

**Thomas Breisig:**

## **Systeme der leistungs- und erfolgsabhängigen Vergütung**

**– Trends in der betrieblichen Entlohnung als Herausforderung für den Betriebs- und Personalrat**

Goethe über das Theater:

„... wenn der Direktor mit seinen Regisseuren durch eine kluge und energische Leistung es dahin bringt, dass die Kasse am Ende des Jahres einen Überschuss hat, so soll von diesem Überschuss dem Direktor, den Regisseuren und den vorzüglichsten Mitgliedern der Bühne eine Remuneration zuteil werden. Da solltet Ihr einmal sehen, wie es sich regen und wie die Anstalt aus dem Halbschlafe, in welchen sie nach und nach geraten muss, erwachen würde ...

Es liegt einmal in der menschlichen Natur, dass sie leicht erschläft, wenn persönliche Vorteile und Nachteile sie nicht nötigen.“

Gespräche mit Eckermann, 1. Mai 1825<sup>1</sup>

### **1. Das Problem: Vergütung im Wandel**

Wir erleben derzeit in der betrieblichen Praxis eine Epoche, in der die traditionellen Vergütungsstrukturen deutlichen und zum Teil einschneidenden Veränderungen unterliegen. Der klassische Akkordlohn, sozusagen das „Urgestein“ einer leistungsorientierten Entlohnung, verliert aufgrund struktureller Veränderungen der Industriearbeit immer mehr an Bedeutung. Zugleich wird in allen anderen Bereichen, selbst im öffentlichen Dienst und bekanntlich sogar bei Universitätsprofessor/innen, umso lauter die Forderung nach einer stärkeren Orientierung der Vergütungshöhen an der individuellen Leistung und/oder am

---

<sup>1</sup> Dieses schöne Zitat habe ich nicht selbst „ausgegraben“. Es stammt aus dem Vorwort des Werkes von Adamaschek/Oechsler (2001, S. 5).

Erfolg des Bereichs bzw. des Unternehmens erhoben bzw. schon in ersten Ansätzen umgesetzt. Die Variabilisierung der Vergütung wird in diesem Kontext metaphorisch zum „Lebenselexier für Leistungsträger“ deklariert (Oetker 1998). Unter Heranziehung populärer Formeln wie „Leistung muss sich wieder lohnen“ werden die bestehenden Entgeltsysteme aufgrund ihrer – realen oder vermeintlichen – Starrheit als Beitrag zur „Verrentung der Leistungspolitik“ abqualifiziert.<sup>2</sup> Und einige an der Diskussion Beteiligten vergessen nicht, die Schuld für die monierten Erstarrungszustände unter anderem den Tarifparteien zuzuweisen, wie ja überhaupt nicht mehr zu verkennen ist, dass das als inflexibel und unzeitgemäß kritisierte System der Regulierung zentraler Entgeltfragen in überbetrieblichen (Flächen-) Tarifverträgen deutlichen Erosionstendenzen unterliegt (vgl. Artus 2001).<sup>3</sup>

Dies ist eine erkennbare und höchst brisante und bedeutende Entwicklung in der betrieblichen Praxis, die in meiner Wahrnehmung in der anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre noch viel zu wenig zur Kenntnis genommen wird. Dies muss umso mehr verwundern, als die Variabilisierung der Vergütung doch eigentlich einer ur-ökonomischen Forderung entspricht. Lediglich Frey (2000, S. 76) scheint sich zu freuen, dass in diesem Punkt nunmehr „moderne Theorie und Praxis weitgehend überein(stimmen).“

Aufgrund der gerade skizzierten Tendenzen ist ein enormer Handlungsdruck in allen Bereichen entstanden: Die Forderung nach mehr Erfolgs- und Leistungsbezug in der Vergütung auf allen Ebenen wird im Industrie- ebenso wie im Dienstleistungsbereich (vgl. Bahnmüller 2001a), ja inzwischen selbst im öffentlichen Dienst lautstark vorgebracht (vgl. Tondorf 1995 und 1997; Henneberger 1998; Adamaschek/Oechsler 2001).

Urheber dieser Entwicklung ist dabei in fast allen Fällen das Management bzw. im öffentlichen Bereich die Politiker/innen, die in einer Quasi-Arbeitgeberfunktion angesichts hoher Verschuldung und leerer Haushaltskassen über höhere Effizienz des öffentlichen Dienstes nachdenken.

Dabei scheint es gar nicht mehr erforderlich zu sein, diese – durchaus aufwendigen und kostspieligen – Veränderungen näher zu begründen und zu legitimieren. Ihre Effizienz wird nicht weiter hinterfragt, sondern schlicht als selbstverständlich unterstellt. Probleme scheinen vielmehr die Unternehmen zu bekommen, die diesem Trend *nicht* folgen:

Wer sich ihm zu entziehen versucht, läuft Gefahr, die Unterstützung von Analysten, Banken, Beratern aber auch von Kunden zu verlieren. Denn diese Unternehmen werden dann schnell dem Verdacht ausgesetzt, dass es dort mit der Leistung nicht weit her sein kann. Sie gelten in ihrer Personalpolitik als rückständig und ineffizient. (Bahnmüller 2001b, S. 429).

---

<sup>2</sup> Hier zit. nach Bahnmüller (2001, S. 141).

<sup>3</sup> Vgl. jedoch auch relativierend zur Erosionsthese Streeck/Rehder (2003).

Es ist bislang wenig bekannt über die Auswirkungen und die Frage, inwieweit eingeführte variable Vergütungsmodelle überhaupt die mit ihnen verbundenen Erwartungen erfüllen. Bahnmüller (2001b, S. 429) berichtet, dass kein Unternehmen, das er in Fallstudien erhebungen einbezogen hat, die Klärung solcher Fragen zuließ.

„Es fand sich kein Unternehmen, das ernsthafte Anstrengungen unternahm, die Zielerreichung zu kontrollieren. Der finanzielle und zeitliche Aufwand für die neu eingeführten oder modernisierten Leistungslohnsysteme wurde nirgends erfasst, geschweige denn in Relation zum intendierten Nutzen gestellt. Das muss umso mehr verwundern, als die finanziellen Mittel, die in die Leistungsentlohnung fließen, ebenso beträchtlich sind wie die Kosten für die Implementierung und Pflege der Systeme“ (ebenda).

Sicherlich lässt sich im Endeffekt nicht klären, ob diese auffällige Zurückhaltung auf die unbestreitbar existierenden methodischen Problemen einer Evaluation oder auf ein „taktisch“ begründetes Desinteresse zurückzuführen ist. Aber merkwürdig ist dieser Befund schon.

Eine Untersuchung der Beratungsfirma Towers Perrin (1999) erbrachte das bemerkenswerte Ergebnis, dass mehr als zwei Drittel der von ihr befragten Manager von Unternehmen, die in den letzten drei Jahren Anpassungen ihrer Entgeltsysteme vorgenommen haben, sich dahingehend geäußert haben, dass die damit verbundenen Ziele nicht erreicht wurden.<sup>4</sup>

Aber wie dem auch sei, die „Marschrichtung“ ist klar.

Natürlich sind solche erfolgs- und/oder leistungsorientierten Entlohnungssysteme nicht neu. Die Ursprünge liegen in der Industrie, wo sie als klassischer Leistungslohn (insbesondere Akkord- und Prämienlohn) schon Ende des 19. Jahrhunderts praktiziert wurden (Bloch 1969, S. 467; Schmiede/Schudlich 1976). Im Sinne eines Anreizes zu größerer mengenmäßiger Leistung werden diese Lohnformen seitdem im gewerblichen Bereich und überwiegend auf tariflicher Basis noch heute in großem Umfang praktiziert.

Auch Provisionskonzepte für Beschäftigte im Dienstleistungsbereich mit direktem Kundenkontakt (z.B. im Versicherungs- und Bausparkassen-Außendienst, Einzelhandel) werden schon seit Jahrzehnten praktiziert. Schließlich ist in dieser Reihung auch die Manager-Entlohnung anzuführen, in der erfolgs- und leistungsorientierte Komponenten eine lange Tradition haben und auf dem Arbeitsmarkt generell von den Anbietern von Arbeitskraft erwartet und von den nachfragenden Unternehmen wie selbstverständlich gewährt werden.

---

<sup>4</sup> Diese Untersuchung wird angeführt bei Bahnmüller (2001b, S. 428 f.).

Gleichwohl blieb bislang für weite Bereiche das Prinzip einer rein einstufigen und damit anforderungsbezogenen Vergütung vorherrschend, was von den Arbeitgebern im Zuge der eben skizzierten Debatte häufig als „leistungsfeindlich“ gebrandmarkt wird. Die gegenwärtigen Umbrüche in Industrie- und Dienstleistungsarbeit sollen nunmehr zum Anlass genommen werden, frühere Fehlsteuerungen zu korrigieren und die Verankerung des Leistungsprinzips im großen Stil und in möglichst vielen, wenn nicht allen Bereichen der Unternehmen voranzutreiben. Die Vergütungspolitik ist in vielen Unternehmen zu einem zentralen Eckpfeiler für eine Veränderung der Personalpolitik, ja der gesamten Unternehmenskultur geworden. Diesen Trend kann man umschreiben mit den Schlagworten Differenzierung, Individualisierung und Marktorientierung.

Methodisch wird in den Unternehmen sehr vielgestaltig vorgegangen. Praktisch entwickelt jeder Betrieb, jede Organisation sein/ihr eigenes Entgeltmodell vor dem Hintergrund der spezifischen Bedingungen und der jeweiligen Akzentsetzungen der Akteure.

Auch diese sich abzeichnende Pluralität im Systemzuschnitt markiert ein neues Stadium in der historischen Entwicklung leistungsorientierter Vergütung. Die Konzepte in der Vergangenheit, insbesondere im Bereich der industriellen Produktion, waren zumindest in ihrer Grundstruktur relativ homogen „gestrickt“, insbesondere innerhalb der Branchen und Industriezweige. Nunmehr ist zu beobachten, dass die Entlohnungsgrundsätze, -kriterien und -methoden immer stärker variieren. Man kann von einer *Diversifizierung* der Entlohnungsformen sprechen (vgl. schon Schmierl 1995, S. 158).

Die äußere und innere Gestalt der Vergütungsmodelle ist mit dem Begriff „schillernd“ treffend umschrieben. Einige stellen auf Gruppenboni, andere auf individuelle Erfolgsprämien ab. Auch die schon seit längerem bekannten Leistungszulagensysteme (etwa auf der Basis von Leistungsbeurteilungen) erleben derzeit so etwas wie eine zweite Blüte. Besonders aktuell sind jedoch Zielvereinbarungs-Modelle, bezogen auf Gruppen oder/und Individuen.

## **2. Tarifliche Trends**

Allerdings ist ungeachtet dieser starken betrieblichen Prägung klar erkennbar, dass der Leistungsbezug in der Vergütung immer mehr auch zu einem überbetrieblichen Gestaltungsthema wird. Das war in einzelnen Branchen schon immer so.

In der Metallindustrie wurden/werden Eckpunkte des Akkord- und Prämienlohnes im Tarifvertrag geregelt. Im Angestellten- und Zeitlohnbereich sind zudem seit den 70er Jahren tarifliche Zulagensysteme bekannt, die auf einer Leistungsbeurteilung durch die Vorgesetzten

beruhen. Die tarifliche Situation in der für die deutsche Wirtschaft so wichtigen Metallindustrie ist aber gerade im Begriff, sich recht einschneidend zu verändern.

Hintergrund ist das 2003 abgeschlossene und bis spätestens 2008 umzusetzende Tarifwerk „ERA“ (Entgeltrahmen-Tarifvertrag), das nach jahrelangen Verhandlungen zwischen Gewerkschaft und Arbeitgeberverband die Anwendung einer einheitlichen Vergütungssystematik für Arbeiter/innen und Angestellte vorsieht, wohingegen vormals für diese Gruppen getrennte Tarifverträge ausgehandelt wurden. Damit werden nunmehr auch die ehemaligen Tarifverträge zur Leistungsbeurteilung für Angestellte und Zeitlöhner/innen nach und nach von den ERA-Regelungen abgelöst.

Allerdings ist deutlich erkennbar, dass mit ERA an den alten Regelungsmustern angeknüpft wurde. Grundsätzlich soll die Vergütung – nebst diversen Zulagen – aus dem Grundentgelt und einem Leistungsentgelt bestehen.

Für das Grundentgelt sind diverse Eingruppierungsregelungen geschaffen worden, die hier nicht weiter verfolgt werden. Für unsere Zwecke maßgeblich sind die Bestimmungen zum Leistungsentgelt.

Für das Leistungsentgelt sieht der Tarifvertrag drei mögliche Methoden vor:

- ein Beurteilungssystem,
- einen Kennzahlenvergleich oder
- Zielvereinbarungen.

Auf Betriebsebene ist festzulegen, welche Methoden eingesetzt werden. Sie können auch miteinander kombiniert werden.

Auch im *Dienstleistungsbereich* haben in der letzten Zeit mehrere Tarifverträge mit leistungsbezogener Vergütungskomponente Aufmerksamkeit erregt. Dies gilt neben dem 2005 verabschiedeten Vertragswerk für den öffentlichen Dienst (Bund und Gemeinden) vor allem für den im Dezember 2002 verabschiedeten „Tarifvertrag zur leistungs- und/oder erfolgsorientierten variablen Vergütung“ (LEV-TV) für das private und öffentliche Bankgewerbe.

Danach können die Banken freiwillige Dienst-/ Betriebsvereinbarungen für alle Mitarbeiter/innen oder auch nur für bestimmte Unternehmensbereiche und Gruppen von Beschäftigten abschließen, die die Vergütung an den individuellen Erfolg, die individuelle Leistung und/oder den Unternehmenserfolg koppeln.

Insbesondere können die 12 tariflichen Monatsgehälter nach dem individuellen Erfolg und/oder der individuellen Leistung variabel gestaltet werden. Dabei ist im Tarifvertrag festgelegt, welcher Teil des Festgehalts maximal variabilisiert werden kann.

Das Vertragswerk enthält mehrere Möglichkeiten zur Variabilisierung. Das Tarifgehalt mit Stand 30.4.2002 bleibt garantiert. Das flexible Entgeltvolumen speist sich aus den Tarifierhöhungen seit diesem Zeitpunkt und ist gestaffelt, zunächst auf maximal 4% und bis zu 8% steigend in den kommenden Tarifrunden, bezogen auf die Jahrestarifgehälter. Zusätzlich ist eine Variabilisierung von Sonderzahlungen möglich.

Methodisch sieht das Tarifabkommen, das eine freiwillige Vereinbarung (also ohne Einlassungszwang für die Betriebe bzw. die Interessenvertretungen) darstellt, wahlweise Zielvereinbarungen oder Leistungsbeurteilungen als Modus zur Differenzierung vor.

Im später abgeschlossenen „Schwestervertrag“ für den genossenschaftlichen Bereich reduzieren sich die Vergütungsansprüche der einbezogenen Mitarbeiter/innen auf ein Minimum von 92% des vorherigen Jahresgehalts (garantierte Vergütung). Die Auszahlung darüber hinausgehender variabler Vergütungsanteile beruht auf Zielvereinbarungen. Die jeweiligen Zielgrößen müssen so definiert werden, dass

- damit das (ursprüngliche) tarifliche Jahresgehalt erreicht werden kann und
- die in Aussicht gestellten und erzielbaren übertariflichen Vergütungsanteile größer sind als die variablistierten.

Somit sind max. 109% des ursprünglichen Jahresgehalts erzielbar. Der Tarifvertrag gibt ferner vor, dass auch unterhalb einer Zielerreichung von 100% Teile der variablen Vergütung ausgezahlt werden.

Im Jahre 2005 wurde schließlich nach über 40 Jahren im öffentlichen Sektor der als besonders überholungsbedürftig erachtete „Bundesangestellten-Tarifvertrag“ (BAT) durch den „Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst“ (TVöD) abgelöst. Dieser gilt allerdings bislang nicht für die Beschäftigten der Länder.

Der TVöD ist besonders dadurch charakterisiert, dass das bisherige Entgeltsystem nach den Merkmalen Eingruppierung, Lebensalter und Zahl der Dienstjahre ersetzt wird durch eines, in dem neben der Eingruppierung die individuelle Leistung und die Berufserfahrung für die Vergütung herangezogen werden. Der Leistungsbezug ergibt sich aus zwei Komponenten:

- der Möglichkeit, bei erheblich überdurchschnittlichen Leistungen die nächste Stufe schneller zu erreichen (umgekehrt bei erheblich unterdurchschnittlichen Leistungen länger in der jetzigen Stufe zu verharren) und
- einer zusätzlichen leistungsbezogenen Vergütungskomponente (ab 2007).

Das Budget für die leistungsbezogene Komponente beträgt 2007 zunächst 1% der ständigen Monatsentgelte des Vorjahres und soll dann bis zu einer Ziel-Größenordnung von 8% der Monatsentgelte steigen. Die Betriebsparteien sollen wie bei den anderen schon erläuterten

Tarifverträgen auch das konkrete Verfahren „maßschneidern“ und per Dienst- bzw. Betriebsvereinbarung in Kraft setzen.

### **3. Was bedeutet diese Entwicklung für die Beschäftigten, für Betriebs- bzw. Personalräte sowie Gewerkschaften?**

Selbstredend lässt sich diese Frage pauschal nicht beantworten. Vielfältigen Risiken stehen auch eine Reihe von Chancen gegenüber. Und klar scheint vor allem, dass viel von der konkreten Gestaltung abhängt.

Es ist – im wissenschaftlichen Sinne – wenig über die Einstellungen der Mitarbeiter/innen zu leistungsorientierten Vergütungssystemen bekannt. Vermutlich gibt es hier auch große Unterschiede bei einzelnen Mitarbeiter/innen sowie zwischen den Angehörigen verschiedener Beschäftigtengruppen. Und auch die Art des Systems wird natürlich gravierend auf die Akzeptanz durchschlagen.

Die Mitarbeiter/innen, die schon seit eh und je mit variablen Lohnbestandteilen leben (z.B. Außendienst-Mitarbeiter/innen, gewerbliche Beschäftigte im Leistungslohn), haben sich damit arrangiert und verstehen es teilweise sehr geschickt, die Systeme zu ihrem Vorteil zu nutzen.

Schwer zu beantworten ist jedoch die Frage, wie solche Systeme bei den Mitarbeiter/innen ankommen, die erstmals mit leistungsorientierten Elementen konfrontiert sind.

Ackermann (1993, S. 2 f.) hat in einer umfangreichen Untersuchung über die Einführung von Leistungszulagen bei der Deutschen Bundespost versucht, auch deren Akzeptanz bei verschiedenen Beschäftigtengruppen zu ermitteln. Danach haben 53% der Befragten das System befürwortet, 25% lehnen es ab und 20% sehen es weder positiv noch negativ.

Interessant sind die folgenden Differenzierungen nach Gruppen:

„Die Akzeptanz der LZ<sup>5</sup> ist statistisch signifikant höher

- bei den jüngeren Mitarbeitern als bei den älteren Mitarbeitern,
- bei den kürzer beschäftigten Mitarbeitern als bei den länger beschäftigten Mitarbeitern,
- bei den Mitarbeitern des Höheren und Einfachen Dienstes als bei den Mitarbeitern anderer Laufbahngruppen,
- bei den höchsten Vergütungsgruppen als bei den anderen Vergütungsgruppen.

---

<sup>5</sup> = Leistungszulage.

Es konnten keine geschlechtsspezifischen Unterschiede bei der Akzeptanz festgestellt werden.“

Diese Befunde geben natürlich nur begrenzte Einblicke für ein Unternehmen und sind auch nicht mehr – gerade angesichts veränderter Strukturen bei der Post – brandaktuell. Eine Verallgemeinerbarkeit ist daher nicht möglich.

Dennoch wird nicht nur durch diese Erhebung klar, dass die Forderung nach (mehr) leistungsorientierter Vergütung bei vielen Beschäftigten Ängste auslöst und auf große Skepsis stößt (vgl. auch Tondorf 1997, S. 27). Dies scheint nach einer oft gehörten Erfahrung besonders bei älteren Beschäftigten der Fall zu sein.

Befürchtet werden „Nasenprämien“, die von den Vorgesetzten nach Gutdünken verteilt werden, schärfere Kontrollen und ein angeheiztes, weniger kollegiales Klima mit Leistungskonkurrenz. Einige fühlen sich auch zu Unrecht angegriffen, weil sie diese Initiative als Unterstellung empfinden, sie würden bislang zu wenig arbeiten und befürchten ein noch weitergehendes Drehen an der „Leistungsschraube“.

Dem entsprechend tun sich auch viele Gewerkschaften und Betriebs- bzw. Personalräte mit den Arbeitgeber-Initiativen sehr schwer. Die Befürchtungen einer Entwertung tariflicher Standards im Verein mit einer „Verbetrieblichung“ der Entgeltpolitik sind in vielen Äußerungen aus diesem Umfeld zu erkennen (vgl. z.B. Felix/Mache/Spitzbarth 1996; Lang/Meine/Ohl 1997).<sup>6</sup>

Trotz der verbreiteten Skepsis und der Konflikte mit den Traditionen der gewerkschaftlichen Lohnpolitik machen sich die meisten Vertreter/innen aus dem gewerkschaftlich-betriebsrätlichen Umfeld schon lange nichts mehr vor: „Die Entwicklung ist nicht aufzuhalten“ (Felix/Mache/Spitzbarth 1996, S. 10). Auch ohne leistungsbezogene Elemente in der tariflichen Entlohnung führen immer mehr Arbeitgeber Leistungszulagen oder sonstige erfolgsabhängige Sonderzulagen ein.

Aufgrund der Vehemenz dieser Arbeitgeber-Initiativen und der geltenden Rechtslage können die Interessenvertretungen gar nicht anders, als sich intensiv in die Gestaltung solcher Systeme einzuschalten, Forderungen zu entwickeln und mit den Arbeitgebern möglichst arbeitnehmer/innen-gerechte Lösungen zu vereinbaren.

---

<sup>6</sup> vgl. auch die analoge Beschreibung der schwierigen Positionsfindung in der Gewerkschaft ÖTV bei Tondorf (1995, S. 9).

#### 4. Was ist Leistung?

Der Einsatz leistungsbezogener Vergütungskomponenten verlangt eine möglichst exakte und mess- bzw. überprüfbare Definition von Leistung. Da die Leistung als „Input“ in diesem Sinne kaum zu erfassen ist, orientiert man sich oft an Ergebnissen oder Erfolgen („Output“). Es gibt (einige wenige) Arbeitsaufgaben, bei denen der Output relativ gut zu erfassen ist (z.B. das „Hochziehen“ von Mauern am Bau). Bei anderen stößt man aber auf extreme Schwierigkeiten (z.B. Tätigkeiten beim Empfang von Kund/innen, viele Sachbearbeitungsbereiche). Die Problematik liegt z.B. darin begründet,

- dass die Leistung aus vielen unterschiedlichen Einzelementen besteht,
- dass sich die erwarteten Ergebnisse nicht in einfacher und eindeutiger Form beschreiben lassen,
- dass sich die Leistungserwartungen je nach Situation und ihrer Entwicklung sehr unterschiedlich gestalten („dynamischer“ Natur sind),
- dass sich der Prozess der Leistungserstellung oft über einen langen Zeitraum (Monate, Jahre) hinzieht, bis Ergebnisse vorliegen,
- dass „die geleistete Arbeitsmenge nicht einfach gezählt, gemessen oder gewogen werden kann“ (Zander 1990, S. 135 f.).

Genau aus diesen Gründen wurde/wird in der Industrie zwischen Leistungs- und Zeitlohnsektoren differenziert.

Die hohe Popularität der Forderung nach „mehr“ Leistungsorientierung in den Bezügen kann jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich an den Gründen für diese Differenzierung nichts geändert hat - im Gegenteil: Eindeutig „leistungslohnfähige“ Bereiche der industriellen Produktion gehen wegen des Aufgabenwandels eher zurück. Die traditionelle Leistungslohn“logik“ (Produktion von Menge (Stückzahlen) = Leistung) kann im Zusammenhang mit neuen Führungs- und Managementkonzepten ohnehin nicht der Weisheit letzter Schluss sein (vgl. für viele Arnold u.a. 1995, S. 23 f.). Leistung ist wesentlich mehr. Gerade im Dienstleistungsbereich und auch mittlerweile in weiten Bereichen der industriellen Produktion stehen die kaum zu erfassenden geistigen, qualifikatorischen und kreativen Leistungen im Mittelpunkt.

Schon diese Gedanken demonstrieren, vor welchen Schwierigkeiten man bei dem Versuch steht, „Leistung“ zu definieren. Es gibt wohl kaum eine Begrifflichkeit, die wir beinahe täglich im Sprachgebrauch und besonders in der Arbeitswelt benutzen, die jedoch letztendlich so unspezifisch ist wie der Leistungsbegriff. Auch wenn oft das Gegenteil suggeriert wird: Leistung ist in den allermeisten Fällen nicht direkt messbar. Wenn überhaupt möglich, wird sie am ehesten noch anhand von *Leistungsergebnissen* gezählt oder erfasst.

Was in diesem Sinne in einigen Bereichen also relativ gut gemessen werden kann, sind eigentlich bei genauerem Hinsehen *Erfolge*. Individuelle Erfolge können z.B. Verkaufsumsätze, Gewinnung von Neukunden oder ähnliches sein. Diese Größen sind jedoch nicht identisch mit der Leistung der Mitarbeiter/innen. Sie sind allenfalls ein indirekter Indikator, der jedoch neben der Leistung auch noch von vielen anderen Faktoren beeinflusst wird.

Nehmen wir das Beispiel einer Kundenberaterin/eines Kundenberaters in einer Bank, deren „Leistung“ nach dem Umsatz bemessen wird. In diesem „Job“ wird der Erfolg in der betrieblichen Realität von einer Vielzahl von Faktoren geprägt, auf die die/der Beschäftigte keinen oder nur sehr begrenzten Einfluss ausüben kann. So hängt er z.B. ab vom Produkt, von den gebotenen Konditionen, von der Preisgestaltung des Unternehmens, von der Kundenstruktur, von der Konkurrenzsituation bis hin zu allgemeinen Faktoren wie etwa Modetrends oder die aktuelle oder gebietspezifische Kaufkraftentwicklung. Es kann sein, dass diese Person enorme Anstrengungen unternimmt und gute Beratungsleistungen erbringt, die Umsätze aber bescheiden bleiben, z.B. weil die Konditionen der Konkurrenz viel günstiger sind. Umgekehrt kann es sein, dass eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter ohne große Anstrengung einen Großkunden bekommt, der die Umsätze in die Höhe schnellen lässt. Außerdem kommt es vor, dass Umsatzerfolge nicht eindeutig zuzuordnen sind, etwa wenn Beratung und Abschluss des Geschäfts zeitlich auseinanderfallen (die Kund/innen können sich nicht sofort entscheiden, wollen erst andere Angebote prüfen oder ähnlich).

Hier wird deutlich: Es geht eigentlich nicht um Leistung, sondern um Erfolge und Ergebnisse. „Leistung“ wird in letzter Konsequenz vom Ende der betrieblichen Prozesskette her definiert wird: „Leistung ist, was der Markt als solche anerkennt, also das marktbewertete Ergebnis des betrieblichen Arbeitsprozesses ...“ (Bahn Müller 2001b, S. 430).

Bahn Müller spricht deshalb von einer *Finalisierung* des Leistungsbegriffes, was im Ergebnis dazu führt, dass „begrifflich wie praktisch der Unterschied zwischen leistungs- und ertragsorientierter Entlohnung“ verschwimmt (ebenda).<sup>7</sup>

Was Leistung ist und was nicht, unterliegt also keiner klaren Gesetzmäßigkeit, erst recht keiner mathematischen Formel.<sup>8</sup> Bei genauerem Hinsehen entpuppt sie sich vielmehr als eine Frage von Sichtweisen, vielleicht auch von Konventionen und von (vorläufigen) Ergebnissen von Auseinandersetzungen von Akteuren (Hiden 1995, S. 130; Bender 1997, S. 10).

---

<sup>7</sup> Vgl. dazu auch Felix/Mache/Spitzbarth (1996, S. 15).

<sup>8</sup> „... ein Blick auf das Verhältnis von Leistung zu Entgelt zeigt sofort, dass hier keine logische Beziehung vorliegt, sondern eine historisch bedingte. Warum würde sonst ein Buchhalter in der Textilindustrie wesentlich weniger verdienen als in der Elektroindustrie“ (Arnold u.a. 1995, S. 23).

„Leistung ...ist somit das, was zu einem bestimmten Zeitpunkt, in einem bestimmten Betrieb als Leistung definiert wird (Polzer 1995, S. 149)“

## **5. Leistungsbeurteilungen und Zielvereinbarungen mit Soll/Ist-Vergleich als gängige Methoden**

Ich könnte diese grundlegenden Überlegungen noch lange fortsetzen und würde z.B. auch liebend gern auf die immer wieder aufgestellte Behauptung nach der Motivationswirkung leistungsorientierter Vergütung eingehen (vgl. Breisig 2003, S. 247 ff.). Dies lässt jedoch leider der knappe Raum nicht zu. Vielmehr konzentriere ich mich im Folgenden auf die beiden gängigen methodischen Varianten der Leistungsdifferenzierung im Dienstleistungsbereich, nämlich Leistungsbeurteilungen und Zielvereinbarungen mit Soll/Ist-Vergleich näher einzugehen.

Bevor ich auf die methodischen Besonderheiten von Leistungsbeurteilungen und Zielvereinbarungen eingehe, sind doch noch zwei grundlegende Aspekte von Bedeutung.

1. Eines der zentralen Unterscheidungsmerkmale leistungsorientierter Vergütungskonzepte ist, wie sie die Leistung zu erfassen versuchen. Eben habe ich herausgearbeitet, dass Leistung letztlich das ist, was die relevanten Akteure als Leistung definieren. *Alle Systeme* müssen daher eine wie auch immer geartete Bemessungsgrundlage für Leistung (Erfolg) haben.<sup>9</sup> Diese Bemessungsbasis, also das Kriterium oder die Kriterien, das/die für die Zahlung eines Bonus ausschlaggebend sein soll/en, ist das Herzstück jedes Systems. Bei der Auswahl der relevanten Verteilungskriterien werden entscheidende Weichenstellungen getroffen, so dass es sich hierbei um ein entsprechend zentrales Gestaltungselement handelt. Gerade von den ausgewählten Leistungskriterien soll ja die von den Initiator/innen erwünschte Anreiz- und Steuerungswirkung ausgehen: Die ungeteilte Aufmerksamkeit der Mitarbeiter/innen soll auf die bestmögliche „Bedienung“ dieser Kriterien gelenkt werden.

2. In ganz engem Zusammenhang mit der Festlegung der Bemessungsgrundlage (der Leistungskriterien) steht die Frage, wie am Ende der Laufzeit einer festgelegten Periode (z.B. ein Quartal, ein Jahr) das Leistungsergebnis festgestellt werden soll. Auf der Grundlage dieser Leistungsfeststellung wird dann die auszuzahlende variable Entgeltkomponente bestimmt.

---

<sup>9</sup> Allerdings berichtet Tondorf (1997, S. 65 f.) von einem Anwendungsfall in einem Bundesministerium, bei dem bewusst keine Leistungskriterien festgelegt worden sind. „Wofür die Beamten die Leistungszulage oder -prämie erhalten, soll der Fachabteilungsleiter nach eigenem Ermessen entscheiden.“

In einer Typologie kann man die folgenden Verfahren zur Erfassung der Leistung auseinander halten.

#### *Direkte Messung (z.B. durch Zählung)*

Beim ersten Typus handelt es sich um die direkte Erfassung der Leistungskriterien (etwa durch Zählen oder Messen). Oft wird in diesem Zusammenhang von *quantitativen* Kriterien gesprochen. Sie beziehen sich auf das unmittelbare Arbeitsergebnis (z.B. Arbeitsmengen) oder auf Arbeitserfolge (z.B. Abschluss von Versicherungsverträgen, Fallzahlen in der Sachbearbeitung, Umsatz- oder Einnahmesteigerungen, Kostenersparnisse).

Die möglichst „technische“, der menschlichen Subjektivität entzogene Erfassung der Leistung gilt allgemein als das anzustrebende Ideal in der Diskussion um leistungsbezogene Vergütung.

#### *Indirekte Erfassung durch Indikatoren (Kennzahlen)*

Unter den heute geltenden Produktionsbedingungen gibt es nur noch wenige Arbeitsbereiche, in denen die für den Arbeitserfolg wichtigen Faktoren allein durch direkt messbare Größen zu greifen sind. Bei vielen Arbeitsplätzen sind qualitative, nicht direkt erfassbare Elemente wie z.B. hohe Dienstleistungs- oder Produktqualität, Service gegenüber den Kund/innen, Kooperation und Koordination usw. von ausschlaggebender Bedeutung.

Bei diesen Größen besteht häufig die Möglichkeit, die erbrachte Leistung über zahlenmäßige Indikatoren indirekt zu erfassen. Tondorf (1997, S. 101) führt hierzu das folgende Praxisbeispiel aus dem öffentlichen Dienst an:

„In einem Bereich mit Publikumsverkehr sind Arbeitgeber ... und Personalrat übereingekommen, die Bürgerfreundlichkeit zu erhöhen und hierfür eine Leistungszulage zu zahlen.

Inwieweit dieses Ziel nach Ablauf eines Jahres erreicht worden ist, soll mit Hilfe folgender Indikatoren festgestellt werden:

- Wartezeiten im Warteraum und am Telefon,
- Anzahl von Fehlleitungen,
- Öffnungszeiten,
- Anzahl von Beschwerden.

Für jeden Indikator werden Kennziffern gebildet, die das angestrebte Leistungsziel abbilden, z.B. x Minuten Wartezeit im Warteraum.“

Bei der Auswahl von Indikatoren für qualitative Leistungsgrößen besteht natürlich das Problem, ob diese überhaupt relevant sind und wofür sie stehen. Im Gegensatz zu direkt messbaren Kriterien wie Mengen, Fallzahlen usw. ergeben sich Indikatoren nicht automatisch,

gleich einem Sachzwang, aus dem Kriterium. Damit ist bei der Auswahl viel „Politik“ im Spiel und damit Raum für Verhandlungen.

Bei Indikatoren stellt sich zudem in vielen Fällen eine Zurechenbarkeitsproblematik: Wofür steht beispielsweise eine Reklamationsquote? Ist sie tatsächlich eine geeignete Messgröße für die Arbeitsqualität einer Mitarbeiterin/eines Mitarbeiters? Oder steht sie nicht vielmehr für etwas ganz anderes wie z.B. ein schlechtes Produkt?

### *Subjektive Bewertung*

Bei vielen Arbeitsplätzen lassen sich alle oder zumindest einige für die Arbeitsaufgabe wichtige Leistungskriterien weder direkt noch indirekt über Indikatoren erfassen. Dies gilt umso mehr als es sich um verhaltensbezogene, eng mit der Person verbundene Gesichtspunkte handelt.<sup>10</sup>

In diesen Fällen besteht die Möglichkeit der Erfassung der Leistung über subjektive Bewertungsvorgänge (Leistungsbeurteilung). Über die spezifischen Vor- und Nachteile dieser Methode werde ich mich sogleich noch ausführlich auslassen.

### *Erreichung eines Zieles/eines Vorhabens*

Insbesondere bei Projekten werden Mitarbeiter/innen oder Gruppen konkrete und in der Regel komplexe Aufträge gegeben, die sie eigenständig und mit einem hohen Maß an Selbststeuerung erfüllen müssen. Die Projekte werden oft mit Zielen bzw. Zielvereinbarungen verbunden (vgl. z.B. Ohl 1997, S. 127 f.).

Die Leistungserfassung kann dann anhand der Erfüllung der Projektarbeit erfolgen, z.B. Entwicklung einer neuen Software, eines neuen Medikamentes. Eine Zulage wird entsprechend bei Eintritt dieses Ereignisses ausgezahlt. Eine gewisse Analogie besteht dann zu klassischen Provisionssystemen: Verkaufserfolge führen dazu, dass Geld fließt.

Das Kernproblem dieser Methode ist vor allem, dass sie stark am „Alles-oder-Nichts“-Prinzip festgemacht ist. Wird das Vorhaben umgesetzt, ist die Voraussetzung für den Bonus gegeben. Andernfalls ist dies nicht der Fall. Problematisch ist dies besonders vor dem Hintergrund, dass es sich regelmäßig um komplexere, anspruchsvolle Aufgaben handelt, deren Umsetzung von vielfältigen Faktoren abhängt, die nur begrenzt von den Mitarbeiter/innen beeinflussbar sind.

---

<sup>10</sup> Schon Baiertl (1974, S. 70) hat auf eine gewisse Dilemmasituation hingewiesen: „Selbstverständlich wird man vernünftigerweise die Leistungszulagen möglichst nach der erbrachten Leistung ... bemessen. Leider aber ist das gerade bei Zeitlohnarbeiten – sonst würden wir sie doch wohl im Leistungslohn vergeben – nur beschränkt möglich. Wir müssen deshalb in vielen Fällen vom Leistungsverhalten ... ausgehen (z.B. gezeigte Arbeitsintensität – Wirksamkeit – Stetigkeit).“

### *Kombinationen mehrerer Methoden*

Abschließend ist darauf hinzuweisen, dass viele Konzepte in der Praxis auf eine Kombination dieser Vorgehensweisen hinauslaufen (z.B. von Leistungsbeurteilung und indirekter Erfassung über Indikatoren; vgl. z.B. Becker/Eyer 2001, S. 223).

Bei den hier zu erörternden Methoden der Entgeltdifferenzierung, nämlich Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarungen, stehen die beiden gerade behandelten Fragestellungen im Vordergrund: Was sind die Leistungskriterien und wie wird die Leistung der Mitarbeiter/innen nach Ablauf einer definierten Periode erfasst?

Ich bin auch gebeten worden, noch einmal kurz auf die Funktionsweisen beider Ansätze einzugehen.

## **6. Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarung - Allgemeine Grundlagen**

### *Leistungsbeurteilung*

Bei den zumeist als Leistungsbeurteilung bezeichneten Verfahren der leistungsorientierten Vergütung werden monatlich, bisweilen aber auch jährlich auszuzahlende Zulagen zum Grundentgelt auf der Grundlage einer Bewertung durch die Vorgesetzten verteilt.

Bei der Leistungsbeurteilung findet eine stark standardisierte Bewertung anhand von Kriterien und einer Skala statt. Das heißt, durch das Verfahren wird eine Liste von *Leistungskriterien* vorgegeben, die das komplexe Konstrukt „Leistung“ auf einzelne Sachverhalte herunterzubuchstabieren versucht, was dann den Beurteiler/innen die Einschätzung leichter machen soll. Die Beurteilung in den einzelnen Merkmalen erfolgt anhand einer Skala. Die meisten Verfahren dürften vier- oder fünfstufig sein, es gibt aber auch drei- und siebenstufige Modelle. Unterschiedliche Kriteriengewichtungen sind in einigen, aber nicht in allen Verfahren vorgesehen.

Da es um die Ermittlung einer Leistungszulage (einer Prämie) geht, kann auch das analytische Konzept nicht auf eine Art *Gesamtziffer*, die die Leistung der bewerteten Person widerspiegeln soll, verzichten. Die Methoden zu deren Ermittlung unterscheiden sich. Häufig werden nur Punktwerte zusammengerechnet (ggf. unter Einrechnung von Gewichtungsfaktoren), und die Punktsommen ergeben dann den maßgeblichen Wert für die Auszahlung. Bei anderen Modellen wird nochmals durch die Zahl der Kriterien dividiert.

Allgemeine Kriterien sind z.B. Arbeitsergebnis, Arbeitsmenge, Arbeitsgüte, Zusammenarbeit, Selbständigkeit, flexibler Einsatz, Kostenbewusstsein, Arbeitsverhalten, Beteiligung am kontinuierlichen Verbesserungsprozess, Führungsverhalten (bei Mitarbeiter/innen mit Vorgesetztenfunktion) und viele andere.

Der Turnus der Leistungsbeurteilung ist in der Regel ein Jahr. Es existieren aber auch Fälle, in denen die Beurteilung in einem Abstand von 3, 4 oder 6 Monaten, aber auch von zwei Jahren durchgeführt wird (Klein-Schneider 1999, S. 41).

Beurteiler/innen sind für gewöhnlich die direkten Vorgesetzten.<sup>11</sup> Teilweise werden weitere Personen hinzugezogen, etwa die/der nächsthöhere Vorgesetzte, Projektleiter/innen oder sogar - bei Teamarbeit - die/der Gruppensprecher/in.<sup>12</sup>

Die Beurteilungen sind aber in den allermeisten Fällen auf einzelne Beschäftigte bezogen, nicht auf Gruppen.

Die Mitteilung und Begründung der Beurteilungsergebnisse erfolgt für gewöhnlich im Rahmen eines *Mitarbeitergesprächs*. Dabei können die Mitarbeiter/innen zu der Einschätzung der/des Vorgesetzten Stellung beziehen und zumeist auch ihre anderslautende Selbsteinschätzung zu Protokoll geben. Viele Systeme enthalten darüber hinaus ein formelles Reklamationsverfahren, das von den Beurteilten in Anspruch genommen werden kann, sofern sie sich unzutreffend bewertet fühlen.

### *Zielvereinbarungen*

Die derzeitige Diskussion um Ansätze leistungsorientierter Vergütung wird sehr stark vom Instrument der Zielvereinbarung dominiert. Sie gelten „durchweg als der aufgehende Komet am Himmel der Leistungsentlohnung“ (Bahnmüller 2001a, S. 20).

Zielvereinbarungen gehören generell zu den wichtigsten Führungs- und Managementinstrumenten unserer Zeit (vgl. ausführlich Breisig 2001b; Lang 2001). Allerdings nutzen viele Unternehmen Zielvereinbarungen zunächst „nur“ als Führungsinstrument ohne Entgeltbezug. Aber selbst dort ist perspektivisch in aller Regel vorgesehen, in absehbarer Zeit auch einen Entgeltbezug herzustellen.

---

<sup>11</sup> Theoretisch wäre auch eine Bewertung durch Gleichgestellte denkbar. Dies ist jedoch bislang zumindest im Entgeltzusammenhang in Deutschland nicht gebräuchlich (vgl. auch Greißel 1994, S. 68).

<sup>12</sup> „Die Leistungsbeurteilung erfolgt durch den direkten Vorgesetzten. Dem Teamsprecher kommt hierbei beratende Funktion zu. ... Damit ein möglichst objektives Ergebnis erzielt werden kann, wird der Vorgesetzte die Kenntnisse anderer Vorgesetzter bzw. der Teamsprecher berücksichtigen, die den Mitarbeiter von der Arbeit her beurteilen können“ Betriebsvereinbarung Automobilindustrie; zit. nach Klein-Schneider 1999, S. 42).

Bei Zielvereinbarungen treffen Vorgesetzte mit ihren Mitarbeiter/innen oder ganzen Teams Abmachungen über (von den einzelnen Beschäftigten bzw. Gruppen) anzustrebende Ziele.

Die meisten Anwendungen von Zielvereinbarungen haben ihren geistigen Nährboden in dem amerikanischen Führungskonzept „Management by objectives“ (MBO), das im Deutschen zumeist mit „Führen durch Ziele“ o.ä. übersetzt wird. Das MBO wurde in den 50er und Anfang der 60er Jahre in den USA von einer Vielzahl von Autoren entwickelt. Es stellt möglichst quantifizierte, also in Zahlen ausgedrückte Ziele als zentralen Steuerungsmechanismus der Unternehmensaktivitäten bzw. der Aktivitäten seiner Mitglieder heraus.

Ein Unternehmen, das nach MBO führt, kennt neben einer Aufgaben- und Personenhierarchie auch eine *Zielhierarchie*. Ausgehend von der Unternehmensführung, die Rahmenziele und strategische Pläne festlegt, werden die Ziele kaskadenförmig auf die untergeordneten Organisationseinheiten (Sparten, Hauptabteilungen, Gruppen, einzelne Stellen) „heruntergebrochen“.

Die auf diesem Wege festgelegten Ziele nehmen nach unten hin an Detaillierung, Präzision und Operationalisierung zu. Sie sollen gegenüber den Zielen der Vorperiode eine Herausforderung enthalten, d.h. sie sollen in ihrem Anspruch über den bisher erreichten Stand hinausgehen.

In Bezug auf die Frage der *Beteiligung* der Mitarbeiter/innen an der Festlegung ihrer Stellenziele lassen sich im MBO zwei verschiedene Ansätze ausmachen. Bei der *Zielvorgabe* legt die/der Vorgesetzte in alleiniger Kompetenz die Zielgrößen für die unterstellten Mitarbeiter/innen fest und gibt sie per Anordnung als verbindliche Richtschnur vor. Bei der *Zielvereinbarung* soll die Festlegung demgegenüber in einem kooperativen Prozess zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter/innen erfolgen. Dieser Beteiligung der Beschäftigten an der Zielfestlegung wird im MBO eine stark motivierende Wirkung zugeschrieben. Sie soll eine stärkere Realitätsnähe, aber auch eine höhere Identifikation der Beschäftigten mit den Zielen auslösen. Die Mitarbeiter/innen sollen sich selbst „in die Pflicht genommen“ fühlen und gegenüber der fremdbestimmten Variante der Zielvorgabe ein stärkeres Verantwortungsbewusstsein für die Realisation der Ziele entwickeln.

Die Zielvereinbarung findet in der Regel statt in einem jährlichen, dialogorientierten Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in bzw. Teammitgliedern.

Die dabei festgelegten Ziele gelten für eine feststehende Dauer (häufig ein Jahr) und werden in einem einfachen Formular festgehalten. Zugleich wird geklärt, wie man die im Soll/Ist-Vergleich (vgl. unten) festgestellten Zielerreichungsgrade bewertet (z.B. anhand einer

fünfstufigen Skala: Ziel weit verfehlt - annähernd erreicht - erreicht - übertroffen - weit übertroffen). Auch können eventuell unterschiedliche Gewichtungen vorgenommen werden.

Die Leistungserfassung lässt sich im MBO-Konzept rein an der Zielerreichung ausrichten. Die Mitarbeiter/innen werden nach Ablauf der festgelegten Periode (z.B. ein Jahr) anhand eines „Soll/Ist-Vergleiches“ bewertet. In einem Zielerreichungsgespräch wird der Grad der Zielumsetzung festzustellen und zu diskutieren versucht. Dabei soll auch, da in der Zwischenzeit aufgrund nicht vorhersehbarer Einflüsse das Zielniveau beeinträchtigt werden kann, eine Abweichungsanalyse vorgenommen werden. Schließlich sollen Folgemaßnahmen (z.B. Personalentwicklung) aufgrund der Analyseergebnisse besprochen und die neuen Ziele für die kommende Periode festgelegt werden, so dass in der Regel dann der Soll/Ist-Vergleich für die zurückliegende Periode im gleichen Gespräch durchgeführt wird wie die Zielvereinbarung für den kommenden Zeitraum.

Rein technisch beruht der Soll/Ist-Vergleich, die Feststellung des Zielerreichungsgrades, auf zwei Mechanismen, die auch häufig in Kombination miteinander angewandt werden:

- einer Messung durch die Erfassung von Leistungsgrößen oder anderen Kennziffern (z.B. Reklamationsquoten, Zufriedenheitsquoten),
- einer Einschätzung des Zielerreichungsgrades durch die Vorgesetzten (vgl. auch Klein-Schneider 1999, S. 54).

Damit Zielvereinbarungen einigermaßen funktionieren, werden in Literatur und Praxis vielfältige Anforderungen an die festzulegenden bzw. zu vereinbarenden Ziele formuliert. Berühmt geworden ist, nicht nur wegen der Assoziationen zu einem populären Kleinwagen, inzwischen die sog. SMART-Regel. Danach sollen Ziele im Einzelnen sein:

|          |   |   |
|----------|---|---|
| <b>S</b> | - | chriftlich fixiert, präzise und klar                                |
| <b>M</b> | - | essbar, d.h. in Zahlen ausdrückbar, nachvollziehbar und überprüfbar |
| <b>A</b> | - | anspruchsvoll, d.h. eine Herausforderung darstellend aber dennoch   |
| <b>R</b> | - | ealistisch und erreichbar   |
| <b>T</b> | - | erminiert, d.h. auf einen konkreten, festen Zeitraum bezogen        |

## 7. Vor- und Nachteile der Instrumente

Die beiden Konzepte unterscheiden sich maßgeblich in zwei Punkten:

- in der Art der Leistungskriterien und
- in der Art der Erfassung der relevanten Größen.

Die Leistungskriterien bei der Beurteilung werden durch die Merkmale des Beurteilungsschemas „gesetzt“. Dabei sind interindividuelle Variierungen möglich (z.B. indem einzelne Kriterien nur für bestimmte Beschäftigtengruppen angewandt werden), aber keineswegs typisch für dieses Verfahren. Vielmehr herrscht hier der Grundsatz der Generalisierung vor: Tendenziell werden alle Mitarbeiter/innen nach dem gleichen Merkmalsraster bewertet, d.h. die relevanten Leistungskriterien sind für alle gleich.

Die Erfassung der für das variable Entgelt maßgeblichen Größen erfolgt durch subjektive Bewertung. Zwar mag es vereinzelt möglich sein, Bewertungen (etwa der Leistungsmenge) mit „harten Daten“ zu unterfüttern, typisch ist dies aber für die Leistungsbeurteilung nicht.

Bei der Zielvereinbarung greift das Moment der Differenzierung bereits in dem ersten Punkt, nämlich bei der Festlegung der Leistungskriterien. Zielvereinbarungen werden – aber auch hier gibt es Ausnahmen – arbeitsplatzspezifisch entwickelt. Sie unterscheiden sich von Mitarbeiter/in zu Mitarbeiter/in.

Die Erfassung der relevanten Größen am Ende der Zielperiode erfolgt praktisch durch alle der genannten Methoden: direkte Erfassung, wenn es z.B. um Leistungsmengen geht, und vor allem indirekte Erfassung durch Indikatoren, was für dieses Instrument besonders typisch ist. Sofern es sich um qualitative Ziele handelt, kommt man aber auch bei der Zielvereinbarung häufig nicht um subjektive Bewertungen hin. Diese beziehen sich jedoch im Unterschied zur Beurteilung weniger auf die Person (z.B. in Gestalt von Verhaltensmerkmalen) als auf die Erreichung der festgelegten Sach-Ziele. Schließlich kann auch die Feststellung der Erreichung eines bestimmten Zustandes ausschlaggebend sein, etwa bei Projekten oder sonstigen Vorhaben.

Diesen Ausgangsüberlegungen folgend kann man die folgenden grundsätzlichen Vor- und Nachteile mit diesen beiden Instrumenten in Verbindung bringen.

### *Leistungsbeurteilung*

Der Vorteil dieser Methode ist sicher ihre nahezu *universelle Anwendbarkeit*. Sie kann überall dort eingesetzt werden, wo Vorgesetzte aufgrund ihrer Beobachtungen eine ganzheitliche Einschätzung der Leistung von Mitarbeiter/innen vornehmen können. Dadurch wird auch die Bemessungsgrundlage tendenziell weiter als bei den Messungs-Ansätzen, weil die Beurteilung z.B. auch nicht quantifizierbare Leistungsbeiträge wie kreative Leistungen, gute Kooperation oder ähnliches einschließt.

Sie machen es zum Teil trotz aller gravierenden methodischen Defizite möglich, auch solchen Mitarbeiter/innen einen leistungsbezogenen Bonus zu verschaffen, deren Arbeitsplatz

ansonsten einer quantitativen (und damit sachgerechteren) Erfassung von Leistungskriterien durch direkte Messung oder einen indirekten Indikatorenansatz kaum zugänglich wäre. Das positive Moment aus Sicht der Mitarbeiter/innen liegt insofern darin, dass sie z.B. auch den Mitarbeiter/innen im „back office“ einer Bank zu einer Leistungszulage verhelfen kann, die ansonsten nur den Vertriebsmitarbeiter/innen auf der Grundlage von Umsatzzahlen oder anderen Kennziffern vorbehalten bliebe. Insofern kann sie zu mehr Gerechtigkeit beitragen, weil auch die Bereiche integrierbar werden, die im Hintergrund wirken und damit auch erheblichen Einfluss auf Ergebnisse und Erfolge haben.

Oft wird es erst durch Beurteilungskomponenten möglich, die für den Erfolg an einem Arbeitsplatz wichtigen Kriterien erschöpfend zu erfassen. Wenn es zunehmend um Merkmale wie Kooperation, soziale Kompetenz, analytische Problemlösung usw. geht, ist es eben kaum möglich, diese Sachverhalte einer exakten und direkten Messung oder einer indirekten Erfassung durch Indikatoren zuzuführen.

Damit hängt noch ein weiterer Aspekt zusammen. An anderer Stelle habe ich problematisiert, dass Leistung eigentlich eine Inputgröße ist und im Zusammenhang mit „leistungs“orientierter Vergütung oft nur auf Ergebnisse, Erfolge, Output geschaut wird. Beurteilungen geben die Möglichkeit, auch die Anstrengungen und das Verhalten – und damit Inputgrößen – in die Leistungserfassung mit einzubeziehen!

Durch die vereinheitlichende Vorgehensweise sind zudem keine dezentralen „Eigenleistungen“ der Akteure (etwa in Form von Zielformulierungen) erforderlich. Ein weiteres Argument für die Bewertungsmethode kann sein, dass das Vorgehen über Messungen bzw. Indikatoren sinnvoller Weise einen gewissen Handlungs- und Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter/innen voraussetzen, der längst nicht bei allen ausführenden Tätigkeiten vorhanden ist.

Ein weiterer Beweggrund zur Bevorzugung subjektiver Beurteilungen mag schließlich auch die Kostenträchtigkeit aufwendiger Datenermittlungskonzepte sein, wie sie Messungen und Indikatorensysteme oft erfordern (Tondorf 1997, S. 104). Bei Beurteilungen kann weitgehend darauf verzichtet werden, mit großem zeitwirtschaftlichen bzw. analytischem Aufwand Leistungs- und Bezugsgrößen zu ermitteln (vgl. auch Baierl 1974, S. 69).

Trotz dieser Vorteile sind subjektive Bewertungen im Zusammenhang mit leistungsorientierter Vergütung mit *gravierenden Problemen* verbunden.

Die Beurteilung durch Vorgesetzte oder andere Personen hängt auf Gedeih und Verderb von der Fähigkeit und Bereitschaft der Beurteilenden ab, die Leistung der entsprechenden

Mitarbeiter/innen zu beobachten und möglichst vorurteilsfrei zu analysieren. Aus vielfältigen Gründen gelingt dies in der Regel nicht (vgl. ausführlich Breisig 2001a).

Lange hat man sich in der Arbeitswissenschaft und in der betriebswirtschaftlichen Personalwirtschaftslehre dem Glauben hingegeben, das Problem der Subjektivität der Vorgesetztenbewertung sei lösbar - man müsse nur das „richtige“ Verfahren finden und die Führungskräfte eingehend schulen.

Aus vielfältigen praktischen Erfahrungen wissen wir jedoch heute, dass es weniger um ein Problem der konkreten Verfahrensgestaltung geht. Das Gros der Vorgesetzten ist mit dieser Aufgabe schlicht überfordert, so dass der Leistungserfassung über Beurteilung der Ruch des Subjektiven und Willkürlichen nahezu untrennbar anhängt. Von daher wird das Ergebnis dieser Methode im Betriebsjargon nicht selten als „Nasenprämie“ bezeichnet (vgl. auch Müller 1999).

Das schwer zu bewältigende Problem der Beurteilungsverfahren liegt damit in der Machtfülle, die der Führungskraft zugewiesen wird. Sie ist in der Lage, ihre subjektiven Einschätzungen (von was auch immer) zum Maß aller Dinge zu erheben. Auch analytisch-kriteriengestützte Systeme geben keine Gewähr, dass die/der Vorgesetzte nicht ganz andere Eindrücke und Erfahrungen heranzieht als im Konzept vorgesehen, und/oder es werden sog. „Urteilstaktiken“ angewandt: Unsympathische Leute werden über Gebühr schlecht bewertet, andere bekommen die Quittung für eine Beschwerde oder aber eine Mitarbeiterin, von deren Spezialwissen die Führungskraft abhängig ist, wird trotz einiger gezeigter Defizite gut bewertet und erhält eine hohe Zulage.

Die Kriterien sind oft nichtssagend, und es verbleibt auch völlig im Gutdünken der Führungskraft, wo in der Wahrnehmung der Mitarbeiter/innen-Leistung eine Art „Normalleistung“ zu verorten ist. Es besteht keine Möglichkeit für die kollektive Interessenvertretung (Betriebs- bzw. Personalrat), das Leistungsniveau mitzubestimmen, Leistungsobergrenzen „festzuzurren“ usw. (Tondorf 1997, S. 111). Punktesysteme schaffen vielleicht Transparenz, aber deswegen noch keine Nachvollziehbarkeit und erst Recht keine Kontrollierbarkeit.

Als dem Problem unangemessen sehe ich es jedoch an, die Führungskräfte pauschal als unfähige und unwillige Beurteiler abzuqualifizieren und sie ebenso undifferenziert in die Ecke von notorisch Machtbesessenen und Disziplinierungssüchtigen zu stellen. Die Vorgesetzten, die eine Leistungsbeurteilung vornehmen müssen, stehen vor einer herkulischen und nur schwer zu lösenden Aufgabe. Sie werden durch die Modalitäten des Verfahrens in eine Rolle gedrängt, die viele gar nicht möchten. Viele flüchten sich, um keine Konflikte zu riskieren, in überwiegend positive Bewertungen.

Vorgesetzte sind „Laiendiagnostiker“, und man darf auch im Sinne eines unsinnigen Objektivitätsideals bei Leistungsbeurteilungen keine Wunderdinge von ihnen erwarten. Ihr ohnehin schon schwieriger „Job“ wird in einigen Unternehmen dadurch erschwert, dass das Unternehmen Vorgaben macht, wie eine Führungskraft die Mitarbeiter/innen in ihrem Bereich zu beurteilen haben (z.B. in Annäherung an eine Normalverteilung nach Gauß). Solche Verteilungsvorgaben sind, obwohl arbeitgeberseitig immer wieder als „wissenschaftlich erwiesen“ ausgezeichnet, methodisch im Rahmen von Leistungsbeurteilungen durch nichts zu rechtfertigen (vgl. ausführlich dazu Breisig 2001a, S. 175 ff.). Sie bringen die Vorgesetzten in die absurde Situation, dass sie nicht nur ihre Mitarbeiter/innen nach bestem Wissen und Gewissen bewerten, sondern sie auch noch in eine künstlich vorgegebene Verteilung der Ergebnisse „pressen“ zu müssen. Nach den leidvollen Erfahrungen vieler Beurteiler/innen wird dadurch die Bewertung mehr zu einer Mathematikaufgabe als zu einer sachgerechten Einschätzung der Leistung der Beschäftigten.

### *Zielvereinbarungen*

Bei den Zielvereinbarungen ist das Problem subjektiver Bewertung weniger akut, wenngleich aber nicht vom Tisch.

Das Instrument – allerdings nur unter gewissen Anwendungsvoraussetzungen – bietet zunächst eine Reihe von Vorteilen aus Sicht der Beschäftigten.

Vorausgesetzt, es fand eine „echte“ Zielvereinbarung mit der Folge von Zielakzeptanz durch die Betroffenen statt, können bislang verborgene Potenziale an *Motivation, Identifikation, Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft* seitens der Mitarbeiter/innen erschlossen werden. Die Mitarbeiter/innen verinnerlichen „ihre“ Ziele.

Zudem ist eine authentische Zielvereinbarung ein stark *beteiligungsorientiertes* Instrument. Es trägt ein Potenzial zur Beteiligung der Mitarbeiter/innen an den für sie maßgeblichen Leistungs-, und Arbeits- und Entlohnungsbedingungen in sich.

Die Beschäftigten können ferner die an sie gerichteten Erwartungen gut erkennen, erhalten konkretes Feedback und Orientierung. Sie wissen, wo sie bei ihrer Arbeit Schwerpunkte setzen müssen. Zudem können sie bei festgelegten Zielen Autonomiespielräume und Selbstbestimmungspotenziale bei den Wegen der Zielerreichung beanspruchen. Durch die Orientierung an Zielen als Steuerungsmechanismus und eine Konzentration der Beurteilung auf einen Soll/Ist-Vergleich am Ende einer feststehenden Periode tut sich das Management oft leichter damit, den Beschäftigten „zwischen durch“ mehr Raum für selbständiges und selbstverantwortliches Agieren inklusive einer Selbstkontrolle zuzugestehen und direktive Eingriffe zurückzuschrauben (vgl. Knicker 1996, S. 462; Schau 1998, S. 72).

Darüber hinaus ist es zu begrüßen, wenn mit Zielvereinbarungen *Personalentwicklungs- und Förderungsziele* angestrebt werden. Es gibt nur wenige Unternehmen, in denen eine systematische Entwicklungsbedarfsplanung betrieben wird. Dieses Defizit wirkt sich letzten Endes auch zu Lasten der Arbeitnehmer/innen aus, so dass auch in diesem Punkt mit einem entsprechend gestalteten Verfahren Verbesserungen zu erwarten sind (vgl. ausführlicher Breisig 1997, S. 109 f.). Wenn man schon in einem offenen Dialog über Zielerreichung spricht, gegenseitige Sichtweisen austauscht und Stärken und Schwächen bei den Mitarbeiter/innen, aber auch in der Führungssituation und damit bei der/dem Vorgesetzten erörtert, ist es naheliegend, aus den von den Betroffenen selbst diagnostizierten und insoweit sehr aufgaben- und problemnahen Schwächen und Defiziten unmittelbar auf Personalentwicklungs-Bedarfe zu schließen und diese an die zuständige Stelle (z.B. Personalabteilung) weiterzuvermitteln mit der Auflage, für entsprechende Maßnahmen zu sorgen und die Umsetzung zu gewährleisten.

Auch die Beurteilung der Mitarbeiter/innen an der Zielerreichung ist tendenziell ein Fortschritt gegenüber klassischen Konzepten der Personalbeurteilung. Durch die Orientierung an - möglichst klaren und spezifischen - Zielen findet eine Abkehr von den mit vielen schweren Nachteilen verbundenen merkmalsorientierten Einstufungsverfahren statt (vgl. dazu ausführlich Breisig 2001a). Gerade im Zusammenhang mit der Ausschüttung einer leistungsabhängigen Entgeltkomponente wird durch operationale Zielvereinbarungen in Verbindung mit dem Soll/Ist-Vergleich nach einem Jahr ein Mehr an Transparenz und ein Weniger an Subjektivität erreicht.<sup>13</sup> Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen konkrete Ziele und nicht leere, nahezu beliebig interpretierbare Kriterien, die zudem nur schwer von Personen-Eigenschaften zu trennen sind. Die entgeltrelevanten Leistungskriterien werden wenigstens zum Teil durch indirekte Erfassung anhand von Indikatoren anstatt durch subjektive Bewertung ermittelt. Die Beurteilung, von der ein Teil des Entgelts abhängt, rückt dadurch näher an reale arbeitsplatzbezogene Problemlagen heran und orientiert sich - im Gegensatz zu den bekannten Merkmalslisten klassischer Beurteilungen - an einigermaßen konkreten Maßstäben (Schau 1998, S. 74 f.). Damit bietet die Zielvereinbarung den Beteiligten bessere Möglichkeiten der Kooperation und Verständigung. Ferner werden die Arbeitsziele der Mitarbeiter/innen eng auf die Gesamtziele des Unternehmens ausgerichtet.

Durch die klare und für alle Beteiligten sichtbare Festlegung von Zielen wird Spielraum für willkürliche Disziplinierung durch die Vorgesetzten reduziert. Die Vorgesetzten können kaum mehr plötzlich und im Nachhinein Nebensächlichkeiten, bei denen etwas schief gelaufen ist, zu Hauptaufgaben hochstilisieren und die Mitarbeiter/innen damit in die Enge treiben. Ein

---

<sup>13</sup> wengleich die Vorstellung, man könne sich durch Zielvereinbarungen völlig von subjektiven Einflüssen befreien, reichlich illusionär sein dürfte.

weiterer Vorteil gegenüber den merkmalsorientierten Beurteilungskonzepten besteht darin, dass auch die Leistungsmaßstäbe (die Zielniveaus) verhandelbar werden. Dies ist bei der klassischen Personalbeurteilung eine Domäne der Vorgesetzten, die sich einer Kontrolle durch Mitarbeiter/innen und Interessenvertretung weitgehend entzieht.

Diesen hoch relevanten Vorteilen und Chancen stehen jedoch auch einige Anwendungsprobleme und Risiken gegenüber.<sup>14</sup>

Ein erstes Problem besteht darin, dass es bei vielen Arbeitsplätzen Schwierigkeiten bereitet, *operationale und klare Ziele* statt einer vagen Umschreibung von Tätigkeitsinhalten festzulegen. Der ursprüngliche MBO-Ansatz ist zwingend mit der Forderung verbunden, möglichst exakte, ja nur rein quantitative Ziele als „messbare“ und in ihrer Erreichung kontrollierbare Steuerungsgrößen zuzulassen. Wird diese Voraussetzung zwanghaft zu befolgen versucht, ist der Anwendungsbereich in der Tat stark eingeschränkt. Jedwede Form von komplexeren und/oder unbestimmten Aufgabeninhalten fällt dann heraus oder wird auf gekünsteltem Wege über irgendwelche Hintertüren in eine zahlenmäßige Ausdrucksform (Indikatoren) zu pressen versucht. Beispiel: Es werden nach einem sehr groben und methodisch fragwürdigen Raster ein paar Kunden befragt, und die Ergebnisse dieser Befragung werden herangezogen, um das Ziel „Kundenzufriedenheit“ zu „messen.“

Gerade die in der Dienstleistungsgesellschaft für Fragen wie Qualität und Kunden-Orientierung ausschlaggebenden Verhaltensweisen der Mitarbeiter/innen wie fachkundige und findige Beratung, ein freundlicher Umgang mit einer unzufriedenen Kundin am Telefon, das Einbringen von Kenntnissen und Ideen zur Produktinnovation usw. entziehen sich weitgehend der Messbarkeit. Zwar kann man zwanghaft irgendwelche zahlenmäßigen Größen ins Spiel bringen wie z.B. Reklamationsquoten, Ergebnisse von Zufriedenheitsbefragungen, Anzahl von Verbesserungsvorschlägen oder dergleichen. Diese sind jedoch nicht ein objektives Abbild der dahinterstehenden Mitarbeiter-Leistungen. Entsprechend vorsichtig muss mit den Ergebnissen umgegangen werden.

Ein weiteres Problem besteht darin, dass es zu langfristig *folgeschweren Fehlsteuerungen* kommen kann. Je nachdem, welche Ziele genau vereinbart werden, wird die Aufmerksamkeit oft auf kurzfristige und gut erfassbare Größen konzentriert (z.B. Umsatz). Dies wirkt sich unter Umständen zulasten der mehr qualitativ-langfristigen Ziele aus wie Kundenberatung, Stabilisierung der Kundenbindung, Teamfähigkeit, Kooperationsbereitschaft oder Innovationsverhalten. Es besteht die begründete Gefahr, dass die nicht quantifizierbaren Bereiche des Leistungsverhaltens (Führungs- und Sozialverhalten, Innovation usw.) außen vor bleiben.

---

<sup>14</sup> vgl. ausführlich Breisig (2001b).

Die nächste Schwierigkeit stellt auf die Frage der *Beeinflussbarkeit der Ziele durch die Mitarbeiter/innen* ab. Im Prinzip wird unterstellt, dass allein die Mitarbeiter/innen mit ihrem Leistungsverhalten für das Erreichen oder Nicht-Erreichen der Ziele verantwortlich sind. In vielen realen Aufgabenzusammenhängen sind jedoch diverse Situationsbedingungen aus einem komplexen Geflecht marktlicher, konjunktureller, preislicher, produktbezogener, führungsmäßiger oder sonstiger Faktoren ebenso für eine gute oder schlechte Leistung verantwortlich. Insofern ist es problematisch, quantitative Ziele bzw. deren Erreichungsgrad als „objektiver“ Indikator der Leistung der Mitarbeiter auszugeben. Wird dieser Zusammenhang aber systematisch durch das Verfahren unterstellt, fühlen sich die Mitarbeiter im Falle von nicht von ihnen zu vertretenden Abweichungen ungerecht behandelt, besonders wenn dies auch Konsequenzen in ihrer Vergütung nach sich zieht.

Eine der oft genannten Anforderungen an ein zielorientiertes Führungskonzept ist die sogenannte „*Intensivierungspflicht*“, wonach die Leistungsziele anspruchsvoll, herausfordernd und von Jahr zu Jahr höher ausfallen sollen. Dies führt unweigerlich zu Leistungsverdichtungen. Das Erreichen eines Zieles geht einher mit einem „Höherlegen der Latte“ in der darauf folgenden Periode.

Eines der häufig zentralen Defizite der Ziel-„Vereinbarung“ besteht ferner in einer *unzureichenden Beteiligung der Mitarbeiter/innen* an der Zielfestlegung. Eine Zielhierarchie kann im Prinzip nur durch eine *Vorgabe* der Ziele von oben nach unten umgesetzt werden. Genau das wird aber von den meisten als „autoritäre Variante“ abgelehnt. Stattdessen wird einer „kooperativen Zielvereinbarung“ das Wort geredet, wobei aber in der Regel niemand sagt, worauf denn die Chance der Mitarbeiter beruht, von den *für sie* über die Zielhierarchie vorbestimmten Zielen abweichende durchzusetzen bzw. was im Konfliktfalle passiert. Gewollt ist oft von Arbeitgeber-Seite nichts anderes als eine Kommunikation über Ziele, nicht eine wirklich gleichberechtigte Teilhabe der Beschäftigten.

Die Nagelprobe für die Ernsthaftigkeit entsprechender Beteiligungsangebote wird also sein, inwieweit die Mitarbeiter auch im Konfliktfalle eine reale Chance haben, ihrer Position Geltung zu verschaffen. Gilt hingegen, dass im Falle „ergebnisloser Diskussion“ kraft des „Einsatzes der Führungsautorität“ der Vorgesetzten auch die nicht akzeptierten Zielgrößen durchgesetzt werden,<sup>15</sup> so ist eine wichtige Anforderung an Zielvereinbarungskonzepte aus Sicht der Arbeitnehmer/innen nicht erfüllt.

---

<sup>15</sup> so bereits vor fast 30 Jahren Wild (1973, S. 293f.).

Unterstellen wir, dass keine manipulative sondern eine „echte“ Zielvereinbarung stattfindet, so besteht ein weiteres Problem schließlich in den *unterschiedlichen Durchsetzungsmöglichkeiten der Mitarbeiter/innen*, die von ihrem kommunikativ-argumentativen Geschick sowie von ihrer jeweiligen Machtposition gegenüber den Vorgesetzten geprägt werden. Daher ist die Gefahr nicht von der Hand zu weisen, dass Gewinner und Verlierer erzeugt werden. Aus diesem Grunde muss ein besonderes Augenmerk auf die potenziellen Verlierer gerichtet werden, für die ggf. in stärkerem Ausmaß Qualifizierungsmaßnahmen erforderlich sind und die z.B. - auf ihren Wunsch hin - mit Beistand eines Mitglieds des Betriebs- bzw. Personalrats in das Zielvereinbarungsgespräch hineingehen.

## **8. Versuch eines Resümees**

Was folgt jetzt aus meinen Ausführungen? Am ehesten dürfte deutlich geworden sein, dass es ein über alle Zweifel erhabenes Instrument, das nur Vorteile beinhaltet, nicht gibt. Dies gilt verstärkt vor dem Hintergrund massiver situativer Einflüsse, die stets bei leistungsorientierten Vergütungskonzepten ins Spiel kommen.

Dennoch will ich – als These und zur Abarbeitung in den nachfolgenden Diskussionen – eine Tendenzaussage riskieren.

Dabei gehe ich davon aus, dass es nicht um das – sicherlich auch diskussionswürdige - Ob leistungsorientierter Vergütung, sondern um das Wie geht. Wer mich aus der Literatur kennt, weiß um meine besondere Abneigung gegenüber der klassischen, hoch standardisierten Leistungsbeurteilung. Die immer wieder aufkeimenden Hoffnungen, dieses Instrument beherrschbar und „verobjektivierbar“ zu machen, halte ich für trügerisch. Die Leistungsbeurteilung ist ein hoffnungsloser Fall.

Dabei ist auch zu bedenken, dass man schon lange Erfahrungen mit Leistungsbeurteilungen zu Entgeltzwecken gemacht hat, z.B. in der Metallindustrie. Zwar haben die Betriebsräte dort auch dieses Instrument im Laufe der Zeit geschickt genutzt, um in finanzieller Hinsicht möglichst viel für die Mitarbeiter/innen herauszuholen. Insofern haben auch diese Verfahren sicher ihren Nutzen. Aber von dem Sinn der Methodik Leistungsbeurteilung her ist die allgemeine Einschätzung und die Erfahrung sehr negativ. Ich glaube, dass wir bei der Leistungsbeurteilung wirklich vor grundsätzlichen und strukturellen Problemen stehen, die durch noch so viel Gestaltung und noch so viel Erfahrung nicht zu heilen sind.

Und die Zielvereinbarung? Auch sie ist weit davon entfernt, ein über alle Zweifel und Risiken erhabenes Instrument zu sein. Die Defizite und vor allem die praktischen Probleme der Zielvereinbarungen sind nicht wegzuleugnen. Aber sie muss in der Abwägung mit der Leistungsbeurteilung als das kleinere Übel gelten. Dies möchte ich von der positiven wie auch von der negativen Seite her begründen.

Von den Problemen her betrachtet, halte ich die mit der Zielvereinbarung verbundenen Knackpunkte für gravierend, aber für eher beherrschbar und gestaltbar als die der Leistungsbeurteilung.

Von den Chancen her betrachtet, sehe ich eigentlich in einer straffen entgeltorientierten Leistungsbeurteilung kaum welche. Vielleicht ein bisschen Feedback, ein – oft konfliktbeladenes – Gespräch – und ansonsten geht es nur um ein Schema zur Entgeltdifferenzierung. Weder werden im Vorfeld die Leistungserwartungen möglichst klar festgehalten, noch haben die Mitarbeiter/innen überhaupt eine Möglichkeit, die maßgeblichen Leistungskriterien zu beeinflussen. Die Beurteilung ist ein – rein fremdbestimmtes – Urteil; bei einer gut gestalteten Zielvereinbarung ist es sogar möglich, den Grad der Zielerreichung anhand faktengestützter Größen einvernehmlich festzustellen.

Zielvereinbarungen fordern die mündige Mitarbeiterin (Mitarbeiter); das fällt vielen zunächst einmal schwer, zumal wenn sie durch die Führungs- und Organisationsstrukturen bislang in Unmündigkeit gehalten worden sind. Aber ganz im Gegensatz zur Leistungsbeurteilung bietet die Zielvereinbarung Perspektiven. Sie ist konzeptionell kompatibel mit Führungs- und Organisationsansätzen, die auf eine Vergrößerung der Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Beschäftigten gerichtet sind. Sie können mit, jedenfalls meiner Meinung nach, förderungswürdigen Ideen wie teilautonome Teamarbeit, dezentrale Strukturen, kooperative Führung usw. zu einem betrieblichen Gesamtkonzept verbunden werden.

Die Gretchenfrage ist, ob die Probleme der Zielvereinbarung struktureller und damit mehr grundsätzlicher Art sind, oder ob sie durch zunehmenden gestaltenden Einfluss der kollektiven Interessenvertretungen und auch durch weitere praktische Erfahrungen beherrschbarer werden. Dies halte ich zumindest nicht für ausgeschlossen.

Ich möchte an dieser Stelle eine Parallele zum Akkordlohn ziehen, der noch vor einigen Jahrzehnten als harte, straff auf Leistungsintensivierung, vielleicht auch auf Ausbeutung gerichtete Vergütungsform galt: „Akkord ist Mord.“ Im Laufe der Zeit ist es gelungen, durch den Einfluss gewerkschaftlicher und betrieblicher Interessenvertretung und durch praktische

Erfahrung dieser Lohnform die schärfsten Krallen zu ziehen und sogar ein Mitreden über die Definition der Leistungsanforderungen im Betrieb zu erwirken.

Heute wollen in der Industrie viele Arbeitgeber wegen veränderter Anforderungen an die Arbeit aus dem Entlohnungsgrundsatz Akkord heraus und stoßen damit auf energischen Widerstand der betroffenen Arbeitnehmer/innen und ihrer Interessenvertretung.

Allerdings kann es natürlich keinen „Persilschein“ für Zielvereinbarungen geben. Sie bedürfen intensiver Gestaltung auf überbetrieblicher wie auf betrieblicher Ebene.

Ganz offenkundig werden Zielvereinbarungen bald auch zu einem wichtigen tarifpolitischen Thema werden. Der Bankentarifvertrag war hier vermutlich nur der „Türöffner“. ERA und der öffentliche Dienst sind schon gefolgt und werden wiederum andere Branchen nach sich ziehen.

Es fehlt hier der Raum, um einige zentrale Gestaltungsanforderungen zu benennen. Daher will ich nur schlaglichtartig benennen:

- Einbettung in ein zwischen Betriebsrat und Management gestaltetes Rahmenkonzept;
- Beschränkung auf eine überschaubare Zahl von Zielen (z.B. drei bis sieben);
- möglichst konkrete Festlegung der Ziele (überprüfbar anhand erfassbarer Größen bzw. Verständigung über „qualitative“ Indikatoren);
- nicht nur quantitativ-ökonomische, auch qualitative Ziele, die z.B. auf Personalentwicklung abstellen, sind festlegbar;
- Berücksichtigung persönlicher Verhältnisse (z.B. Schwerbehinderung) bei „Zielhöhe“;
- die Ziele dürfen nicht zur Überforderung führen;
- es darf keine automatische Erhöhung der Zielgrößen („Intensivierung“) von Periode zu Periode geben;
- Ziele müssen von den Mitarbeiter/innen überhaupt beeinflussbar sein;
- es muss bei veränderten Rahmenbedingungen während der Laufzeit von Zielvereinbarungen eine Korrekturmöglichkeit geben;
- Hinzuziehung eines Betriebsratsmitglieds beim Zielvereinbarungs- bzw. Überprüfungsgespräch ist möglich; und ganz wichtig:
- ein faires, möglichst nach dem Prinzip der Parität operierendes Konfliktlösungsverfahren.

Vielleicht ist die Zeit für eine eindeutige tarifpolitische Weichenstellung noch nicht gekommen, und mit Blick auf die betriebliche Praxis ist es derzeit sicherlich noch angezeigt, zweigleisig zu fahren (also Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen in Tarifverträgen vorzusehen). Aber schon jetzt möchte ich an dieser Stelle zum Ausdruck bringen, dass wegen

der großen Risiken und der fehlenden Perspektiven für mich die Leistungsbeurteilung allenfalls als „ultima ratio“ fungieren sollte: Wenn die betrieblichen, organisatorischen und personellen Gegebenheiten partout keine andere Lösung für tragfähig erscheinen lassen, dann – und nur dann – soll auch eine Leistungsbeurteilung unter den bekannten Gestaltungsbedingungen möglich sein.

Um abschließend eine heute viel strapazierte Formel zu bemühen: für „zukunftsfähig“ halte ich die Leistungsbeurteilung zu Entgeltzwecken jedoch nicht.

## Literaturverzeichnis

- Ackermann, K.-F. (1993): Leistungszulagen bei der Deutschen Bundespost. Abschlussbericht. Studie im Auftrag des Bundesministers für Post und Telekommunikation, Februar 1993, vervielfältigtes Manuskript
- Adamaschek, Bernd (2001): Innovative Vergütungssysteme in der öffentlichen Verwaltung, in: dies. (Hrsg.): Leistungsabhängige Bezahlung im öffentlichen Dienst, Gütersloh, S. 7 - 10
- Arnold, Anna Maria u.a. (1995): Entgeltsysteme im Wandel – Herausforderung für die gewerkschaftliche Lohnpolitik. Eine Veröffentlichung des Ausschusses für Arbeitstechnik, Automation und menschengerechte Arbeitsgestaltung, 2. Aufl., Wien
- Artus, I. (2001): Krise des deutschen Tarifsystems. Die Erosion des Flächentarifvertrags in Ost und West, Frankfurt a.M.
- Bahn Müller, Reinhard (2001a): Stabilität und Wandel der Entlohnungsformen. Entgeltsysteme und Entgeltspolitik in der Metallindustrie, in der Textil- und Bekleidungsindustrie und im Bankgewerbe, München u. Mering
- Bahn Müller, Reinhard (2001b): Stabilität und Wandel in der Leistungsentlohnung, in: WSI-Mitteilungen, Nr. 7 – 2001, S. 426 – 433
- Baierl, Friedrich (1974): Lohnanreizsysteme. Mittel zur Produktivitätssteigerung, 5. Aufl., München
- Becker, Klaus-Detlev/Eyer, Eckhard (2001): Grundlagen der Entgeltgestaltung bei Gruppenarbeit, in: Eyer, Eckhard (Hrsg.) (2001): Praxishandbuch Entgeltsysteme. Durch differenzierte Vergütung die Wettbewerbsfähigkeit steigern, Düsseldorf, S. 203 - 231
- Bender, Gerd (1997): Lohnarbeit zwischen Autonomie und Zwang. Neue Entlohnungsformen als Element veränderter Leistungs politik, Frankfurt a.M. u. New York
- Bloch, Willy (1969): Leistungsquantifizierung und sachgerechte Entlohnung nicht messbarer Dienstleistungen, in: Industrielle Organisation, Nr. 11 – 1969, S. 467 - 471
- Breisig, Thomas (1997): Personalentwicklung und Qualifizierung als Handlungsfeld des Betriebsrats. Grundlagen - Maßnahmen - Betriebs- und Tarifvereinbarungen, Baden-Baden
- Breisig, Thomas (2001a): Personalbeurteilung - Mitarbeitergespräch - Zielvereinbarungen. Grundlagen, Gestaltungsmöglichkeiten und Umsetzung in Betriebs- und Dienstvereinbarungen, 2. Aufl., Frankfurt a.M.
- Breisig, Thomas (2001b): Entlohnen und Führen mit Zielvereinbarungen. Orientierungs- und Gestaltungshilfen für Betriebs- und Personalräte sowie für Personalverantwortliche, 2. Aufl., Frankfurt a.M.
- Breisig, Thomas (2003): Entgelt nach Leistung und Erfolg. Grundlagen moderner Entlohnungssysteme, Frankfurt a.M.
- Felix, Jochen/Mache, Wolf/Spitzbarth, Uwe (1996): Leistung muß sich lohnen! Es fragt sich nur, für wen? Düsseldorf

- Frey, Bruno S. (2000): Wie beeinflusst Lohn die Motivation? In: Frey, Bruno S./Osterloh, Margit (Hrsg.): *Managing Motivation. Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können*, Wiesbaden, S. 71 - 104
- Greißel, Tobias (1994): *Leistungsbezogene Entgeltsysteme für Führungskräfte gewerblicher Mitarbeiter*, Frankfurt a.M.
- Henneberger, Fred (1998): Zur stärkeren Leistungsorientierung der Entlohnung im öffentlichen Dienst, in: *Die Personalvertretung*, Nr. 1 / 2 - 1998, S. 56 - 69
- Hiden, Anton (1995): Neue Entlohnungsformen aus Sicht der Arbeitnehmer, in: Eckardstein/Janes, S. 129 - 134
- Klein-Schneider, Hartmut (1999): *Betriebs- und Dienstvereinbarungen Leistungs- und erfolgsorientiertes Entgelt. Analyse und Handlungsempfehlungen*, edition der Hans-Böckler-Stiftung 14, Düsseldorf
- Knicker, Theo (1996): Führen mit Zielen, in: *Personal*, Nr. 9 - 1996, S. 462 - 465
- Lang, Jens M. (2001): Gainsharing, Zielvereinbarung, Balanced Scorecard, in: Eyer, Eckhard (Hrsg.): *Praxishandbuch Entgeltsysteme. Durch differenzierte Vergütung die Wettbewerbsfähigkeit steigern*, Düsseldorf, S. 233 – 249
- Lang, Klaus/Meine, Hartmut/Ohl, Kay (Hrsg.) (1997): *Arbeit - Entgelt - Leistung. Handbuch Tarifarbeit im Betrieb*, 2. Aufl., Köln
- Müller, Matthias (1999): Anreiz durch Nasenprämien? In: *Die Mitbestimmung*, Nr. 1 / 2 – 1999, S. 26 – 28
- Ohl, Kay (1997): „Neue Technik – alte Konflikte.“ Technik und Arbeitsorganisation als gewerkschaftliche Gestaltungsfrage, in: Lang/Meine/Ohl, S. 94 - 146
- Polzer, Manfred (1995): Einführung neuer Entgeltsysteme – der Kompromiss über die Leistung! In: Eckardstein, Dudo von/Janes, Alfred (Hrsg.) (1995): *Neue Wege der Lohnfindung für die Industrie*, S. 148 – 170
- Schau, Martin (1998): *Corporate Identity durch die Einbeziehung von Zielvereinbarungen im Rahmen der Personalentwicklung*, Frankfurt a.M.
- Schmiede, Rudi/Schudlich, Edwin (1976): *Die Entwicklung der Leistungsentlohnung in Deutschland. Eine historisch-theoretische Untersuchung zum Verhältnis von Lohn und Leistung unter kapitalistischen Produktionsverhältnissen*, Frankfurt a.M.
- Schmierl, Klaus (1995): *Umbrüche in der Lohn- und Tarifpolitik. Neue Entgeltsysteme bei arbeitskraftzentrierter Rationalisierung in der Metallindustrie*, Frankfurt a.M. u. New York
- Streeck, Wolfgang/Rehder, B. (2003): Der Flächentarifvertrag: Krise, Stabilität und Wandel, in: *Industrielle Beziehungen*, Nr. 3 – 2003, S. 341 - 362
- Tondorf, Karin (1995): *Leistungszulagen als Reforminstrument? Neue Lohnpolitik zwischen Sparzwang und Modernisierung*, Berlin
- Tondorf, Karin (1997): *Leistung und Entgelt im öffentlichen Dienst. Rechtliche Grundlagen und Handlungsmöglichkeiten*, Köln

- Towers Perrin (1999): Die Herausforderungen und Veränderungen von Reward-Systemen in Unternehmen in Europa. Eine Studie über die europäische Reward- und Nebenleistungspraxis an der Schwelle zum 21. Jahrhundert, Frankfurt a.M.
- Wild, Jürgen (1973): MbO als Führungsmodell für die öffentliche Verwaltung, in: Die Verwaltung, Nr. 3 - 1973, S. 283 - 316
- Zander, Ernst (1990): Handbuch der Gehaltsfestsetzung, 5. Aufl., München