

Der Open-Access-Publikationsserver der ZBW – Leibniz-Informationzentrum Wirtschaft
The Open Access Publication Server of the ZBW – Leibniz Information Centre for Economics

Oechsler, Walter A.

Working Paper

Arbeitsrechtliche Hemmnisse für die Anreizwirkung flexibler Entgeltsysteme

ZEW Discussion Papers, No. 01-17

Provided in cooperation with:

Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW)

Suggested citation: Oechsler, Walter A. (2001) : Arbeitsrechtliche Hemmnisse für die Anreizwirkung flexibler Entgeltsysteme, ZEW Discussion Papers, No. 01-17, <http://hdl.handle.net/10419/24437>

Nutzungsbedingungen:

Die ZBW räumt Ihnen als Nutzerin/Nutzer das unentgeltliche, räumlich unbeschränkte und zeitlich auf die Dauer des Schutzrechts beschränkte einfache Recht ein, das ausgewählte Werk im Rahmen der unter

→ <http://www.econstor.eu/dspace/Nutzungsbedingungen> nachzulesenden vollständigen Nutzungsbedingungen zu vervielfältigen, mit denen die Nutzerin/der Nutzer sich durch die erste Nutzung einverstanden erklärt.

Terms of use:

The ZBW grants you, the user, the non-exclusive right to use the selected work free of charge, territorially unrestricted and within the time limit of the term of the property rights according to the terms specified at

→ <http://www.econstor.eu/dspace/Nutzungsbedingungen>
By the first use of the selected work the user agrees and declares to comply with these terms of use.

Arbeitsrechtliche Hemmnisse für die Anreizwirkung flexibler Entgeltsysteme *

Walter A. Oechsler (Lehrstuhl und Seminar für ABWL, Personalwesen und Arbeitswissenschaft, Universität Mannheim)

Januar 2001

Abstract

Wage flexibility is often considered to be caused by the highly regulated labor market and the rigid system of labor law existing in Germany, especially in the field of wage determination.

In this paper the impact of existing labor agreements on incentive systems in Germany is analyzed. It shows, that the centralized and dense web of regulations within the German system of industrial relations interferes with the flexibility of incentive systems. Most of the existing regulations, which still stem from the era of a stable industrial society, do not match the needs of today's highly competitive global markets.

The resulting problems can be solved either by the social partners themselves, who could reform existing agreements and find new regulations that meet the current needs, or by the state, which could set constraints for collective agreements.

Schlüsselwörter: Neue Arbeitsorganisation, Entgeltflexibilisierung, Tarifverträge

JEL-Klassifikation:

Anschrift des Autoren:

Universität Mannheim

Lehrstuhl und Seminar für ABWL, Personalwesen und Arbeitswissenschaft

Schloss

68131 Mannheim

* Der Beitrag entstand im Rahmen des DFG-Projektes "Flexibilisierung des Arbeitsentgeltes aus ökonomischer und juristischer Sicht". Wir danken der Deutschen Forschungsgemeinschaft für die finanzielle Förderung dieses Projektes sowie dem Förderkreis Wissenschaft und Praxis am Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung e. V.

Das Wichtigste in Kürze

In der aktuellen Flexibilisierungsdebatte werden bestehende rechtliche Regelungen immer wieder als Flexibilisierungshemmnisse angesehen, die eine Anpassung der monetären Anreizsysteme an die aktuellen Anforderungen in den Unternehmen verhindern und im internationalen Vergleich einen Wettbewerbsnachteil für deutsche Unternehmen darstellen.

Im vorliegenden Beitrag werden die Auswirkungen verschiedener, vor allem tariflicher Bestimmungen auf eine anreizoptimale Ausgestaltung von Entgeltsystemen in Deutschland anhand ausgewählter aktueller Regelungen diskutiert. Dabei wird aufgezeigt, dass in den aktuellen Flächentarifverträgen eine Reihe anreizhemmender Regelungsgewohnheiten bestehen, die es vielen tarifgebundenen Unternehmen erschweren, wirkungsvolle monetäre Anreizsysteme zu installieren.

Die Veränderungen in Umwelt und Unternehmen haben in den vergangenen Jahren zu einer Reihe von Flexibilisierungsmaßnahmen im Bereich des Personalmanagements geführt, von denen zuletzt vermehrt der Bereich des Entgeltmanagements betroffen war. Mit Hilfe flexibler Entgeltkomponenten versuchen viele Unternehmen dabei, die Anreizwirkung ihrer Entgeltsysteme zu optimieren und die Leistung ihrer Mitarbeiter an den übergeordneten Unternehmensstrategien und den jeweiligen Leistungsprozessen auszurichten.

Bei diesen Bemühungen stellen insbesondere die bestehenden tarifvertraglichen Regelungen teilweise unüberwindbare Hindernisse dar. Viele der aktuell gültigen Flächentarifverträge schreiben dabei seit Jahren detailliert Methoden der Grund- und Leistungsentgeltfindung vor, die sich nach wie vor an den strukturellen Gegebenheiten der stabilen Industriegesellschaft mit starren Produktionsstrukturen orientieren und eine flexible, an den situativen Besonderheiten des einzelnen Betriebs orientierte Gestaltung von Anreizsystemen verhindern. So stammen viele der in Tarifverträgen im Rahmen von Leistungsbeurteilungsverfahren und Arbeitsbewertungsverfahren vorgegebenen Beurteilungskriterien noch aus den 60er und 70er Jahren, in denen die Unternehmen mit einer relativ stabilen und vergleichsweise gering qualifizierten Belegschaft agierten. Hierbei dominieren nach wie vor Kriterien wie Leistungsmenge, Geschicklichkeit oder körperliche Belastungen die Grund- und Leistungsentgeltfindung, während aus Sicht eines modernen Personalmanagements Kriterien wie Qualität, Kooperation und unternehmerisches Denken als kritische Erfolgsfaktoren gesehen werden.

Aus personalwirtschaftlicher Sicht ist eine Reform der bestehenden tarifvertraglichen Regelungsinhalte dringend notwendig, um den Unternehmen einen größeren Handlungsspielraum bei der Ausgestaltung des personalwirtschaftlichen Instrumentariums zu gewähren und Anreizsysteme an die zunehmend heterogener

werdenden Bedürfnisse des einzelnen Unternehmens anzupassen. Diese Handlungsspielräume können dabei durch die Tarifpartner selbst geschaffen werden, indem bei zukünftigen Abschlüssen mehr Entscheidungsspielräume auf die betriebliche Ebene delegiert werden. Eine angesichts der wachsenden Flexibilitätsbedürfnisse dringend notwendige Erweiterung der betrieblichen Handlungsspielräume könnte jedoch auch durch einen Eingriff des Gesetzgebers erreicht werden, indem das Verhältnis zwischen Tarif- und Betriebsebene neu überdacht wird und die Kompetenzen der Betriebsparteien gegenüber tariflichen Regelungen erweitert werden.

1 Einführung

Die zunehmenden Veränderungen in der Unternehmensumwelt haben in den vergangenen Jahren zu vermehrten Forderungen nach einer erhöhten Flexibilität innerhalb der Wirtschaft geführt. Von der Forderung nach Flexibilität ist dabei auch der Personalbereich vieler Unternehmen nicht verschont geblieben. Aufgabe des Personalmanagements ist es dabei, die sich immer schneller verändernden Personalbedarfe des Unternehmens jederzeit decken zu können und dabei gleichzeitig Überkapazitäten und damit auch erhöhte Personalkosten zu vermeiden.

Flexibilitätserhöhende Maßnahmen konzentrierten sich dabei zunächst vor allem auf den Bereich der Arbeitszeit. Hier wurden in den vergangenen Jahren eine Reihe von Maßnahmen getätigt, die Handlungsspielräume in vielen Unternehmen erhöhten und einen flexibleren Einsatz von Humanen Ressourcen ermöglicht haben.

Seit einiger Zeit bestehen nun vermehrt Bemühungen, auch den Bereich der betrieblichen Entgeltfindung in die Flexibilisierungstendenz einzubeziehen. Hierbei soll es den Unternehmen vor allem möglich werden, ihre Anreizsysteme flexibel auf veränderte Leistungsprozesse und daraus resultierende Arbeitsaufgaben des einzelnen Mitarbeiters auszurichten. Gleichzeitig wird vielerorts auch eine Flexibilisierung der Personalkosten angestrebt, indem Teile der bisher fix gewährten Personalkosten ertragsabhängig variabilisiert werden.

Im Rahmen der Flexibilisierungsdebatte werden immer wieder arbeitsrechtliche Regelungen als Hindernisse bei der Umsetzung von Flexibilisierungsmaßnahmen im Entgeltbereich genannt. Insbesondere die bestehenden tarifvertraglichen Regelungen sehen sich dabei regelmäßig harter Kritik aus Wirtschaft und Wissenschaft ausgesetzt.

Im Folgenden soll der bestehende rechtliche Regelungsrahmen auf die aus ihm resultierenden Beschränkungen aber auch auf Spielräume hinsichtlich einer Flexibilisierung von Entgelten hin untersucht werden. Die Ausführungen beziehen sich dabei vor allem auf die Anreizwirkung, die neben der Kostenwirkung eine wichtige Zielgröße in der betriebswirtschaftlichen Diskussion darstellt.

2 Wandel von Umwelt, Unternehmensstrategien und Personalmanagement

2.1 Veränderungen in Umwelt und Unternehmen

Seit der Entstehung des arbeitsrechtlichen Regelungsrahmens ist es sowohl in der Unternehmensumwelt als auch in den Unternehmen selbst zu einschneidenden Veränderungen gekommen. Mit Blick auf die Entwicklung des Managements können dabei im Wesentlichen drei Epochen unterschieden werden, die durch bestimmte Umweltentwicklungen und Managementparadigmen gekennzeichnet sind.¹

	1950er - 1960er Jahre	1970er bis frühe 1980er Jahre	Mitte 1980er - 1990er Jahre
Managementparadigma	Strukturierung	Erreichen eines Fit; Abstimmung auf Konsistenz mit der Umwelt	Management von Dualitäten
Umweltzustand	relativ geordnet und stabil	zunehmender Wandel mit sich vermehrendem Konkurrenzkampf	Heterogenität, starke Gegensätzlichkeiten, Turbulenzen und Komplexität
Konzentration der Managementhandlungen auf	Strukturen und Systeme; z.B. Planungssysteme, Budgetierung, Organisationsstruktur	Strategien und Managementprozesse; z.B. Strategisches Management, Job Design	Innovation, Flexibilität und organisatorische Fähigkeiten; z.B. Integration dezentralisierter Geschäftseinheiten, Schaffung von Teamarbeit zwischen starken Individuen, Partnerschaft mit Konkurrenten und Mitbewerbern
	↓	↓	↓
	Entstehung des arbeitsrechtlichen Regulationssystems	geringfügige Reformen zur Fortschreibung des arbeitsrechtlichen Regulationssystems	Globalisierung des Faktors Kapital und Territorialisierung des Arbeitsrechts

Abbildung 1: Managementparadigmen

Die Unternehmensumwelt der 60er Jahre war gekennzeichnet durch relativ stabile und geordnete Umweltzustände. Auf den meisten Märkten konnten beachtliche und stetige Zuwächse verzeichnet werden, die Unternehmen waren zu einem Großteil damit beschäftigt, der steigenden Nachfrage nach Produkten gerecht zu werden und verspürten einen vergleichsweise geringen Wettbewerbsdruck von Seiten anderer Unternehmen. Entsprechend waren Managementaktivitäten schwerpunktmäßig auf die Strukturierung, d.h. die Zielerreichung durch Zuhilfenahme von relativ einfachen

¹ Vgl. hierzu und zum folgenden Evans/Doz (1992).

Ordnungs- und Befehlssystemen gerichtet, was vor allem die Schaffung von formalisierten Steuerungssystemen und bürokratischen Regelungen beinhaltete.² In dieser Zeit ist der arbeitsrechtliche Regelungsrahmen entstanden, wie er auch heute noch im Wesentlichen Gültigkeit hat.

Ab Beginn der 70er Jahren zeichnete sich in der Unternehmensumwelt ein verstärkter Wandel ab. Das abnehmende Wachstum und die aufkommende Ölkrise führten zu einem wesentlich wettbewerbsorientierteren Umfeld für die Unternehmen. Die bisher national begrenzten Märkte öffneten sich auch für ausländische Wettbewerber. Das Hauptaugenmerk vieler Unternehmen lag in dieser Zeit im Rahmen der Kontingenztheorie auf dem Versuch, ein „Fit“ zwischen Unternehmen und Umwelt zu erreichen, d.h. die unternehmerischen Stärken und Schwächen konsistent zu den Chancen und Gefahren der Umwelt zu gestalten. Abläufe und Strukturen im Unternehmen waren danach immer so auszurichten, dass sie der jeweiligen Umweltkonstellation sowie möglichen Veränderungen gerecht wurden. Die Umweltkomplexität ist demnach durch eine geeignete interne Struktur zu reduzieren.³ Neben der Anpassung der Organisation an die Umwelt versuchten viele Unternehmen im Rahmen eines Konsistenztheoretischen Vorgehens, ihre Organisations- und Führungsmodelle so aufeinander abzustimmen, dass es zudem zu einem internen Fit, d.h. einer optimalen Abstimmung nicht nur mit der Umwelt, sondern auch innerhalb des Unternehmens kam. Hierbei sollte vor allem eine entsprechende Unternehmenskultur geschaffen werden, die das Unternehmen von innen heraus stärkte und es damit gegen Umweltveränderungen unabhängiger machte.⁴

In dieser Phase rückten Konzepte des Strategischen Managements, die Entwicklungen in der Unternehmensumwelt prognostizierten und strategiekonforme Organisationsmodelle ableiteten, vermehrt in den Mittelpunkt des Interesses.⁵ Die Flexibilisierungsdebatte wird heute noch auf der Grundlage des Konsistenz- und Kontingenztheoretischen Ansatzes geführt. Das seit den 50er Jahren im Wesentlichen unveränderte arbeitsrechtliche Regelungssystem ist dagegen starr und bezüglich der Herausforderungen einer dynamischen Umwelt nicht mehr adäquat.

Seit den 90er Jahren ist die Umwelt vor allem durch Heterogenität, Komplexität, Turbulenzen und teilweise starke Gegensätze geprägt. Dabei zeigt sich immer öfter, dass es einen Königsweg als Problemlösungskonzept, wie er in früheren Epochen häufig angenommen wurde, nicht mehr gibt. Gefordert ist vermehrt ein Management

² Vgl. Oechsler (2000a), S. 374ff.

³ Vgl. Oechsler (1992), S. 64f.

⁴ Vgl. Oechsler (1992), S. 85.

⁵ Vgl. Oechsler (2000b), S. 3.

von Dualitäten, d.h. der gleichzeitige Einsatz verschiedener Problemlösungskonzepte. So werden Unternehmen zunehmend in kleinere eigenständige organisatorische Einheiten geteilt, in denen Führungskräfte und Mitarbeiter selbstorganisatorische Fähigkeiten entwickeln und unternehmerisch denken müssen.⁶ Als neue Herausforderung für arbeitsrechtliche Regelungssysteme stellt sich die Dualität von Globalisierung des Kapitals und Territorialisierung des Arbeitsrechts, was nationale Systeme des Arbeitsrechts mit internationalem Wettbewerb konfrontiert.

2.2 Entwicklung zum Strategischen Personalmanagement

Parallel zu dieser Entwicklung haben sich auch die Rolle und die Aufgaben des Personalmanagements im Unternehmen verändert. Nachdem das klassische „betriebliche Personalwesen“ früher als nachgelagerte betriebliche Funktion mit verwaltenden Aufgaben und kurzfristig reaktiver Ausrichtung gesehen wurde, ist das moderne Human Resource Management integrativer Bestandteil der Unternehmensstrategie mit unternehmerischer Ausrichtung.⁷ Dieser Ansatz wurde im Rahmen kontingenz- und konsistenztheoretischen Denkens entwickelt.

Die Zusammenhänge zwischen Unternehmensstrategie, Unternehmensstruktur und Personal werden durch den Ansatz des Strategischen Human Resource Management dargestellt.

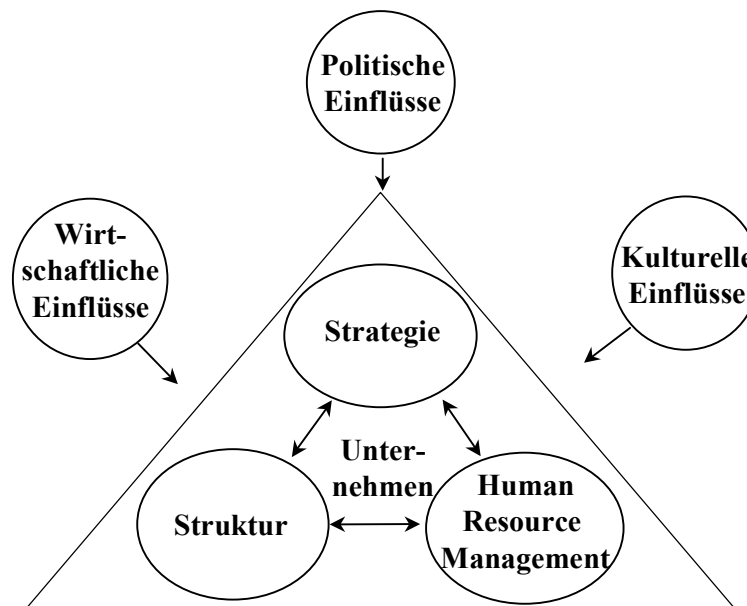


Abbildung 2: Integration von Strategie, Struktur und Personal⁸

⁶ Vgl. Oechsler (2000a), S. 397ff.

⁷ Vgl. Oechsler (2000a), S. 21.

⁸ Vgl. Tichy/ Fombrun/Devanna (1982).

Integration bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Ausgestaltung des Produkt-Markt-Konzepts gleichzeitig mit der Festlegung von Organisationsstrukturen und Anforderungen an das Personal erfolgen muss. Dadurch entstehen bestimmte Konstellationen von Strategie, Struktur und Personal, die sich im Zuge des Wechsels der Managementparadigmen ebenfalls gewandelt haben.

Im Sinne einer Integration des Personalmanagements sind nunmehr alle personalwirtschaftlichen Teilfunktionen an den strategischen und strukturellen Besonderheiten und den daraus resultierenden Leistungsprozessen des Unternehmens auszurichten, um die Ressource Personal optimal einsetzen zu können.

Die personalwirtschaftlichen Teilfunktionen sind dabei so aufeinander abzustimmen, dass sie die Leistungsprozesse des Unternehmens, abgeleitet aus Strategie und Struktur, optimal unterstützen und sowohl die individuelle Leistung des Mitarbeiters als auch die gesamte Unternehmensleistung fördern.⁹

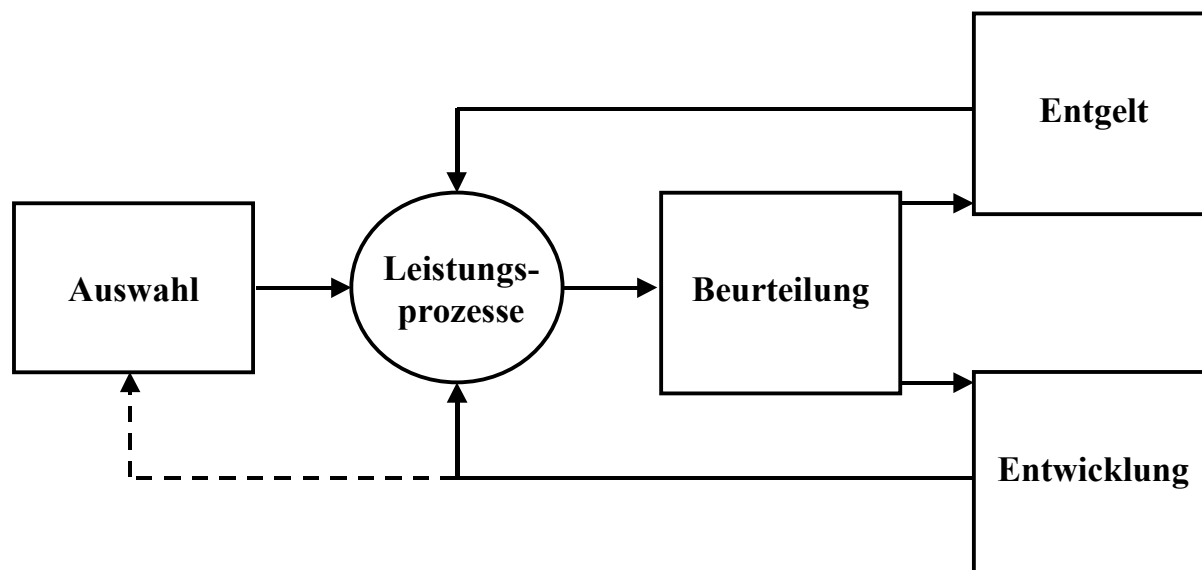


Abbildung 3: Human Resource Kreislauf¹⁰

⁹ Vgl. Liebel/ Oechsler (1994), S. 8.

¹⁰ Vgl. Tichy/ Fombrun/Devanna (1982).

Die in der stabilen Industriegesellschaft der 50er und 60er Jahre dominierende Unternehmensstrategie war die einförmige Massenproduktion mit klarem Fokus auf Kostenführerschaft, die hinsichtlich der Produktionsstruktur zu tayloristischen Produktionsstrukturen führte. Für den Personalbereich ergab sich dabei der Bedarf nach einer stabilen Beschäftigung von relativ unqualifizierten Arbeitnehmern.¹¹ Mitarbeiter waren dabei für stabile Aufgabenbereiche auszuwählen, zu beurteilen, zu entwickeln und zu belohnen.

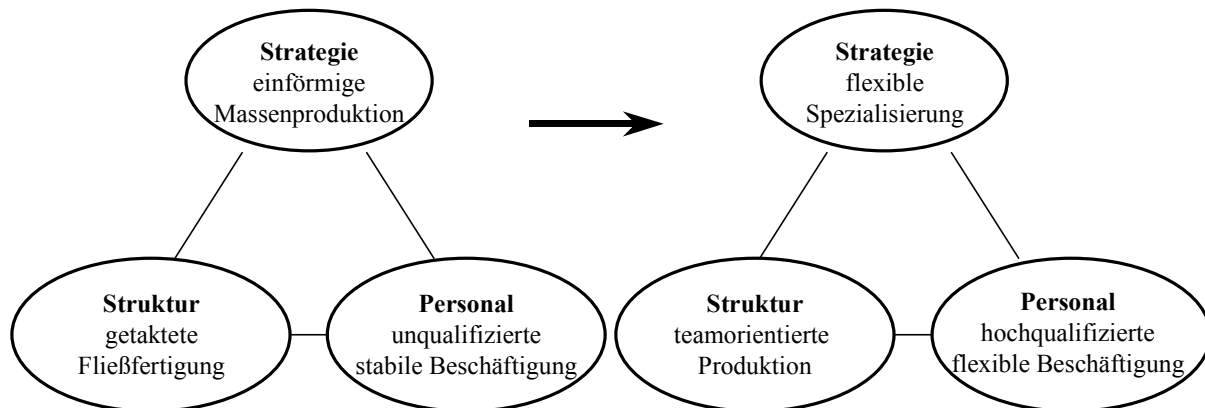


Abbildung 4: Strategischer und struktureller Wandel¹²

Diese Grundkonstellation von Strategie, Struktur und Personal hat sich bis heute aufgrund der Globalisierung und vor allem der Informationstechnologie als neuer Schlüsseltechnologie grundlegend gewandelt. Bei der heute festzustellenden Globalisierung der Märkte ist tendenziell eher eine Unternehmensstrategie weltmarktfähig, die auf flexibler Spezialisierung aufbaut. Produkte müssen dabei modulartig auf besondere Kundenwünsche abgestimmt werden. In der Produktionsstruktur sind dabei eher teamorientierte Konzepte gefragt, die zudem hohe Qualität gewährleisten. Für den Personalbereich ergibt sich hieraus der Bedarf nach einer flexiblen und qualifizierten Beschäftigung. Eben diese flexible Beschäftigung soll durch die personalwirtschaftlichen Teilfunktionen gefördert werden, indem Mitarbeiter entsprechend ausgewählt, beurteilt, entwickelt und belohnt werden. Alle Teilfunktionen sehen sich somit in der flexiblen

¹¹ Vgl. Oechsler (2000b).

¹² Vgl. Oechsler (2000b).

Informationsgesellschaft neuen Anforderungen ausgesetzt und müssen entsprechend dieser Anforderungen neu ausgestaltet werden.

Bei der strategischen Orientierung ist dabei heute eine wesentlich größere Abhängigkeit von der Nachfrage am Markt festzustellen. Unternehmen sind gezwungen, sich regelmäßig an veränderte Nachfragebedingungen anzupassen. Dies betrifft nicht nur die Gestaltung von Leistungen und Prozessen und damit auch der Arbeitsaufgaben der einzelnen Mitarbeiter, sondern auch die finanzielle Flexibilität. Die Personalwirtschaft muss auch hier ihren Beitrag leisten und Anpassungsnotwendigkeiten gerecht werden.

3 Flexibilitätsbedarf im Entgeltbereich

Mit den Veränderungen in der Unternehmensumwelt und den resultierenden Managementparadigmen einher geht, wie bereits dargestellt, ein stetig zunehmender Bedarf an Flexibilität in den Unternehmen. Um innerhalb kleiner organisatorischer Einheiten schnell auf die in immer kürzeren Abständen auftretenden und kaum prognostizierbaren Veränderungen am Markt reagieren zu können, werden daher in höherem Maße als früher motivierte, qualifizierte und flexible Mitarbeiter benötigt, um in jeder Situation die notwendigen personellen Kapazitäten bereitstellen zu können.¹³ Vom einzelnen Mitarbeiter wird dabei zunehmend verlangt, sich laufend an neue Arbeitsmethoden anzupassen, Anforderungen an seine Arbeit eigenständig zu erkennen und seine Leistung an den strategischen Erfordernissen des Unternehmens auszurichten.

Flexible Vergütungssysteme stellen dabei aus Sicht des Personalmanagements ein wichtiges Instrument dar, den Mitarbeitern Anreize zur Erfüllung der neuen, an sie gestellten Anforderungen zu setzen. Als wichtiger Bestandteil des Human Resource Kreislaufes müssen somit auch die Anreizsysteme an die Besonderheiten des Unternehmens und an Veränderungen in den Leistungsprozessen im Zeitablauf angepasst werden.

Die i.d.R. über lange Zeit stabilen Arbeitsbedingungen und Abläufe in der stabilen Industriegesellschaft führten zu klaren und relativ einheitlichen Anreizsystemen. Die in vielen Industrieunternehmen dominierende Massenfertigung am Fließband machte dabei Arbeitsabläufe überschaubar und im Voraus planbar, sodass auch monetäre Anreizsysteme optimal an diese Arbeitsbedingungen angepasst und für einen großen Teil der Arbeitnehmer nach einheitlichen Systemen geregelt werden konnten. Für die Anforderungen dieser Zeit stellte vor allem der Akkordlohn ein geeignetes Anreizsystem dar. Aufgrund der starken Nachfrage am Markt galt es für die Unternehmen vor allem, Anreize zu einer erhöhten Mengenleistung zu setzen. Zudem konnte der vergleichsweise große Aufwand für die Ausgestaltung der Akkordsysteme durch die über längere Zeit stabilen Produktionsstrukturen gerechtfertigt werden. Das System bot damit die für die damalige Zeit benötigte Flexibilität, da eine größere Mengenleistung auf den Verkäufermärkten i.d.R. auch einen höheren Gewinn des Unternehmens zur Folge hatte und somit als strategie- und strukturkonform angesehen werden konnte.

Heutige Anreizsysteme sehen sich hingegen völlig neuen Anforderungen gegenübergestellt. Mit der steigenden Bedeutung des tertiären Sektors und der zunehmenden Dynamik ist es immer weniger Unternehmen möglich, ihre

¹³ Vgl. Oechsler (2000c), S. 36.

Arbeitsabläufe und Strukturen langfristig festzulegen und ihre Anreizsysteme an diesen festen Strukturen auszurichten. Vielmehr werden Anreizsysteme benötigt, die auch in kürzeren Abständen flexibel an veränderte Bedarfe angepasst werden können. Anpassungen können dabei sowohl auf die Inhalte der zu belohnenden Leistungen bezogen sein, als auch auf die insgesamt zur Verfügung stehenden finanziellen Ressourcen für Anreizsysteme.

Unternehmen, die ihr Leistungsangebot flexibel an Kundenwünsche anpassen, fordern von ihren Mitarbeitern auch von den jeweiligen Einzelprojekten abhängige Leistungsbeiträge, die nicht einheitlich und über einen längeren Zeitraum hinweg festgelegt werden können. Zudem können diese Leistungen auch inhaltlich sehr unterschiedlicher Natur sein. So stehen nicht mehr Mengenleistungen im Mittelpunkt des Interesses, sondern projektabhängig Qualitäts-, Zeit- oder Wirtschaftlichkeitsziele. Diesen verschiedenen Leistungsdeterminanten müssen moderne Anreizsysteme Rechnung tragen können, ebenso wie der Tatsache, dass sich die Leistungsdeterminanten für den einzelnen Arbeitnehmer in regelmäßigen Abständen verändern können.

Zudem ist das Volumen der für Anreizsysteme zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel nicht mehr in der gleichen Form planbar, wie dies in Zeiten der stabilen Industriegesellschaft möglich war. Durch den stärkeren Wettbewerb und die höhere Dynamik der Märkte stellt eine gute Leistung des Einzelnen nicht automatisch auch einen finanziell bewertbaren Erfolg für das Unternehmen dar, was in der Folge dazu führen kann, dass zwar mehr Geld an die Mitarbeiter in Folge einer guten individuellen Leistung ausgeschüttet wird, gleichzeitig das Unternehmen aber Verluste macht. Auch hier bestehen vermehrt Bestrebungen, eine Flexibilisierung zu erreichen, indem Anreizsysteme nicht nur an die individuelle Leistung der Arbeitnehmer gekoppelt werden, sondern auch an den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens.¹⁴

¹⁴ Vgl. Oechsler/Wiskemann (1999).

4 Rechtliche Hemmnisse bei der Gestaltung flexibler Anreizsysteme

Während sich die Anforderungen an die Personalarbeit in den Unternehmen wie beschrieben in den letzten Jahrzehnten stark verändert haben, stammt der rechtliche Regelungsrahmen, innerhalb dessen sich die Personalarbeit vollzieht, nach wie vor aus der Zeit der stabilen Industriegesellschaft. Die bestehenden Tarifverträge, aber auch die Regelungen der Betriebsverfassung sind nach wie vor an stabilen Produktionsprozessen ausgerichtet, während immer mehr Unternehmen im Zeitalter des Strategischen Managements über eben diese stabilen Prozesse nicht mehr verfügen, sondern in wesentlich flexibleren, dezentral gesteuerten Strukturen agieren. Die bestehenden rechtlichen Hemmnisse sollen im Folgenden an einigen Beispielen verdeutlicht werden, wobei sowohl auf Probleme der klassischen Regelungsgewohnheiten als auch auf innovative Problemlösungen eingegangen wird.

4.1 Leistungszulagen

4.1.1 Tarifliche Leistungsbeurteilungsverfahren

Neben dem Grundentgelt sehen viele Tarifverträge Regelungen für leistungsabhängige Entgeltbestandteile vor. So ist bspw. in der Metallindustrie allen Arbeitnehmern ein leistungsabhängiges Entgelt zu gewähren. Dies kann in Form von Akkord- oder Prämienentlohnung geschehen oder in Form einer Leistungszulage. Für die Gewährung der Leistungszulage bestehen dabei tarifvertraglich vorgegebene Modalitäten.

Den ersten Problembereich aus personalwirtschaftlicher Sicht stellen dabei vorgegebene Leistungsbeurteilungsverfahren dar, die brancheneinheitlich die Kriterien sowie die Bewertungsmaßstäbe festlegen. Das folgende Leistungsbeurteilungsverfahren stammt aus dem Manteltarifvertrag der bayerischen Metall- und Elektroindustrie, der in der Ursprungsfassung seit dem 1. Dezember 1973 bzw. 31. Oktober 1970 gilt, und wird sowohl für gewerbliche Arbeitnehmer wie auch für Angestellte angewendet:

Beurteilungsmerkmale	Zu beurteilen zum Beispiel an Hand von:	Beurteilungsstufen				
		A Die Leistung ist für eine Leistungszulage nicht ausreichend	B Die Leistung entspricht im allgemeinen den Anforderungen	C Die Leistung entspricht in vollem Umfang den Anforderungen	D Die Leistung übertrifft die Anforderungen erheblich	E Die Leistung übertrifft die Anforderungen in hohem Maße
I Arbeitsquantität	Umfang des Arbeitsergebnisses, Arbeitsintensität, Zeitmutzung	0	7	14	21	28
II Arbeitsqualität	Fehlerquote, Güte	0	7	14	21	28
III Arbeitseinsatz	Initiative, Belastbarkeit, Vielseitigkeit	0	4	8	12	16
IV Arbeitsorgfalt	Verbrauch und Behandlung von Arbeitsmitteln aller Art, zuverlässigem, rationellem, kostenbewussten Verhalten	0	4	8	12	16
V Betriebliches Zusammenwirken	Gemeinsamer Erledigung von Arbeitsaufgaben, Informationsaustausch	0	3	6	9	12

Abbildung 5: Beurteilungsbogen für gewerbliche Arbeitnehmer und Angestellte¹⁵

Neben den Beurteilungskriterien gibt der Tarifvertrag dabei auch die Punktwerte und damit die Gewichtung der einzelnen Kriterien untereinander einheitlich vor. Eine Anpassung der Beurteilung an inhaltliche Veränderungen der Arbeitsaufgabe ist somit nicht möglich. Zudem wird ein einheitliches Verfahren nicht nur für alle tariflichen Arbeitnehmer des Betriebes, sondern der ganzen Branche vorgegeben. Die tarifliche Leistungsbeurteilung müsste somit für den Produktionsarbeiter bei BMW in der gleichen Form durchgeführt werden, wie für den Großkundenbetreuer von Siemens und den Systementwickler bei Debis.

¹⁵ Vgl. Anhang 6 zum Manteltarifvertrag für die gewerblichen Arbeitnehmer der bayerischen Metall- und Elektroindustrie vom 1. Dezember 1973 sowie Anhang 3 zum Manteltarifvertrag für die Angestellten der bayerischen Metall- und Elektroindustrie vom 31.10.1970.

Aus dem Ergebnis der Leistungsbeurteilung leitet sich direkt die Höhe der Leistungszulage ab, indem für jeden erreichten Punkt 0,19% des Grundentgeltes als Leistungszulage gewährt werden müssen. Neben der nicht vorhandenen Möglichkeit, die Leistungskriterien an sich verändernde Anforderungen anzupassen, wird dabei nach wie vor Leistungskriterien aus der stabilen Industriegesellschaft die dominierende Stellung innerhalb der Leistungsbeurteilung eingeräumt. Die im Rahmen von flexiblen und dezentralen Organisationsstrukturen mit zunehmender Bedeutung behafteten Faktoren wie Zusammenarbeit, Flexibilität, Lernfähigkeit oder unternehmerisches Denken finden dabei nur untergeordnete bzw. gar keine Beachtung.

Zudem bestehen bei den hier vorgegeben Beurteilungskriterien starke Bedenken hinsichtlich der methodischen Gütekriterien. Sie stellen häufig nicht nur für die Arbeitsstelle ungeeignete Leistungskriterien dar, sondern sind aufgrund ihrer sehr allgemeinen Umschreibung von verschiedenen Beurteilern sehr unterschiedlich auszulegen. Das Verfahren verliert damit stark an Transparenz und Akzeptanz, was die angestrebte Anreizwirkung einschränkt.

Als Konsequenz aus dem restriktiven tarifvertraglichen Rahmen gehen Großunternehmen, die über die entsprechenden personellen Ressourcen verfügen, dazu über, durch firmenspezifische Abmachungen mit den Gewerkschaften speziell auf ihre Bedürfnisse abgestimmte Regelungen zu finden. Ein Weg, der kleineren Unternehmen i.d.R. aufgrund des damit verbundenen hohen zeitlichen und personellen Aufwands verwehrt bleibt.

Als Beispiel hierzu kann der Ergänzungstarifvertrag der Debis gesehen werden, in dem ein eigenes, auf die Besonderheiten der Debis abgestimmtes System der Leistungszulagen entwickelt wurde. Hierbei wurde den Betriebsparteien im Tarifvertrag die Kompetenz zur Festlegung des Beurteilungsverfahrens übertragen. In einer Konzernbetriebsvereinbarung wurde das entsprechende Verfahren dann mit immer noch großen Freiräumen für die Führungskräfte festgelegt.

Das Beurteilungsverfahren sieht eine Zweiteilung in klassische Leistungsbeurteilung und Zielsetzungsverfahren vor. Im Rahmen der Leistungsbeurteilung wurden dabei die ehemals starren Leistungskriterien des Flächentarifvertrags an die Bedürfnisse eines Dienstleistungsunternehmens angepasst. Als Beurteilungskriterien gelten somit heute das qualitative und quantitative Arbeitsergebnis, Kundenorientierung, Teamorientierung und Einsatzbereitschaft sowie ggf. Führungsverhalten. Dabei kann

zudem zwischen Mitarbeiter und Führungskraft eine unterschiedlich starke Gewichtung der einzelnen Kriterien festgelegt werden.¹⁶

Vergleich der Beurteilungskriterien Flächentarif/Debis

Kriterien Flächentarifvertrag	Gewichtung		Kriterien Debis	Gewichtung
Arbeitsquantität	28%	→	Quantitatives Arbeitsergebnis	flexibel
Arbeitsqualität	28%	→	Qualitatives Arbeitsergebnis	flexibel
Arbeitseinsatz	16%	→	Arbeitseinsatz	flexibel
Arbeitsorgfalt	16%		Teamorientierung	flexibel
Betriebliches Zusammenwirken	12%		Kundenorientierung	flexibel
	100%		Führungsverhalten	flexibel
				100%



 monatliche tarifliche Leistungszulage
  bestimmt zusammen mit Zielerreichung die variable Jahreszahlung

Abbildung 6: Vergleich der Leistungsbeurteilungsverfahren

Ergänzt wird die Leistungsbeurteilung durch eine Zielvereinbarung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. Hier können individuelle Ziele vereinbart werden, deren Erreichung ebenfalls in die Gesamtbestimmung der individuellen Leistung eingeht. In welchem Verhältnis letztendlich die Ergebnisse der Leistungsbeurteilung und der Zielerreichung zueinander stehen, wird ebenfalls zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem festgelegt und ermöglicht somit eine hohe Flexibilität und aufgabenbezogene Spezifizierung bei der Bewertung der individuellen Leistung.¹⁷

¹⁶ Vgl. Konzernbetriebsvereinbarung zur Beurteilung von Leistung und Zielerreichung der Debis AG vom 14.10.98.

¹⁷ Vgl. Debis AG: Kompendium Dienstleistungsvertrag.

Die hier gewonnene Flexibilität ist dabei nur durch eine weitgehende Dezentralisierung von Regelungskompetenzen erreicht worden. Entgegen den üblichen Gewohnheiten wurden die ehemals flächentariflich vorgeschriebenen festen Rahmenbedingungen flexibilisiert und deren genauere Ausgestaltung in die Hände von Betriebspartnern und teilweise sogar von Vorgesetztem und Mitarbeiter gelegt.

Das vorgestellte System ist Ergebnis eines Verhandlungsprozesses, das einen Kompromiss darstellt und auch ein einheitliches Führungssystem durchbricht. Konsistent wäre es, einheitlich über Zielvereinbarungssysteme zu arbeiten, die flexible Anpassungen erlauben. Diese werden aber im Tarifbereich durch Leistungsbeurteilungssysteme ergänzt, die sich an der tariflichen Vereinbarung orientieren und ein zwar modifiziertes, aber vom Zielvereinbarungssystem abweichendes Beurteilungsritual erfordern.

4.1.2 Absenkung von Leistungszulagen

Während die tarifvertraglichen Beurteilungsverfahren i.d.R. mit Öffnungsklauseln versehen werden und bei entsprechender Bereitschaft der Betriebs- und/oder der Tarifvertragsparteien an die betrieblichen Belange angepasst werden können, bestehen weiterhin eine Reihe von tarifvertraglichen Rahmenbedingungen, die zumeist zwingenden Charakter haben.

Negative Auswirkungen für die Anreizwirkung der Leistungszulage können dabei vor allem von den tarifvertraglichen Einschränkungen der Kürzung einer einmal gewährten Leistungszulage ausgehen. So sehen viele Tarifverträge bspw. vor, dass eine einmal gewährte Leistungszulage bei einer in der folgenden Periode schlechter ausfallenden Leistungsbeurteilung nicht sofort gekürzt werden darf. Vielmehr erhält der Arbeitnehmer zunächst eine Karenzfrist von drei Monaten, in der er die Leistungszulage in alter Höhe weiter erhält. Am Ende dieser Periode muss dann eine erneute Beurteilung stattfinden. Erst wenn diese erneut zu einem schlechteren Ergebnis kommt, kann die Leistungszulage gekürzt werden.¹⁸ Bei einer gegenüber dem Vorjahr besseren Beurteilung der individuellen Leistung, wird die Leistungszulage hingegen sofort erhöht.

Neben den Karenzfristen sehen viele Tarifverträge zudem aufwendige Einspruchsverfahren für die Ergebnisse der Leistungsbeurteilung vor. Hierbei sind betrieblich paritätische Kommissionen zu bilden, die das Ergebnis der Leistungsbeurteilung überprüfen. Kommen auch diese zu keiner Einigung, so sind die Vertreter der Tarifvertragsparteien hinzuzuziehen, um zu einer Problemlösung

¹⁸ Vgl. auch hierzu die o.g. Tarifverträge der bayerischen Metall- und Elektroindustrie.

zu gelangen.¹⁹ Ein zügiges Verfahren scheint hier ausgeschlossen und schränkt somit faktisch die Möglichkeiten einer Anpassung der Leistungszulage nach unten stark ein. Dies erklärt auch bestehende Lohnrigiditäten.

Sofern diese Regelungen nicht ausdrücklich mit einer Öffnungsklausel belegt sind, besteht für tarifgebundene Arbeitgeber dabei keine Möglichkeit, die Systeme abzubedingen, da § 77 Abs. 3 BetrVG Betriebsvereinbarungen über üblicherweise tariflich geregelte Sachverhalte verbietet. Ein Mitbestimmungsrecht nach § 87 BetrVG, das unter Umständen gegenüber § 77 Abs. 3 BetrVG die speziellere Norm wäre,²⁰ scheidet aufgrund des tatsächlichen Bestehens einer tariflichen Regelung aus.

4.1.3 Kontingentierung von Leistungszulagen

Neben Beurteilungsverfahren und den Hürden bei der Absenkung einmal gewährter Leistungszulagen sieht eine Reihe von Tarifverträgen zudem feste Mindestkontingente für die gewährten Leistungszulagen vor. So legt bspw. der Manteltarifvertrag der Metallindustrie Nordwürttemberg/Nordbaden fest, dass die Leistungszulage der Angestellten im Durchschnitt mindestens 10% der Tarifgehaltssumme betragen muss, für gewerbliche Arbeitnehmer im Zeitlohn 16%.²¹ Dieser Durchschnitt stellt somit den festen Sockel des zu gewährenden Volumens an Leistungszulagen dar. Gleichzeitig sieht der Tarifvertrag vor, dass dieser Durchschnitt nicht als festes Zulagenvolumen gesehen werden darf, da bei steigender Leistung eines Arbeitnehmers anderen Arbeitnehmern bei gleichbleibender Leistung nicht gleichzeitig die Leistungszulagen gekürzt werden dürfen, um den Durchschnittswert wieder zu erreichen.²²

Entsprechende Regelungen führen dazu, dass das Volumen der tarifvertraglichen Leistungszulagen keinesfalls als flexibel angesehen werden kann. Wenn überhaupt, dann lediglich im Bereich oberhalb des vom Tarifvertrag vorgeschriebenen Durchschnitts. In diesem Bereich wird der Arbeitgeber bei weiser Vorausschau aufgrund der dargestellten Probleme bei der Herabsetzung einmal gewährter Leistungszulagen versuchen, nur in Ausnahmefällen zusätzliche Zulagen zu gewähren. In der Praxis kann das tarifvertraglich vorgegebene Mindestvolumen somit häufig gleichzeitig als Maximalwert angesehen werden, der vom Arbeitgeber als Zielwert an die Führungskräfte bei der Durchführung der Leistungsbeurteilung

¹⁹ Vgl. ebenda.

²⁰ Vgl. Fitting et al. (1996), S. 1288f.

²¹ Vgl. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut, S. 195.

²² Vgl. Protokollnotiz 1 zur Anlage 1 zum Manteltarifvertrag der Metallindustrie Nordwürttemberg/Nordbaden vom 18.10.1006.

mitgegeben wird. Dadurch geht in der Praxis Flexibilität verloren und Leistungsbeurteilungssysteme münden in einem relativ starren Zulagenautomatismus.

Die tarifvertragliche Leistungsbeurteilung verliert somit im Sinne eines Anreizinstruments weiter an Eignung. Aufgrund der inhaltlichen Vorgaben wird sie i.d.R. kaum als wirkungsvolle Unterstützung der Führung eingesetzt werden können, aufgrund der finanziellen Vorgaben sehen zudem viele Arbeitgeber davon ab, zusätzliche, variable Leistungszulagen zu gewähren, da sie an diese auch in der Zukunft gebunden wären.

Die gewünschte Anreizwirkung kann daher i.d.R. nur durch zusätzliche, von den tarifvertraglichen Regelungen losgelöste Leistungszulagen oder Zielvereinbarungsprämien erreicht werden, die der Arbeitgeber unter Beachtung der Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats gewähren kann. Problematisch hierbei ist jedoch die Tatsache, dass das hierzu benötigte Finanzvolumen ebenfalls zusätzlich zu den vom Tarifvertrag bereits verursachten Personalkosten aufzubringen ist. Ein zu kleines Volumen wirkt sich dabei negativ auf die Anreizwirkung aus, ein zu großes belastet die Personalkosten entsprechend stärker. Eine Verrechnung von tariflichen und übertariflichen Leistungen schränkt die Transparenz und damit die Anreizwirkung ein.

4.2 Erfolgsabhängige Zahlungen

Eine weitere Möglichkeit finanzielle Anreize innerhalb des Arbeitsverhältnisses zu setzen, stellt die Beteiligung der Mitarbeiter am Erfolg des Unternehmens dar. Die Mitarbeiter sollen hierbei die Möglichkeit bekommen, an den Erfolgen des Unternehmens finanziell zu partizipieren. Statt der individuellen Leistung wird hierbei der Erfolg des Unternehmens oder einzelner organisatorischer Einheiten belohnt, was den Mitarbeitern gleichzeitig einen Anreiz geben soll, ihren Leistungsbeitrag an übergeordneten Erfolgsgrößen auszurichten.

Neben der direkten Anreizwirkung besitzen erfolgsabhängige Zahlungen zudem den Vorteil, dass sie die Kostenflexibilität der Unternehmen gegenüber fixen Zahlungen verbessern. Erfolgsabhängige Zahlungen fallen nur dann an, wenn es dem Unternehmen entsprechend gut geht und Erfolge erzielt wurden. In wirtschaftlich schwierigen Zeiten hingegen fallen keine oder nur geringe Kosten für diese Leistungen an. Ein größerer Anteil erfolgsabhängiger Elemente am Gesamtentgelt erhöht somit nicht nur die Leistungsanreize, sondern fördert gleichzeitig die Beschäftigungssicherheit der Arbeitnehmer. In Krisenzeiten wird es dem Unternehmen nämlich möglich, Personalkosten auch ohne Abbau von Arbeitsplätzen zu senken.

Ein Einsatz erfolgsabhängiger Zahlungen ist derzeit vor allem tariffreien Unternehmen möglich. Die geltenden Tarifverträge sehen derzeit kaum Möglichkeiten vor,

fixe Zahlungen wie z.B. das 13. Monatsentgelt durch flexible, erfolgsabhängige Zahlungen zu ersetzen. Will der Arbeitgeber solche erfolgsabhängigen Zahlungen einsetzen, so ist ihm das aufgrund der derzeitigen rechtlichen Lage i.d.R. nur im übertariflichen Bereich oder für AT-Mitarbeiter möglich.

Aufgrund der zwingenden Wirkung von Tarifverträgen ist es dabei auch den einzelnen Arbeitsvertragsparteien bei bestehender Tarifbindung untersagt, vom Tarifvertrag abweichende Abmachungen zu treffen, auch wenn der Arbeitnehmer diese aus subjektiver Sicht als für ihn günstiger ansieht. Nicht zuletzt der Fall Holzmann hat deutlich gemacht, dass Betriebsräte und Arbeitnehmer in Krisenzeiten durchaus bereit sind, vorübergehend Abschläge beim Tarifentgelt hinzunehmen, wenn dadurch Beschäftigung gesichert wird und sie zudem an zukünftigen Erfolgen des Unternehmens partizipieren können. So sah ein im Zusammenhang mit dem Sanierungstarifvertrag gemachter Vorschlag z.B. vor, dass die Beschäftigten zunächst auf Teile ihrer Überstundenvergütung verzichten und im Gegenzug Aktienoptionen für die geleisteten und nicht vergüteten Überstunden erhalten, mit denen sie von zukünftigen Wertsteigerungen der Holzmann-Aktie profitieren könnten. Gerade krisengeschüttelte Branchen wie z.B. die Bauindustrie verfügen jedoch aufgrund des geltenden Rechts häufig nicht oder nur in den neuen Bundesländern über entsprechende tarifvertragliche Flexibilisierungsmöglichkeiten.

Eine Ausnahme bieten hier z.B. die Tarifverträge der chemischen Industrie, die es den Betriebspartnern zum Zwecke der Beschäftigungssicherung erlauben, um bis zu 10% nach unten von Tarifentgelten abzuweichen.²³ Im Gegenzug wird dabei von den Unternehmen erwartet, dass sie die Beschäftigten am Unternehmenserfolg beteiligen, wenn ihre wirtschaftliche Lage dies erlaubt.²⁴

Ein weiteres Beispiel für die Koppelung tariflicher Einkommen an den wirtschaftlichen Erfolg stellt auch hier der Ergänzungstarifvertrag der Debis dar. Gemäß dieser Vereinbarung sind 50% der Jahreszahlung, die die ehemals tariflich fixe Einmalzahlung ersetzt, in ihrer Höhe vom Unternehmensergebnis, gemessen am Operating Profit, abhängig.

4.3 Grundentgelt

Auch im Rahmen der Grundentgeltfindung kann versucht werden, Anreize, gerade zur Erhöhung der Einsatzflexibilität und der Qualifikation, zu geben. Während das traditionell anforderungsorientierte tarifliche Grundentgelt über Verfahren der

²³ Vgl. die Tariföffnungsklausel in § 10 des Bundesentgelttarifvertrag für die chemische Industrie vom 18.7.1987 in der Fassung vom 24.6.1992.

²⁴ Vgl. § 11 des Bundesentgelttarifvertrag für die chemische Industrie vom 18.7.1987 in der Fassung vom 24.6.1992.

Arbeitsbewertung ermittelt wird und sich in fast allen Fällen ausschließlich an der aktuell ausgeübten Tätigkeit orientiert, sehen innovative Ansätze der Grundentgeltfindung hier abweichende Vorgehensweisen vor. Hierbei rücken i.d.R. vom Arbeitnehmer ausgehende Faktoren wie die angebotene Qualifikation oder die Einsatzflexibilität in den Mittelpunkt der Betrachtung und lösen die traditionelle Anforderungsorientierung ab. Der Arbeitnehmer erhält somit den Anreiz, sich eigenständig weiterzubilden bzw. seine Einsatzflexibilität zu erhöhen. Der Arbeitgeber kann hierbei auf aufwendige Umgruppierungen bei Veränderungen in der ausgeübten Tätigkeit verzichten und erhält eine besser qualifizierte und flexibler einsetzbare Belegschaft, was zudem konform geht mit den Anforderungen einer neuzeitlichen Strategie der flexiblen Spezialisierung.

Auch hier stehen die in Tarifverträgen festgeschriebenen Verfahren der Grundentgeltfindung einer Anwendung neuer Verfahren häufig im Wege. Da die meisten Tarifverträge bestimmte Arbeitsbewertungsverfahren zwingend vorschreiben, kann hiervon auf betrieblicher Ebene nicht abgewichen werden. Der Einsatz von innovativen Ansätzen der Grundentgeltfindung scheidet somit für tarifgebundene Unternehmen i.d.R. aus. Diesen Unternehmen steht lediglich der Weg offen, entsprechende Anreizwirkungen durch übertarifliche Komponenten zu erzielen, die Faktoren wie Qualifikation oder Einsatzflexibilität zusätzlich zum tariflichen Grundentgelt belohnen.

Selbst die Anpassung der bestehenden Arbeitsbewertungsverfahren an veränderte Arbeitsbedingungen scheidet dabei, so der Tarifvertrag nicht ausdrücklich eine Öffnungsklausel vorsieht, aus. Die teilweise veralteten Arbeitsbewertungsverfahren sind in diesen Fällen unverändert von allen unter den Geltungsbereich fallenden Unternehmen anzuwenden. D.h., dass z.B. sowohl der Stahlproduzent als auch der Computerhersteller die analytische Arbeitsbewertung nach den gleichen Tätigkeitsmerkmalen und den gleichen vorgegebenen Gewichtungsfaktoren für diese Merkmale durchführen müssen, obwohl beide Unternehmen über völlig unterschiedliche Tätigkeitsinhalte und Arbeitsbedingungen verfügen.

Bewertungsmerkmal	Wichtefaktor
1. Kenntnisse	1,0
2. Geschicklichkeit	0,8
3. Zusätzlicher Denkprozess	0,8
4. Verantwortung für die eigene Arbeit	0,8
5. Verantwortung für die Arbeit anderer	0,6
6. Verantwortung für die Sicherheit anderer	0,9
7. Belastung der Sinne und Nerven	0,9
8. Belastung der Muskeln	0,8
9. Schmutz	0,3
10. Staub	0,3
11. Öl/Fett	0,2
12. Temperatur	0,3
13. Nässe, Säure, Lauge	0,2
14. Gase, Dämpfe	0,2
15. Lärm	gesonderte Tabelle
16. Erschütterung	0,1
17. Blendung und Lichtmangel	0,2
18. Erkältungsgefahr	0,2
19. Unfallgefahr	0,3
20. Hinderliche Schutzkleidung	0,1

Abbildung 7: Arbeitsbewertung im analytischen System der Metallindustrie Nordwürttemberg/Nordbaden²⁵

Diese nach wie vor aus dem Genfer Schema abgeleiteten Kriterien haben ihre Berechtigung vor allem für industrielle Produktionsbetriebe erworben, eignen sich jedoch nur sehr eingeschränkt für moderne High-Tech-Unternehmen. In den Unternehmen wird daher mehr Handlungsspielraum für ein transparentes und den Besonderheiten des Unternehmens gerecht werdendes System benötigt.

Auch hier sei als Alternative auf den Ergänzungstarifvertrag der Debis hingewiesen. Der Tarifvertrag schreibt 9 Entgeltgruppen vor, die im summarischen Verfahren bestimmt und durch unternehmensspezifische Tätigkeitsbeispiele konkretisiert werden. Die Vergütung innerhalb der Tarifgruppen steigt damit mit der Beschäftigungsdauer nicht automatisch und allein senioritätsbezogen, sondern ist zudem an die Ergebnisse der Leistungsbeurteilung gekoppelt. Entgeltsteigerungen innerhalb der Entgeltgruppe hängen in ihrer Höhe damit von Beschäftigungsdauer und Leistung ab. Bei unterdurchschnittlicher Leistung können Entgelterhöhungen somit unterbleiben, bei überdurchschnittlicher vorgezogen werden. Zusätzlich zu den tarifvertraglich festgeschriebenen Mindestentgelten werden für jede Entgeltgruppe

²⁵ Vgl. Anlage 1 zum Lohn- und Gehaltsrahmentarifvertrag I für Arbeiter und Angestellte der Metallindustrie in Nordwürttemberg/Nordbaden.

Entgeltbestandteile nach einheitlichen Kriterien gewährt, die durch Betriebsvereinbarungen zu konkretisieren sind. Hier wurden durch eine ergänzende Betriebsvereinbarung mit dem Marktwert, dem regionalen Vergütungsniveau, der langfristigen Leistung sowie dem Potential aus Sicht des Unternehmens sinnvolle, einheitliche und für die Mitarbeiter transparente Kriterien definiert.

5 Schlussfolgerungen

Die genannten Beispiele zeigen, dass eine Reihe von rechtlichen Hindernissen für den effektiven Einsatz finanzieller Anreizsysteme, vor allem in tarifgebundenen Unternehmen, bestehen. Aus der Einbindung der Tarifvertragsebene in das System der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen in Kombination mit den derzeitigen Regelungsgewohnheiten vieler Tarifvertragsparteien resultiert ein enges Netz von rechtlichen Vorgaben, die den personalwirtschaftlichen Gestaltungsspielraum für die Unternehmen einengen und den Einsatz von an den strategischen und strukturellen Besonderheiten des einzelnen Unternehmens orientierten Anreizsystemen behindern.

Der bestehende rechtliche Regelungsrahmen stammt nach wie vor größtenteils aus der Zeit der stabilen Industriegesellschaft, wo er den damaligen Anforderungen von Unternehmen und Arbeitnehmern gerecht wurde. In einer auf Flexibilität und Spezialisierung ausgelegten Informationsgesellschaft wird dieser Regelungsrahmen jedoch weder den Anforderungen des Arbeitnehmerschutzes noch denen der Wirtschaft nach einem ausreichenden personalwirtschaftlichen Handlungsspielraum gerecht und bedarf dringend einer Reform.

Ziel der Reform muss es sein, den Unternehmen den benötigten Handlungsspielraum zu verschaffen und gleichzeitig einen adäquaten Arbeitnehmerschutz zu gewährleisten. Dies kann in einer heterogenen und dynamischen Wirtschaft nicht mehr durch einheitliche, detaillierte und ergebnisorientierte Regelungen auf zentralen Ebenen geschehen. Vielmehr ist eine verstärkte Dezentralisierung von Kompetenzen anzustreben, die es den einzelnen Unternehmen sowie den Arbeitnehmern bzw. ihren Vertretungen erlauben, situationsspezifische Lösungen zu finden. Dies würde ein Management von Dualitäten erfordern, indem Zentralisierung z.B. auf tariflicher Ebene zum Zweck des Arbeitnehmerschutzes und Dezentralisierung auf betrieblicher Ebene zur Nutzung situationsspezifischer Handlungsspielräume gleichzeitig verfolgt werden.

Entsprechende Freiräume können dabei entweder von den Tarifvertragsparteien selbst geschaffen werden, indem diese die Regelungsdichte der bestehenden Tarifverträge abbauen und Freiräume für betriebliche Regelungen schaffen. Wenn die Tarifvertragsparteien zu den benötigten Reformen nicht in der Lage sind, muss eine entsprechende Flexibilität im rechtlichen Regelungsrahmen auch durch Reformen des Gesetzgebers eingeleitet werden, indem das Verhältnis zwischen Tarif- und Betriebsebene neu überdacht wird. Derzeit bestehen Spielräume vor allem für finanzstarke Großunternehmen, die entweder einen hohen Anteil übertariflicher Leistungen nutzen können, um eine entsprechende Anreizwirkung im Entgeltsystem zu erzielen, oder in der Lage sind, aufwendige Haus- bzw. Ergänzungstarifverträge abzuschließen. Für kleine und mittelständische Unternehmen bestehen diese Alternativen häufig nicht.

Gerade der weiter an Bedeutung gewinnende Bereich der New Economy mit seiner hohen Dynamik und Flexibilität hat bereits heute die Flucht aus dem traditionellen System der industriellen Beziehungen angetreten. Die Unternehmen in diesem Bereich sind i.d.R. tariflich ungebunden und zu einem Großteil zudem betrieblich nicht mitbestimmt. Aufgrund des ihnen verbleibenden großen rechtlichen Handlungsspielraums ist es hier in vielen Fällen gelungen, flexible und unter Anreizgesichtspunkten wirkungsvollere Anreizsysteme zu schaffen. Der große Bedarf nach flexiblen und wirkungsvollen Anreizsystemen ist hier nicht zuletzt auf die immense Bedeutung des Faktors Personal zurückzuführen. Da der Erfolg dieser Unternehmen hauptsächlich von ihrem Humankapital abhängt und nicht von Produktionstechniken, sind sie in besonders hohem Maße auf effektive Anreizsysteme angewiesen, um qualifizierte Mitarbeiter zu akquirieren, an das Unternehmen zu binden und zur Leistung zu motivieren. Mit der allgemein steigenden Bedeutung des Humankapitals für Unternehmen sind jedoch auch die Unternehmen der Old Economy vermehrt auf wirksame Anreizsysteme angewiesen, die sie im gegebenen rechtlichen Rahmen häufig nicht einsetzen können. Auch in diesen Bereichen ist somit mit einer zunehmenden Tariffucht zu rechnen, wenn der Handlungsspielraum der Unternehmen nicht durch einschneidende Reformen im System der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen verbessert wird.

6 Literaturliste

- Evans, P. und Y. Doz: Dualities. A Paradigm for Human Resource and Organizational Development in Complex Multinationals, in: Pucik, V., N.M. Tichy und C.K. Barnet (Hrsg.): Globalizing Management, New York u.a. 1992, S. 85 –106.
- Fitting, K., H. Kaiser, F. Heither und G. Engels: Betriebsverfassungsgesetz. Handkommentar, 18. Auflage, München 1996.
- Liebel, H.J. und W.A. Oechsler: Handbuch Human Resource Management, Wiesbaden 1994.
- Oechsler, W.A: Personal und Arbeit. Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen, 7. Auflage, München/Wien 2000a.
- Oechsler, W.A.: Grundmuster von Unternehmensstrategien, -organisationen und Betriebsstrukturen, in: Küttner, W. und H. Schliemann (Hrsg.): Arbeitsrecht 1999, Köln 2000b, S. 1 – 17.
- Oechsler, W.A.: Die Zukunft von Arbeit und Beschäftigung, in: Sichere Arbeit Nr. 3, 2000c, S. 35–38.
- Oechsler, W.A. und G. Wiskemann: Flexibilisierung von Entgeltsystemen. Voraussetzung für ein systematisches Beschäftigungsmanagement, ZEW-Dokumentation Nr. 99-04, Mannheim 1999.
- Oechsler, W.A.: Systeme der Organisation und Führung, in: Gabele, E., H.J. Liebel und W.A. Oechsler: Führungsgrundsätze und Mitarbeiterführung. Führungsprobleme erkennen und lösen, Wiesbaden 1992, S. 61-108.
- Tichy, N.M., C.J. Fombrun und M.A. Devanna: Strategic Human Resource Management, in: Sloan Management Review, Winter 1982, S. 47-60.
- Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut: WSI-Handbuch 2000, Frankfurt 2000.