

Nick Kratzer

Leistungspolitik bei Angestellten in der Metall- und Elektroindustrie

Probleme, Fragestellungen, Ansätze

Tagung Leistungsorientierte Vergütung als Bestandteil der Personalsteuerung
– Anforderungen für die betriebliche Interessenvertretung

Oldenburg, 29. November 2011

Ablauf

1. Vorbemerkungen
2. Was heißt „Leistungspolitik“ (bei Angestellten)?
3. Welche Rolle spielen Leistungsentgelte in der Leistungspolitik?
4. Woher kommt der Leistungsdruck?
5. Wer braucht eine „Neue Leistungspolitik“ (bei Angestellten)?
6. Leistungsentgelt: Welche Erwartungen und Interessen?
7. Was heißt das für eine „Neue Leistungspolitik bei Angestellten“?

Vorbemerkungen

Vorbemerkungen: Referent und Institut

Dr. Nick Kratzer, Soziologe

- ▶ Arbeitsschwerpunkte: Rationalisierung und Reorganisation von Unternehmen und Arbeit; Entgrenzung von Arbeit und Leben; Betriebliche Leistungspolitik; Gesundheitsmanagement

Das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München

- ▶ Seit 45 Jahren Forschung zur Entwicklung von Arbeit
- ▶ Unabhängige Forschung:
 - ▶ Finanzierung über Projekte
 - ▶ Politische Unabhängigkeit
- ▶ Forschung *und* Gestaltung in und mit Unternehmen
- ▶ Wichtige Förderer: Bundesministerium für Bildung und Forschung, Stiftungen (Hans-Böckler-Stiftung, VW-Stiftung u.a.), Bundesministerium für Arbeit und Soziales u.a.

Weitere Informationen: www.isf-muenchen.de

Vorbemerkung: Projekte

HBS-Projekt „Leistungsgestaltung im Angestelltenbereich“ (abgeschlossen)

- ▶ Themen: Leistungsentgelt, Leistungs politik, ERA-Umsetzung, Leistungsentgelte;
- ▶ Branche: Metall- und Elektroindustrie
- ▶ **Veröffentlichung u.a.:** Nick Kratzer / Sarah Nies (2009): Neue Leistungs politik bei Angestellten - ERA, Leistungssteuerung, Leistungsentgelt, edition sigma, Berlin

BMBF-Projekt „Partizipatives Gesundheitsmanagement – PARGEMA“ (08/09 – 11/09)

- ▶ Themen: Leistungssteuerung, Psychische Belastungen, Gesundheitsmanagement;
- ▶ Branchen: Finanzdienstleistungen, Kommunikationstechnik, Konsumgüter
- ▶ **Veröffentlichungen u.a.:** WSI-Schwerpunktheft 7/2010; Buch: Nick Kratzer u.a. (Hrsg.): Arbeit und Gesundheit im Konflikt (Anfang 2011)

BMBF-Projekt „Professionalisierung interaktiver Arbeit – PiA“ (09/08 – 08/11)

- ▶ Themen: Interaktion mit Kunden, Wertschätzung von Dienstleistungsarbeit
- ▶ Branchen: Verkehr (DB), Hotellerie (Accor), Altenpflege (AWO)

BMBF-Projekt „Balanceorientierte Leistungs politik – LANCEO“ (08/09 – 04/13)

- ▶ Themen: Leistungs politik, Work-Life-Balance
- ▶ Branchen: M + E-Industrie, Finanzdienstleistungen, Öffentlicher Dienst u.a.

Projekt „Leistungsgestaltung im Angestelltenbereich“: Ausgangsfrage

Ausgangsfrage:

Verbinden sich mit der Einführung des neuen Entgeltrahmenabkommens (ERA) in der Metall- und Elektroindustrie neue Impulse für die Leistungspolitik im Angestelltenbereich?

Grundlagen:

- ▶ Einheitliche Entgeltgrundsätze für Arbeiter und Angestellte
- ▶ Neue entgelt-, mitbestimmungs- und leistungspolitische Optionen
- ▶ Größere Spielräume bei der Gestaltung leistungsorientierter Entgeltbestandteile (Beurteilen, Kennzahlen, Zielvereinbarungen)
 - ▶ Kennzahlen: Übertragung des „Erfolgsmodells“ der industriellen Leistungsentlohnung auf die indirekten Bereiche?
 - ▶ Zielvereinbarungen: „Modernes“ Steuerungs- und Regulierungsinstrument?

Projekt „Leistungsgestaltung im Angestelltenbereich“: Ziele und Aktivitäten

- ▶ **Projektziele:**
 - ▶ Analyse der Entwicklung der Leistungssteuerung im Angestelltenbereich
 - ▶ Erfahrungen und Erwartungen im Bezug auf leistungsorientierte Vergütung
 - ▶ Einschätzung zur Bedeutung und Wirkung von Formen leistungsorientierter Vergütung im Angestelltenbereich

- ▶ **Projektaktivitäten:**
 - ▶ Qualitative Erhebungen in neun Betrieben der Metall- und Elektroindustrie
 - ▶ Intensive Feedback-Diskussionen mit betrieblichen und überbetrieblichen Akteuren

Was heißt „Leistungspolitik“ (bei Angestellten)?

Leistungspolitik: Grundlagen

Grundproblem (der Unternehmen):

- ▶ Der Arbeitsvertrag als „unvollständiger“ Vertrag: Wie wird aus Leistungsvermögen konkrete Leistung („Transformationsproblem“)?
- ▶ Leistungspolitik: Bearbeitung des „Transformationsproblems“

Leistungspolitik

Leistungsdefinition: Was ist (angemessene) Leistung? Wie wird sie gemessen, bewertet und entlohnt?

Leistungssteuerung: Wie wird aus dem ungerichteten Leistungsvermögen eine zielgerichtete Leistungsverausgabung?

„Motivierung“: Wie wird aus dem Fremdinteresse das Eigeninteresse der Beschäftigten?

- ▶ Industrielle Leistungsentlohnung als „Paradefall“ von Leistungspolitik

„Leistungspolitische Arrangements“

- ▶ Leistungspolitik (weiter Begriff): Alle Mechanismen, Verfahren und Instrumente der Transformation von Leistungsvermögen in verwertbare Leistung.
 - ▶ Leistungspolitik ist nicht Sache *eines* Instruments oder *eines* Mechanismus, sondern des „Arrangements“ der verschiedenen leistungspolitischen Dimensionen
- ▶ Leistungspolitik findet immer auf mehreren Ebenen statt: Tarifverträge, Interessenvertretung, Führung, Individuum
 - ▶ Arrangements der leistungspolitischen Ebenen

Wandel „leistungspolitischer Arrangements“

	Fordistische Arrangements		Postfordistisches Arrangement
	Industrielle Leistungspolitik	Tertiäre Leistungspolitik	„Subjektivierte Leistungspolitik“ (?)
Definition	Aufwandsbezug, Grundlage: Analyse, Wissenschaftliche Erkenntnis	Ergebnis Grundlage: Erfahrungswerte	Ertrag Grundlage: Erfolgsmessung (Kennzahlen)
Steuerung	„Lohnanreiz“ und Fremdsteuerung Standardisierung	„Verantwortliche Autonomie“ Subjektivierung	Ertragsorientiert, Indirekte Steuerung / (Renaissance des Lohnanreizes?) Standardisierung <i>und</i> Subjektivierung
Motivierung	„Lohnanreiz“ (Sicherheit)	Gute Bedingungen als <i>Voraussetzung</i> von Leistung	Gute Bedingungen als <i>Ergebnis</i> von Leistung

Welche Rolle spielen Leistungsentgelte in der Leistungspolitik?

Leistungsentgelte: Erfahrungen

- ▶ Leistungsbeurteilungen sind weit verbreitet – aber sie werden vor allem als personalpolitisches Instrument wahrgenommen
- ▶ Kennzahlen spielen als Leistungsentgeltmethode im Angestelltenbereich keine Rolle ...
 - ▶ ... und sollen das aus der Perspektive der meisten Beschäftigten auch nicht („Meine Leistung ist nicht messbar!“)
- ▶ (Entgeltrelevante) Zielvereinbarungen sind bei den Tarifbeschäftigten (immer noch) gering verbreitet; die weitere Entwicklung ist nach wie vor unklar!
- ▶ Betriebsräte: kaum Erfahrung mit der Gestaltung und Regulierung von Zielvereinbarungen; Leistungsentgelte vor allem Managementinstrument
- ▶ Was ist überhaupt Leistung? Unklare, teils widersprüchliche Leistungsbegriffe
- ▶ Leistungsentgelte spielen bislang leistungspolitisch kaum eine Rolle – der Leistungsdruck kommt woanders her!

Wo kommt der Leistungsdruck her?

Neues Verhältnis von Ökonomie und Gesellschaft: „Marktzentriertes Produktionsmodell“

- ▶ Krise des fordistischen Produktionsmodells: Marktsättigung, Zunehmende (internationale) Konkurrenz, Grenzen des fordistisch-tayloristischen Rationalisierungsmodus ...
- ▶ „Vermarktlichung“ als Anpassung an die Krise:
 - ▶ Gesellschaftlich: Historisch und relativ zunehmende Bedeutung des Marktprinzips als Koordinations- und Steuerungsmodus
 - ▶ Betrieblich: Neues Verhältnis von Organisation und Markt, „Internalisierung des Marktes“
- ▶ „Finanzmarktkapitalismus“: Zunehmende Bedeutung der Finanzmärkte und von Handlungslogiken der Finanzmärkte

„Vermarktlichung“ im marktzentrierten Produktionsmodell

Die „Marktlogik“ (Wettbewerbs- und Wachstumslogik)
wird zum internen Steuerungsprinzip – „ertragsorientierte Steuerung“

Steuerung der Unternehmen über abstrakte und dynamische Ziel- und
Ergebnisvorgaben

- ▶ Abstrakte Wettbewerbslogik: Ausrichtung an der (externen oder internen) Konkurrenz, z.B. durch Benchmarks
- ▶ Dynamische Wachstumslogik: Dynamisierung der Leistungserwartung – jedes Jahr X % mehr (Umsätze, Kunden, Erträge etc.)

Jedes Jahr mehr, besser, schneller, billiger ...

„Wir wollen in fünf Jahren verdoppeln Und das wird jetzt einfach fortgeschrieben, was natürlich nicht funktioniert zur Zeit. Und eine Diskussion über das, was realistisch ist oder nicht realistisch ist, glaub ich, ist für mich nicht sichtbar“ (Entwicklung Funktechnik)

„Wir haben jedes Jahr die freundliche Aufforderung, 10% Produktivität zu machen.“ (Auftragsbearbeitung Messgerätebau)

„Systematische Überlastung“ der Organisation

- ▶ Orientierung am „theoretisch Notwendigen“, nicht (mehr) am „praktisch Machbaren“: Die Unternehmen überlasten sich systematisch selbst durch „unerreichbare“ Ziele.
- ▶ Die „systematische Überlastung“ ist kein Fehler im System, sondern hat selbst System: Definiert wird der „Fortschritt“, den die Organisation erst noch machen muss (und an dem sie gemessen wird) (Druck und Motivation).
- ▶ Die Erreichbarkeit unerreichbarer Ziele lässt sich nur begrenzt steuern: Eine „Lösung“ besteht darin, dieses Problem weiterzugeben. Aus dem Problem der Organisation wird ein Problem der Beschäftigten.

Abstrakte und dynamische Zielvorgaben: Systematische Überlastung der Organisation

(Permanente)
Reorganisation

(Klassische)
Rationalisierung:
Optimierung,
Standardisierung
Kostensenkung
...

Neue
Leistungspolitik

Controlling,
Reporting

Drei Schritte der Transformation in ein individuelles Problem:

1. Verschränkung von Unternehmens- und Arbeitskraftperspektive

Arbeitsplatzverlust bei Misserfolg, Erfolgsbeteiligung, Koppelung von Entgelt und Leistung, Zielvereinbarungen, Motivierung ...

2. Verschränkung von Fremd- und Selbststeuerung

Beschäftigte als Co-Akteure von Leistungssteuerung und Rationalisierung: Selbststeuerung und „Subjektivierung“

3. Verschränkung von Leistung und Leben

Institutionelle Freisetzung und „erweiterte Inbetriebnahme“ der Potentiale und Ressourcen von Arbeitskraft („Entgrenzung“)

„Selbstmanagement von Überlastung“

„Und da habe ich das gemacht, was früher die Vorgesetzten gemacht haben: Ich habe mich dazu gebracht, immer effektiver zu arbeiten. Ich habe mich selber unter Druck gesetzt. Das ist natürlich die optimale Form, ist doch klar. Kein Vorgesetzter kann mich so unter Druck setzen wie ich mich selber, das ist doch klar. Weiß ich doch auch. Aber Sie kommen ja nicht raus aus diesem Prozess. Das ist eben so. Sie sind gezwungen, effektiver zu arbeiten, oder Sie schaffen es nicht, Sie schaffen das Volumen an Arbeit früher nicht als andere. Und keiner will doch der erste sein, der sagt: Ich schaffe es nicht.“

(Auftragsbearbeitung Messgerätebau)

Die Arbeitsebene als „Steuerungslücke“

Die Erreichbarkeit unerreichbarer Ziele lässt sich nicht steuern

- ▶ Abstrakte und dynamische Zielvorgaben werden in der Organisation von oben nach unten weitergereicht. Auf der Arbeitsebene treffen diese Zielvorgaben auf konkrete Bedingungen – und lassen sich nicht bruchlos übertragen

„Ja, also die Führungskräfte sitzen schon sehr zwischen den Stühlen, weil dort klafft eben die Schere zwischen, sag ich mal, Theorie, da gehören jetzt auch eben die Zahlen dazu und gewisse Anforderungen und so, die von ganz oben vorgegeben sind ... und dem praktisch Machbaren, der praktischen Seite, was praktisch machbar dort ist“ (Führungskraft Auftragsbearbeitung)

- ▶ Die Beschäftigten übernehmen abstrakte und dynamische Zielvorgaben nicht oder nur begrenzt als Handlungsorientierung

„Wenn Sie jetzt sagen: Ich war heute besonders lieferfähig, deswegen habe ich einen tollen Tag gehabt, dann wäre ich jeden Tag frustriert ... (allgemeines Lachen). Also von daher kann das nicht die Messgröße sein, an der wir unsere Arbeit messen. Persönlich für uns“ (Gruppendiskussion Auftragsbearbeitung)

Viel gearbeitet, wenig geschafft: Kern- und Organisationsarbeit

Wenn aus dem Organisationsproblem ein individuelles Problem wird, dann verändert sich auch die Tätigkeit: Die Beschäftigten müssen neben ihrer „Kernarbeit“ mehr und mehr „Organisationsarbeit“ leisten.

- ▶ **Kernarbeit:** Antwort auf die Frage, was die Beschäftigten *sind*: Entwickler, Einkäufer, Berater, Auftragsbearbeiter, Techniker ...
- ▶ **Organisationsarbeit:** Antwort auf die Frage, was die Beschäftigten den ganzen Tag machen: Meetings, Arbeitskreise, Anfragen beantworten, Informationen besorgen, Listen führen, Reporting, Controllingdaten bereitstellen, Dokumentation ...

Organisationsarbeit ist überwiegend ungeplante und oft „nicht-bewusste“ Arbeit: Was habe ich den ganzen Tag eigentlich gemacht?

Viel gearbeitet, wenig geschafft: Nur die Kernarbeit zählt (auch für die Beschäftigten selbst)!

Die Arbeitsweise als Herausforderung

*„Und dann [...] auch noch die Zusatzbelastungen mit höherem Termindruck und die Kommunikation, ist alles wesentlich schneller geworden [...]. Sie haben viel mehr Faktoren, die Ihren Stress erzeugen, als wie vor 20 Jahren. Ich hab vor 20 Jahren bei der Konstruktion angefangen und es war für mich mehr eine technische Herausforderung als wie eine Herausforderung bezüglich meiner Arbeitsweise und meinem Druck von außen“
(Konstrukteur)*

„Leistung der Selbststeuerung“

Die effiziente Koordination von Kern- und Organisationsarbeit und die Abstimmung von Anforderungen und Ressourcen erfordert eine „Leistung der Selbststeuerung“

- ▶ Das Ergebnis der „Leistung der Selbststeuerung“ ist, dass es überhaupt ein Arbeitsergebnis gibt bzw. geben kann.
- ▶ Die „Leistung der Selbststeuerung“ bleibt oft „unsichtbar“. Sie wird oft nur negativ sichtbar - wenn Termine platzen, die Qualität nicht stimmt, der Kunde unzufrieden ist usw.

Wer braucht eine Neue Leistungspolitik?

Alle brauchen eine Neue Leistungspolitik!

- ▶ **Arbeitsproblem (der Angestellten):** Zunehmender Rationalisierungsdruck
 - ▶ Zeit- und Leistungsdruck
 - ▶ Unsicherheit
 - ▶ Teilweise Abwertung der Tätigkeiten (z.T. entgeltwirksam)
 - ▶ Demotivierung durch „unerreichbare“ Ziele und „unsinnige“ Anforderungen ...

- ▶ **Steuerungsproblem (von Management und Führungskräften):**
 - ▶ Steuerung bei unzureichenden Ressourcen?
 - ▶ Führung von „unselbständig Selbständigen“?
 - ▶ Organisation von nur teilweise standardisierbaren Tätigkeiten?
 - ▶ Motivierung bei schwindenden Privilegien? ...

- ▶ **Regulierungsproblem (Betriebsräte / Gewerkschaften):**
 - ▶ Z.T. wechselseitiges Misstrauen von Betriebsräten und Angestellten
 - ▶ Leistungsdruck reduzieren – aber wie?
 - ▶ Umgang mit „interessierter Selbstgefährdung“ (Peters) qualifizierter Angestellter?

Leistungsentgelt: Welche Erwartungen und Interessen?

Leistungsentgelte: Erwartungen und Interessen?

Viel Bewegung, aber unklare Trends

(Diffuse) Erwartung einer steigenden Bedeutung von Leistungsentgelten, aber ambivalente Interessen:

	Risiken	Chancen
Beschäftigte	<ul style="list-style-type: none">▶ Mehr Kontrolle („Transparenz“)▶ Verlust von Freiräumen	<ul style="list-style-type: none">▶ Anerkennung („Sichtbarkeit“)▶ „Gerechtigkeit“▶ Entgelt
Führungskräfte	<ul style="list-style-type: none">▶ Aufwand▶ Konflikte▶ Verlust von Leistung	<ul style="list-style-type: none">▶ Steuerung▶ Motivation
Betriebsrat	<ul style="list-style-type: none">▶ Kontrolle▶ Leistungsdruck	<ul style="list-style-type: none">▶ Entgelt (?)▶ ???

Was heißt das für eine „Neue Leistungspolitik bei Angestellten“?

Stichpunkte einer Neuen Leistungspolitik bei Angestellten

- ▶ Der Arbeit wieder ein Maß geben: Auseinandersetzung mit der Maßlosigkeit ertragsorientierter Steuerung (systematische Überlastung)
 - ▶ Nicht nur Angestelltenthema!
- ▶ Leistungspolitik ist Mehr!
 - ▶ Leistungspolitik ist nicht Sache eines Instruments, sondern der Gestaltung *leistungspolitischer Arrangements*
 - ▶ Leistungspolitik hat viele Themen: Entgelt, Zeit, Personal, aber auch Gesundheit, Anerkennung / Wertschätzung, Motivation ...

Beteiligung: Ohne Beschäftigte geht nichts

Prozessorientierung: Leistungspolitik ist ein Prozeß und braucht Formen der verstetigten Auseinandersetzung

Kontakt:

Dr. Nick Kratzer

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München

Jakob-Klar-Str. 9, 80796 München

Tel. 089 / 272921–55

nick.kratzer@isf-muenchen.de

www.isf-muenchen.de

Aktuelles Projekt: www.lanceo.de