auch ausgenutzt sagen. Man sucht seinen Vorteil und richtet sein Arbeitshandeln entsprechend aus. Das war bei den Arbeitern im Akkord so, die sich zum Leidwesen ihrer Vorgesetzten „Vorderwasser“ verschafften und das ist bei den Bonussystemen von Bankern und im Managen so, denen die Maximierung ihrer Boni mehr am Herzen liegt als die Stabilität ihrer Bank. Wie „gestaltbar“ Zahlen sind, die in Leistungslohnsysteme Eingang finden, haben uns in den letzten Jahren Manager und Banker reichlich vorgeführt. Man muss hierzu Zahlen keineswegs fälschen, es reicht schon, das unter Statistikern bekannte „Will-Rogers-Phänomen“ zu nutzen, wie folgendes Beispiel zeigt:

Angenommen Ihnen sind zwei kleine Verkaufsfilialen unterstellt mit insgesamt sechs Verkäufern – Verkäufer 1,2 und 3 in Filiale A und Verkäufer 4,5 und 6 in Filiale B. Verkäufer 1 verkauft im Durchschnitt ein Auto pro Monat, Verkäufer 2 zwei Autos pro Monat und so weiter bis zum Starverkäufer 6, der sechs Autos pro Monat verkauft. Wie sie leicht nachrechnen können, beträgt der durchschnittliche Umsatz pro Verkäufer in Filiale A zwei Autos und in Filiale B 5 Autos. Nun transferieren sie Verkäufer 4 von Filiale B in die Filiale A. Was geschieht? Der durchschnittliche Umsatz pro Verkäufer ist in Filiale A von 2 Stück auf 2,5 Stück und in Filiale B von bisher 5 auf nunmehr 5,5 Stück gestiegen. Dabei wurde kein Wagen mehr als bisher verkauft. (DIE ZEIT 10/2012)

Das sind also Risiken solcher Systeme und diese können beträchtlich sein. Lassen sie sich vermeiden? Meine Antwort dazu heißt: Nein, sie lassen sich nicht vermeiden, sie lassen sich nur einschränken und dies, indem man a) die Indikatoren sorgsam auswählt und – wichtiger noch – b) die Leistungslohnsysteme ständig auf ihre Effekte und die nicht intendierten Folgen hin überprüft und entsprechend korrigiert. Es müssen lernende Systeme sein und die Akteure müssen zur Korrektur ihres Handelns bereit sein. Solche Korrekturen erfolgen allerdings oft nicht oder erst, wenn das Kind schon im Brunnen liegt. Sieht man sich die Geschichte der Leistungsentlohnung an, dann lässt sie sich auch als eine der nicht intendierten Nebenfolgen beschreiben, bei denen die ursprünglichen Intentionen der jeweiligen Systeme aufgrund einseitiger Vorgaben, opportunistischen Handelns der Akteure, Vernutzung der Motivationswirkung oder tariflicher sowie betrieblicher Regulierung in ihrer Steuerungsfunktion ausgehebelt oder auch in ihrer Differenzierungsfunktion stillgelegt wurden. Dem Glauben an die nutzbringende Wirkung der Leistungsentlohnung konnte dies indes dauerhaft nichts anhaben. Dazu ist die Leistungsentlohnung viel zu eng mit der Basisideologie des Leistungsprinzips verwoben. Es scheitern immer wieder die Formen der Leistungsentlohnung, der Grundsatz darf es nicht.

In der einschlägigen Literatur wird ein zweiter Einwand gegen die Messbarkeit von Leistung vorgetragen. Die Arbeitsleistung, so wird argumentiert, hänge von einer kaum überschaubaren Vielzahl von Faktoren ab, etwa von den Fähigkeit und Fertigkeit der Arbeitnehmer, der Motivation und Leistungsbereitschaft, dem Gesundheitszustand, der Zusammenarbeit zwischen den Bereichen und der Kollegen oder der Technik und Arbeitsmethode (Breisig 2003, S. 107. Deshalb sei Leistung nicht gleich Leistung und deren Messung erbringe fiktionale Ergebnisse. Hartmut Klein-Schneider (1999, S.39) argumentiert ähnlich. Bei ihm heißt es:

„Die durch Messung, Zählung und Buchführung erhaltenen Kennzahlen für Leistung und Erfolg sagen nichts über die Voraussetzungen, unter denen sie erzielt bzw. gemessen wurden. Sie hellen nicht die tatsächlichen Leistungsvoraussetzungen, die Günstigkeit nicht beeinflussbarer Rahmenbedingungen oder Veränderungen zukünftiger Leistungs- und Erfolgsvoraussetzungen auf.“

Das Argument, das Messen von Leistung sage nichts über die Voraussetzungen aus, unter denen die Leistung erbracht wird, ist zwar richtig, es spricht jedoch nicht grundsätzlich gegen die Messbarkeit von Leistung. Denn auch die Bedingungen der Leistungserbringung können, ja sie sollten sogar zwingend erfasst werden. Eine methodisch korrekte Datenermittlung durch die Zeitwirtschaft hat das auch immer getan und tut das nach wie vor. Im klassischen Leistungslohn, also im Akkord und beim Prämienlohn, ist dies immer geschehen. Genau dies war die Grundlage dafür, die Lohn-Leistungs-Relation reklamier- und streitbar zu machen.

6. Wohin hat sich der Leistungsbegriff entwickelt und was bedeutet dies für die Messbarkeit von Leistung

Auf Basis einer in der M+E-Industrie, im Bankensektor sowie in der Textil- und Bekleidungsindustrie durchgeführten Studie zur Entwicklung der Leistungsentlohnung konstatierte ich vor mehr als zehn Jahren hinsichtlich des Leistungsbegriffs eine Doppelbewegung in Richtung einer „Subjektivierung“ einerseits und einer „Finalisierung“ oder „Vermarktlichung“ andererseits (Bahnmüller 2001). „Subjektivierung“ meint dabei den Einsatz von verhaltens-, eigenschafts- bzw. persönlichkeitsbezogenen Merkmalen, die auf nicht-fachliche Kompetenzen abzielen. Dazu zählen z.B. Kommunikationsfähigkeit, Sozialkompetenz, Initiative, Flexibilität, Belastbarkeit, Improvisationsgeschick, alles Fähigkeiten, die dem Steuerungstypus der diskursiven Koordinierung Rechnung tragen und die geeignet sind, die nicht oder nur mit hohem Aufwand zu füllende Lücken der betrieblichen Arbeits- und Prozessplanung durch Eigeninitiative und Selbstoptimierung zu schließen. Die Unternehmen verzichten dabei auf direkte bürokratische Kontrolle, sondern sie setzen auf Kontextsteuerung und auf die Optimierung des Arbeitshandelns durch die Subjekte selbst. Die zweite Bewegungsrichtung, die ich damals ausmachte, war die einer „Finalisierung“ oder „Vermarktlichung“ von Leistung. Leistung, so formulierte ich damals, wird zunehmend vom Ende der betrieblichen Prozesskette her definiert, also vom Markt bzw. Markterfolg. „Als Leistung gilt das, was der Markt als solche anerkennt, also das marktbeurteilte Ergebnis des betrieblichen Arbeitsprozesses“ (Bahnmüller 2001, S.165). Damit verändert sich der Leistungsbegriff nachhaltig. Leistung und Erfolg werden damit in Eins gesetzt, es zählt das wirtschaftliche Ergebnis, nicht der Aufwand und der Einsatz.

Die „Finalisierung“ zeigt sich in der Entlohnung in zweifacher Weise: (1) Durch die Integration markt-, rendite- oder ertragsorientierter Größen in bereits existierende Leistungslohnsysteme, etwa in Prämiensysteme, in Zielvereinbarungen aber auch in Beurteilungssysteme; (2) durch die Einführung Gewinnbeteiligungsmodellen, die am Unternehmenserfolg hängen. Die Zielsetzungen sind in beiden Fällen dieselben: aus Marktrisiken sollen Verdienstrisiken gemacht und die abhängig Beschäftigten so sozialisiert werden, dass ihnen die Zwänge des Marktes nicht mehr äußerlich sind. Aus den Lohnabhängigen, den „natürlichen“ Gegenspielern des Kapitals, sollen nicht nur Mitspieler, sondern, wie Voß (2001) es formuliert hat, „leibhaftige Zwillinge“ werden.

Der Umbau des Leistungsbegriffs in diese beiden Richtungen wurde zwischenzeitlich von einer ganzen Reihe von Autoren bestätigt (Bender 2001; Menz 2001; Voswinkel 2010, Kratzer 2009, Kratzer/Nieß 2010). Wie immer der neue Leistungsbegriff titulierte wird, ob man wie Gerd Bender (2002, S. 28) von einem „funktionalen Leistungsbegriff“ spricht oder wie Stefan Voswinkel (2010) von einer „postindustriellen Leistungssteuerung“, die „Subjektivierung“ und die „Finalisierung“ bzw. „Vermarktlichung“ werden durchweg als die wesentlichsten Veränderung im Leistungsverständnis beschrieben.

Was bedeuten die Entwicklungen im Leistungsverständnis für das Messen und die Messbarkeit von Leistung?

Die „Subjektivierung“ von Leistung setzt der Messbarkeit Grenzen. Einsatzbereitschaft, Problemlösungskompetenz, Kooperationsfähigkeit hat mit Potentialen und mit Fähigkeiten zu tun, die kaum messbar sind. Sie werden auch meist nicht gemessen. Die der „Subjektivierung“ von Leistung entsprechende Methode der Leistungsermittlung ist das „Beurteilen“. Bei der Gegenbewegung, der „Finalisierung“ oder „Vermarktlichung“ von Leistung sieht das anders aus. Der Erfolg am Markt lässt sich messen und er wird gemessen. Hier stellt sich nicht die Frage der Messbarkeit, sondern a) die der Beeinflussbarkeit und b), ob die eingesetzten Kennziffern wirklich messen, was sie zu messen beanspruchen: den (langfristigen) wirtschaftlichen Erfolg abzubilden. In welchem Umfang betriebswirtschaftliche Kennziffern eingesetzt werden, lässt sich nur grob greifen, da es an entsprechenden Daten, vor allem an Zeitreihen mangelt. Unsere eigene Erhebung zeigt immerhin, dass bereits 1998/99 annähernd drei Viertel aller Betriebe in der M+E-Industrie sowie im Bankenbereich betriebswirtschaftliche Kennziffern bei der Leistungsentlohnung einsetzen. Wie hoch der Anteil der davon betroffenen Beschäftigten ist, kann jedoch nicht gesagt werden (siehe Tab. 3). Der Trend in diese Richtung scheint jedoch anzuhalten. Jedenfalls konstatieren Meine et al. (2006, S. 47) für die M+E-Industrie, dass die Bestrebungen der Vermarktlichung nicht nur der Entlohnung, sondern der Regulierung der Arbeitsbeziehungen generell „eher noch zuzunehmen“ scheinen.

Tabelle 3: Eingesetzte mess- oder zählbare Leistungskennziffern nach Branchen im Jahr 1998/99 (Managerbefragung; Angaben in Prozent)

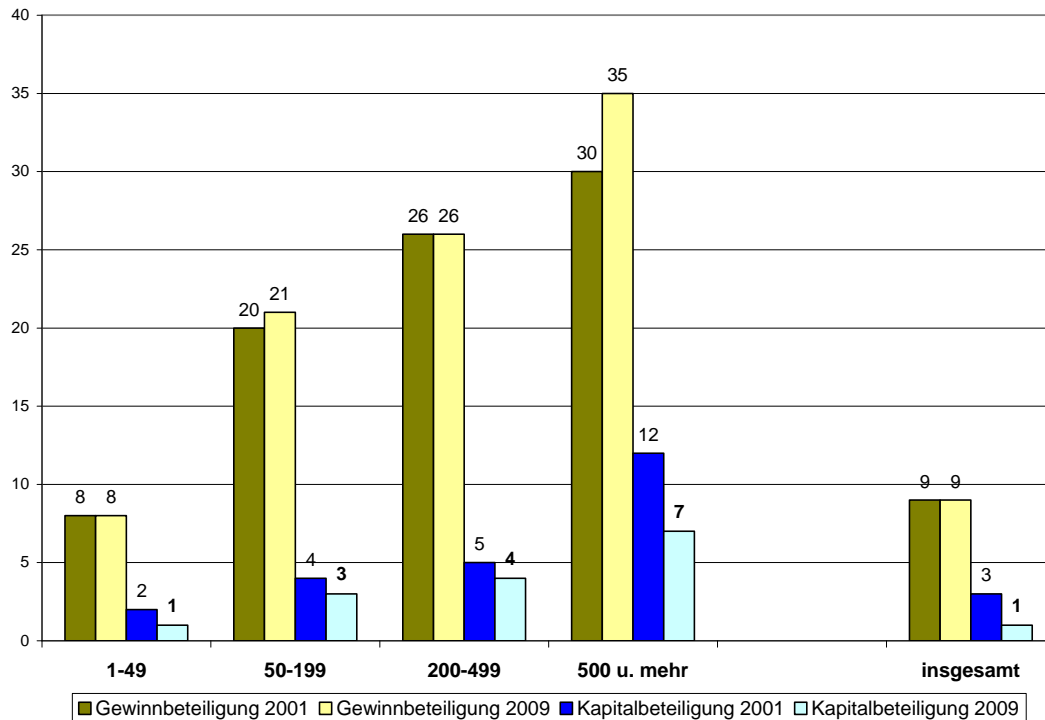
	M+E- Industrie	T+B- Industrie	Banken
Betriebswirtschaftliche Kennziffern	74	57	72
Mengenbezogene Kennziffern	54	73	80
Qualitätsbezogene Kennziffern	53	64	33
Auftragsbezogene Kennziffern	37	14	15

Quelle: Bahn Müller 2001

Besser erfasst ist die Verbreitung von Gewinnbeteiligungsmodellen, die allesamt auf gemessenen Werten basieren. Die Anzahl der Unternehmen, in denen es solche Modelle gibt, ist zwar mit 9% recht gering, in ihnen arbeiten jedoch zwei Drittel aller Beschäftigten (Bellmann/Moeller 2011). Die Quoten der Betriebe und der Beschäftigten, die an diesen Modellen partizipieren bzw. sie anwenden, sind seit 2001 weitge-

hend stabil. Insofern lässt sich für diesen Zeitraum keine Verstärkung des Trends zur „Vermarktlichung“ der Entlohnung durch Ausbreitung von Gewinnbeteiligungsmodellen ablesen. Die Zahlen des IAB sind allerdings insofern etwas verwirrend, als Möller (2001) zufolge 1998 bundesweit noch 5% der Betriebe eine Gewinn- oder Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter praktizierte. An diesen Modellen partizipierten zum damaligen Zeitpunkt lediglich 15% (West) bzw. 8,5% (Ost) der Beschäftigten.

Abbildung 1: Anteil der Betriebe mit Gewinn- und/oder Kapitalbeteiligung in Deutschland 2001 und 2009



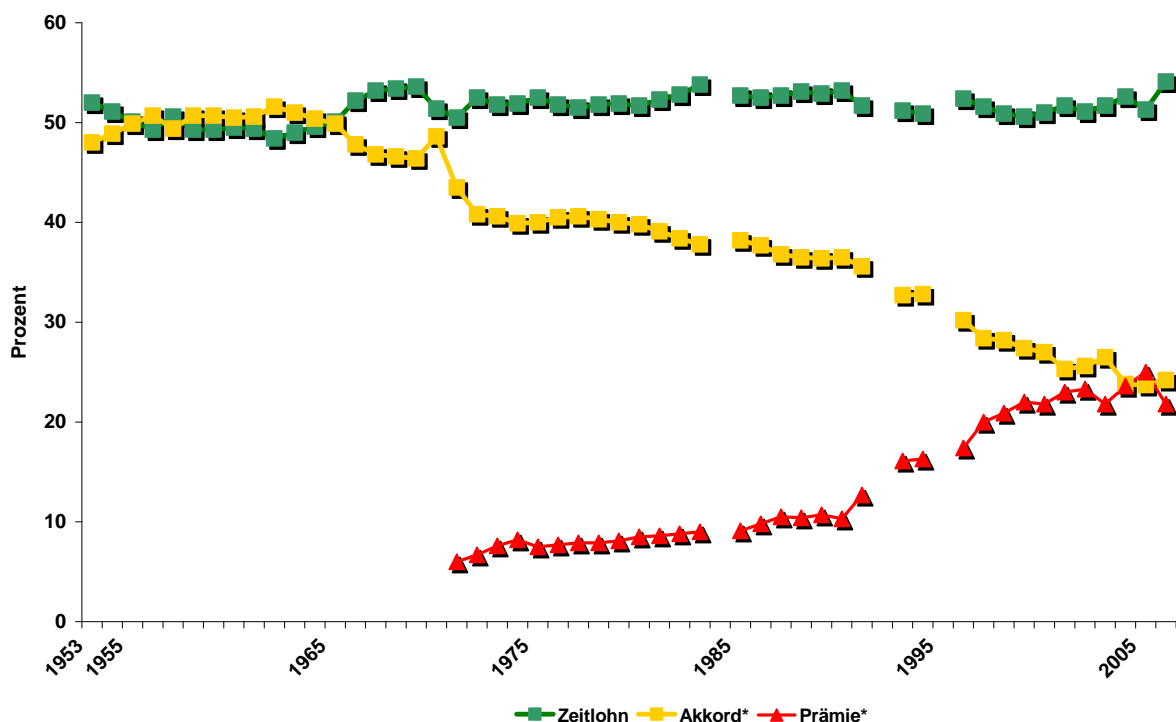
Quelle: IAB Betriebspanel

So markant die Veränderungen im Leistungsbegriff auch sind, über die Diskussion um die „Vermarktlichung“ und „Subjektivisierung“ der Entlohnung ist vielfach in den Hintergrund getreten, dass die „traditionellen“ Leistungsmerkmale wie Menge, Qualität oder das Verhältnis von Anwesenheitszeit zu Vorgabezeiten keineswegs ausgeblendet haben. Qualität, Effizienz der Aufgabenerfüllung, Flexibilität im Handeln, Kooperation sind für das Gros der Beschäftigten nach wie vor die wichtigsten Parameter, anhand derer ihre Leistung gemessen oder auch beurteilt wird. Das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (ISI) ermittelte z.B., dass 62% der Unternehmen, die Prämienlohnsysteme einsetzen, den Indikator Menge, 42% die Qualität des Arbeitsergebnisses und 42% das Verhältnis von Anwesenheitszeit zu Vorgabezeiten verwenden (Lay/Reinfurt 1999, S.7). Und auch meine eigene Untersuchung bestätigt deren anhaltende Bedeutung (siehe Tabelle 3). Es lohnt sich also weiterhin, sich mit ihnen zu beschäftigen.

7. Wo spielt das Messen und Zählen in der Leistungsentlohnung noch eine Rolle?

Das Messen und Zählen als konstitutive Komponente der Entlohnung hat seine traditionelle Hochburg in der industriellen Massenfertigung. Die entsprechende Lohnform ist, wie schon mehrfach erwähnt, der Akkord. Wir wissen nicht, wie hoch in der Gesamtwirtschaft der Anteil der Beschäftigten ist, die im Akkord arbeiten. Entsprechende Daten gibt es nur für wenige Branchen, etwa für die M+E-Industrie. Und dort zeigt sich: Im Akkord ist nur noch eine Minderheit der Arbeiter beschäftigt und der Trend ist seit Jahren rückläufig. Lag der Anteil der Akkordlöhner unter den Arbeitern bis in die 1960er Jahre noch bei ca. 50%, hat er sich bis 2005 halbiert. Parallel zum Abstieg des Akkords erfolgte allerdings der Aufstieg der Prämientlohnung. Beide Bewegungen kompensieren sich. Da im Prämienlohn auch gezählt und gemessen wird, lässt sich für die M+E-Industrie insofern sagen: Bei den Arbeitern ist der Anteil, bei dem (formal) das Messen und Zählen für die Leistungsentlohnung relevant ist, seit mehr als einem halben Jahrhundert annähernd stabil. Es gibt lediglich eine Verschiebung vom Akkord in Richtung Prämientlohnung (siehe Abb. 2).

Abbildung 2 Anteil der gewerblichen Arbeitnehmer nach Lohnformen in der Metall- und Elektroindustrie Westdeutschlands 1953 bis 2005 (Angaben in Prozent)



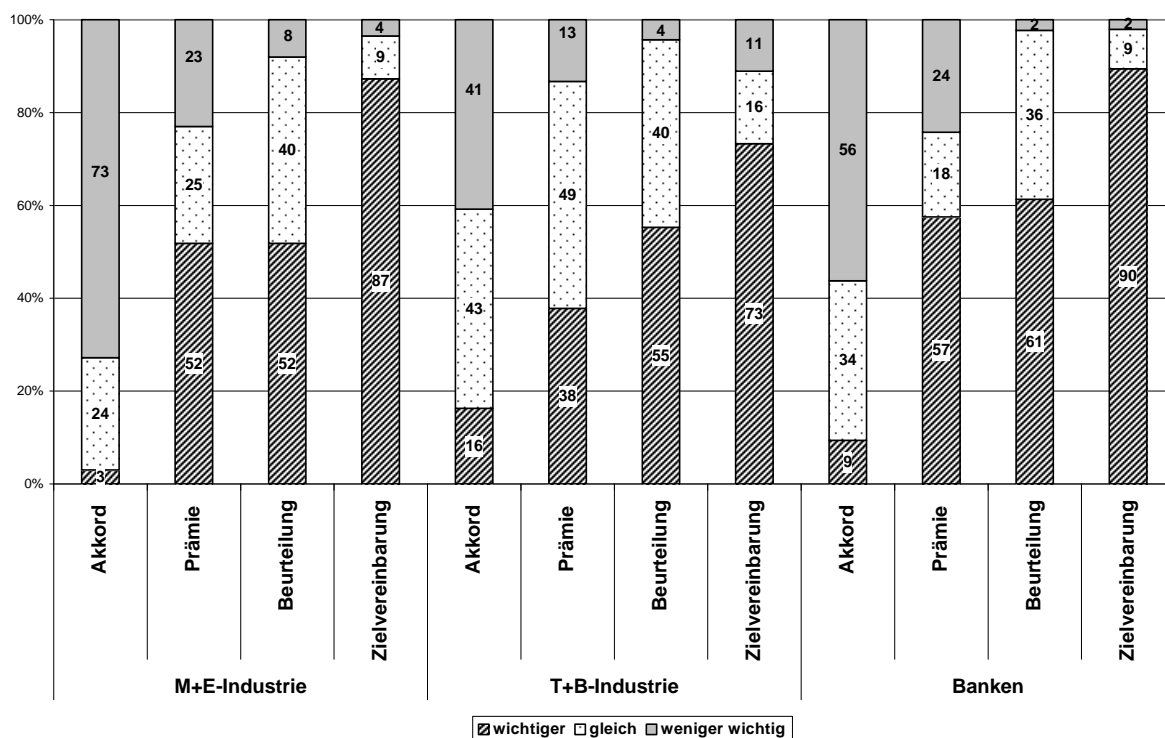
Quelle: Lohn- und Gehaltsstrukturerhebungen Gesamtmetall

Nun sind bekanntlich die Arbeiter nur ein Teil der Belegschaft, und dieser Teil wird immer kleiner. Bezogen auf die Gesamtwirtschaft stellen sie derzeit gerade einmal noch 28% aller Erwerbstätigen (9,8 Mio.). Die zahlenmäßig dominante Gruppe sind die Angestellten (22,5 Mio., Beamte 2 Mio.). Selbst in der M+E-Industrie überwiegt mittlerweile deren Anteil. Was bedeutet dies für die Leistungsentlohnung und speziell das Messen und Zählen?

Die Methode der Leistungsermittlung, die bei Angestellten traditionell eingesetzt wird, ist die Leistungsbeurteilung. In der M+E-Industrie wurde die Leistungszulage bei Angestellten vor ERA durchweg auf Basis der Methode „Beurteilen“ festgelegt. In Anschlag gebracht wurden und werden dabei Merkmale wie Arbeitsmenge, Arbeitsorgfalt, Arbeitseffizienz, Arbeitsqualität, Verantwortung, Kooperation oder Führungsverhalten. Gemessen wird also nicht, es wird beurteilt und wo beurteilt wird, sind die Mitbestimmungsmöglichkeiten des Betriebsrats über die abgeforderte Leistung bekanntermaßen am schwächsten.

Bieten Zielvereinbarungen hier nicht deutlich bessere Chancen, die abgeforderte Leistung auf ein angemessenes Maß zu begrenzen und die Leistungsbedingungen zum Thema zu machen? Immerhin soll es ja, nimmt man den Begriff wörtlich, um Vereinbarungen und nicht um Zielvorgaben gehen. Und die Vereinbarungen tragen zwei Unterschriften. Zielvereinbarungen galten jedenfalls im letzten Jahrzehnt als aufgehender Stern am Himmel der Leistungsentlohnung. Ihnen wurde eine große Zukunft vorausgesagt. Davon gingen auch die zur Jahrtausendwende von uns befragten Manager aus. In allen drei von uns untersuchten Branchen wurde der Methode „Zielvereinbarungen“ am häufigsten attestiert, sie würden wichtiger (siehe Abb. 3).

Abbildung 3: Welcher Methode der Leistungsmessung wurde zur Jahrtausendwende von Personalmanagern welche Prognose gegeben?

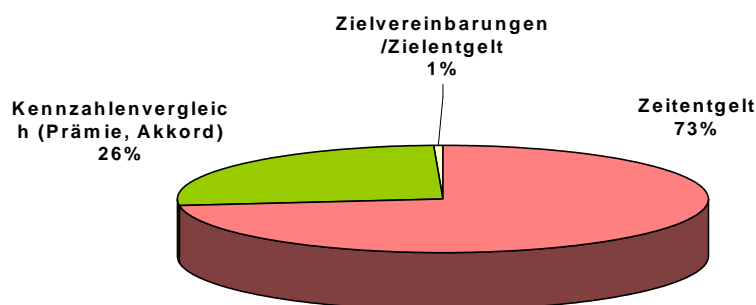


Quelle: FATK-Betriebsbefragung 1998/1999

Haben Zielvereinbarungen der Leistungsbeurteilung mittlerweile wirklich den Rang abgelaufen? Wieder einmal lassen sich wegen nicht vorhandener repräsentativer empirischer Daten keine Aussagen für die gesamte Wirtschaft machen. Die für einzelne Branchen vorliegenden Daten lassen jedoch den Schluss zu: Nein. In der Industrie sind Zielvereinbarungen nach wie vor auf über-/außertariflich Beschäftigte (ÜT/AT-Beschäftigte) bzw. auf Führungskräfte fokussiert, bei Tarifbeschäftigten spielen sie für die Leistungsentgeltfindung eine periphere Rolle.

Gesamtmetall ist einer der wenigen Arbeitgeberverbände, die regelmäßig Daten zur Entgeltstruktur erhebt und einige davon auch veröffentlicht. Wie sehen die Befunde aus? Die eindeutig dominante Methode der der Leistungsermittlung ist demnach die Beurteilung. Drei Viertel aller Beschäftigten der M+E-Industrie bekommen ein Zeitentgelt kombiniert mit einer über die Methode Beurteilen ermittelten Leistungszulage. Bei etwa einem Viertel der Beschäftigten wird die Methode „Kennzahlenvergleich“ angewandt. Zielvereinbarungen machen einen verschwindend geringen Prozentsatz von weniger als einem Prozent aus (Abb.4)

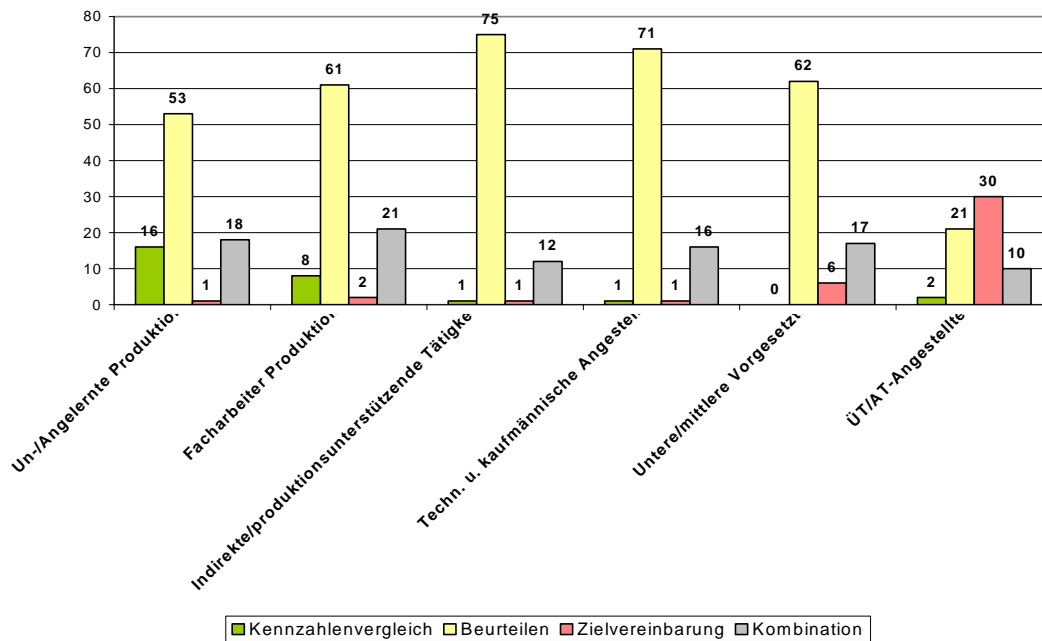
Abbildung 4: Arbeitnehmerstruktur in der M+E-Industrie nach Entlohnungsformen im Jahr 2010



Quelle: Gesamtmetall

Eine von uns im Jahr 2008 durchgeführte Befragung von Betriebsräten der M+E-Industrie in Baden-Württemberg bestätigt dieses Bild. Zielvereinbarungen haben demnach in dieser Branche vor allem im ÜT/AT-Bereich eine relevante Bedeutung. 30% aller Betriebsräte mit eingeführtem ERA geben an, diese Methode würde bei ÜT/AT-Beschäftigten angewandt. Für die Gruppe der Vorgesetzten liegt die Quote bei 6%, für die sonstigen Tarifbeschäftigten in den direkten und indirekten Bereichen bei der auch von Gesamtmetall ausgewiesenen Quote von 1%.

Abbildung 7: Methoden der Ermittlung des Leistungsentgelts in der M+E-Industrie Baden-Württemberg 2007 (Befragung Betriebsräte, Angaben in Prozent)

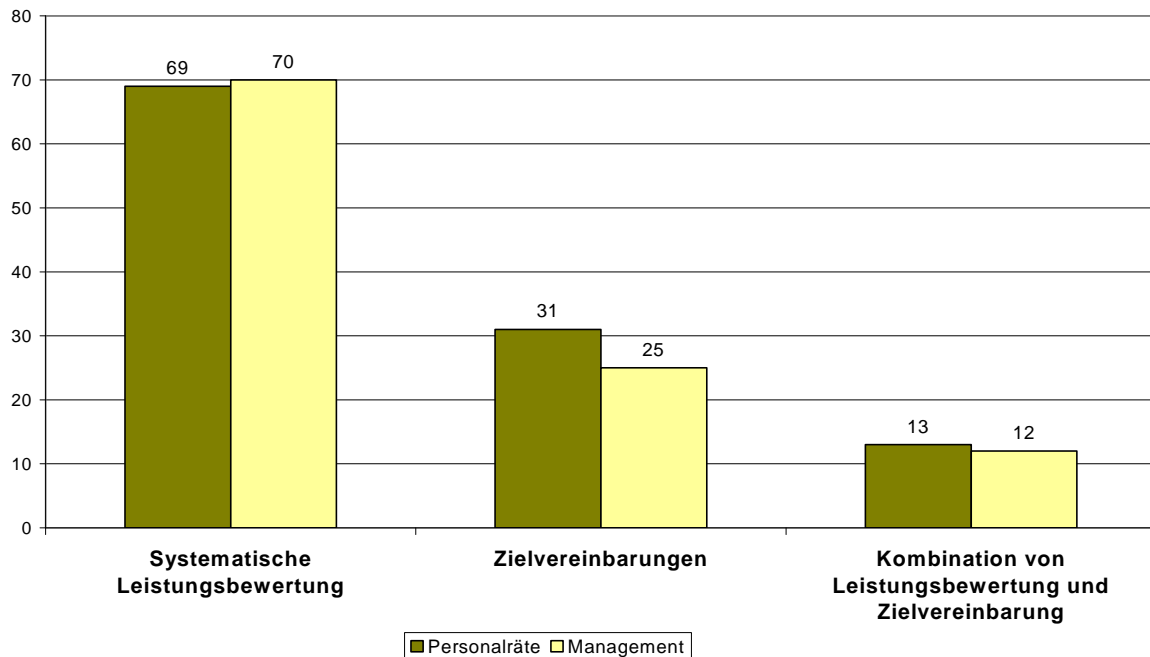


Quelle: Bahnmüller/Schmidt 2009

Und wie sieht es im Dienstleistungssektor aus? Im privaten Bankensektor scheinen Breisig et al. (2011) zufolge entgeltwirksame Zielvereinbarungen im Vertrieb die Regel zu sein, in den Back-Office-Bereichen sind sie dagegen kaum zu finden. Konkrete Zahlen liegen nicht vor. Im öffentlichen Dienst wurde mit dem TVöD im Jahr 2006 ein Leistungsentgelt eingeführt, das wahlweise auf Basis von Zielvereinbarungen oder einer systematischen Leistungsbeurteilung ermittelt werden kann. Auch eine Kombination der Methoden ist möglich. Auf der Ebene der Länder wurden die Tarifregelungen zur Leistungsentlohnung zum Teil wieder rückgängig gemacht (Die Verkürzung, auf Bundes- und Kommunalebene sind sie weiterhin in Kraft. Die Gewerkschaft Verdi hat von Beginn an die Methode Zielvereinbarungen massiv gefördert. Im Ergebnis sind Zielvereinbarungen dort auch erheblich weiter verbreitet als in der M+E-Industrie. Allerdings dominiert auch hier die Methode Leistungsbeurteilung.¹

¹ Die Regelungen zu Stufenaufstiegen (§ 18) und zur Gewährung von Leistungszulagen/-prämien (§ 40) sind weiterhin gültig

Abbildung 6: Überwiegend bzw. ausschließlich angewandte Methoden der Ermittlung des Leistungsentgelts in den Kommunen und in Landkreisen



Quelle: F.A.T.K'-Kommunalbefragung 2010

8. Hat das Messen und Zählen in der Leistungsentlohnung ausgedient?

Wenn die Akkordentlohnung stetig an Bedeutung verliert, die Prämienentlohnung in den ehemaligen Arbeiterbereichen zwar deren Verluste kompensiert, der Anteil der im Prämienlohn arbeitenden gleichwohl immer kleiner wird, wenn Kennzahlenvergleiche in den indirekten Bereichen nicht Fuß fassen und Zielvereinbarungen der Methode Beurteilen nicht den Rang ablaufen, lässt sich daraus dann nicht der Schluss ziehen, dass Messen und Zählen oder generell die Datenermittlung für die Leistungsentlohnung ausgedient haben?

Eine Antwort darauf ist nicht einfach zu geben, weil es zwei gegenläufige Bewegungen gibt. Zum einen erfolgt die Leistungsentlohnung (anders als die am Unternehmenserfolg ansetzenden Gewinnbeteiligungsmodelle und die Erfolgsboni) in der Tat immer seltener auf Basis einer systematischen und methodischen Datenermittlung. Über Jahre hinweg wurde in Unternehmen mit Einzel- und Kleinserienfertigung vielfach auf eine methodische Datenermittlung aufgrund des (zu) hohen Aufwands, des Variantenreichtums der Produkte und des raschen Wechsels ganz verzichtet. Zeiten wurden geschätzt oder einfach nur gesetzt. Auch in der Großserienfertigung wurden die Zeiten bei neuen Produkten oft nicht mehr methodisch ermittelt, sondern vereinbart oder auch einseitig gesetzt. Leistungsvorgaben und Ziele orientierten sich an Kostenzielen, Benchmarks oder Kundenterminen. Diese Art, Leistungsvorgaben zu begründen, wurde immer relevanter und sie ist auch heute vielfach noch die entscheidende. Insofern ist Ehscheid et al. (2006, S. 320) zuzustimmen, wenn sie konstatieren, dass Leistungsvorgaben immer seltener von ‚unten‘, also von den Arbeitsbedingungen her bemessen, sondern von ‚oben‘ über Kostenziele, Benchmarks usw. heruntergebrochen werden. Diese Entwicklung fand ihren Niederschlag im Nieder-

gang der Zeitwirtschaft in vielen Unternehmen. Die entsprechenden Abteilungen wurden ausgedünnt, teilweise sogar ganz aufgelöst.

Parallel hierzu gab es jedoch auch eine ganz andere Entwicklung, nämlich die zeit- und kostenwirtschaftliche Durchdringung nahezu aller Bereiche der Unternehmen durch ein umfassendes Controlling sowie das Eindringen der Zeitwirtschaft just in die Bereiche, die ihr bislang nicht zugänglich erscheinen: die Kleinserien- und Einzelfertigung sowie die Dienstleistungsarbeit. Die Kleinserien- und Einzelfertigung werden mit sich ausbreitenden „Ganzheitlichen Produktionssystemen“ (GPS) neu ins Visier genommen. Deren Zielsetzung ist es, dem Flussprinzip auch dort zum Durchbruch zu verhelfen, wo es bisher nicht möglich schien (One-Piece-Flow). Hierzu wird der gesamte Arbeitsprozess durchforstet und mit dem Ziel neu strukturiert, ihn transparenter, einfacher und stabiler zu machen. Freiheitsgrade in der Arbeit werden dabei rigide beschnitten, Regeln des Arbeitens detailliert vorgeschrieben, Arbeitsprozesse standardisiert, die Zeiten für die einzelnen Arbeitsschritte genau vorgegeben. Das Motto heißt: Flexible Standardisierung. Die Zeiten werden dabei oft nicht vor Ort ermittelt, sondern Planzeitkatalogen entnommen. Systeme vorbestimmter Zeiten, insbesondere MTM (Methods Time Measurement), finden wieder zunehmend Verbreitung. Ging man bis vor wenigen Jahren noch davon aus, sie hätten nur dort eine Chance, wo Tätigkeiten gleichartig, abgrenzbar und regelmäßig wiederkehrend sind, wird man zwischenzeitlich eines besseren belehrt. MTM soll nun in der Kleinserien-, ja in der Einzelfertigung anwendbar sein und auch die Büroarbeit ist im Visier.

Kann das funktionieren? Lassen sich Arbeiten, die für das Unkalkulierbare und Neue zuständig sind, kalkulierbar machen? Es ist ein alter Streit, der nun in eine neue Runde geht. Man kann skeptisch bleiben, aber der Versuch wird gemacht und es wäre fahrlässig, diese Versuche nicht kritisch zu begleiten.

Dazu gehört auch zu prüfen, ob sich die zur Planung, Steuerung und Kalkulation genutzten Daten nicht zur Ermittlung des Leistungsentgelts verwenden lassen, um einen Fuß in die Aushandlung der Leistungsvorgaben zu bekommen. Meist geschieht dies nämlich nicht. Die Datenermittlung und die Leistungsentlohnung sind zumeist entkoppelt. Widerstände, beides miteinander zu verknüpfen, gibt es auf Arbeitgeber- wie auf Arbeitnehmerseite. Die einen fürchten, die Vorteile der Entkoppelung zu verlieren, die im geringen Systemaufwand und in der „Grenzenlosigkeit“ der Leistungsanforderungen liegen, die anderen befürchten eine Intensivierung der Leistungskontrolle und Leistungsverdichtung. So spielen sich beide in die Hände mit problematischen Effekten für die Kontrolle der Leistungsverausgabung und der Leistungsbedingungen.

Die IG Metall, die mit ganzheitlichen Produktionssystemen und Systemen vorbestimmter Zeiten bisher die meisten Erfahrungen hat, beantwortet die Frage, ob MTM oder anderweitig ermittelte Plandaten zur Leistungsentlohnung genutzt werden sollen, in der Tendenz positiv. Aus ihrer Sicht wird eine methodische Datenermittlung „mehr und mehr zu einem Schutzinstrument, das helfen kann, akzeptable Leistungsstandards gegen das Marktdiktat zu sichern“ (Ehlscheid et al. 2006, S. 320.). Auch MTM wird nicht grundsätzlich abgelehnt, insbesondere dann nicht, wenn MTM-Zeiten zur Grundlage einer betrieblich vereinbarten Standardleistung gemacht werden, sie eine Leistungsobergrenze darstellen und Erholzeiten sowie persönliche Verteilzeiten

hinzukommen. Es kommt also darauf an, ob eine systematische Datenermittlung und auch Planzeitsysteme nicht zu einem Mittel gemacht werden können, akzeptable Leistungsbedingungen durchzusetzen.

9. Fazit

Zusammenfassend möchte ich dreierlei festhalten:

(1) Im Umgang mit Leistungsentgeltsystemen sind aus gewerkschaftlicher Perspektive dreierlei Ziele von Belang: (1) die Begrenzung der Leistungsverausgabung und die Kontrolle der Lohn-Leistungs-Relation, (2) die Sicherung zusätzlicher Verdienstchancen und (3) die Herstellung von Objektivität und Verteilungsgerechtigkeit. Der Anspruch an Objektivität und Verteilungsgerechtigkeit ist umso höher, je stärker der Lohnanreiz ist, je mehr Geld also zu „verdienen“ ist. Umso größer ist allerdings auch die das Risiko der Demotivierung der Belegschaft. Je schwächer der Lohnanreiz, desto „gröber“ können die Verfahren sein und desto reduzierter sind die Objektivitätserwartungen.

(2) Zu klären, ob via Leistungsentlohnung die Leistungsverausgabung besser kontrolliert und eine angemessene Lohn-Leistungs-Relation herzustellen ist, scheint mir derzeit einer der wichtigsten Aufgaben der Betriebsräte und der Gewerkschaften zu sein. Arbeitgeberseitig sind die „alten“ Lohn-Leistungs-Kompromisse schon seit geraumer Zeit aufgeklärt. Leistungsüberforderungen nehmen zu. Leistungspensen ergeben sich über vom Markt gesetzte Kosten- und Zeitvorgaben, aus Benchmarks oder aus Planzeiten ganzheitlicher Produktions- bzw. Arbeitssysteme. Eine systematische Datenermittlung „von unten“ könnte hier eventuell helfen, die Lohn-Leistungs-Relation kontrollierbar, reklamierbar und damit auch streitbar zu machen. Aber auch die Datenermittlung auf Shop-floor-Ebene, die vielfach mehr oder weniger beiläufig erfolgt, lohnt es sich zu prüfen, ob die erhobenen Daten, aus denen so oder so Zeit- oder Personvorgaben resultieren, nicht auch zur Kontrolle der Leistungsverausgabung und der Ermittlung des leistungsvariablen Entgeltanteils genutzt werden können. Daten werden heute mehr denn je erhoben. Zur Ermittlung des leistungsvariablen Entgeltanteils werden sie dagegen oft nicht herangezogen. Es dominiert das Beurteilen, nicht das Messen, weil ersteres billiger ist und eine „grenzenlose“ Leistungsabforderung leichter macht. Ob dem durch datengestützte Methoden in jedem Fall entgegen gewirkt werden kann, ist nicht sicher, es wäre jedoch leichtfertig, diese Chance zu vergeben.

(3) Es bleibt eine Fiktion zu meinen, mit dem Messen und Zählen von Leistung ließe sich „Objektivität“ und „Gerechtigkeit“ in der Leistungsentlohnung herstellen. Auch Zahlen sind „gestaltbar“ und sie führen keineswegs automatisch zu mehr Verteilungsgerechtigkeit. Wohin datenbasierte Leistungslohnsysteme im Extremfall führen können, haben jüngst die Bonussysteme von Bankern des Top-Managements gezeigt. Hier wird gezählt, gemessen und gerechnet, was das Zeug hält, mit ihnen eröffnen sich auch Verdienstchancen in nicht gekanntem Ausmaß und das Ergebnis in Sachen Verteilungsgerechtigkeit ist doch alles andere als akzeptabel.

Literatur

- Bahn Müller, R. /Schmidt, W. (2009): Riskante Modernisierung des Tarifsystems. Die Reform der Entgeltrahmenabkommen am Beispiel der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs, Berlin.
- Bahn Müller, R. (2001) Stabilität und Wandel der Entlohnungsformen, München und Mering.
- Becker, F.G. (2003): Grundlagen betrieblicher Leistungsbeurteilung, Stuttgart.
- Bellmann, L./Moeller, I. (2011). Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung. Selbst die Finanzkrise sorgt nicht für stärkere Verbreitung. IAB-Kurzbericht 17.
- Bender, G. (2002): Entstandardisierte Formen der Leistungsbeurteilung – Ein Beispiel in vier Thesen. In: Sauer, D. (Hrsg.): Dienst – Leistung(s) – Arbeit. Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen. München, S. 21-34.
- Breisig, T./König, S./Rehling, M./ Ebeling, M. (2011)"Sie müssen es nicht verstehen, Sie müssen es nur verkaufen!": Vertriebssteuerung in Banken, Berlin.
- Breisig, T. (2003): Entgelt nach Leistung und Erfolg, Grundlagen moderner Entlohnungssysteme, Ffm.
- Deutschmann, Chr. (2008): die Finanzmärkte und die Mittelschichten. Der kollektive Budenbrooks-Effekt. In Leviathan Jg 36, Heft 4, S 501-517.
- Detje, R./Menz, M./Nies, S./Sauer, D. (2011): Krise ohne Konflikt? Interessen und Handlungsorientierungen im Betrieb – die Sicht von Betroffenen, Hamburg.
- Dörre, K./Holst, H./Matuschek, I. (2011): Der Shareholder Value ist tot, es lebe die Maximalrendite. In: Schröder, L./Turban, H. (Hrsg.): Gute Arbeit. Folgen der Krise – Arbeitsintensivierung – Restrukturierung, Frankfurt/Main, S. 80-95.
- Ehlscheid, Chr./Meine, H./Ohl, K. (Hrsg.)(2006): Arbeit, Entgelt, Leistung. Tarifierung im Betrieb, 4. Auflage, Frankfurt/Main.
- Faust, M./Bahn Müller, R./Fisecker, Chr. (2011): Das kapitalmarktorientierte Unternehmen. Externe Erwartungen, Unternehmenspolitik, Personalwesen und Mitbestimmung, Berlin.
- Kratzer, N./; Nies, S. (2010): Leistungsentgelt als Instrument von Leistungs politik? In: G. Sterkel; P. Ganser; J. Wiedemuth (Hrsg.): Leistungs politik: neu denken. Erfahrungen - Stellschrauben - Strategien, Hamburg, S. 40-57.
- Kratzer, N./Nies, S. (2009): Neue Leistungs politik bei Angestellten. ERA, Leistungssteuerung, Leistungsentgelt, Berlin.
- Meine, H./Ohl, K./Rohnert, R. (Hrsg.) (2011): Handbuch Arbeit, Entgelt, Leistung. Entgelt-rahmentarifverträge im Betrieb, 5. Auflage, Frankfurt/Main.
- Menz, Wolfgang; Siegel, Tilla (2001): Markt statt Normalleistung - Denkmuster der Leistungs(lohn) politik im Wandel. In: Christoph Ehlscheid; Horst Mathes; Manfred Scherbaum (Hrsg.): „Das regelt schon der Markt!“ - Marktsteuerung und Alternativkonzepte in der Leistungs- und Arbeitszeit politik, VSA, Hamburg, S. 133-152.
- Möller, I. (2001) Mitarbeiterbeteiligung. Ein Weg zu höherer Produktivität. In: IAB Kurzbericht, Ausgabe 9.
- Offe, C. (1970): Leistungsprinzip und industrielle Arbeit. Mechanismen der Statusverteilung in Arbeitsorganisationen der industriellen „Leistungsgesellschaft“. Frankfurt/M.: Europäische Verlagsanstalt, 1970
- Polzer (1995): Einführung neuer Entgeltsysteme – der Kompromiss über die Leistung! In: Eckardstein, Dudo von/Janes, Alfred (Hrsg.): Neue Wege in der Lohnfindung für die Industrie, Wien, S. 148-170):
- Schettgen, P. (1996): Arbeit, Leistung, Lohn. Analyse- und Bewertungsmethoden aus sozio-ökonomischer Perspektive, Stuttgart.
- Schmidt, W./Müller, A. (2012): Leistungsentgelt in den Kommunen. Bundesweite Erhebung zur Umsetzung § 18 TVöD-VKA. Erste Befunde, Tübingen.

- Voswinkel, S. (2010): Das Leistungsprinzip: Wandel und Kritik. In: Sterkel, G./Ganser, P./Wiedemuth, J (Hrsg.): Leistungspolitik: neu denken. Erfahrungen – Stellschrauben – Strategien, Hamburg, S. 20-39
- Voß, G. G. (2001). Arbeitskräfte zu Unternehmern! Neue Masken für ein altes Spiel. spw - Zeitschrift für sozialistische Politik und Wirtschaft.
- Windolf, P. (2006): Das Regime des Finanzmarkt-Kapitalismus. In: Mitbestimmung, Jg. 52, Heft 6, S.16-23.