

# Trends betrieblicher Entgelt- und Leistungsregulierung

Fragen der Entgeltgestaltung fristeten in der betrieblichen Arena bis Mitte der 90er Jahre ein eher randständiges Dasein. Nahezu unangekränkt von der schon zu Beginn der 80er Jahre konstatierten Krise des tayloristisch-fordistischen Produktions- und Rationalisierungsparadigmas, zeigten sich die dazugehörigen betrieblichen und tariflichen Entgeltregulierungen erstaunlich stabil. Jetzt scheint sich dies zu ändern.



Foto: GoodShoot

Seit einigen Jahren haben die Unternehmen das Thema Entgeltgestaltung wiederentdeckt. Da auf sektoraler Ebene die Ansätze einer Reform der Entgeltrahmenabkommen fast durchweg steckenblieben, sind die Unternehmen vermehrt dazu übergegangen, eigenständige betriebliche Lösungen zu entwickeln. Die Veränderungsdynamik ist zwar nach wie vor begrenzt, und die ins Visier genommenen Entgeltkomponenten sind wie die eingeschlagenen Lösungswege unterschiedlich. Gleichwohl hat sich ihre Neugestaltung in einem relevanten Teil der Unternehmen zu einem eigenständigen, von technisch-organisatorischen Rationalisierungsprojekten teilweise auch abgekoppelten Politikfeld des Managements entwickelt.

Wie hoch die Dynamik ist und welche Trends sich dabei abzeichnen, läßt sich auf der Basis amtlicher Statistikdaten nicht beantworten.

Die wenigen tauglichen Daten, etwa zur Entwicklung der Entgeltformen (Zeitlohn, Akkord, Prämie), vermitteln zudem den Eindruck, als habe sich in den Unternehmen bei der Entgeltgestaltung kaum etwas bewegt. Etwas anders sieht es aus, wenn wir die – allerdings nur für die Metallindustrie – verfügbaren Daten der Effektivlohnstatistik der Arbeitgeberverbände zu Rate ziehen. Danach zeigen sich in den 90er Jahren interessante Verschiebungen zwischen den Lohnformen: Der Anteil der im Zeitlohn beschäftigten gewerblichen Arbeitnehmer bleibt stabil (zirka 50 Prozent), die Akkordentlohnung verliert weiter an Bedeutung und sinkt auf einen Anteil von 28 Prozent, während die Quote der im Prämienlohn Bezahlten sich von zehn Prozent im Jahr 1990 auf 20 Prozent im Jahr 1997 verdoppelt hat. Ein erstes Indiz, daß in den 90er Jahren die

betriebliche Lohngestaltung zumindest in Teilen in Bewegung gekommen sein könnte.

Das bestätigen im Grundsatz auch unsere eigenen Befunde, die wir im Rahmen einer von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Untersuchung zur Entwicklung der betrieblichen Entgelt- und Leistungsregulierung gewonnen haben.<sup>1</sup> Aller- b

<sup>1</sup> Die hier präsentierten Ergebnisse basieren auf einer schriftlichen postalischen Befragung von Personalverantwortlichen und Betriebsräten in Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie und der Textilindustrie sowie im Bankensektor. Die Erhebung wurde im Herbst vorigen Jahres durchgeführt. Angeschrieben wurden 5 000 Unternehmen in diesen Branchen. Die um Fehlläufer bereinigte Rücklaufquote bei den Managern lag bei zehn Prozent (N = 421), bei den Betriebsräten, bezogen auf die Grundgesamtheit, bei knapp sechs Prozent (N = 228); bezogen auf die ermittelte Zahl von Unternehmen mit Betriebsrat bei 12 Prozent.

Von

Reinhard Bahn Müller.

Dr. Bahn Müller ist Geschäftsführer des Forschungsinstituts für Arbeit, Technik und Kultur an der Universität Tübingen. Im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung untersuchte er „Die Entwicklung der betrieblichen Entgelt- und Leistungsregulierung“.



Foto: GoodShoot

b dings sind die betrieblichen Lohn- und Gehaltssysteme bisher offensichtlich nicht auf breiter Front verändert worden. Es ist eine Minderheit von zehn bis 20 Prozent der Unternehmen, die sich in den letzten Jahren darangemacht hat, die betrieblichen Entlohnungssysteme einer mehr oder weniger grundlegenden Novellierung zu unterziehen. Die Mehrheit kommt mit ihren Systemen entweder passabel zurecht oder wartet ab, welche Entwicklungen sich auf tariflicher Ebene ergeben. Für letzteres spricht, daß etwa für die Hälfte der von uns befragten Unternehmen die seit Jahren anstehende Reform der Entgeltraahmenabkommen „wichtig“ oder „sehr wichtig“ ist, während die andere Hälfte diese für „nicht“ oder „weniger wichtig“ hält.

Auch in einem relevanten Teil der Unternehmen, die bisher keine Aktivitäten zur Umgestaltung ihrer Entgeltsysteme unternommen haben, wird die Zukunftsfähigkeit der betrieblichen Regulierung von Lohn und Leistung bezweifelt. Danach gefragt, ob sie das in ihrem Betrieb angewandte Verfahren der Lohn- und Gehaltsfindung auch zukünftig prinzipiell für geeignet halten, ist jedenfalls nur etwa ein Drittel der Manager davon überzeugt, daß ihr System hierfür „voll geeignet“ ist. Ein ähnlich großer Prozentsatz hält die angewandten Verfahren nur für „teilweise geeignet“, und für weitere rund 20 Prozent ist es „überholt“. Die verschiedenen Komponenten des Lohnes/Gehaltes bzw. die darauf bezogenen betrieblichen Regelungen werden dabei unterschiedlich gewichtet. Die größten Bedenken richten sich auf die Zuschlagsregelungen (22 Prozent „überholt“, 24 Prozent „unklar“), gefolgt von den Regelungen zum Leistungsentgelt (20 Prozent „überholt“, 14 Prozent „unklar“) und zur Eingruppierung (16 Prozent „überholt“, sieben Prozent „unklar“). Die Betriebsräte beurteilen die Zukunftsfähigkeit der betrieblichen Entgeltsysteme durchweg kritischer. Diese Rangreihe – Zuschläge, Leistungsentgelt, Eingruppierung – signalisiert auch bereits die Prioritäten, die das Management beim Umbau der betrieblichen Entgeltstrukturen in den

letzten Jahren gesetzt hat und in Zukunft setzen will, wobei als zusätzliche Komponente mit relativ hoher Priorität noch die Gewinnbeteiligung hinzukommen dürfte.

## Veränderung der Eingruppierungspraxis

Der Bauplatz, auf dem bisher am wenigsten geschehen ist, sind offensichtlich die Eingruppierungssysteme. Nur wenige Unternehmen, nach unseren Erhebungen neun Prozent, haben hier in den letzten drei Jahren grundsätzliche Veränderungen vorgenommen. Am meisten hat sich noch in den Banken bewegt (15 Prozent), am wenigsten in den Textilunternehmen (sechs Prozent). Auch die Einführung einheitlicher Entgeltsysteme für Arbeiter und Angestellte ist bisher nur in einer Minderheit von Unternehmen realisiert. Nach Darstellung der Manager haben 17 Prozent der befragten Unternehmen (Metallindustrie 13, Textilindustrie neun, Banken 31 Prozent) ein gemeinsames Eingruppierungssystem für Arbeiter und Angestellte. Geplant ist deren Einführung lediglich bei weiteren drei Prozent.

Daß die Anpassung der Entgeltsysteme an die veränderten Tätigkeits- und Aufgabenzuschnitte gleichwohl ein Thema sein müßte, das es betrieblich anzupacken gilt, zeigt sich etwa daran, daß nach Meinung von knapp 30 Prozent der befragten Manager bestimmte Beschäftigtengruppen in ihrem Unternehmen falsch bewertet sind. Besonders ausgeprägt ist die Kritik in der Metall- und der Textilindustrie. Sie richtet sich auf die Verdienstabstände zwischen Arbeitern und Angestellten ebenso wie auf die Entgeltdifferenzierung innerhalb dieser Gruppen. Daraus wird allerdings in der Regel nicht der Schluß gezogen, das Eingruppierungssystem schnell und grundlegend zu überarbeiten. Die Systeme bleiben (vorläufig) im Grundsatz unverändert. Ob die Zurückhaltung der Unternehmen darauf zurückzuführen ist, daß dieses Feld wegen der aufwendigen Vorarbeiten und der Konflikthaftigkeit weiterhin den Tarifparteien vorbehalten wird, oder

ob hierfür andere Gründe maßgeblich sind, muß noch geklärt werden. Gegenwärtig jedenfalls halten sich die meisten betrieblichen Akteure noch zurück, und es bestehen gute Chancen, durch eine zügige Reform der Tarifverträge einem betrieblichen Wildwuchs vorzubeugen.

Was sich allerdings ändert bzw. bereits geändert hat, ist die Anwendung der tradierten Systeme und damit die Praxis der Eingruppierung. Wo dies der Fall war – immerhin in einem Drittel aller Unternehmen –, kam es in vielen Fällen zu einer Absenkung der Anfangsgehälter für Neueingestellte, zur niedrigeren Einstufung bestimmter Tätigkeiten, zur Abschaffung automatischer Höhergruppierungen oder deren Streckung, aber auch zu einer höheren Eingruppierung anderer Tätigkeiten oder zu schnelleren Höhergruppierungen. Von all diesen Maßnahmen waren die Angestellten in stärkerem Maße betroffen als die Arbeiter. Konflikte löste die veränderte Eingruppierungspraxis aber selten aus. Wenn es dazu kommt, dann am ehesten zwischen Betriebsrat und Management, nach Darstellung der Manager aber auch nur in fünf Prozent der Unternehmen „sehr häufig“ bzw. „häufig“, in 19 Prozent der Fälle „gelegentlich“, in drei Viertel der Unternehmen hingegen „selten“ oder „nie“. Eingruppierung scheint demnach, zumal in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit, kein Kristallisationspunkt betrieblicher Konflikte zu sein.

## Leistungsentlohnung

Mehr Bewegung zeigt sich auf dem Feld der betrieblichen Leistungsregulierung. Generell läßt sich sagen, daß die bisherigen Leistungskompromisse auf breiter Front ins Rutschen gekommen sind. Die neue Kompromißlinie reflektiert die machtpolitische Verschiebung zugunsten der Arbeitgeber, und sie heißt: Es muß intelligenter und härter gearbeitet werden. In keinem der befragten Unternehmen sind die Leistungsanforderungen in den letzten Jahren geringer geworden. Stabil blieb der Leistungskompromiß in den Arbeiterbereichen dem Ma-

nagement zufolge nur in 20 Prozent der Unternehmen, in den Angestelltenbereichen sogar nur in sechs Prozent. Die Erhöhung bzw. Optimierung der Leistungsnormen leistete – wiederum aus der Warte der Manager – in 66 Prozent der Unternehmen einen „sehr“ bzw. „relativ wichtigen“ Beitrag zur Verbesserung der Ertragslage.

Zu konstatieren ist als zweiter Generaltrend, daß der in den 80er Jahren vielfach schon totgesagte materielle Lohnanreiz eine neue Blüte erlebt. Festgeschriebene kollektive Leistungsentgeltanteile sollen wieder dynamisiert und individualisiert werden, und in Branchen, in denen eine Leistungsentlohnung in den Tarifverträgen bisher nicht vorgesehen ist (Banken, öffentlicher Dienst), ist man bereits dabei, diese „weißen Flecken“ für den Leistungslohn zu erschließen. Was bei den derzeit laufenden Gesprächen zur Reform der Entgeltrahmenabkommen noch auf der Agenda der zu regelnden Tatbestände steht, ist auf betrieblicher Ebene vielfach bereits vollzogen oder zumindest in Angriff genommen worden. Die Einführung bzw. Neugestaltung der Leistungsentlohnung ist zusammen mit den – teilweise auch an Leistung gekoppelten – Zulagen die wichtigste Baustelle der betrieblichen Entgeltpolitik. Doppelt so häufig wie beim System der Eingruppierung wurden in den letzten drei Jahren auf dem Feld der Leistungsentgeltgestaltung Veränderungen vorgenommen. Allerdings gilt auch hier: Aktiv war bisher nur eine Minderheit von Unternehmen – in der Metallindustrie 21, in der Textilindustrie 16 und im Bankgewerbe 14 Prozent der Unternehmen.

Der Fokus der leistungspolitischen Anstrengungen des Managements hat sich schon seit längerem von der Maximierung des individuellen Outputs auf die Optimierung des Gesamtsystems verlagert. Diese Entwicklung hat sich verstärkt. Es geht darum, das Leistungsverhalten des einzelnen so zu steuern, daß er die Leistungsziele des Teil- und des Gesamtsystems befördert. Dabei soll das individuelle Leistungsverhalten den rasch wechselnden betrieblichen Bedingungen und geschäftspoliti-

schen Vorgaben flexibel anpaßbar sein. Bezogen auf die Merkmale der Leistungsermittlung hat das zur Folge, daß die Leistungsbezugsgrößen ausdifferenziert werden, ihre Anwendung situativer erfolgt und sie zudem inhaltlich in zwei Richtungen umstrukturiert werden. Auf der einen Seite gewinnen verhaltensbezogene Merkmale wie Kooperations- und Improvisationsfähigkeit oder auch Sauberkeit am Arbeitsplatz an Bedeutung. Parallel (und nicht alternativ) dazu schieben sich bei den objektivierbaren Merkmalen betriebswirtschaftliche Meßzahlen wie Deckungsbeitrag, Produktivitätskennziffern, Marktausschöpfung etc. in den Vordergrund. Verbunden mit der Flexibilisierung, Ausdifferenzierung und inhaltlichen Umstrukturierung der Bezugsmerkmale der Leistungsermittlung ist die Abkehr von den „harten“, stark regulierten, und die Hinwendung zu den „weichen“, wenig oder gar nicht regulierten, Methoden. Die Akkordentlohnung, die schon seit längerem auf dem Rückzug ist, verliert weiter an Bedeutung; Prämienentlohnungssysteme, persönliche Beurteilungssysteme und Zielvereinbarungen gewinnen an Boden.

Vor allem Zielvereinbarungen stehen derzeit hoch im Kurs. Bei den gewerblichen Arbeitnehmern wird diese Methode, je nach Qualifikationsniveau, in zehn bis 20 Prozent der Unternehmen eingesetzt, bei den Angestellten in 40 und bei den Führungskräften in 67 Prozent der Fälle. Eine mehr oder weniger direkte Verknüpfung zwischen Zielvereinbarungen und Entlohnung gibt es dabei in zwei Drittel der Unternehmen, die mit diesem Instrument arbeiten. Auch wenn diese Zahlen vorsichtig interpretiert werden müssen, weil die unterschiedlichsten Verfahrensweisen mit dem Etikett „Zielvereinbarungen“ versehen werden, so überrascht doch die Größenordnung. Zielvereinbarungen scheinen am besten auf den Punkt zu bringen, worum es dem Management derzeit geht: bessere Steuerung des Leistungsverhaltens, schnelle Anpassung an wechselnde betriebliche Ge- **b**

2 Siehe hierzu auch den Beitrag von Matthias Müller in dieser Ausgabe, S. 26 ff.



Foto: GoodShoot

**b** gebenheiten, schwache Interventionsmöglichkeiten des Betriebsrates und nicht zuletzt Erhöhung der Legitimation des Leistungslohns durch Selbstverpflichtung der Beschäftigten auf die Leistungsziele.

Eingewoben in die Methode der Zielvereinbarungen ist der Trend zur dezentralen Aushandlung von Leistungszielen und Leistungskompromissen. Der Lohn-Leistungs-Konflikt wird immer häufiger vor Ort, zwischen den Beschäftigten und ihren unmittelbaren Vorgesetzten geregelt. Leistungskompromißbildung wird (wieder) zu einer – vielfach nicht sehr geliebten – Führungsaufgabe der Vorgesetzten. Zeitwirtschaft und Betriebsrat treten dort, wo sie bisher

das Sagen hatten, in die zweite Reihe. Erstere produziert das Datenrohmaterial für die dezentralisierten Verhandlungen, letzterer fungiert als Reklamationsinstanz bei Konflikten.

### Mehr ertragsabhängige Entgeltkomponenten

Eine weitere Tendenz, die sich in einigen Branchen beobachten läßt, ist die Umwandlung bisher fester und kollektiver Entgeltbestandteile (wie Berufs- oder Altersjahresstaffelungen, 13. bzw. 14. Monatsgehalt) in Lohnkomponenten, die entweder von der Leistung des einzelnen und/oder der Ertragssituation des Unternehmens abhängig gemacht werden. Generell geht es den Arbeitgebern darum, die Entwicklung und die Verteilung der betrieblichen Lohn- und Gehaltssumme wieder stärker unter Kontrolle zu bekommen. Der Ansatz: Das Gesamtvolumen des „leistungsabhängigen“ Teils der Lohn- und Gehaltssumme ist nicht mehr in Abhängigkeit vom Leistungsverhalten der Beschäftigten variabel, sondern fix bzw. von der Ertragssituation des Unternehmens abhängig. Offen ist, wie dieser Geldbetrag unter den Beschäftigten verteilt wird.

Besonderes Interesse an einer stärker ertragsabhängigen Gestaltung der Vergütung bzw. einzelner Entgeltkomponenten haben dabei einerseits Unternehmen, die sich in einer wirtschaftlich schwierigen Situation befinden und deshalb den Flexibilitätsspielraum (temporär) nach unten erweitern wollen. Das gilt etwa für die Textilindustrie. Dort wurde den Betriebsparteien bekanntermaßen durch die Tarifpartner unter anderem die Möglichkeit eingeräumt, die tarifvertraglich ausgehandelte Lohn- bzw. Gehaltserhöhung auszusetzen. Davon machen nach unseren Erhebungen auch knapp 30 Prozent der Unternehmen Gebrauch. Anders ist die Interessenlage in Unternehmen, die in den letzten Jahren eine gute Gewinnsituation verzeichnen konnten. Hier versucht das Management, den Unmut der Beschäftigten über das Mißverhältnis zwi-

schen starker Gewinnzunahme und stagnierenden bzw. allenfalls geringfügig wachsenden Realeinkommen durch das Ventil der Gewinnbeteiligung bzw. der Einführung ertragsabhängiger Zulagen oder Sonderzahlungen aufzufangen.

Als zusätzliches und auf Dauer gestelltes Element des betrieblichen Entgeltsystems ist die Koppelung von Komponenten der Löhne/Gehälter an die Gewinnentwicklung vor allem für solche Unternehmen von Interesse, die einerseits einer Shareholder-orientierten Unternehmenspolitik verpflichtet sind, andererseits sich von der bestehenden tariflichen bzw. betrieblichen Entgeltlinie nicht weiter entfernen wollen. Hier stellen Gewinnbeteiligungsmodelle bzw. ertragsabhängige Sonderzahlungen Lösungsmodelle dar, die Beschäftigten in die Unternehmensstrategie einzubinden, ohne den Unternehmen den lohnpolitischen Spielraum zu nehmen. Einbezogen in Gewinnbeteiligungsmodelle sind bisher allerdings vor allem das Topmanagement (in knapp der Hälfte der Unternehmen) und die Führungskräfte auf den darunterliegenden Ebenen (27 Prozent). Die Angestellten partizipieren in etwa 15 Prozent der Unternehmen an der Gewinnentwicklung, die gewerblichen Arbeitnehmer in knapp zehn Prozent. Eingeführt bzw. verändert haben ertragsabhängige Sonderzahlungen bzw. Gewinnbeteiligungsmodelle in den letzten drei Jahren etwa ein Viertel der untersuchten Unternehmen. Der Schwerpunkt liegt in der Metallindustrie und im Bankensektor.

Trotz der skizzierten Veränderungstendenzen fällt es derzeit noch schwer, ein einheitliches Muster des Umbaus der betrieblichen Entgeltsysteme festzustellen. Die Mehrheit der Unternehmen kommt mit ihren tradierten betrieblichen Entgeltsystemen offensichtlich passabel zurecht, und diejenigen, die sie verändert haben oder verändern wollen, verfolgen damit ganz unterschiedliche Ziele. Ein „onebestway“ postfordistischer Entgelt- und Leistungs politik ist nicht erkennbar. Die Welt der betrieblichen Entgelt- und Leistungsregulierung ist bunt, und sie wird es voraussichtlich auch bleiben. **c**