



| Vorstand
VB 04

Richard Rohnert
Funktionsbereich Tarifpolitik

Leistungsentlohnung und gewerkschaftliche Tarifpolitik -zukünftige Gestaltungsanforderungen

Tagung

„Leistungsorientierte Vergütung als Bestandteil der Personalsteuerung“

29. November 2010 in Oldenburg



- **Ausgangspunkt: Die eigenen Interessen**
 - **Ansatz: Integriert und ganzheitlich**
 - **So sieht das Management das**
 - **Was ist da passiert und warum**
 - **Streitpunkt: Leistungsmaß**
 - **Betriebliche Strategien und leistungspolitische Handlungsfelder**
- **Herausforderung und Zusammenfassung**



- **Ausgangspunkt: Die eigenen Interessen**
 - **Ansatz: Integriert und ganzheitlich**
 - So sieht das Management das
 - Was ist da passiert und warum
 - **Streitpunkt: Leistungsmaß**
 - **Betriebliche Strategien und leistungspolitische Handlungsfelder**
- **Herausforderung und Zusammenfassung**

Gute Arbeit = Würdevolles Arbeiten

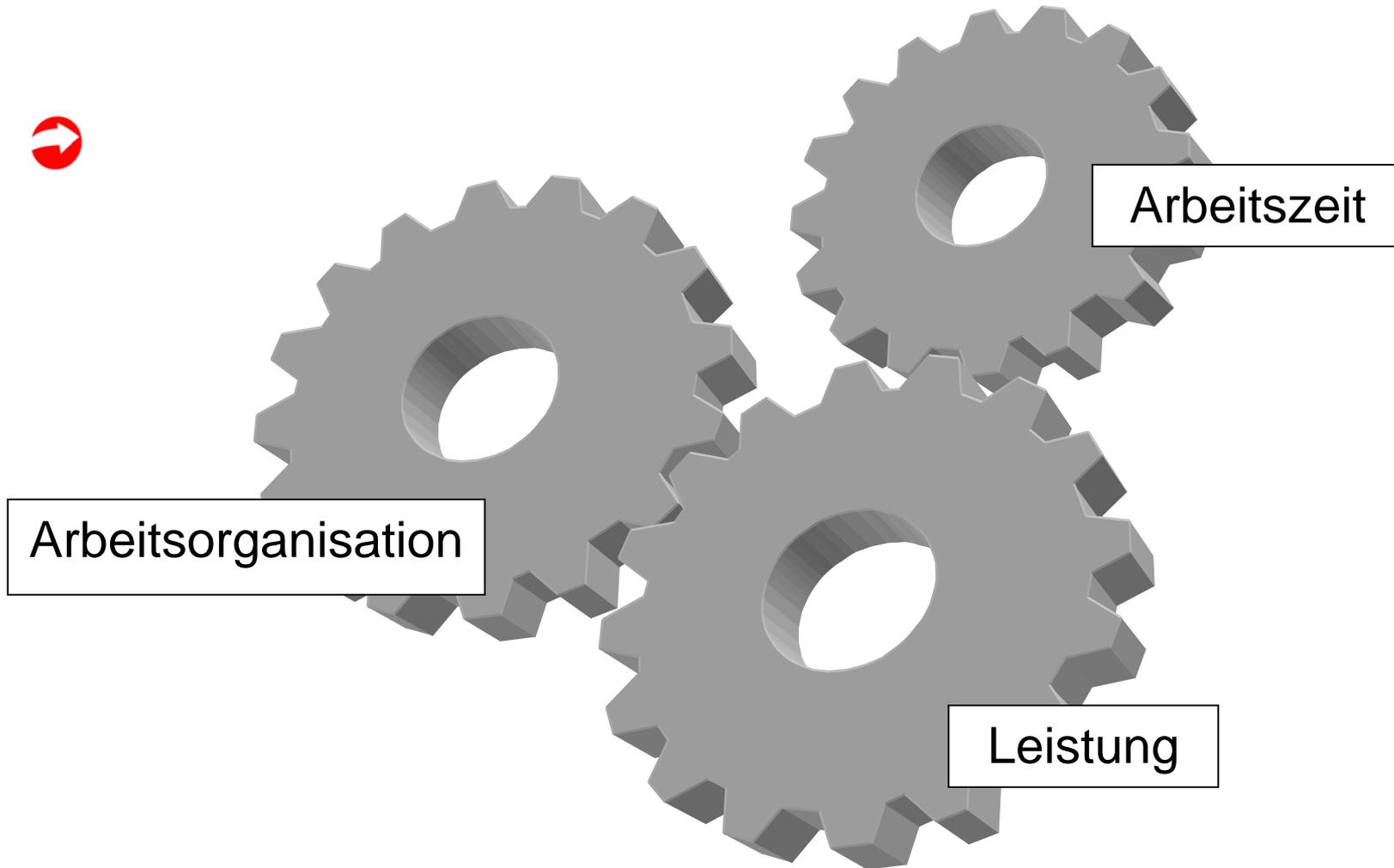


| Vorstand
VB 04





- **Ausgangspunkt: Die eigenen Interessen**
 - **Ansatz: Integriert und ganzheitlich**
 - So sieht das Management das
 - Was ist da passiert und warum
 - Streitpunkt: Leistungsmaß
 - Betriebliche Strategien und leistungspolitische Handlungsfelder
- **Herausforderung und Zusammenfassung**





- **Ausgangspunkt: Die eigenen Interessen**
 - **Ansatz: Integriert und ganzheitlich**
 - **So sieht das Management das**
 - **Was ist da passiert und warum**
 - **Streitpunkt: Leistungsmaß**
 - **Betriebliche Strategien und leistungspolitische Handlungsfelder**
 - **Herausforderung und Zusammenfassung**



WEGEN DER KRISE RUDERN WIR
NUR NOCH DREI TAGE DIE WOCHE.
DAFÜR ABER DOPPELT SO SCHNELL!



„Das Band kann schneller laufen, die Leute können länger arbeiten oder die Löhne sinken. Mehr Möglichkeiten sehe ich nicht.“

**Anton Weinmann,
Vorstandsvorsitzender MAN Nutzfahrzeuge**



- **Ausgangspunkt: Die eigenen Interessen**
 - **Ansatz: Integriert und ganzheitlich**
 - **So sieht das Management das**
 - **Was ist da passiert und warum**
 - **Streitpunkt: Leistungsmaß**
 - **Betriebliche Strategien und leistungspolitische Handlungsfelder**
- **Herausforderung und Zusammenfassung**

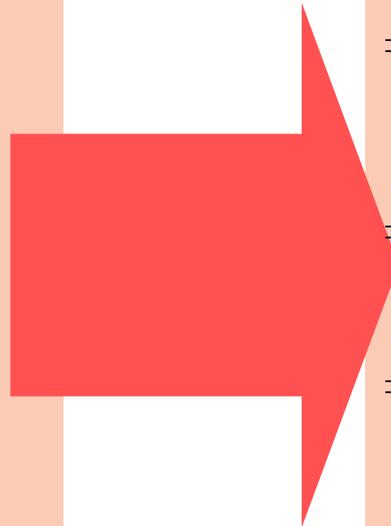
Wandel des Leistungsbegriffs: Neue Maßlosigkeit von Arbeit



| Vorstand
VB 04

Traditioneller Leistungsbegriff

- ⇒ Arbeitskraft- und Aufwandsorientierung, Zeit als Maßstab
- ⇒ Anforderungen müssen in Beziehung zum „Menschens-möglichen“ stehen
- ⇒ Standardisierte, einheitliche Leistungsmaßstäbe: „Normalleistung“, Kriterienkataloge, Arbeitszeit. Aufwandsbezogene Leistungsgerechtigkeit



Ergebnisorientierter Leistungsbegriff

- ⇒ Ergebnisorientierung und damit Finalisierung des Leistungsbegriffs, Bedeutungsverlust der Zeit als Maßstab
- ⇒ Marktorientierung; Leistung ist das, was der Markt honoriert, unabhängig vom Aufwand.
- ⇒ Bedeutungsverlust kollektiv regulierter, standardisierter Maßstäbe. Neuer Maßstab: Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, Maßlosigkeit der Anforderungen

nach: Dieter Sauer 2009

- ➔ **Historische Dominanz der Märkte**
 - Markt (Absatz-, Finanz- und Kapitalmärkte) als Bezugspunkt unternehmensinterner Prozesse
 - Unternehmen als Anlageobjekte der Finanzmärkte
 - „Entsicherung“ von Arbeitskraft
- ➔ **Permanente Reorganisation**
- ➔ **Im Namen „ganzheitlicher“ Produktionssysteme Dequalifizierung, Leistungsverdichtung und Rehierarchisierung**
- ➔ **Flexible Standardisierung**
- ➔ **Indirekte Steuerung – Selbststeuerung als Organisationsprinzip**

➔ „Finanzialisierung“ der Unternehmen

- Finanzmarktrendite statt industrieller Profit
- Herrschaft der Zahlen (Kennzahlen Zielvorgaben, Controlling)
- Ökonomie der Unsicherheit (allseitige Konkurrenz)

➔ „Dynamisierung“ der Leistungssteuerung

- Unerreichbare und ständig steigende Ziele
- Verknappung der (Personal-) Ressourcen
- Widersprüchliche Leistungsanforderungen

➔ Maßlose Renditen, maßlose Leistung – zwei Seiten einer Medaille

➔ Von der Finanzmarktkrise zur Systemkrise: Wachsende Ängste – wachsende Einsichten?

➔ Drohendes Szenario

- Steigender Rationalisierungsdruck, verschärftes Cost-cutting
- Dominanz von Beschäftigungssicherung und Verzicht auf qualitative Arbeitspolitik

➔ Aber: Grenzen einer maßlosen Ökonomie werden sichtbar

- Überforderte Realwirtschaft: Grenzen von Produktivität, Innovation, Ökologie
- Überforderte Menschen: Grenzen längerer Arbeitszeiten und einer Verdichtung von Arbeit, Grenzen von Motivation und Engagement



➔ Betrieblicher Sozialvertrag

- „lebenslange Beschäftigung“ (Rentenalter 60 Jahre)
- Rekrutierung beruflich nicht vorgebildeter Schul- und Uniabgänger
- Training on the Job, Innerbetriebliche Karriere, Durchlässigkeit

➔ Grundlagen der Lohnfestlegung

- Lebensalter und Betriebszugehörigkeit
- Art der Tätigkeit (Produktions-, Positions-, Erschwerniszulagen)
- soziale Kriterien (Familienstand)
- Qualifikationsstufe (Seniorität innerhalb der Stufe)
- Arbeitsrang
- Anteil der Überstunden
- Bewertung der Arbeitseinstellung (Fleiß, Disziplin, Anwesenheit, ...)



➔ **Die Prinzipien lebenslange Beschäftigung und Lohnzahlung nach dem Senioritätsprinzip geraten erheblich unter Druck**

➔ **Betrieblicher Sozialvertrag**

- **langfristig stabile Beschäftigung für die Stammebelegschaften**
- **aber: mit 45 bis 49 Jahren (Produktionsarbeiter) bzw. mit 50 bis 54 Jahren („Angestellte“) knickt die Beschäftigungskurve ab**
- **„Entledigung“ vor dem offiziellen Ausstiegsalter**
 - Rückstufungen
 - Versetzungen (auch in Zulieferbetriebe oder Filialen) mit Entgeltverlusten (nur noch 70 bzw. 80 %)
 - „freiwilliger“ Ruhestand, Abfindungen
- **Anteil prekärer Beschäftigung im Schnitt bei 15 %**

➔ **Grundlagen der Lohnfestlegung**

- **Stärkere Gewichtung variabler Leistungsanteile gegenüber Lebensalter und Betriebszugehörigkeit**

... und in Deutschland?



| Vorstand
VB 04

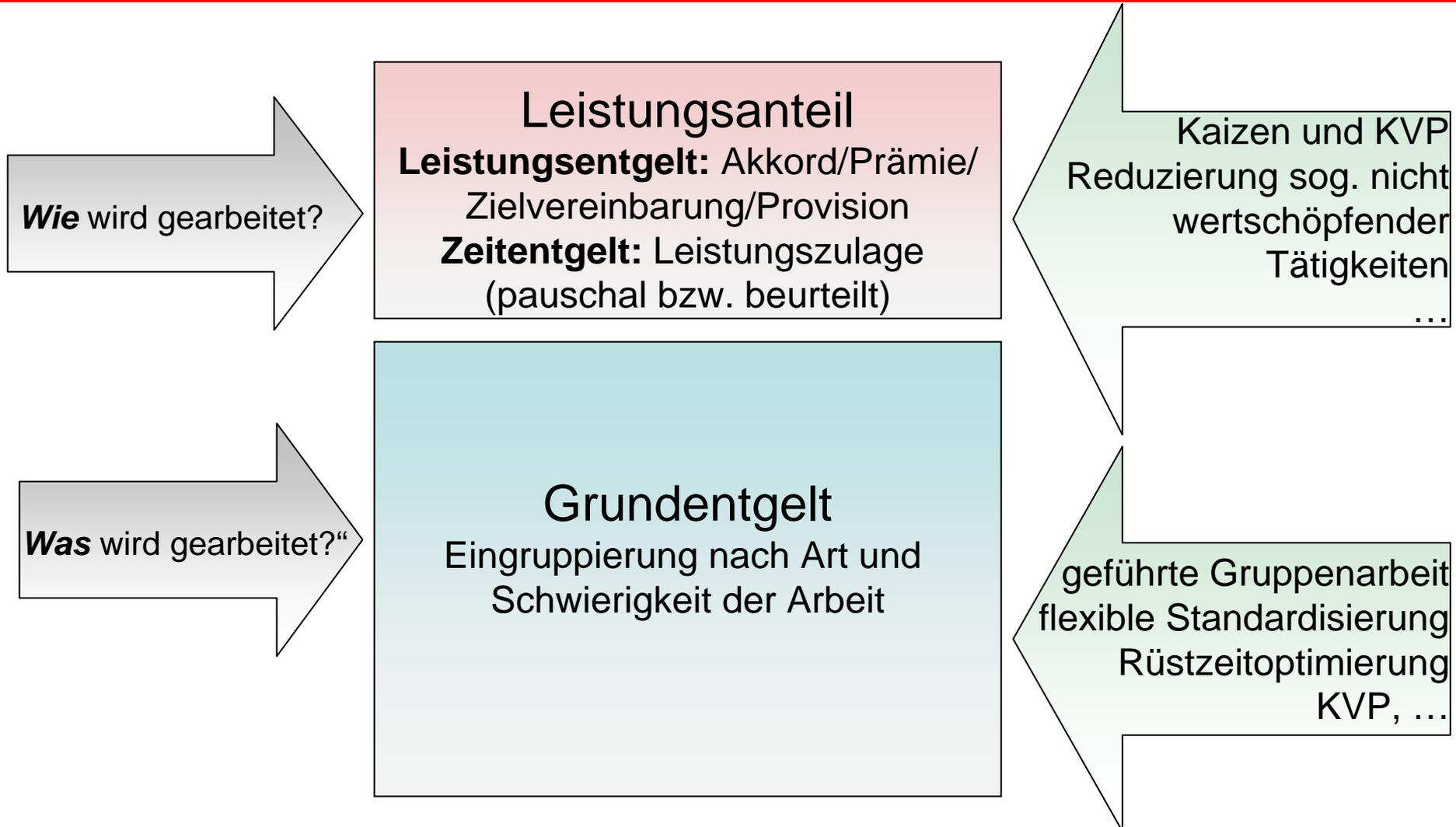
Bei prozessgebundenen Tätigkeiten erfordert die starke Fokussierung auf wertschöpfende Tätigkeiten einen altersgerechten Einsatz der Beschäftigten. Dies erfordert eine proaktive lebensphasenorientierte Personalentwicklung. Dabei gibt es keine starren Verknüpfungen von Altersentwicklung und Besitzständen. Vielmehr kann, wo notwendig, eine altersgerechte Rücknahme von Anforderungen stattfinden, die auch mit entsprechenden finanziellen Rückschritten verbunden sein kann.

Stefan Gryglewski, Südwestmetall, 2005

Wie Produktionssysteme auf Entgelt und Leistung wirken



| Vorstand
VB 04





- **Ausgangspunkt: Die eigenen Interessen**
 - **Ansatz: Integriert und ganzheitlich**
 - **So sieht das Management das**
 - **Was ist da passiert und warum**
 - **Streitpunkt: Leistungsmaß**
 - **Betriebliche Strategien und leistungspolitische Handlungsfelder**
- **Herausforderung und Zusammenfassung**



- ➔ **Variabilisierung des Entgeltes und Kombination von Entgeltmethoden**
- ➔ **Kombination von Bezugsgrößen zum Messen und/oder Beurteilen der Leistung bzw. des Leistungsverhaltens**
- ➔ **Unternehmenserfolg als Bestandteil des Entgelts**
- ➔ **Ableitung von Leistungszielen, Pensen und Personalstärke aus unternehmerischen »Costtargets« bzw. »Benchmarks« (Preise, Qualität, Kosten, Fertigungszeiten, Produkteigenschaften usw.)**
- ➔ **Umfassende Dynamisierung der Leistungsvorgaben**
- ➔ **...**



➔ MTM-Normleistung

- „*Der mit MTM geplante Arbeitsablauf entspricht der Arbeitsmethode, mit der die Vorgabezeit erreicht werden kann. Die MTM-Normleistung stellt dabei sicher, dass diese Arbeitsintensität bei täglicher Wiederholung in einer Acht-Stunden-Schicht ein Arbeitsleben lang ohne gesundheitliche Beeinträchtigung möglich ist. **Darüber hinaus stellt die MTM-Normleistung eine von den Tarifpartnern anerkannte Norm (Bezugsleistung)** dar.*“ (Spanner-Ulmer, 2010)

➔ REFA-Normalleistung

- „*... wird eine Bewegungsausführung verstanden, die dem **Beobachter** hinsichtlich der Einzelbewegungen, der Bewegungsfolge und ihrer Koordinierung besonders harmonisch, natürlich und ausgeglichen **erscheint**. Sie kann erfahrungsgemäß von jedem in erforderlichem Maße geeigneten, geübten und voll eingearbeiteten Arbeiter **auf die Dauer und im Mittel der Schichtzeit** erbracht werden, sofern er die für persönliche Bedürfnisse und gegebenenfalls auch für Erholung vorgegebenen Zeiten einhält und die freie Entfaltung seiner Fähigkeiten nicht behindert wird.*“

Exkurs (3): Der japanische Weg (Leistungsmaß)



| Vorstand
VB 04

- ➔ „Neverending quest“ um die Wünsche der Kunden zu befriedigen (Endlose Anstrengung)
- ➔ In der Regel keine quantitative Erfassung der Leistung
- ➔ Standardzeit wird berechnet, nur in Ausnahmefällen werden Zeiten gemessen
- ➔ Prinzip: Die Besten und Schnellsten setzen den Maßstab, an dem sich die Anderen orientieren müssen
- ➔ Durch Kaizen-(KVP)-Workshops und Training werden alle an dieses Leistungsmaß herangeführt
- ➔ Ggfs. Veränderungen, persönliche oder des Arbeitsumfeldes
- ➔ Ggfs. weitere Verkürzung der Standardzeit
- ➔ Flexible Taktzeiten, je nach Bedarf



Leistungsmaß nach Tarifvertrag: zumutbar, verträglich, mitbestimmt

- ➔ „**Bezugsleistung** ist die Leistung, die von für die jeweils auszuführende Arbeit **geeigneten, eingearbeiteten und geübten Beschäftigten** bei **normaler Anstrengung** und **menschengerechter Gestaltung** von Arbeitsplatz, Arbeitsablauf und Arbeitsumgebung **auf Dauer ohne Gesundheitsschädigung** erreicht und erwartet werden kann.“ ERA-Definition-Leistungsentgelt (Küste)
- ➔ **MTM-Normleistung** ist **Leistungsobergrenze**, sofern ausreichende Erholungszeit und persönliche Zeit gewährt werden. Auf Grundlage von MTM-Zeiten wird die Prämienendleistung (Pämie) bzw. die Standardleistung (Standardentgelt) vereinbart.
- ➔ Bei **REFA-Zeitstudien** kann im Rahmen von Prämienentgeltsystemen auf die **Leistungsgradbeurteilung verzichtet** werden. Die Ist-Zeit wird zur Sollzeit. Auf Grundlage dieser Zeit werden die Entgelt und Leistungsparameter vereinbart.



- **Ausgangspunkt: Die eigenen Interessen**
 - **Ansatz: Integriert und ganzheitlich**
 - **So sieht das Management das**
 - **Was ist da passiert und warum**
 - **Streitpunkt: Leistungsmaß**
 - **Betriebliche Strategien und leistungspolitische Handlungsfelder**
- **Herausforderung und Zusammenfassung**



➔ **Arbeitsorganisation**

- **erweiterte Gruppenarbeit (Gruppenselbstorganisation, Aufgaben-/Funktionsintegration), flexible Standardisierung** statt rigider Standardisierung, verstärkter Arbeitsteilung, Hierarchie

➔ **Prozessoptimierung**

- **aktive Einbindung der Beschäftigten bei Planungen und Prozessoptimierung** statt expertenbasierte, ausgewählte und prozessfern zentralisierte Vorgehensweisen

➔ **Betriebsorganisation**

- **prozessorientierte Dezentralisierung/Dehierarchisierung** statt zentralistische und bürokratische Funktionalorganisation



➔ Betriebliche Führung

- **erweiterter Kompetenzzuschnitt der ersten Führungsebene, Dehierarchisierung, entwicklungsorientierte Führung**
statt Hierarchisierung, steuerungsorientierte Führung

➔ Koordinations- und Steuerungsformen

- **prozessorientierte, vereinbarungsbasierte Steuerungs- und Koordinationsformen**
statt vorgabeorientierte, top-down Steuerungssysteme, Vermarktlichung

➔ Entgeltsysteme/Leistungspolitik (ERA)

- **breites Set (und Mix) unterschiedlicher Entgeltbestandteile; Leistungspolitik: integrativ, vereinbarungsbasiert, reguliert**
statt marktbasierend, tayloristisch und bürokratisch



- ➔ **„Systempflege“ der klassischen Bemessungsgrundlagen von Leistung (MTM, REFA). Absichern, Einfordern vorhandener Schutzregeln.**
- ➔ **Beteiligung der Beschäftigten und systematische Verknüpfung von Ergonomie, Leistung, Arbeitsorganisation, Arbeitszeitgestaltung**
- ➔ **Aktive Besetzung der Themen Optimierung/Planung durch gesicherte Beteiligungsrechte und Beteiligungsstrukturen (Beteiligungsformen/-zeiten, KVP-Werkstätten usw.)**
- ➔ **Entgeltsysteme (ERA): qualitative, prozessrelevante Bezugsgrößen für Kennzahlenvergleich/Prämiensysteme und/oder Zielvereinbarungen**
- ➔ **Themen bei Angestelltentätigkeiten: Arbeitsqualität/Arbeitsgüte, Kooperationsbedingungen und berufliche Situation. Perspektivisch: Aufbau von Arbeits-/Organisationsgestaltungskompetenz**



- **Ausgangspunkt: Die eigenen Interessen**
 - **Ansatz: Integriert und ganzheitlich**
 - **So sieht das Management das**
 - **Was ist da passiert und warum**
 - **Streitpunkt: Leistungsmaß**
 - **Betriebliche Strategien und leistungspolitische Handlungsfelder**
- **Herausforderung und Zusammenfassung**



- ➔ „One size fits all“ geht immer weniger
- ➔ Differenziertes Verständnis leistungspolitischer Problemlagen entwickeln
- ➔ Leistung ist mehr als *Bewegungslänge* und *Wirksamkeit*.
(Bsp. Selbststeuerung der Leistungsverausgabung ist Leistung)
- ➔ Ausgangspunkt Mensch
- ➔ Grundverständnis: Gestaltung leistungspolitischer Arrangements („differenzierter Werkzeugkoffer) statt Anwendung eines „richtigen“ Instruments
- ➔ Verstetigte Auseinandersetzung mit den sich permanent verändernden Rahmenbedingungen der Leistungserbringung, also eine Prozessorientierung, die für alle Akteure jederzeit nachvollziehbar und transparent ist



- ➔ **Ganzheitliche und integrierte Perspektive auf Arbeitsorganisation/-gestaltung, Leistung und Arbeitszeit**
- ➔ **Gesundheit, Lernförderlichkeit und altersgerechtes Arbeiten als Prinzipien der Arbeits-, Arbeitszeit und Leistungsgestaltung**
- ➔ **Marktsteuerung begrenzen: Einflussnahme auf leistungspolitische Steuerungsgrößen**
- ➔ **Leistungsentgelt statt Zeitentgelt. Mitbestimmung über Leistungsmaß und –bedingungen sichern und ausbauen.**
- ➔ **Besser durch gute Arbeit statt billiger durch schlechte Arbeit**
- ➔ **Gemeinsame Arbeit am neuen Leistungsbegriff**



| Vorstand
VB 04

Helga Schwitzer/Kay Ohl/
Richard Rohnert/Hilde Wagner (Hrsg.)



Wilhelm-Leuschner-Straße 79
60329 Frankfurt am Main

phone: +49 (0) 69/66 93 24 64

fax: +49 (0) 69/66 93 -80- 24 64

mobile: +49 (0) 170/3333 935

e-mail: richard.rohnert@igmetall.de

Zeit, dass wir was drehen!
Zeit, dass wir was drehen!

Zeit, dass wir was drehen!

Perspektiven der Arbeitszeit-
und Leistungs politik