



Foto: David Aupperhofer

Verbetrieblichung der Lohnpolitik?

Die Spielräume für eine betriebliche Lohngestaltung haben sich verändert. Wie steht es um die Bedeutung der Tarifverträge für die tatsächliche Lohnfindung? Ein Überblick über die Entwicklung der betrieblichen Lohnpolitik in den 90er Jahren.

Von Reinhard Bahnmüller

Dr. Bahnmüller ist Geschäftsführer des Forschungsinstituts für Arbeit, Technik und Kultur (FATK) in Tübingen.

→ @ reinhard.bahnmueeller@uni-tuebingen.de

■ Bezogen auf die Gesamtwirtschaft stellen die tarifgebundenen Unternehmen mittlerweile weniger als die Hälfte der Betriebe (West 47 Prozent, Ost 26 Prozent). Tendenz rückläufig. Besser sieht es bezogen auf die Beschäftigten aus: Nach wie vor arbeiten im Westen knapp drei Viertel aller Beschäftigten in tarifgebundenen Unternehmen, in den neuen Bundesländern sind es noch 57 Prozent. Trotzdem gilt auch hier: Der Deckungsgrad nimmt ab, die weißen Flecken in der Tariflandschaft werden größer.

Diese Zahlen stellen aber nur die formelle Seite der Tarifbindung dar. Ob tarifgebundene Unternehmen die Tarifverträge einhalten, ist damit noch nicht gesagt. Umgekehrt ist aber auch zu klären, wie viele nicht tarifgebundene Unternehmen sich als Trittbrettfahrer des Tarifsystems betätigen, indem sie dessen Normen und Regeln übernehmen. Beides zusammen ergibt erst ein komplettes Bild, wie es um die faktische Prägekraft der Tarifverträge bestellt ist.

Wie häufig tarifgebundene Unternehmen von den Vorgaben der Tarifverträge abweichen, ist schwer zu erfassen. Arbeitgeber wie Betriebsräte hüllen sich gern in Schweigen und auch die Tarifparteien sind nicht sonderlich daran interessiert, Zahlen an die Öffentlichkeit zu bringen. Angewiesen ist man deshalb auf anonyme Befragungen der Betriebsparteien. Eine vom FATK 1998/99 in drei Branchen (Metallindustrie, Textil- und Bekleidungsindustrie, Bankgewerbe) durchgeführte Befragung von Managern und Betriebsräten ergab folgendes Bild:

■ Strikt eingehalten werden die tariflichen Vorgaben zur Entlohnung in gut der Hälfte der tarifgebundenen Unternehmen;
 ■ „Etwas“ abgewichen wird in etwas mehr als einem Drittel;
 ■ Zu „starken“ Abweichungen kommt es in rund 5 Prozent aller Unternehmen;
 ■ Nicht tarifgebundene Unternehmen betätigen sich in erheblichem Umfang als Trittbrettfahrer des Tarifsystems. Nach Darstellung der Manager weicht die Entlohnungspraxis in 13 Prozent der Fälle nicht und in 42 Prozent nur etwas von den Tarifnormen ab. Nur ein Viertel aller Manager (und ein Drittel der Betriebsräte) registrieren „starke“ Abweichungen. In welchem Umfang sich die nicht tarifgebundenen Unternehmen faktisch der Tarifverträge bedie-

Die FATK-Studie, der die Daten entnommen sind, erscheint demnächst im Rainer Hampp Verlag unter dem Titel „Stabilität und Wandel der Entlohnungsformen“.



→ nen, zeigt sich besonders deutlich an der Rolle der tariflichen Beispielkataloge, die als Orientierungsmittel für die betriebliche Entgeltfindung fungieren. Nicht weniger als 41 Prozent der nicht tarifgebundenen Unternehmen nutzen sie den Angaben der Manager zufolge als Hilfsmittel bei der Eingruppierung ihrer Beschäftigten, von den tarifgebundenen sind es erwartungsgemäß mehr, nämlich 85 Prozent.

Übertarifliche Entlohnung und Lohndrift

Übertarifliche Entgeltbestandteile stellen einen klassischen Puffer dar, der die Unternehmen in die Lage versetzt, kurzfristig und tarifkonform die Personalkosten an ihre wirtschaftliche Situation anzupassen. Von dieser Möglichkeit haben die Unter-

nehmen in konjunkturellen Schwächephasen schon immer Gebrauch gemacht. In Abschwungsphasen wurden Tariflohnsteigerungen mit übertariflichen Entgeltkomponenten verrechnet, in Aufschwungsphasen wurde das Polster wieder aufgebaut. Über die Jahre hinweg ergab sich so ein relativ stabiles Gleichgewicht zwischen Tarif- und Effektivlohnsteigerungen. In den 90er Jahren kippte die Situation. Die übertariflichen Entgeltbestandteile wurden ab- und kaum mehr aufgebaut, die Lohnspanne ging zurück, die Lohndrift wurde negativ. Ob sich der Trend wieder umkehrt, ist offen. Der Manövrierspielraum ist auf jeden Fall kleiner geworden, völlig verschwunden ist er aber nicht. Wie hoch der übertarifliche Entgeltanteil derzeit ist, lässt sich nur näherungsweise sagen. In der Metallindustrie dürfte er (mit starken regionalen Schwankungen) bei

Arbeitern acht und bei Angestellten fünf Prozent betragen, im Bankgewerbe liegt er etwa bei zehn Prozent.

Aktionsfeld Eingruppierung

Was hat sich in den 90er Jahren auf dem Feld der betrieblichen Lohnstrukturpolitik im Sinne der Arbeitsbewertung und damit der Eingruppierung der Beschäftigten getan? Wenn man dies auf die systematischen Grundlagen der Lohn- und Gehaltsfindung bezieht, lässt sich sagen: herzlich wenig. Nach unseren Befunden hat nur eine Minorität von Unternehmen, je nach Branche zwischen sechs und 15 Prozent, ihre Systeme der Grundentgeltfindung erneuert. Gewandelt haben sich nicht die Systeme, sondern ihre Anwendungspraxis: Die Eingruppierung der Beschäftigten wurde nun ein wichtiges Ak-

Geplante Veränderungen an betrieblichen Entgeltregelungen nach Entgeltkomponenten
Frage: Sind in Ihrem Betrieb für die nächste Zeit irgendwelche nennenswerten Veränderungen an den folgenden Entgeltbestandteilen geplant?



Quelle: FATK-
Betriebsbefragung
1998/99

tionsfeld des Managements. Hier gab und gibt es Spielräume, die in den 60er und 70er Jahren die Betriebsräte zu nutzen wussten, indem sie für einzelne Beschäftigtengruppen oder für die gesamte Belegschaft höhere Eingruppierungen durchsetzten, als dies die Tarifverträge vorsahen. Aus dieser Zeit resultierten auch die zum Teil beträchtlichen zwischenbetrieblichen Lohn- und Gehaltsunterschiede für vergleichbare Tätigkeiten.

Unter dem Druck der Krise gingen die Arbeitgeber in den 90er Jahren daran, diese Entwicklung zu korrigieren. Wo an der Schraube der Eingruppierung gedreht wurde – nach Darstellung der von uns befragten Manager immerhin in einem Drittel der Unternehmen, nach jener der Betriebsräte in der Hälfte –, kam es vor allem zu Absenkungen der Anfangsgehälter bei Neueinstellungen, langsamer und selektiver vollzogenen Höhergruppierungen sowie Abgruppierungen verschiedener Tätigkeiten. Diese Strategie bewegt sich durchaus im Rahmen der Tarifverträge und sie hat – wohl nicht zuletzt wegen der Lage am Arbeitsmarkt – relativ wenig Konflikte ausgelöst. Entsprechend launlos verlief die Anpassung.

Neue Spielräume

Zu den bereits bestehenden Spielräumen betrieblicher Lohnpolitik kamen neue hinzu. Die wichtigsten sind betriebliche Öffnungs- oder Härtefallklauseln. Zunächst auf die neuen Bundesländer begrenzt, machten sie schnell auch im Westen Karriere. Über ihre Nutzung ist wenig bekannt, womit eine der vielen Leerstellen benannt ist, die das Feld der betrieblichen Lohnpolitik kennzeichnen. Die IG Bergbau, Chemie, Energie hat jüngst einige Zahlen zur Nutzung des Entgeltkorridors in der chemischen Industrie genannt. Danach wurde von der seit 1998 bestehen-

den Möglichkeit zur befristeten Unterschreitung der Entgeltsätze bisher in 29 Betrieben Gebrauch gemacht. Beschäftigt sind in diesen Betrieben 15 682 Arbeitnehmer. Gemessen an der Gesamtzahl der tarifgebundenen Unternehmen ist der Anteil der davon betroffenen Arbeitnehmer demnach in dieser Branche noch recht gering.

In der Textil- und Bekleidungsindustrie sieht das etwas anders aus. Hier besteht seit 1997 für Unternehmen in wirtschaftlichen Schwierigkeiten die Möglichkeit, gegen eine Beschäftigungszusage die Tarifierhöhungen ganz oder teilweise auszusetzen und einen abweichenden Auszahlungsmodus bei Jahressonderzahlungen zu vereinbaren. Nach Angaben der von uns befragten Manager machten 1998 27 Prozent aller Unternehmen, nach Darstellung der Betriebsräte ein Drittel davon Gebrauch.

Den Gegenpol zu Härtefallklauseln bilden ertrags- bzw. gewinnabhängige Entlohnungsformen. Interesse daran zeigen vor allem Unternehmen, die eine überdurchschnittliche Ertragssituation verzeichnen, weil damit aufkeimender Unmut der Beschäftigten über das Missverhältnis zwischen relativ bescheidenen Tariflohnerhöhungen und hohen Dividendenausschüttungen an die Shareholder abgefangen werden kann, ohne dass auf Dauer der lohnpolitische Spielraum verloren geht. Zudem wird ein Teil des Marktrisikos an die Beschäftigten weitergegeben und zu einem Verdienstrisiko gemacht. Auf diese Weise lässt sich das Risiko des Betriebes verringern und gleichzeitig das Interesse der Beschäftigten an marktdäquatem bzw. marktorientiertem Verhalten steigern. Tarifvertragliche Regelungen zur Gewinnbeteiligung bzw. zu ertragsorientierten Verdienstbestandteilen gibt es auf sektoraler Ebene so gut wie keine, so dass die Betriebsparteien hier ein ta-

riflich nicht vorstrukturiertes Feld vorfinden, das sie nach eigenem Ermessen gestalten können.

Unsere Befragung ergab, dass Gewinnbeteiligungsmodelle und andere Formen der ertragsabhängigen Gestaltung der Entlohnung bzw. einzelner Entlohnungskomponenten im Vormarsch sind. Bisher ist vor allem das Top-Management in Gewinnbeteiligungsmodelle einbezogen (in zirka 75 Prozent der Betriebe), bei den Führungskräften auf den darunter liegenden Ebenen ist dies in knapp der

Zur „kontrollierten“ Dezentralisierung im Rahmen tariflicher Vereinbarungen ist die „wilde“ Variante in Form stillschweigend praktizierter oder offen propagierter Tarifbrüche getreten. Darunter hat das Tarifsyst

Hälfte der Betriebe der Fall. Bei den technischen und kaufmännischen Angestellten sinkt der Anteil auf etwa ein Viertel und bei den gewerblichen Arbeitnehmern auf unter 15 Prozent. Signifikante Unterschiede zwischen den Branchen zeigen sich nicht.

Unter dem Gesichtspunkt tarifvertraglicher Regulation lassen sich Gewinnbeteiligungen und Öffnungs- bzw. Härtefallklauseln als zwei Seiten einer Medaille begreifen. Beides sind Formen der Verbetrieblichung der Entlohnung und Hilfskonstrukte, um ein grundsätzliches Problem sektoraler Flächentarifverträge zu lösen: die zunehmende Spreizung der Ertragssituation der Unternehmen innerhalb einer Branche. Da sich die sektoralen Tarifverträge mit ihren Entgeltsätzen und Verdienststeigerungsquoten am Durchschnitt der Branchen orientieren, fällt es immer schwerer, Standards zu setzen, die den unterschiedlichen wirtschaftlichen Si-



→ tuationen der Unternehmen genügen. Öffnungsklauseln sind der Versuch, den schwachen Unternehmen entgegenzukommen. Mit Gewinnbeteiligungsmodellen soll in den starken Unternehmen ein Teil der Erträge abgeschöpft und den Beschäftigten zugeleitet werden. Ob dadurch die Flächentarifverträge stabilisiert werden oder der Abbau ihrer Kartell- und Ordnungsfunktion nur kaschiert und durch die Gewerkschaften legitimiert wird, ist eine Frage, an der sich die Geister scheiden.

Strittig wie eh und je: Was ist Leistung?

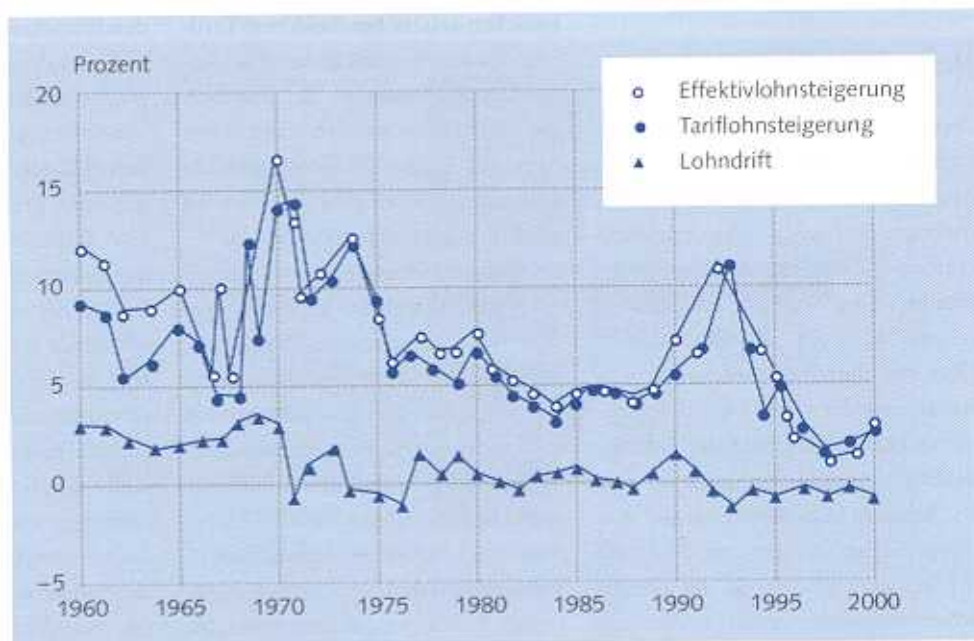
Leistungsentlohnung ist der Teil des Entgelts, bei dem sich in den letzten Jahren systematisch am meisten getan hat. Wenn Entgeltsysteme verändert werden, geht es vor allem darum, den leistungsvariablen Entgeltanteil zu er-

höhen bzw. die Entgelte – auch durch Umwandlung von festen in variable Anteile – stärker nach Leistung zu differenzieren. Was Leistung ist und was dementsprechend durch Leistungslohnsysteme honoriert werden soll, ist seit eh und je strittig. Hier soll deshalb nur nachgezeichnet werden, wie in den Unternehmen Leistung definiert und gemessen wird und welche Veränderungen sich dabei zeigen.

Auf der einen Seite gibt es Anzeichen für eine „Subjektivierung“ der Leistungsindikatoren. Indikatoren gewinnen an Bedeutung, die auf nicht-fachliche, verhaltens- und eigenschaftsorientierte Dimensionen abstellen. Hierzu zählen etwa Sozialkompetenz, Kommunikationsfähigkeit, Initiative, Flexibilität oder Improvisationsgeschick – allesamt Fähigkeiten, die dem Steuerungstyp der diskursiven Koordination Rechnung tragen und geeignet sind, die nicht oder nur mit hohem Aufwand zu

schließenden Lücken der Arbeits- und Prozessplanung durch Eigeninitiative und Selbstoptimierung zu schließen. Auf der anderen Seite verlieren die objektivierten Kennzahlen dadurch nicht notwendigerweise an Bedeutung. Das gilt vor allem dort, wo das individuelle, gruppen- oder abteilungsbezogene Arbeitshandeln konsequent auf die (Markt-)Ziele des Gesamtunternehmens ausgerichtet wird. In den Katalog der Merkmale aufgenommen werden nun vermehrt Kennziffern, die den Markterfolg des Unternehmens widerspiegeln. Damit verändert sich auch der Leistungsbegriff selbst. Leistung wird nun vom Ende der betrieblichen Prozesskette her definiert, vom Markt, weshalb diese Entwicklung als „Finalisierung“ des Leistungsbegriffs bezeichnet werden kann. Damit verschwimmt begrifflich wie praktisch die Differenz zwischen leistungs- und ertragsorientierter Entlohnung. Verbunden mit dieser Ausdifferenzie-

Tarif- und Effektivlohnsteigerungen sowie Lohndrift in der Gesamtwirtschaft 1961–1999



Quelle
1961–1991 Schnabel,
1992–1999 Bundesbank

rung und inhaltlichen Veränderung der Leistungsmerkmale ist die Abkehr von den stark regulierten und die Hinwendung zu den schwach oder gar nicht regulierten Lohnformen und Methoden der Leistungsermittlung. Stark auf dem Rückzug ist die Akkordentlohnung und damit die am detailliertesten regulierte Lohnform. Exemplarisch zeigt sich das in der Metall- und Elektroindustrie. In dieser Lohnform sind im Westen nur noch 28 Prozent und im Osten zwölf Prozent der Beschäftigten tätig, Tendenz abnehmend. Einen starken Aufschwung hingegen erlebt die Prämienentlohnung. Ihr Anteil hat sich in den 90er Jahren verdoppelt. In den neuen Bundesländern ist sie bereits zur wichtigsten Leistungslohnform in den gewerblichen Bereichen geworden. Stabil ist demgegenüber seit langem der Anteil der im Zeitlohn Beschäftigten, wobei auch diese einen leistungsvariablen Entgeltanteil erhalten.

Besonders hoch im Kurs stehen derzeit Zielvereinbarungen, die am besten auf den Punkt bringen, worum es dem Management bei der Veränderung der Leistungsentlohnung derzeit geht: Optimierung des Gesamtsystems, Ausrichtung des Leistungsverhaltens auf die geschäftspolitischen Ziele des Unternehmens, schnelle Anpassung an die wechselnden betrieblichen und marktlichen Gegebenheiten, geringe Regulierungsdichte, schwache Interventionsmöglichkeiten der Betriebs- und Personalräte und nicht zuletzt die Erhöhung der Legitimität des Leistungslohns durch Selbstverpflichtung der Beschäftigten auf die Leistungsziele. Über den Verbreitungsgrad von Zielvereinbarungen kursieren unterschiedliche Zahlen. Einer Umfrage des WSI zufolge wird die Methode bei Angestellten in zirka 15 Prozent aller Unternehmen eingesetzt. Unsere eigene Untersuchung

kömmt zu höheren Werten. Ange wandt werden danach Zielvereinbarungen in den gewerblichen Bereichen je nach Funktion und Qualifikationsniveau der Beschäftigten in zehn bis 23 Prozent der Unternehmen, bei den Angestellten in 19 bis 45 Prozent und bei den Führungskräften in zwei Drittel der Unternehmen. Tendenz steigend.

Totgesagte leben länger

Zieht man Bilanz, so stehen Verlusten an betrieblichen Spielräumen Gewinne an anderer Stelle gegenüber: Reduziert hat sich der Spielraum durch das Abschmelzen der übertariflichen Verdienstanteile, mehr als ausgeglichen wurde dies durch Öffnungs- und Hartefallklauseln, mit denen versucht wurde, das Abweichen von den Tarifnormen durch eine „kontrollierte“ Dezentralisierung zu kanalisieren. Gelingen ist das nur teilweise. Zur „kontrollierten“ Dezentralisierung im Rahmen tariflicher Vereinbarungen ist die „wilde“ Variante in Form stillschweigend praktizierter oder offen propagierter Tarifbrüche getreten. Darunter hat das Tarifsystem gelitten, ausgehebelt wurde es dadurch nicht. Durch das stärkere Gewicht, das ertrags- und leistungsbezogenen Entgeltkomponenten zukommt, wird die betriebliche Ebene zusätzlich aufgewertet.

Einige Schritte zur Verbetrieblichung der Lohnpolitik wurden also gegangen. Eine vollige Verbetrieblichung scheint unwahrscheinlich. Welche Entgeltsätze für welche Tätigkeiten bezahlt werden, wird weiter von den Tarifparteien festgelegt werden, und möglicherweise werden hier sogar die Arbeitgeber darauf drängen, die betrieblichen Spielräume einzugrenzen. Auch die sektoralen Aushandlungsrunden für die jähr-

In den 90er Jahren wurden die übertariflichen Entgeltbestandteile ab- und kaum mehr aufgebaut, die Lohnspanne ging zurück, die Lohndrift wurde negativ. Ob sich der Trend wieder umkehrt, ist offen.

lichen Lohn- und Gehaltssteigerungen werden nicht entfallen. Es wird vielleicht noch mehr Korridore geben, was für den Status der Tarifverträge nicht unbedeutend ist, kollabieren wird das duale System der Lohn- und Gehaltsfindung deswegen aber kaum. Eher schon könnte man von einem schleichenden Umbau reden, bei dem, unter Kampfgeschrei beider Seiten, die Gewichte zwischen sektoraler und betrieblicher Ebene neu justiert werden, bei dem aber das jetzige System nicht aus den Angeln gehoben wird. ■

Literatur

- Reinhard Bähn Müller: *Stabilität und Wandel der Entlohnungsformen*. München und Mering, Rainer Hampp Verlag, 2001 (im Druck)
- Ders.: *Stabilität und Wandel in der Leistungsentlohnung*. In: WSI-Mitteilungen, 7/01, Seite 426–433.
- Reinhard Bispinck: *Betriebliche Interessenvertretung, Entgelt- und Tarifpolitik*. In: WSI-Mitteilungen, Heft 2/01, Seite 124–132.
- Hans-Jörg Bullinger/S. Bauer/W. Menrad: *Entgeltsysteme in der Produktion. Ergebnisse einer Unternehmensstudie in Deutschland für die praktische Gestaltung aufbereitet*. Stuttgart, Fraunhofer-Institut Arbeitswirtschaft und Organisation, 2000.
- Susanne Kohout/Claus Schnabel: *Tarfbindung im Wandel*. In: IW-Trends 02/1999, www.iwkoeln.de/trends/tr2-99/tr2-1-02.htm.
- WSI (Hrsg.): *Tarifentgelt nach Leistung und Erfolg, Regelungen in ausgewählten Tarifbereichen. Elemente qualitativer Tarifpolitik Nr. 43*. Düsseldorf 2000.