

**Variable Vergütung in deutschen Großunternehmen –
Entgeltsysteme zwischen Flexibilisierung und Flächentarifvertrag**

Inauguraldissertation
zur Erlangung des akademischen Grades
eines Doktors der Sozialwissenschaft der
Ruhr-Universität Bochum

- Fakultät für Sozialwissenschaft -

vorgelegt von

Antje Kurdelbusch

aus Unna

Bochum 2002

1 EINLEITUNG	6
1.1 Problemstellung: Variable Vergütung und das deutsche System der industriellen Beziehungen	6
1.2 Theoretische Anbindung: Die Dezentralisierung der Arbeitsbeziehungen	14
1.3 Untersuchungsgegenstand: Variable Vergütung in deutschen Großunternehmen	18
1.3.1 Variable Vergütung	18
1.3.2 Deutsche Großunternehmen	19
1.4 Projektzusammenhang	21
1.5 Aufbau der Arbeit	22
2 DIE HISTORISCHE GENESE VARIABLER VERGÜTUNG IN DEUTSCHLAND	25
2.1 Leistungsabhängige Entlohnung	26
2.1.1 Formen der Leistungsentlohnung	26
2.1.2 Die tarifvertragliche Regulierung	36
2.1.3 Die Stagnation der Leistungslöhne	38
2.2 Ertragsabhängige Lohnkomponenten	45
2.2.1 Die Anfänge der Gewinnbeteiligung in Deutschland	46
2.2.2 Der Wandel in den Zielsetzungen der Gewinnbeteiligung	47
2.3 Die Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivkapital	56
2.3.1 Die Anfänge der Kapitalbeteiligung in Deutschland	58
2.3.2 Kapitalbeteiligung als Vermögenspolitik	59
2.3.3 Die 80er und der Beginn der 90er Jahre: wirtschaftspolitische Zielsetzungen	62
2.3.4 Verbreitung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung in Deutschland	65
2.4 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	66
3 DIE NUTZUNG KONTINGENTER ENTLOHNUNG AM BEISPIEL DEUTSCHER GROßUNTERNEHMEN	71
3.1 Methode	71
3.2 Die Verbreitung variabler Vergütung in deutschen Großunternehmen	72
3.3 Welche Unternehmen vergüten variabel?	77
3.3.1 Strukturmerkmale	78
3.3.2 Wirtschaftliche Performanz	83
3.4 Die neuen Formen der Vergütung: eine qualitative Analyse	85
3.4.1 Gestaltungsmöglichkeiten variabler Vergütung und deren Umsetzung in den Unternehmen	86
3.4.2 Neuerungen und Entwicklungstrends im Bereich variabler Vergütung	97
3.5 Zusammenfassung	113

4 EXOGENE EINFLÜSSE: FLEXIBILISIERUNG DER ENTGELTE DURCH WIRTSCHAFTLICHE INTERNATIONALISIERUNG UND STAATLICHE FÖRDERUNG	115
4.1 Der Einfluss der Internationalisierung auf die Entgeltsysteme deutscher Großunternehmen	115
4.1.1 Die Diffusion von Ideen innerhalb multinationaler Konzerne	115
4.1.2 Die Internationalisierung der Produktmärkte	119
4.1.3 Die Internationalisierung der Kapitalmärkte	122
4.2 Die Förderung durch den Staat	129
4.3 Zusammenfassung	133
5 EROSION DES WIDERSTANDS: DIE INTEGRATION VARIABLER VERGÜTUNG IN DAS DEUTSCHE SYSTEM INDUSTRIELLER BEZIEHUNGEN	135
5.1 Die Öffnung der Gewerkschaften gegenüber variabler Vergütung	136
5.1.1 Der Flächentarifvertrag als Restriktion	136
5.1.2 Die Regelung variabler Vergütungskomponenten in Flächentarifverträgen	139
5.1.3 Die Regelung variabler Vergütung in dezentralen Tarifverträgen	152
5.1.4 Erklärungsansätze für die Öffnung der Gewerkschaften gegenüber variabler Vergütung	157
5.2 Die Haltung der Betriebsräte gegenüber variabler Vergütung	167
5.2.1 Betriebsräte als Befürworter flexibler Entlohnung	169
5.2.2 Der Betriebsrat als Blockadeinstanz	174
5.2.3 Beweggründe für die Öffnung der Betriebsräte gegenüber variabler Vergütung	181
5.3 Zusammenfassung	184
6 DIE AUSWIRKUNGEN AUF DAS SYSTEM DER INDUSTRIELLEN BEZIEHUNGEN	187
6.1 Die Zukunft des Flächentarifvertrags	188
6.2 Veränderungen der betrieblichen Mitbestimmung	195
6.3 Veränderungen der Unternehmenskultur	202
6.3.1 Auf dem Weg zur „Community Firm“?	204
6.3.2 Die Mitarbeiter als Eigentümer	207
6.4 Zusammenfassung	209

7 VOM "GLEICHEN LOHN FÜR GLEICHE ARBEIT" ZUM "MITARBEITER ALS MITUNTERNEHMER": DER WANDEL BETRIEBLICHER ENTGELTSYSTEME	211
7.1 Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse	211
7.2 Vergütungssysteme unter Veränderungsdruck und Institutionen unter Anpassungsdruck: Die Integration kontingenter Entlohnung in das deutsche System der industriellen Beziehungen	221
7.2.1 Entgeltsysteme unter Veränderungsdruck	223
7.2.2 Institutionen unter Anpassungsdruck	229
7.2.3 Wandel durch Hybridisierung	233
LITERATURVERZEICHNIS	235
ANHANG	254

TABELLEN UND ABBILDUNGENTabellen

Tab.1: Verbreitungsgrad tariflicher Entlohnungsgrundsätze in der Metallindustrie	38
Tab.2: Anzahl der Unternehmen mit Mitarbeiterkapitalbeteiligung	66
Tab.3: Verbreitung und Zunahme variabler Vergütung in deutschen Großunternehmen	75
Tab.4: Anzahl der Unternehmen, die verschiedene variable Lohnkomponenten einsetzen (Kreuztabellen)	76
Tab.5: Verteilung der Unternehmen nach Branche und Entgeltindex	78
Tab.6: Variable Entgeltkomponenten und Unternehmensbranche: Zusammenhangsmaße	79
Tab.7: Vier-Felder-Matrix zur Typologisierung von Entgeltsystemen	102
Tab.8: Verteilung der Unternehmen nach Entgelttyp	103
Tab.9: Relevante Einflussgrößen im Lohnfindungsprozess, geordnet nach Entgelttypen	112

Abbildungen

Abb.1: Kombinationen variabler Entgeltkomponenten und deren Verbreitung in den untersuchten Unternehmen	77
Abb.2: Typologie der Entgeltsysteme	107
Abb.3: Internationalisierung der Unternehmen und variable Vergütung	120
Abb.4: Shareholder Value Orientierung der Unternehmen und variable Vergütung	124

1 Einleitung

1.1 Problemstellung: Variable Vergütung und das deutsche System der industriellen Beziehungen

Seit Mitte der 90er Jahre ist in deutschen Unternehmen die zunehmende Verbreitung variabler Vergütung zu beobachten. Lohnkomponenten, die von der individuellen Leistung oder der Ertragslage des Unternehmens abhängen, finden immer häufiger ihre Anwendung bei der Entlohnung von Tarifmitarbeitern. Monetäre Anreizsysteme erleben einen Aufschwung. Begleitet wird diese Entwicklung von einer erhöhten Beteiligung der Mitarbeiter am Produktivkapital der Unternehmen. Dieser Wandel ist in der sozialwissenschaftlichen Literatur bereits aufgegriffen worden (Bahnmüller 2001b; Bender 1997; Bender 2000; Tondorf 1996). Es werden vor allen Dingen die neuen Formen der Leistungslöhne dokumentiert. Hinzu kommt eine umfangreiche wirtschaftswissenschaftliche Literatur, die sich vorrangig mit Produktivitätseffekten und den beschäftigungspolitischen Auswirkungen von Gewinn- und Kapitalbeteiligungen auseinandersetzt (Schaes 1993; Gerlach/Hübler 1994; Blinder 1990). Die Veränderungen der Entgeltsysteme werden darüber hinaus breit in der personalwirtschaftlichen Literatur diskutiert (vgl. z.B. Eyer 2000; Eckardstein/Janes 1995; Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. 1995; Nagel/Schlegte ndal 1998).

Veränderungen der Arbeitsbeziehungen durch variable Vergütung

Der Zunahme variabler Vergütung steht das deutsche System der industriellen Beziehungen gegenüber. Es basiert auf zwei Komponenten: den zentralen und koordinierten Tarifverhandlungen sowie der Mitbestimmung auf Unternehmens- und betrieblicher Ebene (vgl. Jacobi 1998). Die bislang für Deutschland charakteristische relativ homogene Einkommensverteilung zwischen Individuen, zwischen Sektoren sowie zwischen großen und kleinen Unternehmen und die weitgehende Unabhängigkeit der Löhne von der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens wird hauptsächlich auf das zentralisierte Lohnverhandlungssystem zurückgeführt, das Solidarität und Gewerkschaftsmacht stützt (Streeck 1991, 1997; Lane 2000; Streeck/Heinze 1999). Entsprechend wurde auch die geringe Verwendung individueller oder unternehmensbezogener Lohnkomponenten – insbesondere im Vergleich zu Län-

dern wie den USA, Großbritannien oder Frankreich¹ – auf die Besonderheiten des deutschen Systems zurückgeführt. Aufgrund der zentralen Verhandlungen stünden ertragsabhängige Löhne nicht zur Diskussion (Shonfield 1992). Leistungsabhängige Löhne würden dagegen auf der Unternehmensebene durch die betriebliche Mitbestimmung blockiert (Wever 1995; Ferner/Varul 1999; Muller 1999).

Der Umkehrschluss legt daher nahe, dass die zu beobachtende Zunahme variabler Vergütung mit der Erosion oder mit Veränderungen des deutschen Systems der industriellen Beziehungen einhergeht. So wird die Flexibilisierung der Einkommen als ein wichtiger Beleg für die Dezentralisierungstendenzen in den Arbeitsbeziehungen mit der Verlagerung tariflicher Kompetenzen auf die Ebene der Unternehmen angesehen (Katz/Darbishire 2000; Lane 2000; Dore 1996). Die Dezentralisierung der Lohnfindung ist ein Trend, der Länder übergreifend beobachtet wird.² In Deutschland wird dieser Trend über die Abnahme der Tarifbindung, die Zunahme von Haustarifverträgen³ und nun auch über die Verbetrieblichung der Lohnfindungssysteme innerhalb des Flächentarifvertragssystems und somit im Rahmen des deutschen Systems der industriellen Beziehungen vorangetrieben (Zimmer 2000: 206; Berthold/Fehn 1996; Kohaut/Bellmann 1997).

Der Konflikt zwischen kontingenter Entlohnung und dem deutschen System der industriellen Beziehungen

Der Interessenkonflikt

Anhand der widersprüchlichen Anforderungen, die Arbeitgeber und Arbeitnehmer bzw. ihre Vertretungen an ein Entgeltssystem stellen, wird der Konflikt zwischen variabler Vergütung und dem System der industriellen Beziehungen deutlich. In der aktuellen Diskussion um variable Vergütung verfolgen die Arbeitgeber die Implementation stärkerer Leistungsanreize über Lohndifferenzierung und die Flexibilisierung der Lohnkosten (Eckardstein 1995: 21). Stärkere Leistungsanreize sollen der Produktivitätssteigerung dienen. Dies ist ein allgemeines Ziel. Anreizsysteme werden insbesondere dann notwendig, um Leistungszurückhaltung zu verhindern, wenn sich z.B. aufgrund einer veränderten Arbeitsorga-

¹ Für den europäischen Vergleich s. Kaar/Grünell (2001), OECD (1995), Lesch (2001), für die Entwicklung in den USA Lebow et al. (1999), Dilk (2000), Boyett/Conn (1991) sowie Schuster/Zingheim (1992).

² Eine umfassende Diskussion dezentraler Lohnverhandlungen und der Stabilität zentraler Lohnverhandlungen in Deutschland bietet Berthold/Fehn (1996), vgl. auch Filella/Hegewisch (1994).

nisation die Möglichkeiten der Leistungskontrolle verringern oder zu kostenintensiv sind (Heywood et al. 1997). Außerdem bauen viele Unternehmen derzeit die Optionen für einen schnellen Karriereaufstieg ab, um die Personalkosten flexibel zu halten. Der indirekte Leistungsanreiz von Aufstiegsmöglichkeiten bzw. vorzeitigen Höhergruppierungen muss demnach ersetzt werden (Berthold/Stettes 2001). Im Mittelpunkt der Bestrebungen steht jedoch nicht mehr die reine Vermeidung von Leistungszurückhaltung. Vielmehr geht es um die Erschließung neuer Leistungs- und Flexibilitätpotenziale sowie deren Steuerung und Forcierung durch monetäre Anreize. Der Mitarbeiter soll verschiedene Handlungsoptionen überdenken und seine weitreichenden Kenntnisse eigenständig im Sinne des Unternehmensziels einsetzen. Dazu sollen nicht nur individuelle Leistungsanreize motivieren, sondern auch die Beteiligung am Unternehmenserfolg und am Unternehmenskapital. Die Gewinn- und Kapitalbeteiligung soll die Mitarbeiterinteressen auf die Unternehmensinteressen ausrichten, das unternehmerische Denken und die Kooperationsbereitschaft sowie die Bindung an die Firma stärken. Erwartet wird eine Steigerung der Mitarbeitermotivation und - damit einhergehend - der Produktivität.⁴ Erfolgsabhängige Entlohnung ermöglicht außerdem die flexible Anpassung der Lohnsumme an die Wirtschaftslage des Unternehmens. Ein Teil des unternehmerischen Risikos kann so auf die Arbeitnehmer übertragen werden.⁵ Dem Arbeitgeber ermöglicht ertragsabhängige Vergütung eine reversible betriebliche Lohnpolitik. Er kann die Entwicklung der Lohn- und Gehaltssumme wieder stärker kontrollieren.

Die Notwendigkeit der konsequenten Nutzung vorhandener Produktivitäts- und Flexibilitätpotenziale wird mit dem zunehmenden Wettbewerb auf nationalen und internationalen Märkten begründet. Die Unternehmen sind auf größere Freiräume angewiesen, um auf konjunkturellen Wandel schnell reagieren zu können (vgl. z.B. Streeck 2001; Arrowsmith/Sisson 1999; Jähmig 2000). Die Kritik der Arbeitgeber richtet sich gegen den Flächen-

³ Vgl. Handelsblatt, 1.3.2000, S.6.

⁴ Dabei ist die Wirkung materieller Anreize durchaus umstritten und zwar sowohl der Zusammenhang zwischen materiellen Anreizen und Motivationssteigerung als auch die Verbindung zwischen gesteigerter Motivation und steigender Produktivität (vgl. Nerding 1995). Als kritische Beiträge vgl. z.B. Kohn (1994), Pfeffer (1998), Frey/Osterloh (2000), Frick et al. (2000). Insbesondere Sprenger hat mit seinem Buch „Mythos Motivation“ (1993) in der Personalführungsdebatte eine Kontroverse ausgelöst (als Entgegnung vgl. u.a. Dressler 2000).

⁵ Eine eindeutige Zuordnung der Zielsetzungen zu den einzelnen Lohnformen in der Art, dass individuelle Boni den Leistungsanreizen und kollektive Boni der Lohnkostenflexibilisierung dienen sollen, ist demnach nicht zutreffend. Auch die kollektiven, ertragsabhängigen Zahlungen dienen als Leistungsanreiz und Leistungslöhne der Flexibilisierung der Lohnkosten.

tarifvertrag, der aus ihrer Sicht einen Mangel an Gestaltungsfreiheit zur Flexibilisierung von Vergütungsbestandteilen und betriebsnahen Regelungen sowie eine unzureichende Leistungs- und Ertragsabhängigkeit der tariflichen Leistungen aufweist. Ein wettbewerbsgerechter Tarifvertrag dürfe dagegen nur die Mindestbedingungen regeln und müsse den Aufbau eines ausreichenden „Puffers“ zwischen Effektiv- und Tarifentgelten ermöglichen, der in einer schwierigen wirtschaftlichen Situation auch abgeschmolzen werden kann. Damit die Tarifgehälter reine Mindestgehälter bleiben, sollen Tarifierhöhungen mit übertariflichen Vergütungsbestandteilen verrechnet werden. Das System zur Erhöhung der Effektivgehälter – inklusive der Leistungslohnsysteme - müsse auf betrieblicher Ebene geregelt werden. Sämtliche Sonderzahlungen sollen nur noch leistungs- oder ertragsabhängig ausgezahlt werden.

Die Folgen dieser flexiblen Einkommenskomponenten sind eine stärkere Einkommensdifferenzierung zwischen den Beschäftigten und zwischen den Unternehmen und eine Variabilisierung der Einkommen über die Zeit.

Diese Entgeltflexibilisierung lässt sich nicht mit den Zielen gewerkschaftlicher Lohnpolitik⁶ vereinbaren. Gewerkschaften sind um eine homogene Einkommensverteilung sowie Einkommenssicherheit bemüht. Außerdem soll der Schutz vor Leistungsüberforderung und ständig steigender Arbeitsbelastung gewährleistet sein, der durch neue Leistungslohnsysteme und steigende Anreize schwieriger aufrecht zu erhalten ist.

Die Differenzierung zwischen den Unternehmen bei ertragsabhängiger Entlohnung widerspricht dem gewerkschaftlichen Grundsatz des „gleichen Lohns für gleiche Arbeit“, mit dem faire und leistungsgerechte Löhne durchgesetzt und ein Unterbietungswettbewerb auf den Arbeitsmärkten verhindert werden sollen. Dezentral ausgehandelte Lohnbestandteile unterminieren die Arbeitnehmersolidarität, schwächen deren Bereitschaft, sich für kollektive Ziele einzusetzen und damit auch die Verhandlungsmacht der Gewerkschaften. Auch aus Legitimationsgründen können die Gewerkschaften nicht an einer gewinnabhängigen

⁶ Zu Recht haben u.a. Prof. Fritz W. Scharpf und Prof. Jörg Althammer darauf verwiesen, dass die hier genannten Präferenzen der Arbeitnehmervertretungen nicht zwingend mit den Präferenzen der individuellen Arbeitnehmer übereinstimmen müssen. So können – wie z.B. die aktuelle Diskussion um das Günstigkeitsprinzip und dessen Auslegung zeigt – einzelne Arbeitnehmer durchaus eine untertarifliche Entlohnung präferieren, um ihren Arbeitsplatz zu sichern. Die Gewerkschaften reagieren darauf mit Öffnungsklauseln und Einzellösungen für betroffene Unternehmen, ohne aber dabei die kollektiven Ziele aufzugeben. Individuelle Präferenzen können nicht Thema dieser Arbeit sein. Analysiert werden dagegen beobachtbare Veränderungen

Entlohnung interessiert sein, da es zu ihren originären Aufgaben gehört, das Produktivitätswachstum in den Tarifverhandlungen mit zu berücksichtigen und Gewinne kollektiv abzuschöpfen (Heywood et al. 1998: 238, Gunnigle et al. 1997: 137f). Steigende Einkommen aufgrund von Gewinnbeteiligung können nicht dem Einsatz der Gewerkschaften zugerechnet werden, reduzieren aber den Verhandlungsspielraum für die Durchsetzung dauerhafter Lohnanhebungen, weshalb sie auf wenig Anklang bei den Gewerkschaften stoßen (Eckardstein 1995). Die Gewerkschaften befürchten daher niedrige Lohnerhöhungen und die Verlagerung von Lohnverhandlungen auf die schwächere Betriebsebene als Folge von ertragsabhängigen Lohnbestandteilen (Peters 1998).

Auf betrieblicher Ebene überwiegen sicherlich Betriebsegoismen gegenüber dem Wunsch einer homogenen Einkommensverteilung. Ist an eine Gewinnbeteiligung aber auch eine Verlustbeteiligung gebunden, so sollte auch auf der Betriebsebene eine kritische Haltung gegenüber variabler Vergütung herrschen. Die mit ertragsabhängiger Entlohnung verbundene Varianz über die Zeit widerspricht der Risikoaversion der Arbeitnehmer und ihrem Wunsch nach einem Einkommen ohne zu große Schwankungen, um Planungssicherheit zu gewährleisten (Polzer 1995: 156). Hinzu kommen praktische Probleme bei der Umsetzung, da es sich als sehr schwierig herausstellt, die geeignete Bemessungsgrundlage zu finden, die für alle transparent und nicht bilanzpolitisch manipulierbar ist. Nur so können jedoch die Befürchtungen der Arbeitnehmerseite ausgeräumt werden, dass das Bestreben der Arbeitgeber nach geringen Personalkosten zu einer Unterbewertung des Unternehmenserfolgs führen könnte (Küting 1999; Eckardstein 1995: 36).

Heywood et al. (1998) untersuchen den Zusammenhang zwischen den industriellen Beziehungen und der Einführung von Gewinnbeteiligungssystemen quantitativ anhand der Daten des Hannoveraner Firmenpanels, das insgesamt 1025 Betriebe des produzierenden Gewerbes aus Niedersachsen umfasst. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass die Tarifbindung einen negativen Einfluss auf den Einsatz von Gewinnbeteiligung ausübt. Ein hoher Organisationsgrad in den Unternehmen lässt ebenso die Wahrscheinlichkeit einer Gewinnbeteiligung sinken. Die Ablehnung der Gewerkschaften gegenüber Gewinnbeteiligung wird also empirisch bestätigt. Die Existenz eines Betriebsrats steht im Rahmen des gesamten Samples in keinem Zusammenhang zur Gewinnbeteiligung. Es gibt jedoch einen positiven Zusammen-

hang zwischen der Existenz eines Betriebsrats und einer Gewinnbeteiligung, wenn nur die tarifgebundenen Unternehmen untersucht werden. Die Autoren führen diesen Zusammenhang darauf zurück, dass durch die Existenz eines Betriebsrats das nötige Kommunikations- und Vertrauensverhältnis zur Unternehmensleitung entsteht, welches eine Voraussetzung für ein funktionierendes Gewinnbeteiligungssystem darstellt. Darüber hinaus stellen sie einen positiven Zusammenhang zwischen der Existenz einer Gewinnbeteiligung und Teilhabe der Arbeitnehmervertretungen an Investitionsentscheidungen fest. Wenn die Beschäftigten am Gewinn beteiligt sind, ist nach Heywood et al. auch zu erwarten, dass sie in Investitionsfragen Interessen vertreten, die konform zur Interessenlage des Managements sind. Insgesamt gesehen verdeutlicht diese Studie, welchen Einfluss die Ausprägung der Arbeitsbeziehungen auf die Entgeltformen ausübt (Heywood et al. 1998).

Die regulierenden Institutionen

Den Arbeitnehmervertretungen stehen in diesem Interessenkonflikt starke Instrumente zur Verfügung, um die Entgeltsysteme nach ihren Wünschen zu gestalten. Über den mit dem Arbeitgeberverband ausgehandelten Flächentarifvertrag können sie den betrieblichen Spielraum, der zur Durchsetzung von Arbeitgeberinteressen wie Lohnanreizen oder Kostenflexibilisierung zur Verfügung steht, beschränken. Leistungslohnsysteme selbst können sie ebenfalls tariflich regeln, um so eine Kontrolle über die Leistungsanforderungen und deren entsprechende Vergütung zu erhalten. Diese tariflichen Regelungen finden sich jedoch eher selten. Gibt es keine tariflichen Vorgaben zum Entgeltsystem, so fallen dem Betriebsrat nach § 87 Abs. 1 Ziff. 10 und 11 Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) weitgehende Mitbestimmungsrechte zu. Dort heißt es:

„Der Betriebsrat hat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, in folgenden Angelegenheiten mitzubestimmen: ... (10) Fragen der betrieblichen Lohngestaltung, insbesondere die Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen und die Einführung und Anwendung von neuen Entlohnungsmethoden sowie deren Änderung; (11) Festsetzung der Akkord- und Prämiensätze und vergleichbarer leistungsbezogener Entgelte, einschließlich der Geldfaktoren“.⁷

Unter Lohn im Sinne von § 87 Abs.1 Nr.10 BetrVG fallen alle Geld- oder geldwerten Leistungen, die der Arbeitgeber gewährt, also auch Zuschüsse im Rahmen der Kapitalbeteili-

⁷ Angesichts der weitgehenden Mitbestimmungsrechte bei Akkord- und Prämienlöhnen ist es verständlich, dass hier die Ablehnung der Gewerkschaften zu Gunsten zusätzlicher Einkommensmöglichkeiten überwunden wurde.

gung (vgl. Schaub 1995).

Die Verbreitung kontingenter Entlohnung

Trotz dieses restriktiven Systems mit seinen Regulierungsmöglichkeiten, ist variable Vergütung aber zu einem weit verbreiteten Phänomen geworden. Die Erhebungen im Rahmen des Sozioökonomischen Panels des DIW ergaben, dass 1997 rund 13 Prozent aller abhängig Beschäftigten variable betriebliche Sonderleistungen als Barleistungen erhielten (Pannenberg/Schröder 2000). Harges und Wickert werten diese Daten genauer aus und stellen unter anderem eine deutliche Zunahme von Sonderleistungen seit 1984 fest (Harges/Wickert 2000).

Bei der Betriebs- und Personalrätebefragung des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts in der Hans-Böckler-Stiftung (WSI) von 1997/98 gaben 57 Prozent von knapp 3000 Unternehmen an, leistungsabhängige Entgeltkomponenten zu zahlen. 30 Prozent praktizierten ertrags- bzw. gewinnabhängige Bezahlung (WSI-Projektgruppe 1998: 32f). Zwei Jahre später - in der Befragung 1999/2000 - lag der Anteil der Unternehmen mit gewinn- und ertragsabhängigen Entgeltbestandteilen schon bei 44 Prozent (Bispinck 2001).

Bahn Müller unterteilt nach ertragsabhängigen Zahlungen und Gewinnbeteiligungssystemen. In seiner Unternehmensbefragung⁸ gaben rund 18 Prozent der Unternehmen an, leistungsabhängige Entgelte zu zahlen, 25 Prozent wollen dies in Zukunft tun. Ertragsabhängige Sonderzahlungen gibt es in 25 Prozent der Unternehmen, weitere 27 Prozent wollen sie einführen. Eine Gewinnbeteiligung gibt es in 16 Prozent der Unternehmen, in 15 Prozent ist sie in Planung (Bahn Müller 2001b: 77). Am ZEW Mannheim wurden Anfang 2000 800 Unternehmen befragt. Von ihnen gaben 18,5 Prozent an, ergebnisbezogene Vergütungsbestandteile an tarifliche Arbeitnehmer zu zahlen. Eine Kapitalbeteiligung wurde in knapp 3 Prozent der Unternehmen praktiziert. Ergebnisse zu Leistungslöhnen sind weiter nach unterschiedlichen Formen untergliedert. Erwähnenswert ist, dass bereits 19 Prozent der Unternehmen Zielvereinbarungsprämien zahlen. Über 60 Prozent der Unternehmen wollen

⁸ Im Herbst 1998 wurden 5000 Unternehmen der Metall- und Elektro- sowie der Textilindustrie und des Bankgewerbes schriftlich befragt. Der Rücklauf lag auf Seiten des Managements bei 10%, auf Seiten der Betriebs- und Personalräte bei 6%, gemessen an der Anzahl der versandten Fragebögen. In mindestens der Hälfte der Unternehmen existierten jedoch keine Betriebs- oder Personalratsgremien, weswegen nach Aussage des Autors die Rücklaufquote der Arbeitnehmerbefragung als mindestens doppelt so hoch – also 12% - angesehen werden muss (Bahn Müller 2001b: 28).

Zielvereinbarungssysteme und ergebnisbezogene Vergütungsbestandteile in den nächsten Jahren ausbauen (Franz et al. 2000: 19).

Das IAB berechnet anhand seines Betriebspanels für das Jahr 1998 eine Erfolgs- oder Kapitalbeteiligung für rund 15 Prozent aller Betriebe im westlichen Bundesgebiet (das entspricht rund 4,35 Millionen Mitarbeitern) (Möller 2001). Laut der Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft (AGP) gab es 1999 über 2700 Unternehmen, die ihre rund 2,3 Millionen Mitarbeiter am Unternehmenskapital beteiligen⁹ (Priewe 2001:113). Das Deutsche Aktieninstitut (DAI) ermittelte über eine Infratest-Unfrage 1996 1,35 Millionen Belegschaftsaktionäre, 2001 waren es bereits 1,5 Millionen (Rosen, o.J., DAI-Factbook). Eine vom DAI selbst durchgeführte Unternehmensbefragung (n=616) ergab einen Anteil von Unternehmen mit Mitarbeiterkapitalbeteiligungssystemen von 36 Prozent (Deutsches Aktieninstitut e.V. 2001).¹⁰

Die Auflösung des Widerspruchs: Dezentralisierung durch Internationalisierung?

Um den Widerspruch der Existenz von variabler Vergütung trotz restriktiver Institutionen aufzulösen, gibt es verschiedene theoretische Optionen.

Eine einfache Auflösung des Widerspruchs wäre gegeben, wenn die variable Vergütung aufgrund ihrer spezifischen derzeitigen Ausgestaltung nicht mit den Interessen der kollektiven Arbeitnehmervertreter konfligiert. Dies ist aufgrund der oben kurz dargestellten Interessenkonflikte eher unwahrscheinlich, wird aber genauer zu untersuchen sein.

Die Koexistenz von variabler Vergütung und restriktivem System könnte zweitens auch dadurch zu erklären sein, dass variable Vergütung nur im tariffreien Bereich existiert. Es wäre ein Anzeichen für die Erosion des Flächentarifvertragssystems, wenn variable Vergütung zum Beispiel vermehrt mit Hilfe von Tarifflicht durchgesetzt wird.

Die dritte Möglichkeit, den Widerspruch aufzulösen, liegt darin, dass sich die Institutionen

⁹ Allerdings wird mehrfach angemerkt, dass diese Zahlen wohl eher als etwas übertrieben angesehen werden müssen (Priewe 2001, Lotzkat 2001).

¹⁰ Alle angeführten Untersuchungen beziehen sich – wie die vorliegende Arbeit – auf variable Vergütung für tarifliche Mitarbeiter. Andere Untersuchungen, die sich nur oder auch auf die Managementebene beziehen, sind für den Vergleich wegen der ungleich höheren Verbreitung in den Führungsetagen unbrauchbar (vgl. z.B. Bassen et al. 2000). Allerdings ist die Vergleichbarkeit auch bei den zitierten Erhebungen aufgrund der unterschiedlich gewählten Kategorien und Differenzierungen für leistungs- und ertragsabhängige Komponenten

der Arbeitsbeziehungen anpassen und variable Vergütung in ihrem Regelungsbereich zulassen und damit nicht so restriktiv wirken, wie vermutet.

Während die erste Option die Regulierungsmacht kollektiver Arbeitnehmervertretungen nicht in Frage stellt, verweisen die zweite und die dritte Möglichkeit auf den Bedeutungsverlust zentraler kollektiver Regelungen und dementsprechend auf Deregulierungs- bzw. Dezentralisierungstendenzen im deutschen System der Arbeitsbeziehungen, die in der Regel mit der zunehmenden Internationalisierung und dem dadurch steigenden Wettbewerbsdruck erklärt werden (vgl. Abschnitt 1.2).

Die Fragestellung

Diese Arbeit beschäftigt sich - ausgehend von der Frage, wie sich die Entgeltsysteme verändern - mit dem Problem, *wieso und wie sich kontingente Entlohnung in deutschen Großunternehmen trotz eines hoch regulierten Systems etabliert, bis hin zur Integration in das System der Arbeitsbeziehungen*. Im Einzelnen ergeben sich daraus die Fragen nach dem Einfluss der wirtschaftlichen Internationalisierung und nach der Rolle der Institutionen des Flächentarifvertrags und der betrieblichen Mitbestimmung, bzw. der kollektiven Arbeitnehmervertretungen, bei der Gestaltung der Entgeltsysteme. Wie restriktiv oder wie anpassungsfähig erweist sich das deutsche System industrieller Beziehungen unter dem Einfluss wirtschaftlicher Internationalisierung und wie verändert es sich dabei?

1.2 Theoretische Anbindung: Die Dezentralisierung der Arbeitsbeziehungen

Wie bereits in der Problemstellung verdeutlicht, wird die Variabilisierung der Löhne als eine wesentliche Komponente der Dezentralisierung in den deutschen Arbeitsbeziehungen betrachtet. Das Aufkommen unternehmensspezifischer Entgeltsysteme steht für die Verlagerung tariflicher Kompetenzen auf die Unternehmensebene (Katz/Darbishire 2000, Lane 2000, Dore 1996).¹¹ Mit der Analyse kontingenter Entlohnung schließt diese Arbeit an die

sowie den verschiedenen Formen der Kapitalbeteiligung nur bedingt gegeben.

¹¹Diese Analysen berufen sich mangels quantitativer Untersuchungen auf Einzelfallstudien variabler Vergütung und untermauern ihre Ergebnisse durch weitere Beispiele für die Verbetrieblichung der Arbeitsbeziehungen, insbesondere im Bereich der Standortvereinbarungen. Eine quantitative Untersuchung dieser beiden Phänomene – wie sie in der vorliegenden und in der dem Gesamtprojekt (vgl. Abschnitt 1.4) zugehörigen

vielfältige Literatur zum Themenkomplex der Dezentralisierung an, auf die in der Untersuchung mehrfach zurückgegriffen wird.

Regelungsinhalte der Dezentralisierung

Die Literatur zur Dezentralisierung greift bereits die ersten Anzeichen des Erstarkens der betrieblichen Verhandlungsebene und der Auflösungstendenzen kollektiver Regelungen auf, die in Verbindung mit akutem Krisenmanagement auftraten und vor allem Kostensenkungsmaßnahmen umfassten. Später etablierte sich die Unternehmensebene als Verhandlungsort für produktivitätssteigernde Maßnahmen, insbesondere im Bereich der Arbeitsorganisation (Streeck 1984; Windolf 1990). Die Flexibilisierung von Entgelten ist ein neueres Phänomen und wird dementsprechend erst in jüngeren Arbeiten zur Frage der Dezentralisierung aufgegriffen (Dore 1996; Katz/Darbishire 2000; Lane 2000). Darüber hinaus gibt es eine breite Literatur, die sich speziell mit der Dezentralisierung von Lohnverhandlungen auseinandersetzt (für einen Überblick vgl. Berthold/Fehn 1996). An diese lässt sich teilweise anschließen. Jedoch muss bedacht werden, dass die Variabilisierung von Entgelten nur Teile der Einkommen betrifft, während meist parallel an den zentralen Lohnfindungssystemen festgehalten wird. Sie ist also eher als Alternative zu vollständig dezentralen Lohnverhandlungen zu sehen.

Ursachen der Dezentralisierung

Die analysierten Ursachen der Dezentralisierung sind vielfältig, lassen sich jedoch alle direkt oder indirekt auf die zunehmende Internationalisierung und wachsenden Wettbewerbsdruck zurückführen. Die zunehmende Konkurrenz auf den Weltmärkten übt Flexibilisierungsdruck auf die Unternehmen aus, der in veränderten Produktionsweisen, Managementformen oder Unternehmensstrukturen seinen Ausdruck findet (Arrowsmith/Sisson 1999). Einen Überblick über die verschiedenen Hypothesen, worauf die Dezentralisierungstendenzen zurückzuführen sind, gibt Katz (1993). Danach resultieren Dezentralisierungstendenzen entweder aus einer Machtverschiebung zu Gunsten der Arbeitgeber, die dezentrale Regelungen präferieren, sie sind das Ergebnis veränderter Arbeitsorganisation oder sie basieren

Arbeit über Standortvereinbarungen von Britta Rehder (2002) unternommen wurde - leistet somit einen wichtigen und lange überfälligen Beitrag zur Fundierung weiterer Forschung auf diesem Gebiet.

auf einer Veränderung der Präferenzen der Unternehmen und der Beschäftigten.

Der Hypothese der Machtverschiebung liegt die Annahme zu Grunde, dass Arbeitgeber dezentrale Verhandlungen bevorzugen, weil sie dadurch günstigere Ergebnisse erwarten. Bedingt wird die Machtverschiebung zu Gunsten der Arbeitgeber durch den steigenden Wettbewerbsdruck, hohe Arbeitslosigkeit und die Möglichkeit der Standortverlagerung (Katz/Darbishire 2000; Lane 2000).

Die veränderte Arbeitsorganisation führt zu einer Stärkung der Unternehmensebene, da bei einer individuellen, flexibel auf den Markt reagierenden Produktionsweise viele zu regelnde Aspekte anfallen, denen ein zentrales Reglement nicht gerecht wird (Streeck 1984; Windolf 1990). Die neuen Formen der Arbeitsorganisation werden auch als Erklärung für die neuen Entlohnungsformen herangezogen. Diese neue Flexibilität in der Arbeitsorganisation ist allerdings auch als Reaktion auf wachsenden Wettbewerb mit steigendem Kosten- und Termindruck zu sehen (vgl. Schmierl 1995a). Somit lassen sich beide Erklärungsansätze - die Veränderungen in der Machtbalance und im Produktionsregime – auf die wirtschaftliche Internationalisierung zurückführen (für eine Übersicht über die verschiedenen Erklärungsansätze vgl. auch Thelen 1992).

Der letzte Erklärungsansatz der veränderten Arbeitnehmerpräferenzen basiert hauptsächlich auf der Annahme abnehmender Solidarität der Beschäftigten, die nicht mehr gewillt sind, auf ihren eigenen Vorteil zu Gunsten anderer zu verzichten. Enger werdende Verhandlungsspielräume dürften eine solche Entwicklung unterstützen.

Auswirkungen der Dezentralisierung

Welche Auswirkungen die Verschiebung von Verhandlungskompetenzen von der überbetrieblichen auf die Unternehmensebene für das deutsche Modell der Arbeitsbeziehungen nach sich zieht, hängt maßgeblich von dem Verhältnis zwischen Gewerkschaften und Betriebsräten ab, also davon, inwieweit den Gewerkschaften die Rückbindung der Betriebsräte an die gewerkschaftlichen Ziele gelingt (Streeck 1984; Windolf 1990; Katz/Darbishire 2000; Thelen 1992).

Thelen (1992) argumentiert, dass die Stärkung der Unternehmensebene keine Schwächung

der Gewerkschaften bedeuten muss, sondern dass die Gewerkschaften die Betriebsräte nutzen können, um über sie Einfluss auf Regelungsbereiche wie z.B. die Arbeitsorganisation auszuüben, die ihnen sonst versperrt bleiben. Traxler (1995) sieht die Rückbindung der Betriebsräte an die Gewerkschaften gegeben, er spricht von einer „organisierten“ bzw. kontrollierten Dezentralisierung. Daraus kann sogar eine Stärkung der Gewerkschaften erwachsen, denn je mehr Aufgabenfelder den Betriebsräten übergeben werden, desto abhängiger werden diese von gewerkschaftlicher Expertise und Unterstützung. Gelingt den Gewerkschaften ein attraktives Dienstleistungsangebot, so stärkt dies die Bindung der Betriebsräte an sie (Traxler 1995: 9).

Dezentralisierung als Beispiel institutionellen Wandels

Der Dezentralisierungsprozess in den industriellen Beziehungen wird unterschiedlich interpretiert. Während Dore z.B. in der Individualisierung der Löhne eine Konvergenz zum japanischen System sieht (Dore 1996) und weitaus häufiger die Konvergenz zu einem deregulierten anglo-amerikanischen System vorausgesagt wird (vgl. z.B. Streeck 1997), betonen Katz und Darbshire die Stabilität des deutschen Modells im Zuge der Deregulierungsbestrebungen und sprechen – wie Traxler - von einer kontrollierten Dezentralisierung, die deutlich die Eigenheiten der deutschen Arbeitsbeziehungen widerspiegelt (Katz/Darbshire 2000). Lane beschreibt die Integration neuer Elemente in das deutsche System mit den beiden Konzepten des inkrementellen, weitgehend pfadabhängigen Wandels und der Hybridisierung. Der inkrementelle, pfadabhängige Wandel entspricht dem Untersuchungsergebnis von Katz und Darbshire (2000), da hier die Entwicklung neuer Elemente im Rahmen der bestehenden Institutionen – und damit die Stabilität der Institutionen – im Vordergrund steht. Die Hybridisierung stellt ebenfalls einen graduellen Prozess dar. Der Wandel ist jedoch das Ergebnis des Internationalisierungsprozesses von Unternehmen und wird somit von außen in das System getragen. Die Veränderungen in den Unternehmen können das System der Arbeitsbeziehungen beeinflussen und auch destabilisierend wirken (Lane 2000).

1.3 Untersuchungsgegenstand: Variable Vergütung in deutschen Großunternehmen

1.3.1 Variable Vergütung

Die Arbeit untersucht flexible Vergütungskomponenten und zwar ausschließlich für Tarifmitarbeiter, da der Konflikt zwischen Flächentarifverträgen und Mitbestimmung auf der einen und variabler Vergütung auf der anderen Seite analysiert wird. Diese variablen Entgeltkomponenten umfassen alle Arten der Entlohnung, deren Höhe entweder von der Leistung des einzelnen Beschäftigten oder von der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens abhängt. Bei der Leistungsvergütung umfasst die Arbeit demnach alle Formen vom traditionellen Akkordlohn, über Prämienlohnsysteme und Leistungsbeurteilungssysteme, bis hin zu dem neuen Instrument der entgeltrelevanten Zielvereinbarungen. Auch Gruppenprämien sind hier subsumiert.

Unter ertragsabhängigen Entgeltkomponenten sind alle Zahlungen zusammengefasst, die in Abhängigkeit von einer betriebswirtschaftlichen Unternehmensgröße gezahlt werden. Diese Größe kann eine Ertrags- oder Gewinnkennziffer sein, als absolute Größe oder als Veränderungsgröße. Die Zahlung kann ex post unilateral von der Geschäftsführung bestimmt werden, aus einer Verhandlung mit dem Betriebsrat hervorgehen oder durch eine Formel ex ante langfristig an eine Kennziffer gebunden sein. Es muss sich also nicht um eine Gewinnbeteiligung der Art handeln, dass der Unternehmensgewinn nach einem festen Schlüssel auf die Mitarbeiter, das Management und die Eigentümer verteilt wird.¹² Darüber hinaus ist es kein Definitionskriterium, dass variable Vergütungskomponenten auch nach unten variabel sind, selbst wenn dies die neuen Formen der variablen Vergütung auszeichnet. Auch wenn die Zahlung nur nach oben variiert, wurde sie mit in die Untersuchung aufgenommen.

Damit sind bereits zwei Dimensionen der Flexibilität abgebildet: einmal die Einkommensflexibilität zwischen den Beschäftigten, aber auch die Flexibilität über die Zeit. Leistungsbezogene Vergütung wird in den neuen Vergütungssystemen häufig an die ertragsabhängige Vergütung gekoppelt. Dieser Umstand und die Tatsache, dass mit beiden Zahlungen die

¹² Entsprechend ist „ertragsabhängige Entlohnung“ der in dieser Arbeit gewählte Überbegriff und umfasst damit auch die sonst gängigen Begriffe wie „erfolgs-“ oder „gewinnabhängig“. Soweit nicht ausdrücklich anders vermerkt, werden diese Begriffe synonym verwendet.

gleichen Ziele verfolgt werden – die Ausrichtung der Leistungen der Beschäftigten auf den Unternehmenserfolg – legen die Untersuchung beider Entlohnungsformen im Zusammenhang nahe.

Auch die Beteiligung der Mitarbeiter am Produktivkapital dient der gleichen Zielsetzung. Wenn die Kapitalbeteiligung – wie meist - mit geldwerten Vorteilen verbunden ist, ist sie zu den Einkommen zu zählen. Darüber hinaus kann die Kapitalbeteiligung Teile des Einkommens oder zum Beispiel die Gewinnbeteiligung ersetzen und ihr Wert schwankt mit dem Unternehmenserfolg. Sie wird daher oft zu den Gewinnbeteiligungen gezählt. Sämtliche Formen der Kapitalbeteiligung wurden in die Untersuchung aufgenommen. Dazu zählen auch Aktienoptionsprogramme, welche wohl eher als ertragsabhängiges Einkommen als als Kapitalbeteiligung betrachtet werden müssen. Die Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist zu den Führungsinstrumenten im Rahmen neuer Vergütungskonzepte unbedingt hinzu zu zählen.

In bisherigen Untersuchungen wird sich bislang meist auf Leistungsentlohnung oder auf Gewinn- und Kapitalbeteiligung (häufig, ohne zwischen diesen beiden Dingen zu unterscheiden) beschränkt. Aber nur mit der Betrachtung aller drei Komponenten auf der Ebene der Tarifmitarbeiter ergibt sich meines Erachtens ein umfassendes Bild der Veränderungen in den Arbeitsbeziehungen, die durch den Wechsel in der Personalführung zu einem „Mitunternehmertum“ induziert werden (vgl. Heber 2000).

1.3.2 Deutsche Großunternehmen

Die Studie analysiert die Entgeltsysteme deutscher Großunternehmen. Großunternehmen wurden gewählt, da diese nicht nur als Empfänger, sondern auch als Gestalter von Regulierung innerhalb des deutschen Systems der industriellen Beziehungen in Erscheinung treten, insbesondere durch ihre starke Stellung in den Arbeitgeberverbänden (Streeck 2001).

Für den Fortbestand des Regulierungssystems ist es von großer Bedeutung, ob die Großunternehmen ihre Interessen weiterhin kollektiv im Rahmen von Verbänden verfolgen oder, ihren spezifischen wirtschaftlichen und technologischen Bedingungen entsprechend, individuell vorgehen. Obwohl es gute Argumente gibt, warum gerade Großunternehmen von kollektiven Regelungen profitieren können (Hassel/Rehder 2001), bieten sich gerade für sie

– neben der Option der aktiven Gestaltung – die Möglichkeiten, sich dem nationalen Regelungssystem, z.B. durch Verlagerung der Produktion ins Ausland, zu entziehen.

Deutsche Großunternehmen befinden sich größtenteils in exponierter Stellung auf dem Weltmarkt. Sie treiben die wirtschaftliche Internationalisierung voran und sind ihr gleichzeitig in hohem Maße ausgesetzt. Sie verfügen über ausländische Produktionsstätten und Belegschaften und sehen sich zunehmend internationalen Produkt- und Kapitalmärkten ausgesetzt. Sie unterliegen in besonderem Maße einem Wettbewerbsdruck, der Anpassungs- und Umstrukturierungsmaßnahmen erforderlich macht. Entsprechende Reaktionen sind demnach bei Großunternehmen frühzeitig zu beobachten (vgl. Hassel 1998). Häufig übernehmen sie die Rolle von Vorreitern beim Wandel der Arbeitsbeziehungen (Lane 2000).

Somit bilden Großunternehmen den optimalen Untersuchungsgegenstand, wenn es darum geht, Veränderungen der Regelungsinhalte des deutschen Systems der industriellen Beziehungen und seiner effektiven Regelungsmacht gegenüber den ihm angehörenden Unternehmen unter den Bedingungen zunehmender wirtschaftlicher Internationalisierung zu analysieren (Streeck 1996b).

Grundlage der Untersuchung über variable Vergütung sind die 100 größten Unternehmen Deutschlands gemäß der Rangliste der Monopolkommission. Die Monopolkommission wendet die inländische Wertschöpfung als Größenkriterium an. Gegenüber dem Umsatz, als häufig angewandtem Auswahlkriterium, ergibt sich bei der Wertschöpfung der Vorteil, dass es auch die Einbeziehung von Unternehmen des Kredit- und Versicherungswesens erlaubt und die unterschiedliche Preisentwicklung in den einzelnen Branchen unberücksichtigt lässt (Monopolkommission 1998: 153).

Als Untersuchungseinheit wurden die Unternehmen gemäß der Ranglisten von 1986 und 1996 gewählt. Da sich die Ranglisten beider Jahre nur teilweise decken, erhöht sich die Anzahl der Unternehmen zunächst auf 140. Allerdings existierten zum Zeitpunkt der eigenen Erhebung 1999/2000 inklusive der Unternehmen, die ihr Erscheinungsbild und ihre Struktur aufgrund von Fusionen, Übernahmen oder Rechtsformänderungen gegenüber 1996 bzw. 1986 drastisch verändert hatten, nur noch 114 von ihnen als eigenständige Unternehmen bzw. Unternehmensteile. Diese Unternehmen gingen in die Untersuchung ein. Sie stel-

len rund 16 Prozent aller Beschäftigten deutscher Unternehmen, mit Beschäftigtenzahlen zwischen 3.600 und 306.000. Die Wertschöpfung variiert zwischen 15 Mio € und 490 Mio € und entspricht insgesamt knapp 18 Prozent der Wertschöpfung aller Unternehmen in der Bundesrepublik.

Von diesen 114 Unternehmen gehören 64 dem Industrie- und 50 dem Dienstleistungssektor an. Der Industriesektor umfasst die Metall- und Elektroindustrie (34 Unternehmen), die Chemieindustrie (18 Unternehmen), die Bauindustrie (5 Unternehmen) und 7 Unternehmen aus dem Nahrungs- und Genussmittelgewerbe.

Die Gruppe der Dienstleistungsunternehmen setzt sich aus 11 Handelsunternehmen, 10 Unternehmen des Kreditwesens, 8 Versicherungen, 12 Energieversorgungsunternehmen und 9 weiteren (u.a. Verlage und Reiseveranstalter, aber auch die Deutsche Post, die Deutsche Telekom und die Deutsche Bahn) zusammen.

1.4 Projektzusammenhang

Die Untersuchung war Teil eines größeren Projekts, das von 1999 – 2001 am Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung unter der Leitung von Prof. Wolfgang Streeck und Dr. Anke Hassel unter dem Titel „Das deutsche System der Arbeitsbeziehungen unter dem Einfluss der Internationalisierung“ durchgeführt wurde. Es umfasste vier Promotionsarbeiten, die von der Hans-Böckler-Stiftung durch Stipendien unterstützt wurden, sowie ein DFG-Projekt. Neben der vorliegenden Arbeit über flexible Entlohnung behandelten die drei weiteren Dissertationen die Thematiken der Shareholder-Value-Orientierung (Martin Höpner), der Standortsicherungsvereinbarungen (Britta Rehder) und des Investitionsverhaltens (Rainer Zugehör) im Kontext des deutschen Systems der industriellen Beziehungen. Jürgen Beyer untersuchte für das DFG-Projekt die Verteilung der Nettowertschöpfung und die Veränderungen der Führungsstrategien multinationaler Konzerne. Alle fünf Projekte basieren auf dem gleichen Datensatz der 100 größten deutschen Unternehmen. Im Rahmen des Projekts wurde gemeinschaftlich eine umfangreiche Datenbank unternehmensbezogener Daten aufgebaut, von der in vielerlei Hinsicht profitiert wurde. Auch die von der Autorin erhobenen Daten zu den Entgeltsystemen flossen in diese Datenbank ein. Alle weiteren in dieser Arbeit verwendeten Daten aus dieser Datenbank (MPIfG-Unternehmensdatenbank)

sind das Arbeitsergebnis der gesamten Gruppe oder anderer Projektmitglieder.

1.5 Aufbau der Arbeit

Die Geschichte der Leistungsentlohnung und auch der Gewinn- und Kapitalbeteiligung reicht zurück bis ins 19. Jahrhundert. Um heutige Entwicklungen der Gestaltung variabler Vergütung und die Form der Regulierung zu verstehen, ist es sinnvoll, den bisherigen Verlauf dieser Entwicklung zu kennen. Nur so können Wandel oder fortlaufende Trends erkannt und voneinander unterschieden werden. Daher wird der Arbeit ein ausführlicher geschichtlicher Überblick über die Entwicklung variabler Vergütung vorangestellt (Kapitel 2).

In Kapitel 3 folgt die Analyse der Vergütungssysteme der untersuchten Unternehmen. Zunächst wird die Zunahme kontingenter Entlohnung belegt (Abschnitt 3.2). Anschließend wird anhand von Struktur- und Wirtschaftsdaten analysiert, welche Unternehmen vorrangig kontingente Entlohnungsformen einsetzen (Abschnitt 3.3). Vor der Beschreibung der zu beobachtenden Neuerungen und Trends wird der Möglichkeitsraum für die Gestaltung von Lohnsystemen aufgezeigt, um die Varianz der Vergütungssysteme zu verdeutlichen, die die zentrale Regelung auf der Ebene des Flächentarifvertrags erschwert (Abschnitt 3.4.1). Die wichtigsten Neuerungen im Bereich der Entgeltsysteme werden herausgearbeitet (Abschnitt 3.4.2). Abschließend wird eine Entgelt-Typologie entwickelt, die die Veränderungen in den Leistungslohnen hinsichtlich des Kriteriums der Bezugsgröße für die Leistungsmessung und die Übernahme unternehmerischen Risikos durch die Beschäftigten als kritische Punkte der Veränderungen der Entgeltsysteme hervorhebt.

Kapitel 4 untersucht die Ursachen des in Kapitel 3 dargestellten Wandels. Der Schwerpunkt liegt auf Einflüssen der wirtschaftlichen Internationalisierung der Produkt- wie der Kapitalmärkte. Die Internationalisierung der Produktmärkte führt zu erhöhtem Wettbewerb, der Flexibilisierungsdruck auf die Unternehmen ausübt. Die Internationalisierung der Kapitalmärkte und der dadurch bedingte Aufschwung der Aktionärsorientierung führt zu Verteilungskonflikten in den Unternehmen, auf die mit variabler Vergütung reagiert wird. Wie die geschichtliche Entwicklung in den Abschnitten 2.2 und 2.3 gezeigt hat, üben auch staatliche Regelungen eine Wirkung auf den Einsatz von Gewinn- und Kapitalbeteiligung aus. Daher wird der Staat als exogener Einflussfaktor ebenfalls in dieses Kapitel aufgenommen.

Nachdem die exogenen Ursachen des Wandels untersucht wurden, werden in Kapitel 5 die Gründe analysiert, wieso das System der Arbeitsbeziehungen offensichtlich wenig restriktiv wirkt. Dazu werden die Entgeltsysteme als abhängige und die Institutionen der industriellen Beziehungen als unabhängige Variable betrachtet. Welchen Einfluss üben die industriellen Beziehungen – der Flächentarifvertrag bzw. die Gewerkschaften (Abschnitt 5.1) und die betriebliche Mitbestimmung bzw. die Betriebsräte (Abschnitt 5.2) - auf die Gestaltung der Vergütungssysteme aus? Zunächst wird empirisch gezeigt, inwieweit neue Formen der Entlohnung bereits in das System integriert sind und welche Auseinandersetzungen es darum gegeben hat, danach werden die Begründungen für die zu verzeichnende Öffnung der Arbeitnehmervertretungen dargestellt.

Aber nicht nur die Arbeitsbeziehungen wirken auf die Entgeltsysteme ein, die neuen Formen der Vergütung haben auch Rückwirkungen auf das Regulierungssystem. Die Auswirkungen variabler Vergütung auf den Flächentarifvertrag, die Mitbestimmung und die Beschäftigten selbst werden in Kapitel 6 analysiert. Die zu beobachtende Dezentralisierung der Lohnfindung führt nicht zur Auflösung des Systems. Das System muss aber erheblich an die neuen Gegebenheiten angepasst werden, um bestehen zu bleiben.

In Kapitel 7 werden zunächst die wichtigsten Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst. Anschließend werden die einzelnen Ergebnisse zusammengeführt, um nachzuzeichnen, wie variable Vergütung Eingang in das deutsche System der industriellen Beziehungen gefunden hat. Wie genau lief dieser Prozess ab, an dessen Ende tief greifender Wandel steht: die Aufgabe des gewerkschaftlichen Anspruchs des gleichen Lohns für gleiche Arbeit und die – teilweise - Individualisierung und Vermarktlichung der Einkommen?

Dieser Prozess lässt sich nur in zwei Schritten nachvollziehen. Zunächst muss untersucht werden, wie es überhaupt zu der Ausdehnung flexibler Vergütungsformen in den Unternehmen kommt (vgl. Abschnitt 7.2.1). Um den Verbreitungsprozess kontingenter Entlohnung zu erklären, wird an die Arbeiten von Fligstein angeknüpft, der für amerikanische Großunternehmen analysiert hat, wie sich die Unternehmensstrategie der Diversifizierung und des Finanzmanagements durchgesetzt hat (Fligstein 1990, 1991). Außerdem erweisen sich die Unterscheidungen einiger Gerechtigkeitsprinzipien in der Lohnpolitik von Dore als hilfreich, um den Wandel in den Entlohnungssystemen zu beschreiben und auch, um seine Umsetzung in die Tarifpolitik zu begründen (Dore 1987).

Für diesen zweiten Schritt – dem Wandel im Institutionensystem (vgl. Abschnitt 7.2.2 und 7.2.3) - wird auf die Ergebnisse der Kapitel 5 und 6 und die umfassende Literatur zur Dezentralisierung in den industriellen Beziehungen zugegriffen (vgl. Abschnitt 1.2), um die Verhaltensmuster der kollektiven Akteure im Zuge der Implementation kontingenter Entlohnung und die Auswirkungen auf das deutsche System der industriellen Beziehungen zu erklären.

2 Die historische Genese variabler Vergütung in Deutschland

Die in dieser Arbeit untersuchten Einkommensformen der leistungs- und ertragsabhängigen Vergütung sowie der Beteiligung der Mitarbeiter am Produktivkapital, haben in Deutschland eine lange und abwechslungsreiche Entwicklung durchlaufen. Die Kenntnis dieser Entwicklung erleichtert es, die aktuellen Veränderungen von den alten Formen abzugrenzen oder langfristigen Trends zuzuordnen. Um den Wandel zu beschreiben und in seinem Ausmaß zu erkennen, muss der vorangegangene Status Quo bekannt sein.

Die Betrachtung der Geschichte trägt darüber hinaus zu einem besseren Verständnis der heutigen Gegebenheiten bei. Welche aktuellen Sachverhalte lassen sich durch frühere Bestimmungen, Akteurspräferenzen oder andere spezifische Umstände erklären? Welches waren die wichtigsten Einflussfaktoren der Vergangenheit? Lassen sich mögliche Muster und Interdependenzen in der bisherigen Entwicklung erkennen, die sich fortsetzen? Welche Brüche gab es in der Entwicklung und warum? In dieser Arbeit wird argumentiert, dass das Bestreben der Arbeitgeber nach anreizorientierten Entgeltstrukturen dem System kapitalistischer Produktion immanent ist, in seiner Durchsetzung jedoch durch die Institutionen der industriellen Beziehungen mehrfach erheblich gestört und nivelliert wurde. Die Untersuchung früherer „Fehlschläge“¹³ leistet einen wichtigen Erklärungsbeitrag zum Verständnis heutiger Formen kontingenter Entlohnung.

Von den drei in dieser Arbeit untersuchten Lohnelementen hat die Leistungsentlohnung die längste und facettenreichste Geschichte. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass Lohn und Leistung seit jeher untrennbar miteinander verbunden sind. Ohne das Verhältnis zwischen Lohn und Leistung zu bestimmen, kann lohnabhängige Arbeit nicht existieren. Zu Beginn der kapitalistischen Produktionsweise war diese Verknüpfung durch den Stücklohn am deutlichsten ersichtlich. Diskussionen um eine Ertragsbeteiligung und um eine Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter betreffen dagegen zwar auch grundlegende Verteilungsfragen. Sie werden jedoch erst relevant, wenn die Frage um den Grundlohn - also die Vereinbarung über das Verhältnis zwischen Lohn und Leistung - geklärt ist. So gesehen ist eine Regelung nicht zwingend notwendig. Anders als bei der Leistung das „Wie“, wird hier zunächst das

¹³ Dies bedeutet nicht, dass diese Versuche von vornherein zum Scheitern verurteilt waren. Langfristig konnten sie jedoch ihre Anreizfunktion nicht erfüllen.

„Ob“ diskutiert. In chronologischer Reihenfolge der Entstehungsgeschichte wird sich zunächst dem Leistungslohn, dann der Gewinnbeteiligung und schließlich der Mitarbeiterkapitalbeteiligung zugewandt. Der untersuchte Zeitraum reicht vom Ende des 19. Jahrhunderts bis in die Mitte der 1990er Jahre, da zu diesem Zeitpunkt die in dieser Arbeit untersuchten Veränderungen einsetzen.

2.1 Leistungsabhängige Entlohnung

2.1.1 Formen der Leistungsentlohnung

Der Akkordlohn

Blickt man zurück auf den Klassiker unter den Leistungslöhnen - den Akkord – und seine Anfänge, so ist dies eine konfliktreiche Geschichte, die von Schmiede und Schudlich 1976 ausführlich aufgearbeitet wurde (Schmiede/Schudlich 1978). Schlagworte wie „Akkord ist Mord“ oder die Existenz der „Akkordschere“¹⁴ verdeutlichen die mit dieser Entlohnungsart verbundenen Schwierigkeiten. Ursächlich liegt der Konflikt in der Befürchtung des „Raubbaus an der Arbeitskraft“ auf der einen und der Leistungszurückhaltung auf der anderen Seite begründet (Schmiede/Schudlich 1978: 501). Dem Widerstand der Arbeiter gegen den Akkordlohn vor und direkt nach dem 1. Weltkrieg folgt die Akzeptanz durch die Gewerkschaften in den 20er Jahren. Dieser Wandel hängt hauptsächlich mit dem Schritt vom tayloristischen Prämienstücklohn zum REFA-Zeitakkord zusammen.

Nach Taylor werden in einem Arbeitsstudium die rationellsten Arbeitsschritte gesucht und anschließend mittels einer Zeitstudie so genannte Normzeiten für bestimmte Arbeitsgänge ermittelt. Die Normzeit gilt dann als die benötigte Arbeitszeit zur Erreichung eines Leistungspensums. Somit wird anhand des tatsächlich erreichten Produktionsvolumens die Arbeitsintensität gemessen und bei Übererfüllung der erwarteten Normleistung ein höherer Stücklohnsatz, bei Untererfüllung ein geringerer Stücklohnsatz gezahlt (Schmiede/Schudlich 1978: 487). Es handelt sich also nicht um einen Akkord- also Stücklohnsatz im engeren Sinne, sondern eher um einen Stücklohnsatz mit Prämie. Die Lohn-Leistungslinie verläuft progressiv und nicht mehr wie beim einfachen Stücklohn proportio-

¹⁴Die Herabsetzung der Akkordsätze bei hohen Akkordverdiensten.

nal. Entsprechend fällt bei schlechten Leistungen der Lohn überproportional. Dadurch spornt der tayloristische Prämienstücklohn zur Maximalleistung an. Diese ist mit einer Arbeitsbelastung verbunden, die als dauerhafte Regelung auf starke Ablehnung stoßen musste.

Der so genannte REFA-Akkord folgte, der die wissenschaftlichen Arbeits- und Zeitstudien Taylors mit dem Proportionalitätsprinzip des Akkordlohns kombinierte und in Deutschland auf größere Akzeptanz traf. Die Zeitstudien geben ihm den Anstrich der Wissenschaftlichkeit, schützen vor Willkür in der Entlohnung und garantieren Leistungsgerechtigkeit (Schmiede/Schudlich 1978: 244). Mit dem alten Grundsatz der Lohn-Leistungs-Proportionalität wird somit der Widerstand gegen den Leistungslohn abgebaut (Schmiede/Schudlich 1978: 267). Im Unterschied zum tayloristischen Akkordlohn wird vom REFA-Verband nicht die Maximalleistung, sondern eine so genannte Normalleistung als Bezugsleistung herangezogen.¹⁵ Ob hierin effektiv ein bedeutender Unterschied liegt, ist umstritten (Schmiede/Schudlich 1978: 268). Fest steht jedoch, dass nach der REFA-Methode die vom „Zeitstudienmann“ aufgenommene Zeit auch im Hinblick auf die beobachtete Arbeitsintensität hin geschätzt und gegebenenfalls revidiert werden muss, um die Referenzgröße der Normalleistung festzulegen. Dabei wird berücksichtigt, dass die menschliche Leistung schwankt. Die Normalleistung gilt als Bezugsleistung zur Grundlage der Akkordberechnung. Der Arbeitnehmer hat bei der Zeitnahme die Möglichkeit, die Festsetzung der Normalleistung zu beeinflussen.

Mit der Einführung des REFA-Akkords war der Widerstand gegen Akkordlöhne zunächst gebrochen. Im Grunde erreichten die Arbeitgeber allerdings das gleiche Ziel, das auch mit dem tayloristischen Leistungslohn verfolgt wurde. Durch die Zeitstudien konnte die Arbeit insgesamt intensiviert und die restriktive Akkordpolitik der Arbeitnehmer verhindert werden. Da durch die Zeitstudien die Arbeitsintensität die Menge als Leistungsbemessungsgröße ablöste, wurde den Arbeitnehmern auch die Grundlage für „illegitime“ Lohnforderungen entzogen. Die Zeitstudien verdeutlichen, inwieweit Produktivitätszuwächse auf technologischen Fortschritt zurückzuführen sind und unterbinden damit nach damaligem

¹⁵ Die REFA-Normalleistung wird folgendermaßen definiert: „Unter der REFA-Normalleistung wird eine Bewegungsausführung verstanden, die dem Beobachter hinsichtlich der Einzelbewegungen, der Bewegungsfolge und ihrer Koordinierung besonders harmonisch, natürlich und ausgeglichen erscheint. Sie kann erfahrungsgemäß von jedem in erforderlichem Maße geeigneten, geübten und voll eingearbeiteten Arbeiter auf die Dauer und im Mittel der Schichtzeit erbracht werden, sofern er die für persönliche Bedürfnisse und gegebenenfalls auch für Erholung vorgegebenen Zeiten einhält und die freie Entfaltung seiner Fähigkeiten nicht

Verständnis nicht legitimierte Lohnforderungen der Arbeitnehmer, die auf technisch bedingten Produktivitätszuwächsen beruhen (Schmiede/Schudlich 1978: 270). Das „Davonlaufen“ der Akkorde aufgrund technologisch bedingter Produktivitätssteigerungen, das auch als „method drift“ bezeichnet wird, wurde verhindert. Das Problem der Akkordschere war vorerst beseitigt.

Mit dem Siegeszug des REFA-Akkords wird in der industriesoziologischen Literatur die neue Autonomie der unternehmerischen Leistungspolitik postuliert. Dank der „Objektivität“ der Zeitvorgaben entsteht ein unabhängiger Handlungsspielraum für die Unternehmen. Die Bestimmung der Leistungspensen wird nicht mehr verhandelt, sondern mit Hilfe der Zeitökonomie festgelegt. Die Unternehmen können mit einem festen Zeit-Leistungs-Verhältnis kalkulieren. Auch die Tatsache, dass beim REFA-Verfahren die Höhe des Akkordsatzes durch die Tarifparteien bestimmt wird, während das Verfahren selbst nur Zeitvorgaben ermittelt, verdeutlicht die neue Trennung zwischen Leistungs- und Lohnpolitik (Schmiede/Schudlich 1978: 275). Die Leistungsbewertung wird eine rein technische Angelegenheit und unabhängig davon findet die Lohnbestimmung als politischer Verhandlungsprozess statt. Verhandlungsspielräume der Arbeiter über die zu erbringende Leistung werden eliminiert und nur noch die geldliche Seite des Lohns wird in Tarifverträge aufgenommen: Leistungspolitik wird autonom.

Der beschriebenen Durchsetzung von Leistungslöhnen in den 20er Jahren folgt deren Zusammenbruch während der Wirtschaftskrise und dem zweiten Weltkrieg. Bereits Ende der 40er Jahre beginnt die Wiederherstellung der systematischen Leistungspolitik. Sie wird von den Gewerkschaften akzeptiert, da die tariflichen Lohnsätze angehoben werden. Zum Teil werden auch die Akkordlöhne deutlich angehoben. Die IG Metall handelt in ihrem Manteltarifvertrag von 1948 eine „Akkordbasis“ von 115 Prozent aus. Das heißt, dass Akkordarbeiter bei Normalleistung bereits 115 Prozent des Lohns ihrer Lohngruppe erhalten. Damit werden auch die Lohnsteigerungen durch die method-drift der letzten Jahre als Einkommen garantiert. Außerdem wird den Betriebsräten im Betriebsverfassungsgesetz von 1952 weitgehende Mitsprache in Fragen der Entgeltgestaltung eingeräumt.¹⁶ Obwohl hiermit eine Gegenmacht zur gewerkschaftlichen Lohnpolitik aufgebaut wird, insbesondere da sich die

behindert wird.“ (REFA Bundesverband e.V.)

¹⁶ §56, 1 Diese Rechte finden sich in leicht erweiterter Fassung im §87 des BetrVG von 1972.

Betriebsräte dem „Wohl des Betriebes“ (§49 BetrVG von 1952¹⁷) verschreiben, führt das erreichte Mitspracherecht dazu, den neu aufgekommenen Widerstand gegen Akkordlohnsysteme zu brechen (Schmiede/Schudlich 1978: 322). Hier sind erstmals zwei Bedingungen dokumentiert, unter denen die Arbeitnehmervertretungen bereit sind, sich auf ein bestimmtes Leistungslohnsystem einzulassen: ein höherer Verdienst und eine Ausweitung der Mitspracherechte. Darüber hinaus können auch die Gewerkschaften über ihre REFA-Verbandsmitgliedschaft eine weitere Einflussmöglichkeit nutzen, zum Beispiel bei der Bestimmung der „Normalleistung“ (vgl. Fußnote 15). Die Normalleistung soll dabei aus Sicht der Arbeitnehmervertreter unter der Durchschnittsleistung liegen. Auf diese Art und Weise kann bei einer Normalleistung von 100 Prozent durchaus eine Durchschnittsleistung von z.B. 130 Prozent bestehen, die dann auch Spitzenleistungen weit darüber als systemkonform erachtet. Somit können hohe Akkordverdienste vorübergehend gesichert werden. Die gängige Praxis der Akkordschere, also die Senkung der Akkordverdienste, wenn die Produktivität deutlich steigt, wird unterbunden (Schmiede/Schudlich 1978: 323). Bis Mitte der 50er Jahre ist man mit der Restauration bekannter Leistungslohnformen beschäftigt. Neben den Akkordlöhnen gilt das auch in geringerem Maße für Prämienlöhne.

Die Tariferhöhungen Ende der 40er und Anfang der 50er Jahre werden durch die kontinuierliche Erhöhung der Arbeitsintensität langsam abgebaut. Die Spanne zwischen Akkordgrundlohn und Akkordmehrverdienst verringert sich im Zuge dieser Entwicklung entsprechend. Auch die Differenz zwischen den tariflichen Mindestlöhnen für Akkord- und Zeitlohnarbeiter verringert sich bis zu Beginn der 60er Jahre. Dieses wird durch eine Kürzung der Akkordbasis oder durch die unterschiedlichen Grundlöhne von Akkord- und Zeitlöhnern erreicht (z.B. dem gebrochenen Ecklohn in der Metallindustrie).

Die Hochkonjunktur Mitte der 50er bis Mitte der 60er Jahre bringt schließlich Veränderungen in der Leistungslohnpolitik mit sich, die unterschiedlich interpretiert werden. Lutz (1975) ruft die „Krise des Lohnanreizes“ aus. Damit Lohnanreizsysteme praktikierbar sind, müssen nach Lutz bestimmte Bedingungskonstellationen auf den Ebenen der technisch-organisatorischen Merkmale, der innerbetrieblichen Machtverhältnisse und der Grenzen autonomer betrieblicher Lohnpolitik gegeben sein. Erfüllen die technischen Bedingungen die aus lohnanreizorientierter Sicht optimalen Bedingungen einer wenig mechanisierten,

¹⁷ §2 BetrVG von 1972.

stark standardisierten und arbeitsteiligen Fertigung, die durch eine eindeutige Beziehung zwischen dem Produktionsergebnis und der dazu notwendigen menschlichen Arbeitsleistung gekennzeichnet ist, ist die Durchsetzung von Lohnanreizen relativ unabhängig von den anderen beiden Bereichen. Ist dies jedoch nicht der Fall, so hängt das Funktionieren des Lohnanreizes von lohnpolitischen Bedingungen ab. Ist der Druck, den die Beschäftigten zur Lohnsteigerung ausüben sehr hoch und kann er durch eine starke Position der Arbeitnehmervertretung sowie aufgrund begünstigender makroökonomischer Bedingungen (z.B. Vollbeschäftigung) umgesetzt werden, führen die steigenden Lohnkosten schließlich zur Abschaffung des Lohnanreizes. Wie schnell dieser Punkt erreicht ist, hängt wiederum stark davon ab, welcher lohnpolitische Spielraum für Lohnerhöhungen dem Unternehmen zur Verfügung steht. Lassen außerbetriebliche lohnpolitische Bedingungen (insbesondere die Tarifpolitik) eine Ausdehnung der betrieblichen Lohnspanne nicht mehr zu, muss der Leistungsanreiz schnell aufgegeben werden (Lutz 1975: 29ff). Die Krise wird also durch technologische Veränderungen begründet. Die industrielle Fertigung ist zu diesem Zeitpunkt so weitgehend automatisiert, dass wenig Leistungsspielraum für den einzelnen Beschäftigten besteht. Die nötige Arbeitsintensität ist aufgrund der Automatisierung des in den 60er Jahren einsetzenden Mechanisierungsschubs weitgehend vorbestimmt. Akkordlöhne werden dysfunktional. Durchsetzen - und zum Ende des Lohnanreizes führen - wird sich nach Lutz die Krise dann aufgrund der lohnpolitischen Bedingungen, die aufgrund von Vollbeschäftigung und starken Arbeitnehmervertretungen zu Gunsten der Einkommen und stetig steigender Lohndrift ausfallen.

Nach Schmiede und Schudlich sowie Teschner (1977) bedarf es nicht unbedingt der technologischen Dysfunktionalität der Akkordlöhne zum Auslösen der Krise. Für sie ist der ausschlaggebende Punkt die anhaltende Vollbeschäftigung. Die Vollbeschäftigung mit der Verknappung der Arbeitskräfte Ende der 50er Jahre verlagert die lohnpolitische Verhandlungsmacht zu Gunsten der Akkordarbeiter, die selbständig ihre betrieblichen Löhne an die neuen Marktbedingungen anpassen. Lohnpolitische Auseinandersetzungen auf betrieblicher Ebene vollziehen sich nach Teschner insbesondere über lohntechnische Verfahren wie z.B. die Leistungslohnformen, vermittels derer die Betriebsräte Einfluss auf die Höhe des effektiven Lohns ausüben. Die Leistungslöhne – also zunächst die Akkordsätze – steigen extrem. Die durch die Hochkonjunktur und den Mangel an Arbeitskräften verursachte sowie durch Rationalisierungsbestrebungen und Steigerungen der Arbeitsproduktivität noch verstärkte

method drift führt demnach zur Krise des REFA-Akkords, die die Unternehmen zwingt, neue Formen der Leistungsentlohnung einzuführen, um die betriebliche Leistungspolitik wieder kontrollieren zu können:

”Die lange Prosperität mit der Folge marktbedingter Lohnauftriebstendenzen hat die Erwartungen und die Machtposition der Beschäftigten in der Weise verändert, dass sie die von Seiten der Unternehmen überwiegend mittels des Akkords verfolgte Lohn- und Leistungspolitik zu unterlaufen und Gegenstrategien der Lohnanpassung und Leistungsrestriktion durchzusetzen vermochten.” (Schmiede/Schudlich 1978: X)

Dies widerspricht auch der These von der lohnpolitischen Neutralisierung des Leistungslohns. Diese wird nun von den Arbeitgebern wieder angestrebt. Das Resultat sind neue Formen der Leistungsentlohnung, mit denen versucht wird, die Lohnauftriebstendenzen zu neutralisieren, während sie gleichzeitig ein hohes Leistungsniveau sichern. Insofern handelt es sich bei den beschriebenen Ereignissen um eine Krise des REFA-Akkords, nicht jedoch um eine generelle Krise des Lohnanreizes.

Systeme vorbestimmter Zeiten

Als erster Schritt, um den Einfluss der Betriebsräte und Arbeiter auf die Leistungslöhne einzuschränken, wird Anfang der 60er Jahre vielfach der REFA-Akkord durch die Verwendung von Kleinstzeitverfahren bzw. „Systemen vorbestimmter Zeiten“ abgelöst. Jeder kleinsten Teilhandlung wird ein Zeitwert zugeteilt. Alle Arbeiten sind die Summe der normierten Einzelarbeitsverrichtungen und Bewegungen in ihrem Zeitaufwand. Die Normalleistung wird nicht mehr durch ein Zeitaufnahmeverfahren per Stoppuhr ermittelt, sondern jede Tätigkeit wird in ihre einzelnen Abläufe zerlegt, für die es Zeitvorgaben gibt. Damit sind die Planzeiten nicht mehr verhandlungsfähig und auch nicht mehr vom Beschäftigten durch Leistungszurückhaltung bei der Zeitaufnahme zu „manipulieren“. Meinungsverschiedenheiten lassen sich nicht über eine schnelle „Neuaufnahme“ per Stoppuhr regeln. Während beim REFA-Akkord eine Leistungsgradschätzung vorgenommen wurde, die der Arbeiter beeinflussen konnte, fällt dieses bei den vorbestimmten Zeiten vollständig weg.

Wie schon beim Übergang vom Stücklohn zum REFA-Akkord kommt es zu einer erneuten Verringerung des Einflusses des Arbeiters auf die Leistungsbestimmung¹⁸ und damit auf

¹⁸ Die Festsetzung der Leistung, die der Beschäftigte zu erbringen hat.

die Lohnbestimmung. Schmiede und Schudlich betrachten es dementsprechend auch als weiteren Autonomisierungsschub der betrieblichen Leistungspolitik:

„Durch den Wegfall des Leistungsgradschätzens, das beim REFA-Verfahren immer noch als vermittelnder Mechanismus zwischen Leistungs- und Lohnbestimmung von den Arbeitern benutzt werden kann, und durch die Ermittlung „optimaler“ Arbeitsabläufe mit den dazugehörigen Zeitwerten, die einen hohen Grad an Normierung aufweisen, wird ein weiterer Schritt zur Autonomisierung der Leistungspolitik vollzogen.“ (Schmiede/Schudlich 1978: 370)

Die Loslösung der Leistungspolitik von der Lohnpolitik erhält eine stabilere Grundlage, da die Arbeiter durch den Wegfall von Verhandlungsspielräumen geringere Chancen haben, Einfluss auf die betriebliche Leistungspolitik zu nehmen. Während früher die Zeitvorgaben zwischen Arbeiter und Zeitnehmer am Arbeitsplatz ausgehandelt wurden, geschieht dies jetzt zwischen der Betriebsleitung und dem Betriebsrat oder den Gewerkschaften, wenn es um die Auswahl des Leistungsmessverfahrens geht. Während diese Systeme zunächst noch dem Methodenstudium und der Arbeitsorganisation dienten, war die Verknüpfung mit der Entlohnung und die Abkehr von den REFA-Akkorden nur eine Frage der Zeit. Schließlich wurden selbst tarifliche Mindestbedingungen, die für Systeme vorbestimmter Zeiten galten, nach und nach durch tarifliche Öffnungsklauseln ausgehöhlt, da die Gewerkschaften zwar Bedenken äußerten, jedoch keine grundsätzlich ablehnende Haltung einnahmen (Schmiede/Schudlich 1978: 362).

Mit dem System vorbestimmter Zeiten können auch Arbeiten, die keinen wiederholenden Charakter haben, Zeiten zugeordnet werden, beispielsweise in Reparaturabteilungen oder für Instandhaltungsarbeiten. Leistungsentlohnung breitet sich über ihr ursprüngliches Anwendungsgebiet hinaus aus. Als nachteilig aus Sicht der Arbeitgeber erweist sich dagegen, dass diese einmal gesetzten Vorgabezeiten auch auf längere Zeit hin konstant bleiben. Dadurch gerät bei kontinuierlichen Rationalisierungsprozessen „Luft“ in die Vorgabezeiten. Methodenbedingte Lohnauftriebstendenzen können nicht ausgeschlossen werden und die method drift kann wieder zunehmen (Teschner 1977: 11ff).

Um die Kontrolle über die Löhne zurück zu gewinnen, wird die bei den Systemen vorbestimmter Zeiten gegebene Proportionalität zwischen Lohn und Leistung langsam aufgegeben. Prämienlöhne und Leistungsfestlöhne mit Pensumcharakter lösen zunehmend die Akkordlöhne ab. Gleichzeitig gehen auch viele Unternehmen vom Zeitlohn in diese nun schwankungsunempfindlicheren Leistungslöhne über, so dass der Leistungsbezug vielleicht

qualitativ verringert wird, quantitativ jedoch einen größeren Anteil der Beschäftigten betrifft.

Der Penumlohn

Beim Penumlohn werden zwischen der Geschäftsleitung und dem Beschäftigten zu erreichende Pensum vereinbart, die für einen begrenzten Zeitraum gelten sollen. Leistungsschwankungen während dieser Periode haben keinen Einfluss auf die Lohnhöhe. Nach der Periode wird die Erfüllung des Pensums kontrolliert und die Über- oder Unterschreitung der Ziele hat Auswirkungen auf die Vereinbarung für die nächste Zeitperiode. Für die Festsetzung der Leistungsziele bedarf es genauer Richtwerte und Sollzeiten. In der betrieblichen Praxis ähneln Penumlöhne häufig „garantierten“ oder „eingefrorenen“ Akkorden. Genauere tarifliche Regelungen gibt es zu dieser Entlohnungsform nicht, sie bedarf aber bei der Einführung durch eine Betriebsvereinbarung der Zustimmung der Tarifparteien (Paasche 1978: 149f). Im Penumlohn kann die Leistungs politik vollständig von der Unternehmensleitung gesteuert werden. Diese Entgeltform setzt sich insbesondere dort durch, wo aufgrund fortschreitender Mechanisierung und Automatisierung durch Veränderungen der Arbeitsintensität kaum noch Einfluss auf den Produktionsablauf und das Produktionsergebnis genommen werden kann. Der gleich bleibende Penumlohn gewährt die zur gewünschten Produktivität erforderliche Leistung. Die Leistungsanforderungen sind durch die technische Anlage bestimmt und der eher invariable Penumlohn ist eine Kompensation für die vorgegebene Leistungsintensität.

Der Prämienlohn

Beim Prämienlohn können gegenüber allen vorher genannten Systemen die Leistungsziele frei gewählt werden. Neben Quantität treten hier vor allen Dingen Qualitätsmerkmale auf. In dieser Flexibilität der Ziele liegt der große Vorteil von Prämienregelungen. So können auch Arbeitsbereiche in die Leistungsentlohnung aufgenommen werden, die nicht akkordfähig sind. In Bezug auf die Lohnkosten ergeben sich ebenfalls einige Abweichungen von der Akkordentlohnung. Die Prämienlinie weicht meist von der Proportionalität ab, der so genannte Prämienendpunkt setzt die maximale Verdiensthöhe fest, höhere Verdienste durch

Mehrleistung sind ausgeschlossen und betriebliche Leistungs politik kann genauer durchgeführt werden.

Die analytische Leistungsbeurteilung

Als weitere Leistungslohnform setzen sich die Systeme analytischer Leistungsbewertung durch. Ein fester Zeitlohn wird durch eine Leistungszulage ergänzt, die aufgrund einer Leistungsbeurteilung durch den Vorgesetzten festgelegt wird. Im Gegensatz zu Akkord- oder Prämienlöhnen können hier Leistungsmerkmale aufgenommen werden, die nicht objektiv messbar sind und eher das Arbeitsverhalten als das Arbeitsergebnis bewerten. Dieses System lässt sich damit auch auf Angestellte übertragen, stellt also eine weitere Ausdehnung der Leistungsentlohnung dar.

Bei der analytischen Leistungsbeurteilung kann der Einzelne im Vergleich zur durchschnittlichen Arbeitsleistung seiner Kollegen bewertet und die Besetzungszahlen der Leistungsstufen können vom Unternehmen im Voraus festgelegt werden, zum Beispiel gemäß einer Normalverteilung. Dadurch bleiben die Leistungslohnkosten selbst bei steigender Durchschnittsleistung – also bei Produktivitätswachstum - anders als beim proportionalen Akkordlohn absolut konstant. Diese Verteilungsregelung dient also der Lohnkostenkontrolle, indem sie der Tendenz von Beurteilern vorgreift, überwiegend gut zu beurteilen (Eckardstein 1995: 32ff). Die Lohnhöhe kann von den Unternehmen als planbare Größe behandelt werden (Schmierl 1995b: 425). Teschner bezeichnet dies treffend als eine modernisierte Form der Akkordschere (Teschner 1977: 77).

In diesem Fall geht nicht nur die Proportionalität von Lohn und Leistung verloren. Auch für den einzelnen Beschäftigten ist der Zusammenhang zwischen Lohn und Leistung nicht mehr eindeutig zu definieren, wenn nicht mehr die absolute Leistung, sondern die relative Leistung im Vergleich zu Kollegen honoriert wird. Dieses kann zu unterschiedlichen Ungerechtigkeiten führen. Zum Beispiel kann die eigene Leistung steigen, die Zulagensteigerung aber ausbleiben, da die Leistungen der Kollegen auch zunehmen. Gleichzeitig kann bei gleich bleibender Leistung die Zulage sinken oder auch steigen, abhängig von der Durchschnittsleistung. Ist ein Lohnbudget und eine Vorgabe für die Verteilung auf die Leistungsstufen gegeben, kann es immer nur eine Positionsveränderung des einzelnen Mitarbeiters in der Rangreihe geben. Für jeden, der eine höhere Zulage erhält, muss jemand anderes eine

geringere Zulage erhalten. Somit bleibt der Leistungsanreiz erhalten, das Unternehmen kann aber von fixen Lohnkosten ausgehen. Ansatzpunkte zur Entwicklung der befürchteten method drift sind ausgeschaltet, die Trennung der Lohnbestimmung von der Grundlage individueller Arbeitskraftverausgabung ist vollzogen (vgl. Schmierl 1995b: 423).

Die Durchsetzung neuer Lohnformen

Durch die neuen Lohnformen werden lohnpolitische Spielräume der Arbeitnehmer und ihrer Vertretungen abgeschafft. Mehrleistungen führen erst nach Zustimmung durch das Management zu Mehrverdiensten. Mit diesen Lohnformen wird zwar die kurzfristige Variabilität verringert, der Lohnanreiz und die Leistungskontrolle bleiben jedoch bestehen, während die lohnpolitisch „schwachen“ Stellen des Akkordlohns eliminiert werden. Die Krise des REFA-Akkords mündet in einer Neukonzipierung und Modifikation von Leistungslöhnen. Die Schwankungsbreite des Lohnes nimmt ab, dafür nimmt seine Verbreitung zu und seine Anreizfunktion bleibt aufrecht erhalten. Die Rezessionsphase 1966/67 vereinfacht die Einführung dieser neuen Systeme, da sie die Unternehmen wieder in eine stärkere Verhandlungsposition rückt. Aber was zunächst noch als Vergütungsform angesehen wird, um größere Lohngerechtigkeit, weniger Willkür und eine Versachlichung der Leistungslohnproblematik zu erreichen, wird von den Gewerkschaften nach und nach als Instrumente der Unternehmen erkannt, um den lohnpolitischen Spielraum bei den übertariflichen Zahlungen einzudämmen und ungewollte Lohndrifttendenzen wieder unter Kontrolle zu bringen (Teschner 1977: 15). Auch Lutz sieht die Septemberstreiks nach Überwindung der Rezession unter anderem als Ausdruck „der konkreten, in Zahlen belegbaren Erfahrung der Arbeiter, durch die Veränderung im Entlohnungssystem traditionelle Möglichkeiten zur Durchsetzung von Lohnforderungen verloren zu haben“ (Lutz 1975: 39).

Die Durchsetzungsphase dieser neuen Leistungslöhne wird auf das Ende der 60er bis Mitte der 70er Jahre datiert. Die schnelle Überwindung der Rezession hinterließ eine voll funktionsfähige betriebliche Lohnpolitik. Schmiede und Schudlich errechnen für 18 Unternehmen Ende der 60er Jahre eine Lohnspanne zwischen 5 und 39 Prozent, die Lohndrift hatte bereits wieder den Stand von Anfang der 60er Jahre erreicht¹⁹ (Schmiede/Schudlich 1978).

¹⁹Die Lohnspanne (auch „wage gap“) beschreibt den Unterschied zwischen Effektiv- und Tariflöhnen. Die Lohndrift dagegen steht für die Differenz der Effektivlohnsteigerungen im Vergleich zu den Tarifierhöhungen.

Sie wird teilweise in Form von Leistungszulagen tarifiert. Den hohen Lohnauftriebstendenzen werden die neuen Vergütungsformen entgegengesetzt. Teschner stellt für die von ihm untersuchten Branchen für das Jahr 1970 fest, dass in der Metallindustrie zwar noch die Akkordentlohnung dominiert, diese jedoch an Systeme vorbestimmter Zeiten gekoppelt ist. Ebenso wie im Chemiesektor lässt sich jedoch ein Trend zu Festlöhnen in Kombination mit analytischer Leistungsbewertung feststellen. In der Chemieindustrie gewinnen darüber hinaus Prämienlohnsysteme an Bedeutung, der Akkord spielt nur eine untergeordnete Rolle (Schmiede/Schudlich 1978: 376). In der Zigarettenindustrie ist jegliche Art von Lohnprämien tariflich untersagt (Teschner 1977: 52ff).

2.1.2 Die tarifvertragliche Regulierung

Die neuen Formen der Leistungsentlohnung werden schnell der tariflichen Regulierung unterzogen. Der Prämienlohn in der Chemieindustrie wird zwar überwiegend betrieblich geregelt, denn tarifliche, betriebsübergreifende Regelungen gelingen nicht. Im Bereich der Metall- und Elektroindustrie finden sich jedoch vielfältige tarifliche Regelungen in Bezug auf Leistungslöhne.

Die genauesten tariflichen Regelungen gibt es zur Anwendung von Akkordentlohnung,²⁰ die bereits die längste Tradition hat. Sie gehört zu den wenigen Leistungslohnformen, bei denen die tarifliche Regelung die unter Tarifvorbehalt gewährte betriebliche Mitbestimmung ersetzt. So heißt es zum Beispiel bei den Akkordlohnbestimmungen im entsprechenden Tarifvertrag der Metallindustrie Bayern:

"Bei der Festlegung der tariflichen Akkordbestimmungen waren sich die Tarifvertragsparteien darüber einig, dass diese Bestimmungen der betrieblichen Praxis entsprechend Rechnung tragen und an die Stelle des § 87 Abs. (1) Ziff. 10 und 11 und Abs. (2) BetrVG treten." (zitiert nach Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl 2000)

Für den Prämienlohn werden in der Regel in den Tarifverträgen nur Angaben gemacht, was in einer entsprechenden Betriebsvereinbarung geregelt sein muss. Die Bezugsgröße, der Verteilungsschlüssel und die Prämienkurve müssen den betrieblichen Gegebenheiten angepasst werden und geben Raum für das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats (Paasche 1978: 113). Für den Zeitlohn mit Leistungszulage sind die tariflichen Regelungen je nach Tarifbereich sehr unterschiedlich detailliert. Zum Teil werden Beurteilungsbögen vorge-

schrieben, teilweise wird lediglich auf das Mitbestimmungsrecht verwiesen. Alle Tarifverträge enthalten jedoch tariflich garantierte Leistungszulagen, die im Durchschnitt entweder einen bestimmten Prozentsatz der Lohngruppe, mehrerer Lohngruppen oder des Betriebs umfassen müssen. Die Prozentsätze variieren zwischen 13 und 16 Prozent.

In den Tarifverträgen der Metallindustrie sind also für den Bereich der gewerblichen Arbeitnehmer der Leistungslohn in Form von Akkord und Prämie sowie der Zeitlohn mit Leistungszulage definiert. Sie enthalten jeweils die Definition der Normalleistung bzw. Bezugsleistung, die Verfahren der Datenermittlung, die Verfahren zur Festsetzung von Vorgabezeiten und die Bedingungen für die Reklamation und Änderung von Vorgabezeiten und Leistungsvorgaben. Auch der Umfang der Leistungszulagen für Zeitlöhner ist meist festgelegt. Letzteres gilt auch für die Zulagen der Angestellten im Zeitlohn. Hier gibt es unterschiedliche Regelungen über die Beurteilungsverfahren, die Beurteilungsstufen sowie die Punktezuordnungen (Lang 1990: 110f). Zum Pensumlohn finden sich im Übrigen keine tariflichen Regelungen. Er fällt nur als tariflich nicht geregelte Entlohnungsform unter den Zustimmungsbereich der Tarifparteien.

Einen Höhepunkt der tariflichen Regelung von Leistungslöhnen stellt der Lohnrahmentarifvertrag II (LRTV II) der IG Metall für das Tarifgebiet Nordwürttemberg/Nordbaden dar. Hier werden die Methoden der Daten- und Zeitermittlung zur Leistungsbewertung sehr detailliert festgelegt. Eine Diskussion über den so genannten „Epsilon“-Faktor, der die maximal haltbare statistische Irrtumswahrscheinlichkeit bei Zeitaufnahmen bestimmen sollte, stellte den Sinn dieser ganzen Detailregelungen in Frage. Die Gewerkschaften forderten höhere Verdienstchancen, wenn bei der Datenermittlung nicht die nötige - nach statistischen Kriterien ermittelte - Genauigkeit erreicht werden konnte. Die Besonderheit des LRTV II bestand allerdings in der Festsetzung von Mindestholzeiten, Mindesttaktzeiten und der Mindestsicherung von 130 Prozent des Tariflohns bei Beschäftigung im Leistungslohn. Der Schwerpunkt der Gewerkschaften bei der Aushandlung der entsprechenden Tarifverträge lag in der Sicherung höherer Verdienstmöglichkeiten und insbesondere beim Lohnrahmentarifvertrag II Nordwürttemberg-Nordbaden und in den Tarifverträgen der Volkswagen AG in der Humanisierung der Arbeit (Lang 1990:111).

²⁰ Eine gute Übersicht über tarifliche Akkordregelungen der 70er Jahre findet sich in Paasche (1978).

2.1.3 Die Stagnation der Leistungslöhne

Neben dem Zeitlohn bleiben die vorgestellten drei Leistungslohnsysteme – die analytische Leistungsbeurteilung, der Akkordlohn und der Prämienlohn – die dominierenden Formen der Entlohnung. Dabei nimmt der Akkordlohn in seiner Verbreitung ab.²¹ Formen des Prämienlohns und des Zeitlohns nehmen zu.²² Umfassendes Zahlenmaterial liegt wiederum nur für die Metallindustrie vor (vgl. Tab.1).

Tab.1: Verbreitungsgrad tariflicher Entlohnungsgrundsätze in der Metallindustrie für Arbeiterinnen und Arbeiter (in %)

Jahr	Zeitlohn	Akkordlohn	Prämienlohn
1971	50,5	43,5	6,0
1980	51,7	39,8	8,5
1981	52,3	39,1	8,6
1982	52,8	38,4	8,8
1983	53,2	37,8	9,0
1984	-	-	-
1985	52,7	38,2	9,1
1986	52,5	37,7	9,8
1987	52,7	36,8	10,5
1988	53,1	36,5	10,4
1989	53,9	36,4	10,7
1990	53,2	36,5	10,3

Quelle: Tondorf (1994), S.83

Damit spielen in einem immer größer werdenden Bereich die hart umkämpften arbeitswissenschaftlichen Regularien und Modalitäten des Akkordlohns, die einen Kompromiss zur Lösung betrieblicher Interessenkonflikte über Lohn und Leistung darstellten, keine Rolle mehr. An ihre Stelle treten erneut Verhandlungsprozesse, die für die Repolitisierung der Arbeitsbeziehungen auf betrieblicher Ebene stehen (Dabrowski et al. 1990: 10).

Im Gegensatz zu den lohnpolitischen Kriterien, die als Erklärung zum Niedergang des REFA-Akkords favorisiert wurden, werden die Veränderungen ab den 80er Jahren nun in

²¹ Hinzu kommt, dass der im Prinzip schwankende Akkordlohn in vielen Bereichen faktisch eingefroren und seine Anreizfunktion damit in Frage gestellt war.

²² Auch die Produktionsinnovationserhebung des Fraunhofer Instituts für Systemtechnik und Innovationsforschung von 1997 kommt zu dem Ergebnis, dass die Prämienentlohnung den Akkord- nicht aber den Zeitlohn als Lohnform ersetzt (Lay/Rainfurth 1999).

der Literatur doch zu großen Teilen auf die vielfältigen technisch-arbeitsorganisatorischen Veränderungen zurückgeführt, die das Ende tayloristischer und fordistischer Produktionsweise markieren²³ (für einen Überblick über diese Literatur vgl. Schmierl 1995a, 1995b). Darunter fällt, als Reaktion auf veränderte Märkte und Nachfragestrukturen, die Abkehr von großen Serien und die Zuwendung zur Kleinserienfertigung. Die Variantenvielfalt der Leistungen und Produkte nimmt auf der Basis der Standardisierung aller Vorleistungen zu. Entsprechend der Marktsituation geht es hier nicht mehr um maximale Stückzahlen, sondern um die optimale Auslastung und den reibungslosen Betrieb der Anlage. Die Klein- und Mittelserienherstellung erfordert häufige Umrüstung der Maschinen. Entsprechend werden leistungsabhängige Lohnelemente nicht mehr an die Stückzahlen, sondern an Kenndaten wie den Nutzungsgrad, Stillstandszeiten und Qualität gekoppelt (Dabrowski et al. 1990: 78f).

Hinzu kommt, dass sich mit der Nutzung der Computertechnologie zum Ende der 70er Jahre in den Unternehmen ein deutlicher Technologieschub vollzieht. Die Flexibilisierung der Produktion und ihrer computergestützten Verwaltung sind die Folge. Ein neues Rationalisierungsparadigma hält Einzug, welches im Gegensatz zum Taylorismus nicht mehr den zergliederten Produktionsprozess zum Ansatzpunkt für Rationalisierung nimmt, sondern die Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette mit allen vor- und nachgelagerten Arbeitsschritten und deren Ineinandergreifen. Im Vordergrund steht die Ökonomisierung von Produktions- und Verwaltungsabläufen sowie die optimale Koordination der einzelnen betrieblichen Prozesse. Damit einher geht ein veränderter Umgang mit der menschlichen Arbeitskraft. Statt um die weitmöglichste Automatisierung geht es jetzt um die Nutzung aller Produktivitätspotenziale der Mitarbeiter durch eine Erweiterung und Integration verschiedener Funktionsbereiche und den Abbau von Kontrolle (vgl. Manske 1991).

Dieser weitgreifende Wandel der Arbeitsorganisation zieht sich bis in die 90er Jahre hin und unterwirft die Entgeltsysteme einem starken Anpassungsdruck. Dieser äußert sich in der Umstrukturierung der Leistungsbezugsgrößen von spezifischen zu eher unspezifischen Größen, wie zum Beispiel dem Erfüllungsgrad von Leistungserwartungen, der Abkehr von quantifizierbaren, messbaren Leistungsgrößen hin zu Leistungsverhalten. Der Leistungs-

²³ Für die verschiedenen Ansätze, die diese Veränderungen der Arbeitsorganisation analysieren, vgl. Piore/Sabel (1984) und für Deutschland Streeck (1991) sowie Kern/Schumann (1984).

vergleich wird zur Grundlage der Leistungsbewertung. Den Unternehmen steht es frei, die Bezugsgrößen zu definieren und zu verändern.

Nach Schudlich gelingt es dabei den Unternehmen mehr denn je, ihre leistungspolitischen Strategien von ihrer Lohnpolitik abzukoppeln und autonom zu verfolgen. Den besten Beweis dafür sieht er in der Anwendung des Pensumlohns in den 80er Jahren: der direkte Bezug von Leistung und Lohn wird aufgelöst, ohne den Leistungsanreiz in Frage zu stellen (Schudlich 1990: 167, 179; Schudlich 1991). Auch Tondorf sieht im verstärkten Ersetzen des Akkords durch Prämienlohnsysteme oder durch zeitkonstante Leistungslöhne ein Entwicklungsmuster der Entkopplung von Lohn und Leistung (Tondorf 1994: 84). Für die 80er Jahre wird eine vorsichtige Abkehr von variablen Löhnen und die Zunahme von Festlöhnen konstatiert. Insbesondere dem Pensumlohn wird eine große Zukunft vorhergesagt. Volkswagen zum Beispiel verzichtet vollständig auf Leistungslöhne. Akkord- und Prämienlohnsysteme finden bei Volkswagen keine Anwendung mehr, stattdessen gibt es einen zeitkonstanten Leistungslohn, der im Grunde einem Zeitlohn gleichkommt (Tondorf 1994: 88). Dort, wo Akkordlöhne noch existieren, haben sie ihren Anreizcharakter darüber hinaus vielfach eingebüßt. Der Akkordlohn ist unflexibel, da die Beschäftigten die Obergrenze des Leistungssolls ohne Schwankungen erreichen.

Die „Humanisierung der Arbeit“

Auf der anderen Seite wird in den Unternehmen die Leistungsfrage wieder repolitisiert. Für die neuen Leistungslöhne gibt es wenig tarifliche Vorgaben, der Betriebsrat muss eigenständig die haltbaren Leistungsbedingungen aushandeln. Im Rahmen neuer Managementkonzepte kommt es zu neuen Formen der Leistungsvergütung, z.B. im Rahmen kontinuierlicher Verbesserungsprozesse (KVP) oder bei Gainsharing-Programmen. Solche Prämienvereinbarungen werden im Rahmen der losen tariflichen Vorgaben meist entsprechend in Betriebsvereinbarungen geregelt. Wie auch Tondorf betont, führten die vielfältigen ökonomischen, technisch-organisatorischen und politischen Veränderungen der späten 70er und 80er Jahre zu einer Aushöhlung der jahrzehntelang praktizierten tariflichen und betrieblichen Vereinbarungen über Entlohnungsfragen. Das so entstandene Vakuum wird nun von den Unternehmen für individuelle Regelungen genutzt (Tondorf 1994: 15). Die Folgen sind

die Heterogenisierung von Lohnsystemen und einzelbetriebliche Lösungen (Schmierl 1996: 654).²⁴

Eine parallele Entwicklung ist der Rückzug der Unternehmen aus den tariflichen Leistungslohnsystemen in den Zeitlohn, um Mitbestimmungsrechte zu umgehen und Lohnkosten zu sparen. Ein einheitlicher Trend in Richtung schwankungsunempfindlicher Löhne, wie ihn Lutz sowie Schmiede und Schudlich prognostizierten, ist jedoch nicht eingetreten. Auch im Angestelltenbereich entstehen darüber hinaus durch verbesserte Datenverwaltung bessere Möglichkeiten der Leistungskontrolle und eine deutliche Leistungsintensivierung. Hier entstehen Leistungsanforderungen weitreichend ohne entsprechende Leistungsvergütung. Der Ruf nach tariflicher Regulierung des Lohn-Leistungs-Verhältnisses außerhalb von Leistungslöhnen wird laut. Dabei geht es der IG Metall weniger um die konkrete Gestaltung von leistungsabhängigen Löhnen, sondern viel mehr um die Mitbestimmung bei den Leistungsanforderungen und die Beschränkung des Leistungsdrucks. Der Entgelttarifvertrag der VW AG hatte zum Beispiel zur Folge, dass der Betriebsrat erhebliches Mitbestimmungsrecht bei der Personalbemessung bekam. So entsteht die Forderung nach leistungsbestimmenden Regelungen für Arbeiter und Angestellte im Zeitlohn. Mitbestimmungsrechte, die im Bereich der Akkord- und Prämienentlohnung erkämpft wurden, sollen auf andere Entlohnungsgrundsätze ausgeweitet werden. Die Gewerkschaften sind hier aber nicht erfolgreich (Bleicher/Fehrmann 1992: 151). Wird eine solche Regelung nicht erreicht, wird aufgrund bestehender Mitbestimmungsrechte versucht, weitgehend an Akkord- und Prämienregelungen festzuhalten und die „Flucht in den Zeitlohn“ und damit in einen regelungsfreien Bereich zu verhindern.²⁵

Es geht also darum, bestehende Mitbestimmungsmöglichkeiten zur Leistungsbegrenzung mit einem neuen Konzept des Leistungslohns zu verknüpfen: dem Standardlohn für eine Standardleistung, ohne Lohnanreize und Einkommenschwankungen (Meine/Ohl 1990). Das hieße, dass bei jeglichen Leistungsvorgaben auch die Soll-Leistung und die Personal-

²⁴ Diese Veränderungen sind nicht mehr rein technologisch induziert, sie sollen der Rückgewinnung der betrieblichen Kontrolle und Steuerungsfähigkeit über die Leistungsverausgabung der Arbeitskräfte dienen (Schmierl 1995a).

²⁵ Die besondere Bedeutung der Mitwirkungsrechte bei der Entlohnungspraxis ist auch in ihrer Funktion als „Tauschobjekte“ zu sehen. Über Kompromisse in den mitbestimmungspflichtigen Bereichen können die Betriebsräte häufig auch auf anderen Gebieten etwas erreichen, auf denen sie rechtlich gesehen keine Verhandlungsbefugnisse haben (Lang 1990).

besetzung in den mitbestimmungspflichtigen Bereich fielen, wenn die Leistungsvereinbarungen darunter fielen (Tondorf 1994:121; Ohl 1991).

Diese Forderung wird z.B. im Rahmen der Bemühungen der IG Metall um einen einheitlichen Entgelttarifvertrag für Arbeiter und Angestellte gestellt, der neben der Eingruppierung auch die Lohnformen und Fragen der Leistungsbegrenzung neu bestimmen soll²⁶ (Lang 1990: 119). In der entsprechenden EntschlieÙung der IG Metall heißt es dazu:

„Überall dort, wo Leistungsvorgaben gemacht werden oder ein bestimmtes Arbeitspensum verlangt wird, sind bei Arbeitern und Angestellten Entlohnungsgrundsatz und Entlohnungsmethode so zu vereinbaren, dass die Soll-Leistung und sämtliche Bedingungen, unter denen sie erbracht wird, der Mitbestimmung des Betriebsrats und der Reklamationsmöglichkeit durch den einzelnen Arbeitnehmer unterliegen. Im anderen Fall ist jede direkte oder indirekte Form der Leistungsvorgabe tarifvertraglich auszuschließen.“ (Lang 1990:120)

In ihrer EntschlieÙung 12 auf dem 16. ordentlichen Gewerkschaftstag 1989 vollzog die IG Metall endgültig den Schwenk zu einer qualitativen Tarifpolitik. Unter der Überschrift „Human gestaltete Arbeit – vereinbarte Arbeits- und Leistungsbedingungen“ heißt es „Anstelle des Lohnanreizes zur permanenten Leistungssteigerung muss zwischen den Betriebsparteien ein vereinbarter ‚Leistungskompromiss‘ treten“ (zitiert nach Wagner 1992: 161). Der Arbeitgeberverband Gesamtmetall votiert eindeutig dagegen und hält an den traditionellen Leistungslohnformen fest, um eine Ausweitung der mitbestimmungspflichtigen Bereiche zu unterbinden (Tondorf 1994:102).

Tarifvertragliche Durchbrüche oder Neuregelungen auf dem Gebiet der Leistungsentlohnung wurden in den 80er Jahren nicht erreicht. Die Reaktion der Tarifpolitik auf die betrieblichen Änderungen und Vorstöße blieb weitestgehend aus (Schmierl 1996: 654). Bestimmendes Thema in der Tarifpolitik – insbesondere der IG Metall - war die Debatte um die Arbeitszeitverkürzung (Lang 1990: 107; Tondorf 1994: 100) und der Themenkomplex der Humanisierung der Arbeit angesichts der Rationalisierungsbestrebungen. Klaus Lang aus dem IG Metall Vorstand erklärte 1989, dass sich für seinen Tarifbereich „im Grunde genommen auf der breiten Basis der Flächentarifverträge in den letzten 20 bis 25 Jahren fast nichts geändert hat“ (Lang 1990: 109). Die Neuansätze, die er sieht, datieren mit Ausnahme der Lohnrahmentarifverträge für Berlin und Niedersachsen alle aus den 70er Jahren.

²⁶ Siehe Abschnitt 5.1.2.

Die Stagnation führt er darauf zurück, dass den tariflichen Regelungen zur Einflussnahme auf die Arbeitsbedingungen die Grundlagen entzogen sind. Zum einen bestehen die ökonomischen Ziele wie zu Zeiten expansiver Absatzmärkte nicht mehr in höheren Stückzahlen, sondern in einem vorgeplanten Ergebnis bei hoher Qualität und häufigem Produktwechsel. Zum anderen werden produktbezogene Dienstleistungen wichtiger und die Arbeitsorganisation wird weniger arbeitsteilig. Traditionelle tarifliche Regelungen, die auf die Menge und einen standardisierten Arbeitsablauf ausgerichtet sind, können dort nicht mehr greifen. Für die neuen Arbeitsformen gelingt es nicht, neue Regelungen zu erstellen (Lang 1990: 113ff).

Neuregelung der Rahmentarifverträge

Für die 80er Jahre werden für die tarifliche Entwicklung im Bereich der Entgeltsysteme in der Literatur insbesondere zwei Vorgänge hervorgehoben: die Aushandlung eines einheitlichen Entgelttarifvertrags für Arbeiter und Angestellte in der Chemieindustrie sowie der vereinzelte Wechsel vom Anforderungs- zum Qualifikationsbezug bei der Eingruppierung. Dieser Wandel geschah mit Unterstützung, wenn nicht sogar aus der Initiative der Gewerkschaften. Sie hatten erkannt, dass durch den Anforderungsbezug keine Einkommenssicherung mehr gewährleistet werden konnte, sondern die Unternehmen diesen zur Legitimierung von Abgruppierungen nutzten. Große Aufmerksamkeit erhielten die entsprechenden Tarifverträge der Firma Vögele AG, der die Eingruppierung anhand der Qualifikation regelte, und der Volkswagen AG, deren Lohndifferenzierungstarifvertrag bei der Eingruppierung einen flexiblen Personaleinsatz berücksichtigte (vgl. u.a. Tondorf 1994; Wagner 1992). Tondorf, die diese Tarifverträge näher beleuchtet hat, stellt auch hier fest, dass sowohl ökonomische wie auch technisch-organisatorische Einflussfaktoren zu dieser Entwicklung geführt haben. Ob es aber unter den gegebenen Umständen tatsächlich zu Veränderungen der Entgeltsysteme kommt, hängt von der Konstellation der Arbeitsbeziehungen im jeweiligen Unternehmen ab (Tondorf 1994:13). Fragen der Eingruppierung und die einheitliche Entgeltgestaltung für Arbeiter und Angestellte beeinflussen die Lohnkosten der Unternehmen und die Einkommen der Beschäftigten, führen jedoch nicht zu einer Flexibilisierung der Lohnkosten und werden daher im Rahmen dieser Arbeit nicht näher beleuchtet.

Die Diskussion um einen einheitlichen Entgelttarifvertrag und den Qualifikationsbezug als Grundlage der Eingruppierung wurde jedoch erst akut und offen ausgetragen, als die IG Metall beides in ihrem Papier „Tarifreform 2000“ Anfang der 90er Jahre propagierte (Huber/Lang 1993). Weitere Themen der „Tarifreform 2000“ waren die Entgeltdifferenzierung, das Recht auf Qualifizierung, Leistungsbedingungen (s.o.), menschengerechte Arbeit- und Technikgestaltung sowie Demokratie im Arbeitsalltag (Siegel/Schudlich 1993: 58; Bispinck 1992: 102f; Lang/Meine 1991). Der Arbeitgeberverband Gesamtmetall reagierte mit der Entgegnung: „IGM Tarifreform 2000 – Vorsicht Falle!“. Die IG Metall versuche, Betriebsvereinbarungen über Teile ihrer Tarifreform 2000 zu erreichen. Eine Verwirklichung ihrer Vorschläge werde die Handlungsfähigkeit der Unternehmen erheblich einschränken, die Entscheidungskompetenz in wichtigen Fragen auf paritätische Kommissionen und Entscheidungsstellen verlagern und die Kosten erhöhen. Mitsprache bei der Personalbesetzung führe nur zu einer erheblichen Ausweitung des Personals und verursache Kosten.

Die ablehnende Haltung der Arbeitgeber ist nachvollziehbar: mit der qualifikationsbezogenen Eingruppierung verlöre die Unternehmensseite deutlich an Einfluss auf die Lohngestaltung und zahle unter Umständen für Qualifikationen, die nicht im Einsatz sind. Bei anforderungsbezogener Entlohnung reagieren die Löhne dagegen auf die technisch-organisatorische Arbeitsgestaltung und diese wird wesentlich durch die Unternehmensseite geprägt. Der Anforderungsbezug ist ein Kontrollinstrument für die Personalkosten, damit das Unternehmen nur für nachgefragte Qualifikation zahlt. Vermutlich aus diesen Kostengründen hat sich auch die qualifikationsbezogene Eingruppierung nicht durchgesetzt (Eckardstein 1995).

Ein einheitlicher Entgelttarifvertrag für Arbeiter und Angestellte (ERA) in der Metallindustrie ist bis heute noch nicht realisiert worden, aber der Einstieg wurde in der gerade abgeschlossenen Tarifrunde 2002 geschafft (vgl. Abschnitt 5.1.2). Ein Teil der Tarifierhöhungen ist zur Finanzierung des Wechsels in den neuen einheitlichen Entgelttarifvertrag bestimmt. Die Verhandlungsstände um den ERA-Tarifvertrag variieren mit den Tarifgebieten. In anderen Themenbereichen, wie z.B. der Qualifizierung, wurden dagegen bereits Abschlüsse erzielt. Am breitesten diskutiert wurde allerdings ein anderes Schwerpunktthema im Rahmen der Tarifreform 2000: die Flexibilisierung des Flächentarifvertrags.

Damit war insbesondere die Diskussion um differenzierte Löhne eröffnet. Differenzierung kann auf ganz unterschiedliche Weise erreicht werden und gemeint sein. In erster Linie rankte die Debatte um eine stärkere individuelle Differenzierung der Löhne, also die Erschließung neuer Lohngruppen im unteren Verdienstbereich. Aber auch die Diskussion um eine Differenzierung zwischen ertragsstarken und ertragsschwachen Unternehmen, zum Beispiel durch tarifliche Öffnungsklauseln, wird aktuell. Spätestens zu diesem Zeitpunkt hat die Diskussion um die Flexibilisierung von Flächentarifverträgen die Diskussion um Leistungsstandards von der tariflichen Agenda verdrängt.

2.2 Ertragsabhängige Lohnkomponenten

Bereits seit Beginn der Industrialisierung wird diskutiert, die Mitarbeiter am wirtschaftlichen Erfolg des arbeitgebenden Unternehmens zu beteiligen. Die zu Grunde liegende Frage ist, ob die Beschäftigten nur als Kostenfaktor angesehen werden und ihr Einsatz mit dem Lohn abgegolten ist oder ob sie einen von drei Ertragsfaktoren, nämlich Unternehmer, Kapital und Arbeit darstellen, auf die der unternehmerische Gewinn verteilt wird. Dieser grundsätzliche Verteilungskonflikt wurde zunächst eindeutig im Sinne derer entschieden, die auch die ökonomische Macht innehatten: „In den Anfängen der Industrialisierung bekamen die Arbeiter nur soviel Lohn, wie man ihnen aufgrund der Marktverhältnisse unbedingt zubilligen musste. Alles was übrig blieb, nämlich der Gewinn, gehörte dem Kapitalbesitzer“ (Jungblut 1973: 22).

Auf der anderen Seite wird schon Victor Aimé Huber (1800-1869) das Zitat zugeschrieben:

„Die Gerechtigkeit fordert unbedingt und selbstverständlich, dass erstlich dem Kapital seine Zinsen, zweitens jeder Arbeit ihr Lohn nach ihrem ehrlichen Marktpreis und ihrer praktischen Bedeutung, drittens jeder Arbeit wie dem Kapital ein verhältnismäßiger Anteil an dem gemeinschaftlichen Erzeugnis und seiner Verwertung zugemessen werden.“ (zitiert nach Jungblut (1973):154)

In der vielfältigen Literatur wird häufiger über die Zielsetzungen und Effekte einer Gewinnbeteiligung - und damit die Frage der Einführung einer solchen - diskutiert, als dass es darum geht, wie eine Gewinnbeteiligung genau aussehen soll. Die mit der Gewinnbeteiligung verfolgten Ziele sind vielfältig und die Prioritäten der einzelnen Ziele verschieben sich mit der Zeit. Hierin ist die eigentliche Entwicklungsgeschichte der Gewinnbeteiligung zu sehen.

2.2.1 Die Anfänge der Gewinnbeteiligung in Deutschland

Als einer der ersten, von dem die Anwendung der Gewinnbeteiligung dokumentarisch belegt ist, gilt der Nationalökonom Johann Heinrich von Thünen, der auf seinem landwirtschaftlichen Gut bereits 1847 eine Gewinnbeteiligung praktizierte.²⁷ Er sah in der Beteiligung der Arbeiter am Unternehmensgewinn einen Beitrag zur Lösung der sozialen Frage und zur Steigerung der Produktivität. Die Ertragslage des Unternehmens soll verbessert und der soziale Frieden gesichert werden (Priewe/Havighorst 1999:3). Als weiterer Pionier der Gewinnbeteiligung wird meist Ernst Abbe angeführt, der - neben anderen sozialen Errungenschaften wie dem Achtstundentag und der Mitbestimmung - 1897 in der Carl-Zeiss-Stiftung eine Gewinnbeteiligung einführte (Gaugler 1999; Priewe/Havighorst 1999). Dies sind die beiden in der einschlägigen Literatur häufig zitierten Beispiele. Einen Überblick über alle Industriebetriebe mit Gewinnbeteiligung von 1840 bis 1928 (insgesamt 71 Unternehmen) bietet Neumayer, der als ersten Fall überhaupt die „Textilfabrik Agathof, Gebrüder Ahnesorge“ anführt und zwar bereits für das Jahr 1791 (Neumayer 1951: 22ff).

Neumayer zufolge erlebt die Gewinnbeteiligung einen ersten Aufschwung Ende des 19. Jahrhunderts. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts nimmt die Zahl der Unternehmen, die eine Gewinnbeteiligung einführen, wieder deutlich ab. Für diese Entwicklung führt er verschiedene Gründe an. Zum einen ersetzt die gesetzliche Sozialversicherung teilweise die Wohlfahrtsmaßnahmen, die mit der Gewinnbeteiligung verbunden waren.²⁸ Ein weiterer Grund liegt in dem Aufkommen der „Wissenschaftlichen Betriebsführung“ nach Taylor. Der tayloristische Leistungslohn (vgl. Abschnitt 2.1.1) ersetzt demzufolge die Gewinnbeteiligung, da er in Bezug auf die individuelle Leistung gerechter und als Leistungsanreiz damit wirksamer als eine Gewinnbeteiligung erscheint. Diese Beobachtung ist insbesondere deshalb interessant, da sie davon ausgeht, dass Leistungs- und Gewinnbeteiligungssysteme in ihrer Zielsetzung Äquivalente und damit Substitute füreinander sind.

Das Wiedererstarken von Gewinnbeteiligungssystemen nach dem 2. Weltkrieg in den 50er Jahren²⁹ interpretiert er dementsprechend als Folge der mangelnden Beherrschung der neuen Leistungslohnsysteme und deren (noch) fehlender Anwendbarkeit im Angestelltenbe-

²⁷Eine Beschreibung des von Thünen genutzten Systems findet sich bei Hiller (1957).

²⁸Hier sind es also nicht die Gewerkschaften, sondern es ist die Entwicklung des Sozialstaats, die schon frühzeitig eine Entwicklung in Richtung stärkerer Gewinnbeteiligung unterbunden hat.

²⁹Eine Übersicht über die bekanntesten Gewinnbeteiligungssysteme dieser Zeit findet sich bei Henzler (1951).

reich. Ein weiterer Grund war die „kommunistische Gefahr“. Eine Gewinnbeteiligung sollte die soziale Marktwirtschaft unterstützen, die Beteiligung an unternehmerischen Gewinnen die Vereinnahmung der Beschäftigten für kommunistische Ideen verhindern (Neumayer 1951: 25).

Der Aufschwung des Gewinnbeteiligungsgedankens ist auch im Zusammenhang mit der Diskussion um das neue Betriebsverfassungsgesetz und die betriebliche Mitbestimmung zu sehen. Vielfach wird beides in direktem Zusammenhang diskutiert. Die Mitverantwortlichkeit am Betriebsverlust (als Kehrseite der Gewinnbeteiligung) wird als „Korrelat der Mitbestimmung“ gesehen (Henzler 1951:12). Mand vertritt die Auffassung, dass Mitarbeit, Miteigentum, Mitverantwortung und Mitbestimmung wieder zu einer Einheit zusammenwachsen müssen. Mitbestimmung ohne Miteigentum sei eigentlich nicht vertretbar (Mand 1951: 69). Rau argumentiert in eine ähnliche Richtung und schlägt vor, zuerst eine Gewinnbeteiligung einzuführen, die die Beschäftigten an unternehmerisches Denken heranzuführt. Diese sei der Mitbestimmung vorzuziehen, da letztere der Mehrzahl der Beschäftigten letztendlich nur „schöne Worte“ bringe. Aus diesem neuen Status des unternehmerisch denkenden Beschäftigten heraus, könne man die Beschäftigten dann auch am Kapital beteiligen, ohne dass hier das große Konfliktpotenzial, was einer Beteiligung zu Grunde liegt, zum Ausbruch käme. Das Miteigentum hätte dann ganz „natürlich“ auch die Mitbestimmung zur Folge (Rau 1951: 77).

2.2.2 Der Wandel in den Zielsetzungen einer Gewinnbeteiligung

Zu den mit der Einführung einer Gewinnbeteiligung verfolgten Zielsetzungen gehören mindestens drei Gruppen von Zielen, die größtenteils schon in den 50er Jahren benannt wurden, im Laufe der Zeit aber unterschiedlich an Priorität gewannen. Die erste Gruppe umfasst betriebspolitische bzw. unternehmensbezogene Ziele. Eine Beteiligung am Gewinn soll motivierend und produktivitätssteigernd wirken, sie soll die Bindung an das Unternehmen stärken und eine hohe Fluktuation verhindern. Die Arbeitskosten sollen flexibilisiert und die Wettbewerbsfähigkeit erhöht werden. Unter anderem dadurch sollen auch die gesamtwirtschaftlichen Ziele als zweite wichtige Gruppe von Zielsetzungen erreicht werden: ein höheres Wirtschaftswachstum und ein höherer Beschäftigungsgrad. Neben der Konjunkturförderung dient es auch, wie schon genannt, der Unterstützung der Reform des Wirtschaftssystems. Die wirtschaftliche Alternative zur Verstaatlichung soll durch die Teilhabe

am unternehmerischen Erfolg gestärkt werden. Schließlich wird eine dritte Gruppe von Zielen genannt: die sozialpolitischen Ziele. Darunter fällt die Wohlfahrtspflege, aber auch der Betriebsfrieden wird hier subsumiert (Henzler 1951: 10). Hinzu kommen demokratie- und gesellschaftspolitische sowie verteilungspolitische Ziele. Zu den demokratie- und gesellschaftspolitischen Zielen gehören Fragen der Wirtschaftsdemokratie, zum Beispiel die der Mitbestimmung und des Informationsrechts. Die verteilungspolitischen Ziele³⁰ verfolgen eine stärkere Einkommensgerechtigkeit im Sinne von Einkommensgleichheit (Priewe/Havighorst 1999: 7). Schließlich soll eine möglichst breite Gewinnbeteiligung heute zu einer Entspannung des Lohnkonflikts und zu Lohnzurückhaltung der Gewerkschaften führen, die durch ertragsabhängige Entgeltkomponenten ausgeglichen wird (Schaes 1996).

Die 50er Jahre: gewerkschaftlicher Widerstand

Zu Beginn der Diskussionen standen verteilungspolitische und wirtschaftsdemokratische Zielsetzungen im Vordergrund (obwohl auch Abbe schon den unternehmerischen Vorteil der Lohnflexibilität sah). Die Gewerkschaften standen den vom Ertrag abhängigen Komponenten allerdings lange ablehnend gegenüber. Ein wichtiger Grund dafür dürfte gewesen sein, dass sie auf diese Zahlungen keinen Einfluss ausüben können und es darüber hinaus ihre Lohnpolitik tangiert, wenn die Effektivlöhne deutlich von den Tariflöhnen abweichen und trotz Flächentarifvertrag eine hohe Einkommensdifferenzierung entsteht. Außerdem sollten es die Gewerkschaften doch auch im Rahmen ihrer Tarifpolitik schaffen, Gewinne abzuschöpfen. So wird in den 50er Jahren sehr breit gegen eine Gewinnbeteiligung argumentiert. Die Kritik unterteilt sich in gewerkschaftliche Kritik, die Frage nach der Herkunft der Gewinne und die Problematik der Berechnung.

Zum einen wird durch eine Gewinnbeteiligung mit der Entsolidarisierung der Beschäftigten gerechnet. Wenn die Gewinnsituation des „eigenen“ Unternehmens im Mittelpunkt des Interesses steht, ist – so wird befürchtet – der Arbeitnehmer eher geneigt, gewerkschaftlicher Politik gegenüber zurückhaltend zu sein. Alles, was den Gewinn des Unternehmens schmälert, würde abgelehnt. Die Streikbereitschaft sänke, Gruppenegoismus der gewinnbe-

³⁰ Wie fortgeschritten die Unternehmen bezüglich der Verteilungsfragen waren, zeigt das Beispiel der DEMAG AG Duisburg. Sie bezahlt allen Beschäftigten nach der Hauptversammlung eines Jahres soviel Prozente ihres Brutto-Jahreseinkommens aus, wie der Prozentsatz der Dividende für die Aktionäre beträgt (Henzler 1951).

teiligten Arbeitnehmer unterbinde die Solidarität. Somit bestünde die Gefahr, dass die Unternehmen die Gewinnbeteiligung zu einem Mittel des „Klassenkampfes von oben“ umfunktionieren. Das Ziel sei, die gewerkschaftliche Solidarität auszuhöhlen, obwohl die Gewerkschaften ihrerseits bemüht seien, ihre Politik aus der Ebene des Klassenkampfes herauszuhalten (Tuchtfeld 1950). Henzler formuliert, die Gewinnbeteiligung sei in den Augen der Gewerkschaft „ein gefährliches Mittel, die Spannungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern zu verdecken, einen Betriebsparkularismus zu züchten und die Geschlossenheit und Macht der Arbeitnehmer zu beeinträchtigen“ (Henzler 1951: 18). Spätere Untersuchungen zeigen, dass in Unternehmen mit Gewinnbeteiligung weder der Organisationsgrad noch die Streikbereitschaft gesunken ist. Offensichtlich ist den Arbeitnehmern sehr wohl bewusst, dass die Gewinnbeteiligung nur einen sehr geringen Einkommensanteil ausmacht, der in keinem Fall die Errungenschaften tariflicher Lohnpolitik kompensieren kann. Betriebsräte befürworten die Gewinnbeteiligung aus Betriebsegoismus. Eine Entsolidarisierung mit den Gewerkschaften könnte daher eher durch deren ablehnende Haltung provoziert werden (Guski 1987; O'Kelly 2002).

Um die ablehnende Haltung zu rechtfertigen, bringen die Gewerkschaften Argumente über die Herkunft von Gewinnen ins Spiel. Tuchtfeld (1950) nennt vier Möglichkeiten der Gewinnerzielung: zum einen können Gewinne auf unternehmerische Leistungen wie Rationalisierung, Erschließung neuer Märkte etc. zurückgeführt werden. Daraus zieht er die eher überraschende Folgerung, dass solche Gewinne auch ausschließlich dem Unternehmer zustehen. Eine andere Quelle könnte die Ausnutzung einer Monopolsituation sein. Diese dürfe aber nicht ausgenutzt werden, vielmehr müsse man diese Marktsegmente mit hohen Monopolrenten in Gemeinbesitz überführen (vgl. die gewerkschaftliche Forderung nach Vergesellschaftung von Produktivkapital, Abschnitt 2.3). Gewinne als Folge konjunktureller Veränderungen dagegen machten eine eben solche Verlustbeteiligung im Verlustfalle notwendig, die wohl nicht gewünscht sein könne. Schließlich kommt noch die Leistungssteigerung der Arbeitnehmer als Herkunft des Gewinns in Frage. Dann aber solle diese in reguläre Lohnerhöhungen umgesetzt werden. Schließlich führt er noch an, dass einem Verbleib des Gewinns im Unternehmen, z.B. zur Sicherung der Arbeitsplätze, in vielen Fällen der Vorzug vor der Ausschüttung gegeben werden muss.

Ein praktisches Problem stellt darüber hinaus - auch schon 1950 - die Berechnung der Gewinnbeteiligung dar. Die Höhe des Gewinns hängt entscheidend von der Bilanzierung und damit vom Willen der Unternehmensführung ab. Hier bedarf es einer bislang nicht vorhandenen Kontrolle durch die innerbetriebliche Mitbestimmung. Wie soll entschieden werden, was der Arbeitnehmer und was der Aktionär erhält? Außerdem ist der Arbeitnehmer damit abhängig von außerbetrieblichen Faktoren wie z.B. Absatzmärkten, dessen Risiko allein der Unternehmer zu tragen hat. Hier wird bereits deutlich, wie wenig Interesse die Gewerkschaften an betrieblicher Lohnpolitik haben, um die Bedeutung überbetrieblicher Lohnpolitik nicht zu gefährden.

Eine noch deutlichere Kritik kommt aus der marxistischen Richtung. Der Arbeiter werde grundsätzlich nie höher als dem Wert seiner Arbeitskraft entsprechend entlohnt. Die Gewinnbeteiligung würde nun so verkauft, als trete der Unternehmer einen Teil seines Gewinns ab. Dabei handele es sich aber nur um den Lohn, der dem Beschäftigten zustehe, der jetzt in zwei Komponenten aufgeteilt wird, wovon die eine variiert (Hiller 1957: 15ff). Ziel sei die Steigerung der Arbeitsintensität und die Verschleierung des Ausbeutungsverhältnisses, soweit, bis der „teilhabende Genosse“ nicht mehr zum Arbeitskampf bereit ist. So wird ein höherer Lohn – auch auf betrieblicher Ebene - der Gewinnbeteiligung vorgezogen.

Auch Henzler stellt 1951 schon fest, dass ein Unternehmen, das die Gewinnbeteiligung einführen will, Löhne bezahlen muss,

"die gleich oder gar höher sind als die durchschnittlichen Löhne des betreffenden Wirtschaftszweiges. Vermuten die Arbeiter, dass die Unternehmensleitung die Gewinnbeteiligung einführen will, um das Lohnniveau zu senken oder sich von höheren Löhnen bei gestiegenen Preisen zu befreien, so sind die Erfolgsaussichten der Gewinnbeteiligung erheblich gefährdet." (Henzler 1951:19)

Gleichzeitig sind auch die praktischen Probleme der Gewinnbeteiligung schon sehr wohl bekannt. Sie liegen in der potenziellen Verlustbeteiligung, der Frage welcher Anteil des Unternehmensgewinns an die Beschäftigten gehen soll und nach welchem Schlüssel der Gesamtanteil auf die einzelnen Arbeitnehmer verteilt werden soll. Das aus heutiger Sicht für die kollektive Regelung wohl dringendste Problem, wie der Unternehmensgewinn berechnet werden soll, ist noch nicht relevant. Abgesehen davon beweist die Literatur der 50er Jahre jedoch einen erstaunlichen Weitblick, was die Problematik von Gewinnbeteiligung betrifft.

Die 70er Jahre: Verteilungspolitische Zielsetzungen

In den 70er Jahren richtet sich das Interesse erneut stärker auf die Gewinnbeteiligung. Zu diesem Zeitpunkt wird immer noch das verteilungspolitische Ziel verfolgt (Jungblut 1973). Es fällt - zufällig oder nicht - erneut mit der Reform der betrieblichen Mitbestimmung zusammen. Wer mitbestimmt muss auch an den Ergebnissen teilhaben, so wird argumentiert.³¹

Die Diskussion um eine Gewinnbeteiligung verläuft aber unabhängig von der Mitbestimmungsdebatte lange Zeit auch prozyklisch mit der Konjunktur. Wenn ein konjunktureller Aufschwung eine Diskrepanz zwischen zunehmenden Gewinnen und starren Löhnen deutlich werden lässt - wie nach der schnellen Überwindung der Rezession Ende der 60er Jahre - werden die Rufe nach einer Gewinnbeteiligung lauter. Hier wird die Nähe zu übertariflichen Leistungen deutlich, die alternativ diese Diskrepanz auffüllen können.

Ebenfalls ausgehend vom Ziel der Vermögensbildung greift Anfang der 70er Jahre der Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (SVR) die Gewinnbeteiligung als Instrument zur Erhöhung der Lohnquote auf. Die vom SVR empfohlene kostenniveauneutrale bzw. produktivitätsorientierte Lohnpolitik schließt eine Einkommensumverteilung und somit die Chance auf Vermögensbildung ohne Konsumverzicht aus. Eine zusätzlich gezahlte Gewinnbeteiligung steht jedoch nicht mit den Zielen der Preisstabilität und des Wirtschaftswachstums in Einklang: Eine Gewinnbeteiligung werde von den Unternehmen als Kosten wahrgenommen und diese bei unveränderter Konsumquote entsprechend auf die Preise übergewälzt. Spart der Arbeitnehmer das zusätzliche Einkommen und lassen sich die Kosten nicht auf die Preise überwälzen, komme es dagegen zu

³¹ Es ist schon erstaunlich, wie die Diskussionen um Gewinnbeteiligung und Mitbestimmung aus völlig unterschiedlichen Perspektiven immer wieder zusammenlaufen. Wurde in den 50er Jahren die Gewinnbeteiligung als marktwirtschaftlicher Gegenpol zur „sozialistischen“ Mitbestimmung betrachtet, werden beide in den 70er Jahren zum Teil als untrennbare Größen betrachtet. Dabei befürchten die Arbeitnehmervertreter, beides gleichzeitig lasse sich nicht durchsetzen und die Ausdehnung des einen würde zur Einschränkung des anderen führen. Bei der Kapitalbeteiligung wird diese Konkurrenz noch größer. Auch dort sollen die Rechte des Teilhabers auf keinen Fall die betriebliche Mitbestimmung ersetzen. Ende der 90er Jahre taucht dieser Konflikt in der New Economy auf: es gibt viel Gewinnbeteiligung, aber keine gesetzlich fundierten Mitbestimmungsgremien (vgl. Financial Times Deutschland, 22.5.2000, S.8: „Mitarbeiterbeteiligung schlägt Betriebsrat“). Allerdings basiert dies nicht auf rechtlichen Grundlagen. Die Beschäftigten haben lange auf die Einrichtung von Betriebsräten verzichtet, unter anderem mit der Begründung, sie könnten ihre Interessen selber vertreten. Nach und nach setzt sich allerdings auch in dieser Branche die betrieblich organisierte Mitbestimmung durch. Gewinnbeteiligung findet sich jetzt besonders häufig in Unternehmen mit Mitbestimmungsgremien (O’Kelly 2002)(siehe Abschnitt 5.2).

Gewinnrückgängen, damit zum Rückgang der Investitionsneigung und schließlich zum Beschäftigungsrückgang.

Ausgehend von diesem Dilemma entwickelt der SVR in seinem 1972er Gutachten das Modell einer „Gewinnbeteiligung mit begrenzter Haftung der Arbeitnehmer“, mit dem die negativen Effekte einer Gewinnbeteiligung auf Preisstabilität und Wachstum ausgeschlossen werden sollen (für eine Analyse dieses Modells vgl. Althammer 1994). Diesem Modell nach sollen die Arbeitnehmer auf die Kontrahierung eines Teils ihres durch Tarifverhandlungen zu erwartenden Einkommenszuwachses verzichten und ihn unter Gewinnvorbehalt stellen. In Höhe dieses Verzichts sind die Arbeitnehmer somit am Investitionsrisiko beteiligt und erwerben so – und zwar nur so - auch Anspruch auf einen Teil des unternehmerischen Gewinns. Die Entlastung des Eigenkapitals von einem Teil der Haftung rechtfertigt eine Einkommensminderung, deren Betrag kostenniveauneutral auf die Arbeitnehmer übertragen werden kann (SVR 1972, Z 509). Wenn für die Kapitaleigner der Rückgang der Haftung dem Rückgang des erwarteten Einkommens aus Kapitalinvestitionen entspricht, bleibt der Ertragswert der Investitionen - und damit auch die Investitionsneigung – unverändert (SVR 1972, Z 506). Bei durchschnittlichem Gewinn erhalten die Arbeitnehmer nach Ende des Geschäftsjahres die Summe, auf die sie zunächst verzichtet haben. An höheren Gewinnen werden sie entsprechend beteiligt.

In seinem Gutachten von 1976 konkretisiert der SVR das Modell durch die Grundzüge eines entsprechenden Tarifvertrags mit Beispielrechnung. Neben der Vermögensbildung ist nun die Beschäftigungssicherung ausdrückliches Ziel dieser Form der Gewinnbeteiligung. Mit dem vorgestellten Modell ließe sich die Nominallohnpolitik entlasten und Beschäftigungsrisiko in Einkommensrisiko umwandeln (SVR 1976, Z 370). Im Zusammenhang mit der Diskussion um zweistufige Tarifverhandlungen verweist der SVR 1977 erneut auf sein Modell, das im Prinzip zweistufigen Verhandlungen entspräche, aber darüber hinaus den Vorzug habe, näher am Unternehmens- statt am Branchengewinn angesiedelt zu sein und somit das Interesse des einzelnen am Gewinn seines Unternehmens vergrößere (SVR 1977, Z 374).

Umsetzungsprobleme werden u.a. darin gesehen, wie Gewinn operational definiert werden soll. Deutlich höherer Widerstand wird aber von den Tarifparteien erwartet. Da sowohl Arbeitgeberverbände als auch Gewerkschaften davon ausgehen, einen für sich genommen

marktgerechten Lohn zu verhandeln, wollen die Unternehmen nicht akzeptieren, dass ein an die Höhe des Gewinns gekoppelter Betrag zusätzlich gezahlt werden soll, der in jedem Fall ihre Gewinne schmälert. Die Gewerkschaften wollen dagegen nicht auf einen Teil des marktgerechten Lohns verzichten, der im Falle der Gewinnbeteiligung darüber hinaus nicht tarifwirksam wäre (SVR 1977, Z364).

Das Modell fand – ebenso wie die zweistufigen Tarifverhandlungen - keine Umsetzung. Die Gewinnbeteiligung war aber jetzt kein rein verteilungspolitisches Instrument mehr, dass in Zeiten guter Konjunktur eingefordert wird. Über den Ansatz, durch eine Gewinnbeteiligung Lohnverzicht und damit Beschäftigungssicherung zu erwirken, wird die Gewinnbeteiligung nun auch als wirtschaftspolitisches Instrument in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit und geringen Wachstums diskutiert.

Gewinnbeteiligungssysteme haben in den 70er Jahren zwar zugenommen, sind aber trotzdem noch nicht weit verbreitet (für eine Übersicht vgl. Jungblut 1973). Ein Grund dafür könnte in der bei den Leistungslöhnen schon erwähnten gut funktionierenden betrieblichen Lohnpolitik liegen. Hohe übertarifliche Zahlungen überbrücken die Diskrepanz zwischen Tariflöhnen und Unternehmensgewinnen, eine zusätzliche Gewinnbeteiligung erübrigt sich. Die übertariflichen Zulagen haben zudem den Vorteil, dass sie nicht variieren und voll tariffähig sind, sie also für die Beschäftigten die bessere Alternative im Vergleich zu einer Gewinnbeteiligung darstellen.

Solange aber der unternehmerische Gewinn dem Unternehmer allein zugesprochen wird, gilt jede gesetzliche Regelung der Gewinnverteilung als Eingriff in die unternehmerische Freiheit. So ist es nicht erstaunlich, dass selbst in den 70er Jahren keinerlei gesetzliche Regelungen zur Gewinnbeteiligung vorliegen, wie sie z.B. in Frankreich seit den 50er Jahren existieren.

Eine Gewinnbeteiligung im engsten Sinne, d.h. die Verteilung des Unternehmensgewinns nach einem festen Schlüssel auch auf die Gruppe der Beschäftigten, ist in Deutschland bis heute eine Ausnahme. Bis heute gilt Bertelsmann, das die Gewinnbeteiligung 1970 einführt.

te, als das wohl bekannteste Beispiel.³² Häufiger finden sich ertragsabhängige Einmalzahlungen, die aber meist im Diskretionsbereich des Managements liegen.

Die 80er Jahre: Wirtschaftspolitische Zielsetzungen

In den 80er Jahren erlebt die Diskussion um Gewinnbeteiligung einen neuen Höhepunkt in Verbindung mit dem so genannten „Weitzman Plan“ (vgl. Priewe/Havighorst 1999). Ihm zufolge erfüllen eine flächendeckende Gewinnbeteiligung und die Abkehr vom Festlohnsystem die gesamtwirtschaftlichen Ziele der Vollbeschäftigung, der Vermeidung von Rezessionsphasen, der Bekämpfung von Stagflation sowie eine Humanisierung der Arbeitsbeziehungen und - über eine erhöhte Arbeitsmotivation - ein erhöhtes Produktivitätswachstum (Weitzman 1984). Bei dem Weitzman-Plan handelt es sich um ein theoretisches Modell, zu dessen Grundannahmen gehört, dass Unternehmen aufgrund monopolistischer Konkurrenz z.B. durch Produktdifferenzierung die Produktpreise setzen können. Im Falle starrer Nominallöhne besteht für die Unternehmen kein Anreiz, auf Verringerung der Nachfrage anders als mit verminderter Produktion und damit mit Entlassungen zu reagieren. Ist es dem Unternehmen aber möglich, durch Verringerung der Lohnkosten pro Arbeitnehmer die Produktpreise zu senken und damit die Nachfrage wieder zu stärken, bleibt dieser ungewollte Anpassungsprozess aus.

Die potenzielle Verringerung der Lohnkosten pro Arbeitnehmer wird durch die Kombination eines niedrigen Grundlohns mit einem relativ hohen variablen Gewinnanteil ermöglicht. Um den Absatz zu erhöhen, senkt das Unternehmen die Preise. Damit sinkt der Umsatz bzw. der Gewinn pro Beschäftigtem und damit der Gesamtlohn pro Arbeitnehmer. Somit sinken die durchschnittlichen Arbeitskosten je Arbeitnehmer bei gesteigerter Beschäftigung immer weiter, da der erfolgsabhängige Lohnbestandteil immer kleiner wird. Durch diese abnehmenden Grenzkosten der Arbeit haben die Unternehmen Interesse an der Vollbeschäftigung. Die Vollbeschäftigung wirkt nicht inflationär, da die Lohnkosten pro Arbeitnehmer sinken. Gleichzeitig wollen die Unternehmen die Arbeitnehmer halten, was zu einer Humanisierung der Arbeitsbedingungen führt. Außerdem bestehen für die Beschäftigten Lohnanreize, um produktivitätsfördernd zu arbeiten.

³²Zur Gestaltung dieser Gewinnbeteiligung vgl. den Wortlaut der entsprechenden Betriebsvereinbarung in Jungblut (1973) und Mark (2000).

Dieses theoretische Modell hat der vielfachen Kritik nicht standhalten können. Neben der rein wirtschaftswissenschaftlichen Kritik ist auch die praktische Umsetzung eher illusorisch. Zur theoretischen Kritik zählt z.B., dass dem Modell eine Güternachfragefunktion zugrunde liegt, die von der realen Geldmenge ausgeht. Senken die Unternehmen die Preise, sinkt in der Gesamtwirtschaft das Preisniveau, die reale Geldmenge steigt und die makroökonomische Güternachfrage nimmt zu. Dass eine steigende reale Geldmenge zu steigenden Konsumausgaben, sinkenden Zinsen und damit höheren Investitionen führt, ist allerdings außerhalb der keynesianischen Theorie höchst umstritten. Außerdem wird kritisiert, dass die Unternehmen nicht mit den niedrigen Grundlöhnen als Grenzkosten kalkulieren, sondern sehr wohl unter Kenntnis ihrer Gewinnerwartungen mit den zu zahlenden Gesamtlöhnen. Das Modell kann außerdem nur funktionieren, wenn es in der Gesamtwirtschaft eingeführt wird, da sonst die zwischenbetriebliche Mobilität der Arbeitskräfte zum Tragen kommt. Dass sich ein solches System flächendeckend leichter einführen lässt, als z.B. die Flexibilität der Nominallöhne über den Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt, ist jedoch nicht überzeugend. Geht man darüber hinaus von dem Zusammenhang zwischen Lohnhöhe und Produktivität aus, führt die Ausdehnung der Beschäftigung zunächst zu einer unerwünschten Produktivitätssenkung. Mitbestimmung bei der Unternehmenspolitik würde aufgrund der Insider-Lohninteressen zu den Versuchen führen, Beschäftigung zu verringern bzw. gering zu halten. Auf der anderen Seite werden besonders produktive Unternehmen durch hohe Löhne „bestraft“. Auch hier werden Anreize in die falsche Richtung gegeben. Beteiligungssysteme im Sinne des Weitzman-Plans können daher nicht als brauchbares Mittel zur Senkung der Arbeitslosigkeit angesehen werden (Priewe/Havighorst 1999).

Auch wenn sich das Modell selbst als theoretisch nicht tragfähig erwiesen hat, so hat die Debatte um den Weitzman-Plan die Diskussion um die Gewinnbeteiligung wieder belebt. Ein Ergebnis davon ist das Interesse an Gewinnbeteiligung auf Europäischer Ebene, das in dem so genannten PEPPER-Report (Uvalic 1991) mündete, der die Ausdehnung und Formen der Gewinnbeteiligung in den EU-Mitgliedsstaaten untersucht und die Aufmerksamkeit auf die verschiedenen Möglichkeiten lenkt (vgl. Abschnitt 4.2).

In Deutschland erlebte die Gewinnbeteiligungs-Diskussion Anfang der 90er Jahre einen weiteren Höhepunkt in Bezug auf die Unternehmen in Ostdeutschland. Allerdings geht es dort stärker um investive Gewinnbeteiligungen, die im nächsten Abschnitt 2.3 diskutiert

werden. Im Nachklang zur Weitzman-Diskussion ist aber vor allen Dingen das darin inhärente Postulat der Lohnflexibilisierung übrig geblieben. Unter der Prämisse, dass nach unten flexible Löhne bei Arbeitslosigkeit zu Reallohnsenkungen und dadurch zu erhöhter Arbeitskräftenachfrage führen, werden ertragsabhängige Lohnkomponenten von den Arbeitgeberverbänden vermehrt ins Gespräch gebracht. Die neuen und aktuellen Diskussionen um Gewinnbeteiligung und ertragsabhängige Vergütung werden in Kapitel 5 ausführlich dargestellt. Neben den beschäftigungspolitischen Aspekten (vgl. Lesch 2000) steht heute die personalpolitische Anreizfunktion wieder im Vordergrund (vgl. Kap. 1), wie in den Anfangszeiten der Gewinnbeteiligung.

2.3 Die Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivkapital

Die verschiedenen Formen der Beteiligung der Mitarbeiter am Produktivkapital ihres Unternehmens werden häufig in einem Atemzug mit der Erfolgs- bzw. Gewinnbeteiligung genannt. Werden die Zielsetzungen und Auswirkungen dieser Vergütungskomponenten diskutiert, wird in der Regel kaum noch zwischen den beiden Formen differenziert (Priewe/Havighorst 1999; Bertelsmann Stiftung/Prognos GmbH 1997). Die Kapitalbeteiligung wird zum Teil auch unter den Oberbegriff der Gewinnbeteiligung subsumiert. Schon Julius Lippert zitiert 1922 einen Kollegen, der „eine reinliche Begriffsscheidung zwischen der Gewinn- und der Kapitalbeteiligung“ wünscht. Selber bevorzugt er allerdings die Betonung der „gemeinsamen Zielstrebigkeit, die darin zum Ausdruck kommt, dass hier wie dort, nach vorbestimmtem Plane, die Höhe des endgültigen Arbeitsentgeltes von der Höhe des Geschäftsgewinnes in Abhängigkeit ist“ (Lippert 1922:3).

Auch heute noch sollen sowohl die Gewinn- als auch die Kapitalbeteiligung die gleichen personalpolitischen Ziele erfüllen, z.B. die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen, die Förderung des unternehmerischen Denkens und die Motivationssteigerung der Mitarbeiter. Über die Beteiligung am Produktivkapital wird der Mitarbeiter auch tatsächlich am Unternehmensgewinn beteiligt, im Falle der Belegschaftsaktie z.B. in Form der Dividende und des Kursgewinns. Darüber hinaus existiert heute eine Reihe von Programmen, bei denen sich die Gewinn- nicht mehr von der Kapitalbeteiligung trennen lässt, etwa wenn die Erträge aus einer Gewinnbeteiligung investiv in Produktivkapital angelegt werden. In die-

sem Fall ist die Erbringung der Mittel eine Form der Gewinnbeteiligung, die Anwendung der Mittel eine Beteiligung am Produktivkapital.

Meines Erachtens sprechen jedoch einige Punkte für die getrennte Untersuchung dieser beiden Lohnformen. Zum einen ist der Umfang der Kapitalbeteiligung in der Regel wesentlich geringer als der einer Ertragsbeteiligung. Zum anderen handelt es sich außerdem bei der Kapitalbeteiligung von ihrer Eigenart her um etwas deutlich anderes. Wenn bei der Gewinn- oder Ertragsbeteiligung festgestellt wurde, dass hier grundsätzlich der Arbeitnehmer als Erfolgsfaktor angesehen wird, der über seinen Lohn hinaus Anspruch auf Teilhabe am wirtschaftlichen Erfolg hat, so liegt diese Ansicht bei der Mitarbeiterkapitalbeteiligung nicht zwingend vor. In diesem Fall wird der Beschäftigte in seiner Funktion als Arbeitnehmer mit Lohn oder Gehalt entgolten, die Beteiligung am Unternehmenserfolg steht ihm aber nur aufgrund und auch nur im Rahmen seiner Existenz als Kapitalgeber zu. Dieses ist in der Regel auch mit entsprechenden Rechten verbunden, die einer Gewinnbeteiligung nicht innewohnen. Aufgrund dieser Eigenart wird die Mitarbeiterkapitalbeteiligung auch im Rahmen gewerkschaftlicher Politik und möglicher staatlicher Regulierung vollständig anders gehandhabt. In dem aktiven Eingreifen des Staats als zusätzlichem Akteur neben den Unternehmen und den Sozialpartnern, ist ein weiterer wesentlicher Unterschied zur Gewinnbeteiligung zu sehen. Die staatlichen Motive zur Förderung der Kapitalbeteiligung wechselten in den letzten fünfzig Jahren mehrfach und wichen in unterschiedlichem Maße von den oben genannten unternehmerischen Zielsetzungen ab.

Diese Arbeit betrachtet die Mitarbeiterkapitalbeteiligung als Form der variablen Vergütung und damit überwiegend aus der unternehmerischen Perspektive. Die Entwicklung betrieblicher Kapitalbeteiligung ist in ihrer Entstehungsgeschichte aber nicht unabhängig von der staatlichen Vermögensbildungspolitik zu sehen. Auch wenn die Beteiligung der Mitarbeiter am Produktivkapital ganz unabhängig von den Regelungen im Vermögensbildungsgesetz gestaltet werden kann, zeigt die unternehmerische Praxis, dass die Unternehmen sich weitestgehend an eben diesen Möglichkeiten orientieren und der Staat hier bedeutende Anreize setzen kann, um die Mitarbeiterbeteiligung am Produktivkapital zu fördern. Dies bedeutet gleichzeitig, dass das Bild, das sich heute in Bezug auf die Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivkapital „ihres“ Unternehmens zeigt, in starkem Maße dadurch beeinflusst wurde, inwiefern die Vermögenspolitik die Beteiligung am Produktivkapital gefördert hat

oder eben gerade nicht. Die staatliche Vermögensbildungspolitik - die auch andere Vermögen als das am Produktivkapital umfasst – musste sich dabei von Anfang an mit der traditionellen gewerkschaftlichen Forderung nach überbetrieblicher Beteiligung am Produktivkapital (zur Aufhebung der Konzentration des Produktivkapitals) auseinandersetzen. Die Entwicklung der betrieblichen Kapitalbeteiligung wird daher im Kontext staatlicher Vermögensbildungspolitik und der gewerkschaftlichen Forderung nach Beteiligung am Produktivkapital untersucht, ohne dabei diese beiden flankierenden Einflussfaktoren in ihrer ganzen Breite und mit allen Facetten darstellen zu können.

2.3.1 Die Anfänge der Kapitalbeteiligung in Deutschland

Die Geschichte der Kapitalbeteiligung reicht nicht ganz so weit zurück wie die der Gewinnbeteiligung. Die ersten Belegschaftsaktien im deutschsprachigen Raum wurden Ende des 19. Jahrhundert ausgegeben, erstmalig 1867 bei der Messingfabrik Borchert in Berlin (Gaugler 1999:106; Brenk-Keller 1997:139). Im Zuge der Sozialisierungsdebatte gab es nach dem ersten Weltkrieg einen kleinen Aufschwung der Kapitalbeteiligung, angeführt von namhaften Unternehmen wie der Rheinisch-Westfälischen Elektrizitätswerke AG und 1922 bei der Friedrich Krupp AG (Brenk-Keller 1997: 143).

Obwohl die Beteiligung der Mitarbeiter am Kapital nicht zwingend an die Rechtsform der Aktiengesellschaft gebunden, sondern die Bindung an das Unternehmen auch über Fremdkapital möglich ist³³, gewinnt sie erst mit Zunahme der Aktiengesellschaften an Popularität. Daher beginnt die Geschichte der Mitarbeiterkapitalbeteiligung im Grunde erst nach dem Zweiten Weltkrieg. Die Siemens AG zum Beispiel verzeichnete 1953 bereits 25.000 Belegschaftsaktionäre, die insgesamt 2,1 Prozent des Grundkapitals hielten (Brenk-Keller 1997:145). Darüber hinaus werden vereinzelt sehr weitreichende Formen des „Mitunternehmertums“ praktiziert, wie z.B. in dem Textilunternehmen Spindler, das die Beschäftigten bereits 1951 zu Miteigentümern macht, die am Ertrag und Kapital beteiligt werden und Mitentscheidungsbefugnisse mittels eines Wirtschaftsausschusses erhalten. Konzepte der betrieblichen Partnerschaft weit über die Beteiligung am Produktivkapital hinaus erwach-

³³ Neben der Belegschaftsaktie gibt es bei der Mittelverwendung noch GmbH-Anteile, Genussrechte, die stille Beteiligung oder das Mitarbeiterdarlehen als Option für eine Kapitalbeteiligung. Auch die Mittelherkunft kann unterschiedlich sein. Eine Beschreibung der vielen Optionen findet sich u.a. in Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (2000) oder Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie

sen, auf die hier jedoch nicht näher eingegangen werden soll (vgl. Brenk-Keller 1997, Gaugler 1999).

Auch in den 60er Jahren gab es die vereinzelte Einführung von Beteiligungsmodellen. Bekannte Vertreter waren Philip Rosenthal und Elmar Pieroth (Brenk-Keller 1997: 245). Den ersten nennenswerten Durchbruch erlangte die Mitarbeiterkapitalbeteiligung allerdings erst in den 70er Jahren. Dem war eine Vielzahl unterschiedlicher Initiativen zur Umverteilung des Produktivkapitals vorausgegangen.

2.3.2 Kapitalbeteiligung als Vermögenspolitik

Nach dem zweiten Weltkrieg wurden, unter dem Eindruck des Verlustes von Geld- und des weitgehenden Bestands von Produktivvermögen, verschiedene Initiativen zur Beteiligung breiterer Bevölkerungsschichten am Produktivkapital gestartet. Als eine der ersten gilt der so genannte „Häussler-Plan“ von 1954. Er sah vor, einen Teil zukünftiger Lohnerhöhungen als Investition in eine Investment-Treuhandgesellschaft zu leisten, um die Investitionstätigkeit im Unternehmenssektor anzuregen. Der viel diskutierte Plan gelangte jedoch nie zur Umsetzung.³⁴

Die Ausgabe von „Volksaktien“ bei der Privatisierung der Preussag AG (1959), der VW AG (1961) und später der VEBA AG (1965) trug dagegen zur Popularität von Aktien bei (Vosfeldt 1972b:100). Doch das erste Vermögensbildungsgesetz von 1961³⁵ gab, mit Blick auf den Vermögensaufbau, ein Signal in eine andere Richtung. Vermögenswirksame Leistungen bis zur Höhe von 312 DM wurden lohnsteuer- und sozialabgabenfrei eingeführt, jedoch strikt auf freiwilliger Basis und nur für Sparpläne, nicht für Aktien. Dies kann zumindest als Absage auf die vieldiskutierten Investivlohnpläne nach dem Häussler-Plan gewertet werden, die unter dem Gesichtspunkt des „Zwangssparens“ keine Mehrheit gefunden hatten.

des Landes Nordrhein-Westfalen (2001).

³⁴ Einzelheiten dieses Plans finden sich in Vosfeldt (1972a) und in Pulte (1973). Pulte stellt eine ausgezeichnete Zusammenstellung wichtiger Dokumente zum Thema Vermögenspolitik dar, die sowohl Stellungnahmen von Parteien und Gewerkschaften sowie die Gesetzesentwürfe und Initiativen umfasst.

³⁵ Zu Einzelheiten s. Vosfeldt 1972b, S. 114.

Eine ähnliche Entwicklung nahm auch der „Leber³⁶-Plan“, der dem ersten vermögenswirksamen Tarifvertrag zu Grunde lag. Dem ursprünglichen Plan zu Folge sollten 1,5 Prozent der Lohnsumme jährlich zur Vermögensbildung der Arbeitnehmer in einen Branchenfonds eingebracht werden. Die Arbeitgeber stimmten jedoch der ersten tarifvertraglichen Investivlohnregelung im Bausektor 1965 erst zu, als die Idee des Branchenfonds gestrichen und statt dessen jedem Arbeitnehmer direkt 9 Pfennig pro Arbeitsstunde zur Anlage nach eigener Entscheidung gezahlt wurden (Andersen 2002). Dennoch war es ein Vorgriff auf das 2. Vermögensbildungsgesetz von 1965, das auch tarifvertragliche Vereinbarungen über vermögenswirksame Leistungen erlaubt (Vosfeldt 1972b: 117).

Neuer Schwung war nach einer Untersuchung von Krelle Ende der 60er Jahre in die Debatte über die Beteiligung am Produktivkapital gekommen. Ihr zu Folge hielten nur 1,7 Prozent der Bevölkerung rund 70 Prozent des Produktivkapitals (vgl. Priewe 2001: 110). Das 1. und auch das 2. Vermögensbildungsgesetz hatten an dieser Verteilung nichts geändert. Die Gesetze unterstützten die Sparförderung, aber nicht die Beteiligung am Produktivkapital (Welzmüller 2002). Eine erste Reaktion stellt der „Burgbacher Plan“ von 1969 dar, dem ein Gesetzentwurf der CDU zur Einführung eines gesetzlichen Beteiligungslohns folgt. 20 DM pro Monat und eine Vermögensbildungszulage vom Staat werden gefordert. Die Regierung erhöht im 3. Vermögensbildungsgesetz den begünstigten Anlagebetrag auf 624 DM und ersetzt den bislang geltenden Steuererlass durch eine Arbeitnehmersparzulage, die an Einkommensgrenzen gekoppelt ist. Gefördert werden weiterhin Sparmaßnahmen, keine Kapitalbeteiligung.

Nun positionieren sich die Parteien und Verbände deutlicher. Der DGB fordert 1972 in seinen „Thesen zur Vermögensbildung“ von Großunternehmen die Abführung von Beteiligungswerten oder Barmitteln an zentrale Fonds. Auch wenn dieses kein Mittel zur individuellen Einkommensverbesserung sei, so könne es als Instrument „antikapitalistischer Gegenmacht“ und zur teilweisen Vergesellschaftung der Produktionsmittel dienen.³⁷ Eine ähnliche Forderung formulieren SPD und FDP in ihrem Gesetzentwurf zum Vermögensbildungsgesetz: ab einer bestimmten Gewinnhöhe werden von den Unternehmen Vermögens-

³⁶ Benannt nach Georg Leber, dem 1. Vorsitzenden der IG Bau-Steine-Erden von 1957 bis 1966.

³⁷ Die IG Metall schloss sich dieser Position nicht an. Sie wollte das Ziel einer gerechteren Einkommensverteilung über die Lohnpolitik und Steuerreformen erreichen, die wirtschaftliche Demokratisierung über qualifizierte Mitbestimmung (Welzmüller 2002).

beteiligungsabgaben verlangt. Diese sollen in Fonds von Arbeitnehmervertretern und Repräsentanten des öffentlichen Interesses verwaltet werden.

Die CDU kritisiert diesen Vorschlag: das Aufkommen sei zu gering, insbesondere expansive Wirtschaftszweige würden zu stark belastet, die Unternehmensgewinne seien zu unterschiedlich und einem Teil der Unternehmen die gesetzliche Abgabe nicht zumutbar. Zudem könne die Einschaltung eines zentralen Fonds zu Verschiebungen der wirtschaftlichen Machtpositionen führen. Stattdessen wünschen sie ein individuelles zusätzliches Einkommen, als Beteiligungslohn oder als investive Gewinnbeteiligung, und stellen 1975 einen Initiativantrag zur Förderung der freiwilligen Gewinn- und Kapitalbeteiligung. Auch die FDP verwirft schließlich ihre überbetrieblichen Forderungen und schließt sich der Aufforderung an die Sozialpartner an, vermögenswirksame Tarifverträge über Beteiligungen am betrieblichen Produktivvermögen abzuschließen.

Die Haltung der Gewerkschaften ist gespalten. Während die IG Metall lange an der Verge-sellschaftung der Produktionsmittel an Stelle der Individualisierung des Produktivvermö-gens festhält, reduziert der DGB seine Vorstellungen auf überbetriebliche Vermögensfonds auf Branchenebene. Die IG Bau Steine Erden spricht sich für einen Tarifvertrag mit be-triebsbezogener Beteiligung am Produktivvermögen aus.

Wie bei der Gewinnbeteiligung gibt es auch bei der Vermögensbildung von den Gewerk-schaften die Befürchtung, dass die Forderungen nach weitgehender Mitbestimmung durch vermögenspolitische Zugeständnisse unterlaufen werden könnten. Besonderes Interesse an einer Regelung von Investivlöhnen hegen die Gewerkschaften auch deshalb für lange Zeit nicht, weil sie Barlöhne den „Sparlöhnen“ vorziehen. Ein Investivlohn würde bei schlechter wirtschaftlicher Lage beinahe zwangsläufig auf Kosten der Einkommen gehen.

Ende der 70er Jahre sind die Ansichten klarer formuliert und polarisiert. Die Gewerkschaf-ten favorisieren überbetriebliche und tarifvertragliche Regelungen der Vermögensbildung und verneinen betriebliche Investivlohnmodelle sowie staatliche Sparförderung, wenn sie auf Kosten tariflicher Regelungen geht.

Die Gründe für die überbetriebliche und tariflich verbindliche Beteiligung der Beschäftig-ten am Produktivkapital und gegen die betriebliche Beteiligung sind folgende: Die betrieb-liche Beteiligung bedeutet für die Arbeitnehmer ein doppeltes Risiko: Bei Konkurs bzw.

Insolvenz des Unternehmens verlöre der betroffene Arbeitnehmer gleichzeitig sowohl seinen Arbeitsplatz als auch seine Vermögensbeteiligung. Dieses Risiko wird bei einer überbetrieblichen Beteiligung vermieden. Außerdem werden weiterhin die Spaltung der Arbeitnehmerschaft in Kapitalbesitzer und Nichtkapitalbesitzer und die damit verbundenen Interessenunterschiede zwischen ihnen befürchtet. Die Arbeitnehmer teilen sich auch in die zwei Gruppen von Beschäftigten ertragsschwacher und ertragsstarker Unternehmen. Aber auch die „Doppelnatur“ des Beschäftigten selbst als Arbeitnehmer und Teilhaber könnte die gewerkschaftlichen Handlungsmöglichkeiten beeinträchtigen. Hinzu kommt, dass bei der Beteiligung am eigenen Unternehmen die Mehrzahl der Beschäftigten in Deutschland von dieser Möglichkeit ausgeschlossen wird. Kleine und mittelständische Unternehmer wehren sich meist, eine Kapitalbeteiligung einzuführen oder sie ist schlichtweg nicht praktikabel.

Für die tarifvertraglich verbindliche Regelung spricht von Seiten der Gewerkschaften, dass nur auf diese Art und Weise Kapital in ausreichendem Umfang angelegt würde.

Die Arbeitgeber und die CDU treten für betriebliche Beteiligungen und damit gegen überbetriebliche Verwendungsformen ein und halten an der Freiwilligkeit tariflicher Regelungen fest. Unternehmen und Arbeitnehmer sollen selbst entscheiden, ob ein solches Angebot unterbreitet bzw. angenommen wird. Die Individualität der Vermögensbildung soll gewahrt bleiben. Außerdem dürfen die Tarifpartner zwar über die Aufbringung vermögenswirksamer Leistungen verhandeln, nicht jedoch über die Verwendung dieser Mittel. Daher wird das tarifliche Sparen in übertariflichen Fonds abgelehnt. Darüber hinaus befürchten die Arbeitgeber „Steigbügelhalter für eine vom Gewerkschaftsinteresse dominierte Investitionslenkung“ zu werden, denn mit der Verwaltung von Fondsmitteln erhalten die gewerkschaftlichen Arbeitnehmervertreter de facto ein Mitspracherecht bei unternehmerischen Entscheidungen in den beteiligten Unternehmen (vgl. Andersen 2002, Deutscher Gewerkschaftsbund, Bundesvorstand, 1998).

2.3.3 Die 80er und der Beginn der 90er Jahre: wirtschaftspolitische Zielsetzungen

In den 80er Jahren tritt die Zielsetzung der individuellen Vermögenspolitik in den Hintergrund. Die „Stützung des marktwirtschaftlichen Systems“ oder die „Überwindung des Klassenkampf-Denkens“ aus der Gründungsphase werden schon lange nicht mehr angeführt. Dafür treten die Förderung der Leistungsbereitschaft und vor allen Dingen wirt-

schaftspolitische Motive in den Vordergrund. In seinem Jahresgutachten 1981/82 fordert der Sachverständigenrat die Tarifpartner zu einer Vermögenspolitik auf, mit der der Kapitalstock der Unternehmen erhöht werden kann. Dadurch könnten mehr Investitionen getätigt und damit die Beschäftigtenzahl erhöht werden.³⁸ Vermögenspolitik dient als Maßnahme des Wirtschaftswachstums und der Beschäftigungspolitik.

1984 tritt das 4. Vermögensbildungsgesetz in Kraft. Im Dezember 1983 wurde es von der CDU/FDP-Koalition verabschiedet und bildet zusammen mit dem in das Einkommenssteuergesetz (EStG) eingefügten §19a EStG das 1. Vermögensbeteiligungsgesetz. Die Verbindung zwischen der Vermögenspolitik und der Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist nun hergestellt. Der Grundstein für eine Beteiligung am Produktivkapital ist gelegt. Das neue Gesetz kann als Umfunktionierung der Vermögensbildung zu einer Förderung der freiwillig eingeführten Mitarbeiterbeteiligung der Unternehmen interpretiert werden. Die traditionelle Förderung der Geldvermögensbildung wird nicht mehr ausgebaut, aber von nun an fördert der Staat die Beteiligung von Arbeitnehmern am Produktivvermögen. Anlageformen, die die Beteiligung am arbeitgebenden oder fremden Unternehmen ermöglichen, werden in die Förderung aufgenommen. Die Förderhöchstgrenze wird auf 936 DM erhöht, allerdings nur, wenn mindestens die Differenz zur vorherigen Förderhöchstgrenze von 624 DM in Beteiligungswerten angelegt wird. Analog zum Bausparen gibt es eine Sparzulage in Höhe von 23 Prozent. Zusätzlich ist ein geldwerter Vorteil von 300 DM bei Unternehmenszuwendungen zur Kapitalbeteiligung – also der innerbetrieblichen Beteiligung – gemäß § 19a EStG steuer- und sozialabgabenfrei. Voraussetzung für letztere ist eine sechsjährige Sperrfrist.

Die Gewerkschaften treten weiterhin für überbetriebliche Beteiligungsformen durch die Tarifvertragsparteien (Tariffonds) ein. Von ihrem Modell der gesetzlich verankerten überbetrieblichen Vermögensbeteiligung rücken sie vorerst ab, da sie prinzipiell dem Investivlohngedanken entsprechen und in wirtschaftlich schlechten Zeiten in Konkurrenz zu Barlohnerhöhungen geraten, die die Gewerkschaften vorziehen. In ihrem Anliegen werden sie

³⁸ Vgl. Sachverständigenrat (1981), S.176, Ziffer 416: „Vermögenspolitische Maßnahmen, zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern vereinbart, könnten den notwendigen Konsens herbeiführen und sichern helfen. Nicht zuletzt der hohe Bedarf an Investitionen für die Schaffung neuer Arbeitsplätze sollte es im Interesse beider Seiten möglich machen, zu einer Einigung zu finden. Den Unternehmen würde eine Beteiligung der Arbeitnehmer an der Kapitalbildung das Investieren leichter machen, und den Arbeitnehmern könnte eine Beteiligung an den Unternehmenserträgen viel von der Sorge nehmen, bei der Einkommensverteilung ins Hintertreffen zu geraten, wenn sie bei den Lohnabschlüssen mehr als kleine Schritte zur Verbesserung der Ertragslage zulassen“.

von der SPD unterstützt, die 1986 dazu auffordert, einen Gesetzentwurf zu Arbeitnehmerbeteiligungsgesellschaften vorzulegen. Diese Versuche schlugen allerdings fehl, ebenso wie spätere Modelle, wie sie 1992 die IG Chemie, Papier, Keramik und die IG Bau Steine Erden vorschlugen³⁹ oder zuletzt zur Finanzierung der „Rente mit 60“ in der Diskussion waren. Die individuelle Förderung der Beteiligung am Produktivkapital wird weiter ausgebaut. Im Rahmen des 2. Vermögensbeteiligungsgesetzes bzw. des 5. Vermögensbildungsgesetzes von 1987 werden Kapitalanlagegesellschaften und Kapitalbeteiligungsgesellschaften in die staatliche Förderung aufgenommen. Durch die Erweiterung des Anlagekatalogs um Beteiligungs-Sondervermögen und GmbH-Anteile sind vermögenswirksame Anlagen auch in nicht börsennotierten Unternehmen möglich. Die Förderung durch §19 a EStG wird auf einen Steuerfreibetrag von 500 DM angehoben. Im Zuge der Steuerreform wird 1990 die Spargulage für alle anderen Anlagen als in Beteiligungswerten gestrichen. Für letztere wird sie auf 20 Prozent ermäßigt. 1994 werden die Förderung auf 10 Prozent und der Steuerfreibetrag wieder auf 300 DM gekürzt.

Diese Anreize sind offensichtlich zu gering, um eine breite Beteiligung der Bevölkerung am Produktivkapital zu erreichen. Zwischen 1992 und 1996 sank die Zahl der Belegschaftsaktionäre in Deutschland um etwa 13 Prozent, während Aktienanlagen in der Bevölkerung insgesamt an Popularität gewannen (Heigl/Scholand 1999: 28).

Investivlöhne werden auch im Zuge der Frage, wie die Probleme der wirtschaftlichen Entwicklung in den neuen Bundesländern gelöst werden sollen, wieder populär (Gerlach/Hübler 1994: 366). Zum Argument des Ausbaus des Kapitalstocks treten zunehmend die bereits genannten personalpolitischen Beweggründe der Motivations- und Leistungssteigerung. Diese Argumentation wird zunehmend durch Untersuchungen bestärkt, die Beteiligungsunternehmen eine bessere Performanz bescheinigen (vgl. zum Beispiel Gerlach/Hübler 1994; OECD 1995; Jones/Kato 1995).⁴⁰ Aber auch die mögliche Lohnflexibili-

³⁹ Dabei sehen diese Tariffondsmodelle eine paritätische Besetzung der Aufsichtsgremien, eine staatliche Bankenaufsicht, eine Quotenregelung (nicht mehr als 5% eines Unternehmens) sowie professionelles Management mit Renditezielen vor. Investitionslenkungsansprüche werden verneint, die Gefahr eines zu großen Einflusses der Arbeitnehmervertreter auf der Kapitalseite scheint ausgeräumt. Den Gewerkschaften geht es aber um die staatliche Förderung von Beteiligungen an ihren Fonds. Könnte nicht tariflich vereinbart werden, dass die vermögenswirksamen Leistungen in diese Fonds fließen, sehen die Gewerkschaften wenig Aussichten auf umfangreiche Beteiligung. Eine Festlegung auf diese Anlageform widerspricht allerdings der Wahlfreiheit der Geldanlage bzw. dem Verbot der Lohnverwendungsabrede (vgl. Fußnote 135).

⁴⁰ Conte und Svejnar (1990) fassen 14 überwiegend amerikanische Studien zum Zusammenhang von Kapitalbeteiligung und Produktivität zusammen und kommen dagegen zu dem Schluss, dass die Ergebnisse zu unter-

sierung wird, wie bei der Gewinnbeteiligung, als beschäftigungspolitisches Instrument ins Feld geführt. Hier müssen besonders die Vorschläge von Sinn hervorgehoben werden, nach denen nach einer allgemeinen Lohnsenkung eine Lohndifferenzierung zwischen der Kernbelegschaft mit Kapitalbeteiligung und neuen Beschäftigten ohne entsprechende Beteiligung zu mehr Beschäftigung führen soll (Sinn 1997). Allerdings beinhaltet dieser Vorschlag eine langfristige und offen nachvollziehbare Diskriminierung zwischen Insidern und Outsidern und wirkt daher wenig durchsetzungsfähig.

Mit diesem Wandel in der Zielsetzung wird die Kapitalbeteiligung auch politisch wieder stärker gefördert. Der damalige Bundespräsident Roman Herzog fordert 1996 eine Initiative für die Beteiligung aller Arbeitnehmer am Ertrag, Erfolg und Vermögen ihres Unternehmens. Die jahrzehntelange zum Teil wechselseitige Blockade der Tarifpartner sollte unter dem Druck des weltweiten Wettbewerbs aufgegeben und überwunden werden (Andersen 2002). In der Haltung der Gewerkschaften setzt nun ein Wandel ein, der in Abschnitt 5.1.4 ausführlich beschrieben wird.

2.3.4 Verbreitung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung in Deutschland

Ob sich die Verteilung des Produktivkapitals nach Einsatz der staatlichen Unterstützung wesentlich verbessert hat, ist zu bezweifeln.⁴¹ Allerdings ist davon auszugehen, dass die Zahl der Unternehmen, die ihre Beschäftigten am Unternehmenskapital beteiligen, über die Jahre zugenommen hat. Hier ist es schwierig, gutes Zahlenmaterial zu finden. Offizielle Statistiken gibt es nicht, zum Teil werden Unternehmen mit Erfolgs- und/oder Kapitalbeteiligung unter dem Begriff des „Beteiligungsunternehmens“ zusammengefasst. Für die früheren Jahre kann man nur auf die Erhebungen von Guski und Schneider (Guski/Schneider 1977, Guski/Schneider 1986) zurückgreifen. Spätere Zahlen liefert die Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. (AGP). Sie ist eine Einrichtung zur Förderung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung, ihr Zahlenmaterial muss daher mit Vorsicht betrachtet werden

schiedlich sind, um einen eindeutig positiven Zusammenhang zu konstatieren. Auch Harde/Grünzinger (1993) sind nach der Durchsicht einiger Studien eher skeptisch in Bezug auf positive Produktivitätseffekte durch Beteiligungssysteme. Für eine Übersicht verschiedener Studien vgl. auch OECD (1995), Lesch (2000), Cox (2000).

⁴¹ Das Ausmaß finanzieller Beteiligung von Beschäftigten an Unternehmen wird nicht statistisch erhoben. Schätzungen Ende der 90er Jahre ergaben, dass rund 3% der Haushalte gut 80% des Produktivvermögens auf sich vereinen (Deutscher Gewerkschaftsbund, Bundesvorstand, 1998).

(vgl. Lotzkat 2001, Priewe 2001). Das IAB liefert Schätzungen anhand des Sozioökonomischen Panels. Diese Daten ergeben gemeinsam folgendes Bild:

Tab. 2: Anzahl der Unternehmen mit Mitarbeiterkapitalbeteiligung

Jahr	Anzahl der Unternehmen
1976	770
1983	980
1987	1364
1995	2350
1999	2700

Quelle: Guski/Schneider (1986), Priewe (2001), S. 113

Selbst wenn man berücksichtigt, dass der Zuwachs in den 90er Jahren zu großen Teilen auf die Deutsche Einheit zurückzuführen ist, lässt sich eine stetige Zunahme nicht verleugnen. Besonders auffällig ist der starke Anstieg zwischen 1983 und 1987, der sich zu großen Teilen auf die Einführung des Vermögensbeteiligungsgesetzes 1984 zurückführen lässt.

Die eigene Erhebung im Rahmen dieser Arbeit (Kapitel 3) zeigt zudem, wie genau die Firmen zu Beginn ihre Beteiligungsprogramme an den Möglichkeiten staatlicher Förderung ausrichten. Die gesetzlichen Fördermöglichkeiten werden von Großunternehmen weitgehend ausgeschöpft.

2.4 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Leistungslöhne

Aus der Entwicklung der Leistungsentlohnung lassen sich folgende, für die weitere Arbeit relevante, Schlüsse ziehen. Auf die Entgeltsysteme wirken parallel mehrere Einflussfaktoren, insbesondere ökonomische, die die Kräftebalance zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern beeinflussen, aber auch technische und soziale Faktoren. Auslöser einer Veränderung der Lohnsysteme sind häufig (wenn auch nicht grundsätzlich) technologische Veränderungen bzw. der Wandel in der Arbeitsorganisation und der Produktionsweise. Dieser Wandel bestimmt jedoch nicht allein, in welche Richtung sich die Lohnsysteme entwickeln. Neue Vergütungssysteme konnten meist durchgesetzt werden, wenn mit ihnen entweder

mehr Geld und mehr Mitbestimmung für die Beschäftigten einhergingen oder wenn sie in einer Rezessionsphase bei einer Schwächung der Arbeitnehmervertretungen durchgesetzt werden konnten. Entgeltsysteme sind immer das Resultat von Verhandlungen.

Arbeitgeber verfolgen von Beginn an zwei Präferenzen in Bezug auf Entgeltsysteme: sie möchten möglichst hohe Lohnanreize setzen und die Kontrolle über die Lohnkosten möglichst selbst ausüben (Eckardstein 1995). Diese Präferenzen konfliktieren zeitweilig miteinander, denn wie gezeigt werden konnte, führte die Einrichtung von Leistungslöhnen zur Kontrolle der Leistungslöhne durch die Arbeitnehmer und deren Vertretungen. Die Beschäftigten konnten die den Leistungslöhnen zu Grunde liegenden Leistungsstandards „manipulieren“, die Arbeitnehmervertretungen hohe Leistungslohnsätze durchsetzen. Der Lohnanreiz wurde jedoch vorerst nicht aufgegeben. Im Gegenteil, er wurde auf immer weitere Beschäftigtengruppen ausgedehnt. Es entwickelten sich kontinuierlich neue Leistungslohnformen, die neben den alten Formen ihren Platz einnehmen.

Die Aushandlung des Verhältnisses von Lohn und Leistung ist Konflikt beladen, da Arbeitgeber und Arbeitnehmer ihrem Gegenüber unterstellen, die jeweiligen Opportunitätsspielräume auszunutzen. Der Arbeitgeber befürchtet Leistungszurückhaltung der Arbeitnehmer und der Arbeitnehmer Lohnzurückhaltung des Arbeitgebers. Während sich Leistungslöhne in Form des Akkordlohns zunächst dadurch etablieren konnten, dass die Leistungs politik nicht in den Betrieben stattfand, sondern dort nur die Anwendung eines mechanisierten rechnerischen Lohn-Leistungs-Verhältnisses überwacht wurde, wurde die Leistungs politik nach und nach mit den neuen Leistungslohnformen der Prämienentlohnung und der Leistungsbeurteilung wieder zu einer Regelungsaufgabe in den Betrieben (vgl. Menz 2000). Für jede weitere Kompetenzverlagerung der Leistungs politik in die Betriebe wurde jedoch gleichzeitig die Kontrolle über die Lohnkosten durch die Geschäftsführung erhöht, so dass die neuen Kompetenzen gleichzeitig die Einflussmöglichkeiten der Arbeitnehmer und ihrer Vertretungen auf die Leistungslohnentwicklung verringerten. Die Bezugsgröße der Leistungsentlohnung wandelt sich von der absoluten Leistung zur Leistungsintensität und dann zur relativen Leistung. Die Anreizfunktion bleibt bestehen, während die Kontrolle über die Lohnkosten durch die Unternehmensführung zunimmt.

Es ist jedoch nie ganz gelungen, die Nutzung von Leistungslöhnen zur betrieblichen Lohnpolitik durch die Betriebsräte zu verhindern (vgl. auch Janes/Prammer 1995: 46). Die

Durchsetzung von Leistungsvorgaben bei konstanten Lohnkosten ist nur im Zeitlohn möglich. Auf Leistungslöhne und Leistungsanreize kann verzichtet werden, wenn durch die Technologie das Leistungspensum weitestgehend vorgegeben ist oder wenn Leistungsanreize auf andere Art und Weise gesetzt werden können. Bei dieser „Flucht in den Zeitlohn“ versuchen die Gewerkschaften allerdings, auch hier - analog zur Mitbestimmung bei Leistungslöhnen - Mitspracherechte bei der Leistungs politik und damit zum Beispiel bei der Personalbemessung durchzusetzen, jedoch erfolglos. Aufgrund technologischer Veränderungen, der Lohnauftriebstendenzen durch Leistungslöhne und der Priorität anderer tarifpolitischer Aufgaben, stagnierte die Entwicklung von Leistungslöhnen in den 80er Jahren schließlich.

Das Verhältnis von tariflicher und betrieblicher Lohnfindung war über den Beobachtungszeitraum meist relativ unproblematisch, da die Tarifpolitik Spielraum für die betriebliche Lohnfindung ließ (vgl. Bahn Müller et al. 1999 für einen Überblick über betriebliche Lohnpolitik). Mit der Zeit setzen sich im Leistungslohnbereich dabei Systeme durch, die immer schwieriger tarifvertraglich zu regulieren sind. Leistungsziele und Leistungskriterien werden unternehmensspezifisch ausgewählt. Die Gewerkschaften müssen sich in den Tarifverträgen auf Volumina und Kriterienkataloge beschränken, wenn sie diese Entwicklung tariflich flankieren wollen. Die betriebliche Regelung der Leistungsentgelte und Leistungsbedingungen entwickelt sich immer weiter weg von den traditionellen tarifvertraglichen Regelungen (Lang 1990: 116). Die tariflichen Regelungen können nicht mithalten. Neuregelungen, die an die aktuellen Entwicklungen angepasst sind, bleiben aus. Das bringt den Tarifverträgen vielfach den Vorwurf ein, bis heute noch die tayloristische Arbeitswelt widerzuspiegeln und obsolet geworden zu sein. Es legitimiert gleichzeitig in gewisser Weise betrieblichen Wildwuchs. Mit der Verlagerung von der kollektiven Verhandlungsebene hinunter auf die betriebliche Ebene werden auch die Verhandlungspartner potenziell immer schwächer.

Der Prozess lässt sich also bis in die 90er Jahre hinein als Prozess der Dezentralisierung beschreiben, der durch abnehmende Regelungstiefe kollektiver Vereinbarungen gekennzeichnet ist. Der zwischenzeitlich konstatierte Trend zu invariablen Löhnen hat sich nicht bewahrheitet. Am Ende des Beobachtungszeitraums Mitte der 90er Jahre hat sich zwar das Thema Leistungslöhne von der tarifpolitischen Agenda der IG Metall - in anderen Sektoren

wurde es kaum kontrovers diskutiert - weitestgehend verabschiedet. In den Unternehmen – vorrangig der Metallindustrie - wird es aufgrund individueller und neuer Formen der Arbeitsorganisation jedoch erneut aufgegriffen (Arbeitgeberverband Gesamtmetall 1995).

Gewinnbeteiligung

Das Instrument der Ertragsbeteiligung diente zunächst auch als Leistungsanreiz, größtenteils als Ersatz für Leistungslöhne, wo sich diese noch nicht etabliert hatten. Die Ertragsbeteiligung konnte sich aber nie umfassend durchsetzen. Ein möglicher Grund könnte in der mangelnden Unterstützung des Gewinnbeteiligungsgedankens durch die Gewerkschaften liegen. Betriebliche Lohnpolitik tangiert und beschränkt tarifliche Lohnpolitik und schwächt die Gewerkschaften aus ihrer Sicht, da sie die Arbeitnehmer entsolidarisiert und ihre Streikbereitschaft für kollektive Verhandlungen senkt. Hier liegt ein deutlicher Mikro-Makro-Konflikt zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften vor. Aber auch Betriebsräte ziehen fixe tarifwirksame übertarifliche Leistungen den flexiblen vor. Angesichts der Möglichkeit der betrieblichen Lohnpolitik und hoher übertariflicher Leistungen besteht demnach wenig Interesse an einer vertraglich fixierten Gewinnbeteiligung. Diese Entwicklung lässt vermuten, dass ertragsabhängige Komponenten für die betriebliche Lohnpolitik interessanter werden, wenn der übertarifliche Spielraum abnimmt.

Die heute mit einer Gewinnbeteiligung verfolgten Ziele waren schon in den 50er Jahren mit ihr verbunden. In den 80er Jahren schiebt sich die Zielsetzung der Beschäftigungspolitik in den Vordergrund. Das Instrument der Gewinnbeteiligung erhält große Aufmerksamkeit, eine staatliche Förderung setzt jedoch nicht ein. Das Schattendasein der Gewinnbeteiligung über einen so langen Zeitraum hinweg, obwohl alle Vorzüge schon seit den 50er Jahren diskutiert werden, lässt darauf schließen, dass es starker exogener Einflüsse bedarf, um dieses Instrument zu etablieren.

Kapitalbeteiligung

Die Kapitalbeteiligung unterliegt einem ähnlichen Wandel in den Zielsetzungen wie die Ertragsbeteiligung. Die Gewerkschaften lehnen betriebliche Beteiligungssysteme bis Mitte der 90er Jahre grundlegend ab, da sie die Entsolidarisierung der Beschäftigten zwischen

Unternehmen mit und ohne Kapitalbeteiligung und zwischen erfolgreichen und schwächeren Unternehmen befürchten sowie die „Spaltung“ des „Kollegen Kapitalisten“ in den abhängig Beschäftigten und gleichzeitigen Anteilseigner. Das doppelte Risiko im Falle des Unternehmenskonkurs, bei dem Arbeitsplatz und Vermögen gleichzeitig verloren gehen, wird als weiteres Argument gegen Kapitalbeteiligung angeführt. Bei der Förderung einer spürbaren Ausweitung der Beteiligung der Bevölkerung am Produktivkapital kommt den Gewerkschaften aber eine wesentliche Rolle zu, da sie die Mittel zur Kapitalbeteiligung kollektiv aushandeln könnten. Statt durch die Gewerkschaften erhält die Kapitalbeteiligung Mitte der 80er Jahre jedoch staatliche Unterstützung durch die finanzielle Förderung von Anlagen in Produktivkapital, die zu einer deutlichen Zunahme von Belegschaftsaktionären führt. Anfang der 90er Jahre hat diese Förderung jedoch zunächst erst wieder abgenommen, bevor die Diskussion um ihren Ausbau im Zuge von beschäftigungspolitischen Zielsetzungen wieder aufgegriffen wird.

Für das Ende der 90er Jahre wird im weiteren Verlauf der Arbeit nun untersucht, ob und wenn ja unter welchen Gegebenheiten sich diese Entwicklungen der drei Entlohnungskomponenten weiter fortsetzen.

3 Die Nutzung kontingenter Entlohnung am Beispiel deutscher Großunternehmen

Für die vorliegende Arbeit wurden die Entgeltsysteme deutscher Großunternehmen hinsichtlich der Existenz und der Gestaltung variabler Vergütungsformen untersucht. Dieses Kapitel beschreibt die Ergebnisse dieser quantitativen Analyse. Welche Unternehmen sind es, die variabel vergütet? Lässt sich ein Trend erkennen und wie einheitlich entwickeln sich die Vergütungsstrukturen der einzelnen Unternehmen?

3.1 Methode

Von den ursprünglich 114 Unternehmen der Untersuchung (s. Kapitel 1) konnten für insgesamt 90 Unternehmen die notwendigen Daten über ihre Entgeltsysteme erhoben werden. Für die restlichen Unternehmen liegen keine oder nur unvollständige Daten vor, weil kein persönlicher Kontakt zustande kam und die Informationen auch nicht (zumindest nicht in vollem Umfang) öffentlich zugänglich waren.

Die Informationen über die Entgeltsysteme dieser Unternehmen wurden über den Zeitraum 2000/2001 auf verschiedenen Wegen ermittelt. Zunächst wurde mittels eines Fragebogens an die jeweiligen Konzern- bzw. Gesamtbetriebsräte die Existenz leistungs- und ertragsabhängiger Einkommenskomponenten sowie der unterschiedlichen Formen von Mitarbeiterkapitalbeteiligung erhoben. Der Rücklauf von 68 Prozent (78 Fragebögen) war erfreulich hoch. Lücken aufgrund fehlender Fragebögen oder fehlender Angaben konnten in vielen Fällen durch Ergebnisse einer Dokumenten- und Presserecherche und z.T. durch eine telefonische Nacherhebung ergänzt werden, in dessen Rahmen auch Unstimmigkeiten zwischen Recherche- und Befragungsergebnissen geklärt wurden. Eine wichtige Informationsquelle waren darüber hinaus die Internetseiten der Unternehmen oder – soweit vorhanden – der entsprechenden Betriebsräte. Bei den Unternehmen, die flexible Komponenten vorzuweisen hatten, wurden telefonisch oder im persönlichen Interview weitere Informationen erhoben.

Parallel zur schriftlichen Erhebung bei der Arbeitnehmervertretung wurde auch eine Kontaktperson auf der Managementseite ermittelt. Hier fand ebenfalls eine schriftliche Erhebung statt, es wurden allerdings deutlich weniger Fragen zu variabler Vergütung gestellt.

Dennoch wurden über diesen Kontakt Gesprächspartner aus dem Personalwesen vermittelt. Insgesamt wurden 62 Interviews geführt und zwar bis auf ein paar Ausnahmen mit Vertretern aus Unternehmen, die variable Einkommenskomponenten vorzuweisen hatten. Die Interviews in insgesamt 60 Unternehmen teilen sich auf in 47 Interviews mit Betriebsräten und 15 Gespräche mit Führungskräften aus den Personalabteilungen. Persönliche Interviews wurden dort geführt, wo in den letzten fünf Jahren das Vergütungssystem in deutlichem Maße flexibilisiert wurde (s. Anhang).

3.2 Die Verbreitung variabler Vergütung in deutschen Großunternehmen

Zunächst steht die Verbreitung variabler Vergütungskomponenten im Mittelpunkt des Interesses, ohne auf Einzelheiten in der Gestaltung einzugehen. Man kann nicht davon ausgehen, dass jedes Unternehmen oder jeder Konzern ein einheitliches Vergütungssystem aufweist. Daher wird zunächst der Frage nachgegangen, wie zentral die Entgeltfragen in den untersuchten Unternehmen geregelt werden, bevor Aussagen über die Verbreitung gemacht werden.

Die Regelung von Entgeltsystemen kann auf unterschiedlichen Ebenen eines Konzerns stattfinden. Daher kann es sein, dass Entgeltsysteme in einzelnen Teilkonzernen oder Betrieben sich deutlich voneinander unterscheiden. Um diese Problematik bei der Erhebung zu entschärfen, wurden die Befragten gebeten, die Unternehmensteile, auf die sich ihre Angaben beziehen, zu benennen, falls sie nicht auf das gesamte Unternehmen zutreffen. Darüber hinaus wurde bei den Fragen nach der Existenz leistungs- bzw. ertragsabhängiger Entlohnung jeweils gefragt, ob diese Komponenten im gesamten Unternehmen existieren oder in Unternehmensteilen. Falls es sich nur um Unternehmensteile handelt, sollten diese angegeben werden. Zusätzlich wurde nach der Bedeutung der jeweiligen Ebene bei der Festlegung der Entgeltsysteme gefragt, unterschieden nach Gesamtunternehmen, Geschäftsreich, einzelnen Tochterunternehmen oder einzelnen Betrieben.

Es zeigt sich, dass die relative Mehrheit (28 von 67 antwortenden Unternehmen, das entspricht 42 Prozent) das Gesamtunternehmen als wichtigste Instanz zur Festlegung der Vergütungsstrukturen benennt, die Entgeltsysteme also unternehmensweit recht zentral geregelt werden. Hinzu kommen weitere 18 Prozent, die sowohl die zentrale als auch die dezentrale Regelung als gleichermaßen wichtig erachten. So kann z.B. die Einführung leis-

tungsbezogener Vergütung ein unternehmensweites, von der Zentrale auferlegtes Ziel sein, die Ausgestaltung leistungsbezogener Entgeltkomponenten bleibt aber den einzelnen Betrieben überlassen.

Zehn Prozent der Unternehmen sehen ihre Entgeltsysteme auf der Ebene der einzelnen Geschäftsbereiche bzw. der Tochterunternehmen geregelt. Dies gilt insbesondere für Konzerne, die sehr unterschiedliche Geschäftsbereiche umfassen, wie z.B. die DaimlerChrysler AG oder die VEBA AG.

Dreißig Prozent der Unternehmen bestimmen die einzelnen Betriebe als wichtigste Ebene bei der Festlegung von Entgeltsystemen. Trotzdem beziehen sich die Fragebögen mit Ausnahme von drei Fällen auf das Gesamtunternehmen, auf Unterschiede zwischen einzelnen Unternehmensbereichen wurde im Einzelfall bei den einzelnen Fragen hingewiesen. Die Antwortmöglichkeiten auf die Frage nach der Existenz der jeweiligen variablen Komponente⁴² ließen genug Freiraum, um nicht nur zwischen Geschäftsbereichen oder Betrieben, sondern auch zwischen Beschäftigtengruppen zu unterscheiden.

Elf Unternehmen machten hier auf Unterschiede aufmerksam. Dabei geht es bei 4 Unternehmen um eigenständige Unternehmensteile. In der Mehrzahl dieser 11 Fälle wurde jedoch angemerkt, dass es leistungsabhängige Vergütung im Vertrieb bzw. Außendienst und im Kundenservice gibt. Dieses sind auch die Bereiche, in denen gegebenenfalls die leistungsabhängige Entlohnung besonders zugenommen hat. Offensichtlich wird versucht, gerade im Kundendienst und im Service, wo die Möglichkeiten der Leistungskontrolle gering sind, die Leistungen durch finanzielle Anreize zu verbessern.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass leistungsabhängige Bezahlung in den untersuchten Unternehmen überwiegend unternehmensweit eingeführt wird und nicht mehr z.B. ausschließlich für gewerbliche Arbeitnehmer oder abhängig von der Produktionsweise. Bei ertragsabhängiger Entlohnung wurde nie zwischen Unternehmensteilen differenziert.

⁴² Die Frage lautete: „Existieren in dem Unternehmen in nennenswertem Umfang variable Vergütungsbestandteile für Tarifmitarbeiter, die von der Ertragslage des Unternehmens (ersatzweise „von der persönlichen Leistung des Einzelnen“) abhängen?“ Die Antwortmöglichkeiten waren: „Nein“, „ja, im gesamten Unternehmen“ oder „ja, in folgenden Unternehmensteilen: ____“

Leistungsabhängige Vergütung

Die am stärksten verbreitete Form variabler Vergütung ist die leistungsabhängige Vergütung. Sie wird in 70 Prozent der Unternehmen, für die gesicherte Angaben vorliegen, praktiziert (s.Tab. 3). Dabei ist ein Aufwärtstrend zu erkennen, denn während nur 8 der Unternehmen mit leistungsbezogener Vergütung eine Abnahme leistungsabhängiger Vergütung verzeichnen, berichten 30 Unternehmen (das entspricht 48 Prozent) von einer Zunahme, in weiteren 25 Unternehmen blieb die leistungsorientierte Entgeltkomponente in den letzten Jahren unverändert.⁴³ Nur in 35 Prozent der Fälle handelt es sich um tarifliche Leistungslöhne, die Haustarife mit eingeschlossen. Die tarifliche und damit gewerkschaftliche Regelungskompetenz ist also selbst auf diesem traditionellen Regelungsgebiet vergleichsweise gering. Elf Unternehmen setzen bereits entgeltrelevante Zielvereinbarungen im Tarifbereich ein. Diese neue Form der Leistungsentlohnung unterliegt bislang noch keiner tariflichen Regelung.

Ertragsabhängige Zahlungen

Lohnkomponenten, die an die wirtschaftliche Lage des Unternehmens gekoppelt sind, zahlen knapp über die Hälfte der Unternehmen (46). 27 davon haben diese Zahlung in den letzten Jahren eingeführt oder erweitert (s. Tab. 3). Bei 15 Prozent der ertragsabhängigen Zahlungen bestimmt das Management allein am Ende des Geschäftsjahres über ihren Umfang. Bei weiteren 25 Prozent ist die Beteiligung das Ergebnis von Verhandlungen zwischen dem Management und dem Betriebsrat, ebenfalls rückblickend. Die verbleibenden 60 Prozent der Fälle von ertragsabhängiger Entlohnung regeln die Höhe der Zahlung ex ante über eine feste Formel, die auf betriebswirtschaftlichen Kennziffern basiert. Diese Form der ertragsabhängigen Vergütung ist also am weitesten verbreitet.⁴⁴

Kapitalbeteiligung

51 der Unternehmen (oder 57 Prozent) beteiligen ihre Belegschaft am Unternehmenskapital und lassen sie in dieser Form am Unternehmenserfolg teilhaben. Die meisten dieser Unternehmen weisen eine lange Tradition der Kapitalbeteiligung auf. Rund 30 Prozent der Betei-

⁴³ Für die restlichen Unternehmen liegen keine Daten vor.

⁴⁴ Vgl. auch Frankfurter Allgemeine Zeitung, 21.11.1998, S.13.

ligungsprogramme wurden zwischen 1962 und 1977 aufgelegt. Ein „traditionelles“ Aktienangebot bietet einen Beteiligungsanreiz in Form eines steuerfreien geldwerten Vorteils, der der Hälfte des Aktienwertes entspricht, maximal aber 300 DM beträgt (vgl. S. 63). Entsprechend sind die Angebote für Belegschaftsaktien häufig auf Aktienpakete im Wert von rund 600 DM limitiert. Heute übertreffen 52 Prozent der Aktienprogramme dieses Limit. Sie bieten Aktien in größerem Umfang verbilligt an oder verknüpfen lange Haltefristen mit Gratisaktien. Die meisten dieser Angebote wurden seit 1997 eingeführt. Acht Unternehmen bieten ihren Tarifmitarbeitern mittlerweile Aktienoptionen an. Dreißig Unternehmen haben ihr Angebot in den letzten Jahren in irgendeiner Form ausgedehnt, nur 5 verringerten es.

Tab. 3: Verbreitung und Zunahme variabler Vergütung in deutschen Großunternehmen (n=90)

Lohnkomponente	Anteil der Unternehmen mit entsprechender Lohnkomponente	Davon Anteil der Unternehmen, die diese Lohnkomponente in den 90er Jahren eingeführt oder ausgebaut haben
Leistungsorientierte Vergütung	70%	48%
Ertragsorientierte Vergütung	51%	58%
Mitarbeiterkapitalbeteiligung	57%	60%

Quelle: MPfG – Unternehmensbefragung und eigene Erhebung

Diese Werte liegen für jede der einzelnen Komponenten deutlich höher als die Ergebnisse der anderen Entgeltstudien (vgl. Abschnitt 1.1). Dies ist wahrscheinlich auf die Größe der Unternehmen zurückzuführen, denn auch einige der anderen Studien stellen einen Größeneffekt fest (Möller 2001; Harges/Wickert 2000; Carstensen et al. 1995). Großunternehmen weisen in der Regel verhältnismäßig hohe übertarifliche Zahlungen und damit einen großen Spielraum für flexible Vergütung auf (Harges/Wickert 2000).

Die Nutzung ertragsabhängiger und leistungsabhängiger Vergütungsbestandteile geschieht statistisch unabhängig voneinander, wie der Kreuztabelle (s. Tab. 4) zu entnehmen ist. Wurde in den 50er Jahren noch die Ertragsbeteiligung als alternativer Anreiz gesehen, wenn der Einsatz leistungsabhängiger Entlohnung nicht möglich war (vgl. Abschnitt 2.2.1), so ist diese These heute nicht mehr aufrecht zu erhalten. Zwischen diesen beiden Komponenten auf der einen und der Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter auf der anderen Seite be-

steht ebenfalls kein - auch kein negativer - Zusammenhang. Von der Kapitalbeteiligung als funktionalem Äquivalent zur Ertragsbeteiligung ist daher in der betrieblichen Praxis nicht auszugehen.

Tab. 4: Anzahl der Unternehmen, die verschiedene variable Lohnkomponenten parallel einsetzen (Kreuztabellen)

		Ertrag		
		Ja	Nein	Summe
Leistung	Ja	34	30	64
	Nein	8	19	27
	Summe	42	49	91 ⁴⁵

Chi² = 4,2

		Kapitalbeteiligung		
		Ja	Nein	Summe
Ertrag	Ja	28	16	44
	Nein	24	25	49
	Summe	52	41	93

Chi² = 2,0

		Kapitalbeteiligung		
		Ja	Nein	Summe
Leistung	Ja	37	29	66
	Nein	14	13	27
	Summe	51	42	93

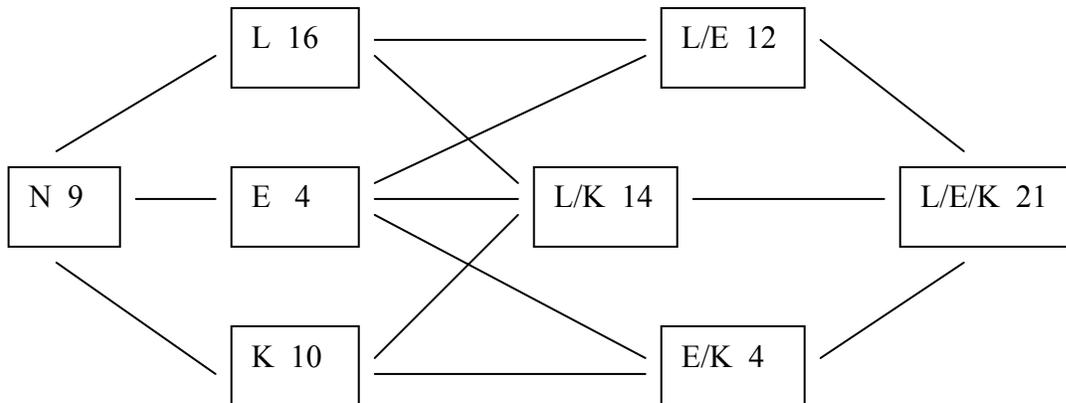
Chi² = 0,1

Quelle: MPIfG-Unternehmensbefragung und eigene Erhebung

⁴⁵ Die Gesamtzahl der analysierten Unternehmen ist in diesen Fällen etwas größer als 90, da für einige Unternehmen Angaben zu zwei statt zu allen drei Lohnformen vorlagen und diese Angaben über zwei Komponenten für die Kreuztabellenanalyse ausreichend sind.

Betrachtet man die acht Kombinationsmöglichkeiten der drei Komponenten im Einzelnen, zeigt sich eine sehr ungleiche Verteilung (s. Abb. 1).

Abb. 1: Kombinationen variabler Entgeltkomponenten und deren Verbreitung in den untersuchten Unternehmen (Anzahl der Unternehmen)



N = keine variablen Komponenten **L = leistungsabhängige Komponenten**
E = ertragsabhängige Komponenten **K = Kapitalbeteiligung**

Auffällig ist, dass die Kombination aus ertragsabhängigen Entgeltkomponenten und Kapitalbeteiligung relativ schwach vertreten ist. Dies erweckt zunächst den Eindruck, dass sie beide als Erfolgsbeteiligung als Äquivalent angesehen werden. 21 Unternehmen verfügen jedoch über alle drei variablen Vergütungskomponenten und entkräften somit diese These, wie es auch schon die Kreuztabellenanalyse gezeigt hat.

3.3 Welche Unternehmen vergüten variabel?

Die Existenz der drei benannten Komponenten dient als erste Annäherung, um die Anreizorientierung der Entgeltsysteme in Form von variabler Vergütung zu messen und einzuordnen. Obwohl im Folgenden auch die verschiedenen Entgeltkomponenten im Einzelnen untersucht werden, rechtfertigen die ähnliche Zielsetzung (die Ausrichtung der Arbeitnehmerinteressen an der Profitabilität der Unternehmen) und die gleichen Auswirkungen (die Variabilität der Einkommen) der unterschiedlichen Komponenten die Bildung eines einfachen Indexes aus allen drei Komponenten. Dazu werden die einzelnen Komponenten

gemäß ihrer Vorkommnis 0/1 kodiert und aufaddiert, so dass ein Index mit der Skala von 0 bis 3 entsteht. Unter Zuhilfenahme dieses Indexes soll untersucht werden, welche Unternehmen diese Vergütungsinstrumente nutzen und unter welchen Gegebenheiten sie dies tun.

3.3.1 Strukturmerkmale

Branche

Ordnet man die Unternehmen gemäß ihrer Branchenzugehörigkeit, ergibt sich folgendes Bild der Nutzung kontingenter Entlohnung (s. Tab. 5). Diese Auflistung verdeutlicht die ungleiche Nutzung variabler Vergütung über verschiedene Branchen hinweg.

Tab. 5: Verteilung der Unternehmen nach Branche und Entgeltindex (Anzahl der Unternehmen)

	Entgeltindex				Summe
	0	1	2	3	
Chemie	1	1	6	9	17
Metall- und Elektro	0	7	12	7	26
Banken	0	5	1	3	9
Bau	1	0	3	0	4
NGG	2	4	0	1	7
Versicherung	1	5	1	0	7
Handel	3	2	2	0	7
Energie	1	5	0	0	6
Sonstige Dienstleistungen	1	0	4	2	7
Summe	10	29	29	22	90

Quelle: MPfG-Unternehmensbefragung und eigene Erhebung

Obwohl viele Zellen nur schwach besetzt sind, zeigt sich die überdurchschnittlich hohe Nutzung variabler Vergütung in der Chemieindustrie. Dass Gewinnbeteiligungssysteme in diesem Sektor vergleichsweise häufig genutzt werden, zeigen auch Gerlach und Hübler in ihrer Analyse von 89 Betrieben im Jahr 1989. Sie führen es auf die dortigen Organisationsformen, die wenig individuelle Leistungsanreize ermöglichen, und auf die Einstellung der Gewerkschaft gegenüber Gewinnbeteiligung zurück (Gerlach/Hübler 1994: 369). Auch die Untersuchungen von Möller (2001) und Hades/Wickert (2000) zeigen dieses Ergebnis. Ein

weiterer Grund könnten die vergleichsweise hohen Qualifikationen und Löhne im Chemie-sektor sein, die die Risikoaversion der Beschäftigten senken. Auch in der Metall- und Elektroindustrie ist variable Vergütung weit verbreitet, während sie in den Branchen der Nahrungs- und Genussmittelindustrie, dem Handel, dem Energiesektor und den Versicherungen⁴⁶ eher unüblich ist. Einen Sonderfall und eine Ausnahme bei der Nutzung variabler Vergütung im Dienstleistungssektor stellen die Banken dar. Hier zeigt sich eine zweigipfelige Verteilung: entweder man setzt alle Möglichkeiten der variablen Vergütung um oder man gibt sich bereits mit einer Komponente – meist der Kapitalbeteiligung – zufrieden.

Diese Überlegungen werden auch durch bivariate Korrelationsrechnungen bestätigt (s. Tab. 6).

Tab. 6: Variable Entgeltkomponenten und Unternehmensbranche: Zusammenhangsmaße (Pearsons r, n=90)

	Leistung	Ertrag	Kapitalbeteiligung	Entgeltindex
Chemie	.241*	.276**	.193	.326**
Metall- und Elektro	.368**	.129	-.098	.202
Banken	-.191	.054	.129	.026
Bau	.019	-.201	.072	-.046
NGG	-.177	-.107	-.159	-.213*
Versicherung	-.356**	-.137	.104	-.213*
Handel	-.087	-.189	-.192	-.256*
Energie	-.121	-.161	-.082	-.242*
Sonstige Dienstleistungen	-.057	.056	.104	.090

Quelle: MPIfG-Unternehmensbefragung, eigene Erhebung, eigene Berechnung

Branche = Dummyvariable, Signifikanzniveau: *=0.05, **=0.01⁴⁷

Eine positive signifikante Korrelation zwischen der Branche und dem Ausmaß variabler Vergütung besteht lediglich für die Chemieindustrie ($r=.326^{**}$, $n=91$). Hier besteht der Zusammenhang auch zu den Einzelkomponenten leistungs- und ertragsabhängiger Zahlungen.

⁴⁶ Hier muss unterschieden werden: während im Versicherungs-Vertrieb mit überwiegend außertariflichen Mitarbeitern zahlreiche Provisionsregelungen vorliegen, gibt es im tarifgebundenen Versicherungsbetrieb bislang kaum leistungsabhängige Vergütung (Schätzle 1996).

⁴⁷ Diese Schreibweise der Signifikanzniveaus gilt für den gesamten Text.

Für die Metall- und Elektroindustrie zeigt sich, dass nur zur leistungsabhängigen Entlohnung ein signifikanter Zusammenhang besteht ($r=.368^{**}$, $n=93$). Angesichts der tariflichen Bestimmungen in diesem Sektor überrascht das nicht und lässt schon die Relevanz institutioneller Faktoren bei der Bestimmung von Entgeltsystemen erkennen: die tarifliche Regelung leistungsabhängiger Vergütung führt auch zu deren Umsetzung. Auf der anderen Seite ist in mindestens ebenso vielen Fällen die Anwendung leistungsorientierter Vergütung nicht auf tarifliche Vorgaben zurückzuführen. Ohne tarifliche Regelung ist es für die Unternehmen einfacher, ihre eigenen Vorstellungen bezüglich variabler Vergütung umzusetzen. Somit kann auch die Nichtexistenz tariflicher Regelungen die Einführung variabler Komponenten fördern. Das Verhältnis zwischen variabler Vergütung und den Institutionen der industriellen Beziehungen wird in Kapitel 5 genau thematisiert.

Ein negativer signifikanter Zusammenhang besteht zwischen dem Ausmaß variabler Vergütung und dem Nahrungs- und Genussmittelgewerbe, dem Handels- und Energiesektor sowie den Versicherungen.

Die Metall- und Elektroindustrie weist ganz deutlich die Spuren einer ursprünglich mengenorientierten Leistungslohnpolitik auf, die tariflich etabliert wurde und seitdem stabil bleibt. Dass inzwischen auch in stärker wissensbasierten Branchen die Leistungslohnpolitik Einzug hält, lässt sich am Bankensektor verdeutlichen. Gewinne dagegen müssen sowohl die Unternehmen des Industrie- wie des Dienstleistungssektors erbringen. Ein signifikant positiver Zusammenhang mit ertragsabhängiger Entlohnung lässt sich bislang jedoch nur in der Chemieindustrie finden.⁴⁸

Größe

Die Größe des Unternehmens sollte nach Harges/Wickert (2000) positiv mit dem Einsatz variabler Vergütung korrelieren, da große Unternehmen einen größeren Spielraum bei den übertariflichen Zahlungen aufweisen. Dagegen gibt es auch die These, dass ertragsabhängige Entlohnung in kleinen Unternehmen leichter umzusetzen und zu rechtfertigen sei, da der Zusammenhang zwischen Mitarbeit und Unternehmenserfolg direkter sei. In Großun-

⁴⁸ Gut anderthalb Jahre nach der Erhebung hat die Chemieindustrie als erste Branche überhaupt eine tarifliche Regelung zu ertragsabhängigen Zahlungen eingeführt (vgl. Abschnitt 5.1.2). Dies deutet darauf hin, dass die Zunahme betrieblicher Regelungen die tarifliche Regelung nach sich zieht.

ternehmen seien wiederum Anreizsysteme wie die Gewinnbeteiligung erforderlich, um heterogene Belegschaften gleichermaßen auf die Unternehmensziele hin auszurichten (Gerlach/Hübler 1994). Die in der vorliegenden Arbeit untersuchten Großunternehmen decken zwar eine große Spannbreite ab (vgl. Abschnitt 1.3.2), sind jedoch alle den Großunternehmen zuzuordnen. Aufgrund der eingeschränkten Varianz ist daher kein Größeneffekt zu erwarten.

Legt man die Beschäftigtenzahl als Größenkriterium zugrunde, zeigt sich auch keinerlei Zusammenhang mit dem Entgeltindex. Bei dem für die Auswahl der Unternehmen relevanten Größenkriterium der Wertschöpfung ergibt sich ein leicht positiver Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Anzahl variabler Vergütungskomponenten ($r=.235^*$, $n=77$). Den einzigen positiven Zusammenhang ($r=.329^{**}$, $n=79$) zwischen der Wertschöpfung und den Einzelkomponenten variabler Vergütung erhält man, wenn man die Programme zur Mitarbeiterkapitalbeteiligung nach ihrem Ausmaß differenziert. Unternehmen mit hoher Wertschöpfung bieten häufiger Programme zur Kapitalbeteiligung an, die über den steuer- und sozialversicherungsfreien Firmenzuschuss von 300 DM gemäß § 19a EStG hinausgehen.

Personalkostenintensität

Während in kapitalintensiven Bereichen Leistungssteigerungen in stärkerem Maße über die Rationalisierung des Produktionsprozesses verwirklicht werden können, scheint es plausibel, im personalkostenintensiven Bereich direkt bei den Personalkosten anzusetzen, um Leistungssteigerungen oder Lohnkostensenkungen zu erreichen. Wo Personalkosten aufgrund hoher Löhne hoch sind, besteht außerdem ein größeres Flexibilitätpotenzial bei dem einzelnen Arbeitnehmer. Arbeitsplätze mit vergleichsweise hoher Vergütung sind zusätzlich häufig mit hoher Autonomie des Beschäftigten über seinen Arbeitseinsatz verbunden. Wo sich der Leistungsertrag des Beschäftigten deutlich seinem individuellen Einsatz zuordnen lässt, ist leistungsabhängige Vergütung, z.B. in Form von Zielvereinbarungen, besonders sinnvoll. Somit sprechen einige Argumente dafür, dass von dem neuen Boom variabler Vergütung insbesondere Unternehmen mit hoher Personalkostenintensität erfasst werden.

Empirisch lässt sich jedoch kein Zusammenhang zwischen Personalkostenintensität und

Formen oder Ausmaß der variablen Vergütung ausmachen. Zur Messung der Personalkostenintensität wurde die Personalkostenquote⁴⁹ (Anteil der Personalaufwendungen am Umsatz) herangezogen. Sie streut deutlich und variiert zwischen 5 Prozent und 88 Prozent. Die Personalkostenquote liegt leider nur für den jeweiligen Gesamtkonzern und nicht explizit für den deutschen Teilkonzern vor. Darüber hinaus werden für Banken und Versicherungen keine Angaben gemacht. Da für Banken und Versicherungen keine Umsätze sondern Bilanzsummen veröffentlicht werden, die mit dem Umfang der Umsätze nicht zu vergleichen sind, kann die Personalkostenquote auch nicht berechnet werden.

Der fehlende Zusammenhang zwischen variabler Vergütung und Personalkostenquote widerlegt nicht zwingend die oben geäußerten Überlegungen. Eine hohe Personalkostenquote kann durch geringen Personaleinsatz mit relativ hohen Löhnen oder durch hohen Personaleinsatz mit vergleichsweise geringen Löhnen, gemessen am Umsatz, bedingt sein. Eine hohe Personalkostenquote spiegelt somit keinen Hochlohnsektor wider, wie ihn einige der oben genannten Argumente zur Voraussetzung haben. Daher wurde zusätzlich die Variable des Durchschnittsgehalts in die Untersuchung einbezogen. Auch hier zeigt sich kein signifikanter Zusammenhang. Allein zwischen dem 1998 gezahlten Durchschnittslohn und dem Einsatz von Mitarbeiterkapitalbeteiligung besteht ein signifikanter leicht positiver Zusammenhang ($r=.261^*$, $n=59$). Also bieten Unternehmen mit hohem Durchschnittslohn ein umfangreiches Angebot an Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Dies könnte sich durch die bessere Finanzkraft der Mitarbeiter erklären, die zum Erwerb von Aktien notwendig ist.

Somit lässt sich nicht bestätigen, dass variable Vergütung insbesondere in personalkostenintensiven Bereichen als neues Steuerungsinstrument eingeführt wird. Es besteht jedoch auch kein negativer Zusammenhang, der z.B. Leistungsvergütung den „Niedriglöhnern“ zuordnet. Viel eher scheint es zu verdeutlichen, dass z.B. Leistungsentlohnung, die sich früher in der Form des Akkordlohns erschöpfte, heute breiter angewandt wird. Allerdings sind die Daten in dieser Form auch noch zu undifferenziert, eben gerade weil sie jegliche Form variabler Vergütung umfassen, jedoch nicht nach Beweggründen der Einführung differenzieren. Eine hohe Personalkostenquote allein muss noch nicht dazu führen, diese um jeden Preis senken zu wollen und die Variabilisierung der Entgelte ist keine garantierte Kostensenkungsstrategie. Hierzu müssen die neuen Entlohnungsformen eingehen-

⁴⁹ Ich danke Jürgen Beyer, der diese Daten für unsere Datenbank aufbereitet hat.

der untersucht werden (s. Abschnitt 3.4.2).

3.3.2 Wirtschaftliche Performanz

Angesichts der unterschiedlichen Zielsetzungen, die mit variabler Vergütung verbunden sind, lassen sich keine eindeutigen Hypothesen über ihre Nutzung im Verhältnis zur wirtschaftlichen Lage des Unternehmens formulieren. Zum einen wird beispielsweise ertragsabhängige Vergütung dazu genutzt, die Lohnkostensumme flexibel an die Ertragslage anzupassen. Demzufolge könnte sie bei jeder Ertragslage auftreten und als Instrument des Krisenmanagements in schlechten Zeiten eingesetzt werden oder in Zeiten hoher Erträge vorausschauend für die zukünftige Lohnentwicklung. Ein Unternehmen gab an, variable Vergütung eingeführt zu haben, da die Personalkosten schneller stiegen als die Erträge und sie diesen Trend stoppen wollten (vgl. S.181). Andererseits lässt sich eine Gewinnbeteiligung nur durchführen, wenn es etwas zu verteilen gibt. Eine gute Gewinnlage kann somit erst der Anlass sein, eine Gewinnbeteiligung einzuführen. Denkbar sind beide Entwicklungen, die sich überlagern können: das Entgeltsystem wird in schlechten Zeiten flexibilisiert, um Lohnkosten zu verringern (I-10-AN) oder es wird in guten Zeiten eingeführt, um die Mitarbeiter am Erfolg zu beteiligen (vgl. auch Abschnitt 5.2). Letzteres kann langfristig auch auf eine Verringerung der Lohnkosten in schlechten Zeiten abzielen.

Leistungsentlohnung soll die Produktivität steigern. Dies ist ein generelles Ziel, dass nicht nur in Krisensituationen verfolgt wird. Hier ist ein Zusammenhang zur wirtschaftlichen Lage daher nicht grundsätzlich zu vermuten. Zwar kann eine Produktivitätssteigerung zum Krisenmanagement eingesetzt werden, sie ist jedoch auch ein allgemeines Mittel zur Erhöhung der Wettbewerbfähigkeit.

Zur Abbildung der wirtschaftlichen Lage gibt es eine Reihe von Kennziffern, wie allein schon die Diskussion um die „richtige“ Wahl der Bilanzierungsmethoden zeigt (vgl. auch Küting 1999). Im Abschnitt 3.4.1 werden die Kennziffern, an die eine Erfolgsbeteiligung gekoppelt wird, noch näher beleuchtet. Zunächst wird hier der bilanzierte Gewinn als Variable herangezogen, Referenzjahr ist 1998. Um den Größeneffekt auszuschließen, wurde die Umsatzrendite (Anteil des Gewinns am Umsatz) berechnet. Diese streut zwischen -1,67 Prozent und 12,43 Prozent, der Median liegt bei 2,7 Prozent. Es ergibt sich ein signifikant positiver Zusammenhang von $r=.278^*$ ($n=60$) mit dem Entgeltindex, der hauptsächlich

durch den Zusammenhang zwischen ertragsabhängigen Entgeltkomponenten und der Umsatzrendite getrieben wird ($r=.315^*$, $n=60$). Letzterer Zusammenhang bleibt auch bestehen, wenn man den größten „Ausreißer“ – die SAP AG mit einer Umsatzrendite von 12,43 Prozent - ausschließt, während in diesem Fall der grundsätzliche Zusammenhang zwischen variabler Vergütung und Umsatzrendite verschwindet.

Dieser Zusammenhang zwischen einer guten wirtschaftlichen Lage und einer Gewinnbeteiligung, den auch Bahnmüller et al. (1999) konstatieren, lässt sich kausal nur in eine Richtung sinnvoll interpretieren: nur wo die Ertragslage gut ist, lassen sich auch ertragsabhängige Komponenten auszahlen bzw. werden ausgezahlt. Eine Interpretation in die Richtung, dass anreizorientierte Vergütung zu höheren Erträgen führt, wäre meines Erachtens verfrüht. Untergliedert man die ertragsabhängigen Zahlungen ordinal aufsteigend in Zahlungen, die von der Geschäftsführung ex post unilateral festgelegt werden, Zahlungen, die zwischen Geschäftsführung und Arbeitnehmervertretung ausgehandelt werden und Zahlungen, die langfristig anhand einer Formel berechnet und somit ex ante geregelt werden, so ergibt sich hier der deutlichste Zusammenhang ($r=.425^{**}$, $n=49$). Demzufolge werden in Unternehmen mit guter Gewinnlage am ehesten langfristige Regelungen anhand festgelegter Kennziffern eingegangen. Da diese Regelungen weitestgehend neueren Datums sind, kann es auch ein Hinweis sein, dass solche Regelungen nur in „guten Zeiten“ (hier 1998) eingeführt werden. An den wachsenden Gewinnen sollen auch die Beschäftigten teilhaben. Diese Vorgehensweise entspricht der Argumentation, dass Betriebe mit überdurchschnittlicher Rentabilität, die ihre Belegschaft nicht an den Renten beteiligen, das Risiko einer Demotivierung der Belegschaft eingehen (Gerlach/Hübler 1994: 378). Diese Gewinnbeteiligungskomponente gibt es zusätzlich zur allgemeinen Gewinnbeteiligung, um die in kollektiven Tarifverhandlungen gerungen wird. Sie ist das betriebliche Äquivalent – vielleicht auch ein Substitut – zu Teilen der tariflichen Lohnsteigerungen. Auf der Unternehmensebene wird jedoch nicht mehr wie früher über fixe übertarifliche Leistungen, sondern über variable Komponenten verhandelt.

Aus verteilungstheoretischer Sicht ist dieser Zusammenhang zunächst einmal als positiv für die Beschäftigten zu bewerten. Wenn die Gewinne hoch ausfallen, bekommen sie einen Anteil. Angesichts einer verstärkten Aktionärsorientierung vieler Unternehmen ist es besonders beachtlich, dass ausschüttungsfähige Gewinne nicht vollständig dem Management

und den Aktionären zufallen. Eine Gewinnbeteiligung dürfte aber auch gerade mit dem Ziel der Entschärfung dieses Verteilungskonflikts eingeführt werden (vgl. Kap. 4 und 5). Ob ein positiver Einkommenseffekt zu verzeichnen ist, steht und fällt allerdings mit der Frage, ob die Gewinnbeteiligung „on top“ gezahlt wird, oder ob sie aus anderen, an anderer Stelle abgebauten Personalkosten refinanziert wird. Nur in den seltensten Fällen gibt es allerdings Informationen darüber, ob eine solche Refinanzierung vorliegt.

3.4 Die neuen Formen der Vergütung: eine qualitative Analyse

Bislang wurde variable Vergütung nur in die drei Kategorien der leistungs- oder ertragsabhängigen Lohnkomponenten oder der Mitarbeiterkapitalbeteiligung unterschieden. Diese Unterscheidung und Vereinfachung war sinnvoll, um sich das Ausmaß anreizorientierter Vergütungsformen vor Augen zu führen. Es hat auch dazu beigetragen, einige Merkmale von Unternehmen zu identifizieren, die offensichtlich die Nutzung variabler Vergütung begünstigen.

Entgeltssysteme sind jedoch sehr viel komplexer. Jede der drei variablen Einkommenskomponenten kann in zahlreichen Varianten auftreten, wie bereits die Entwicklungsgeschichte verdeutlicht hat. Der erste Teil dieses Abschnitts zeigt die unterschiedlichen Möglichkeiten, variable Vergütung zu gestalten. Dieser Gestaltungsraum steht zu weiten Teilen den Betriebsräten zur Verfügung und sorgt für eine Vielfalt der Systeme, die sich durch unterschiedliche Kombinationsmöglichkeiten noch weiter erhöht (vgl. auch Kurdelbusch 2001). Im zweiten Abschnitt (3.4.2) werden die wichtigsten Neuerungen von Vergütungssystemen – unter Berücksichtigung der Ergebnisse aus Kapitel 2 – herausgearbeitet: welche neuen Formen der Vergütung entstehen, welche Trends entwickeln sich und was lässt sich aus der Entwicklung der Systeme selbst über Ursachen und Zielsetzungen kontingenter Entlohnung ableiten. Als Analyserahmen wird die Fragestellung herangezogen, wie sich die Einflüsse der unterschiedlichen Akteure im betrieblichen Lohnfindungsprozess verändern.

3.4.1 Gestaltungsmöglichkeiten variabler Vergütung und deren Umsetzung in den untersuchten Unternehmen

Leistungsvergütung

Bei der leistungsabhängigen Entlohnung gibt es drei Regelungsgebiete, auf denen Entscheidungen zu treffen sind. Zum einen muss festgelegt werden, auf welche Art und Weise die Leistung gemessen werden soll. Außerdem muss geregelt sein, wie die Zulagen den individuellen Leistungen zugeordnet werden und schließlich stellt sich noch die Frage, ob und wenn ja welches Budget für leistungsabhängige Zahlungen bereitsteht.

Leistungsermittlung

Zur Ermittlung der individuellen Leistung stehen grundsätzlich zwei Möglichkeiten zur Verfügung: das Messen und das Beurteilen. Der ersten Gruppe gehören traditionelle Lohnformen wie z.B. der Akkordlohn und der Prämienlohn an. Während beim Akkordlohn nur die Menge als Leistungskriterium herangezogen wird, gibt es beim Prämienentgelt häufig weitere Leistungskriterien, wie z.B. die Qualität oder die Termintreue. Selbst wenn im Prämienentgelt teilweise auch beurteilt wird, so handelt es sich bei den verwendeten Kriterien um objektiv messbare Größen.

Im Gegensatz zu diesen Lohnformen findet die Leistungsermittlung bei den Angestellten und den Zeitlöhnern eher in Form einer Leistungsbeurteilung statt. Hier geht es stärker um das Arbeitsverhalten als um das konkrete Arbeitsergebnis. Selbst wenn die Kriterien Menge und Qualität beurteilt werden, so gibt es darüber hinaus Kriterien wie zum Beispiel selbständiges Arbeiten, Zusammenarbeit, Flexibilität etc.

Eine neue Form der leistungsabhängigen Entlohnung sind Zielvereinbarungssysteme. Sie unterscheiden sich von traditionellen Leistungslohnsystemen dadurch, dass in einem Mitarbeitergespräch im Vorhinein Ziele für einen kommenden Arbeitszeitraum vereinbart werden. Letztlich muss aber auch hier die Zielerreichung durch Messung oder durch Beurteilung ermittelt werden. In Zielvereinbarungen finden sich häufig ebenfalls mengenorientierte sowie verhaltensorientierte Bewertungskriterien (zum Konzept der Zielvereinbarungen vgl. S. 97f).

Von den 63 Unternehmen aus der Untersuchungseinheit, die leistungsabhängige Entgeltkomponenten zahlen, konnte bei 42 eindeutig zugeordnet werden, welche Form der Leistungsentlohnung sie vorrangig nutzen. Es überwiegt die Leistungsbeurteilung (18 Unternehmen), gefolgt von mengenbasierten Systemen in 13 Unternehmen und entgeltrelevanten Zielvereinbarungssystemen in immerhin bereits 11 Unternehmen.⁵⁰

Eine wichtige Aufgabe auf betrieblicher Ebene liegt demnach darin, die Leistungskriterien und ihre Messweise zu bestimmen. Darüber hinaus muss die Gewichtung der einzelnen Kriterien für das abschließende Urteil festgelegt werden und außerdem wie viele bzw. welche Leistungsstufen es pro Kriterium gibt. Der Betriebsrat kann hier die theoretisch mögliche Differenzierung der Leistungslöhne enorm beeinflussen und gegebenenfalls begrenzen. Diese Möglichkeit wird jedoch ausgehebelt, wenn die zu erreichende Leistung nicht mehr kollektiv, sondern wie bei Zielvereinbarungen individuell bestimmt wird, da damit auch die Leistungsermittlung individualisiert wird.

Die Kriterien, die zur Bewertung der individuellen Leistung herangezogen werden, sind oft auf den einzelnen Arbeitsplatz zugeschnitten. Zum Teil besteht auch die Möglichkeit, für jeden Arbeitsplatz individuell eine Reihe von Kriterien aus einem umfassenderen Katalog auszuwählen. Auf dieser dezentralen Ebene war eine Erhebung für die Gesamtzahl der untersuchten Unternehmen nicht möglich.

Zuordnung der Zulagenhöhe zur individuellen Leistung

Nachdem geklärt ist, wie die Leistung jedes Einzelnen ermittelt wird, stellt sich die Frage, welche Vergütung er für seine Leistung erhält. Dieser Zusammenhang zwischen Lohn und Leistung ist ein sensibler Faktor, denn er betrifft Fragen der Verteilung unter den Beschäftigten, also der Differenzierung der Einkommen.

⁵⁰ Vermutlich fällt das Verhältnis insgesamt noch deutlicher zu Gunsten von Prämien- und Leistungsbeurteilungssystemen aus, denn Lücken in der Erhebung ergeben sich z.T. daraus, dass nicht weiter recherchiert wurde, wenn ein Unternehmen in der schriftlichen Erhebung angegeben hatte, lange keine Veränderungen vorgenommen zu haben und ausschließlich tarifliche Leistungslohnsysteme zu nutzen. Zusätzlich ist zu berücksichtigen, dass z.B. in der Metallindustrie immer noch unterschiedliche Lohnsysteme für gewerbliche Arbeitnehmer und Angestellte existieren oder in unterschiedlichen Abteilungen unterschiedliche Systeme angewandt werden, weshalb die Unternehmen nicht eindeutig zugeordnet werden konnten. Insofern sind die fehlenden Unternehmen überwiegend entweder den Prämienlohnsystemen oder den Leistungsbeurteilungssystemen zuzuordnen.

Im Falle des Akkordlohns ist die Zuordnung von Lohn und Leistung eindeutig, da mit steigender Leistung proportional zur Leistungssteigerung auch der Lohn wächst. Für die Berechnung müssen lediglich die Akkordsätze bestimmt werden. Hier war in der Vergangenheit die Möglichkeit der „method drift“ gegeben. Aber auch unabhängig von Produktivitätssteigerungen konnten die Betriebsräte die Einkommen beeinflussen, da sie die Anwendung von Akkordregelungen bzw. die Leistungsbedingungen aushandelten (vgl. Abschnitt 2.1.1). Bei Prämienentlohnung ist von dieser Proportionalität bereits nicht mehr zwingend auszugehen. Die Prämienlohnkurve kann ebenso gut progressiv oder degressiv ausfallen. Während bei Prämienentlohnung in der Regel mit steigender Leistung auch der Prämienlohn kontinuierlich steigt, ist dies in den meisten Beurteilungsverfahren nicht grundsätzlich gegeben. Oft gibt es nur eine begrenzte Anzahl von Leistungsstufen, die jeweils eine gewisse Leistungsbandbreite umfassen. Welcher Leistungsstufe der Beschäftigte zugeordnet wird, basiert auf einem Punktesystem und kann nach den Ergebnissen der Leistungsermittlung berechnet werden.⁵¹

Am Ende wird die erreichte Punktzahl bzw. die erreichte Beurteilungsstufe in eine entsprechende Einkommenskomponente umgesetzt. Auch hier gibt es neben der tabellarischen Zuordnung absoluter Beträge weitere Verfahrensweisen. Bei einem Topf, der vollständig zur Ausschüttung kommen soll, können die einzelnen Prämien z.B. an der Durchschnittsleistung ausgerichtet werden. Denkbar sind auch Entgeltsysteme, bei denen die Zulage erst bei überdurchschnittlichen Leistungen einsetzt. Bei der Berechnung der Zulage verfügen Vorgesetzte zum Teil über einen zusätzlichen Ermessensspielraum, um die Zulagen „gerecht“ zu verteilen oder um eine stärkere Differenzierung vorzunehmen, als es das System selbst vorschreibt.

Grundsätzlich ist zu entscheiden, ob es sich um absolute Zahlungen handelt oder ob sie relativ zum Grundgehalt gezahlt werden. In älteren Systemen finden sich darüber hinaus Besitzstandsklauseln und sogar die Möglichkeit, Leistungszulagen über die Jahre hinweg zu akkumulieren (vgl. I-18-AN, S. 170). Diese Feinheiten der Leistungsentlohnung konnten nicht flächendeckend für alle Unternehmen erhoben werden, sie werden jedoch bei der Analyse einzelner Fälle im weiteren Verlauf dieser Arbeit wieder herangezogen.

⁵¹ Eine alternative Methode liegt in der Vorgabe, die Beschäftigten gemäß einer bestimmten Verteilung (beispielsweise gemäß der Normalverteilung) den Beurteilungsstufen zuzuordnen. Dann zählt nicht die absolute Leistung, sondern die relative Leistung im Verhältnis zu den Kollegen.

Angesichts dieser Unterschiede in den Leistungslohnsystemen wird deutlich, dass es so gut wie unmöglich ist, vergleichbare Angaben über den Umfang von Leistungszulagen zu machen. Die Vergleichbarkeit ist schon dann nicht mehr gegeben, wenn in einem Unternehmen bereits die Normalleistung honoriert wird, die Untergrenze der Leistungsprämie in einem anderen Unternehmen dagegen schon eine Leistung voraussetzt, die die Soll-Erwartung erheblich übersteigt. Bei anderen Unternehmen ist theoretisch eine Zulage in einer Höhe möglich, die faktisch nie erreicht wird. Angaben über die tatsächliche Verteilung der Zulagen werden von den Unternehmen nur in den seltensten Fällen gemacht, schließlich erlaubt dieses auch Rückschlüsse auf den „Erfolg“ eines leistungsbezogenen Vergütungssystems. Um trotzdem einen Eindruck über die Größenordnung zu vermitteln sei angeführt, dass bei neu eingeführten Leistungslohnsystemen häufig bis zu 10 Prozent des Jahreseinkommens variabel sind.

Budgetierung der leistungsabhängigen Zahlungen

Eine leistungsabhängige Zahlung muss in ihrer Höhe nicht zwingend nur von der eigenen Leistung abhängen. Weitere Einflussfaktoren für die individuelle Zulage kommen hinzu, wenn die zur Verfügung stehenden Gelder budgetiert sind.

Zum einen besteht die Möglichkeit eines festgelegten, begrenzten Budgets – beispielsweise 5 Prozent der Tarifgehaltssumme – das unabhängig von der Gesamtleistung in jedem Fall voll zur Ausschüttung kommt. Die Konkurrenz um begrenzte Mittel hat zur Folge, dass die eigene Leistung statt in absoluten Werten nur in Relation zur Leistung der anderen Beschäftigten honoriert wird. Steigt das Leistungsniveau insgesamt, ohne dass sich das Budget erhöht, bedeutet das für den Einzelnen z.B. trotz gesteigerter Leistung die gleiche Zulage oder bei gleicher Leistung wie im Vorjahr eine geringere Zulage.

Eine weitere Verwässerung des Zusammenhangs zwischen Lohn und Leistung tritt auf, wenn ein begrenztes Budget variabel an den Unternehmenserfolg gekoppelt wird. In „schlechten Zeiten“ werden beispielsweise nur 3 statt 5 Prozent der Tarifgehaltssumme zur Verfügung gestellt. Die individuelle Zulage wird nun durch die eigene Leistung, die Leistung der Kollegen und durch den Unternehmenserfolg – wie auch immer er gemessen wird – bestimmt (vgl. Typ 3, S.99). Dieses Instrument zur Flexibilisierung der Lohnkostensumme ist neu. Tarifliche Leistungslohnsysteme sehen ein fixes oder nach oben offenes Budget

vor. Fixe Budgets waren bereits ein Versuch, die lange über das Instrument der Leistungslöhne durch die Arbeitnehmervertretung betriebene betriebliche Lohnpolitik zu verhindern. Mit der Flexibilisierung des Budgets erhält nun das Management die Möglichkeit einer betrieblichen Lohnpolitik nach unten.

Um den Bezug zwischen der individuellen Leistung und der zusätzlich vom Unternehmenserfolg abhängigen Zulage wieder zu verstärken, werden zum Teil nicht das Gesamtunternehmen, sondern nur Teile oder Geschäftsbereiche zur Ermittlung des ertragsabhängigen Budgets herangezogen (s.u.). Deutlicher und nachvollziehbar wird der Zusammenhang zwischen individueller Leistung und Unternehmenserfolg jedoch erst bei entsprechend kleinen Einheiten, z.B. Abteilungen.

Weitere Spar- und Motivationsmöglichkeiten können in ein Entgeltsystem dadurch eingefügt werden, dass die Leistungszulage generell erst dann in einer Abteilung zur Ausschüttung gelangt, wenn ein vereinbartes Ertragsziel erreicht ist. Das Unternehmen seinerseits sichert sich häufig durch das Festsetzen einer Obergrenze für das Budget zusätzlich ab.

Über die Höhe eines solchen Budgets besteht kein gesetzliches Mitbestimmungsrecht. Dennoch gibt es Unterschiede bei seiner Festlegung. Teilweise wird es unilateral jedes Jahr vom Management neu festgesetzt, in der Regel in Abhängigkeit vom Unternehmenserfolg. Teilweise besteht eine Betriebsvereinbarung zwischen Management und Betriebsrat, die ein solches Budget längerfristig festlegt.

Ertragsabhängige Entlohnung

Bei der leistungsabhängigen Entlohnung wurde schon gezeigt, dass diese an ertragsabhängige Bezahlung gekoppelt sein kann. Unabhängig davon, ob ertragsabhängige Entlohnung die Grundlage für ein Budget zur Leistungsentlohnung bildet oder nicht, treten verschiedene Gestaltungsformen auf.

Die wohl wichtigste Frage, die sich hier stellt, ist, wie der Ertrag des Unternehmens gemessen wird. Da eine freiwillige Gewinnbeteiligung nicht der Mitbestimmung unterliegt, wird sie in vielen Unternehmen ausgezahlt, ohne dass genau deutlich wird, nach welchen Kriterien die Unternehmensführung unilateral und ex post die Höhe der Zahlung bestimmt.

Auch wenn die jährliche Ertragsbeteiligung zwischen Unternehmensführung und Betriebsrat verhandelt wird, ist nicht immer ersichtlich, welche Kennziffern ausschlaggebend sind. Es handelt sich dem Charakter nach um unverbindliche Ertragsausschüttungen.

Daneben existiert jedoch eine Reihe von Vereinbarungen als dauerhafte Grundlage zur Bestimmung ertragsabhängiger Zahlungen, die diese anhand einer Formel berechnen und aus der die verwendeten Kennziffern eindeutig hervorgehen (vgl. S.74). Die Bezugseinheit der Kennziffer kann variieren. Sie kann sich auf den gesamten Konzern oder Konzernteile beziehen. Manche Unternehmen verwenden auch mehrere Bezugsgrößen zur Ermittlung der individuellen Auszahlung.

Die Auswahl der Kennziffern selbst ist groß und umfasst vier Gruppen: Produktivitäts-, Ertrags- und Gewinnmaße sowie Kapitalmarktindizes. Bei den Produktivitätsmaßen geht es nur um die interne Leistungsstärke des Unternehmens. Externe Markteinwirkungen, z.B. Veränderungen der Nachfrage, üben keinen Einfluss aus. Diese spielen dagegen bei Ertrags- oder Gewinngrößen eine große Rolle. Während jedoch z.B. bei einer Umsatzgröße – und damit einer Ertragsbeteiligung im engeren Sinne⁵² - die ertragsabhängige Zahlung auch bei negativer Ergebnissituation des Unternehmens ausgeschüttet wird, werden Auszahlungen, die an eine Gewinngröße gekoppelt sind, nur im Falle eines positiven Ergebnisses ausgeschüttet. Die Einflussnahme des Marktes und des Managements steigt, die Einflussmöglichkeiten der Mitarbeiter sinken. In die letzte Kategorie der Marktindizes fallen alle Beteiligungsprogramme, die den Unternehmenswert als Kennziffer heranziehen (vgl. Wickert 2000). Verschiedene Kennziffern können natürlich auch miteinander kombiniert werden.

Bei den untersuchten Unternehmen wird weitaus am häufigsten eine Formel zur Berechnung der Ertragsbeteiligung zugrunde gelegt. Für insgesamt 31 Fälle (diese umfassen auch Ertragsbeteiligungen, die auf wiederkehrenden Verhandlungen beruhen oder Beteiligungen, die von der Geschäftsführung unilateral bestimmt werden) konnte die zu Grunde liegende Kennziffer ermittelt werden. Das Ergebnis spricht eine eindeutige Sprache: Produktivitätskennziffern werden nur in zwei Fällen angewandt und zwar nur in Kombination mit Gewinnkennziffern. Ertragskennziffern kommen etwas häufiger vor: insgesamt sieben

⁵²Wie bereits in der Einleitung erläutert, wird in dieser Arbeit der Begriff „ertragsabhängig“ im allgemeineren Sinne gebraucht und umfasst damit auch die sonst gängigen Begriffe wie „erfolgs-“ oder „gewinnabhängig“. Soweit nicht ausdrücklich anders vermerkt, werden diese Begriffe synonym verwendet.

Mal, davon fünf Mal als alleiniger Bezugspunkt. Hier fällt allerdings auf, dass nie die absoluten Größen, sondern nur die prozentualen Veränderungsraten oder die Performanz im Vergleich zur Konkurrenz, die sich zum Beispiel in den Marktanteilen widerspiegelt, zur Bemessung herangezogen werden. Am häufigsten treten jedoch Gewinnkennziffern auf: in insgesamt 17 Unternehmen. Meistens handelt es sich um Renditekennziffern. Allerdings werden hier bislang ausschließlich die absoluten Größen genutzt. Zahlungen, die stark von externen Markteinflüssen abhängen und weniger über die Leistungsstärke des Unternehmens zu beeinflussen sind, überwiegen demnach deutlich.

Nur in einem Fall gibt es eine Gewinnbeteiligung, die mit dem Unternehmenswert variiert. Vermutlich wählen die anderen Unternehmen eher den Weg der Mitarbeiterkapitalbeteiligung, um Mitarbeiter an Steigerungen des Unternehmenswertes zu beteiligen oder um sie für dieses Thema zu sensibilisieren.

Darüber hinaus wird häufig eine Kennziffer als Maßgabe für eine jährliche Einmalzahlung herangezogen, die sich den oben genannten Kategorien nicht eindeutig zuordnen lässt: sieben Unternehmen richten sich nach der gezahlten Dividende. Diese ist zwar nicht unabhängig vom Unternehmensgewinn, letztlich liegt die Höhe der Dividendenausschüttung aber allein im Ermessen der Hauptversammlung. Hier mag eher besonderer Wert auf die Signalwirkung gelegt werden, die Beschäftigten im gleichen Zuge wie die Aktionäre am Unternehmenserfolg zu beteiligen. Ähnlich kann man bei dem Unternehmen argumentieren, bei dem sich die Zahlungen für die Beschäftigten an der Entwicklung der Bonuszahlungen für die Führungskräfte orientieren (u.a. I-10-AN). Diese beiden Kriterien – die Dividende und die Bonuszahlungen der Führungskräfte – werden in der Regel benutzt, wenn über die Ertragsbeteiligung zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat *verhandelt* wird. Dafür gibt es zwei mögliche Interpretationen: zum einen betont es direkt den Verteilungskonflikt zwischen Management, Eigentümern und Beschäftigten und verdeutlicht die relative Position der Beschäftigten in diesem Konflikt, zum anderen ist es eine gute Orientierungsgröße bei Verhandlungen um Verteilungsgerechtigkeit, die es auch nicht erforderlich macht, bis in die Tiefen des Bilanzrechts vorzustoßen.

Neben der Wahl der Kennziffer kann auch beim Ausschüttungsmodus variiert werden. Zum Beispiel kann tabellarisch festgelegt werden, welche Volumen bei welcher Ertragslage ausgeschüttet werden. Dieses Volumen kann fix sein oder es kann proportional zur vereinbar-

ten Kennziffer variieren.

Weiterhin unterscheiden sich ertragsabhängige Zahlungen darin, ob sie relativ zum Grundgehalt berechnet werden oder eine absolute Zahlung an alle geleistet wird. Die Anzahl der, die Zulagen relativ zum Grundlohn zahlen, überwiegt bei den untersuchten Unternehmen deutlich, auch wenn nur relativ wenig Angaben vorliegen: 15 Unternehmen zahlen einen gewissen Prozentsatz des Grundentgelts, sechs Unternehmen zahlen absolute Summen aus und in zwei Unternehmen gibt es beides parallel.

Der Umfang dieser ertragsabhängigen Leistungen schwankt erheblich zwischen den Unternehmen. Ähnlich wie bei den leistungsabhängigen Entgeltkomponenten ist es auch hier fraglich, inwieweit die vereinbarten Obergrenzen realistischer Weise zu erreichen sind. Der Median der erreichbaren maximalen Zulage liegt bei den relativen Zahlungen bei einem Monatsgehalt. Bei den absoluten Zahlungen zahlte die DaimlerChrysler AG mit einer Ausschüttung von 3111 DM im Jahre 2001 die bislang höchste Ertragsbeteiligung der untersuchten Unternehmen,⁵³ die Volkswagen AG lag mit 2800 DM etwas darunter, beteiligt ihre Beschäftigten aber auch über Aktienoptionen am Unternehmenserfolg.⁵⁴

In drei der Unternehmen kann sich der Mitarbeiter die Ergebnisbeteiligung in Aktien auszahlen lassen. Die Beteiligung der Beschäftigten am Unternehmenskapital wird häufig ebenfalls als Ertragsbeteiligung bezeichnet, da die Belegschaftsaktionäre an der Steigerung des Unternehmenswertes teilhaben. Aufgrund dieser Eigenschaft und da die Förderung von Mitarbeiterkapitalbeteiligung in der Regel mit finanziellen Zuwendungen des Unternehmens einhergeht, ist sie im weiteren Sinne auch zur variablen Vergütung zu zählen. Sie wird im Folgenden gesondert betrachtet und nicht unter die Ertragsbeteiligung subsumiert.

Mitarbeiterkapitalbeteiligung

Die in Deutschland geltenden Regelungen zur Mitarbeiterkapitalbeteiligung wurden bereits in Abschnitt 2.3 dargelegt. Gut die Hälfte der Unternehmen, die Belegschaftsaktien anbieten, orientieren sich genau an diesen Vorgaben bzw. Möglichkeiten: der Kauf von Beleg-

⁵³ Vgl. Handelsblatt vom 9./10.2.2001, S.22. Im Jahr 2002 wird die Prämie voraussichtlich geringer ausfallen, aufgrund der vielen Mehrarbeit soll die Kürzung jedoch nicht so drastisch ausfallen, wie es der Formel entsprechend sein müsste (Handelsblatt, 04.02.2002).

⁵⁴ Vgl. Handelsblatt vom 10.04.2001, S.21, Süddeutsche Zeitung vom 22.03.1997, S.23.

schaftsaktien wird vom Unternehmen mit 300 DM im Jahr bezuschusst.

Die andere Hälfte der Unternehmen bietet ihren Mitarbeitern größere Anreize, sich Aktien ihres Arbeitgebers zuzulegen. Sie offerieren Gratisaktien als Belohnung für eine lange Haltefrist bereits bestehender Kapitalanlagen (4 Unternehmen) oder erweitern das Angebot vergünstigter Aktien über einen geldwerten Vorteil von 300 DM hinaus (14 Unternehmen). Für den Kauf wird dabei in einigen Fällen die Ergebnisbeteiligung (3 Unternehmen) oder ein zinsloses Darlehen (2 Unternehmen) zur Verfügung gestellt, damit die Belegschaft von Kurssteigerungen profitieren kann, ohne zunächst zusätzliches Kapital investieren zu müssen.⁵⁵ Mittlerweile acht Aktiengesellschaften bieten ihren Tarifmitarbeitern Aktienoptionen an,⁵⁶ zum Teil grundsätzlich, zum Teil als Zugabe bei Aktienkäufen. Weitere Varianten sind die Ausgabe von Gratisaktien bei Kurssteigerungen und die Aktienaussgabe als Teil der Leistungsvergütung oder der Ertragsbeteiligung.

In der überwiegenden Zahl der Fälle (61 Prozent) ist der Erwerb von vergünstigten Belegschaftsaktien nicht an eingrenzende Kriterien (z. B. langjährige Betriebszugehörigkeit) gebunden, sondern steht allen Beschäftigten offen.⁵⁷ Viele Unternehmen bieten schon seit den 60er oder 70er Jahren die Beteiligung am Produktivkapital an. Nach einer schwächeren Phase Anfang der 90er Jahre haben Belegschaftsaktien mittlerweile wieder an Akzeptanz gewonnen. 57 Prozent der Unternehmen haben eine Beteiligungsquote unter den Bezugsberechtigten von mindestens 50 Prozent, 30 Prozent sogar über 70 Prozent.⁵⁸ Selbst nach dem Abflauen des Börsenbooms erreichen Unternehmen wie Thyssen Krupp bei der Einführung von Belegschaftsaktien im Jahre 2001 Beteiligungsquoten von 50 Prozent.⁵⁹ Derartige Programme dienen als großflächig akzeptierte Möglichkeit, die private Altersvorsorge aufzustocken, selbst wenn kurzfristig keine hohen Renditen zu erwarten sind.

Beispiele variabler Entgeltsysteme

Die vorangegangene Beschreibung der Gestaltungsmöglichkeiten und deren Verbreitung

⁵⁵ Zu neuen Formen der Mitarbeiterkapitalbeteiligung s.auch Heigl/Scholand (1999).

⁵⁶ Bei Aktienoptionen wird meist besonders der Aspekt einer „partnerschaftlichen Unternehmenskultur“ betont (Hölscher/Alewald 1998).

⁵⁷ In 82 Prozent der Unternehmen mit Kapitalbeteiligung sind mindestens 90 Prozent der Beschäftigten bezugsberechtigt (MPIfG-Unternehmensbefragung).

⁵⁸ MPIfG-Unternehmensbefragung

⁵⁹ Vgl. Presse Mitteilung ThyssenKrupp vom 30.07.2001 „Großes Interesse an ThyssenKrupp Belegschafts-

unter den untersuchten Unternehmen verdeutlicht die herrschende Varianz unter den Entgeltsystemen. Zur Illustration der Unterschiedlichkeit werden im Folgenden drei jüngere Entgeltsysteme in ihrer Gesamtheit noch einmal vorgestellt:

Beispiel 1: Bayer AG

Bei der Bayer AG wird seit dem 1.1.2000 die „Variable Einkommenskomponente Tarif“ (VEKT) praktiziert. Das VEKT-Gesamtvolumen wird tabellarisch nach dem Brutto-Cash-Flow bestimmt. Für 2001 betrug es gemäß dem Ergebnis für 2000 10 Prozent der Summe aller Tarifentgelte. Jeder Mitarbeiter wird von seinem Vorgesetzten nach fünf Kriterien beurteilt und schließlich einer von neun Beurteilungsstufen zugeteilt. Je Unternehmensbereich und Entgeltgruppe werden alle Tarifmitarbeiter zu einer Beurteilungsgruppe zusammengefasst. In jeder Beurteilungsgruppe wird die Anzahl der Mitarbeiter mit dem Volumen Prozentsatz laut Brutto-Cash-Flow-Tabelle (hier 10 Prozent) multipliziert und dann durch die Summe der Gesamtbeurteilungen dividiert (anders ausgedrückt: der Volumen Prozentsatz wird durch den Wert der durchschnittlichen Beurteilung geteilt). Dadurch ergibt sich ein Basiswert – abhängig vom Brutto-Cash-Flow und dem Leistungsgrad der Mitarbeiter – der mit der individuell erreichten Beurteilungsstufe multipliziert wird. Das Ergebnis ist der Prozentsatz des Jahresgehalts, der als variable Einkommenskomponente Tarif ausgezahlt wird (bei durchschnittlicher Leistung entsprach das im Jahr der Einführung in etwa 8 Prozent des Jahreseinkommens, das Maximum lag bei 13,5 Prozent). Diesen Betrag erhält der Mitarbeiter zur Hälfte in monatlichen Vorauszahlungen, der Restbetrag wird im April des Folgejahres ausgeschüttet.

Beispiel 2: Unternehmen 16

Hier wird im Ermessen der Geschäftsführung in Abhängigkeit von der Ertragslage ein Volumen bestimmt, das zur ergebnis- und leistungsorientierten Vergütung ausgeschüttet wird. Zwei Drittel dieses Volumens werden gleichmäßig als Prozentsatz der Grundgehaltssumme auf die einzelnen Geschäftseinheiten verteilt und bilden den „Leistungstopf“. Das restliche Drittel wird ergebnisorientiert verteilt. Dafür gibt es vier Kennzahlen, die die Geschäftseinheiten mit Zielvorgaben erhalten. Einheiten, die mindestens 100 Prozent Zielerreichung

vorweisen können, bekommen neben dem „Leistungstopf“ dann noch einen „Ergebnistopf“, dessen Höhe von ihrem Zielerreichungsgrad und aufgrund des begrenzten Ausgangsvolumens auch vom Zielerreichungsgrad der anderen Einheiten abhängt. Das Gesamtvolumen, das nun jeder Einheit aus dem Leistungstopf und gegebenenfalls dem Ergebnistopf zur Verfügung steht, wird nun anhand von Zielvereinbarungssystemen und Leistungsbeurteilungen auf die einzelnen Mitarbeiter verteilt, wobei der Vorgesetzte die Möglichkeit behält, 500 DM mehr oder weniger bei den rechnerischen Beträgen zu verändern. Je nachdem wie viele Bonusberechtigte es pro Einheit gibt, kann damit die individuelle Zulage bei gleicher Zielerreichung in unterschiedlichen Einheiten auch variieren. Sie soll jedoch 1000 DM nicht unter- und 5000 DM nicht überschreiten.

Beispiel 3: debis AG

Für jeden Beschäftigten wird ein Jahreszielgehalt bestimmt, das dem Gehalt am Jahresende bei genau hundertprozentiger Erfüllung der noch aufzuführenden Einzelkomponenten entspricht. Die variable Jahreszahlung ist je zur Hälfte abhängig vom Unternehmenserfolg sowie von der individuellen Leistung und kann zwischen 10 und 20 Prozent des Jahreszielgehalts liegen. Die Einschätzung der Leistung setzt sich aus einer Leistungsbeurteilung und der Zielerreichung der im Vorjahr vereinbarten Arbeitsziele zusammen. Die Anzahl der vereinbarten Ziele liegt zwischen 3 und 5, sie können unterschiedlich gewichtet werden. Bei der Leistungsbeurteilung steht der mittlere Wert für die Erfüllung der Anforderungen, die einzelnen Stufen werden in Prozentwerte zwischen 0 und 200 Prozent umgerechnet.

Für den Unternehmenserfolg werden Ziele angegeben, die am Operativen Gewinn (operating profit) ausgerichtet sind. Die Zielerreichung reicht von 0 Prozent (nur die Hälfte des angestrebten operating profit) bis 200 Prozent (ein operating profit in doppelter Höhe des angestrebten Ziels).

Zur Berechnung der variablen Jahreszahlung wird zunächst die Leistung des Mitarbeiters berechnet und zwar aus dem Prozentsatz der Zielerreichung multipliziert mit einem Gewichtungsfaktor plus dem Prozentsatz aus der Leistungsbeurteilung multipliziert mit einem Gewichtungsfaktor.⁶⁰ Zum Ergebnis der Leistung des Mitarbeiters wird nun der Prozentsatz

⁶⁰ Sollen Zielerfüllung und Leistungsbeurteilung zu gleichen Teilen eingehen, läge der Gewichtungsfaktor z.B. jeweils bei 0,5.

der Zielerreichung des Unternehmenserfolgs addiert, jeweils mit dem Gewichtungsfaktor 0,5 multipliziert, da der variable Anteil zur Hälfte von der individuellen Leistung und zur Hälfte vom Unternehmenserfolg abhängen soll. Der so berechnete Prozentsatz wird mit dem variablen Anteil des Jahreszielgehalts multipliziert. Das Ergebnis ist die variable Jahreszahlung (Deller/Münch 1999).

3.4.2 Neuerungen und Entwicklungstrends im Bereich variabler Vergütung

Nachdem variable Vergütung in den 80er Jahren weitestgehend von der tariflichen Agenda verschwunden war, erlebt sie etwa seit Mitte der 90er Jahre eine Renaissance und dehnt sich zunehmend auch auf Branchen aus, in denen es vormals keine Leistungsvergütung gab.⁶¹ Diese Wiederbelebung bzw. Neueinführung anreizorientierter Entlohnungsformen geht mit einigen Neuerungen gegenüber den klassischen Formen der variablen Vergütung einher. Diese lassen sich folgendermaßen zusammenfassen: Bei der Leistungsentlohnung entsteht die neue Form der Zielvereinbarung.⁶² Hier verabredet jeder Beschäftigte individuelle Ziele mit seinem Vorgesetzten und wird am Ende des Vereinbarungszeitraums entsprechend der Zielerreichung vergütet. Nicht nur die Beurteilung der Leistung ist auf den einzelnen Mitarbeiter bezogen, auch die Maßstäbe, nach denen er beurteilt wird, sind individualisiert. Im Grunde gibt es so viele Maßstäbe wie vereinbarte Ziele (Bender 2000).

Mit Zielvereinbarungen werden verschiedene Absichten verfolgt. Im Vordergrund steht die Optimierung des Gesamtsystems. Das Leistungsverhalten der Beschäftigten soll auf die unternehmerischen Ziele ausgerichtet und besser steuerbar werden. Dieses System erlaubt die schnelle Anpassung an veränderte marktliche Gegebenheiten und zwar ohne weitreichende Interventionsmöglichkeiten des Betriebsrats bei der Absprache von Leistungsanforderungen (Bahnmüller 2001a). Betriebsräte verlieren hier den Einfluss auf die Leistungsgrößen. Nicht nur, weil sie an den Zielvereinbarungsgesprächen nicht teilhaben, sondern vor allen Dingen, weil es keine allgemeine Bezugsgröße mehr gibt, an der sie Leistungsvorgaben ausrichten können. Eine allgemeinverbindliche Normalleistung wird nicht mehr

⁶¹ Dies gilt vor allen Dingen für den Dienstleistungssektor, insbesondere für Banken. Hier gab es Anfang der 90er Jahre noch kaum variable Vergütung (Leichtfuß/Bonacker 1992, Pankert/Zwecker 1993). Es trifft aber auch auf den Einzelhandel zu (Kastner/Meier 1993). Selbst im öffentlichen Dienst hält die Leistungsvergütung mittlerweile Einzug (Tondorf 1997).

⁶² Als Führungsinstrument sind Zielvereinbarungen schon länger bekannt, neu ist ihr Einsatz bei der Lohnbestimmung.

bestimmt und damit entfällt die Möglichkeit zentraler Leistungsregulierung. Bei der „Normalleistung“ anderer Leistungslohnsysteme hatte der Betriebsrat Kontrolle über die abverlangte Leistungsintensität. In diesem Bereich der Verhandlung über das Verhältnis von Lohn zu Leistung hat er Kompetenzen entwickelt, die jetzt nicht mehr gefragt sind (Bender 1997: 238). Kollektive Regelungen müssen sich auf Rahmenregelungen und Kontrollfunktionen beschränken.

Bei Zielvereinbarungen soll nun jeder Beschäftigte selbst überlegen, wie das Ziel – das als Anteil am Markterfolg des Unternehmens definiert wird⁶³ - am besten erreicht werden kann. Er soll sein „unternehmerisches Potenzial“ ausschöpfen, verantwortlich mitdenken, und wird zu seinem eigenen „kleinen Unternehmer“ mit weitreichender Autonomie über seinen Arbeitseinsatz. Von ihm wird „unternehmerische Reflexion“ erwartet (vgl. Bahn Müller 2001a, Bender 1997, Hlawaty 1998). Wie die Leistung „belohnt“ wird, hängt am Ende nicht eindimensional von der Intensität der Leistungsabgabe ab, sondern wird durch den Markt und den unternehmerischen Erfolg bewertet. Nicht die verausgabte Arbeitskraft, sondern nur die „Verwertung“ der Leistung wird belohnt. Eine geringere Zahlung kann durch ausbleibenden unternehmerischen Erfolg legitimiert werden. Die Beschäftigten sind Teil einer „Haftungsgemeinschaft“, sie haften für Ziele, auf deren Erfüllung sie sich selbst festgelegt haben (Bender 2000: 165). Somit unterscheiden sich Arbeitsverhältnisse mit Zielvereinbarungen von einem gängigen Arbeitsverhältnis mit einem Arbeitsvertrag, denn sie weisen Elemente eines Werkvertrags auf (Tondorf 1998).

Somit hat der Einzelne zwar viel Mitspracherecht bei den Leistungserwartungen, hat aber keinen Einfluss auf die Lohnkonditionen. Das Unternehmen geht kein finanzielles Risiko ein, da nur Leistung belohnt wird, die auch in wirtschaftlichen Erfolg umgesetzt wird. Der Beschäftigte wird für Marktmechanismen sensibilisiert, während den Arbeitnehmervertretungen im Rahmen dieser individuellen Vereinbarungen nur die Aufgabe bleibt, den Aushandlungsprozess formal zu regeln. Die Beteiligung am Unternehmenserfolg und am Unternehmensrisiko sowie die Zielsetzung, den individuellen Arbeitseinsatz autonom auf die Erreichung der Unternehmensziele auszurichten und unternehmerisch zu denken und Initiative zu zeigen, haben dazu geführt, dass dieser Arbeitnehmertypus vermehrt mit dem Titel des „Mitunternehmers“ umschrieben wird (vgl. de Nijs 1996, Hlawaty 1998, Heber 2000).

Eine weitere zentrale Neuerung bei den Leistungslöhnen besteht in der Flexibilisierung von Leistungslohnbudgets. Das für Leistungszulagen vorhandene Budget wird nicht nur – wie bereits teilweise bei der Einführung von Leistungsbeurteilungssystemen - begrenzt, um betriebliche Lohnpolitik über Leistungslohnkomponenten zu verhindern. Das Budget wird nun an die Ertragslage des Unternehmens angepasst und variiert mit ihr. Bahnmüller (2001b) betitelt diese Vorgehensweise als „Finalisierung“ des Leistungslohns, da nicht mehr die erbrachte Leistung im Sinne des geleisteten Einsatzes, sondern nur noch die Leistung, die auch in Unternehmenserfolg umgesetzt wird, honoriert wird. Nicht mehr die anfängliche Leistung, sondern der Erfolg am Ende zählt. Während Leistungslöhne lange von den Betriebsräten zur Durchsetzung eigener Lohnforderungen genutzt wurden, ist es nun die Unternehmensführung, die mit Leistungslöhnen Lohnpolitik betreibt.

Mit beiden Neuerungen wird der Trend in der Leistungsentlohnung fortgesetzt, die Einflussmöglichkeiten der Beschäftigten und der kollektiven Arbeitnehmervertretungen auf die Leistungslohnbestimmungen zu verringern, damit über die Leistungspolitik keine Lohnpolitik mehr betrieben werden kann. Um präziser zu sein: die Arbeitnehmerseite kann keine Politik mehr betreiben. Die Unternehmen tun genau das. Über die ertragsabhängige flexible Regelung des Leistungslohnbudgets flexibilisieren sie die Personalkosten. Leistungslöhne, die aufgrund technischer Veränderungen und „lohnpolitischen Missbrauchs“ in den Hintergrund geraten waren und deren Entwicklung stagnierte (so weit, dass für die 80er Jahre bereits die Abkehr vom Leistungsprinzip und der Siegeszug des Zeitlohns prognostiziert wurde (vgl. Abschnitt 2.1.3)), werden zu einem Zeitpunkt wieder populär, als sich die Verhandlungsmacht aufgrund anhaltend hoher Arbeitslosigkeit zu Gunsten der Arbeitgeber verschoben hat. Die „Verschärfung“ der Leistungsentlohnung hatte auch in der Vergangenheit schon in Rezessionsphasen stattgefunden.

Bei der ertragsabhängigen Entlohnung werden zunehmend Gewinngrößen eingesetzt (statt z.B. Umsatzgrößen, vgl. S.91). Auf der Unternehmensebene ist auch das eine Art der Finalisierung. Nicht mehr die Ertragskraft des Unternehmens zahlt sich aus, erst die Gewinne am Markt, die durch externe Faktoren beeinflusst werden, werden honoriert. Diese Marktfaktoren erhalten noch mehr Einfluss, wenn nicht absolute, sondern Wachstumsgrößen als Erfolgskriterien herangezogen werden. Den Endpunkt dieser Entwicklung bilden schließ-

⁶³ Das gewünschte Unternehmensergebnis als Gesamtziel wird auf mehrere Unterziele bis zur einzelnen Per-

lich relative Erfolgskriterien: der Unternehmenserfolg wird nur noch belohnt, wenn er den der konkurrierenden Unternehmen übertrifft und ihnen zum Beispiel Marktanteile abnimmt. Eine gute Leistung eines Unternehmens reicht nicht mehr aus. Im Wettbewerb muss man besser sein als die Konkurrenz, das ist das Ziel. Solche Ergebnisbeteiligungen sind bislang allerdings in den untersuchten Unternehmen nur vereinzelt in der Diskussion (z.B. I-30-AN), durchsetzen konnten sie sich noch nicht.

Die Mitarbeiterkapitalbeteiligung hat schließlich Ende der 90er Jahre ein „Eigenleben“ entwickelt. Im internationalen Vergleich hat sie in Deutschland nie einen hohen Stellenwert erreicht, was auf fehlende staatliche Unterstützung zurückzuführen ist (vgl. Abschnitt 2.3.3). Der Einsatz staatlicher Förderung über das Vermögensbildungsgesetz von 1984 führte zu einem Entwicklungsschub. Die Ausdehnung von Belegschaftsaktienprogrammen beschränkte sich allerdings auf Programme, die sich eng an den gesetzlichen Vorgaben orientierten. Der Umfang war selten höher, als zum Abgreifen von Steuervorteilen und Sparzulagen nötig. Belegschaftsaktien wurden als alternative Sparanlage zum Bausparvertrag akzeptiert und für die Unternehmen zur bevorzugten Alternative, um das Kapital der vermögenswirksamen Leistungen im Unternehmen zu halten. Ende der 90er Jahre lösen sich die unternehmerischen Aktienangebote von diesen Vorgaben und erweitern ihr Ausmaß über die staatlichen Förderungsmöglichkeiten hinaus aus. Die Angebote werden umfangreicher und vielfältiger und werden von den Belegschaften auch angenommen (vgl. S. 94).

Die Gewerkschaften sind in diese Entwicklungen nur am Rande involviert, es sei denn, ein neues Entgeltsystem wird im Rahmen eines Haustarifvertrages implementiert oder sie werden in die betrieblichen Verhandlungen mit einbezogen (vgl. Kapitel 5). 65 Prozent der variablen Entgeltsysteme umfassen ausschließlich übertarifliche Zahlungen. Damit haben die Gewerkschaften keinen Einfluss auf die Höhe der Zahlungen, wie es früher durch die tarifliche Bestimmung von Leistungslohnbudgets oder Akkordmindestsätzen der Fall war. Die Betriebsräte handeln die Gestaltung dieser neuen Systeme aus und haben hier viele Einflussmöglichkeiten, Verteilungsaspekte zu regeln. Im Lohnfindungsprozess selbst sind ihre Einflussmöglichkeiten dann allerdings zunehmend begrenzt, wie das Instrument der Zielvereinbarungen ganz besonders gut zeigt. Aber auch Leistungsbeurteilungssysteme

weisen diese Problematik auf (vgl. Kapitel 6). Während Gewerkschaften und Betriebsräte (bei Leistungsbeurteilungen und Zielvereinbarungen) tendenziell aus dem Prozess der individuellen Lohnfindung verdrängt werden, gewinnen das Management und das Individuum sowie Markteinflüsse an Bedeutung. Die Zielsetzungen, die Gewerkschaften mit zentralen kollektiven Lohnverhandlungen verfolgen, werden so teilweise außer Kraft gesetzt. Durch ertragsabhängige Vergütung variieren Einkommen zwischen den Unternehmen, was dem Grundsatz des gleichen Lohns für gleiche Arbeit widerspricht. Außerdem sind die Einkommen nun Markteinflüssen ausgesetzt. Die Beschäftigten übernehmen dadurch einen Teil des unternehmerischen Risikos. Bei individuellen Vereinbarungen im Rahmen der Leistungsentlohnung ist es darüber hinaus schwierig, zu hohe Leistungsforderungen zu vermeiden. Die hier skizzierten Entwicklungstendenzen von Lohnsystemen, bei denen der eingangs beschriebene Interessenkonflikt zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern bzw. ihren Vertretungen voll zum Tragen kommt, werden im Folgenden anhand einer Typologisierung der neuen Entgeltsysteme genauer analysiert.

Vier Typen variabler Vergütungssysteme

Trotz aller Differenzen und hoher Varianz lassen sich bestimmte Typen von Entgeltsystemen identifizieren. Ausgangspunkt der Überlegungen für eine Typologisierung ist die Leistungsvergütung als zentrale Komponente variabler Vergütung. Damit ist eine Zielsetzung, die Arbeitgeber mit Entgeltsystemen verfolgen, bereits abgedeckt: die Anreizorientierung. Die wesentlichen Unterscheidungskriterien der Entgelttypen werden entlang der beiden verbleibenden Arbeitgeberinteressen definiert, mit einem Entgeltsystem die Personalkosten kontrollieren und sie flexibel an das Geschäftsergebnis anpassen zu können (vgl. Eckardstein 1995). Diese beiden Kriterien – die Lohnkostenkontrolle und ihre Flexibilität – wurden schon bei den Überlegungen zur Budgetierung der Leistungszulagen kurz vorgestellt.

Kontrolle über die Lohnkosten im Rahmen von Leistungslohnsystemen wird hier im engsten möglichen Sinne definiert. Sie liegt dann vor, wenn das Unternehmen in jedem Fall eine fixe Summe zur Leistungsvergütung ausschüttet, unabhängig davon, wie hoch der absolute Leistungsstand ist. Mit dieser Summe kann der Arbeitgeber daher jederzeit kalkulieren. Wie bereits oben erläutert, bedeutet das für die individuelle Zulage, dass sie neben der eigenen Leistung auch vom Leistungsverhalten der Mitarbeiter abhängt.

Das Kriterium der Flexibilität beschreibt die Abhängigkeit der Ausschüttung vom Unternehmenserfolg, die als wesentliche Neuerung im Bereich der Entgeltsysteme identifiziert wurde. Flexibilität widerspricht nicht grundsätzlich der oben angeführten Annahme der Kontrolle, da es durchaus Systeme gibt, bei denen, abhängig vom wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens, gegebenenfalls eine fixe Summe restlos ausgeschüttet wird. In jedem Fall übt bei dieser Art Flexibilität die wirtschaftliche Performanz des Unternehmens Einfluss auf die individuelle Leistungsentlohnung aus.

Insofern kann man die Terminologie „Kontrolle“ auch in „Relevanz der Mitarbeiterleistung für die individuelle Leistungszulage“ und „Flexibilität“ auch in „Relevanz der Unternehmensperformanz für die individuelle Leistungszulage“ übersetzen. Diese beiden Kriterien bilden folgende Vier-Felder-Matrix (s.Tab.7)

Tab. 7: Vier-Felder-Matrix zur Typologisierung von Entgeltsystemen

		Kontrolle der Lohnkosten (vollständige Ausschüttung eines begrenzten Leistungsbudgets)	
		<i>Nein</i>	<i>Ja</i>
Flexibilität der Lohnkosten (Anpassung des Leistungsbudgets an den Unternehmensertrag)	<i>Nein</i>	Typ 1	Typ 2
	<i>Ja</i>	Typ 4	Typ 3

Typ 1 umfasst dementsprechend alle Entgeltsysteme, die ein offenes Budget für leistungsabhängige Zahlungen aufweisen, welches nicht vom wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens abhängt. Das Budget kann zwar eine maximale Obergrenze – also eine Deckelung – beinhalten, wie hoch es aber letztendlich ausfällt, hängt allein von den aggregierten Leistungen der Beschäftigten ab.

Typ 2 beinhaltet ein fixes Budget, das jedes Jahr vollständig ausgeschüttet wird und dessen Umfang ebenfalls unabhängig vom Unternehmenserfolg ist. Damit richtet sich die Leistungszulage nach der eigenen Leistung in Relation zur Leistungsstärke der Kollegen.

Typ 3 ist dadurch gekennzeichnet, dass ein Budget für leistungsabhängige Zahlungen zwar komplett ausgeschüttet wird, der Umfang dieses Budgets sich aber nach dem Unternehmenserfolg richtet. Eine Leistungszulage ist also abhängig von der eigenen Leistung in Relation zur Leistungsstärke der Kollegen, aber auch vom Unternehmenserfolg.

Typ 4 schließlich besteht aus einem offenen Budget, dessen Umfang aber nicht nur durch die Leistungen der Beschäftigten, sondern auch durch den Unternehmenserfolg bestimmt wird. Die Leistungszulage basiert auf der eigenen Leistung unabhängig von den Kollegen, ist aber an den Unternehmenserfolg gekoppelt.

Bei allen vier Typen wird ein wichtiger Gerechtigkeitsgrundsatz eingehalten, um Leistungslöhne zu legitimieren: eine bessere Leistung als die der Kollegen führt auch zu einer besseren Entlohnung. Bei dem Vergleich der eigenen Leistung über die Zeit wird der Grundsatz des höheren Lohns für höhere Leistung jedoch mit Ausnahme des Typ 1 außer Kraft gesetzt, da der Lohn auch durch die Leistung der Kollegen und den Unternehmenserfolg beeinflusst wird.

Ordnet man die Unternehmen gemäß ihrer Leistungslohnsysteme nach oben genannter Matrix, ergibt sich folgendes Bild (s. Tab. 8):

Tab. 8: Verteilung der Unternehmen anhand des Entgelttyps

Entgelttyp	Unternehmen
Typ 1	BMW AG, Carl Zeiss Stiftung, Linde AG, FAG Kugelfischer AG, MAN AG, Mannesmann AG, Michelin KGaA, Karstadt AG, Nestle Deutschland AG, Procter & Gamble GmbH, Robert Bosch GmbH, RAG AG, Quelle AG, Südzucker AG, Siemens AG, SKF GmbH, Spar AG, Otto-Versand GmbH, ZF Friedrichshafen AG, Volksfürsorge AG
Typ 2	Salzgitter AG, ZF Friedrichshafen AG (Angestellte), Porsche AG, Audi AG, Alcatel SEL AG (Teile der Belegschaft) Degussa-Hüls AG (2000), Hoechst AG (1995), Boehringer Sohn C.H.(?), Merck KGaA (1997), Henkel KGaA (1995), Wacker-Chemie GmbH (1996), Infineon AG (in Planung), Dt. Post AG (in Planung), Dt. Telekom AG (1999ff)
Typ 3	Bayer AG (2000), Schering AG (1997), BASF AG (?), IBM Deutschland GmbH (1993), SAP AG (?), Commerzbank AG (1996), DB 24 AG (2001)
Typ 4	HypoVereinsbank AG (1995) BfG Bank AG (1998) Metallgesellschaft AG (1998) Dt. Bahn AG (1998) Beiersdorf AG(1999) debis AG (1999) Alcatel SEL AG (2000) (Teile der Belegschaft)

() = Jahr der Einführung

Bei dem Vergleich weiterer Merkmale der Entgeltsysteme aus den vier Gruppen werden weitere Gemeinsamkeiten der Vergütungsstrukturen eines jeden Typs ersichtlich (s. Abb. 2),⁶⁴ die jetzt näher untersucht werden.⁶⁵

Typ 1: „Gleicher Lohn für gleiche Leistung“⁶⁶

Hier finden sich ausschließlich tarifliche Leistungslohnsysteme, insbesondere Akkord- und Prämienlohnsysteme sowie Leistungszulagen für gewerbliche Arbeitnehmer. Die bereits länger zurückliegende weitflächige Umstellung von Akkord- auf Prämienlohnsysteme lässt sich auch in den hier untersuchten Unternehmen feststellen. In großen Teilen werden die tariflichen Zulagen finanziell aufgestockt, so dass es sich um übertarifliche Leistungen handelt, die sich jedoch qualitativ nicht von den tariflichen Vorgaben unterscheiden. In der überwiegenden Zahl der Fälle handelt es sich um Verfahren der Leistungsmessung. Vereinzelt finden sich hier auch tarifliche Systeme der Leistungsbeurteilung, bei denen jedem Bewertungspunkt ein Prozentsatz des Grundentgelts zugeordnet wird.⁶⁷

Angesichts des Schwerpunktes von mengenbasierten Leistungslohnsystemen ist es nicht verwunderlich, dass dieser Entgelttyp hauptsächlich in der Metall- und Elektroindustrie⁶⁸

⁶⁴ Die Informationen über die betrieblichen Entgeltsysteme wurden mittels der geführten Unternehmensinterviews erhoben sowie zahlreichen unternehmensinternen Veröffentlichungen entnommen. Darüber hinaus stammen sie aus allgemein zugänglichen Publikationen der Unternehmen (z.B. Geschäfts- und Sozialberichten, Internetpräsenz) sowie folgenden Veröffentlichungen in Fachzeitschriften oder anderer Literatur: Mark 2000, Menz et al. 1999, Menz 2000, Deller/Münch 1999, Alewald 1995, Lindena 1997, Nunier 1999, Bihl et al. 1998, Prasch/Torka 1995, Mainzer/Muth 1994, Reimers 1995, Reimers 1999, Stevers/Tauber 1999.

⁶⁵ Diese Typen sind Idealtypen. Nicht jedes Entgeltsystem muss alle Kriterien entsprechend eines Typen genau erfüllen. Dies ist auch bei der Zuordnung der Unternehmen zu den Entgelttypen zu berücksichtigen.

⁶⁶ Die vier Typen geben die Möglichkeit, die Lohnfindungssysteme in verschiedenen Dimensionen zu vergleichen. So kann zu einem Zeitpunkt die Lohn-Leistungs-Relation in verschiedenen Unternehmen verglichen werden oder die individuelle Lohn-Leistungs-Relation über die Zeit. Für die Benennung der Typen wurde die Perspektive der Lohnentwicklung aus Sicht des einzelnen Beschäftigten gewählt. „Relativ“ steht dabei nicht für den Vergleich über die Zeit, sondern für den Vergleich mit den Kollegen. Bei Typ 1 trifft die Aussage des Titels über alle Relationen hinweg zu. Typ 4 ist dadurch gekennzeichnet, dass es keine Bezugsrelation zu Kollegen oder über die Zeit gibt, was auch im Titel zum Ausdruck kommt.

⁶⁷ Vgl. z.B. Metall Bayern, Manteltarifvertrag für Arbeitnehmer und Auszubildende vom 01.12.1973, Anhang 6 Leistungsbeurteilung für Arbeitnehmer im Zeitlohn gemäß § 20 Ziffer 3, „Das Ergebnis der Beurteilung des einzelnen Zeitlöhners wird durch eine Punktzahl zum Ausdruck gebracht. Der Wert eines Punktes beträgt 0,28 Prozent des jeweiligen Tariflohnes bei maximal 100 erreichbaren Punkten.“

⁶⁸ Es wäre falsch zu behaupten, dass zum Beispiel im Metallsektor in den 90er Jahren keinerlei Veränderungen der Leistungslohnsysteme stattgefunden hätten. Sie sind jedoch meist so eng an die Veränderungen der

sowie im Handelssektor vertreten ist. Auffallend ist, dass nur in der Hälfte der Unternehmen eine Ertragsbeteiligung gezahlt wird oder die Mitarbeiter am Kapital beteiligt werden. Wo dieses zutrifft, wird die jährliche Ertragsbeteiligung vom Management unilateral festgelegt oder auf konventionelle Art jedes Jahr neu mit dem Betriebsrat ausgehandelt, ohne dass langfristige Kriterien herangezogen werden. Bei der Kapitalbeteiligung handelt es sich ausschließlich um Programme, bei denen ein gemäß § 19a EStG steuer- und sozialversicherungsfreier Firmenzuschuss von 300 DM gewährt wird.

Typ 2: „Gleicher Lohn für relativ gleiche Leistung“

Bei dem zweiten Entlohnungstyp lassen sich auf den ersten Blick zwei Varianten unterscheiden: zum einen finden sich hier tarifliche Leistungsbeurteilungssysteme für Angestellte⁶⁹ wieder, zum anderen neuere, übertarifliche Systeme.

Mit dem Wandel der Produktionssysteme und dem Einbezug von Angestellten in die Leistungsentlohnung wurde es schwierig, die Leistung ausschließlich zu messen. Die Alternative ist eine Leistungsbeurteilung, die gezwungenermaßen weniger objektiv ausfällt. Die Festsetzung eines begrenzten Leistungsbudgets wird notwendig, da bei Beurteilungssystemen die Tendenz besteht, jeden einzelnen möglichst positiv zu beurteilen, sei es, um das Betriebsklima zu verbessern, um Ärger zu vermeiden oder auch, um als Abteilung besonders leistungsstark auszusehen. Bis heute ist die Leistungsbeurteilung bei den Durchführenden ein unbeliebtes Geschäft.

Auch wenn die Angaben in den Tarifverträgen als Mindestangaben gemeint sind, so werden sie heute in der Regel als das Volumen zur Leistungsvergütung angewendet. Einige Tarifverträge schreiben die Summe auch genau vor.⁷⁰ Es fällt auf, dass in den Tarifverträ-

Produktionsweise gekoppelt, dass sie sehr dezentral geregelt sind. Zur Veränderung von Entgeltsystemen aufgrund neuer betrieblicher Formen der Produktionsweise gibt es eine umfangreiche Literatur, die meist auf den Metallsektor beschränkt ist (vgl. etwa Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. 1995, Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl 2000, Bullinger et al. 2000, Lang 1998). Es handelt sich überwiegend z.B. um die Einführung von Gruppenprämien und Veränderungen der Leistungsparameter. In dieser Eigenschaft sind sie außerordentlich betriebs- oder sogar arbeitsgruppenspezifisch, eine vollständige Erhebung ist angesichts der riesigen Konzerne in diesem Sektor unmöglich. Am Entlohnungsprinzip hinsichtlich der entwickelten Typologie ändert sich bei diesen Neuerungen aber in der Regel nichts.

⁶⁹ Auch diese fünf Unternehmen entstammen ausschließlich der Metall- und Elektroindustrie und es gilt im Prinzip das gleiche wie in der vorherigen Fußnote erläutert.

⁷⁰ Vgl. z.B. Metall Hamburg, Lohnrahmentarifvertrag vom 3.12.1974, § 8 1.2.1 „Die Höhe der durchschnittlichen Leistungszulage beträgt 16 Prozent“, 2.5.1 „Die Gesamtsumme der gemäß Ziffer 1.2 zu zahlenden Leistungszulage wird durch die Anzahl aller individuell vergebenen Punkte, die auf die Tätigkeitsgruppe bezogen

gen teilweise Besitzstände gesichert werden, so dass z.B. eine Verringerung der eigenen Leistungszulage aufgrund eines allgemeinen Leistungsanstiegs ausgeschlossen wird.⁷¹

Ähnlich wie beim Typ 1 gibt es auch hier kaum ertragsabhängige Zahlungen oder Modelle der Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Falls doch, so wird die jährliche Zulage direkt verhandelt, Belegschaftsaktien gibt es nur in geringem Umfang.

Die neueren Entgeltsysteme dieses Typs beschreiben ein anderes Bild. Es sind übertarifliche Leistungen oder sie entsprechen einem Haustarif. Neben der überwiegenden Mehrheit der Leistungsbeurteilungssysteme finden sich auch Systeme, die Zielvereinbarungen integrieren. Die Akkumulation von Leistungszulagen über mehrere Jahre hinweg ist nicht mehr möglich, die Zulage muss jedes Jahr neu erarbeitet werden. In der Hälfte der Fälle konnte der Betriebsrat bei der Höhe des Budgets mitbestimmen, in den anderen Fällen wurde es unilateral vom Management gesetzt.

Fast durchgängig werden diese „strengeren“ Leistungslohnregime allerdings durch eine jährliche Ertragsbeteiligung ergänzt, die in den meisten Fällen über eine langfristig anzuwendende Formel berechnet wird und somit große Transparenz erhält. Gleichzeitig werden in allen Aktiengesellschaften Belegschaftsaktienprogramme aufgelegt, die vielfach schon den üblichen Rahmen sprengen und stärkere Anreize bieten, sich am Firmenkapital zu beteiligen. Diese Variante des zweiten Entgelttyps ist ausschließlich in Chemie- und Dienstleistungsunternehmen zu finden.

umgerechnet werden, dividiert. Dies ergibt einen Geldwert pro Punkt.“

⁷¹ Vgl. Metall Nordwürttemberg-Nordbaden, Manteltarifvertrag, Anlage 1, Protokollnotiz 1: „Bei steigender Leistung einzelner Angestellter dürfen bei anderen Angestellten bei gleich bleibender Leistung deren Leistungszulagen nicht gekürzt werden.“

Abb. 2 Typologie der Entgeltsysteme

	Typ 1	Typ 2		Typ 3	Typ 4
1. Definitionskriterium	Kein Budget	Begrenztes vom Ertrag unabhängiges Budget		Begrenztes vom Ertrag abhängiges Budget	Unbegrenztes vom Ertrag abhängiges Budget
2. Regelungsebene	Tariflich	Tariflich	Übertariflich	Übertariflich o. Haustarif	Übertariflich o. Haustarif
3. Branche	Metall, Handel	Metall (Angestellte)	Chemie, sonst. Dienstleistungen	Chemie, IT, Banken	Banken, Chemie, sonst. Dienstleistungen
4. Art der Leistungsermittlung	Messung (Akkord und Prämienentgelte)	Leistungsbeurteilung (mit Besitzstandswahrung)	Leistungsbeurteilung, teilweise Zielvereinbarungen	Beurteilung oder Zielvereinbarung	Zielvereinbarungen, vorrangig outputorientiert
5. Ertragsabhängige Zahlungen	Nur selten, wenn, dann unilateral vom Management bestimmt oder Verhandlung	Selten, wenn, dann mit an der Dividende orientierten Verhandlungen	Ja, meistens über eine Formel an Gewinngröße gekoppelt	Ja, zur Bestimmung des Leistungsbudgets, falls unilateral vom Management bestimmt gibt es noch an Gewinngröße gekoppelte Ertragsbeteiligung extra	Ja, entweder schon in die Zielvereinbarungen integriert oder eine an Gewinngröße gekoppelte Ertragsbeteiligung extra
6. Kapitalbeteiligung	Selten, wenn, dann von geringem Umfang	Selten, wenn, dann von geringem Umfang	Ja, teilweise umfangreich	Ja, immer umfangreich	Ja, immer umfangreich
7. Unsicherheitsfaktoren bei der Lohnfindung		<ul style="list-style-type: none"> • Abhängig von Leistungen der Kollegen • Subjektive Beurteilung 	<ul style="list-style-type: none"> • Abhängig von Leistungen der Kollegen • Subjektive Beurteilung • Kein Besitzstand • Gewinnabhängige Ertragsbeteiligung • Umfangreiches Aktienprogramm 	<ul style="list-style-type: none"> • Abhängig von Leistungen der Kollegen • Subjektive Beurteilung • Kein Besitzstand • Gewinnabhängige Leistungslöhne + teilweise gewinnabhängige Ertragsbeteiligung • Umfangreiches Aktienprogramm 	<ul style="list-style-type: none"> • Kein Besitzstand • Gewinnabhängige Leistungslöhne + teilweise gewinnabhängige Ertragsbeteiligung • Umfangreiches Aktienprogramm • Sehr individuelle Leistungsanforderungen

Typ 3: „Gleicher Lohn für relativ gleiche Leistung bei gleichem Unternehmenserfolg“

Im Unterschied zu Typ 2 ist bei Entgeltsystemen dieses Typs das Budget nicht mehr unabhängig vom Unternehmenserfolg. Es wird entweder wie beim Beispiel der Bayer AG (s.o.) tabellarisch an die Höhe einer bestimmten Kennziffer gekoppelt oder unilateral von der Geschäftsführung „abhängig vom Unternehmensergebnis“ festgesetzt.⁷² Selbst wenn das Budget faktisch wenig variiert, führt eine Formulierung wie „Der Gesamtbetriebsrat wird über das Gesamtvolumen ... informiert“ zu einer erhöhten Unsicherheit gegenüber einer Vereinbarung des Wortlauts „Das vom Unternehmen hierfür zur Verfügung gestellte Gesamtvolumen beträgt in den Entgeltgruppen E1 bis E4 9,0 Prozent, den Entgeltgruppen E5 bis E8 6,5 Prozent und in den Entgeltgruppen E9 bis E13 3,5 Prozent der jeweiligen Tarifentgelt- plus Entgeltgarantiesumme“,⁷³ wie sie dem Typ 2 entspricht. Legt das Management das Budget ohne geregelte Grundsätze fest, gibt es aber in allen Fällen eine zusätzliche ertragsabhängige Zahlung. Zusätzlich verfügen alle Unternehmen dieses Entgelttyps über ein umfangreiches Belegschaftsaktienprogramm, so dass die Relevanz des Unternehmenserfolgs für den einzelnen Beschäftigten auch hier spürbar wird.

Wie bei Typ 2 finden sich auch hier neben Leistungsbeurteilungssystemen vereinzelt Zielvereinbarungen, es handelt sich ausschließlich um betriebliche, übertarifliche Systeme oder Haustarife in der Chemiebranche, dem IT-Sektor oder Banken.

Typ 4: „Individueller Anteil am Unternehmenserfolg“

Typ 4 beinhaltet ein prinzipiell offenes Budget, welches trotzdem mit dem Unternehmenserfolg oder zumindest mit dem Unternehmensertrag variiert. Dieses wird vorrangig dadurch erreicht, dass in die Leistungsziele im Rahmen von Zielvereinbarungen Ertrags- oder Erfolgsziele eingearbeitet sind.⁷⁴ Vom Unternehmensziel ausgehend werden die Leistungserwartungen an den einzelnen Mitarbeiter definiert und die Leistungslöhne an der

⁷² Letzteres ermöglicht es der Geschäftsführung ohne großen Aufwand, das Budget beispielsweise trotz schlechter Erträge, aber aufgrund gesteigerter Anforderungen, auf dem Vorjahresniveau zu halten. Das ist zwar auch bei der formalisierten Variante möglich, würde aber die Glaubwürdigkeit des Systems stärker angreifen.

⁷³ Degussa-Hüls AG, Sozialbericht 2000.

⁷⁴ Auf den Unterschied zwischen Ertrag und Erfolg wurde schon hingewiesen (vgl. S.88). Zum Teil können Leistungsziele so formuliert sein, dass sie gleichzeitig Erfolgsziele sind. Ein gutes Beispiel ist die Anzahl von Kontoeröffnungen oder die Gewinnung von Neukunden als Ziel, da bei Zielerreichung der Erfolg garantiert ist. In der Produktion, wo der Erfolg vom Absatz abhängt, lassen sich dagegen keine Erfolgs-, sondern nur

Zielerreichung ausgerichtet. Für den Vorgesetzten bedeutet dies, individuelle Ziele aus den in den Geschäftsbereichen definierten „Werttreibern“⁷⁵ abzuleiten (Deller/Münc 1999). Der leistungs- und der ertragsabhängige Entgeltbestandteil lassen sich im Extremfall nicht mehr separieren. Bei vollständiger Kongruenz von Leistungs- und Ertragszielen variiert die Lohnkostensumme exakt mit der Ertragslage des Unternehmens. Zielübererfüllung wird nur in begrenztem Maße honoriert und in vielen Fällen ist die Auszahlungssumme für Leistungskomponenten zusätzlich gedeckelt, wobei diese Deckelung aber nicht zum Einsatz kommen muss, wenn die Zielerfüllung nicht dementsprechend ausfällt.⁷⁶

Bemerkenswert ist, dass die Systeme, bei denen Leistungsziele mit Ertrags- oder sogar Erfolgszielen überwiegend kongruent sind, nicht über eine zusätzliche variable Ertragsbeteiligung verfügen. Dort, wo Zielvereinbarungen allerdings keine konkreten Ertrags- oder Erfolgskennziffern beinhalten, erfolgt eine zusätzliche unternehmensweite Ertragsbeteiligung. Besonders verbreitet sind Zielvereinbarungssysteme im Dienstleistungsbereich. Wenn die Rechtsform des Unternehmens es ermöglicht, treten Entgeltsysteme auf der Basis von Zielvereinbarungen in jedem Fall in Verbindung mit umfangreichen Belegschaftsaktienprogrammen auf. Alles in allem trifft für einen Beschäftigten in diesen Vergütungsstrukturen der Begriff des „Mitarbeiters als Mitunternehmer“ am besten zu.

Die vier Typen von Entgeltsystemen im Vergleich

Zunehmende Markteinflüsse und wachsende Unsicherheit

Was hat diese Entgelttypologie nun gezeigt? Einer der auffälligsten Punkte liegt darin, dass der individuelle Lohn über diese Entgelttypen hinweg sukzessive stärker vom Unternehmenserfolg bestimmt wird. Das bedeutet, dass die Personalkostenentwicklung sich immer stärker der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens anpasst, die Unternehmen also

Ertragsziele formulieren.

⁷⁵ Darunter versteht man beeinflussbare, handhabbare Größen des operativen Geschäfts, die den Unternehmenswert steigern.

⁷⁶ Das neue und bislang einzigartige VW-Modell 5000 x 5000 könnte man an das Ende dieses Kontinuums stellen (vgl. Abschnitt 5.1.3). Das Unternehmen bestimmt, was es bezahlt und es bestimmt exakt, was dafür geleistet werden muss, losgelöst von Zeitvorgaben. Der Unsicherheitsfaktor der individuellen Leistung ist ausgeschaltet. Es ist somit die extremste Form einer Zielvereinbarung und ähnelt einem Werkvertrag. Es entsteht eine Leistungskontrolle, wie sie bislang nur in der standardisierten Massenproduktion bekannt war. Da es sich aber nicht um technologisch standardisierte und vorbestimmte Arbeitsabläufe handelt, unterscheidet es sich deutlich von dem älteren Konzept des Pensumlohns (vgl. Abschnitt 2.1.1).

ihr Risiko verringern, indem sie es auf die Beschäftigten abwälzen (Abb.2, Zeile 5). Denn aus der Sicht der Beschäftigten häufen sich die Faktoren, die mehr Unsicherheit in die Einkommensentwicklung bringen (s. Abb. 2, Zeile 7).

Beim ersten Typ zählt nur die absolute Leistung und es gibt nur die Abweichung nach oben. Bei den tariflichen Regelungen des zweiten Typs ist das Einkommen schon durch die Leistung der Kollegen beeinflusst und von einer subjektiven Beurteilung durch den Vorgesetzten abhängig. Immerhin wird die Variabilität nach unten noch in vielen Fällen durch Besitzstandsklauseln geschützt. Eine zusätzliche Ertragsbeteiligung gibt es in seltenen Fällen. Ist sie vorhanden, ist sie durch Verhandlungen geprägt, die gegenüber Gewinnkennziffern mehr Konstanz vermuten lassen. Auch der Aktienkurs birgt aufgrund des begrenzten Aktienumfangs nur ein begrenztes Risiko. Im Gegensatz dazu teilen die übertariflichen Systeme die Subjektivität der Beurteilung und die Relevanz der Leistung der Kollegen, weisen jedoch keine Besitzstandsklauseln auf. Die Ertragsbeteiligung bezieht sich auf marktorientierte Gewinnkennziffern und die Aktienprogramme sind umfangreicher. Die Geschäftsführung erwirkt eine Kontrolle über das begrenzte Budget.

Typ 3 addiert zu den „Risikofaktoren“ die zusätzliche Ertragsabhängigkeit der Leistungslöhne, was gleichzeitig die Unternehmensleitung von einem Teil des Risikos entbindet.

Typ 4 bildet insofern eine einzelne Kategorie, als dass es die logische Fortführung der Ertragsabhängigkeit der Lohnkostensumme aus Unternehmenssicht bedeutet, aus Arbeitnehmersicht allerdings den möglicherweise negativen Punkt der relationalen Leistungsvergütung aufhebt und erneut stärkere Messbarkeit und damit Transparenz in die Leistungsvergütung einzieht. Auf der anderen Seite bedeutet es die komplette Individualisierung der Leistungsanforderungen, vor der kollektive Systeme Schutz bieten.

Abnehmender Einfluss der kollektiven Arbeitnehmervertretungen im Lohnfindungsprozess

Kehrt man zu der Frage zurück, wer im Einzelfall den individuellen Lohn oberhalb des tariflichen Grundentgelts bestimmt, wird eine ähnliche Entwicklung sichtbar. Akkord- und Prämienlohnsysteme (Typ 1) sind stark durch Gewerkschaften und Betriebsräte geprägt. Die Lohnkostensumme wird ausschließlich über kollektive Regelungen bestimmt, sie kann

durch das Management nicht begrenzt werden. Markteinflüsse über Ertrags- oder Kapitalbeteiligungen gibt es in diesen Systemen nur in Ausnahmefällen.

Bei den Entgeltsystemen des Typs 2 ist bei den tariflichen Systemen das Leistungslohnbudget kollektiv bestimmt, hier üben also die Gewerkschaften noch Einfluss aus, während Ertrags- und Kapitalbeteiligung wie bei Typ 1 eher selten sind. Das Management gewinnt etwas Kontrolle über das Leistungslohnbudget, da es fix ist. So ist das Unternehmen vor steigenden Personalkosten geschützt. Auf der anderen Seite ist es auch gezwungen, bei Leistungsabnahme das volle Budget auszuzahlen. Diese tariflichen Systeme gehören zu den älteren Systemen. Der Wandel findet durch die jüngeren übertariflichen Systeme statt. Bei ihnen gewinnt das Management an Kontrolle, da es hier das Budget selbst bestimmt. Zwar muss es weiterhin auch in schlechteren Jahren dieses Budget ausschütten, eine Anpassung der Personalkosten an die Ertragslage findet aber durch zusätzliche ertragsabhängige Komponenten statt. Damit – und durch den Einsatz von Kapitalbeteiligungen - erhalten Marktkennziffern Einzug in das System.

Diese Marktkennziffern gewinnen bei den Entgeltsystemen des dritten Typs an Bedeutung, da das ganze Leistungslohnbudget von ihnen abhängt und umfangreiche Aktienprogramme angeboten werden. Wie hoch das Budget in Abhängigkeit vom Unternehmenserfolg ist, bestimmt die Geschäftsführung. Der Betriebsrat dagegen verliert in dem Maße an Einfluss, wie Zielvereinbarungssysteme eingesetzt werden (s. Abschnitt 3.4.2).

Daraus folgt, dass der Betriebsrat beim Entgelttyp 4, der idealtypischerweise nur Zielvereinbarungssysteme zur Leistungsentlohnung beinhaltet, aus der Lohnfindung quasi ausgeschlossen ist. Die Personalkosten entwickeln sich jetzt parallel zur Unternehmensperformance. Betriebswirtschaftliche Kennziffern und das Management, in dessen Diskretionsbereich das Leistungslohnbudget liegt, bestimmen auch hier den individuellen Leistungslohn in Abhängigkeit der individuellen Leistung.

Diese Entwicklung ist vereinfacht in Tabelle 9 dargestellt.

Tab. 9 Relevante Einflussgrößen im Lohnfindungsprozess nach Entgelttypen geordnet

	Gewerkschaft	Betriebsrat	Geschäftsführung	Markt
Typ 1	+	+	-	-
Typ 2	o	+	o	o
Typ 3	-	o	+	+
Typ 4	-	-	+	+

„+“ = großer Einfluss

„o“ = geringer Einfluss

„-“ = kein Einfluss

Geschlossen auf dem Weg zum Mitunternehmer?

Insgesamt gesehen verschieben sich demnach die Einflusskanäle von den kollektiven Interessenvertretungen hin zum Individuum und dem Markt, man kann also von einer Individualisierung und Vermarktlichung der Lohnfindung sprechen.

Allerdings ist dies keine flächendeckende und auch keine stufenförmige Entwicklung, die jedes Unternehmen durchläuft oder die chronologisch abläuft. Zunächst zeigt sich in begrenztem Maße eine Branchenabhängigkeit. Es bestätigt sich das Bild aus Abschnitt 3.2. Die Metallindustrie ist geprägt durch tarifliche Systeme des Typs 1 und 2,⁷⁷ hat also den Schritt zur „Vermarktlichung“ noch nicht vollzogen. Die bestehenden tariflichen Leistungslohnsysteme wirken hier einschränkend und reagieren nur träge bzw. noch gar nicht auf den Veränderungsdruck. Ein bestehendes Leistungslohnsystem umzugestalten ist häufig schwerer, als ein Leistungslohnsystem neu einzuführen (vgl. Schmierl 1995: 170, Engelmann 1995: 114). Den Schritt von Typ 1 zu Typ 2 haben noch viele Unternehmen gemeinsam vollzogen und er ist auch chronologisch zu sehen (vgl. Kapitel 2). Dies ist nicht erstaunlich, denn er wurde in der Metallindustrie durch tarifliche Regelungen begleitet.

Während in der Metall- und Elektrobranche an den traditionellen tariflichen Systemen wei-

⁷⁷ Das schließt nicht aus, dass hier vereinzelt Gewinnbeteiligungssysteme eingeführt werden oder sich auf der Betriebsebene Entgeltssysteme im Zuge veränderter Arbeitsorganisation verändern. Sie machen jedoch nicht den großen Trend der Vermarktlichung der Einkommen mit.

testgehend festgehalten wird, weisen alle kürzlich eingeführten Entgeltsysteme die Tendenzen der Individualisierung und der Vermarktlichung auf, daher überschneidet sich diese Typologisierung auch zu großen Teilen mit dem Entgeltindex. Die privatisierten Dienstleistungsunternehmen, der Chemiesektor und ein Großteil der Banken haben den Schritt zur Vermarktlichung bereits vollzogen, jedoch in deutlich unterschiedlichem Ausmaß. Dieser Wandel kann durch gemeinsame exogene Faktoren oder Kommunikations- und Nachahmungseffekte induziert sein, möglicherweise auch beides.

Die neueren Systeme des Typs 2, 3 und 4 treten zeitlich parallel auf. Und obwohl es einige Unternehmen gibt, die zunächst leistungsabhängige Vergütung und dann ertragsabhängige Vergütung einführen (z.B. die Post AG und die Telekom AG) oder die zunächst nur die Variabilität nach oben und dann auch nach unten einführen (z.B. die Hoechst AG und die Bayer AG), ist dies kein durchgängiges Muster. So ist auch nicht der Typ 4 das Ziel jedes Unternehmens. Auch innerhalb der Branchen gibt es Vorreiter und Nachahmer (im privaten Bankgewerbe folgt zunächst die Commerzbank AG der HypoVereinsbank AG, später gefolgt von der Deutschen Bank) die Varianz innerhalb der Sektoren ist jedoch offensichtlich beabsichtigt. Sie zeigt, dass jedes Unternehmen eine individuelle Vergütungsstrategie entwickelt. Außerdem zeugt sie von der Flexibilität oder Irrelevanz tariflicher Vorgaben in diesen Sektoren. Inwieweit sich die Unterschiede zwischen und die Gemeinsamkeiten innerhalb der Branchen auf die industriellen Beziehungen zurückführen lassen, wird in Kapitel 5 analysiert, nachdem in Kapitel 4 die exogenen, gemeinsamen Einflussfaktoren untersucht worden sind.

3.5 Zusammenfassung

Variable Vergütung nimmt in allen ihren Ausprägungen in deutschen Großunternehmen seit Mitte der 90er Jahre deutlich zu. Dies gilt vor allen Dingen – aber nicht ausschließlich – für die Chemieindustrie und den Bankensektor. Daraus lässt sich schließen, dass es Branchen mit einem hohen Anteil hochqualifizierter Arbeitskräfte sind, die variabel vergüten und die variable Vergütung neu entdecken. Außerdem steigt die Wahrscheinlichkeit des Einsatzes variabler Vergütung mit der Größe des Unternehmens und die Wahrscheinlichkeit ertragsabhängiger Zahlungen mit der Höhe des Unternehmensgewinns.

Aufgrund der vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten nimmt die Varianz in den Entgeltsys-

temen zu. Neben der quantitativen Ausdehnung sind auch qualitative Veränderungen zu beobachten. Dies gilt insbesondere für die leistungsabhängige Vergütung. Hier ändert sich die Bezugsgröße der Leistungsbemessung: weg von der aufgewandten Arbeitskraft, hin zum Unternehmenserfolg. Zielvereinbarungssysteme und ertragsabhängige Leistungslohnbudgets sind die wesentlichen Neuerungen, mit denen die in Kapitel 2 dargestellte Entwicklung der Leistungslohnsysteme fortgeführt wird. Die Lohnanreize werden ausgebaut, aber die Lohnkostenkontrolle liegt jetzt vollständig bei den Unternehmen. Dies geht soweit, dass jetzt die Arbeitgeber statt der Arbeitnehmer Lohnpolitik mit den Leistungslohnsystemen betreiben können. Das unternehmerische Risiko wird teilweise auf die Beschäftigten abgewälzt, die Gewerkschaften und die Betriebsräte sukzessive aus der Leistungslohnfindung verdrängt. Bei der wachsenden Anzahl ertragsabhängiger Zahlungen gewinnen gewinn- und damit marktabhängige Kennziffern gegenüber Ertragskennziffern an Bedeutung (vgl. S. 88). Umfangreiche Kapitalbeteiligungsprogramme, die sich von den staatlichen Regelungen ablösen, unterstützen diesen Prozess. Es kommt zur Individualisierung und Vermarktlichung der Lohnfindungssysteme. Markt- statt Verhandlungslösungen rücken in den Vordergrund. Diese Entgeltsysteme widersprechen in allen Punkten den Ansprüchen, die die Gewerkschaften an die Lohnfindung stellen. Der eingangs skizzierte Konflikt ist damit empirisch belegt.

Die starke Betonung der Flexibilisierung der Personalkosten zeigt, dass bei den gegenwärtig zu beobachtenden Entwicklungen Kostenaspekte im Vordergrund stehen. Der hier dargestellte Wandel der Vergütungssysteme kann dementsprechend nicht vorrangig durch Veränderungen in der Arbeitsorganisation begründet sein, obwohl diese auch eine Rolle spielen und den Anstoß zu Veränderungen geben können. In den nächsten Kapiteln werden die auslösenden Faktoren für den Wandel der Entgeltsysteme und dessen Auswirkungen auf das System der industriellen Beziehungen untersucht.

4 Exogene Einflüsse: Flexibilisierung der Entgelte durch wirtschaftliche Internationalisierung und staatliche Förderung

Nachdem der breite Trend zu kontingenter Entlohnung gezeigt und analysiert wurde, wird in diesem Kapitel argumentiert, dass sich dieser Trend auf die Internationalisierung der Produkt- und Kapitalmärkte zurückführen lässt. Darüber hinaus wird die Rolle des Staates als bislang einflussreichem, wenn auch eher zurückhaltendem Akteur bei der Förderung von Gewinn- und Kapitalbeteiligung untersucht.

4.1 Der Einfluss der Internationalisierung auf die Entgeltsysteme deutscher Großunternehmen

Im folgenden Abschnitt wird untersucht, inwiefern die wirtschaftliche Internationalisierung Einfluss auf die Vergütungsstrukturen der Großunternehmen ausübt. Hierzu gibt es unterschiedliche Ausgangshypothesen über verschiedene Einflusskanäle der Internationalisierung. Zum einen könnte sie eine Diffundierung von Ideen begünstigen, zumal variable Vergütung eher als Merkmal anglo-amerikanischer Unternehmenskultur gilt (vgl. Kapitel 1). Außerdem führt die Internationalisierung der Produktmärkte – sowohl des Absatzes wie der Produktion – zu einem stärkeren Wettbewerb und Geschäftsrisiko, welches sich in den Vergütungsstrukturen zeigen könnte. Schließlich können auch die veränderten Anforderungen auf internationalen Kapitalmärkten und die damit einhergehende Stärkung der Aktionärsorientierung der Unternehmen zu Veränderungen im Entgeltbereich führen.

Die Ausgangsfrage ist, ob sich stärker internationalisierte Unternehmen in ihren Vergütungsstrukturen von schwächer internationalisierten Unternehmen unterscheiden.

4.1.1 Die Diffusion von Ideen innerhalb multinationaler Konzerne

Ausländische Unternehmen als Vorbilder?

Unter den internationalisierten Unternehmen bilden ausländische Unternehmen eine eigene Gruppe, da sie als eigenständige Tochterunternehmen zum Beispiel meist eine rein deutsche Beschäftigtenstruktur aufweisen, man sie aber teilweise – zum Beispiel von der Managementstruktur her - eher als rein ausländisches Unternehmen einstufen müsste. Daran

knüpft sich direkt die umfangreiche Diskussion an, ob ein Unternehmen in den verschiedenen Regelungsbereichen stärker durch das Gastland oder das Ursprungsland beeinflusst wird (vgl. Whitley 1999; Schmitt 2002; Ferner/Varul 1999). Die Entgeltsysteme bieten dazu einen guten Untersuchungsgegenstand, da sie sich einerseits zwischen den einzelnen Herkunftsländern unterscheiden und gleichzeitig durch die relativ starke Reglementierung in Deutschland durch verschiedene Institutionen der industriellen Beziehungen deutlich durch dieses System beeinflusst werden, so dass sich sowohl Gast- wie auch Heimatlandeffekte zeigen könnten.

Unter den untersuchten Unternehmen befinden sich 14 Tochterunternehmen ausländischer Gesellschaften. Als Gruppe gesehen bietet sich hier kein einheitliches Bild besonders variabler Vergütung. Die Nutzung variabler Entgeltbestandteile ist ähnlich heterogen wie in den deutschen Unternehmen. Bei genauerer Betrachtung stellt sich jedoch heraus, dass es insbesondere die amerikanischen Firmen sind, die zumindest versuchen, variable Komponenten in verstärktem Maße einzuführen und die in Deutschland zu den Vorreitern gezählt werden müssen.

IBM z.B. wandelte bereits 1979 das 13. Monatsgehalt in einen so genannten Leistungsbonus um (vgl. Reimers 1995). 1992 verabschiedete sich die IBM Deutschland GmbH mit Ausnahme der Produktion schließlich aus dem Flächentarifvertrag der Metallindustrie, um im Rahmen eines Haustarifvertrages u.a. leistungs- und ertragsabhängige Zahlungen einführen und ausbauen zu können, ohne große Lohnerhöhungen leisten zu müssen (vgl. Abschnitt 5.1.1). Die Betriebsräte von zwei weiteren amerikanischen Unternehmen bemängelten, dass das amerikanische Management einseitig versuche, neue Entlohnungsformen zu implementieren, ohne die entsprechenden Mitbestimmungsgremien zu konsultieren (I-48-AN, I-30-AN). Diese Beobachtung macht auch Wever (1995) bei ihrem Vergleich amerikanischer und deutscher Chemieunternehmen in Deutschland. Die unilateralen Versuche führen jedoch nicht immer zum Erfolg. In einem dokumentierten Fall verzichtete der Betriebsrat zwar auf sein Mitspracherecht (I-48-AN), in anderen Unternehmen zog jedoch das Management seinen Vorschlag zurück (I-4-AN) oder öffnete sich den Verhandlungen (I-30-AN).

Im Hinblick auf leistungsabhängige Vergütung äußerte sich ein Betriebsrat besorgt über die Willkür, mit der die Boni verteilt werden sollten, worin er den größten Unterschied zwi-

schen dem deutschen und dem amerikanischen System sah (I-48-AN). Die amerikanische Geschäftsführung wünsche sich ein System ohne feste Regelungen, aber mit großer Verfügungsmacht der Vorgesetzten. Der Betriebsratsvorsitzende eines französischen Unternehmens erläuterte, die Geschäftsführung sei bereits mehrfach mit der Aufforderung an sie herangetreten, variable Vergütung einzuführen, was in Frankreich üblich sei. Bis heute hätten sie diese Versuche allerdings leicht mit dem Hinweis auf die deutschen Verhältnisse abwehren können (I-4-AN).

Diese wenigen Beispiele zeigen bereits, dass das deutsche System industrieller Beziehungen sehr wohl als Hürde bei der Einführung variabler Vergütung fungieren kann (vgl. Kapitel 5). Sie bestätigen Ferners und Quintanillas Argument, demzufolge

„in the area of industrial relations and human resource management many basic industrial relations issues are subject to strong legal or customary regulatory in the host country in which the subsidiary operates, so that the home country impact is likely to be less.“(Ferner/Quintanilla 1997: 92)

Die deutschen Arbeitsbeziehungen verhindern die Einführung variabler Vergütung jedoch auch nicht, wie das Beispiel von IBM und die Zunahme variabler Vergütung insgesamt eindrucksvoll zeigen. Mit Blick auf die 14 ausländischen Unternehmen lässt sich jedoch nicht zeigen, dass diese generell flexibler vergüten als vergleichbare deutsche Unternehmen. Ebenso wenig lässt sich die These aufrechterhalten, dass es die ausländischen Unternehmen sind, die zuerst variable Vergütung in Deutschland salonfähig gemacht haben. Somit spricht hier wenig für eine Diffusion von „Ideen“ durch die Präsenz ausländischer Unternehmen in Deutschland und für die Durchsetzung der Gepflogenheiten ihrer Heimatländer.

Ausländische Standorte als Ideengeber?

Ebenso wenig wie die Standorte ausländischer Unternehmen in Deutschland, scheinen die ausländischen Standorte deutscher Unternehmen deren Vergütungsstrukturen im Herkunftsland Deutschland zu beeinflussen. In der Regel sind die Aufgabenbereiche „Vergütung Inland“ und „Vergütung international“ personell voneinander getrennt. Die Personalmanager mit denen Interviews geführt wurden, gaben an, dass sie sich nicht an Vergütungskonzepten ihrer ausländischen Standorte orientieren, da sie wissen, dass sie der deutschen Gesetzgebung inklusive der Tarifverträge und betrieblicher Mitbestimmung unterliegen. Da sie in

Deutschland „groß geworden“ seien, sähen sie auch keinerlei Anreize, sich diesen Regelungen zu entziehen oder sich ihnen zu widersetzen. In zwei Fällen wurde ausdrücklich betont, sie seien über die Vergütungssysteme ihrer ausländischen Standorte nicht einmal informiert (I-16-AG, I-59-AG).

Ein bekanntes Gegenbeispiel, wo ein ausländischer Standort zumindest indirekt auf die variable Vergütung Einfluss ausübte, ist die DaimlerChrysler AG. Angesichts der hohen Sonderzahlungen bei Chrysler überdachte auch der Daimler Gesamtbetriebsrat die Regelung der jährlichen Gewinnbeteiligung in Deutschland. Die Neuverhandlung nach der Fusion erbrachte auch einen höheren Bonus, Bezugspunkt blieb allerdings das Geschäftsergebnis der deutschen Automobilsparte. Der amerikanische Standort hatte also nur das Vorbild einer hohen Sonderzahlung geliefert, dem auf deutschem Boden nachgeeeifert wurde. Es war jedoch nicht der Anlass zur Einführung einer Gewinnbeteiligung, denn diese war bereits zwei Jahre zuvor eingesetzt worden.

Insgesamt zeigt sich also auch in deutschen Unternehmen kein ausgeprägter Ideenaustausch zwischen nationalen und internationalen Standorten. Unter den analysierten Unternehmen gab es keinen einzigen Fall, in dem eine flexible Vergütungsstruktur von einem ausländischen Standort nach Deutschland importiert wurde. Ferner und Varul berichten von einem solchen Fall und entwickeln das Argument, deutsche Unternehmen würden gezielt Praktiken des Human Resource Management an ausländischen Standorten ausprobieren, da sie dort nicht denselben Restriktionen wie in Deutschland unterliegen. Wenn sich so eine Praktik als erfolgreich herausstellt, werde man versuchen, sie trotz Widerständen auch an den deutschen Standorten zu implementieren (Ferner/Varul 1999: 29). An anderer Stelle präsentieren Ferner und Varul eine Reihe möglicher formaler und informeller Mechanismen, wie der Ideentausch zwischen deutschen und ausländischen Standorten stattfinden kann. Dazu zählen der internationale Austausch von Angestellten oder internationale Arbeitskreise (Ferner/Varul 2000: 130ff). Eine Diffusion von Ideen auf diesem Wege ist nicht auszuschließen. Der aktive Versuch eines deutschen Standortes, Vergütungspraktiken aus dem Ausland zu kopieren, wurde in den von mir befragten Unternehmen jedoch nicht unternommen.⁷⁸

⁷⁸ Anthony Ferner machte mich darauf aufmerksam, dass sich die deutschen Personalmanager der Ideendiffusion durch informelle Netzwerke nicht immer bewusst sind oder dass es in ihrem Interesse liegen kann, exter-

4.1.2 Die Internationalisierung der Produktmärkte

Kann die Diffusion von Ideen innerhalb multinationaler Konzerne als Ursache zunehmender variabler Vergütung auch ausgeschlossen werden, so gibt es auf der anderen Seite sehr wohl einen statistischen Zusammenhang zwischen variabler Vergütung und dem Internationalisierungsgrad des Unternehmens.⁷⁹ Um den Grad der realwirtschaftlichen Internationalisierung zu messen, wurden der ausländische Anteil am Gesamtumsatz, der ausländische Anteil an der Gesamtbeschäftigung und eine Einteilung der regionalen Streuung der Unternehmensbeteiligungen in „stark“, „mittel“ und „schwach“ zu einem Index zusammengefasst (vgl. Hassel et al. 2000). Dieser korreliert deutlich positiv mit dem bereits eingeführten Entgeltindex ($r = .631^{**}$, $n=54$) (s. Abb. 3). Löst man den Index wieder in seine drei Einzelkomponenten der ertrags- und leistungsabhängigen Vergütung sowie der Kapitalbeteiligung auf, ist die Verbindung zur leistungsabhängigen Entlohnung am ausgeprägtesten ($r = .551^{**}$, $n=56$), gefolgt von den ertragsabhängigen Zahlungen ($r = .497^{**}$, $n=56$). Deutlich geringer fällt dagegen die Verbindung mit der Mitarbeiterkapitalbeteiligung aus ($r = .272^*$, $n=60$).

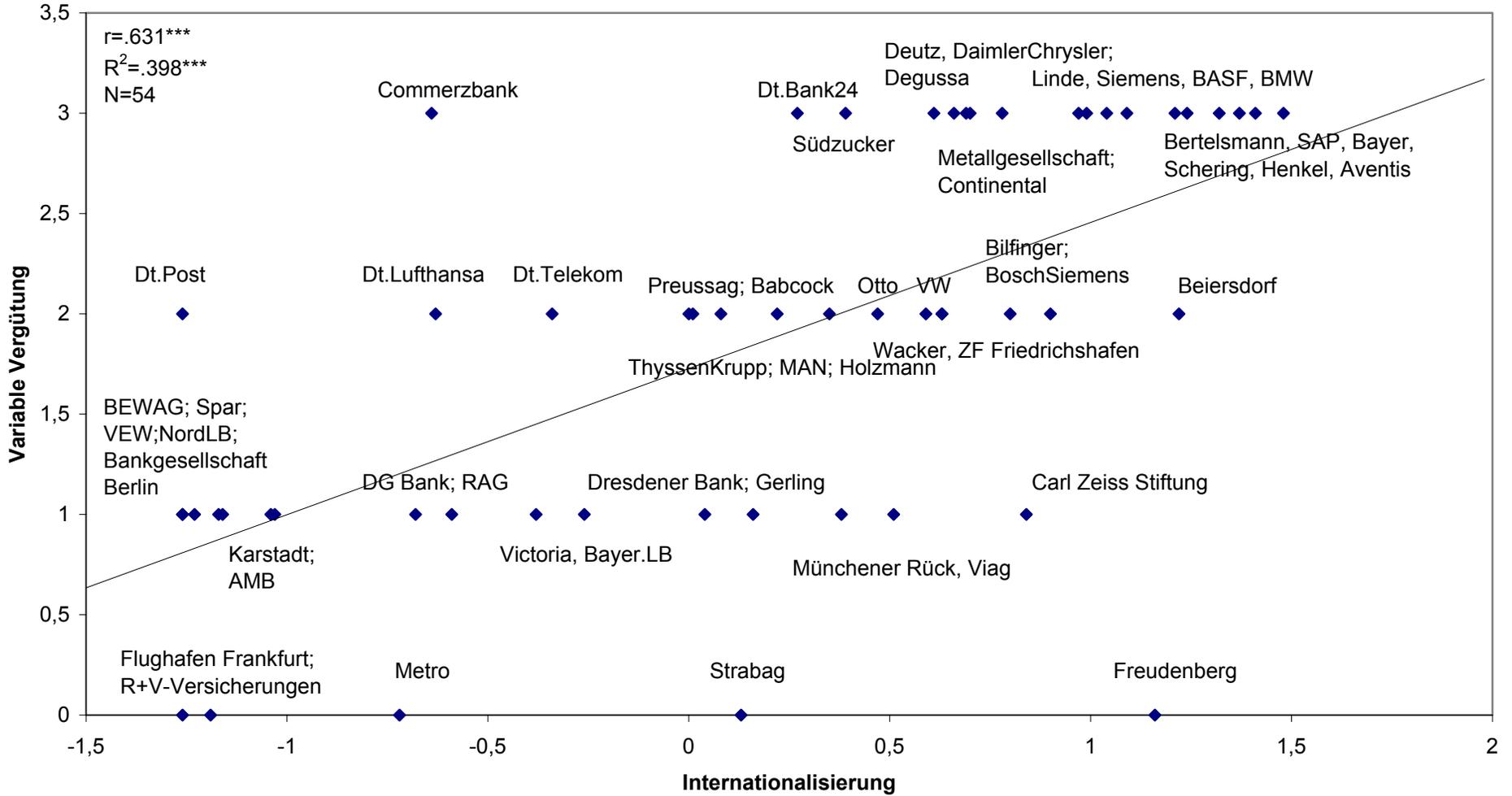
Differenziert man dagegen entlang der einzelnen Komponenten des Internationalisierungsindex, so zeigt sich, dass die Korrelation mit dem Entgeltindex vor allen Dingen auf dem Zusammenhang mit dem Auslandsumsatz beruht ($r = .576^{**}$, $n=67$), gefolgt von dem Streuungsmaß und der Auslandsbeschäftigung. Diese vergleichsweise hohe Bedeutung des Auslandsumsatzes zieht sich auch durch den Vergleich mit den einzelnen Entgeltkomponenten. Sie tritt noch deutlicher zu Tage, wenn bei der Ertragsbeteiligung aufsteigend differenziert wird, ob sie a) unilateral und ex post vom Management bestimmt wird und eine unverbindliche Erfolgsausschüttungen darstellt, b) zwischen Management und Betriebsrat ex post verhandelt wird oder c) durch eine Betriebsvereinbarung ex ante dauerhaft und verbindlich geregelt wird.

ne Einflüsse zu nivellieren. Beides kann natürlich nicht vollständig ausgeschlossen werden.

⁷⁹ Für einen Überblick über verschiedene Formen, den Internationalisierungsgrad von Unternehmen zu messen, vgl. Dörrenbächer (2000), Pries (2000).

Abb. 3 Internationalisierung der Unternehmen und variable Vergütung für Tarifmitarbeiter, 2000/2001

Quelle: Datenbank der 100 größten deutschen Unternehmen, MPIfG



Diese exponierte Stellung des Auslandsumsatzes gegenüber der Beschäftigung und der Produktion im Ausland, lässt erneut darauf schließen, dass es nicht die physische Präsenz im Ausland ist, die über kulturellen Austausch zu einer Flexibilisierung der Löhne in Deutschland führt, wie es auch in den Interviews bestätigt wurde. Während ein hoher Auslandsumsatz für hohen Wettbewerbsdruck steht, kann in der Produktion im Ausland selbst ein Mittel der Kostensenkung gesehen werden.

Der starke Zusammenhang, der auch unter Kontrolle von Größe und Branche bestehen bleibt, beruht also auf der Präsenz auf internationalen Märkten, gemessen am Auslandsumsatz. Daher kann variable Vergütung in diesem Fall als Instrument angesehen werden, um die Wettbewerbsfähigkeit auf globalen Absatzmärkten mit internationaler Konkurrenz zu verbessern. Auch Möller (2001), Bahn Müller (2001a) und Carstensen et al. (1995) kommen in ihren Studien zu dem Ergebnis, dass die Wahrscheinlichkeit einer Gewinnbeteiligung mit der Exportquote steigt. Das Wettbewerbsargument findet demnach starke Unterstützung.

Variable Vergütung und insbesondere die ertragsabhängige Vergütung ist eine Reaktion auf hohen Wettbewerbsdruck. Die Entwicklung variabler Vergütung in eine Richtung, die offenbar nicht allein die Leistungssteigerung beabsichtigt, sondern einen stärkeren Akzent auf die Möglichkeit der Kostenkontrolle und der Kostenreduktion setzt (vgl. Abschnitt 3.4.2), bestätigt diese These.

Ein hoher Auslandsumsatz muss kein Zeichen starken Wettbewerbs sein. Im Gegenteil, er kann auch den Erfolg einer Monopolstellung widerspiegeln. Die höchsten Auslandsumsätze finden sich jedoch in der Chemiebranche, wo das Wettbewerbsargument in jedem Fall zutrifft und die Monopolstellung ausgeschlossen werden kann. Das Wettbewerbsargument wird auch durch den umgekehrten Fall gestützt, dass Unternehmen in vor internationaler Konkurrenz geschützten Märkten und den staatsnahen Sektoren keine variable Vergütung anwenden. Ausnahmen bilden hier die privatisierten Dienstleistungsunternehmen, die aber zunächst erst einmal wettbewerbsfähig werden müssen. Gibt es hier auch keine internationale Konkurrenz, so konkurriert die deutsche Bahn AG zum Beispiel mit anderen Transportunternehmen. Die Tatsache, dass der Zusammenhang Branchen übergreifend besteht (unter statistischer Kontrolle der Branchen bleibt der Zusammenhang mit dem Auslandsumsatz signifikant), entkräftet das Argument möglicher Monopolstellungen und unterstützt das Argument der großen Konkurrenz auf internationalen Märkten.

Der Auslandsumsatz entspricht in dieser Untersuchung dem Export plus dem ausländischen Umsatz aus ausländischer Produktion. Da in den Branchen mit hohen Exportraten auch die Importraten eher hoch sind (z.B. in der Chemischen Industrie, wo die Exportquote 1996 bei 58 Prozent, die Importquote bei 46 Prozent lag, vgl. Beyfuß 1998), macht sich der Wettbewerbsdruck auch auf den inländischen Produktmärkten bemerkbar. Internationale Konkurrenz erhöht den Druck, Flexibilität zu erreichen, auch bei den Vergütungssystemen. Ein hoher Wettbewerbsdruck fördert daher den Einsatz variabler Vergütung als Instrument der Lohnkostenkontrolle. Zu diesem Ergebnis kommen auch Heywood et al. (1998: 243) und Mitchell et al. (1990).

Neben dem von variabler Vergütung erwünschten Flexibilitäts- und Produktivitätszuwachs stellt die Beteiligung der Mitarbeiter am Kapital eine für das Unternehmen kostengünstige Form der Vergütung dar. Erhält der Mitarbeiter einen Teil seiner Vergütung durch die Übertragung von Aktien, so verringern sich die Auszahlungen des Unternehmens und der Cash-Flow steigt. Durch die steuerliche Handhabung der Mitarbeiterbeteiligung wird die Kostenbelastung reduziert und auch beim Aktienrückkauf zur Bereitstellung von Belegschaftsaktien kann das Unternehmen die entsprechende Betriebsausgabe steuerlich geltend machen (vgl. von Rosen, o.J.). Demnach können auch bei der Einführung einer Kapitalbeteiligung Kostenvorteile entstehen.

4.1.3 Internationalisierung der Kapitalmärkte

Neben der Internationalisierung der Produktions- und Absatzmärkte ist die Internationalisierung der Kapitalmärkte ein wesentlicher Bestandteil der wirtschaftlichen Internationalisierung. Hier wurde ein Indikator gebildet, der sich aus dem ausländischen Anteil am Kapitaleigentum, der Nutzung internationaler oder deutscher Bilanzierungsstandards und der Anzahl der ausländischen Börsen, an denen die jeweilige Aktie notiert ist, zusammensetzt. Die letzten beiden Variablen sollen potenziellen internationalen Anlegern die Nähe zu internationalen Kapitalmärkten vermitteln (vgl. Hassel et al. 2000). Auch dieser Indikator korreliert hoch signifikant mit der Existenz flexibler Vergütungsformen ($r=.614^{**}$, $n=42$), am deutlichsten – wie bei der Betrachtung von Kapitalmärkten zu erwarten – mit der Existenz von Mitarbeiterkapitalbeteiligung ($r=.664^{**}$, $n=46$).

Erklären lässt sich dieser Zusammenhang mit der veränderten Unternehmenspolitik, die auf

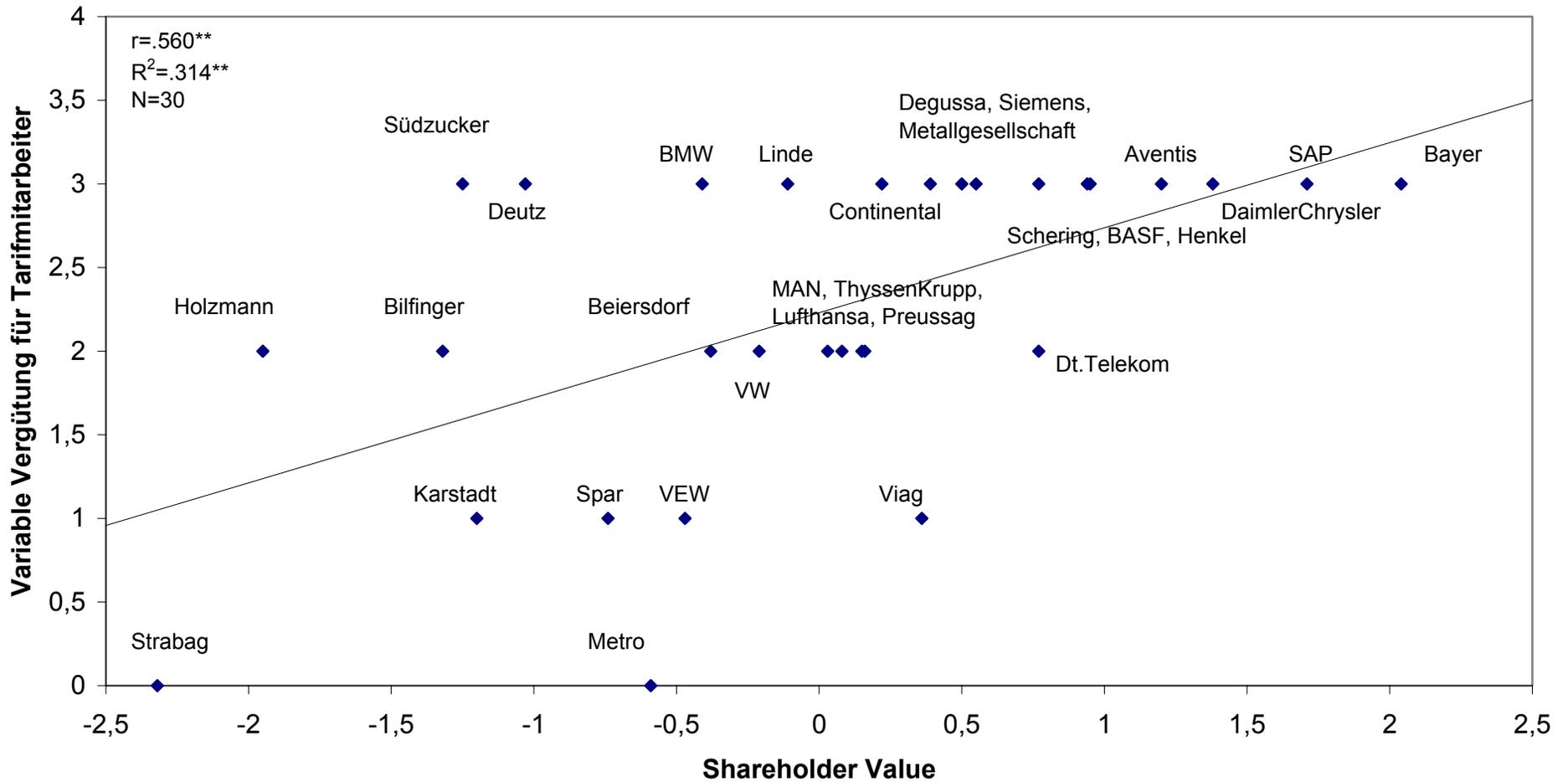
die für deutsche Verhältnisse neuen Ansprüche internationaler und hier insbesondere institutioneller Anleger reagiert. Im Mittelpunkt dieser Shareholder Value Strategie steht die Steigerung des Unternehmenswertes.

Zur Abbildung der Shareholder Value Orientierung der Unternehmen wird ein Index herangezogen, der sich aus vier Variablen zusammensetzt: der Anreizorientierung der Managervergütung, der Existenz von Renditezielen, einer Bewertung der Informationsqualität der Geschäftsberichte sowie der Qualität ihrer Investor Relations Arbeit. Da nur börsennotierte Unternehmen ihre Unternehmensstrategie an den Erwartungen der Aktionäre ausrichten können, existiert dieser Index nur für börsennotierte Unternehmen und zwar für die 40 größten in Deutschland (Höpner 2001). Dieser Shareholder Value Index korreliert deutlich mit dem Entgeltindex ($r=.560^{**}$, $n=30$) (s. Abb. 4).

Dieser Zusammenhang zwischen der Investor-Orientierung der Unternehmen und der Flexibilität ihrer Vergütungsstrukturen, den auch Bahnmüller et al. (1999) für die Gewinnbeteiligung zeigen, lässt sich auch durch eine Reihe theoretischer Argumente stützen. Zunächst einmal ist die anreizorientierte Vergütung für Manager ein wichtiger Bestandteil der Shareholder Value Strategie (sie fließt ja auch in den Shareholder Value-Indikator ein). In den deutschen Unternehmen lässt sich ein deutlicher trickle-down Effekt feststellen: bevor variable Vergütung für Tarifmitarbeiter eingeführt wird, wird sie vom obersten Management auf einen größeren Kreis von Führungskräften und dann auf alle außertariflichen Mitarbeiter ausgedehnt. Grund dafür kann die erfolgreiche Einführung in den Führungsetagen sein (vgl. auch Heywood et al. 1998: 243).

Abb. 4 Shareholder Value Orientierung der Unternehmen und variable Vergütung für Tarifmitarbeiter, Stand 2000/2001

Quelle: Datenbank der 100 größten deutschen Unternehmen, MPIfG



Variable Vergütung liegt auch im Interesse der Aktionäre.⁸⁰ Sie wird als Bestandteil der unternehmenswert-orientierten Unternehmensführung begriffen.⁸¹ Die Unternehmensperformanz wird zum alleinigen Ziel erklärt, auf das sich durch flexible Vergütung jeder einzelne Beschäftigte konzentriert. Auf diesem Prinzip basieren auch neuere Managementkonzepte wie z.B. das der Balanced Scorecard. Dieses Konzept liegt hinter der Einführung von Zielvereinbarungen. Durch eine mögliche Gewinnbeteiligung profitieren sowohl die Beschäftigten als auch die Aktionäre von einer guten Unternehmensperformanz und somit von der gleichen Ausrichtung ihrer Ziele. Die leistungsorientierte Vergütung aller Mitarbeiter wird mittlerweile als wichtiger Bestandteil der Unternehmensführung gesehen, den potenzielle Investoren bei der Wahl ihrer Investitionsobjekte berücksichtigen. Variable Vergütung wird also auch eingeführt, um Shareholder anzulocken. Dafür spricht zum Beispiel die Einrichtung eines Fonds, der nur Anteile von Unternehmen mit Mitarbeiterkapitalbeteiligung enthält.⁸² Es wird offensiv dafür geworben, dass Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligung die bessere Performanz vorzuweisen haben. Diese Argumentation wird mittlerweile durch internationale Untersuchungen unterstützt (vgl. u.a. O’Kelly 2002, Möller 2000, Möller 2001, OECD 1995, Gerlach/Hübler 1994, Jones/Kato 1995, vgl. auch Fußnote 40). Somit kann für die Unternehmen die Einführung variabler Vergütung effizient sein, selbst wenn die Unternehmensführung Zweifel an der Motivationswirkung hegt.⁸³

Die Shareholder Value Politik kann die Einführung variabler Vergütung auch unterstützen oder beschleunigen, da sie eine optimale Infrastruktur für ertragsabhängige Zahlungen bietet. Wenn im Rahmen der Shareholder Value Politik Renditeziele formuliert werden und die entsprechenden Kennziffern berechnet und veröffentlicht werden, dann bedeutet es in dieser Hinsicht keinen Mehraufwand, ertragsabhängige Zulagen daran zu koppeln. Im Übrigen ist es nur nahe liegend, wenn das Setzen von Zielen auch mit entsprechender Beloh-

⁸⁰ Dies hängt allerdings auch von dem finanziellen Aufwand für variable Vergütung ab. Im Falle der SAP AG flossen im Rahmen von Stock-Options-Modellen Millionenbeträge an die Beschäftigten. Die Aktionäre protestierten gegen die dadurch bedingte Schmälerung der Unternehmensgewinne.

⁸¹ In der entsprechenden Betriebsvereinbarung der DASA AG heißt es beispielsweise: „Entsprechend der Grundsätze der wertorientierten Unternehmensführung werden Mitarbeiter unmittelbar am Unternehmenserfolg beteiligt“.

⁸² Ins Leben gerufen hat ihn 1999 die ABN AMRO Bank. Sie wirbt mit dem Slogan „Die erste Anlage, die aus Motivation Rendite macht“ (vgl. Handelsblatt, 28.4.1999 „Auf die Lust der Mitarbeiter setzen“, Die Welt, 14.4.1999 „Ausgabe von Mitarbeiteraktien verspricht lukrative Kursentwicklung“).

⁸³ Die Personalmanager zweier Unternehmen äußerten explizit solche Zweifel: „Wenn sie sich überlegen, wie viel Mitarbeiter sich dann anders ausrichten, wenn sie sich sagen, ich kann 2500 DM mehr verdienen, das ist begrenzt, also die Motivation darüber. Da sollte man sich, glaube ich, nichts vormachen. Die ist schon überschaubar“ (I-16-AG, ähnlich skeptisch äußerte sich auch der Personalmanager des Unternehmen 59, I-AG-

nung bei Zielerreichung honoriert wird.

Schließlich könnte noch ein weiterer Zusammenhang zwischen Shareholder Value Politik und der Gewinnbeteiligung in Form von Belegschaftsaktien bestehen. Es gibt Anzeichen dafür, dass feindliche Übernahmen in Deutschland in Zukunft zunehmen werden (Höpner/Jackson 2001). Einen guten Schutz vor einer feindlichen Übernahme bietet den Unternehmen ein hoher Aktienkurs und damit die Steigerung des Unternehmenswertes, das Ziel der Shareholder Value Politik. Belegschaftsaktien können ebenfalls dazu beitragen, feindliche Übernahmen zu erschweren, wenn man davon ausgeht, dass die Belegschaft am Fortbestand des Unternehmens interessiert ist. Ein Betriebsrat sagte aus, das Angebot an Belegschaftsaktien sei nach einem gescheiterten Übernahmeversuch durch ein ausländisches Unternehmen ausgedehnt worden (I-48-AN). Obwohl der Aktienanteil in Belegschaftsaktien in Deutschland noch sehr gering ist,⁸⁴ wird bereits zum Teil in diese Richtung argumentiert. Aus der Sicht der Beschäftigten wird die Beteiligung am Produktivkapital unter diesem Aspekt inzwischen auch diskutiert, wenn auch sehr verhalten.⁸⁵ Können die Arbeitnehmer auch eine feindliche Übernahme nicht abwehren, so erhoffen sie sich über ihre Kapitalbeteiligung zumindest Einfluss innerhalb von Fusionsverhandlungen.

Eine weitere Verbindung zwischen Shareholder Value Politik und variabler Vergütung ist bereits bei der Analyse kontingenter Entgeltsysteme mehrfach angeklungen: variable Vergütung kann auch die Folge einer zunehmenden Shareholder Value Politik sein, da sich hier ein Verteilungskonflikt ergibt. Wenn die Managergehälter und die Dividenden für die Aktionäre steigen, verlangen auch die Beschäftigten nach ihrem Anteil. Konflikte die entstehen, wenn der erwirtschaftete und nicht reinvestierte Gewinn ausschließlich an die Manager und die Shareholder fließt, können durch gewinnabhängige Zulagen abgemildert werden (Bahn Müller 2001b). Dies gilt nicht nur im Hinblick auf die konkrete Verteilung. Häufig fühlt sich die Belegschaft auch zurückgesetzt, wenn sie erst bedacht wird, nachdem die Shareholder ausgezahlt wurden. Ein zusätzlicher Topf, der in jedem Fall an die Belegschaft ausgeschüttet wird, schafft hier Abhilfe (I-18-AN, s.S.182). Auch hohe Managergehälter

59).

⁸⁴ Nur 20 Arbeitnehmervertreter beantworteten bei der Unternehmensbefragung die Frage nach dem Prozentsatz des Aktienkapitals, das sich über Belegschaftsaktien in Arbeitnehmerhand befindet. Die Hälfte davon gab an, dass es sich um maximal 1 Prozent handle. Nur in einem Unternehmen liegt der Prozentsatz bei über 4 Prozent (vgl. auch Fußnote 164).

⁸⁵ Vgl. „Mitbestimmte Vielfalt“, Die Mitbestimmung 3/2001: 20-26.

lassen sich leichter rechtfertigen, wenn die Belegschaft nicht leer ausgeht. Der Zusammenhang zwischen einer hohen Aktionärsorientierung und variabler Vergütung für Tarifmitarbeiter als Ergebnis eines Verteilungskonflikts soll jetzt genauer untersucht werden.

Verteilungskonflikte als Resultat der Aktionärsorientierung und die Einführung kontingenter Entlohnung

Lohnfragen sind immer Verteilungsfragen. Es wurde im letzten Kapitel gezeigt, dass dort, wo hohe Gewinne zu verzeichnen sind, auch die Arbeitnehmer verstärkt am Gewinn beteiligt werden (vgl. Abschnitt 3.3.2). Wird die Gewinnbeteiligung durch Kürzungen an anderer Stelle begleitet, führt sie nicht zwingend zu einer Besserstellung der Beschäftigten.

Für eine sich verschlechternde Einkommenssituation spricht der weit verbreitete Rückgang der übertariflichen Zahlungen (vgl. z.B. Deutsche Bundesbank 2000), die in der Regel mit tariflichen Lohnerhöhungen verrechnet werden, so dass zwar keine geringeren Einkommen, aber geringere Lohnsteigerungen zu erwarten sind. Auch von den untersuchten Unternehmen gaben rund 29 Prozent an, dass die übertariflichen Leistungen in den letzten Jahren abgenommen haben, während sie allerdings in 16 Prozent der Unternehmen zunahmen. Zwischen der Entwicklung der übertariflichen Leistungen und variabler Vergütung besteht nach Auswertung der Fragebögen kein Zusammenhang.⁸⁶

In Bezug auf die Verteilung lässt sich auf aggregierter Ebene für 59 der untersuchten Großunternehmen zeigen, dass sich im Verlauf der letzten Jahre die Verteilung zu Ungunsten der Beschäftigten und zu Gunsten der Anteilseigner verschoben hat (s. Beyer/Hassel 2002). Während im Zeitraum von 1992 bis 1994 noch 85,3 Prozent der Nettowertschöpfung in Form von Gehältern und Sozialabgaben (inklusive Pensionszahlungen) an die Mitarbeiter und 2 Prozent als Dividenden an die Eigentümer ausgezahlt wurden, gingen von 1996 bis 1998 nur noch 78,4 Prozent an die Beschäftigten, aber 2,8 Prozent an die Eigentümer. Dabei haben sich nach absoluten Werten die Zahlungen an die Beschäftigten nicht verringert. Es wird sogar davon ausgegangen, dass die Zahlungen für Beschäftigte am ehesten krisen- und kürzungsresistent sind, da es sich beim ersten Beobachtungszeitraum, in dem die Verteilung für die Beschäftigten günstig ausfällt, um eine Rezessionsphase handelt. Insofern

⁸⁶ Allerdings sagt dieses Ergebnis wenig aus, denn eine Gewinnbeteiligung oder auch Leistungszulagen können zur Erhöhung der übertariflichen Lohnanteile beitragen. Das schließt aber nicht aus, dass nicht zuvor fixe

bedeutet diese Entwicklung nicht zwingend, dass sich die Verteilung der Nettowertschöpfung weiter zu Gunsten der Anteilseigner verschieben wird. Es kann sich auch um einen zyklischen Prozess handeln. In keinem Fall geht die Auszahlung von Dividenden direkt auf Kosten der Arbeitnehmer in dem Sinne, dass die Ausgaben pro Mitarbeiter sinken. Vom Wirtschaftsaufschwung, der sich in der zunehmenden Nettowertschöpfung zeigt, profitieren die Beschäftigten jedoch nur unterdurchschnittlich.

In shareholder-value-orientierten Unternehmen fällt die „Umverteilung“ zu Gunsten der Aktionäre am deutlichsten aus: die Dividendenzahlungen liegen deutlich höher als in nicht shareholder-value-orientierten Unternehmen, während der relative Anteil für die Beschäftigten deutlich niedriger ausfällt als in nicht shareholder-value-orientierten Unternehmen. Diese extremere Verteilung lässt sich bei diesen Unternehmen nicht auf eine gleichsam höhere Nettowertschöpfung zurückführen, von der die Eigentümer besonders profitieren, denn diese stieg im Vergleich zu den nicht shareholder-value-orientierten Unternehmen in geringerem Umfang. Bei genauerer Untersuchung zeigt sich allerdings auch hier, dass der geringere Anteil für die Beschäftigten nicht durch einen Rückgang der Ausgaben pro Mitarbeiter, sondern durch einen Rückgang der Beschäftigung zu erklären ist (Beyer/Hassel 2002).

Untersucht man den Zusammenhang zwischen Dividendenzahlungen und dem Entgeltindex, kommt man zu einem ähnlichen Zusammenhang wie zwischen variabler Vergütung und der Umsatzrendite. Insbesondere dort, wo die Dividenden deutlich gestiegen sind, gibt es auch die Ertragsbeteiligung für Mitarbeiter. Wird die Korrelation zwischen dem prozentualen Wachstum des finanziellen Aufwands für Dividenden von 1995 bis 1998 und dem Entgeltindex berechnet, so ergibt sich ein positiver signifikanter Zusammenhang von $r=0.361^*$ ($n=43$). Zu den Einzelindikatoren besteht sowohl ein signifikanter Zusammenhang mit der ertragsabhängigen Vergütung ($r=0.321^*$, $n=44$) als auch mit dem Einsatz und Ausmaß von Mitarbeiterkapitalbeteiligung ($r=0.332^*$, $n=46$). Auch die Aktienkurssteigerungen (gemessen von 1996 bis 1999) korrelieren signifikant positiv mit einer Ertragsbeteiligung ($r=0.421^*$, $n=24$).

Für einige Unternehmen liegen auch die Wachstumsraten der Vorstandsgehälter für den gleichen Zeitraum vor. Hier ergibt sich jedoch kein Zusammenhang. Dieses Bild ändert

sich aber radikal, wenn man nicht die Wachstumsraten der Vorstandsgehälter berücksichtigt, sondern eine Analysteneinschätzung der Anreizkompatibilität der Managergehälter mit einbezieht. (Höpner 2001) Diese korreliert mit dem Entgeltindex in Höhe von $r=.675^{**}$ ($n=27$), getragen von den Korrelationen mit der ertragsabhängigen Vergütung ($r=.696^{**}$, $n=23$) und der Mitarbeiterkapitalbeteiligung ($r=.716^{**}$, $n=30$). Es ist offensichtlich, dass die vielfältigen neuartigen Formen der Managervergütung mit Aktienoptionen etc. Auswirkungen auf die Vergütung aller Mitarbeiter des Unternehmens ausüben.

4.2 Die Förderung durch den Staat

Der Vergleich mit anderen Ländern zeigt, dass Gewinn- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter dort einen größeren Umfang hat, wo sie staatlich gefördert wird (Hardes/Wickert 2000: 64ff, O'Kelly 2002). In Frankreich ist die Gewinnbeteiligung für Unternehmen ab 50 Beschäftigten sogar zwingend vorgeschrieben. Ihre Höhe wird nach einer vorgegebenen Formel berechnet. Die Gewinne sind in der Regel mit einer Sperrfrist von fünf Jahren versehen, während der sie in Form von Eigenkapital oder als Mitarbeiterdarlehen im Unternehmen verbleiben. In Großbritannien gibt es seit 1978 für die Unternehmen die Möglichkeit, bis zu 5 Prozent des Jahresgewinns in einen Fonds einzuzahlen, der Anteile des Unternehmens zu Gunsten der dort Beschäftigten kauft. Die Beschäftigten können für bis zu 10 Prozent des Jahresentgelts Anteile erwerben. Auf diese Anteile zahlen die Beschäftigten keine Einkommenssteuer und die für den Kauf bereitgestellten Gewinne bleiben für das Unternehmen steuerfrei. Weiter verbreitet ist jedoch die 1987 mit dem Ziel der Flexibilisierung der Löhne eingeführte gewinnbezogene Entlohnung.⁸⁷ Hier wird ein Teil des Lohns – bis zu 20 Prozent oder 3000 Pfund - als Gewinnanteil ausgezahlt und bleibt steuerfrei (Gerlach 1994:158, für einen Überblick der staatlichen Regelungen in den einzelnen Ländern vgl. OECD 1995). Diese staatliche Förderung hatte eine deutliche Zunahme dieser Programme zur Folge (Arrowsmith/Sisson 1999).

Seit Anfang der 90er Jahre beschäftigt sich der Rat der Europäischen Union mit dem Thema der Ertragsbeteiligung. Nachdem die Europäische Kommission 1991 den ersten

⁸⁷ Ihre Einführung wird insbesondere der Begeisterung der Regierung für die Ideen Weitzmans zugeschrieben (Cox 2000, Dore 1987: 56).

„PEPPER-Report“⁸⁸ veröffentlichte, verabschiedete der Rat 1992 eine Empfehlung mit der Aufforderung an die Mitgliedstaaten, sich die Vorteile dieser Systeme für Unternehmen, Arbeitnehmer und die Gesellschaft zu verdeutlichen. Der zweite PEPPER-Report von 1997 untersuchte, wie die Mitgliedstaaten die finanzielle Beteiligung der Arbeitnehmer in der Zwischenzeit gefördert hatten. Das Ergebnis war, dass kaum staatliche Förderung stattgefunden hatte. Daraufhin verabschiedete das Europäische Parlament eine Entschließung, in der der Kommission, den Mitgliedstaaten und den Sozialpartnern nahe gelegt wurde, den Informationsaustausch über derartige Programme zu fördern und deren beschäftigungspolitische Auswirkungen zu untersuchen. Im Juli 2002 hat nun die Europäische Kommission an die Regierungen appelliert, die Bedingungen für die finanzielle Beteiligung der Arbeitnehmer an den Unternehmen zu verbessern. Ein Benchmarking und die Veröffentlichung bestehender Verfahren werden vorgeschlagen, um den Unternehmen die Einführung zu erleichtern. Außerdem wird eine Gruppe unabhängiger Sachverständiger eingesetzt, um Schwierigkeiten bei transnationalen Beteiligungssystemen zu analysieren. In allen Mitgliedstaaten werden nationale Konferenzen organisiert und die Schaffung von Netzwerken unterstützt.⁸⁹ Auch von der Europäischen Kommission wird nun also Druck zur Einführung ertragsabhängiger Lohnformen und Kapitalbeteiligung ausgeübt.

Auch in Deutschland wird ertragsabhängige Entlohnung als beschäftigungspolitische Maßnahme befürwortet und sogar dem Investivlohn vorgezogen (vgl. Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung 1994, Ziffer 368, vgl. auch Franz 1995), staatlich gefördert wird jedoch zunächst ausschließlich die Beteiligung am Produktivkapital. In Kapitel 2 wurde gezeigt, dass der Staat zwar lange Sparförderung, aber keinerlei Förderung der Beteiligung der Bevölkerung am Produktivkapital betrieben hat. Die erste Änderung trat 1984 mit dem Vermögensbeteiligungsgesetz ein, das erstmals Beteiligungsformen am Produktivkapital in die staatliche Förderung aufnahm. In den 90er Jahren folgten einige Modifizierungen dieses Gesetzes. 1998 wurde die Förderung der Vermögensbildung Wahlkampfthema. Investivlöhne hatten als beschäftigungspolitisches Instrument an Popularität gewonnen, Aktienbesitz war mehrheitsfähig geworden, private Altersvorsorge über Produktivvermögen sollte die staatliche Rentenpolitik entlasten. Es folgten einige Gesetzesänderungen, die die Beteiligung am Kapital fördern.

⁸⁸ Der Bericht „Förderung der Gewinn- und Betriebsergebnisbeteiligung der Arbeitnehmer“, Uvalic 1991.

Ende 1998 wird das 3.Vermögensbeteiligungsgesetz (mit dem 5.Vermögensbildungsgesetz) verabschiedet. Blüm weist in seiner Rede anlässlich der abschließenden Beratung zum 3. Vermögensbeteiligungsgesetz im Bundesrat⁹⁰ auf die vielfältigen Vorteile einer stärkeren Beteiligung am Produktivkapital hin: gesellschaftspolitisch brächte es „Eigentum für alle“, wirtschaftspolitisch gesehen steigere es die Investitionskraft, verbessere die Unternehmensperformanz und Sorge damit für Beschäftigungswachstum, die Tarifpolitik erhalte neue Spielräume, Verteilungskämpfe würden durch den Beteiligungslohn entkrampft, eine zurückhaltende Lohnpolitik erhalte neue Akzeptanz, wenn die Arbeitnehmer von den Investitionen profitieren, die sie durch eine vernünftige Lohnpolitik ermöglicht haben. Schließlich sei es auch sozialpolitisch von Vorteil, wenn die private Altersversorgung gestärkt und damit die kollektive Alterssicherung entlastet würde. Gegenüber dem 2. Vermögensbeteiligungsgesetz ergeben sich folgende Neuerungen: die bisherige Förderhöchstgrenze von vermögenswirksamen Leistungen in Höhe von 936 DM wird für das Bausparen reserviert und wie bislang mit einer staatlichen Spargulage von 10 Prozent gefördert. Zusätzlich können Arbeitnehmer nun bis zu 800 DM als Kapitalbeteiligung anlegen und erhalten dafür eine Spargulage in Höhe von 20 Prozent bei einer Sperrfrist von sechs Jahren und Einkommenshöchstgrenzen. Die zusätzliche Steuerbefreiung nach §19a EStG (Einkommenssteuergesetz)⁹¹ bleibt bestehen. Damit ist nach vielen Veränderungen die staatliche Förderung verstärkt auf das Produktivvermögen ausgerichtet worden. Es wurde eine Akzentverschiebung vorgenommen. Während in den Anfängen das Produktivkapital bei der Förderung gegenüber Geldvermögen benachteiligt war, wird es jetzt bevorzugt gefördert. Bevor weitere gesetzgeberische Maßnahmen zur stärkeren Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivkapital getroffen werden, sollen allerdings erst einmal die Sozialpartner in dieser Frage aktiv werden.

Die Neufassung des Aktiengesetzes 1998 eröffnet mit der bedingten Kapitalerhöhung (§192 AktG) und dem vereinfachten Erwerb eigener Unternehmensaktien (§71 Abs.1 AktG) neue Möglichkeiten, die Mitarbeiter mittels Aktienoptionsplänen an dem Wertzuwachs der Ge-

⁸⁹ Vgl. Europäische Kommission, DG Employment & Social Affaires e-newsletter, EMail No. 14 2002 vom 19.7.2002; O’Kelly 2002.

⁹⁰ Vgl. die Pressemitteilung vom Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung vom 10.07.1998.

⁹¹ Der Arbeitnehmer kann eine Steuervergünstigung nutzen: wenn der Arbeitgeber ihm eine Kapitalbeteiligung unentgeltlich oder verbilligt überträgt, bleibt der Vorteil bis zu 300DM steuerfrei, soweit er den halben Wert der Vermögensbeteiligung nicht überschreitet. D.h. der Arbeitgeber muss eine Beteiligung im Wert von mindestens 600 DM übertragen. Die Beteiligung muss vertraglich für mindestens 6 Jahre festgelegt sein (Eckhoff 1998).

sellschaft teilhaben zu lassen (Ministerium für Arbeit und Soziales 2001).

Im Koalitionsvertrag der Bundesregierung von 1998 wird darüber hinaus schon die Verbindung der Produktivkapitalbeteiligung mit der Reform der Alterssicherung angekündigt. Die von den Gewerkschaften im Rahmen der „Rente mit 60“ geforderten Tariffonds scheitern. Stattdessen wird die „Riester-Rente“ eingeführt und tritt 2002 in Kraft. Tariflich geregelt können danach bis zu 4 Prozent des Bruttoarbeitslohns in Rentenbestandteile umgewandelt werden. Als neue Form der Anlage werden nun auch Pensionsfonds zugelassen. Darüber hinaus macht auch die Möglichkeit der aufgeschobenen Vergütung eine Kapitalanlage über den Steuerfreibetrag⁹² hinaus attraktiv. Die Geldanlage in Produktivkapital ist damit attraktiver geworden. Inwieweit sich die Beteiligung am Produktivkapital damit verändert, hängt von der Akzeptanz von Pensionsfonds als eine unter verschiedenen Alternativen⁹³ der kapitalgedeckten Altersvorsorge ab. Die Wahlfreiheit der Geldanlage bleibt erhalten, die tarifliche Festlegung auf Zwangssparen in einer Kapitalanlage konnte sich bis zuletzt nicht durchsetzen.⁹⁴ Die Organisationsform von Pensionsfonds verhindert trotz verstärktem Kapitalbesitz in Arbeitnehmerhand wohl weitestgehend den Aufbau wirtschaftspolitischer Macht. Sie sind paritätisch besetzt und werden von professionellen Finanzdienstleistern verwaltet.⁹⁵ Inwieweit die jetzigen Pensionsfonds den ursprünglich geforderten Arbeitnehmerbeteiligungsgesellschaften noch entsprechen, ist diskutabel. Diese Frage kann und soll jedoch an dieser Stelle nicht erörtert werden, da sie für den Untersuchungsgegenstand betrieblicher Entgeltsysteme nicht relevant ist.

Zwischenzeitlich wird von Bundeskanzler Gerhard Schröder im März 2000 angekündigt, die Mitarbeiterkapitalbeteiligung auf die Themenliste des Bündnis für Arbeit zu setzen.⁹⁶ Fünf Varianten der Mitarbeiterbeteiligung, unter anderem Aktienoptionen, sollen geprüft werden.⁹⁷ Schröder hält eine viel beachtete Rede über die Vorzüge der Kapitalbeteiligung (vgl. Schröder 2000). Kurz darauf wird die Kapitalbeteiligung jedoch von der Themenliste

⁹² Mittlerweile wurde die 6jährige Sperrfrist zur Steuerbefreiung im Steueränderungsgesetz 2001 zum 1.1.2002 aufgehoben (vgl. Bundesgesetzblatt Jahrgang 2001 Teil I Nr.72, 22.12.01, 3795f).

⁹³ Auch für Pensionskassen oder eine Direktversicherung kann die Entgeltumwandlung genutzt werden.

⁹⁴ Die Wahlfreiheit kann jedoch auf zwei Alternativen begrenzt werden. Wenn das Unternehmen selbst keine Angebote macht, springen die Pensionsfonds bzw. Versorgungswerke ein.

⁹⁵ Vgl. Handelsblatt, 15.02.01, S. 15, Handelsblatt, 22.2.2001, S. 5.

⁹⁶ Vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 29.03.2000, S.17, Handelsblatt, 2.5.2000, S.4.

⁹⁷ Vgl. Wirtschaftswoche Nr. 25, 15.6.2000, S.18.

des Bündnis für Arbeit wieder heruntergenommen,⁹⁸ soll aber trotzdem in einem kleineren Rahmen zunächst in Nordrhein-Westfalen besonders gefördert werden.⁹⁹ Kapitalbeteiligung hat sich also mittlerweile etabliert und wird staatlich unterstützt. Gleichzeitig setzt es sich bei den Unternehmen als personalpolitisches Instrument durch. Es ist ein wenig fragwürdig, unternehmerische Ziele staatlich zu subventionieren. Auf der anderen Seite verfolgt der Staat mit der Förderung des Produktivkapitalbesitzes sozialpolitische Ziele. Diese Zielüberlagerung kann zur Rechtfertigung herangezogen werden. Festzustellen bleibt, dass die staatliche Unterstützung der Kapitalbeteiligung ausgebaut wurde und die politische Unterstützung von Gewinn- und Kapitalbeteiligung Ende der 90er Jahre deutlich zugenommen hat.

4.3 Zusammenfassung

Der Aufschwung flexibler Entlohnung lässt sich auf den zunehmenden Wettbewerbsdruck auf internationalen Produktmärkten zurückführen. Die Einführung variabler Vergütung muss als Versuch zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit gesehen werden, denn es sind gerade die Unternehmen, die diesem Wettbewerb ausgesetzt sind, welche variabel vergütet. Die internationalisierten Unternehmen spielen eine wesentliche Rolle bei der Einführung variabler Vergütung in Deutschland. Dieses Ergebnis ist ein weiterer Beleg für die These, dass die zu beobachtende Variabilisierung der Entgelte vornehmlich aus Kostengründen durchgeführt wird und nicht auf konkrete Veränderungen der Produktionsweise zurückzuführen ist. Auch Bahnmüller (2001a) sowie Arrowsmith/Sisson (1999) kommen zu dem Ergebnis, dass es weder in Deutschland noch in England Veränderungen der Technologie oder der Produktionsweise sind, die zu den beobachteten Veränderungen führen.

Auch die Internationalisierung der Finanzmärkte nimmt beträchtlichen Einfluss auf diese Entwicklung. Je umfangreicher ein Unternehmen die Politik des Shareholder Value als Antwort auf die Internationalisierung der Kapitalmärkte betreibt, desto wahrscheinlicher ist auch die Einführung kontingenter Entlohnung. Die Ausrichtung der Arbeitnehmerziele auf die Unternehmensziele liegt auch im Interesse der Aktionäre. Variable Einkommenskom-

⁹⁸ Laut Vorsitzendem der Deutschen Angestellten-Gewerkschaft und Bündnisteilnehmer Roland Issen „auf Druck der Arbeitgeber“ (Handelsblatt, 12.7.2000, S.4).

⁹⁹ Vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 21.07.2000, „Bei Mitarbeiterbeteiligung soll NRW Vorreiter werden“.

ponenten eröffnen dabei prinzipiell die Möglichkeit der Umverteilung zwischen Beschäftigten, Managern und Eigentümern oder können zumindest bei hohen Gewinnen, hohen Dividenden und potenziell hohen Managergehältern eine Schlechterstellung der Beschäftigten verhindern. Die Untersuchung lässt darauf schließen, dass ertragsabhängige Vergütung zur Entschärfung eines wachsenden Verteilungskampfes eingesetzt wird. Somit wird sie in vielen Fällen parallel von den Aktionären und den Beschäftigten eingefordert.

Auch staatlich erhält die Gewinn- und Kapitalbeteiligung Ende der 90er Jahre ideelle aber auch konkrete materielle Unterstützung, da sich die Lösung einiger politischer Probleme von ihr erhofft wird (vgl. Pannenberg/Schröder 2000). So werden beschäftigungspolitische Effekte sowie die Entlastung tariflicher Lohnpolitik und der staatlichen Altersvorsorge erwartet.

Nachdem diese exogenen Faktoren analysiert wurden, die den Flexibilisierungsdruck erhöht und die zur Veränderung der Entgeltsysteme beigetragen haben, werden im nächsten Kapitel die regulierenden Institutionen des deutschen Systems der industriellen Beziehungen als vermeintlich restriktive, dem deutschen Modell immanente, Faktoren untersucht.

5 Erosion des Widerstands: die Integration variabler Vergütung in das deutsche System industrieller Beziehungen

In den beiden vorangegangenen Kapiteln wurde gezeigt, dass variable Vergütung in deutschen Großunternehmen immer stärkeren Zuspruch findet und dass sich diese Entwicklung zu großen Teilen auf die Internationalisierung der Produkt- und der Kapitalmärkte zurückführen lässt. Eingangs wurde argumentiert, dass diese Entwicklung sich nur schwierig mit dem deutschen System der industriellen Beziehungen vereinbaren lässt. Im Gegenteil, das Fehlen variabler Vergütung wurde bislang mit der Existenz der beiden Pfeiler des deutschen Systems der Arbeitsbeziehungen - dem Flächentarifvertrag und der betrieblichen Mitbestimmung - begründet. Dabei muss differenziert werden, um welche Art flexibler Vergütung es sich handelt. Wie bei der Problemstellung bereits erläutert, ist zu erwarten, dass Gewerkschaften gegenüber ertragsabhängigen Zahlungen eine ablehnendere Haltung einnehmen als Betriebsräte. Je nach Gestaltungsmöglichkeiten variiert auch die Haltung gegenüber leistungsabhängiger Vergütung.

Die zunehmende Ausbreitung variabler Vergütung auch in Deutschland lässt sich mit der Machtverschiebung im Verhandlungssystem zu Gunsten der Arbeitgeber begründen, wie es im Allgemeinen der Fall ist (vgl. Thelen/van Wijnbergen 2000: 2). Der aufgrund der zunehmenden Internationalisierung wachsende Wettbewerbsdruck, die Möglichkeit der Unternehmer, die Produktion auszulagern und die hohe Arbeitslosigkeit stärken die Verhandlungsposition der Arbeitgeber und fördern die Dezentralisierungstendenzen im System der industriellen Beziehungen (vgl. Lane 2000, Katz/Darbishire 2000, Mueller/J.Purcell 1992, Stumpf-Fekete 2001). Dieses Argument ist sicherlich richtig. Kapitel 2 hat gezeigt, dass die Arbeitgeber ihre Präferenzen der Leistungsanreize bei gleichzeitiger Lohnkostenkontrolle in Zeiten der Vollbeschäftigung und entsprechend starker Verhandlungsmacht der Gewerkschaften nicht gemeinsam durchsetzen konnten, dies aber seit Mitte der 90er Jahre möglich ist. Kapitel 3 hat verdeutlicht, dass jetzt die Arbeitgeber über variable Vergütung betriebliche Lohnpolitik betreiben, also die Entgeltsysteme nach ihren Präferenzen gestalten. Dass es insbesondere die stark internationalisierten Unternehmen sind – bei denen die Standortverlagerung am wahrscheinlichsten als reale Bedrohung aufgefasst wird -, die kontingente Entlohnung durchsetzen können, wurde in Kapitel 4 belegt. Dieser Erklärungsansatz sagt jedoch noch nichts darüber aus, wie sich diese Machtverschiebung schließlich auswirkt.

Werden die bestehenden institutionellen Hindernisse übergangen oder abgeschafft oder lösen sie sich unter dem wachsenden Druck auf? In diesem Kapitel wird genau untersucht, inwieweit die Arbeitnehmerseite im Zuge der Machtverschiebung ihren blockierenden Einfluss gegenüber kontingenter Entlohnung abbaut und welche Beweggründe dafür sprechen. Dazu wird zunächst aufgezeigt, inwiefern und unter welchen Bedingungen der Flächentarifvertrag und die betriebliche Mitbestimmung bei der Einführung variabler Vergütung als Restriktion wirken. Dann wird empirisch belegt, wie sich beide der flexiblen Vergütung bereits öffnen, um anschließend die Beweggründe zu erörtern (s. Abschnitt 5.1.2).

5.1 Die Öffnung der Gewerkschaften gegenüber variabler Vergütung

In Anlehnung an Heywood et al. (1998) (vgl. S.10) lässt sich quantitativ anhand der untersuchten Großunternehmen nicht überprüfen, inwieweit der Einfluss von Gewerkschaften positiv oder negativ auf die Nutzung variabler Vergütungskomponenten wirkt, da die Unternehmen fast ausschließlich tarifgebunden sind. Organisationsgrade liegen für die einzelnen Konzerne nicht vor. Alternativ wurde der Organisationsgrad des Konzern- bzw. Gesamtbetriebsrats erhoben. Aber auch hier ist die Varianz zu gering, um zu aussagekräftigen Ergebnissen zu gelangen. Der Organisationsgrad liegt im Durchschnitt bei 88 Prozent. Am unteren Ende der Verteilung liegen erwartungsgemäß die Banken. Entsprechend spiegelt der Organisationsgrad eher die Branchenzugehörigkeit wider. Die Differenzen in der Haltung der einzelnen Gewerkschaften gegenüber variabler Vergütung können allerdings besser durch die qualitative Betrachtung der tariflichen Regelungen analysiert werden (vgl. Abschnitt 5.1.2).

5.1.1 Der Flächentarifvertrag als Restriktion

Bei der schriftlichen Befragung der Managementseite der untersuchten Unternehmen gaben lediglich 11 von 55 (20 Prozent) an, sie könnten ihre Vorstellungen eines Entgeltsystems nicht im Rahmen der gültigen Tarifverträge verwirklichen. Dies waren Fälle, in denen keine variable Vergütung vorhanden war. Sie betrafen hauptsächlich die Metallbranche, aber auch eine Bank, ein Chemieunternehmen und ein Dienstleistungsunternehmen. Bemängelt wurde, dass die Tarifverträge keine angemessene Leistungsentlohnung anbieten, gleichzeitig aber auch nicht genügend Spielraum lassen, um eigeninitiativ zusätzliche variable Vergütungsbestandteile einzuführen. Die gebotenen Alternativen wären nach Aussagen der

Unternehmen geringere Tarifabschlüsse oder eine Variabilisierung bestehender Zulagen. Hier wird der Flächentarifvertrag als Hindernis wahrgenommen.

Selbst ohne Vorgaben zur Gestaltung variabler Vergütungskomponenten wird der Tarifvertrag also häufig als Blockadeinstrument empfunden. Es wird argumentiert, das hohe Grundentgelt ließe den Unternehmen nicht genug finanziellen Spielraum, um flexible Einkommenskomponenten im gewünschten Ausmaß einzusetzen. Angesichts bestehender übertariflicher Leistungen verliert dieses Argument an Überzeugungskraft. Die Abnahme übertariflicher Leistungen und der Lohndrift¹⁰⁰ verdeutlichen allerdings, dass dieser Problemdruck wächst und sich in der Forderung nach niedrigen oder von Beginn an bereits differenzierten Tarifabschlüssen stärker äußern wird, um die betrieblichen Differenzierungsmöglichkeiten wieder herzustellen.

Von den untersuchten variablen Vergütungssystemen regeln dagegen 65 Prozent ausschließlich übertarifliche Leistungen, variable Vergütung wird also trotz des Flächentarifvertrags eingeführt und nicht durch ihn reguliert. Ein Personalmanager eines Unternehmens, in dem die Einführung eines variablen Entgeltsystems bereits vollzogen war, bestätigte im persönlichen Interview ebenfalls, dass die tariflichen Vorgaben keine Beschränkungen darstellten. Eine Verletzung der tariflichen Regelungen sei nie in Betracht gezogen worden. Sie seien in Deutschland mit diesem System groß geworden, wieso sollten sie es ernsthaft gefährden (I-16-AG). In der Mehrzahl der Unternehmen ist der finanzielle Spielraum also offensichtlich ausreichend. Dieser schon lange bestehende Spielraum wird nun aber für flexible statt für fixe Leistungen genutzt. Die Konstruktion variabler Vergütung im übertariflichen Bereich findet sich, wie in Kapitel 3 gezeigt wurde, am häufigsten bei den Banken und in den Chemieunternehmen. Trotzdem fordern z.B. die Banken die Bereitstellung des fixen 13-Monatsgehalts für flexible Komponenten (vgl. Abschnitt 5.1.2). Im Bereich der Metall- und Elektroindustrie dagegen sind übertarifliche variable Zahlungen sehr selten zu finden. Das unterstützt die Argumentation der Arbeitgeber, die Tariflöhne stellen heute schon eher die maximal vertretbaren Löhne anstatt der Mindestbedingungen dar. Auf

¹⁰⁰ Von 1993 bis 1998 sank der Anteil der westdeutschen tarifgebundenen Unternehmen, die über Tarif zahlen, von 61 auf 49%, der Abstand zwischen Tarif- und Effektivverdiensten sank im gleichen Zeitraum von 13,4 auf 11,4% (Lesch 2000, vgl. auch Frankfurter Allgemeine Zeitung, 25.06.1998, S.17). Die Lohndrift erhöhte sich im gleichen Zeitraum von -1,8 auf -0,9, war jedoch in den 80er Jahren noch positiv (Deutsche Bundesbank 2000, Handelsblatt, 27.11.2000, S.51). Die eigene Erhebung ergab, dass die übertariflichen Leistungen in 29 Prozent der Unternehmen abgenommen haben.

der anderen Seite sind in diesem Sektor leistungsabhängige Zahlungen theoretisch bereits in den Tariflöhnen integriert. Da dort die Bestimmungen für leistungsabhängige Löhne bereits seit langer Zeit reformiert werden sollen (vgl. Abschnitt 5.1.2), kann es auch die Strategie der Arbeitgeber sein, zunächst einmal die Reformen abzuwarten. Tarifliche Mindeststandards schränken also die Flexibilisierung der Einkommen ein.

Dies nahm allerdings von den untersuchten Unternehmen nur eines zum Anlass, den Arbeitgeberverband und damit den Flächentarifvertrag zu verlassen. Die IBM Deutschland GmbH demonstrierte auf diese Weise eindeutig, welche Einschränkung der Flächentarifvertrag für sie darstellte. Mit Ausnahme der Produktion, die nur 7000 der insgesamt 31000 Beschäftigten umfasste, verließ die IBM Deutschland GmbH im Rahmen einer Neustrukturierung des Konzerns 1992 den Arbeitgeberverband und damit den Flächentarifvertrag der Metallindustrie, um so ein leistungs- und ertragsabhängiges Lohnsystem einzuführen, ohne die Lohnkosten im entsprechenden Umfang erhöhen zu müssen.¹⁰¹ Den Partner für einen entsprechenden Haustarif fand man in der DAG. Durchgesetzt wurde 1994 ein Lohnsystem, bei dem zwar die Gewerkschaft Tariflohnsteigerungen aushandelt, diese aber nicht automatisch in Effektivlohnsteigerungen münden, solange das Effektivgehalt das Tarifgehalt übersteigt. Der Tarifverhandlung mit der DAG folgt im Anschluss eine Verhandlung zwischen Management und Gesamtbetriebsrat über die leistungsorientierte Anhebung der Effektivgehälter. Eine Gehaltsmatrix wird ausgehandelt, die Lohnerhöhungen maßgeblich an die individuelle Leistung koppelt. Bei einer guten Leistung erhöht sich der Effektivlohn in der Regel um mehr als die Tariflohnerhöhung, bei schlechter Beurteilung wird die tariflich bedingte Grundlohnerhöhung mit bestehenden übertariflichen Leistungen verrechnet, so dass der Effektivlohn stagniert. Das Budget für diese leistungsabhängigen Lohnsteigerungen ist vom Unternehmenserfolg abhängig, hinzu kommt eine erfolgsabhängige Sonderzahlung (Creutzburg 2000; Reimers 1999; Reimers 1995). Dies ist ein sehr gutes Beispiel für ein Vergütungssystem, in dessen Rahmen die Lohngestaltung trotz gewerkschaftlicher Regelung in stärkerem Maße vom Betriebsrat mit dem Management ausgehandelt wird. Auch wenn IBM bei den Großunternehmen einen Einzelfall darstellt, so war es ein wichtiges Signal für die IG Metall und auch Gesamtmetall, zukünftig mehr Flexibilisierung zuzulassen, da Drohungen der Tariffucht auch umgesetzt werden und auch umgesetzt werden

¹⁰¹ Ein weiterer Grund, den Flächentarifvertrag zu verlassen, war der tarifliche Trend zu immer kürzeren Arbeitszeiten.

können, da verschiedene Gewerkschaften um die Regulierungsmacht konkurrieren (Katz/Darbishire 2000: 181ff).

Nicht nur durch das Niveau der Tariflöhne, auch durch Gestaltungsvorschriften für flexible Vergütung können die Gewerkschaften mit den Tarifverträgen die Implementierung variabler Vergütungssysteme restriktiv beeinflussen. Als Sonderfall dessen kann auch die flächentarifliche Lohnbestimmung selbst zur variablen Größe werden, wenn erfolgsabhängig differenzierte Lohnabschlüsse ausgehandelt werden. Das Attribut „Fläche“ beschreibt dann nur noch die zentrale Regelung dieser Differenz.

Allgemein lässt sich die Frage, inwieweit der Flächentarifvertrag die Einführung variabler Vergütung verhindert, wohl kaum beantworten. Inwieweit die tariflichen Vorgaben die Unternehmen in ihren Möglichkeiten variabler Vergütung beschränken, ist vom Einzelfall abhängig, sowohl in Bezug auf die Unternehmen als auch auf die individuellen Bestimmungen in dem jeweils gültigen Flächentarifvertrag.

Fest steht jedoch, dass viele Unternehmen genügend Spielraum haben und ihn für variable Vergütung nutzen und andernfalls Großunternehmen den Flächentarifvertrag aufgrund möglicher Einschränkungen nicht aufgeben. Im folgenden Abschnitt wird nun untersucht, welche inhaltlichen Vorgaben und Beschränkungen die Tarifverträge der variablen Vergütung auferlegen und wie auf tariflicher Ebene versucht wird, den Flächentarifvertrag zu flexibilisieren, um den betrieblichen Spielraum zu vergrößern.

5.1.2 Die Regelung variabler Vergütungskomponenten in Flächentarifverträgen – eine Bestandsaufnahme

Die Existenz variabler Vergütung in Tarifverträgen beinhaltet das alte Problem für die Gewerkschaften, etwas zunächst grundsätzlich akzeptieren zu müssen, um es dann regulieren zu können. In diesem Abschnitt wird nun untersucht, inwiefern die Gewerkschaften die variable Vergütung gestalten und inwieweit sie damit den Arbeitgebern Restriktionen auferlegen.

Die Regelung von variablen Vergütungskomponenten kann ganz unterschiedliche Aspekte umfassen. Im Mittelpunkt stehen meist die Regelungen, die bestimmen, wie die flexiblen Komponenten auszusehen haben. Vermehrt kommt aber seit Mitte der 90er Jahre die Dis-

kussion um die Finanzierung variabler Komponenten auf. Nach Tarifsektoren getrennt wird auf beide Arten der tariflichen Regelung eingegangen, sowohl in Bezug auf die ertrags- als auch auf die leistungsabhängigen Komponenten.

Metall- und Elektroindustrie

Bereits bei der Untersuchung der Entgeltsysteme der deutschen Großunternehmen und im Rahmen der historischen Analyse wurde deutlich, dass insbesondere in den Tarifverträgen der Metall- und Elektroindustrie Regelungen zur Gestaltung der Leistungsentlohnung existieren. Die Inhalte sollen an dieser Stelle nicht noch einmal referiert werden, zumal sich seit den 70er Jahren nicht viel geändert hat (vgl. Abschnitt 2.1.2, für eine Übersicht siehe auch Bispinck 2000; Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl 2000; Paasche 1978). Die tariflichen Vorgaben zur Leistungsentlohnung sind dementsprechend erheblicher Kritik ausgesetzt, da sie nicht zu den neuen Formen der Arbeitsorganisation, wie z.B. Gruppenarbeit, Qualitätszirkeln oder dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess passen (Pornschnegler 1996).

Andere Betriebe berichten, dass sie keine Einschränkungen durch die tariflichen Vorgaben verspürt haben, da genug Freiraum herrscht, um z.B. die Prämiengestaltung bei Gruppenarbeit nach eigenen Wünschen umzusetzen (vgl. Arbeitgeberverband Gesamtmetall 1995). Je nach Tarifgebiet sind die Möglichkeiten allerdings unterschiedlich.

In jedem Fall ist die Kritik gegenüber obsoleten Leistungslohnsystemen Teil der umfassenderen Kritik an den überholten Lohn- und Gehaltsrahmentarifverträgen. Mit unterschiedlicher Intensität wird in den verschiedenen Tarifregionen teilweise bereits seit Ende der 70er Jahre, mindestens aber seit Beginn der 90er Jahre, an einem einheitlichen Entgeltrahmentarifvertrag (ERA) für Arbeiter und Angestellte gearbeitet, da diese Unterscheidung meist nicht mehr den betrieblichen Gegebenheiten entspricht (Bahnmüller 1993; 1996). So übernehmen gewerbliche Arbeitnehmer zum Beispiel immer häufiger Angestelltentätigkeiten oder Arbeiter und Angestellte arbeiten eng in neu geschaffenen Arbeitsformen zusammen. Die Tätigkeitsbeschreibungen zur Eingruppierung entsprechen ebenfalls nicht mehr den Anforderungen heutiger Arbeitsformen. Steht bei der Zusammenlegung der Lohn- und Gehaltsrahmentarifverträge in einen gemeinsamen Entgeltrahmentarifvertrag zwar die gemeinsame Entgelttabelle für gewerbliche und angestellte Arbeitnehmer und damit Fragen

der Eingruppierung im Vordergrund, so ist als weiteres Ziel auch die Modernisierung des Leistungsentgelts geplant.¹⁰² Bei einem Wegfall der Unterscheidung zwischen Arbeitern und Angestellten, auf die die Leistungslohnsysteme bislang zugeschnitten waren, liegt das auch nahe. Insbesondere, zumal sowohl die Eingruppierung als auch die Leistungslöhne häufig in dem gleichen Vertrag geregelt sind. In der Tarifrunde 2002 wurde dem einheitlichen Entgeltrahmentarifvertrag nun oberste Priorität eingeräumt. Das geforderte Volumen der Tariflohnerhöhungen soll auch die Kosten für die Einführung des ERA abdecken. Ziel der Arbeitgeber ist es, Kostenneutralität zu erreichen: die Zusammenführung der alten Lohnlinie und der alten Gehaltslinie darf die tariflichen Personalkosten nicht erhöhen. Um Besitzstände zu wahren, sollen Ausgleichskonten eingerichtet werden. Die Gewerkschaften streben die Angleichung der Einkommen nach oben an.

Abgesehen von der Zusammenführung der alten Entgelttabellen und damit der Grundentgelte, dürfte aber auch die Neuregelung der Leistungsentlohnung Kosten verursachen, wenn Einkommenseinbußen verhindert werden sollen. Schon auf Unternehmensebene hat die Vereinheitlichung von Leistungslohnsystemen in der Regel zu erheblichen Einbußen auf Seiten der Akkordlöhner geführt (I-10-AN). Die Abschaffung von Akkordarbeit ist ein generelles Problem, da die Akkordlöhne in der Regel deutlich über den Zeitlöhnen liegen (I-46-AN). Besonders auffällig wird diese Problematik, wenn Akkord- und Zeitlöhner beispielsweise in einer Gruppe oder Fertigungsinsel die gleiche Arbeit verrichten, aber ihre alten Lohngruppen beibehalten. Hier wird der Grundsatz „gleicher Lohn für gleiche Arbeit“ nicht einmal innerhalb eines Betriebs praktiziert. Dieses Beispiel verdeutlicht die Notwendigkeit eines ERA, aber auch die Kosten, die Erhaltung von Besitzständen mit sich bringen.

Neben der Reform von Kennzahlen- (Akkord- und Prämienlöhnen) und Beurteilungssystemen soll das Instrument der Zielvereinbarung als Option der Leistungsvergütung in den Entgeltrahmentarifvertrag neu aufgenommen werden, soweit sich die Sozialpartner einig. Der Arbeitgeberverband Gesamtmetall strebt eine Beschränkung auf Rahmenregelungen bezüglich der Gestaltung von Leistungsentgelten an, da angesichts der Vielfalt der

¹⁰² Auch in Haustarifen findet sich die Kopplung wieder, dass gleichzeitig mit der Vereinheitlichung der Vergütung für Arbeiter und Angestellte auch variable Lohnkomponenten eingeführt werden (Spannagel et al. 1998). Wenn die Rahmentarifverträge reformiert werden, scheinen dadurch die Vergütungsstrukturen häufiger vollständig unter Veränderungsdruck zu geraten.

betrieblichen Leistungsentgeltsysteme eine tarifvertragliche Lösung nicht passen würde. Dazu heißt es:

„Die Unterteilung des Entgelts in die Komponenten anforderungsbezogenes Grundentgelt und arbeitsergebnisbezogenes Leistungsentgelt soll beibehalten werden.... Die arbeitsergebnisbezogene Leistungsentgeltkomponente soll als weit gefasste Rahmenregelung ausgestaltet sein, die in Form von Kennzahlenvergleich, Zielvereinbarung oder Leistungsbeurteilung ausgefüllt werden kann.“ (Arbeitgeberverband Gesamtmetall 2001: 46, vgl. auch Hromadka 1995: 125f).

Die IG Metall strebt an, auch im Bereich außerhalb der Leistungslöhne Einfluss auf die Leistungsbestimmungen auszuüben (vgl. Abschnitt 2.1.3).

Welchen Ausgang die tarifliche Neuregelung von Leistungslohnsystemen nehmen wird, ist zum heutigen Zeitpunkt noch weitgehend ungewiss. Ebenso, ob das Verhältnis zwischen fixen und leistungsabhängigen Entgeltkomponenten in irgendeiner Form tariflich fixiert wird. Im Rahmen der Verhandlungen über einen neuen Entgeltrahmentarifvertrag werden zunächst die Fragen der Grundentgeltdifferenzierung und Eingruppierung geregelt.¹⁰³

Stärker in der Öffentlichkeit – aber bislang ohne Ergebnis – wird in der Metall- und Elektroindustrie die ertragsabhängige Entlohnung diskutiert. Die Diskussion begann auf Seiten von Gesamtmetall Mitte der 90er Jahre und wurde 1996 in ihrem Programm zur Reform des Flächentarifvertrags formuliert. Vorgeschlagen wurde, jährliche Sonderzahlungen wie z.B. das Urlaubsgeld, das Weihnachtsgeld oder die vermögenswirksamen Leistungen in ihrer Höhe an die Ertragslage des Unternehmens zu koppeln. Im Tarifvertrag soll die Möglichkeit geschaffen werden, diese Leistungen an der wirtschaftlichen Entwicklung des jeweiligen Unternehmens auszurichten. Die Modalitäten solcher Regelungen sollen nicht durch die Tarifparteien vorgegeben werden, sondern von den Betriebspartnern entwickelt und vereinbart werden.¹⁰⁴ Damit soll die Anpassung der Lohnkosten über Senkungen der Sonderzahlungen statt über Personalabbau ermöglicht werden. Die IG Metall reagierte mit Ablehnung. Es gäbe mit übertariflichen Leistungen das Instrument, um erfolgsabhängig zu zahlen. Jetzt ginge es um Kürzungen im Tarifbereich, nachdem freiwillige Zulagen schon stark gekürzt wurden. Die Sicherung tariflicher Mindeststandards gewönne damit noch an Bedeutung. Festgehalten wurde dies später auf dem 19. ordentlichen Gewerkschaftstag 1999. In der Entschließung 3 heißt es:

¹⁰³ Zum Stand der Verhandlungen s. Arbeitgeberverband Gesamtmetall, Geschäftsbericht 1999-2001, S.46.

¹⁰⁴ Vgl. die „Frankfurter Erklärung zum Reformprojekt Flächentarifvertrag“ vom 17.11.1997 des damaligen Gesamtmetall-Präsidenten Stumpfe.

„Dagegen verfolgen die Arbeitgeberverbände die Politik, das tariflich abgesicherte Mindestniveau abzusenken und mit Hilfe von übertariflichen, am betrieblichen Ertrag oder Produktivität orientierte Einkommensbausteine ein weiteres Auseinanderdriften von Tarif- und Effektiventgelten voranzutreiben. Damit würde die IG Metall Durchsetzungsfähigkeit in diesem zentralen Punkt ihrer Tarifpolitik verlieren“

Stattdessen wolle sie den Flächentarifvertrag als Mindeststandard und den Einfluss der IG Metall auf betriebliche Entgeltsetzung und Effektiventgelte sichern und ausbauen.

1999 war die Forderung nach ertragsabhängigem Weihnachtsgeld erstmals in die Tarifverhandlungen gelangt.¹⁰⁵ Gleichzeitig wurde eine ertragsabhängige Einmalzahlung gefordert, die nicht in die Lohnbasis eingehen sollte und die bereits die Tarifierhöhungen selbst differenziert hätte. Bei so einem „strukturierten“ Tarifabschluss soll jeder Betrieb selbst entscheiden, ob er dieses zusätzliche variable Element umsetzen wolle oder nicht. So könne kein Unternehmen die Zahlung gegen den Willen des Betriebsrats verweigern und das Unternehmen müsse den Betriebsrat in jedem Einzelfall davon überzeugen, dass die Geschäftslage den Verzicht auf die Zulage rechtfertige. Die Alternative zu einer solchen Regelung sieht der damalige Gesamtmetallvorsitzende Stumpfe in der weiteren Ausdehnung von betrieblichen Bündnissen für Arbeit, die häufig Tarifbruch beinhalten.

Beide Forderungen konnten von der IG Metall abgewendet werden, was ihrerseits als großer Erfolg gewertet wurde. Hätten sich die Arbeitgeber durchgesetzt, hätten sie laut IG-Metall Vizepräsident Peters gleich drei Ziele erreicht: eine niedrige prozentuale Lohnerhöhung, die Verlagerung eines Großteils der Tarifverhandlungen auf die Betriebsebene und die Senkung fester tariflicher Einkommensbestandteile. Die Betriebsräte hätten sich dem Druck der Arbeitgeber nach Lohngeständnissen und den Forderungen der Belegschaften nach hohen Einmalbeträgen ausgesetzt gesehen. Eine Position, die genau die zentralen überbetrieblichen Lohnverhandlungen verhindern sollen. Zusätzlich bestünde für viele Betriebsräte kleiner Unternehmen - insbesondere für die nicht freigestellten Betriebsräte - gar nicht die Möglichkeit, sich in schwierigen Bilanzen zurechtzufinden, um die wirtschaftliche Lage richtig einzuschätzen. Außerdem setze die Beteiligung am Unternehmensrisiko dann wohl auch erweiterte Mitspracherechte bei der Unternehmensführung voraus, was für die Arbeitgeber undenkbar erscheint.¹⁰⁶ Auch der IG Metall Vorsitzende Zwickel betonte, die Teilung der Belegschaften in zwei Klassen, abhängig von der Gewinnlage des Unterneh-

¹⁰⁵ Vgl. Handelsblatt, 5./6.12.1998, „Stumpfe will Metallabschluss differenzieren“.

¹⁰⁶ Vgl. METALL, Monatsmagazin der IG Metall, Januar 1999.

mens und damit vom Management, ließe er nicht zu. Die Abwendung dieser Regelungen gelang schließlich nach eigener Darstellung der IG Metall nur, da man ein anderes neues Instrument in den Tarifabschluss aufgenommen hat: die einkommensabhängige Einmalzahlung. Mit einer Einmalzahlung von 1 Prozent des Einkommens habe man die geforderte Lohnsteigerung im Rahmen von 4 Prozent erreicht, die Einmalzahlung ist jedoch nicht tarifwirksam und daher ein Zugeständnis der IG Metall¹⁰⁷ (IG Metall Baden-Württemberg 2000).

Kurz nach Abschluss der Tarifverhandlungen erklärte Berthold Huber als Vorsitzender von der IG Metall Südwest, er hielte ertragsabhängige Lohnmodelle für denkbar. Die Branchenunterschiede z.B. zwischen der Automobil- und der Maschinenbauindustrie könnten so ausgeglichen werden. Allerdings müssten diese Differenzierungen tarifvertraglich geregelt werden, die Verlagerung auf die Betriebsebene komme nicht in Betracht.¹⁰⁸ Nur einen Monat später überraschte Peters mit der Aussage, gewinnabhängige Lohnelemente seien kein Tabu für die Tarifpolitik. Es zeigte sich jedoch schnell, dass er nur zusätzliche Zahlungen begrüßt und die Möglichkeit einer „Verlustbeteiligung“ auf Kosten der Einkommen kategorisch ausschloss. Auch die teilweise Delegation der Tarifpolitik an die Betriebsräte bleibt ausgeschlossen. Bezug nehmend auf die vorangegangene Tarifrunde bemängelt er, dass nie ernsthaft über die Art der Gewinnermittlung debattiert wurde. Er könne sich den Cash-flow als relevante Kennziffer vorstellen. Dann könne tariflich vereinbart werden, bei welcher Höhe des Cash-flows wie viel zusätzliches Weihnachtsgeld gezahlt würde. Das entspräche einer Tarifierung ohnehin häufig bestehender übertariflicher Zahlungen, ein Ziel, das die Gewerkschaft schon immer verfolgt habe. Damit würde auch Konfliktpotenzial aus den Betrieben genommen (Peters 1999, Handelsblatt 20.5.1999). Immerhin wurde dadurch die seit Jahrzehnten praktizierte Lohndifferenzierung im Bereich der übertariflichen Leistungen zwischen Unternehmen unterschiedlicher Ertragsstärke von der Gewerkschaft offiziell anerkannt. In der EntschlieÙung 3 des 19. ordentlichen Gewerkschaftstages der IG Metall 1999 heißt es dann auch unter Punkt 3.2 Beteiligung der Beschäftigten an den Gewinnen:

„Die Beteiligung der Beschäftigten an den Gewinnen der Unternehmen stellt sich dort als Forderung, wo Unternehmen, teilweise über Sonderkonjunkturen bedingt, überdurchschnittliche Renditen erzielen. Die IG Metall muss nach einem notwendigen Diskussionsprozess klären, ob ein tarifpolitisches Instrumentarium entwickelt wird, das eine Beteiligung der Beschäftigten an diesen Gewinnen

¹⁰⁷ Vgl. European Industrial Relations Review (EIRR) 307, August 1999, S.35.

¹⁰⁸ Vgl. Handelsblatt, 6.4.1999, S.8.

erzwingbar macht. Dies könnte über einen zusätzlichen tariflichen Einkommensbaustein erfolgen. Dabei wären auch entsprechende Informationsrechte des Betriebsrats und der IG Metall zur Offenlegung der Ertragssituation zu vereinbaren."

Dies entspricht offensichtlich nicht dem Wunsch der Arbeitgeber nach einer Flexibilisierung nach oben und nach unten. Es zeigt aber, wie flexibel auslegbar die gemeinsame Erklärung von BDA und DGB zum Bündnis für Arbeit vom 6. Juli 1999 ist, in der es heißt:

„Auf der Grundlage der Flächentarifverträge soll auf betrieblicher Ebene eine stärkere Beteiligung der Beschäftigten am Unternehmenserfolg angestrebt und damit der unterschiedlichen Ertrags- und Wettbewerbssituation der Unternehmen Rechnung getragen werden.“

In der Tarifrunde 2000 wird die Flexibilisierung der jährlichen Sonderzahlung erneut auf die Forderungsliste der Arbeitgeber gesetzt. Es wird ausdrücklich von Arbeitgeberseite darauf hingewiesen, dass technische Fragen, z.B. nach dem richtigen Maßstab des Unternehmenserfolgs, der Schwankungsbreite des Weihnachtsgeldes, der Laufzeit einer entsprechende Betriebsvereinbarung etc. betrieblich und nicht im Rahmen des Tarifvertrags geregelt werden sollen. Die Forderung wird jedoch erneut abgeschmettert. Gesamtmetall spricht sich auch weiterhin regelmäßig für eine ertragsabhängige Lohndifferenzierung aus.¹⁰⁹ Arbeitgeberpräsident Hundt plädiert dafür, dass der Tarifvertrag einen elastischen Rahmen für betriebliche Vereinbarungen über erfolgs- und leistungsabhängige Zahlungen enthalten müsse.¹¹⁰

Auch auf Seiten der IG Metall finden sich alte und neue Fürsprecher. Berthold Huber weist erneut auf den Diskussionsbedarf ertragsabhängiger Entgeltbausteine hin.¹¹¹ Harald Schartau (zu diesem Zeitpunkt Leiter des IG Metall-Bezirks Nordrhein-Westfalen) sagt zur Aufgabenteilung zwischen Tarifvertrag und Betriebsparteien gegenüber der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, das Entgelt könne sich künftig aus drei Bausteinen zusammensetzen: einem Grundentgelt, das drei Viertel bis vier Fünftel des Verdienstes ausmacht und über das die Tarifvertragsparteien entscheiden, einer leistungsabhängigen Komponente, die innerhalb eines vorgegebenen Rahmens von den Betriebsparteien über Zielvereinbarungen festgelegt wird, und einer Erfolgsbeteiligung.^{112 113}

¹⁰⁹ Vgl. Handelsblatt vom 11.09.2000, S.6.

¹¹⁰ Vgl. Handelsblatt vom 29.01.2001, S.6.

¹¹¹ Berthold Huber, Statement für die Landespressekonferenz am 26.6.2000.

¹¹² Vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 23.05.2000, S. 19.

¹¹³ Für die in dieser Studie untersuchten Unternehmen ist dieses Tarifvertragswerk nicht relevant, jedoch soll nicht übergangen werden, dass der Verband der Metall- und Elektroindustrie Sachsen, Sachsen-Anhalt und

Im Oktober 2001, im Vorfeld der anstehenden Tarifrunde, äußert sich der IG Metall Präsident Zwickel positiv über den möglichen Abschluss erfolgsabhängiger Lohnerhöhungen. An dem Trend zur Differenzierung käme auch die IG Metall immer weniger vorbei. Und da weder Gewerkschaften noch Arbeitgeberverbände ein Interesse daran hätten, die Tarifverhandlungen in die Betriebe zu verlagern, könne er sich vorstellen, Lohnsteigerungen künftig teilweise variabel zu vereinbaren.¹¹⁴ Damit würde der Tarifvertrag nicht nur erfolgsabhängige Bestandteile regeln, er würde selbst zur erfolgsabhängigen Komponente. Zwickel findet jedoch keinen Rückhalt in der IG Metall, mit Ausnahme des Vorsitzenden der IG Metall Baden-Württemberg Berthold Huber, der sich mehrfach über die Notwendigkeit differenzierter Tarifabschlüsse äußert.¹¹⁵ Die Diskussion wird jedoch von Jürgen Peters und der gewerkschaftlichen „Basis“ beendet. Zwickel habe nur den innergewerkschaftlichen Diskurs anregen wollen, es sei kein Vorschlag für die nächste Tarifrunde gewesen, in der man ohnehin mit den Verhandlungen über den ERA-Tarifvertrag voll ausgelastet sei. Auch in der Tarifrunde 2002 bestand erneut die Forderung der Arbeitgeber nach einem zweistufigen Abschluss - einer allgemeinen Lohnerhöhungen und einer Einkommenskomponente, die vom Erfolg des Unternehmens abhängt und dort ausgehandelt wird. Die Meinungen auf der Arbeitnehmerseite sind unterschiedlich. Befürwortenden Betriebsräten, die sich dadurch individuell bessere Lohnabschlüsse erhoffen, stehen skeptische gegenüber, die an solidarischer Lohnpolitik festhalten wollen.

Zuletzt rief der IG Metall-Vorsitzende Zwickel auf dem Zukunftskongress der IG Metall am 14. Juni 2002 in Leipzig dazu auf, sich neben den bestehenden Differenzierungsmöglichkeiten nach unten jetzt auch möglicher Differenzierung nach oben zu öffnen. Jetzt müsse die Diskussion um betriebliche Differenzierung geführt werden, das entspräche auch den

Thüringen - Ostmetall mit der Christlichen Gewerkschaft Metall (CGM) 1998 das Tarifvertragswerk Phönix abgeschlossen hat. Es beinhaltet Angebote zur Regelung von Leistungsentgelten (z.B. über Zielvereinbarungen) sowie Rahmenregelungen zur Erfolgsbeteiligung und eine Öffnungsklausel für die Mitarbeiterbeteiligung, rechnet die bisherigen Sonderzahlungen in das Grundentgelt ein und verfügt über eine gemeinsame Entgeltregelung für alle Arbeitnehmer. Nach eigenen Angaben orientiert sich dieses Vertragswerk an bestehenden tarifierten Regelungen der Metallindustrie, wie z.B. bei debis, Viessmann oder Siemens, die bislang in der Fläche noch nicht umgesetzt werden konnten. Er verwirklicht jedoch offensichtlich alle Vorstellungen der Arbeitgeber bezüglich flexibler Vergütung. Uneinigkeit besteht lediglich in der Frage der Kapitalbeteiligung, die Gesamtmetall nicht tariflich regeln möchte, um sie nicht durch Streik erzwingbar zu machen (vgl. Ostmetall/CGM "Phönix – eine Chance für den Flächentarifvertrag). Von der IG Metall wurde scharfe Kritik formuliert. Die CGM verfüge weder über eine nennenswerte Anzahl von Mitgliedern, noch von Betriebsräten. Es werde von den Arbeitgebern nur versucht, den bislang nicht verbandsgebundenen Unternehmen einen konkurrierenden Flächentarifvertrag anzubieten (Frankfurter Allgemeine Zeitung 18.5.1998, S.19).

¹¹⁴ Vgl. Süddeutsche Zeitung, 27.10.2001, S.21: Zwickel: Variable Lohnabschlüsse.

¹¹⁵ Vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 26.11.2001, Frankfurter Rundschau 12.11.2001.

Erwartungen ihrer Mitglieder. Dabei soll nur über zusätzliche Einkommensbestandteile verhandelt werden.¹¹⁶ Inwieweit die Differenzierung den Anstoß zu in der Fläche geringeren Lohnabschlüssen gibt, wird schwierig nachzuvollziehen sein.

Bislang haben sich beide Parteien in der Frage differenzierter Abschlüsse noch nicht wirklich angenähert. Gesamtmetall wird jedoch auch im Rahmen von Tarifvertragsreformen bemüht sein, neben das Grundentgelt und die Leistungskomponente auch eine Erfolgskomponente zu stellen. Wie gesehen, zeigen sich selbst in der IG Metall einige Befürworter dieser Differenzierung.

Chemieindustrie

In der Chemieindustrie stellen sich die tariflichen Regelungen in Bezug auf variable Lohnkomponenten ganz anders da. Hier ist bereits seit 1988 ein einheitlicher Entgelttarifvertrag in Kraft, noch dazu bundesweit. Die Leistungsvergütung ist im Manteltarifvertrag geregelt (§16). Es handelt sich jedoch nur um Kann-Bestimmungen (Ziffer 1: Arbeiten, die in ihrem Ergebnis nach Zeit, Menge, Güte, Ersparnis, Nutzung oder nach vergleichbaren Maßstäben messbar oder bestimmbar sind, können nach einem Leistungsvergütungssystem vergeben werden) und Rahmenregelungen (Ziffer 2: Das System der Leistungsvergütung ist durch Betriebsvereinbarung unter Beachtung der nachstehenden Bestimmungen zu vereinbaren). Die Bestimmungen sind nicht sehr konkret und regeln nur die sachgemäße Durchführung der Leistungsvergütung. Für Vergütung im Akkordlohn sehen sie darüber hinaus eine Vergütung in Höhe von mindestens 115 Prozent des Tarifentgelts bei Normalleistung, bei Prämienlöhnen im Durchschnitt der beteiligten Arbeitnehmer in Höhe von 108 Prozent vor. Akkordentlohnung hat schon traditionell in der Chemieindustrie keine große Verbreitung gefunden. Die acht Prozent Aufschlag bei den Prämienlöhnen fallen im Vergleich mit dem vorgeschriebenen Volumen in den Tarifverträgen der Metall- und Elektroindustrie gering aus. Allerdings würde der Arbeitgeberverband auch hier gerne einen größeren Anteil des bislang fixen Tariflohns variabel gestalten. Auf tariflicher Ebene wird in der Chemieindustrie also nicht die Gestaltung, sondern eher die Finanzierung variabler Komponenten diskutiert.

¹¹⁶ Vgl. Klaus Zwickel „Neue Wege wagen“ - Vorstellung von „Offensive 2010 – Chancen für eine bessere Zukunft“, Leipzig, den 14.6.2002.

Gibt es wenig verbandliche Regulierung der Leistungsentlohnung, so wurde ertragsabhängige Entlohnung bereits tarifvertraglich etabliert. Schon 1998 wurde eine ertragsabhängige Einmalzahlung vereinbart und mit einer Öffnungsklausel kombiniert. Demnach kann diese Einmalzahlung von 1,1 Prozent mit Zustimmung des Betriebsrats gekürzt, gestrichen oder ausgesetzt werden. Zeitpunkt und Höhe des Einmalbetrags sind von der Prosperität des Unternehmens abhängig. Damit wurde „tarifpolitisches Neuland“ betreten.¹¹⁷

Im April 2002 wurde die erste flächentarifvertragliche Regelung zu ertragsabhängigen Lohnkomponenten ausgehandelt. Es ist ein tarifliches Optionsmodell für eine Beteiligung am Unternehmenserfolg.¹¹⁸ Demgemäß können Betriebsräte und Unternehmen auf freiwilliger Basis die tarifliche Jahresleistung (das 13. Monatsgehalt oder so genanntes Weihnachtsgeld) künftig flexibler gestalten. Die Jahresleistung beträgt laut Tarifvertrag in der Chemieindustrie 95 Prozent eines Monatseinkommens. Jetzt steht es den betrieblichen Verhandlungsparteien offen, einen Prozentsatz festzulegen, um den sich die Jahresleistung abhängig vom Unternehmenserfolg erhöht oder verringert. Die Abweichung nach oben darf maximal 30 Prozent, nach unten maximal 15 Prozent betragen. Die wirtschaftliche Situation ist unternehmensspezifisch nach betriebswirtschaftlichen Kennziffern zu bewerten, für die die Tarifparteien einen Kriterienkatalog festgelegt haben. Die entsprechende Betriebsvereinbarung darf eine Laufzeit von vier Jahren nicht unterschreiten, damit sich die Kürzungen und Aufstockungen über einen längeren Zeitraum hin möglichst ausgleichen können. Dies ist der zweite Versuch der IG BCE, eine bessere Beteiligung der Beschäftigten am Unternehmenserfolg zu installieren. Bereits im Bundesentgelttarifvertrag war mit der Tarifergänzungsklausel 1997 in §11, als Gegengewicht zur möglichen Senkung der Lohnkosten zur Sicherung der Beschäftigung oder zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit am Standort Deutschland (dem „Entgeltkorridor“), formuliert worden, dass die Tarifvertragsparteien von den Arbeitgebern im Gegenzug zur ertragsabhängigen Reduktion der Löhne erwarten, dass sie die Beschäftigten auch am Unternehmenserfolg beteiligen, wenn die wirtschaftliche Situation dies erlaubt. Obwohl diese Beteiligung auf Freiwilligkeit beruht, wurde sie in vielen Unternehmen auch praktiziert.¹¹⁹ Da aber eine solche Betriebsvereinbarung nicht wie die Absenkung der Löhne der Zustimmung der Tarifparteien bedurfte,

¹¹⁷ Vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 11.5.1998, S.17.

¹¹⁸ Vgl. Handelsblatt 18.4.2002.

¹¹⁹ Die Angaben darüber, ob die Anzahl der Unternehmen mit Gewinnbeteiligung nach der Tarifergänzung 1997 tatsächlich zugenommen hat, variieren zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbänden.

wurden diese Zulagen auch nicht den Tarifvertragsparteien zugute geschrieben, „sondern auf das Konto der Betriebsparteien bzw. der Arbeitgeber gebucht“ (Förster/Hausmann 2001: 462; Tarif Info 2001 IG BCE Ausgabe 1/2001). Bei der neuen Regelung muss sich dagegen nun direkt auf den Tarifvertrag bezogen werden.

Die Chemieindustrie hat demnach Tarifverträge mit Rahmenregelungen bezüglich der Leistungslöhne und darüber hinaus ertragsabhängige Lohnkomponenten zur Lohnanpassung sowohl nach unten als auch nach oben bereits tariflich etabliert. Die Gewerkschaft versteht sich hier offensichtlich nicht (mehr) als Blockierer variabler Vergütung, sondern kooperiert und reguliert die Einführung derselben. Dies zeigt sich auch in ihrer Mitarbeit bei variablen Vergütungssystemen auf der Unternehmensebene (bspw. bei der Bayer AG). Ebenso offen wird formuliert, dass hier zunächst auf Unternehmensebene erprobt wird, was später auf tariflicher Ebene eingeführt werden soll (persönliches Interview mit einem Vertreter der IG BCE). Offen blieb bislang nur der Wunsch von Arbeitgeberseite, die leistungsabhängigen Lohnbestandteile in den bestehenden Tariflohnbereich zu integrieren.

Banken

Der dritte Sektor, in dem flexible Vergütung auf der Unternehmensebene immer mehr Raum greift, ist der Bankensektor. Im Dienstleistungssektor ist leistungsabhängige Vergütung ein relativ neues Phänomen. Dementsprechend finden sich in den Tarifverträgen für das private Bankgewerbe keinerlei diesbezüglichen Regelungen.¹²⁰ Mit der Neuregelung der Eingruppierung im Bankengewerbe soll jetzt im Manteltarifvertrag auch die Leistungsvergütung geregelt werden, was eine Reaktion auf die verstärkte Nutzung dieses Instruments in den Banken darstellt, denn die Gewerkschaften befürchten aufgrund fehlender „Spielregeln“ Leistungslohnsysteme, die „Nasenprämien“ gleichkommen.¹²¹ Die Eingruppierungsbestimmungen des Manteltarifvertrags wurden zwischen 1991 und 1995 in mehreren Gesprächs- und Verhandlungsrunden diskutiert. Der anschließende Vorschlag der Arbeitgeber sah danach eine Abwertung einiger Tätigkeiten vor. Laut Auffassung der Gewerkschaften war darin auch eine taktische Komponente zu sehen, denn die Arbeitgeber –

¹²⁰ Das gleiche gilt im Übrigen auch weitestgehend für den Einzelhandel (Kastner/Meier 1993).

¹²¹ 1990 war noch als gewerkschaftliche Position zur Leistungsentlohnung in Erwägung gezogen worden, „soweit wie möglich alle Formen tariflicher und betrieblicher Leistungsentlohnung (zu) verhindern“ (Hummel 1991).

angeführt von der damaligen Bayerischen Vereinsbank, die heute in der HypoVereinsbank aufgegangen ist und im Bankensektor als erste leistungsabhängige Vergütung eingeführt hat - wollten gleichzeitig eine stärkere Leistungsorientierung in die Tarifverträge einbringen und dafür finanziellen Spielraum lassen. Entsprechend wird in der Tarifrunde 1996 erstmalig eine von Arbeitgebern und Gewerkschaften gemeinsam getragene Kommission eingesetzt, um Möglichkeiten einer stärker leistungsorientierten Vergütung zu diskutieren.

Die gescheiterte Tarifrunde von 1999 sah aus Arbeitgebersicht vor, 0,5 Prozent eines Jahresgehalts extra zu zahlen, welches zukünftig zur Finanzierung der Leistungsvergütung genutzt würde, wenn die Gewerkschaften zu einer abschließenden Verhandlung leistungsabhängiger Entlohnung bereit wären. Der Arbeitgeberverband der Volks- und Raiffeisenbanken drohte daraufhin mit dem Ausstieg aus der Tarifgemeinschaft, wenn zusätzliche Gehaltsleistungen im Zusammenhang mit der Einführung leistungsabhängiger Vergütung verbunden wären. Diese Tarifrunde scheiterte zunächst an unüberbrückbaren Differenzen beim Thema Samstagsarbeit. Zur Finanzierung leistungsabhängiger Lohnkomponenten schlugen die Arbeitgeber mittlerweile die Umwidmung des 13. Monatsgehalts vor. Es war eins von mehreren Verhandlungszielen, zur Debatte standen auch die Reduktion der Tarifgruppen und die Reform der Berufsjahresautomatik in den Entgeltgruppen. Bei der Neuverhandlung der Tarifgruppen wurde vorgeschlagen, in der höchsten Tarifgruppe gleich eine leistungsabhängige Komponente mit einzubauen. Die Gewerkschaften ließen sich weder auf das eine noch auf das andere ein.¹²² Im Januar 2000 wurde die Tarifverhandlung schließlich abgeschlossen und enthielt eine Absichtserklärung, bis zum Jahresende ein neues Vergütungssystem inklusive leistungsabhängiger Bonuszahlungen bei weiter bestehendem 13. Monatsgehalt auszuhandeln, das bis Mitte 2001 eingeführt werden sollte. Zum heutigen Zeitpunkt ist es noch zu keiner Einigung gekommen. Mit der Androhung von Massenentlassungen haben sich die Prioritäten der Verhandlungsthemen vorerst verschoben. Der Arbeitgeberverband hält jedoch auch in der Tarifrunde 2002 an seiner Forderung nach der tariflichen Bereitstellung eines Budgets zur Leistungsvergütung fest.

Die hbv entwickelte in der Zwischenzeit arbeitnehmerorientierte Regelungsvorschläge zur Leistungsvergütung. Diese beinhalten die Forderung nach Schutz vor Überforderung, nach Gleichbehandlung und Transparenz sowie Besitzstandsregelungen und Einfluss auf die

¹²² TARIF-IINFO hbv, DAG, „Neuregelung der Vergütungsbestimmungen erforderlich“.

Personalbesetzung und Arbeitsbedingungen, unter denen die Leistungen zu erbringen sind.¹²³ Sie fordern allgemeine Kriterien für die Leistungsvergütung und konkrete Mindestbedingungen für Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen. Außerdem muss tarifliches Grundentgelt und Leistungsvergütung voneinander getrennt bleiben.

Obwohl den personalpolitischen Zielsetzungen meines Erachtens in den Banken der größere Stellenwert zugemessen wird, zeigt sich auch hier deutlich der Versuch, Kostenneutralität bei der Einführung variabler Vergütung weitestgehend zu erreichen.¹²⁴ Und obwohl auch hier die Gewerkschaften „nur“ auf die Einführung von Leistungslöhnen in den Banken reagieren, haben sie hier deutliches Potenzial auch zu agieren. In einigen Banken liegen die Pläne für variable Vergütung schon bereit und könnten jederzeit eingeführt werden, man will aber erst die tariflichen Regelungen abwarten (I-8-AN).

Weitere flächentarifvertragliche Regelungen

Auch in anderen Branchen oder Sektoren bestehen tarifvertragliche Regelungen zu variabler Vergütung. Allerdings bleiben diese Regelungen ausnahmslos auf den Bereich der Leistungsvergütung beschränkt. Zu nennen wäre beispielsweise die Zuckerindustrie oder der Großhandel (eine umfassendere Übersicht bietet Bispinck 2000).

Völlig unerwähnt ist bei der Betrachtung der tarifvertraglichen Regelung bislang der Aspekt der Kapitalbeteiligung geblieben. Die Beteiligung am Produktivkapital kann man für Unternehmen nicht tarifvertraglich und damit verpflichtend gestalten, daher liegen auch keine Regelungen vor. Auf die neuen Tarifverträge zur Entgeltumwandlung und zur Einrichtung von Pensionsfonds wird an dieser Stelle nicht eingegangen, da davon zwar auch die Beteiligung am Produktivkapital des beschäftigenden Unternehmen betroffen sein kann, es jedoch in keiner Verbindung mit dem Ziel der Flexibilisierung der Einkommen steht (siehe auch Abschnitt 4.2).

¹²³ hbv, Arbeitsblatt „Leistungsentgelte in Dienstleistungsunternehmen“.

¹²⁴ Dass beides eine Rolle spielt, zeigt die Stellungnahme einer Bank, die sich mit den bisherigen tariflichen Regelungen unzufrieden zeigte: „Die Umwandlung der 13.Gehaltszahlung in eine leistungsorientierte Entgeltkomponente begrüßen wir aus personalwirtschaftlicher Sicht sehr, weil eine gerechtere betriebliche Entgeltspolitik möglich ist und ein nicht zu verachtender Kosteneffekt erwartet wird“. Eine andere Bank betont, sie hätten weniger betriebswirtschaftliche Ziele verfolgt (I-16-AG, vgl. S.178), während eine weitere Bank dem Trend Einhalt gebieten wollte, dass die Personalkosten schneller steigen als die Gewinne (I-32-AG).

5.1.3 Die Regelung variabler Vergütung in dezentralen Tarifverträgen

In dezentralen Tarifverträgen ermöglichen die Gewerkschaften häufig eine noch stärkere Flexibilisierung der Vergütung. Besonderes Aufsehen erregte 1998 der Abschluss des Tarifvertrags zwischen der damaligen debis AG¹²⁵ (heute Daimler Chrysler Services und das ausgegliederte debis Systemhaus¹²⁶) auf der einen und der IG Metall auf der anderen Seite, der zum 1.1.1999 in Kraft trat.¹²⁷ Hierbei handelt es sich um einen so genannten Ergänzungstarifvertrag. Der Flächentarifvertrag behält weiterhin seine Gültigkeit, es ist jedoch ein „Dienstleistungsfenster“ geöffnet worden, das den Flächentarifvertrag modifiziert. Nach einer „Probezeit“ und Sperrfrist von zwei Jahren ist der Ergänzungstarifvertrag auch für andere Dienstleistungsunternehmen in der Metallbranche geöffnet, allerdings nur mit Zustimmung der Tarifparteien. Das Entgeltsystem von debis wurde bereits vorgestellt (s. S.96). Der Tarifvertrag regelt die Einführung des Jahreszielgehalts, das den nordwürttembergisch-nordbadischen Tarifgehältern bzw. denen aus dem Bezirk Berlin/Brandenburg entspricht und in das Urlaubs- und Weihnachtsgeld einberechnet werden. Von diesem Zielgehalt ist ein Teil variabel. Die Relation zwischen fixen und variablen Anteilen beträgt im Regelfall 90 Prozent zu 10 Prozent. Der variable Anteil kann durch individualrechtliche Vereinbarung auf 15 Prozent erhöht werden. In den oberen Vergütungsgruppen beträgt die Verteilung 85 Prozent zu 15 Prozent, der variable Anteil kann aber auch auf 20 Prozent erhöht werden. Diese Zahlung ist jeweils zur Hälfte abhängig von der Leistungsbeurteilung und dem individuellen Zielerreichungsgrad auf der einen und dem Unternehmensergebnis auf der anderen Seite. Im günstigsten Fall kann sich die Zahlung gegenüber dem Zielwert verdoppeln, im ungünstigsten Fall sinkt sie auf Null. Im Tarifvertrag werden nur die Grundsätze zur Leistungsbeurteilung und zu Zielvereinbarungen vereinbart. Einzelheiten

¹²⁵ Als Verhandlungsführer im Auftrag des Verbandes der Metallindustrie in Baden-Württemberg (VMI) und Berlin (VME).

¹²⁶ Das Unternehmen wurde 1990 gegründet und umfasste die bei Daimler Benz ausgegliederte Computerzentrale und die Finanzdienstleistungen, blieb aber im Flächentarifvertrag der IG Metall. Mittlerweile umfasst es Dienstleistungen im Bereich der Informationstechnologie, Logistik, Finanz- und Versicherungswesen, Telekommunikation, Handel und Immobilien und ist durch Fusionen und Zukäufe auf die vierfache Größe angewachsen. Die neu hinzugekommenen Bereiche mit 75 Prozent der Beschäftigten schlossen sich allerdings nicht dem Tarifvertrag an. Der neue Tarifvertrag gilt für die Bereiche Informationstechnologie und Finanzdienstleistungen, also zunächst nur für die bereits tarifgebundenen Unternehmen. Die Ausdehnung auf das gesamte Unternehmen ist geplant. Inzwischen wurde aus Daimler Chrysler Services das debis Systemhaus ausgegliedert und von der Deutschen Telekom als Haupteigentümer übernommen, was die Tarifzuständigkeit (die Telekom AG gehört in den Zuständigkeitsbereich der verdi Gewerkschaft) erneut zur Diskussion stellt.

¹²⁷ Zum Entgeltsystem bei debis vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 19.3.1998, S.17; Frankfurter Allgemeine Zeitung, 9.5.1998, S.55, Deller/Münch 1999, der Arbeitgeber Nr.6 Juni 2000, S.23, Klasen 2001, Schiller 2001.

werden in einer Betriebsvereinbarung geregelt. Das gleiche gilt für den ergebnisabhängigen Teil der Entlohnung, der an offizielle Steuerungsgrößen im Unternehmen anknüpfen muss. Die konkrete Regelung wird den Betriebsparteien überlassen. In der entsprechenden Konzernbetriebsvereinbarung wurde sich auf einen Vergleich zwischen geplanten und erreichten Ergebniszahlen geeinigt, so dass auch in wenig profitablen Einheiten eine Zielüberschreitung möglich ist (Klasen 2001: 48f).

Entgegen aller Euphorie hat sich aber nach Ablauf der Sperrfrist bislang kein weiteres Unternehmen dem Tarifvertrag angeschlossen (vgl. Buteweg 2001), obwohl z.B. Infineon im eigenen Haus versuchte, ein ganz ähnliches Entgeltsystem durchzusetzen. Die verbandliche Auffassung der Notwendigkeit, die Arbeitsbedingungen tariflich zu regeln, wird von den meisten Unternehmen der IT-Branche offensichtlich nicht geteilt (vgl. Martens/Daniels 1998).

Auch die Chemieindustrie hat flexible Entgeltsysteme in Haustarifverträgen vorzuweisen. Ähnlich wie bei der ertragsabhängigen Einmalzahlung wurde bei dem Stiftungsunternehmen Schott Glas (Unternehmensteil der Carl Zeiss Stiftung) im Oktober 1998 ein neuartiger Tarifvertrag mit Erfolgsbonus abgeschlossen.¹²⁸ Die frühere Gewinnbeteiligung, die laut Stiftungsstatut von der Geschäftsleitung festgelegt wurde, entfällt. Stattdessen enthält der für 24 Monate abgeschlossene Tarifvertrag eine Tabelle, die den Prozentsatz einer erfolgsabhängigen Lohnerhöhung für das zweite Jahr in Abhängigkeit von der Umsatzrendite des zu diesem Zeitpunkt abgeschlossenen zurückliegenden Geschäftsjahres bestimmt. Ab einer Umsatzrendite von 2,5 Prozent gibt es eine zusätzliche Tarifierhöhung. Diese wird zusätzlich zu der fest vereinbarten Lohnerhöhung gezahlt und ist voll tarifwirksam. Für das erste Jahr wurde eine Lohnerhöhung von 2,5 Prozent und eine zusätzliche Erhöhung von 2,4 Prozent als Erfolgsbeteiligung am vergangenen Geschäftsjahr gezahlt, die IG BCE war mit einer Forderung von 5,5 Prozent in die Tarifrunde gegangen.¹²⁹

Bei der Lufthansa AG gibt es seit 1996 eine Erfolgsbeteiligung, die seit 1997 in einem Tarifvertrag geregelt ist. Sie war anfänglich an die Dividende gekoppelt. Von den Arbeitnehmervertretern wird angestrebt, die Erfolgsbeteiligung außerhalb der Tarifrunde auszuhan-

¹²⁸Hier kommt eine Besonderheit der Glasindustrie zum Tragen. Es handelt sich bei dem Tarifvertrag um haustarifliche Strukturen, der Vertrag wird aber nicht direkt mit dem Unternehmen, sondern mit dem Arbeitgeberverband abgeschlossen.

¹²⁹Frankfurter Allgemeine Zeitung, 6.10.1998, S.25.

deln, da sie sonst in das Volumen der Lohnkostenerhöhung eingerechnet wird und vermutlich zu Lasten der regulären Tarifierhöhung geht, die aufgrund ihrer langfristigen Tarifwirksamkeit vorgezogen wird. Allerdings konnte diese Trennung nicht aufrechterhalten werden (vgl. Sattelberger 1998). Die Erfolgsbeteiligung war früher eine absolute Einmalzahlung, heute setzt sie sich aus einer absoluten Einmalzahlung und einer gehaltsabhängigen Komponente zusammen. Die Einmalzahlung kann auch in Form von Aktien ausgezahlt werden, welches einen größeren Umfang darstellt, als es das klassische Mitarbeiterbeteiligungsprogramm bietet. Die Aushandlung einer Erfolgsbeteiligung neben den Tarifverhandlungen erscheint in einem Haustarifvertrag eigentlich überflüssig. Schließlich setzen sich Tarifforderungen selbst schon aus dem Inflationsausgleich und einer Beteiligung am Ergebnis sowie möglichst einer Verbesserung des Verteilungsverhältnisses zu Gunsten der Beschäftigten als Beitrag zur Umverteilung zusammen. Die Aushandlung von nicht tarifwirksamen Einmalzahlungen ist somit eine Konzession der Gewerkschaften.

Zusätzlich wurde auch bei der Lufthansa AG im Zuge der geplanten Neuregelung von Eingruppierung, Tarifgruppen und Stellenbeschreibungen in der Bundestarifkommission zunächst die Einführung leistungsabhängiger Entgeltkomponenten diskutiert. Die Diskussion wurde dann aber zunächst trotz Druck des Managements abgebrochen. Probleme wurden insbesondere für die unteren Einkommensgruppen gesehen, denen man keine Einkommensflexibilität zumuten wollte. Darüber hinaus sei es an vielen Arbeitsplätzen kaum möglich, den Erfolg selbst zu bestimmen bzw. die Leistung zu messen, Zielvereinbarungen also kein brauchbares Instrument (I-21-AN).

Im Rahmen der Privatisierung von Post, Telekom und Bahn unterstützen die Gewerkschaften in den Haustarifen die Einführung leistungsbezogener Vergütung. Im Tarifvertrag der Deutschen Telekom AG mit der Deutschen Postgewerkschaft vom Juni 2000 wurde zum Beispiel die Finanzierung des „Neuen Bewertungs- und Bezahlungssystems“ (NBBS), das konzernweit bei der Deutschen Telekom AG im Juli 2001 eingeführt wurde und das neben dem Grundentgelt variable Vergütungsbestandteile enthält, die von einer Leistungsbeurteilung und/oder Zielvereinbarungen abhängen, geregelt. Für die ersten 13 Monate wurde neben der Erhöhung der Grundgehälter um 1 Prozent eine variable Einkommenskomponente für die tariflichen Arbeitnehmer in Höhe von 2,15 Prozent vereinbart. Für die nächsten 12 Monate - also ab der Einführung des NBBS - wurde die Erhöhung um ein Volumen von 2,3

Prozent ausgehandelt, das jedoch vollständig in die individuell leistungsabhängige Vergütung eingeht.¹³⁰ Eine lineare Erhöhung der Entgelte findet damit nicht statt.¹³¹ Dies erinnert an das bereits oben erläuterte Beispiel von IBM, bei dem Lohnerhöhungen ebenfalls ausschließlich von der individuellen Leistung abhängen und nicht mehr über Tarifverhandlungen garantiert werden. Langfristig soll die leistungsabhängige Lohnkomponente bei der Deutschen Telekom AG auf 10 Prozent erhöht werden und später soll das leistungsbezogene Entgelt durch ein ergebnisbezogenes Entgelt ersetzt werden, das neben der individuellen Leistung auch den Unternehmenserfolg mit einbezieht.

Neben der Finanzierung sind die Gewerkschaften¹³² auch an der Gestaltung der leistungsabhängigen Vergütungssysteme im Detail beteiligt. Die Postgewerkschaft leistete mit ihrem Tarifvertrag bei der Telekom-Tochter DeTeMobil, der die Eingruppierung und die Leistungsentlohnung regelt, im April 1997 Pionierarbeit für den Bereich der Mobiltelefon-Industrie. Bei der Post hat die DPVKOM 2000 ein System der Leistungsbeurteilung für die gewerblichen Arbeitnehmer ausgearbeitet. Im Übrigen wird in den Tarifverhandlungen mit der Deutschen Telekom AG auch das Mitarbeiterbeteiligungsprogramm verhandelt. Es handelt sich um ein klassisches Beteiligungsprogramm gemäß § 19 EStG mit einem Rabatt in Höhe von 284,77 DM. Auch für die Post AG wurde für den anstehenden Börsengang ein Mitarbeiterbeteiligungsprogramm für alle Konzernmitarbeiter vereinbart.¹³³ Wie schon bei der Lufthansa setzt sich also auch hier die Gewerkschaft für die Beteiligung am Produktivkapital ein.

Das dritte Unternehmen im Reigen der ehemals staatlichen Betriebe ist die Deutsche Bahn AG. Hier wird ebenfalls im Rahmen der Privatisierung versucht, ein „wettbewerbsfähiges“ Vergütungssystem einzuführen. Ein besonderes Hindernis liegt auch hier zum Beispiel in dem hohen Anteil der Beamten an den Beschäftigten, für die die rechtlichen Rahmenbedingungen teilweise geändert werden müssen, um zum Beispiel Leistungsbeurteilungsgespräche durchzuführen. Die Privatisierung der Deutschen Bundesbahn stellte eine große Herausforderung dar, die mit dem zusätzlichen Schwierigkeitsfaktor belastet war, dass gleich-

¹³⁰ Handelsblatt 02./03.06.2000, S.4.

¹³¹ Zum Vergleich: Für die Deutsche Post AG und die Postbank wurde parallel eine lineare Erhöhung um jeweils 2,3 Prozent für 2000 und 2001 ausgehandelt.

¹³² Neben der Deutschen Postgewerkschaft sind auch die Kommunikationsgewerkschaft DPV (DPVKOM) und die Christliche Gewerkschaft Postservice und Telekommunikation beteiligt.

¹³³ Vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 01.08.2000, S. 27.

zeitig die Fusion mit der ehemaligen Reichsbahn und den dortigen Überkapazitäten zu bewältigen war (zum Ablauf des Privatisierungsprozesses vgl. Rehder 2002). Wie Rehder außerdem verdeutlicht, war mit den vertretenen Gewerkschaften die Strategie der Lohnkostensenkung nicht durchzuführen. Stattdessen wird auf Umsatzsteigerung gesetzt. Dieses spiegelt sich auch in den ersten Ansätzen leistungsabhängiger Vergütung wieder. Um die Verkaufsumsätze zu steigern, wurde zum Beispiel im Unternehmensbereich Fernverkehr innerhalb von zwei Wochen ein auf neun Monate befristeter Tarifvertrag zur Einführung eines Leistungsanreizsystems verabschiedet. Konzernweit hat sich die DB AG gegenüber den Tarifparteien verpflichtet, Verhandlungen über weitere leistungsorientierte Prämienregelungen, die durch die Umwandlung fixer Entgeltbestandteile refinanziert werden, aufzunehmen. Durchgesetzt wurde dagegen in der Tarifrunde von 1998 die Vereinbarung von drei unternehmensweiten Prämienregelungen, die an den Gesundheitsstand, die Pünktlichkeit und die Umsatzsteigerung gebunden sind. Bei Zielerreichung wurden jeweils 20 Millionen DM ausgeschüttet. Die Ausgestaltung der Prämienregelungen geschieht in einer Gesamtbetriebsvereinbarung. Wie gesagt, diese Maßnahmen sollten der kurzfristigen Ergebnisverbesserung der DB AG dienen. Später, im Februar 2001, nach der Neustrukturierung der Bahn und der dementsprechenden Aufteilung in fünf Unternehmensbereiche, wurde der konzernweit einheitliche Tarifvertrag durch branchenbezogene Tarifverträge ersetzt. Hierdurch kann direkt auf die Ertragssituation der Branche und der Unternehmenseinheit eingegangen werden. Es stellt eine alternative Vorgehensweise zu einer branchenabhängigen Ergebnisbeteiligung bei Bezahlung im konzernweiten Tarif dar (vgl. Dräger 2000).

Schwierig einzuordnen ist der Fall des neuen Systems „5000x5000“, das bei der Volkswagen AG für die Van-Produktion ausgehandelt wurde. Gemäß dieses Programms erhalten die Beschäftigten 5000 DM Monatseinkommen, mit einer Möglichkeit auf weitere Bonusleistungen basierend auf persönlicher Leistung und Unternehmenserfolg, müssen aber dafür pro Monat ein vorgegebenes Produktionsziel erreichen. Es handelt sich dabei um ein sogenanntes „Programmmentgelt“: wenn gemäß dem täglichen Produktionsziel eine bestimmte Stückzahl oder Qualität nicht erfüllt wird, muss ohne zusätzliche Bezahlung nachgearbeitet werden. Streitpunkt war die angestrebte maximale Wochenarbeitszeit von zunächst 42,5 Stunden, die Löhne unter dem Tarifniveau bedeutet hätte. Schließlich wurde sich auf eine Arbeitszeitregelung geeinigt, die die Standards des Flächentarifvertrags – wenn auch nicht die des Haustarifvertrags - gewährleistet. Obwohl dieser Lohn als Monatseinkommen fix

ist, ist es wohl eine der extremsten Formen der Leistungsentlohnung. Hier handelt es sich schon fast um einen Werkvertrag. Der Betriebsrat verliert wichtige Mitbestimmungsrechte bei der Leistungslohnregelung und muss sich bei der Entkopplung von Arbeitszeit und Lohn stärker mit Problemen der Arbeitsintensivierung und Rationalisierung befassen, die in diesem Fall zur Einhaltung der Arbeitszeiten nötig erscheinen. Die Einstellung unqualifizierter Erwerbsloser bei dreijähriger Arbeitsplatz- und Einkommensgarantie machen das Programm "5000 x 5000" jedoch zu einem solchen Sonderfall, dass es nicht zu einer nachhaltigen Veränderung der Tariflandschaft führen wird.¹³⁴

5.1.4 Erklärungsansätze für die Öffnung der Gewerkschaften gegenüber variabler Vergütung

Die Darstellung dieser zahlreichen Beispiele variabler Vergütung, die durch die Gewerkschaften mitgestaltet werden, hat gezeigt, dass die Gewerkschaften und das Flächentarifvertragssystem nicht grundsätzlich als Blockadeinstrument gegen die Einführung variabler Vergütung bezeichnet werden können. Ende der 90er Jahre haben sich die Gewerkschaften zunehmend gegenüber variabler Vergütung geöffnet, wenn auch noch in deutlich unterschiedlichem Ausmaß. Am verhaltensten zeigt sich die IG Metall, obwohl auch sie die Aufnahme von Zielvereinbarungen in den Rahmentarifvertrag befürwortet und sich in den eigenen Reihen Fürsprecher für differenzierte Abschlüsse finden. Allerdings setzt sie stärker auf Möglichkeiten der Produktivitätssteigerung, um die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern, während die IG BCE viel eher Möglichkeiten der direkten Kostensenkung zulässt. Dieses liegt auf einer Linie mit dem Verhalten im Rahmen von Standortsicherungsvereinbarungen, das Rehder (2002) untersucht hat.

Beteiligung am Produktivkapital

Nicht nur im Rahmen der Tarifverträge, sondern insbesondere in Bezug auf die Beteiligung am Produktivkapital hat sich die Haltung der Gewerkschaften deutlich geändert. Galt hier bis Mitte der 90er Jahre noch eine strikte Ablehnung der Beteiligung am eigenen Unternehmen aufgrund des doppelten Risikos des potenziell gleichzeitigen Arbeitsplatz- und Kapitalverlustes sowie der Bedenken gegenüber der Doppelrolle als Arbeitnehmer und Ak-

¹³⁴ Es zeigt jedoch, in welchem Maße individuelle Lösungen auch mit den Verbänden durchzusetzen sind (Heinze 2001).

tionär (vgl. Abschnitt 2.3), so zeigt man sich jetzt pragmatisch und offen, fordert die Beteiligung am Produktivkapital sogar offen ein. Der DGB gibt seine grundsätzlich ablehnende Haltung gegenüber betrieblicher Beteiligung am Produktivkapital in seinem Grundsatzprogramm von 1996 auf. Zwar zieht er die überbetriebliche Beteiligung der betrieblichen aufgrund des geringeren Risikos immer noch vor und fordert erneut die Einrichtung von Tariffonds, die durch tarifvertragliche Vereinbarungen über die Verwendung eines Teiles von Lohnerhöhungen als Kapitalbeteiligung gespeist werden¹³⁵ und wie die betriebliche Vermögensbeteiligung in die gesetzliche Förderung der Vermögensbildung einbezogen werden (Deutscher Gewerkschaftsbund 1998). Jedoch kommen die Gewerkschaften neben den Forderungen nach Tariffonds angesichts der „Volksbewegung“ zu neuen Formen der Geldanlage jetzt nicht umhin, ihre Position zur Vermögensbildung neu zu definieren. Unter den Voraussetzungen, die Risiken im Konkursfall abzusichern und die Betriebsräte an der Entwicklung betrieblicher Programme zu beteiligen, zeigen sie sich auch den betrieblichen Programmen gegenüber offen. Diesen „Sinneswandel“ haben nach eigenen Angaben die Erfahrungen gebracht, die mit Belegschaftsaktien in Großunternehmen gemacht wurden. Die Belegschaften haben das Angebot gerne angenommen, ohne dass sie dabei „mit fliegenden Fahnen in das Lager des Kapitalismus hinüber gewechselt sind“. Hinzu kommt die Erkenntnis, dass überbetriebliche Fonds offenbar nicht durchsetzbar sind. Um zu nennenswerten Größenordnungen bei der Kapitalbeteiligung zu gelangen, schlagen sie flächentarifvertragliche Lösungen vor. Unter diesen Voraussetzungen fordern auch die Gewerkschaften nun die Beteiligungsförderung (Deutscher Gewerkschaftsbund 1998; Deutscher Gewerkschaftsbund 2000, vgl. auch Priewe 2001: 111). Der damalige DGB-Vorsitzende Schulte will die Beteiligungspolitik durch Steuernachlässe beleben.¹³⁶ Auch die Vorteile einer Beteiligung werden nun vom DGB benannt. So äußert sich Schulte: „Wenn schon Börseneuphorie und Shareholder Value, dann wollen wir auch ein Stück vom Kuchen haben. Die Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen ist das geeignete Instrument“¹³⁷ und Zwickel: „wenn hunderttausende Gewerkschafter Aktien besäßen, hielten sie ein zusätzliches Mittel in der Hand, um ökonomische Gestaltungsmacht zu kontrollieren“¹³⁸.

¹³⁵ Dies widerspricht dem so genannten Verbot der Lohnverwendungsabrede. Zu rechtlichen Aspekten des Investivlohns vgl. Wagner (1998).

¹³⁶ Hannoversche Allgemeine, 27.04.00, S. 2.

¹³⁷ Die Welt 3.2.00, „Die Arbeitgeber haben eine Bringschuld“.

¹³⁸ Vgl. Handelsblatt, 02.05.2000, S.4.

Im Falle der Kapitalbeteiligung hat die Realität die Gewerkschaften überholt. Erfolgreich aufgelegte Belegschaftsaktienprogramme machen es den Gewerkschaften unmöglich, den Beschäftigten diese Verdienstmöglichkeiten vorzuenthalten. Hinzu kommt, dass es gerade in Zeiten enger werdender Handlungsspielräume für Lohn- und Gehaltszuwächse eine sinnvolle Alternative im Dienste der Umverteilung darstellt, während die gewerkschaftliche Lohnpolitik nicht tangiert wird. Auch für die pragmatischere Haltung gegenüber leistungs- und ertragsabhängiger Entlohnung sollen nun die Ursachen genauer untersucht werden.

Leistungs- und ertragsabhängige Lohnkomponenten

Vorrangig verfolgen die Gewerkschaften auch weiterhin das Ziel, neue Verdienstmöglichkeiten zu erschließen, welches schon zu den traditionellen Zielen gewerkschaftlicher Leistungs politik gehörte, noch bevor es um die Gestaltung der Leistungsbedingungen nach humanen und sozialen Kriterien ging (Lang 1990: 111). Damit lassen sich aber nur die zusätzlichen Lohnkomponenten erklären, während nun auch die Flexibilität nach unten weit verbreitet ist.

Als wichtiger Grund für den gewerkschaftlichen Einsatz bei variablen Entgeltsystemen zählt das Ziel, die kollektiven Einflussmöglichkeiten auszudehnen. Dies ist zum Beispiel dann der Fall, wenn Leistungslöhne wie im Bankenbereich ganz neu eingeführt werden und sich die Gewerkschaften Einflussnahme auf die Leistungsbedingungen erhoffen. So wird zum Beispiel aus diesem Grund im Bankensektor die kompromisslose Ablehnung von Leistungsvergütung aufgegeben. Den verbesserten betrieblichen Möglichkeiten der Leistungskontrolle und -intensivierung soll die gewerkschaftliche Mitbestimmung bei den Leistungsbedingungen entgegengesetzt werden (Siegel/Schudlich 1993: 47).

Die Ausdehnung des gewerkschaftlichen Einflussbereichs spielt bei den neuen Regelungen eine ganz wichtige Rolle. Daher konnte die IG Metall sich auch mit dem debis-Tarifvertrag schmücken. Bei debis waren die Beschäftigten aus den zugekauften Unternehmen vorher nicht im Tarifvertrag. Mit dem neuen Vertragswerk gelang es somit, Unternehmen erstmalig zu einer Tarifbindung zu bewegen und auf der anderen Seite tarifgebundenen Unternehmen für ihre Dienstleistungstöchter eine Alternative zur Ausgründung in eine tariffreie Zone anzubieten. Sich ausdifferenzierende Branchen können im Flächentarifvertrag gehalten und neue Branchen tarifiert werden, wenn sich die Tarifverträge den aktuellen Vergü-

tungstrends dieser Branche anpassen.¹³⁹ Als Alternative zur Tariflosigkeit ist die flexible Vergütung in den Augen der Gewerkschaften gerechtfertigt. Hinzu kommt, dass die IT-Dienstleistungsbranche zu den Hochlohnsektoren gehört, eine Variabilisierung der Löhne ist hier leichter zu vertreten.

Nicht nur die Ausdehnung auf ganz neue Branchen wird angestrebt, auch die Ausdehnung der Tarifbindung auf neue Beschäftigtengruppen. Gelang in den 70er Jahren die Ausdehnung der gewerkschaftlichen Mitbestimmung von der Gruppe der gewerblichen Arbeitnehmer auf die der Angestellten, so werden jetzt sogar die außertariflichen Angestellten angesprochen. Dies gelingt, indem die Grenzen verwischen, wenn Angestellte mit dem Vergütungsinstrumentarium der Führungskräfte behandelt werden. In dem Ergänzungstarifvertrag von debis existieren dementsprechend gar keine außertariflichen Angestellten mehr. Alle Beschäftigten wurden in eine der neun neuen Entgeltgruppen eingruppiert.

Und schließlich können die Gewerkschaften - wenn auch in begrenztem Umfang, also nur durch Rahmenregelungen - auch Einfluss auf die übertariflichen Leistungen gewinnen. Wenn, wie bisher argumentiert wurde, die variable Vergütung als Ersatz für frühere unternehmensinterne übertarifliche Leistungen einspringt, so ist die tarifliche Gewinnbeteiligung quasi als tarifliche Regelung der Lohndrift zu sehen.

Der zweite wichtige Grund für die flexiblere Haltung der Gewerkschaften gegenüber einer stärkeren Verlagerung der Lohnfindung auf die Unternehmensebene liegt in dem Bestreben, den Geltungsbereich des Flächentarifvertrags aufrecht zu erhalten. Diese Absicht vertritt insbesondere die IG BCE sehr offensiv. Die Dezentralisierung der Tarifpolitik steht dafür, den Betrieben größere Spielräume für spezifische Lösungen einzuräumen. Dies kann den Erhalt des Flächentarifvertrags bedeuten, es ist somit ein Instrument zur Erhaltung der tariflichen Mindeststandards im Flächentarifvertrag. Unternehmen werden im Arbeitgeberverband gehalten und damit bleibt die tarifliche Bindung aufrechterhalten (Förster/Hausmann 2001; Thelen 2001; Schmitt 1998).

Ist das Ziel der Flexibilisierung die Erhaltung des Flächentarifvertrags, so muss man sich jedoch fragen, wieso der Flächentarifvertrag überhaupt erst unter Flexibilisierungsdruck

¹³⁹ Vgl. Handelsblatt, 23.05.2000, S.8, wo sich der IG BCE-Vorsitzende Hubertus Schmoldt für erfolgsabhängige Löhne für die Neue Ökonomie ausspricht.

geraten ist, um die Ursache für die veränderte Haltung der Gewerkschaften zu ergründen. Hier bietet sich die Untersuchung entlang dreier Hypothesen an, die Katz bereits zur Erörterung der Ursachen zunehmender Dezentralisierung von Lohnverhandlungen verwendet hat (Katz 1993). Demnach kann die Schwächung zentraler Verhandlungen theoretisch auf drei Ursachen zurückzuführen sein: die abnehmende Verhandlungsmacht der Gewerkschaften, die Veränderung und Heterogenisierung der verbandlich zu vertretenden Interessen oder die Veränderungen der Arbeitsorganisation.

Die abnehmende Verhandlungsmacht der Gewerkschaften

Wie allgemein in der Literatur, so wurde auch in dieser Arbeit schon die Schwächung der Gewerkschaften als Begründung für die Zunahme dezentraler Lohnfindungssysteme herangezogen. Angesichts hoher Arbeitslosigkeit, schwindender Mitgliederzahlen und dem Druck internationaler Märkte, lässt sich nicht leugnen, dass sich die Verhandlungssituation zu Ungunsten der Gewerkschaften und zu Gunsten der Arbeitgeber verschoben hat. Katz argumentierte vor fast zehn Jahren, diese Verlagerung der Verhandlungsmacht könne aber keine ausschlaggebende Ursache dezentraler Verhandlungsformen sein, da auch die nun begünstigten Arbeitgeber keine dezentralen Lösungen anstreben, sondern ihrerseits selbst an zentralen Verhandlungen interessiert sind (vgl. Thelen 2000, Berthold/Fehn 1996). Für das Beispiel variabler Vergütung lässt sich diese Begründung jedoch nicht halten, im Gegenteil, die teilweise Flexibilisierung der Löhne ist genau das, was die Arbeitgeber anstreben: sie wollen moderate Lohnabschlüsse auf zentraler Ebene, so dass sie dann „ohne institutionalisierte Nachverhandlungen und ohne Streikrecht der Arbeitnehmer“ in den Unternehmen entsprechend ihrer jeweiligen wirtschaftlichen Lage freiwillig Zulagen zahlen können (Berthold/Fehn 1996: 85). Gewinnbeteiligungssysteme stellen für die Unternehmen, die von Lohnabschlüssen in Höhe des Produktivitätsdurchschnitts profitieren (vgl. Hassel/Rehder 2001), die bessere Alternative zu dezentralen Lohnverhandlungen dar.

Und selbst das Argument, dass die Unternehmen keine dezentralen Lohnverhandlungen wollen, bekommt Risse. Haustarifverträge haben in Deutschland deutlich an Verbreitung gewonnen.¹⁴⁰ Innerhalb des untersuchten Samples hat IBM gezeigt, dass es den Tarifverband sehr wohl verlässt, wenn ihm die Regulierung nicht passt und darüber hinaus gibt es

¹⁴⁰ Vgl. Handelsblatt, 01.03.2000, S.6.

eine ganze Reihe von Fällen, bei denen ein ausgegliedertes Unternehmen glaubhaft machen konnte, den Arbeitgeberverband zu verlassen, wenn die Arbeitnehmervertretungen ihm nicht entgegenkommen (vgl. das Beispiel der DB 24, S.177). Aus dieser Perspektive stellt die Flexibilisierung demnach für die Gewerkschaften die Alternative zu dezentralen Lohnverhandlungen dar. Gelingt ihnen die Flexibilisierung über Rahmenregelungen, so bleiben ihnen die Kontrollmöglichkeiten des Flächentarifvertrags und vor allen Dingen die politische Macht über das Instrument des Flächenstreiks erhalten. Ihnen kann sogar die Tarifizierung ehemals übertariflicher Leistungen gelingen. In der Schwächung der Gewerkschaften bzw. der Stärkung der Arbeitgeber kann demnach durchaus eine Ursache für das "Einlenken" der Gewerkschaften gesehen werden.

Veränderte Interessen oder zunehmende Heterogenität der Interessen

Die Veränderung von Interessen auf Seiten der Arbeitnehmer ist schwierig nachzuweisen. So können Aussagen einzelner Betriebsräte auf abnehmende Solidarität hinweisen, wodurch eine zentrale und solidarische Lohnpolitik schwieriger durchzusetzen sein wird. Einige objektive Anzeichen lassen es jedoch plausibel erscheinen, dass sich die Interessenlage ausdifferenziert. So dürfte der Druck auf eine stärkere Dispersion der Löhne von oben und von unten steigen. Von unten sind es die Erwerbslosen, die Outsider, die sich über eine Absenkung der Löhne einen leichteren Einstieg in den Arbeitsmarkt erhoffen. Von oben ist es der wachsende Anteil Höherqualifizierter der nach höheren Verdienstmöglichkeiten Ausschau hält (Berthold/Fehn 1996: 87). Hier wachsen die Opportunitätskosten, die mit zentralen Regelungen verbunden sind. Unabhängig davon, ob die Solidarität tatsächlich abnimmt oder nicht, so erschweren diese Bedingungen Solidarität. Das gilt auch mit Blick auf die abnehmenden übertariflichen Leistungen. Solange sich existierende wirtschaftliche Unterschiede in den Unternehmen über übertarifliche Leistungen ausgleichen lassen, ist eine solidarische Lohnpolitik leicht zu unterstützen. Mit der Abnahme dieses übertariflichen betrieblichen Spielraums wird sich jedoch auch gegenüber den Beschäftigten eine solidarische Lohnpolitik nur schwierig durchsetzen lassen (Loritz 1997).

Das Forschungsinstitut für Ordnungspolitik hat in einer repräsentativen Umfrage die Offenheit der Bevölkerung gegenüber variabler Vergütung abgefragt. Dabei fand sich zwar eine Mehrheit, die variable Vergütung befürwortet, jedoch ist das Antwortverhalten teilweise widersprüchlich. Während 79,8 Prozent der Bevölkerung der Meinung sind, dass Unter-

nehmen die Möglichkeit haben müssen, die Lohnzuwächse an die Wirtschaftslage anzupassen, um auch in Krisenzeiten wettbewerbsfähig zu bleiben, gaben auch 74,6 Prozent an, dass Arbeitnehmer die Möglichkeit haben müssen, für die Zukunftsplanung mit festen Lohnzuwächsen rechnen zu können. Während eine Mehrheit von 53,8 Prozent befürwortet, dass die Lohnzuwächse teilweise von den Gewinnen und Verlusten abhängig gemacht werden, vertreten 49,7 Prozent die Ansicht, dass Arbeitnehmer für die Verluste ihres Unternehmens nicht die Verantwortung tragen und auch bei Verlust eine Lohnerhöhung garantiert bekommen müssen (Forschungsinstitut für Ordnungspolitik 1998). Die Risikoaversion der Beschäftigten hängt auch von der Qualifikation und damit von der Einkommenshöhe ab, bei höheren Einkommen ist ein Einkommensrisiko leichter zu tragen. Außerdem scheinen jüngere Arbeitnehmer weniger risikoavers zu sein als ältere. Diesem Umstand wird in einigen Unternehmen dadurch Rechnung getragen, dass ältere Arbeitnehmer die Wahl bekommen, sich dem neuen variablen Vergütungssystem anzuschließen oder nicht (vgl. z.B. Unternehmen 16).

Veränderungen der Arbeitsorganisation

Den dritten möglichen und für Deutschland gültigen Verursachungsfaktor für die Dezentralisierung der Lohnverhandlungen sieht Katz in den Veränderungen in der Arbeitsorganisation. Dadurch ist es in Deutschland zu einer Dezentralisierung im Rahmen zentraler Tarifverhandlungen gekommen. Nun kann die Veränderung der Arbeitsorganisation auf zwei Ebenen die Entgeltsysteme beeinflussen. Die direkte Verbindung besteht darin, dass Veränderungen der Arbeitsorganisation auch Veränderungen der Vergütungssysteme nach sich ziehen. Diese Verbindung lässt sich historisch nachvollziehen und trifft auch gegenwärtig zu, wenn man zum Beispiel die Einführung von Gruppenarbeit betrachtet. Veränderungen in der Produktionsweise werden zum Beispiel im Rahmen der Diskussionen um einen neuen Entgelttarifvertrag häufig zur Legitimation neuer Formen der Leistungsvergütung (z.B. Zielvereinbarungen) herangezogen. Wenn, wie Streeck schreibt, „standardisierte und kontinuierliche Leistungsabforderung und –ablieferung abgelöst wird durch ergebnisorientierten Arbeitseinsatz in projektförmig strukturierten Leistungszusammenhängen“, dann muss der Flächentarifvertrag diese Entwicklung zulassen und begleiten, um nicht an Legitimität einzubüßen und um für die Beschäftigten in diesen neuen Arbeitszusammenhängen von Nutzen zu sein (Streeck 1998: 16). Dieses drängende Problem wird derzeit in

den Verhandlungen um die neuen Entgeltrahmentarifverträge behandelt. Die Empirie der flexiblen Vergütungssysteme hat jedoch gezeigt, dass die Mehrzahl der Systeme weniger auf Veränderungen in der Arbeitsorganisation zurückzuführen ist, als vielmehr das Ziel der Lohnkostensenkung bzw. -kontrolle verfolgt (vgl. Kapitel 3). Die Aufnahme ertragsabhängiger Entlohnungskomponenten in die Tarifverträge lässt sich nicht mit Veränderungen der Arbeitsorganisation begründen.

Die zweite Ebene ist die der Folgen veränderter Arbeitsorganisation. So haben die neuen Organisationsformen dazu geführt, dass die Betriebsräte in ihrer Position gestärkt wurden und einen Funktionswandel unterlaufen haben. Statt lediglich gewerkschaftliche Vorgaben auf der Betriebsebene umzusetzen, sind sie zu eigenständigen Verhandlungspartnern des Managements geworden wenn es darum geht, neue Formen der Arbeitsorganisation einzuführen. Sie verhalten sich im Interesse der Unternehmen, teilweise gegen die Gewerkschaften. Sie erfüllen die viel zitierte Rolle des Co-Managers und bilden „Produktivitätskoalitionen“ mit dem Management. Hierin sieht Katz (1993) den ausschlaggebenden Faktor für die Dezentralisierungstendenzen (vgl. auch Streeck 1984). Diese Neuausrichtung der Betriebsräte auf die Prosperität des „eigenen“ Unternehmens geht konform mit den neuen Strategien der Unternehmens- und Personalführung und der Transformation des Mitarbeiters zum „Mitunternehmer“, die mit den variablen Vergütungssystemen gefördert werden soll. Der Mitarbeiter als „Mitunternehmer“ soll in dem Unternehmen verantwortlich mitdenken und mitplanen und das Unternehmen auf diese Weise weiterentwickeln, mit großer Selbständigkeit und Eigeninitiative (Tondorf 1996). Erst nach der Überwindung klassenkämpferischen Denkens kann diese Strategie überhaupt zum Einsatz kommen.

Für die Gewerkschaften ist allerdings durch diese Entwicklung zum Co-Management auch im Bereich der Entgeltsysteme ihre Legitimität in Frage gestellt. Vormalig zentrale Aufgaben der Gewerkschaften werden nun von den Betriebsräten erfüllt oder die Handlungen der Betriebsräte untergraben die Funktionsfähigkeit von Gewerkschaften. Die Gewerkschaften sollen für die Abschöpfung von Gewinnen und damit für die Gewinnbeteiligung sorgen - nun geschieht dieses durch die Betriebsräte. Nehmen aufgrund zunehmenden internationalen Wettbewerbs die Gewinne, die es zu verteilen gilt, ab oder erhalten die Beschäftigten aufgrund höherer Forderungen der Kapitalgeber einen geringeren Anteil, dürfte sich dieser Zuständigkeitskonflikt zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften weiter verschärfen. Für

zentrale Lösungen ist immer weniger Platz, die Opportunitätskosten auf Seiten der Unternehmen und deren Beschäftigten steigen. Der zentrale Konflikt um das Verhältnis von Lohn und Leistung wird ebenfalls auf die Unternehmensebene verlagert. Die Gewerkschaften können in die Bestimmung der Leistungsanforderungen nicht mehr eingreifen (vgl. Abschnitt 3.4.2). Neben diesen Aufgabenverlusten führt die Existenz variabler Vergütung zu einer stärkeren Differenzierung der Löhne und zu wachsender Unsicherheit der Löhne. Die Gewerkschaften können die mit dem Flächentarifvertrag verfolgten Ziele der Sicherung homogener und stabiler Einkommen nur noch begrenzt erreichen (vgl. Kapitel 6).

Entsprechend versuchen die Gewerkschaften, ihre Existenz durch Kontrollmechanismen und Rahmenregelungen auf eine neue Legitimitätsbasis zu stellen. Das Feld der Regulierung wird nicht den Betriebsräten überlassen. Besonders deutlich wird dieses am Beispiel des Umgangs mit dem neuen Leistungslohninstrument der Zielvereinbarung. Im Grunde muss man es nicht als neue Leistungslohnform betrachten, denn es ließe sich rein rechtlich auch als Prämienlohnregelung einführen, für die die meisten Tarifverträge schon Rahmenregelungen beinhalten. Zugegeben problematisch ist die Einführung von Zielvereinbarungen für Angestellte unter dem Tarifvertrag, da es für diese weniger Prämienlohnregelungen gibt. Überhaupt stellen Zielvereinbarungen zumindest zum Teil eine Rückkehr zu objektiv messbaren Beurteilungsfaktoren dar, wie sie bislang nur bei den gewerblichen Arbeitnehmern und nicht im Angestelltenbereich vorzufinden waren. Nun fordern die Gewerkschaften teilweise den Abschluss eines Zusatztarifvertrags über die Einführung einer Zielvereinbarung,¹⁴¹ obwohl dazu aus der Sache heraus keine zwingende Notwendigkeit besteht. Mit der Aufnahme von Zielvereinbarungen in den Rahmentarifvertrag gewinnt die Gewerkschaft eine neue Kontrollfunktion.

Natürlich gibt es auch sehr gute inhaltliche Gründe dafür, dass die Gewerkschaften diese Kontrollfunktion wahrnehmen. Das Konfliktpotenzial von Lohnverhandlungen soll von der betrieblichen Ebene ferngehalten werden, da sie die tendenziell schwächere Ebene im Vergleich zur kollektiven Ebene ist.¹⁴² Diese Herangehensweise, betriebliche Entwicklungen nachträglich gewerkschaftlicher Kontrolle zu unterziehen, ist z.B. von der IG Metall mehr-

¹⁴¹Vgl. IG Metall Bezirksleitung München, 1998: Gestaltungshinweise und Regelungsvorschläge für Zielvereinbarungen.

¹⁴² Problematisch ist diese Kontrollfunktion dann, wenn zum Beispiel die Verhandlungen über die Höhe des Weihnachtsgeldes aus Sicht des Betriebsrats kein Konfliktpotenzial darstellen.

fach erprobt worden. Dies trifft auf den Fall der Arbeitszeitflexibilisierung und auch auf die Regelung von Gruppenarbeit zu. Auch in der Chemieindustrie war ertragsabhängige Vergütung bereits sehr weit verbreitet, bevor sie schließlich teilweise durch die tarifliche Regelung des ertragsabhängigen Weihnachtsgeldes auf der kollektiven Ebene reguliert wurde. Der offensichtlich parallele Verlauf im Falle der variablen Vergütung stärkt die These, dass sich die Öffnung der Gewerkschaften auf das zunehmende Co-Management der Betriebsräte und die dadurch verursachte weite Verbreitung variabler Vergütung zurückführen lässt.

Bislang sind die Gewerkschaften stark in der Defensive. Sie reagieren auf den betrieblichen Wildwuchs und wollen durch Rahmenregelungen die Verbetrieblichung der Arbeitsbeziehungen begrenzen und kontrollieren. Nicht mehr die Inhalte, sondern die Verfahren der Lohnfindung werden gewerkschaftlich geregelt. Ihre Öffnung ist damit als Reaktion auf die Stärke der Betriebsräte als eigenständiger Verhandlungspartner der Unternehmensführung zu verstehen, wie sie Katz auf veränderte Formen der Arbeitsorganisation zurückführt. Ein komplementärer Erklärungsansatz ist, dass die Unternehmen die Schwächung der Gewerkschaften genutzt haben, um die Betriebsräte stärker einzubinden (Thelen 1992). Durch die neue Kontrollfunktion erhalten die Gewerkschaften den Flächentarifvertrag und sich selbst am Leben. Der nächste Schritt wäre nun der in die Offensive, wie ihn auch DGB-Vorstandsmitglied Putzhammer fordert. Ihmzufolge brauchen sie ein neues tarifpolitisches Konzept: was soll der Tarifvertrag regeln und was die Betriebsparteien? Nur wenn das geklärt ist, behalte der Flächentarifvertrag eine zentrale Rolle und zwar als Bezugsgröße. Das Konzept könnte so aussehen, dass die Gewerkschaften tatsächlich Rahmentarifverträge aushandeln, die eine Drei-Komponenten-Vergütung (Grundentgelt, Leistungsentgelt, Gewinnbeteiligung) vorsieht und wichtige Entscheidungskompetenzen an die Betriebsparteien abtritt.¹⁴³ Von derartigen Vergütungskonzepten auf der Tarifebene sind die einzelnen Gewerkschaften noch unterschiedlich weit entfernt, auf der Unternehmensebene sind sie jedoch schon weit verbreitete Realität.

¹⁴³ Kurzvortrag von Heinz Putzhammer, Mitglied des DGB-Bundesvorstandes, zum Thema: „Welchen nationalen politischen Herausforderungen müssen sich die DGB-Gewerkschaften zukünftig stellen?“, DGB-Kreis Hameln, Veranstaltung am 31. Mai 2000.

5.2 Die Haltung der Betriebsräte gegenüber variabler Vergütung

Trifft der Tarifvorbehalt nicht zu, das heißt liegen keine tariflichen Vorgaben zur Gestaltung des Entgeltsystems vor, so unterliegt die Gestaltung des Vergütungssystems gemäß §87 BetrVG der betrieblichen Mitbestimmung (s. S.11). Der historische Überblick in Kapitel 2 hat gezeigt, dass sich die Mitbestimmungsmöglichkeiten der Betriebsräte über Jahrzehnte hinweg auf den Umgang mit den klassischen Leistungslohnformen des Akkords und der Prämienentlohnung sowie Leistungsbeurteilungen begrenzt hat. Ihre Gestaltungsmöglichkeiten waren in diesen Fällen darüber hinaus weitgehend durch den Tarifvorbehalt begrenzt.

Wie gezeigt, nutzen seit Mitte der 90er Jahre die Unternehmen nun verstärkt den tarifregelungsfreien Bereich übertariflicher Leistungen, um ihre eigenen leistungs- und ertragsabhängigen Entgeltsysteme einzuführen. Hatte der Betriebsrat bei der Höhe fixer übertariflicher Zahlungen kein Mitspracherecht, so werden nun im übertariflichen Bereich Verteilungsmaßstäbe festgelegt, die mitbestimmungspflichtig sind. Wie schon erwähnt, umfassen von den untersuchten variablen Vergütungssystemen mehr als die Hälfte (65 Prozent) ausschließlich übertarifliche Leistungen. In der Praxis ist quantitativ gesehen der Betriebsrat häufiger als der Tarifvertrag die relevante Hürde, die bei der Einführung neuer Entlohnungssysteme genommen werden muss. Hinzu kommen noch die Fälle, bei denen der Tarifvertrag nur Rahmenbedingungen regelt und die Ausgestaltung den Betriebsparteien überlässt. Das WSI ermittelt unter den Regelungen zu variabler Vergütung sogar einen Anteil von 75 Prozent, der betrieblich und nicht tariflich geregelt wird (Kaar/Grünell 2001). Die umfangreiche Vielfalt der Möglichkeiten, die den Betriebsparteien bei der Gestaltung variabler Vergütung zur Verfügung stehen, wurde in Kapitel 3 geschildert (vgl. auch die Auswertung von Betriebsvereinbarungen zu diesem Thema in Klein-Schneider 1999).

Analog zur Vorgehensweise bei den Tarifverträgen wird jetzt auch in Bezug auf die betriebliche Mitbestimmung anhand empirischer Beispiele untersucht, inwieweit die Betriebsräte die Einführung variabler Vergütung behindern. Eine quantitative Herangehensweise wie bei Heywood et al. (1998), die, um den Einfluss zu messen, zwischen Unternehmen mit und ohne Betriebsrat unterscheiden, bietet sich wie beim Gewerkschaftseinfluss auch beim Betriebsratseinfluss nicht an, da mit Ausnahme der SAP AG jedes der untersuchten Unternehmen über einen Betriebsrat verfügt. Um trotzdem Aussagen über die Stärke der Mitbe-

stimmung machen zu können, wurde im Rahmen des Projekts von Rainer Zugehör (vgl. Abschnitt 1.4) ein Index entwickelt, der anhand der Kompetenzausstattung und der Position der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat deren Einflussstärke in eben diesem Gremium misst. Zur Messung der Kompetenz wurde die Anzahl und Qualität der zustimmungspflichtigen Geschäfte des Aufsichtsrats erhoben. In Bezug auf die Position wurde erhoben, ob der stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende ein hauptamtlicher Gewerkschafter und der Arbeitsdirektor Gewerkschaftsmitglied ist. Zusätzlich floss in den Index mit ein, ob es einen Investitionsausschuss gibt und ob dieser paritätisch besetzt ist (Zugehör 2001). Entgegen den Ergebnissen von Heywood et al. (1998), denen zufolge die Existenz eines Betriebsrats für die Einführung einer Gewinnbeteiligung förderlich ist, korreliert der Mitbestimmungsindex mit dem Entgeltindex insgesamt und auch mit der Existenz ertragsabhängiger Komponenten signifikant negativ (Entgeltindex - Mitbestimmungsindex: $r = -.312^*$, $n = 56$, Entgeltindex - Ertragsbeteiligung: $r = -.273^*$, $n = 56$). Für diesen negativen Zusammenhang sind verschiedene Erklärungen denkbar. Zum einen fließt in den Mitbestimmungsindex in starkem Maße der gewerkschaftliche Einfluss ein. Ein negativer Zusammenhang zwischen Gewerkschaftseinfluss und Gewinnbeteiligung ist kompatibel mit den Ergebnissen von Heywood et al. Zum anderen wurde in Kapitel 3 gezeigt, dass die neu eingeführten Gewinnbeteiligungssysteme in hohem Maße auch eine Risikobeteiligung beinhalten und häufig von den Belegschaften refinanziert werden, so dass mit Einkommenseinbußen zu rechnen ist. Unter diesen Gegebenheiten wird die Ablehnung einer Gewinnbeteiligung durch den Betriebsrat¹⁴⁴ plausibel.

Inwiefern wirkt die betriebliche Mitbestimmung also als blockierendes Element? Dazu muss zunächst eruiert werden, unter welchen Bedingungen die Betriebsräte variable Vergütung überhaupt ablehnen. Den Betriebsräten darf man Betriebsegoismus unterstellen, das Streben nach einer möglichst homogenen Einkommensverteilung zwischen den Unternehmen dürfte bei ihnen geringer ausfallen, als bei den Gewerkschaften. Zwischen der Existenz von Akkordentlohnung und der Existenz von Betriebsräten stellen Heywood et al. sogar einen positiven Zusammenhang fest. Dies wird jedoch nicht darauf zurückgeführt, dass Betriebsräte die Einführung leistungsabhängiger Entlohnung befürworten, sondern darauf, dass der Einsatz von Leistungslöhnen ein Vertrauen darauf voraussetzt, dass weder die Un-

¹⁴⁴ Wobei noch einmal darauf hinzuweisen ist, dass der Mitbestimmungsindex nicht die Stärke des Betriebsrats misst, sondern sich auf die Stärke der Mitbestimmung im Aufsichtsrat bezieht.

ternehmensleitung noch die Beschäftigten die Leistungslöhne allein zu ihren Gunsten „missbrauchen“, wie man es zum Beispiel beim Akkord beobachten konnte. Dieses Vertrauen soll durch die Existenz von Betriebsräten eher gegeben sein (Heywood et al. 1998).

Zunächst wird also untersucht, unter welchen Bedingungen Betriebsräte die Einführung flexibler Vergütung unterstützen, bevor auf ihre Rolle als restriktiver Faktor eingegangen wird. Eine restriktive Wirkung der Betriebsräte kann die Form der Ablehnung variabler Vergütung annehmen. Sie kann sich aber auch in der Modifikation der Entgeltsysteme äußern. Schließlich werden Fälle präsentiert, wo trotz grundsätzlich ablehnender Haltung der Betriebsrat der flexiblen Vergütung zustimmt. Im Anschluss wird der Frage nachgegangen, was die Betriebsräte veranlasst, keine restriktive Haltung einzunehmen.

5.2.1 Betriebsräte als Befürworter flexibler Entlohnung

Die Haltung von Betriebsräten gegenüber variabler Vergütung ist nicht einheitlich. Sie ist extrem kontextabhängig, bezieht sich also in der Regel auf den konkret zu verhandelnden Fall. Meist reagieren Betriebsräte auf die Vorschläge, die das Management macht, ohne von sich aus eine genaue Vorstellung bezüglich der Vergütung entwickelt zu haben. Dies entspricht der eher passiven Haltung von Betriebsräten, die auch Schmierl konstatiert (Schmierl 1995: 171). Grundsätzlich positiv werden Veränderungen der Entgeltsysteme beurteilt, wenn sich die Betriebsräte davon ein *höheres Einkommen*, *gerechtere Entscheidungen* und *mehr Mitsprache* versprechen.

Höhere Einkommen

Der wohl wichtigste Aspekt, nach dem die Einführung flexibler Entgeltkomponenten beurteilt wird, ist der der Besitzstandswahrung. Sobald keine Einkommensverluste sondern nur zusätzliche Verdienstmöglichkeiten mit dem Entgeltsystem verbunden sind, wird es befürwortet. Bei der Aussicht auf eine Gewinnbeteiligung siegen die Betriebsegoisten gegenüber den Bestrebungen nach homogener Einkommensverteilung zwischen den Unternehmen. Bei der Forderung nach einer Gewinnbeteiligung werden die Betriebsräte oft selbst aktiv, gerade angesichts hoher Dividendenzahlungen und Managergehälter. In der Betriebszeitschrift der IG Metall bei Infineon „Kontakt“ heißt es:

"Nun wird doch gezahlt... es hätte ja auch zu sehr viel Frust geführt, wenn die Aktionäre mit einer Sonderdividende beglückt werden, auch der Vorstand profitiert und nur die Belegschaft am guten Ergebnis des letzten Geschäftsjahres nicht beteiligt wird." (Ausgabe 51, 15.1.01)

Betriebsegoismen bestehen aber nicht nur zwischen, sondern auch innerhalb der Konzerne. DaimlerChrysler hat die absolut höchste Gewinnbeteiligung der untersuchten Unternehmen, es wird allerdings fortlaufend über höhere Zahlungen verhandelt. Zunächst wurde sich eine Erhöhung davon versprochen, zusätzlich zum Operativen Profit auch die Dividende als Bezugsgröße für die Gewinnbeteiligung heranzuziehen. Unabhängig von diesen Überlegungen tritt ein Problem auf, wenn die Gewinne der Sparten PKW und Nutzfahrzeuge zu unterschiedlich ausfallen. Dann wächst der Druck aus der Belegschaft der PKW-Werke, eine eigene - und damit höhere - Ergebnisbeteiligung auszuhandeln.¹⁴⁵

Wurde von der IG BCE bemängelt, die Betriebsräte und das Management schrieben sich tariflich motivierte Gewinnbeteiligungen auf ihr eigenes Konto, so sehen dies viele Betriebsräte auch als ihren Verdienst an. Teilweise wird die tarifliche Neuregelung über ertragsabhängiges Weihnachtsgeld sogar als Einschränkung empfunden, nämlich dort, wo bereits höhere Zahlungen ausgehandelt wurden, als es die Neuregelung nun vorsieht. Das Argument, mit der Neuregelung würde der betrieblichen Verhandlungsebene Konfliktpotenzial abgenommen und die Betriebsräte entlastet, ist dort unbedeutend, wo die Verhandlungen nicht Konflikt behaftet sind. Aus dieser Tatsache lässt sich jedoch kein allgemeines Argument für oder gegen eine formale Regelung der Ertragsbeteiligung machen. Die Widersprüchlichkeit zeigt sich schon in der Vorliebe mancher Betriebsräte für eine langfristige ex ante festgelegte Formel zur Berechnung der Jahressonderzahlung, „damit man sich nicht jedes Jahr neu vor der Belegschaft rechtfertigen muss“ (I-18-AN), während andere Betriebsräte es als von Vorteil erachten, jedes Jahr neu zu verhandeln, weil dann „mehr zu holen ist“ (I-46-AN). Auch nach Ertragslage differenzierte Lohnabschlüsse finden schon Befürworter unter den Betriebsräten. Die Unterstützung für solidarische Lohnpolitik ist in den Unternehmen mit überdurchschnittlicher Rendite entsprechend gering. Hier käme die tarifliche Regelung gelegen, da es angesichts abnehmender übertariflicher Leistungen offensichtlich immer schwieriger wird, übertarifliche tarifwirksame Leistungen zur Korrektur niedriger Abschlüsse auszuhandeln.

¹⁴⁵ Vgl. „Innenspiegel - Zeitung von Kolleginnen und Kollegen bei DaimlerChrysler und der EVO-Bus GmbH Werke Mannheim“, Nr.39, November 1999.

Die Aussicht auf höhere Einkommensmöglichkeiten macht auch die Beteiligung am Produktivkapital attraktiv. Die hohen Beteiligungsraten in den Unternehmen¹⁴⁶ sprechen dafür. Betriebsräte fordern eine Beteiligung am Produktivkapital oft ein und halten sie für wünschenswert. So antwortete ein Betriebsrat auf die Frage, wieso es keine Beteiligung der Mitarbeiter am Produktivkapital gäbe „Das wäre ein Traum“, um dann hinzuzufügen, dass es in ihrem Unternehmen bislang am Widerstand der Altaktionäre scheitert, die ihre Dividende und die Unternehmensgewinne nicht geschmälert sehen wollen¹⁴⁷ (I-10-AN). Bedenken auf Seiten der Betriebsräte, ob die finanziellen Mittel nicht lieber in das Unternehmen investiert, anstatt ausgeschüttet werden sollen, wurden nicht geäußert. Vielmehr bestätigt sich die Vermutung, dass sich hier angesichts der Shareholder Value-Orientierung der Verteilungskonflikt verschärft hat und die Beteiligung am Produktivkapital - wie die Gewinnbeteiligung - ein notwendiges Ausgleichsinstrument darstellt. Gerade wo die Verhandlungsspielräume um Einkommenszuwächse geringer werden, scheint die Beteiligung am Produktivkapital eine gute Alternative. Auch hier gibt es jedoch Skeptiker, die an den alten Befürchtungen festhalten, der Arbeitnehmer als Aktionär sei zum Beispiel nicht mehr bereit, nötigenfalls zu streiken (I-21-AN).

Der Wunsch nach mehr Geld steht auch häufig hinter der Forderung von Betriebsräten nach einer Reform des Leistungslohnsystems. Wie die Geschichte gezeigt hat, geraten Leistungslohnsysteme oft über die Zeit an ihre finanziellen Grenzen. Nach einer Weile sind alle Beschäftigten bei der maximalen Zulagenhöhe angelangt, weitere Einkommenssteigerungen bei entsprechender Leistung sind nicht möglich. Dies ist ein Beleg dafür, wie gut es Betriebsräte in den letzten Jahren geschafft haben, die bestehenden Leistungslohnsysteme nach ihren Wünschen zu gestalten. Diese Möglichkeit, dass alle Beschäftigten die Maximalzulage erreichen, soll mit den neuen Systemen verhindert werden. In einem konkreten Fall wurde von Reformbestrebungen von Seiten des Betriebsrats dann auch genau aus diesem Grund abgesehen. Die Arbeitnehmervertretung war sich sicher, dass unter den gegebenen Bedingungen jede durchsetzbare Veränderung zu einer Verschlechterung zumindest

¹⁴⁶ Sie liegen bei 50% und mehr (MPIfG-Unternehmensbefragung).

¹⁴⁷Die Haltung von Aktionären gegenüber Belegschaftsaktien ist sehr heterogen. Während auf der einen Seite die Existenz von Belegschaftsaktien als Gütekriterium für die Performanz des Unternehmens gilt und Aktionäre anzieht, protestieren an anderer Stelle die Aktionäre gegen teure Belegschaftsaktienprogramme. Ein prominentes Beispiel ist SAP, bei dem das System aber auch sehr hohe Kosten verursacht. Im hier genannten Beispiel (I-10-AN) gibt es nur eine geringe Anzahl von Altaktionären, die ihren Anteil am Unternehmen schrumpfen sehen. Die ablehnende Haltung von Altaktionären fanden auch Heigl und Scholand in ihrer Erhebung bestätigt (Heigl/ Scholand 1999).

von Teilen der Belegschaft geführt hätte (I-48-AN).

Höhere Einkommensgerechtigkeit

Ein weiterer Grund für die Reform des Leistungslohnsystems liegt aus Sicht des Betriebsrats darin, mehr Gerechtigkeit und Transparenz in das bestehende System zu bringen. Die alten Systeme werden häufig bezichtigt, keine gerechten Löhne, sondern „Nasenprämien“ hervorzubringen. Dieser Punkt wird häufig bemängelt:

„Früher (gab es) eine Regelung, die lief bei uns unter der Überschrift „Nasengeld“. Da hatte der Vorgesetzte im Prinzip einen Topf, den konnte er verteilen und ausschütten und das Ergebnis wirkte additiv. Er konnte mir also dieses Jahr 50 DM geben. Wenn er gut gelaunt war, dann hat er im nächsten Jahr wieder geguckt: letztes Jahr habe ich dem 50 DM gegeben, da ist er gut bedient worden, dann gebe ich ihm jetzt noch 10 DM. Dann wuchs aber sein außertariflicher Anteil von 50 auf 60 DM an. Also ich habe selber Kollegen gehabt, die haben 700 DM im Monat gehabt, über die Jahre angesammelt.“ (I-18-AN)

Leistungszulagen werden in ihrer neuen Form dann befürwortet, wenn sie subjektive „Nasenprämien“ ablösen (vgl. Breisig 1998; Hegner/Kleibs 1997). Differenzierte Zulagen werden einer homogenen Verteilung sogar vorgezogen, wenn die Beurteilung auf gleichen, nachvollziehbaren und allein vom Mitarbeiter beeinflussbaren Kriterien basiert. Auffällig ist, dass es hier nicht mehr grundsätzlich die Betriebsräte zu sein scheinen, die versuchen, möglichst flächendeckend eine lineare Einkommenserhöhung „mit der Gießkanne“ auszuschütten, wie ihnen häufig vorgeworfen wird:

„Im Prinzip ist der Anspruch der Arbeitnehmervertretung - sowas ist ja mitbestimmungspflichtig - hier möglichst viele reinzukriegen, die eben Geld bekommen können und auf der anderen Seite einen rechnerischen Mechanismus dahinter zu stellen, weil dann das Stichwort "Nasenprämie" weniger groß geschrieben wird.“ (I-16-AG)

Auch die Vorgesetzten wählen häufig die „Gießkannen-Lösung“, um den Betriebsfrieden zu wahren:

„Es gab auch Betriebsleiter, die eigene Berechnungsprogramme hatten, damit die Leute also alle einigermaßen gleiche Leistungszulagen bekommen haben, das ist natürlich auch vorgekommen... Wenn man die erwischt hat, dann hat ja auch die Personalabteilung gesagt: Nee, Moment, das ist klar gegen die Betriebsvereinbarung, ihr müsst bewerten, ihr müsst nicht rechnen, ihr müsst bewerten.“ (I-18-AN)

Das Gerechtigkeitsempfinden scheint sich zu ändern. Die Beschäftigten und die Betriebsräte sind sehr wohl dazu bereit, Differenzierung zu akzeptieren, fordern sie sogar ein, wenn sie auf nachvollziehbaren Kriterien beruht.

Auch für das Instrument der Zielvereinbarungen gilt, dass die Ziele allein und direkt vom Mitarbeiter beeinflussbar sowie erreichbar und zumutbar sein müssen.¹⁴⁸ Die Erreichbarkeit der Ziele vorausgesetzt, schätzen die befragten Betriebsräte die Gefahr stetig steigender Leistungsintensität durch eine kontinuierliche Erhöhung der Ziele eher als gering ein (I-16-AN). Wie der Name schon sagt, sollen Ziele vereinbart und nicht diktiert werden. Das Konzept von Zielvereinbarungen, die unternehmerischen Ziele auf die einzelnen Hierarchieebenen herunterzubrechen und für den einzelnen Mitarbeiter als Leistungsziel zu konkretisieren - zum Beispiel im Rahmen des Managementinstruments der Balanced Scorecard - verdeutlicht jedoch bereits das Problem (vgl. auch Hlawaty 1998). Ein Betriebsrat brachte es folgendermaßen auf den Punkt:

„Es wurde den Mitarbeitern vorgegaukelt, dass es sich um Zielvereinbarungen handelt, dass es sich um ein bottom-up-System handelt. In Wirklichkeit geschieht es natürlich anders herum, die Zielerwartung wird durch die Anzahl der Mitarbeiter geteilt.“ (I-16-AN)

Auch die Budgetierung der Leistungszulagen reflektiert diese Perspektive vom Unternehmensziel hinunter auf die einzelnen Mitarbeiter, statt vom individuellen Beschäftigten hinauf zum Unternehmensergebnis: das Zulagenvolumen richtet sich nicht nach den absoluten Leistungen der Mitarbeiter, statt dessen wird ein Budget vorgegeben, das den Leistungen entsprechend verteilt wird.

Die Reform eines Leistungslohnsystems wird auch dann unterstützt, wenn es eine neue Form der Arbeitsorganisation verlangt. Das Beispiel, bei dem Arbeiter und Angestellte im Rahmen von Gruppenarbeit die gleichen Tätigkeiten verrichten, aber unterschiedlich entlohnt werden, wurde schon gegeben. Die Arbeitnehmerseite verlangt hier eine Angleichung nach oben, so dass wieder die Besitzstände im Vordergrund der Diskussion stehen.

Mehr Mitbestimmung

Schließlich können Betriebsräte durch die Einführung neuer Vergütungssysteme auch ihre Mitbestimmungsmöglichkeiten ausdehnen. Wie schon bei den tariflichen Bestimmungen geschieht diese Ausdehnung auf vielen verschiedenen Ebenen. Zum einen fallen neue Beschäftigtengruppen in den Einflussbereich der Kontrolle von Leistungsanforderungen durch den Betriebsrat, wenn leistungsabhängige Vergütung ausgedehnt wird. Des Weiteren erge-

¹⁴⁸Zur Problematik von Zielvereinbarungen siehe auch Abschnitt 3.4.2 und Tondorf 1998.

ben sich neue Möglichkeiten der Einflussnahme auf Leistungsbedingungen oder der Betriebsrat erhält als Reklamationsinstanz neue Aufgaben. In Einzelfällen gewinnt der Betriebsrat ganz neue Informations- und Mitspracherechte. So wird er in einigen Unternehmen in die Bestimmung des zu verteilenden Budgets mit einbezogen, obwohl Fragen der Lohnhöhe nicht unter das Mitbestimmungsgesetz fallen. Im Falle von Erfolgsbeteiligungen muss dem Betriebsrat Einblick in die Bücher gewährt werden. Hier ergeben sich Veränderungen des Aufgabenbereichs, die im nächsten Kapitel noch näher untersucht werden.

Soweit also zu den Bedingungen, bei denen keine behindernde Funktion des Betriebsrats bei der Einführung variabler Vergütung zu erwarten ist. Im folgenden Abschnitt werden Beispiele präsentiert, in denen der Betriebsrat jedoch eine blockierende Instanz darstellte.

5.2.2 Der Betriebsrat als Blockadeinstanz

Vergütet ein Unternehmen nicht variabel, lässt sich daraus keinesfalls schließen, dass dies der Blockade durch den Betriebsrat zu verdanken ist. In den meisten Fällen hat das Management noch keine Versuche der Implementation flexibler Vergütung unternommen. Fälle, in denen es trotz Plänen des Managements nicht zur Einführung variabler Vergütung kommt, weil der Betriebsrat opponiert, sind schwierig nachzuvollziehen bzw. aufzudecken. Dies gilt insbesondere dann, wenn es zu keinen konflikthaften Auseinandersetzungen geführt hat, weil das Management seine Pläne schnell zurückgezogen hat. Einige Stichproben bei den Unternehmen ohne variable Vergütung bestätigen diese Blockadefunktion und zeigen, dass sich die Betriebsräte gegen das Management durchgesetzt haben. Dies gilt insbesondere für Unternehmen, deren ausländische Konzernmütter gerne variable Vergütung einführen wollten. Der Betriebsrat eines Versicherungsunternehmens erklärte, sie hätten etwaige Versuche der Einführung bislang leicht abschmettern können mit der Begründung, in Deutschland sei das nicht üblich (I-4-AN). In anderen Unternehmen wirkte der Hinweis auf das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats bei der Gestaltung des Entgeltsystems schon abschreckend genug, um von dem Versuch einer Einführung abzusehen (I-48-AN). Häufiger scheinen die Pläne des Managements allerdings Verhandlungen über die Gestaltung variabler Vergütung nach sich zu ziehen, bei denen die Betriebsräte versuchen, weitestgehend ihre eigenen Vorstellungen durchzusetzen.

Betriebsräte als modifizierende Kraft

Betriebsräte teilen bezüglich leistungsabhängiger Entlohnung die Befürchtung der Leistungsüberforderung mit den Gewerkschaften. Auch muss an einem Arbeitsplatz mit Leistungsvergütung gewährleistet sein, dass der Beschäftigte tatsächlich Einfluss auf die gemessene Leistung nehmen kann. Aus diesem Grund wird bei der Leistungsvergütung zwingend die Mitbestimmung eingefordert.

Nach unten variable Vergütungskomponenten sind dann besonders problematisch, wenn es sich um niedrige Einkommensklassen handelt, da bei einer hohen Konsumquote die Konstanz des Einkommens wichtig ist. Bei der Einführung der Ergebnisbeteiligung bei der debis AG hat es aber zum Beispiel deutliche Proteste der Beschäftigten gegeben, als die variable Komponente für die unteren Einkommensklassen eine geringere Bandbreite als in den höheren Einkommensklassen umfassen sollte. Die Beschäftigten fühlten sich von zusätzlichen Verdienstmöglichkeiten ausgeschlossen, diskriminiert (Greifenstein 2000).

Wie bereits mehrfach erwähnt, ist die Besitzstandswahrung oberste Prämisse, wenn es um die Veränderungen bei der Leistungsentlohnung geht. In einem Fall berichtete ein Betriebsrat, sie hätten ein System verhindern können, bei dem für die einzelnen Leistungsbeurteilungsstufen Besetzungsquoten eingerichtet werden sollten. Als Konsequenz dieses Systems hätte für jeden, der eine bessere Beurteilung bekommt als im Vorjahr, jemand anderes eine schlechtere Beurteilung und damit eine geringere Zulage bekommen. Hier wurde selbst die einmal erhaltene Leistungszulage als Besitzstand angesehen (I-48-AN). Dieses Beispiel verdeutlicht, dass geplante flexible Vergütungssysteme schnell in Systeme verwandelt werden, die nur noch nach oben variabel sind.

In einem Unternehmen konnte der Betriebsrat durch die Mitbestimmung bei der Leistungsentlohnung einen Umverteilungseffekt zu Gunsten der unteren Einkommensklassen erreichen:

"Diesen Leistungszulagentopf haben wir noch mal gespreizt nach den Entgeltgruppen und zwar mit der Überlegung, dass prozentuale Erhöhungen ja bei hohen Eingruppierungen sowieso immer stärker werden als bei niedrigen. Also haben wir gesagt, aus diesem Topf muss in die unteren Entgeltgruppen mehr fließen als in die oberen." (I-18-AN)

Vom Personalmanagement wird dagegen häufig bemängelt, dass sie eine geringere Differenzierung der Leistungszulagen durchsetzen konnten, als ursprünglich beabsichtigt:

„Eigentlich sollten Leistungszulagen ja nur überdurchschnittliche Leistungen belohnen. Jetzt kriegen im Grunde doch schon fast alle Zulagen. Wenn man es heute noch einmal einführen müsste, gäbe es für viele nichts und für wenige sehr viel mehr. Das ist ein ewiger Diskussionspunkt zwischen dem Betriebsrat, der nach dem Gießkannen-Prinzip vorgehen möchte und dem Wunsch nach starker Differenzierung der Geschäftsleitung.“ (I-59-AG)

Hier zeigt sich doch die Skepsis gegenüber hoher Entgelt dispersion. Dies kann eine grundsätzlich ablehnende Haltung sein, sie kann aber auch in der Art und Weise der Finanzierung des neuen Systems liegen. Im Falle flexibler Vergütung einer Bankgesellschaft bestätigte das Personalmanagement, das neue System zur besseren Akzeptanz mit zusätzlichen Finanzmitteln ausgestattet zu haben, da sie sich natürlich darüber bewusst seien, dass es wenig motivationssteigernd sei, den Beschäftigten Teile des Einkommens zu kürzen, um es nur im Falle einer Leistungssteigerung wieder zurückzugeben (I-16-AG). Im Gegensatz zur Ansicht des Personalmanagements versicherte der Betriebsrat jedoch, dieses neue System sei von den Beschäftigten bereits vorfinanziert worden. Es seien mindestens im Gegenwert der jetzigen Ausschüttung zuvor fixe übertarifliche Leistungen abgebaut worden. In diesem Sinne sei das System von der Arbeitnehmervertretung nun so gestaltet worden, dass man diese gleichmäßigen Aufwendungen nun auch möglichst gleichmäßig wieder austeielt (I-16-AN). In einem Entgeltsystem kann eine gleichmäßige Verteilung auf verschiedene Art und Weise erreicht werden. So kann zum Beispiel die erforderliche Leistung, um eine Zulage zu erhalten, herabgesetzt werden. Oder die Zulagen werden sehr stark proportional zur Leistung vergeben und nicht in nur wenigen Stufen mit weit voneinander abweichenden Zulagenhöhen. Die Aussage „Inzwischen sind gut 70 Prozent der Beschäftigten Zulagenempfänger“ kann somit das Eingeständnis eines nur bedingt funktionierenden Anreizsystems sein und zeugt von der Gestaltungsmacht der Betriebsräte. Letztere sehen dies auch als Strategie an, um für ein „funktionierendes“ Anreizsystem doch noch zusätzliche Finanzmittel aushandeln zu können (I-16-AN).

Dieses Beispiel zeigt aber auch, wie schwierig es oft zu beurteilen ist, ob ein neues Entgeltsystem „kostenneutral“ eingeführt wurde oder nicht. Häufig wird es zur Akzeptanzförderung und um Besitzstände zu wahren zunächst mit zusätzlichen Mitteln ausgestattet. Langfristig soll es Zusatzkosten allerdings durch höhere Produktivität wieder einspielen. Häufig dient es nicht der kurzfristigen Kostensenkung, sondern der langfristigen Kostenkontrolle.

Das Entgeltsystem ist also in jedem Fall Ergebnis einer Verhandlung und in der Regel ein Kompromiss aus den unterschiedlichen Interessen. Wie schon die Untersuchung der Ent-

geltsysteme gezeigt hat, gibt es dabei diverse Konfliktlinien. Bei der Ertragsbeteiligung ist der Zusammenhang zwischen individueller Leistung und Unternehmenserfolg zum Beispiel äußerst indirekt. Demzufolge bevorzugen Betriebsräte zentrale Kennziffern zur Bestimmung der Sonderzahlung, damit niemand aufgrund seines Arbeitsplatzes benachteiligt ist. Werden dagegen Sparten- oder Geschäftsbereich-Kennziffern herangezogen, muss sichergestellt sein, dass die Zielsetzungen den Bedingungen so angepasst sind, dass bei hervorragender Leistung auch eine entsprechende Ausschüttung erfolgt, auch wenn in einer Sparte marktbedingt kein überdurchschnittlicher Gewinn zu erzielen ist:

"Wenn eine Sparte eine hohe Gewinnbeteiligung einführt, dann ist auch klar, dass die Beschäftigten dort sehr gut gearbeitet haben. Es darf keine hohen Zahlungen geben, nur weil die Sparte gerade erfolgreich ist und dort viel Geld zu machen ist." (I-10-AN)

Entsprechend wurden zum Beispiel bei der debis AG keine absoluten Kennziffern gewählt, die erreicht werden müssen, sondern es wird Jahr für Jahr eine Zielvorgabe vereinbart, deren Erreichungsgrad die Ausschüttung bestimmt. Bei Bayer dagegen ist es klar, dass bei einem Cash-flow von 10 Prozent eine Summe von 10 Prozent der Tarifgehaltssumme ausgeschüttet wird.

Zu entscheiden ist auch, ob die Erfolgsbeteiligung als absoluter Betrag oder relativ zum Gehalt ausgezahlt wird. Die Ansichten gehen hier durchaus auseinander. Ein Betriebsrat erzählte, sie hätten sich wegen der absoluten Beträge aus den Reihen der Beschäftigten den Vorwurf anhören müssen, sie seien „so eine Einheitspartei“ (I-21-AN).

Weitere Streitigkeiten kann es bei der Gewichtung von leistungs- und ertragsabhängigen Zahlungen geben. Tendenziell sind leistungsabhängige Zahlungen eher durchzusetzen, weil sie der einzelne Beschäftigte direkt beeinflussen kann. Der Konflikt um ein neues flexibles Entgeltsystem in einer Bank bietet ein gutes Beispiel. Hier war es zunächst nur zur Ausschüttung leistungsbezogener Vergütungsbestandteile gekommen, wenn die entsprechende Geschäftseinheit ein vereinbartes Ertragsziel erreicht hatte. Wie sich herausstellte, konnten einige der Geschäftseinheiten aufgrund exogener Faktoren ihre Ziele leicht, andere Einheiten ihre Ziele nicht erreichen.

„Es gab Verwerfungen. Das heißt, dass besonders erfolgreiche Einheiten aufgrund von nicht ohne weiteres zu beeinflussenden Größen begünstigende Planzahlen bekommen haben, damit leicht die Ziele erfüllen oder auch übererfüllen konnten.“ (I-16-AG)

Daraufhin wurde das System schließlich so modifiziert, dass zwei Drittel des Budgets für variable Vergütung als gleicher Prozentsatz der Tarifgehaltssumme zur leistungsabhängigen Verteilung an alle Geschäftseinheiten vergeben wurden und nur ein Drittel entsprechend der Zielerreichung der Geschäftseinheit, so dass bei individuell guter Leistung niemand zulagenfrei blieb. Damit ein Anreizsystem erfolgreich ist und akzeptiert wird, muss es transparent sein und als gerecht empfunden werden (vgl. Femppel 2000). Der erfolgreichen Etablierung eines Systems geht häufig ein langwieriger Planungs- und Experimentierprozess voraus.

Es gibt eine ganze Reihe von Fällen, bei denen der Betriebsrat nicht ausdrücklich gegen die Einführung oder Reform protestiert hat. Zum Teil verhält er sich auch gleichgültig („Ich möchte mal so sagen, wir hätten so ein System nicht gebraucht“ I-16-AN), nimmt dann aber wesentlichen Einfluss auf die Gestaltung und kann so zu erheblichen Modifizierungen gegenüber dem ursprünglich geplanten System beitragen. Wie restriktiv sich der Betriebsrat verhält, hängt – wie schon mehrfach gesagt – maßgeblich von der Finanzierung des neuen Systems ab. Wird es zu Sparzwecken eingesetzt, ist Widerstand zu erwarten, wie im Falle der BASF AG. Dort heißt es in einer Betriebszeitschrift der IG BCE:

„Sollte als Absicht des Unternehmens erkennbar werden, mit den neuen Entgeltsystemen - entgegen bisheriger Verlautbarungen - doch vorrangig die Einsparung von Kosten zu betreiben, sei der Betriebsrat nicht zu weiteren Verhandlungen bereit.“

Zu den Forderungen des Betriebsrats zählen: 1. als unabdingbare Grundvoraussetzung: Keine Mitarbeiterin, kein Mitarbeiter darf Geld bei der Überführung in ein neues Entgeltsystem verlieren. 2. Bereits jetzt bezahlte übertarifliche Leistungen dürfen keinesfalls variabilisiert werden. 3. Persönliche Besitzstände des Einzelnen sind unantastbar und müssen unter allen Umständen gewahrt bleiben. 4. Ein neues Entgeltsystem darf nicht dazu führen, dass die Gehälter monatlich variabilisiert werden. Alle MitarbeiterInnen müssen von einem festen monatlichen Einkommen über das Jahr hinweg ausgehen und damit auch planen können!¹⁴⁹

In manchen Fällen stimmen Betriebsräte einem neuen Entgeltsystem relativ uneingeschränkt und zügig zu, um in den nächsten Verhandlungen mit der Unternehmensführung Konzessionen zu erhalten. Tatsächlich bringen es die Mitwirkungsrechte der Betriebsräte

¹⁴⁹ IG BCE ChemieKurier BASF, Ausgabe 3/2000, 23.November 2000.

bei der Entlohnung schon seit langer Zeit mit sich, dass diese als "Tauschobjekte" gehandelt werden, um auf anderen Gebieten die Wünsche der Beschäftigten durchzusetzen, auf denen sie eigentlich keine Vertretungsbefugnisse besitzen (Lang 1990: 112).

Die Akzeptanz eines Entgeltsystems kann allerdings schnell in Ablehnung umschlagen, wenn aus der erhofften Ertragsbeteiligung eine Verlustbeteiligung wird. Bei der Bayer AG lassen sich die aufgegebenen Entgeltbestandteile gut mit den neuen variablen Komponenten vergleichen. Während im Jahr der Einführung eine Steigerung zu verzeichnen war,¹⁵⁰ viel die Zahlung im darauf folgenden Jahr geringer aus. Der Protest der Belegschaft ist vorprogrammiert, schließlich will sie nicht für Gewinneinbrüche haften, die z.B. durch die Rücknahme eines Medikamentes vom Markt verursacht wurden. Auch bei der Commerzbank wurde das neue System des Namens „ELOV“ (als Abkürzung für ertrags- und leistungsabhängiges Vergütungssystem) von der Arbeitnehmervertretung bereits in „ELOV = Ertrag und Leistung ohne Vergütung" umbenannt.

Ertragsabhängige Lohnkomponenten sind grundsätzlich kritisch, wenn damit eine Variabilität nach unten ermöglicht wird. Die Beschäftigten wollen nicht für eine Entwicklung haften, für die sie nicht verantwortlich sind. Der Erfolg eines Unternehmens hängt zum Beispiel von Marktgegebenheiten und der Kompetenz der Unternehmensführung ab. Hierauf haben die Beschäftigten keinen Einfluss und wollen dieses unternehmerische Risiko nicht tragen.¹⁵¹ Es bleibt also die alte Diskussion um die Gewinnbeteiligung aufrecht erhalten. Trotzdem setzen sich in der Praxis immer mehr Vergütungssysteme durch, bei denen die Abwälzung eines Teils des unternehmerischen Risikos auf die Beschäftigten stattfindet. Ebenso gibt es Entgeltsysteme, die mit Einkommenseinbußen zumindest für Teile der Beschäftigten verbunden sind oder wo der Betriebsrat nur unter Druck in die Einführung eines neuen Systems eingewilligt hat. Hier wirkt der Betriebsrat, der in diese Systeme einwilligt, nicht mehr als Hindernis. Einige dieser Fälle werden jetzt aufgeführt.

¹⁵⁰In Kapitel 3 wurde gezeigt, dass ein ertragsabhängiges Entgeltsystem eher in Unternehmen mit hohen Gewinnen eingeführt wird, da es hier die Sicherheit von zusätzlichen Verdienstmöglichkeiten vermittelt. Aus dem gleichen Grund ist es auch plausibel, ein solches Entgeltsystem in einem guten Geschäftsjahr einzuführen, um mit zusätzlichen Zahlungen Akzeptanz zu schaffen.

¹⁵¹Jürgen Peters von der IG-Metall drückt diese Bedenken folgendermaßen aus: „Weil Daimler sich in den Niederlanden bei Fokker um zwei Milliarden DM verhaben hatte, sollen die Automobilbauer in Sindelfingen auf das Weihnachtsgeld verzichten?“ (Peters 1998).

Erfolgloser Widerstand

Ein Beispiel, das zeigt, dass Gespräche über variable Vergütung auch explizit gegen das Interesse der Arbeitnehmervertretung geführt werden, ist die Deutsche Bank 24. Die Direktbank „Bank 24“ (DB 24) war bereits 1994 von der Deutschen Bank ausgegliedert worden und bei dieser Gelegenheit hatte der Konzern Tarifflicht begangen. Für die rund 850 Angestellten galt kein Tarifvertrag. 1998 wurden Pläne über die Ausgliederung des gesamten inländischen Privatkundengeschäfts bekannt. Dieser Geschäftsbereich sollte mit der Bank 24 zu einer eigenen Gesellschaft zusammengefasst werden. DAG und hbv forderten daraufhin eine verbindliche Zusicherung des Arbeitgebers, mit dem geplanten neuen Tochterunternehmen mit rund 17.000 Beschäftigten im Arbeitgeberverband zu verbleiben. Nach der Ausgliederung hieß es dann, die Arbeitnehmervertretung habe sich verpflichtet - als Gegenleistung für den Eintritt der Deutsche Bank 24 in den Arbeitgeberverband - über die Einführung eines Leistungslohnsystems zu verhandeln. Von September 1999 bis Mai 2000 wurde verhandelt, dann erklärte der Gesamtbetriebsrat die Verhandlungen für gescheitert und wollte die Einigungsstelle anrufen. Hauptkritikpunkte waren, dass die Zielvorgaben und Leistungsbeurteilungen nicht transparent seien, kein Beschwerdeverfahren in Konfliktfällen vorgesehen sei und der Bonus durch Budgetierung begrenzt sei. Die Bank verhinderte die Anrufung der Einigungsstelle, indem sie anbot, nach einem Jahr über Nachbesserungen des Systems zu verhandeln, sollten Missstände aufgetreten sein.¹⁵²

Auch bei BASF begann der Betriebsrat nur aus der Defensive die Diskussion über ein neues Leistungslohnsystem. Die Unternehmensleitung war nur bereit, die „Vereinbarung 2003“, die schwerpunktmäßig betriebsbedingte Kündigungen ausschließt, zu unterzeichnen, wenn der Betriebsrat sich bereit erklärt, in Gespräche über eine höhere Flexibilisierung der Gehälter vor dem Hintergrund einer individuellen Leistungsbewertung einzutreten.

In einem weiteren Großunternehmen sind die Einkommenseinbußen im Zuge der Einführung eines neuen leistungsabhängigen Lohnsystems für Teile der Belegschaft so offensichtlich, dass es eine schwache Verhandlungsposition des Betriebsrats vermuten lässt. Nähere Angaben über eventuelle Konzessionen der Arbeitgeberseite sind nicht bekannt, außer der vagen Aussage "es soll wohl auch Arbeitsplätze gerettet haben" (I-10-AN).

¹⁵² „Kurswechsel, hbv Informationen für die Beschäftigten der Deutschen Bank“ 3, Juni 2000.

Bei der Bayer AG wurde das neue Entgeltsystem zwar nicht als Inhalt der Standortvereinbarung, aber doch deutlich in ihrem Kontext abgeschlossen. Die Umwidmung vormals fixer in variable Entgeltkomponenten wurde stark kritisiert, im Kontext der Verhandlungen um die Standortsicherung war man aber bereit, mögliche Sparmaßnahmen auf sich zu nehmen, um das Entgegenkommen beim neuen Entgeltsystem für die anstehenden Verhandlungen zu nutzen.

5.2.3 Beweggründe für die Öffnung der Betriebsräte gegenüber variabler Vergütung

Die Empirie zeichnet ein gemischtes Bild der Haltung von Betriebsräten gegenüber variabler Vergütung. Teilweise lehnen sie sie grundlegend ab, teilweise lassen sie sich darauf ein oder befürworten sie sogar, solange Besitzstände gewahrt werden. Die Einführung variabler Vergütung erfolgt einvernehmlich durch eine Betriebsvereinbarung, die aber häufig kurzfristige Änderungen zulässt. Die Variabilität zukünftiger Zahlungen nach unten scheint dagegen kein Tabu mehr zu sein. In der Regel reagiert der Betriebsrat auf Vorschläge des Managements. Die Haltung der Betriebsräte hängt entsprechend stark von den mit dem neuen System verfolgten Zielsetzungen ab.

Die Vorschläge des Managements können den Versuch der Kostenregulierung und der Produktivitätssteigerung darstellen, bevor überhaupt eine Krisensituation entstanden ist. So berichtete ein Personalmanager, man habe variable Vergütung eingeführt, weil die Personalkosten stärker stiegen als die Erträge. Dem hätte man langfristig "einen Riegel vorschieben" müssen (I-32-AG). Ein anderer Personalmanager gibt als Beweggrund der Einführung an:

„Ich nehme für uns in Anspruch, dass wir hier nicht rein betriebswirtschaftlich ausgeprägt waren, sondern auch gesagt haben, wir wollen auch unsere Leistungsträger in eine bessere Systematik bekommen“ (I-16-AG).

Ähnlich wie bei den Tarifverträgen, wo gleichzeitig zur Einführung neuer Entgeltgruppen neue Formen der variablen Vergütung eingeführt werden sollen, wird auf Unternehmensebene häufig variable Vergütung eingeführt, wenn ohnehin eine Neuregelung der Vergütung notwendig wird. Dies trifft insbesondere für die vielen Fälle ausgegründeter Unternehmen zu (z.B. Infineon und die Gebäudetechnik bei der Siemens AG). Aber auch Krisenmanagement kann der Auslöser sein, ohne dass variable Vergütung selbst zum Krisenmanagement gehört:

„Dann ist eben diese Phase gekommen, wo wir übertarifliche Bestandteile aufgeben mussten, um Beschäftigung zu sichern und als wir dann neu angefangen haben, dann kam natürlich diese Tendenz da rein, das muss leistungs- und ertragsabhängig sein, das heißt in schlechten Zeiten gibt's weniger.“ (I-18-AN)

Die weitreichende Existenz variabler Vergütung und die Tatsache, dass sie in vielen Fällen vereinbart wird, obwohl die Betriebsräte ursprünglich gegen eine Einführung waren, und obwohl Besitzstände aufgegeben werden, zeigt jedoch, dass ihre ablehnende Haltung zunehmend wirkungslos wird. Als hindernde Instanz wirken sie dennoch, wenn nicht bei der Einführung, so doch bei der Gestaltung. Welche Gründe gibt es für diese grundsätzlich kooperative Einstellung der Betriebsräte?

Eine ganze Reihe pragmatischer Gründe wurde schon genannt. Ergibt sich die Chance auf höhere und bzw. oder gerechtere Einkommen sowie mehr Mitsprache, treffen die Reformen auf die Zustimmung der Betriebsräte. Insbesondere bei zusätzlichen Leistungen im Rahmen von Gewinnbeteiligungen oder Kapitalbeteiligungen werden diese angesichts hoher Dividenden und Managergehälter zunehmend eingefordert. So kann der Unmut über das Missverhältnis zwischen niedrigen Tariflohnerhöhungen und hohen Dividendenausschüttungen abgefangen werden, ohne dass auf Dauer der lohnpolitische Spielraum verloren geht.

„Im klassischen Sinne war ja die Diskussion in der Vergangenheit: die Tarifmitarbeiter sind erstmal alle ordnungsgemäß bezahlt, danach werden wir die Shareholder bedienen und wenn dann noch was übrig bleibt, dann können wir mal gucken. Während wir jetzt ein System haben das sagt, okay, im Normaljahr gibt es oberhalb des Tarifes auf jeden Fall etwas, das ist allerdings leistungsabhängig und ab einer gewissen Mindestrendite gibt es auch eine Erfolgsbeteiligung... Also ich glaube, dieses Spannungsfeld zwischen Anteil von Aktionären und Mitarbeitern, das ist mit so einer Vereinbarung zum Teil aufgelöst.“ (I-18-AN)

Geht es um kritische Veränderungen, die auch mit Einkommenseinbußen verbunden sein können, so sind die Beweggründe der Kooperation ebenfalls vielschichtig. Zum einen ermöglicht die betriebliche Mitbestimmung eine weitreichende Kontrolle über die Entwicklung der Vergütungssysteme. Zum anderen wird die Zusage zu variabler Vergütung nach Aussage eines Betriebsrats aber auch dazu genutzt, im Gegenzug in einem anderen Konfliktfall die Verhandlungen zu den eigenen Gunsten zu lösen (I-16-AN).

Davon grenzen sich die Fälle ab, in denen der Betriebsrat wirkliche Konzessionen eingeht. Dies geschieht meist unter erheblichem Druck, wie die Beispiele von BASF oder der DB 24 verdeutlichen. Die Senkung oder zumindest die Kontrolle der Lohnkosten und der Lohnkostensteigerungen wird als das sozialverträglichere Instrument im Kampf um die

Wettbewerbsfähigkeit - verglichen mit der Möglichkeit der Personalanpassung - gesehen. Auch die Arbeitgeberverbände werben mit diesem Argument. So wird auch argumentiert, dass die Einführung flexibler Entlohnung späteren Verhandlungen um Standortsicherung vorzuziehen sei. Als Versuch zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und um eine Diskussion um Arbeitsplätze zu verhindern, ist dies auch sehr plausibel. Der Stellenwert des Einsatzes variabler Vergütung, als eine mögliche unter vielen Kostensenkungs- bzw. Produktivitätssteigerungsstrategien, ist jedoch nicht eindeutig zu bestimmen. Bevor über flexible Vergütung diskutiert wird, sind häufig übertarifliche Leistungen abgebaut und Programme der Arbeitszeitflexibilisierung¹⁵³ eingeführt worden. Die Variabilisierung der Einkommen wird jedoch häufig nicht erst diskutiert, wenn bereits Verhandlungen über die Standortsicherung aufgenommen wurden. Fakt ist, dass variable Vergütung nur in seltenen Fällen selbst Inhalt einer Standortsicherungsvereinbarung ist. Wenn doch, dann sind es keine weitreichenden Umstrukturierungen des Entgeltsystems, sondern Änderungen kleineren Umfangs, zum Beispiel die Kopplung des Weihnachtsgeldes an den Krankenstand (vgl. Rehder 2002). Über den teilweisen Einsatz variabler Vergütung als Instrument des Krisenmanagements darf das jedoch nicht hinwegtäuschen. Bei BASF wurde schon deutlich, dass die Zustimmung des Betriebsrats zu variabler Vergütung verlangt wurde, damit im Gegenzug die Standortsicherungsvereinbarung vom Arbeitgeber unterzeichnet wird. Und auch bei Bayer lässt die zeitliche Nähe der Einführung variabler Vergütung und des Abschlusses entsprechender Standortsicherungsvereinbarungen nicht den Schluss zu, beides seien voneinander unabhängige Ereignisse. Ein Widersetzen des Betriebsrats gegen die Einführung variabler Vergütung hätte deren Verhandlungsposition bei den Standortsicherungsverhandlungen vermutlich erheblich verschlechtert.

Die Betriebsräte erfahren bei zunehmendem Wettbewerb also auch eine Schwächung ihrer Verhandlungsposition, die sie zu Konzessionen zwingt. Auf der anderen Seite ermöglicht ihnen ihr Mitbestimmungsrecht allerdings, die Verhandlungen mitzugestalten. Dabei gelingt es ihnen oft, die Einführung variabler Vergütung zwar nicht zu verhindern, aber die Systeme zu modifizieren. Sie nutzen ihre Gestaltungsmacht, um beispielsweise die Lohn-

¹⁵³Obwohl bei Veränderungen der Arbeitszeit häufig auch das Verhältnis von Lohn und Leistung geändert wird, ist dies offensichtlich leichter durchzusetzen als direkte Einkommenseinbußen. Auf den ersten Blick mag es auch erstaunen, dass in vielen Fällen erst der Abbau übertariflicher Leistungen durchgesetzt wird und durchgesetzt werden kann, während später gegen die Variabilisierung von Einkommen protestiert wird. Eine Erklärung liegt darin, dass Entgeltsysteme mitbestimmungspflichtig sind, während übertarifliche Leistungen freiwillige Zahlungen sind.

differenzierung im Unternehmen gering zu halten und auf die Einhaltung tariflicher Standards zu achten. Darüber hinaus erhalten sie teilweise neue Rechte und übernehmen neue Aufgaben. Bestimmen sie sogar über das Budget zur Leistungsentlohnung mit oder erhalten sie für die Ertragsbeteiligung genauen Einblick in die Bilanzen, können sie der Rolle des Co-Managements besser nachkommen. Wurde bei den Gewerkschaften festgestellt, dass sie Rahmenregelungen zu variabler Vergütung aufstellen, um gegenüber den gewachsenen Potenzialen der Betriebsräte als zentrales Kontrollgremium bestehen zu bleiben, so ist es für die Betriebsräte in ihrer Funktion als Co-Manager wichtig, ihren spezifischen Verhandlungs- und Gestaltungsspielraum aufrecht zu erhalten: die übertariflichen Leistungen.

5.3 Zusammenfassung

Dieses Kapitel hat untersucht, inwieweit die beiden Institutionen des Flächentarifvertrags und der betrieblichen Mitbestimmung angesichts der Verbreitung kontingenter Entlohnung als Restriktion bei deren Einführung wirken. Von der überwiegenden Zahl der Unternehmen wird der Flächentarifvertrag nicht als Restriktion bei der Einführung variabler Vergütung wahrgenommen. Wenn Kritik geäußert wird, dann bezieht sie sich auf die Höhe der Tariflöhne. Aufgrund der hohen fixen Entgelte sei keine Möglichkeit gegeben, variable leistungs- oder ertragsabhängige Komponenten einzuführen. Entsprechend liegt der größte Streitpunkt darin, dass die Arbeitgeber Teile der tariflich gesicherten Entlohnung für die betriebliche Flexibilisierung nutzen möchten und die Gewerkschaften die Notwendigkeit einer Finanzierung aus übertariflichen Lohnbestandteilen betonen. Die Argumentation der Arbeitgeber wird durch die Vielzahl variabler Entgeltkomponenten im Rahmen der übertariflichen Zahlungen deutlich entkräftet.

Da die meisten flexiblen Vergütungskomponenten den übertariflichen Bereich betreffen und keine tariflichen Regelungen vorliegen, ist es die Aufgabe der betrieblichen Mitbestimmung und damit der Betriebsräte, die Entgeltsysteme mitzugestalten. Sie haben damit die stärkeren Restriktionsmöglichkeiten. Die Betriebsräte vertreten mehrheitlich die gewerkschaftlichen Ziele des Schutzes vor Leistungsüberforderung und der homogenen Einkommensverteilung innerhalb der Unternehmen. Sind allerdings durch kontingente Entlohnung bessere Verdienstmöglichkeiten, mehr Einfluss auf die Lohn- und Leistungsbedingungen und eine gerechtere Einkommensfindung zu erwarten, gehören sie zu den Befür-

wortern variabler Vergütung. Sie nutzen sie im Verteilungskampf auf der Unternehmensebene, wo sie selbst eine Gewinn- und Kapitalbeteiligung fordern. Es gibt auch Anzeichen dafür, dass von den Beschäftigten eine stärker leistungs- und ertragsorientierte Entlohnung gewünscht wird. Einlenken bei variabler Vergütung ist auch eine wichtige Verhandlungsmasse, um an anderer Stelle die Arbeitnehmerinteressen leichter durchzusetzen. Darüber hinaus ist aber auch die Zustimmung zu Entgeltsystemen zu beobachten, die mit Einkommenseinbußen einhergehen. Allerdings geschieht dieses nur unter starkem Druck und im Rahmen von oder als Vorbeugung vor akutem Krisenmanagement, also als Alternative zur Kostensenkungsstrategie der Personalanpassung (Eckardstein 1995:36). Die Position der Betriebsräte als Co-Manager wird gestärkt.

Die Betriebsräte erreichen über die Gestaltung des Entgeltsystems jedoch häufig eine Abmilderung der beabsichtigten Lohndifferenzierung und können als modifizierendes Hindernis eingestuft werden. Im betrieblichen Lohnfindungsprozess stehen die Betriebsräte in Konkurrenz mit den Gewerkschaften. Werden die betrieblichen Verteilungsspielräume enger, dürfte diese Konkurrenz sich verschärfen, weil die Opportunitätskosten zentraler Regelungen steigen. Für die Betriebsräte ist es für ihren Status als Co-Manager wichtig, den übertariflichen betrieblichen Spielraum aufrecht zu erhalten.

Je stärker der Betriebsrat als eigenständiger Verhandlungspartner auf der Unternehmensebene auftritt und je enger die Verhandlungsspielräume werden, desto wichtiger wird auch betriebliche Lohnpolitik und desto stärker werden die Gewerkschaften aus dem Lohnfindungsprozess verdrängt. Die Existenz variabler Vergütung untergräbt zusätzlich die Ausübung wichtiger Funktionen gewerkschaftlicher Tarifpolitik. Die Gewerkschaften suchen sich daher als Kompensation ein neues Aufgabenfeld als Kontrollinstanz variabler Vergütung. Sie liefern die Rahmenregelungen, deren Ausgestaltung den Betriebsparteien überlassen wird. Um diese Funktion auszuüben, muss variable Vergütung zunächst grundsätzlich akzeptiert werden.

Mit der nötigen Flexibilisierung wollen die Gewerkschaften darüber hinaus den Wirkungsbereich des Flächentarifvertrags aufrechterhalten und Tariffucht verhindern. Ihre aufgrund internationaler Standortkonkurrenz und hoher Arbeitslosigkeit geschwächte Verhandlungsposition macht es notwendig, diesem Flexibilisierungsdruck nachzugeben. Eine Gewinnbeteiligung unter tariflicher Kontrolle ist die bessere Alternative zu dezentralen Lohnverhand-

lungen, damit kann es den Gewerkschaften sogar gelingen, vormals übertarifliche Zulagen in ihren Regelungsbereich zu übernehmen. Kontingente Entlohnung bietet zusätzlich die Möglichkeit, den tariflichen Einfluss auf bisher nicht tarifierte Branchen und Beschäftigtengruppen auszudehnen. Aus diesen Gründen halten neue Formen der Leistungsvergütung Einzug in die Entgelttarifverträge und im Rahmen von Haustarifverträgen erhalten bereits sehr unterschiedliche Formen variabler Vergütung die Zustimmung der Gewerkschaften. In Bezug auf ertragsabhängige Lohnkomponenten hat die Chemieindustrie bereits eine tarifliche Regelung zu erfolgsabhängigem Weihnachtsgeld abgeschlossen und auch in der IG Metall finden sich schon prominente Fürsprecher für differenzierte Lohnabschlüsse.

Auf der anderen Seite entlastet die Flexibilisierung im übertariflichen Bereich den Flächentarifvertrag von dem ihm durch die Arbeitgeber auferlegten Flexibilisierungsdruck. Also gibt es für die Gewerkschaften auch einen guten Grund, der betrieblichen Entwicklung nicht entgegenzutreten.

Beide potenziell blockierenden Institutionen verringern demzufolge ihren Widerstand gegen variable Vergütung. Dies geschieht aufgrund der schwächeren Verhandlungsposition und zur Verteidigung bisheriger Mitbestimmungsmöglichkeiten und Einflussnahme bzw. zur Ausweitung derselben.

6 Die Auswirkungen auf das System der industriellen Beziehungen

Im vorangegangenen Kapitel wurde dargestellt, wie das System der industriellen Beziehungen die Entgeltsysteme der Unternehmen beeinflusst und welche Restriktionen es ihnen auferlegt. Die industriellen Beziehungen wurden als unabhängige, die Entgeltsysteme als abhängige Variable betrachtet. Dabei wurde schon deutlich, dass die Veränderung betrieblicher Vergütungsstrukturen aber auch Rückwirkungen auf das System industrieller Beziehungen hat, die ihren Ausdruck u.a. in einer langsamen Öffnung der Gewerkschaften gegenüber variabler Vergütung finden. Diese Einflüsse, also die Auswirkungen des vermehrten Einsatzes variabler Vergütung auf das deutsche System industrieller Beziehungen, werden in diesem Kapitel untersucht. Die Arbeitsbeziehungen werden zur abhängigen Variable, beeinflusst von den Veränderungen auf der Unternehmensebene.

Dabei ist zunächst festzuhalten, dass das deutsche System der industriellen Beziehungen trotz der Existenz variabler Vergütung formal vollkommen stabil bleibt. Die Existenz variabler Vergütung führt jedoch zu einem Funktionswandel bzw. teilweisen Funktionsverlust des Systems, der zu einem erheblichen Legitimationsproblem des Systems führen kann.

Variable Vergütung ist ein Teil eines weitreichenden Dezentralisierungsprozesses in den industriellen Beziehungen. Verhandlungs- und Regelungsprozesse der Lohnfindung werden von der tarifvertraglichen auf die betriebliche Ebene verlagert oder stellen zumindest ein Novum auf betrieblicher Ebene dar. Die betriebliche Ebene konkurriert mit der überbetrieblichen um Kompetenzen der Lohnfindung. Individuen schließen mit ihrem Betrieb Vereinbarungen über individuelle Leistungsziele ab, deren Erfüllung entgeltrelevant ist. Ein weiterer Anteil des Einkommens hängt von der wirtschaftlichen Lage des Betriebs ab. Dort, wo betriebliche Lohnelemente schon seit langem ausgehandelt werden, wird ihre Relevanz für das Einkommen verstärkt.

In Untersuchungen des deutschen Systems werden häufig variable Vergütung und der Abschluss von Standortvereinbarungen als die entscheidenden Komponenten dieser Verlagerung von Aushandlungsprozessen von der kollektiven auf die unternehmerische Ebene benannt (Streeck 1984; Katz/Darbishire 2000; Lane 2000). Darum wird im Folgenden teilweise der Versuch unternommen, die beiden Komponenten in ihren Auswirkungen auf das

deutsche System zu vergleichen. Allerdings ist dazu zu sagen, dass sich diese beiden Phänomene zumindest in zwei Eigenschaften sehr grundsätzlich voneinander unterscheiden. Zum einen ist - im Vergleich zu Standortsicherungsvereinbarungen - die Einführung variabler Vergütung bis auf wenige Ausnahmen kein Instrument des akuten Krisenmanagements (vgl. Abschnitt 5.2.3). Der Druck, zu einem Verhandlungsergebnis zu gelangen, ist dementsprechend geringer. Zweitens ist auch die Ausgangslage innerhalb des deutschen Systems eine unterschiedliche, da die Gestaltung von Entgeltsystemen - soweit sie Verteilungsfragen umfasst - seit je her unter dem Tarifvorbehalt eine Aufgabe der Mitbestimmung ist und eine sehr viel längere Geschichte hat.

Da es sich bei den Veränderungen der Lohnfindungssysteme um einen Dezentralisierungs- und Entstandardisierungs- bzw. Individualisierungsprozess handelt, werden zunächst die Auswirkungen auf die Kompetenz abgebende überbetriebliche Institution des Flächentarifvertrags und die Kompetenz gewinnende Institution der betrieblichen Mitbestimmung untersucht. Nachdem diese beiden „Säulen“ des Systems analysiert wurden, geht es im letzten Abschnitt sozusagen um das Fundament: was verändert sich auf der Ebene der abhängig Beschäftigten. Sind Veränderungen hier kompatibel mit dem traditionellen System der Arbeitsbeziehungen?

6.1 Die Zukunft des Flächentarifvertrags

An erster Stelle gilt es festzuhalten, dass der Flächentarifvertrag trotz aller Varianz in den Entgeltsystemen intakt geblieben ist. Der Flächentarifvertrag spielt noch immer die wichtigste Rolle im Lohnfindungsprozess. Er setzt in der Regel mindestens 90 Prozent des Lohns oder Gehalts fest. Verbands- oder Tarifflicht wurde ebenso wenig festgestellt wie Tarifbruch. Dies ist bislang darauf zurückzuführen, dass die neuen Entgeltsysteme entweder tarifkonform sind oder dass die Möglichkeit, anreizorientiert zu vergüten, in vielen Unternehmen im übertariflichen Bereich möglich ist. Durch diesen übertariflichen Spielraum wird der Reformdruck auf die Tarifverträge vermindert.¹⁵⁴

Dies lässt die Argumentation zu, dass die betriebliche Verhandlungsebene der Eigenschaft als Flexibilitätsreserve der zentralen Lohnverhandlungssysteme weiterhin nachkommt. Seit

¹⁵⁴Allerdings verfügen nicht alle Unternehmen über diesen Spielraum, der allgemein in den letzten Jahren zurückgegangen ist.

es zentrale Lohnverhandlungen gibt, gab es in prosperierenden Unternehmen auch mehr oder weniger offizielle zweite Lohnrunden, in denen Lohnaufschläge verhandelt wurden (vgl. Bahn Müller et al. 1999). Diese Praxis stärkte den Flächentarifvertrag und seine flächendeckende Akzeptanz. So war es möglich, auch „moderate“ überbetriebliche Lohnsteigerungen für alle Unternehmen und deren Beschäftigte attraktiv zu machen, da sie in einer zweiten Lohnrunde aufgestockt werden konnten. In diesem Sinne stimmt das Argument, dass man die übertarifliche und die betriebliche Regelung der Arbeitsbeziehungen nicht als Konkurrenten sehen darf, sondern dass sie sich gegenseitig unterstützen (Streeck 1996a, Thelen 1992). Der übertarifliche Spielraum bietet einen Ausgleich für die mangelnde Differenziertheit der Flächentarifverträge und trägt so zu deren Aufrechterhaltung bei (Meyer/Swieter 1997).

Dieses Argument wird auch von Rehder (2002) für die Analyse von Standortvereinbarungen angewandt. Sie ermittelt eine Kategorie produktivitätssteigernder Standortvereinbarungen, die diese Unterstützung der tariflichen Ebene leisten: die Steigerung der Produktivität ermöglicht weiterhin die Teilhabe am Flächentarifvertrag. Sie argumentiert weiter, dass die Verteilung von Regelungskompetenzen zwischen zentraler und dezentraler Ebene kein Nullsummenspiel ist. Die Stärkung der dezentralen Kompetenzen kann auch die zentralen Kompetenzen stärken. In Bezug auf die Lohnfindung ist dieses Argument meines Erachtens allerdings problematisch. Zwar sichert die Existenz von übertariflichen Leistungen die Existenz des Flächentarifvertrags, die übertariflichen Spielräume haben ihn bislang am Leben erhalten. Die Lohnfindung selbst ist allerdings sehr wohl ein Nullsummenspiel. Der vom Arbeitgeber gezahlte Lohn kann nur tariflich oder dezentral bestimmt werden. Je höher der tarifliche Anteil, desto geringer der übertarifliche und umgekehrt. Die Konkurrenz um die Regelungsbefugnisse ist hier also legitimitätsstiftend für beide Organe.

Der Streit in der Chemieindustrie, wer für die Aushandlung der Jahressonderzahlung verantwortlich ist und sich die Erfolge anrechnen darf, zeigt hier ganz deutlich die Konkurrenz. Auch in der Diskussion der Gewinnbeteiligung in der Metall- und Elektroindustrie ist das Kompetenzgerangel bei der Lohnfindung deutlich spürbar: die IG Metall strebt an, übertarifliche Leistungen zu tarifieren, Gesamtmetall möchte tarifliche Zahlungen in den Kompetenzbereich der Unternehmen holen und in betriebliche Zahlungen umwandeln (vgl. Abschnitt 5.1.2). Hier gibt es keine win-win-Lösung.

Während also zunächst die übertariflichen Leistungen den Reformdruck auf den Flächentarifvertrag verringern, kann diese Lösung nicht langfristiger Natur sein. Die übertariflichen Leistungen nehmen ab und die Absicht, variable Vergütung weit in den Regelungsbereich der Tarifverträge auszuweiten, ist überall spürbar.

Unter der Annahme, dass betrieblicher Spielraum in der Lohnfindung aufrecht erhalten bleiben muss, damit der Flächentarifvertrag als Flächentarifvertrag überlebt, bieten sich den Tarifpartnern zwei Möglichkeiten: a) die Durchführung moderater Lohnpolitik, um übertariflichen Spielraum zu gewährleisten oder b) die Einführung betrieblicher Lohnkomponenten, die tariflich kontrolliert und gestaltet werden.

Wie gezeigt, haben die übertariflichen Leistungen die neue Funktion von Leistungsanreizen und Ertragsbeteiligungen übernommen. Bei einer moderate(re)n Lohnpolitik würde sich der derzeitige Trend zu variabler Vergütung weiter ausdehnen. Schon jetzt wirken die leistungs- und ertragsabhängigen Vergütungssysteme durch ihre weite Verbreitung bereits den gewerkschaftlichen Zielsetzungen des „gleichen Lohns für gleiche Arbeit“ und der Bereitstellung sicherer, vor Markteinflüssen geschützter Einkommen deutlich entgegen. Die neuen Leistungslohnsysteme (z.B. Zielvereinbarungen) gewähren den Gewerkschaften auch keine Kontrolle mehr über die Leistungsanforderungen, da das Konzept der „Normalleistung“ zum Beispiel keine Anwendung mehr findet (vgl. Abschnitt 3.4.2). Eine moderate(re) Lohnpolitik mit dem Ziel, diesen zunehmend für variable Leistungen genutzten betrieblichen Spielraum noch zu vergrößern, kann nicht im Interesse der Gewerkschaften liegen.

Die Aufnahme betrieblicher Lohnkomponenten in die Tarifpolitik bedeutet dagegen eine grundsätzliche Akzeptanz durch die Gewerkschaften und birgt einige Probleme. Schon in den 60er Jahren hat die IG Metall betriebsnahe Lohnpolitik abgelehnt, weil es unmöglich erschien, Arbeitnehmer zu mobilisieren, für eine kollektive Lohnerhöhung zu streiken, wenn eine zweite betriebliche Lohnrunde mit weiteren Aufschlägen folgt (Streeck 1998). Betriebliche Lohnpolitik bedeutet einen Machtverlust für die Gewerkschaften, insbesondere den Verlust politischer Macht, den sie durch den Flächentarifvertrag und die Mobilisierungsfähigkeit weiter Teile der Beschäftigten hält (vgl. Berthold/Fehn 1996). Die Lohnforderungen der Gewerkschaften setzen sich aus der Forderung nach Inflationsausgleich und Beteiligung an der Produktivitätssteigerung sowie einer Umverteilungskomponente zu-

sammen. Wird nun eine Gewinnbeteiligung auf Unternehmensebene ausgehandelt, die auch der Umverteilung dienen soll, bleibt für die Gewerkschaften im Grunde nur der Inflationsausgleich. Um diesen zu regeln, bedarf es aber keiner gewerkschaftlichen Verhandlungen. Zumindest wäre die Tarifautonomie stark eingeschränkt.

In Italien wurde 1993 eine genau solche Regelung vereinbart. Die Tarifparteien verhandeln national und branchenweit Lohnerhöhungen, die sich an der zwischen Sozialpartnern und Staat vereinbarten Inflationsrate orientieren. Seit 1998 müssen zusätzlich die Inflationsraten der weiteren EU-Länder berücksichtigt werden. Weicht die vereinbarte von der realen Inflationsrate ab (die Lohnverhandlungen finden nur alle zwei Jahre statt), soll dies in der nächsten Tarifverhandlung berücksichtigt werden. Weitere Lohnerhöhungen sollen in Betriebsvereinbarungen ausgehandelt werden. Es sollen ergebnisbezogene Prämien sein, die sich an der wirtschaftlichen Entwicklung und der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, abgebildet durch Produktivitäts- und Rentabilitätsfortschritte, orientieren. Als Ergebnisse dieses Verfahrens werden bislang eine wachsende Ungleichheit der Einkommensverteilung (regional aufgrund wirtschaftlicher Unterschiede, aber auch aufgrund teilweise fehlender oder schwacher Arbeitnehmervertretungen) und ein Bedeutungsverlust des Tarifvertrags in der Einschätzung der Beschäftigten diagnostiziert (Drexel 2001).

Auch leistungsabhängige Komponenten sind zum Teil problematisch. Es muss garantiert sein, dass nicht, wie in den Fällen der Telekom AG oder der IBM GmbH (s.S.154f), nur eine Volumenerhöhung ausgehandelt wird, diese aber leistungsabhängig verteilt wird. Das würde bedeuten, dass es keine linearen Lohnerhöhungen mehr gäbe. Dem Einzelnen ist in diesen Fällen nur schwierig zu vermitteln, was die Gewerkschaft für ihn leistet. Dies war schon ein Problem, als damit begonnen wurde, übertarifliche Leistungen auf Lohnerhöhungen anzurechnen, denn dabei ändert sich das Effektiv Einkommen nicht gemäß den Tarifverhandlungen.

Die Gewerkschaften scheinen den Weg aus dem Legitimitätsdilemma dadurch zu finden, dass sie nun die Rahmenregelungen für variable Vergütung setzen wollen, um als zentrale Kontrollinstanz neue Legitimität zu gewinnen (vgl. Abschnitt 5.1.4). Der Einsatz tariflicher Rahmenregelungen bietet den Gewerkschaften ein neues Aufgabenfeld und verstärkt damit ihre Legitimation, wenn sie sie nicht mehr aus der Verhandlung homogener Lohnzuwächse beziehen können: sie werden zur zentralen Kontrollinstanz, die Mindeststandards setzt.

Tarifliche Rahmenregelungen schaffen eine stärkere Rückbindung der betrieblichen an die überbetriebliche Ebene. Und an genau dieser Rückbindung muss den Gewerkschaften gelegen sein, soll das duale System mit einer zentralen Kontroll- und Machtinstanz Bestand haben. Die Auswirkungen der Dezentralisierung können nur begrenzt werden, wenn der Betriebsrat sich konform mit den Gewerkschaftszielen verhält (Thelen 1992; Windolf 1990). Im Falle von Standortsicherungsvereinbarungen hat diese Rückbindungsstrategie funktioniert. Die meisten der Vereinbarungen benötigen die Zustimmung der Gewerkschaften. Gelingt dies, kann man auch von einer gewerkschaftlich kontrollierten Dezentralisierung sprechen, wie sie bei den Standortsicherungen z.B. im Rahmen von Öffnungsklauseln bereits erreicht worden ist. Die Gewerkschaften treten ihre Verhandlungskompetenzen nur ab, wenn sie das Ergebnis kontrollieren können, sie bedienen sich der Organe der betrieblichen Mitbestimmung zur Umsetzung einer kontrollierten Dezentralisierung (Streeck 2000). Im Falle der variablen Vergütung trifft das im Moment noch nicht zu. Hier besteht die Kontrolle bislang nur in der Aufrechterhaltung der Tariflöhne und durch die Kontrolle durch Betriebsräte. Diese können auf der einen Seite zwar als der lange Arm der Gewerkschaften angesehen werden, der im Unternehmen versucht, homogene und sichere Einkommen durchzusetzen. Auf der anderen Seite wurden jedoch auch schon starke Betriebsegoismen deutlich, wenn es um die Abschöpfung von Unternehmensgewinnen geht. Während die Betriebsräte die interne Verteilungsgerechtigkeit unterstützen, können sie eine externe Verteilungsgerechtigkeit im Sinne einer überbetrieblich homogenen Einkommensverteilung durchaus unterwandern. Ein Mikro-Makro-Konflikt ist gerade in Entlohnungsfragen sehr wahrscheinlich, da die Verteilungsspielräume enger werden. Nicht alle Betriebsräte sind hier auf die Unterstützung durch gewerkschaftliche Rahmenregelungen erpicht (vgl. Abschnitt 5.2).

In der Metall- und Elektroindustrie sind ertragsabhängige variable Vergütungskomponenten noch nicht weit verbreitet, so dass hier der Bedarf der gewerkschaftlichen Rahmenregelung noch nicht besteht. Über den Wildwuchs von Leistungslohnsystemen auf betrieblicher Ebene im Rahmen der Veränderung der Arbeitsorganisation gibt es jedoch kaum Kontrolle (vgl. Arbeitgeberverband Gesamtmetall 1995). Die IG Metall ist aber bemüht, genau diese Kontrolle wieder zu erlangen. Die Ankündigung, im neuen Entgelttarifvertrag auch Grundsätze für Zielvereinbarungssysteme zu regeln, ist genau so ein Versuch. Es führt in jedem Fall zu einer zusätzlichen Kontrollkompetenz, denn bislang können Zielvereinbarun-

gen – zumindest für gewerbliche Arbeitnehmer – auch unter Prämienlohnrichtlinien verabschiedet werden. Schwieriger ist dies zugegebenermaßen bei den Angestellten, obwohl es auch hier denkbar wäre, eine Zielvereinbarung unter den Regelungen zur Leistungsbeurteilung auszuhandeln. Gewerkschaften rufen jedoch schon jetzt dazu auf, Zielvereinbarungen nicht ohne einen Zusatztarifvertrag abzuschließen (vgl. IGM München).

In der Chemieindustrie wurde bislang auf Rahmenregelungen verzichtet, mit Ausnahme des ertragsabhängigen Weihnachtsgeldes. Allerdings sollen auch hier Rahmenregelungen folgen.¹⁵⁵ Bei den Verhandlungen für die „Variable Einkommenskomponente Tarif“ bei der Bayer AG war die IG BCE stark involviert. Laut IG BCE ist es der normale Vorgang, mögliche tarifliche Regelungen zunächst auf der Betriebsebene auszuprobieren.

Die betriebliche Vielfalt bei der variablen Vergütung (vgl. Abschnitt 3.4.1) macht offensichtlich, dass es sich bei neuen Regelungen um sehr grobe Rahmenregelungen handeln wird, wenn kein Unternehmen wieder eingeschränkt werden soll. So sieht es auch ein Betriebsrat eines Unternehmens der Metallindustrie:

"Wir haben hier eine große Anzahl von Betrieben, die jetzt Regelungen haben, die wir besser hätten in den Tarifverträgen abdecken sollen, als es heute der Fall ist. Um das zu erreichen müssen wir in den Tarifverträgen flexibler werden, wir dürfen nicht dort standardisieren, wo es keine Standards gibt. Wir dürfen die betriebliche Vielfalt nicht behindern, wir müssen einen weiten Gestaltungsrahmen schaffen und innerhalb dieses Gestaltungsrahmens muss es möglich sein, betriebsindividuelle Lösungen zu finden." (Arbeitgeberverband Gesamtmetall 1995: 132)

Eine hohe Regelungstiefe ist nicht möglich. Der debis-Ergänzungstarifvertrag verdeutlicht, wie so eine Rahmenregelung aussehen kann. Die Rückgewinnung einer Regelungstiefe, wie sie zum Beispiel bei Akkordlöhnen besteht, ist ausgeschlossen.

Die Möglichkeit einer neuen Legitimation der Gewerkschaften als Gestaltungs- und Kontrollmacht setzt voraus, dass sie heterogene und variable Entlohnung sowie die Beteiligung der Beschäftigten am Unternehmensrisiko im Grundsatz akzeptieren. Wie viele Zugeständnisse der Tarifvertrag machen kann, ohne zuviel an Regelungsmacht zu verlieren und ob etwaige Zugeständnisse reversibel sind, kann wohl nur die Praxis zeigen.

Resultat kontingenter Vergütung ist also eine deutliche Stärkung der Unternehmensebene im Prozess der Lohnfindung, ohne den Flächentarifvertrag dabei zu missachten. Die Rege-

¹⁵⁵Persönliches Interview mit einem Vertreter der IG BCE

lungsbreite bleibt, auch wenn die Regelungstiefe abnimmt. Nach außen hin bleibt der Flächentarifvertrag also intakt und wird durch die Möglichkeiten der betrieblichen Flexibilisierung aufrechterhalten. Allerdings werden mit dem Flächentarifvertrag nur noch bedingt gewerkschaftliche Ziele erreicht. Durch ertragsabhängige Entlohnung entsteht eine größere Differenzierung zwischen den Unternehmen, zwischen erfolgreich und erfolglos, zwischen groß und klein. Bei erfolgsorientierten Lohnbestandteilen oder nach Erfolg differenzierten Tarifverträgen kann die bislang weitgehend homogene Einkommensverteilung durch den Flächentarifvertrag nicht mehr aufrechterhalten werden. Tarifforderungen würden mehr und mehr betriebswirtschaftlich ausgerichtet, statt politischen Verhandlungen zu gleichen. Hier lässt sich argumentieren, dass dies aufgrund der übertariflichen Leistungen schon immer der Fall war und Deutschland trotzdem recht homogene Einkommen erzielt hat (vgl. Bahnmüller et al. 1999). Aber die Ansprüche auf „gleichen Lohn für gleiche Arbeit“ und auf ein sicheres Einkommen mit linearen Lohnsteigerungen werden bei Gewinnbeteiligungen nicht mehr erfüllt. Auch die Schutzfunktion vor Markteinflüssen nimmt ab, die gewerkschaftliche Korrektur von Markteinflüssen findet nicht mehr statt und individuelle Leistungsvereinbarungen zwischen dem Beschäftigten und dem Unternehmen entziehen den Gewerkschaften die Kontrolle über Leistungsstandards. Diese Effekte treten ein, unabhängig davon, ob die Gewerkschaften den Prozess durch Rahmenregelungen kontrollieren oder ob diese Veränderungen im übertariflichen unregulierten Bereich stattfinden.

Ob es sich bei der Dezentralisierung gleichzeitig um eine Deregulierung handelt, wenn die Systeme nun betrieblich statt überbetrieblich *geregelt* werden, ist diskutabel. Von Deregulierung kann man in jedem Fall sprechen, wenn die variablen Komponenten tarifliche Entgeltkomponenten ersetzen. In der Form tarifwidrigen Verhaltens ist dies jedoch bislang nicht aufgetreten. Ob Lohnabschlüsse moderat ausfallen, um den betrieblichen Spielraum zu gewährleisten, lässt sich nicht nachweisen. Deregulierung als Verlust gewerkschaftlicher Regelungskompetenz findet auf jeden Fall bei den Leistungslöhnen statt. Wurden Akkordlöhne, Leistungslohnbudgets und die Höhe von Leistungsanforderungen noch stark reguliert, ist dies in Bezug auf Zielvereinbarungen gerade erst in der Verhandlungsphase. Es liegt jedoch in der Systematik dieses Instruments, dass hier nur Rahmenregelungen im Sinne von Verfahrensregelungen ausgehandelt werden können (vgl. Abschnitt 3.4.2).

Es bedarf also eines neuen tarifpolitischen Konzeptes, was die Tarifparteien und was die

Betriebsparteien regeln sollen. Bislang ist die Änderung des Tarifvertrags durch die Ergänzung von Rahmenregelungen die Adaptionstrategie der Gewerkschaften an die gestiegene Komplexität der Regulierungsaufgabe. Sie regeln die Grundsätze, die Ausgestaltung muss aufgrund der betrieblichen Vielfalt den Betriebsparteien überlassen werden, Gewerkschaften können hier Beratungsfunktionen übernehmen. So behalten die Gewerkschaften die Kontrolle über die Entwicklungen und die Rückbindung an die Betriebsräte – eine weitaus bessere Alternative als die vollständige Dezentralisierung der Lohnverhandlungen – und damit auch ihre politische Macht.

Ob in dieser Entwicklung eine Schwächung der Gewerkschaften zu sehen ist oder ob es sich um eine funktionale Differenzierung der Aufgabenteilung zwischen Gewerkschaften und Betriebsräten handelt, kommt auf den Blickwinkel an. Zunächst einmal verlieren die Gewerkschaften Gestaltungsmöglichkeiten, die ihnen früher zustanden. Ihre Kompetenzen als Verhandlungsinstanz über Leistung und Einkommen geben die Gewerkschaften mehr und mehr an die Unternehmensebene und die Betriebsräte ab (vgl. Polzer 1995: 169). Und auch unter dem Gesichtspunkt, dass Gewerkschaften mit dem Ziel einer homogenen Einkommensverteilung einen möglichst großen Anteil der Einkommen zentral regeln sollen, muss der Dezentralisierungsprozess als Schwächung bezeichnet werden.

6.2 Veränderungen der betrieblichen Mitbestimmung

Auch wenn diskutabel ist, ob es sich um eine Deregulierung handelt, so nimmt zumindest die zentrale Regulierung ab und es kommt zu einer Entstandardisierung, das heißt zu einer Zunahme von Einzelfallregelungen (Bender 2000), wie die beschriebene Varianz der Entgeltsysteme verdeutlicht hat (vgl. Abschnitt 3.4.1).

Dezentralisierung bedeutet, dass die dezentrale Ebene gestärkt wird. Zunächst bezieht sich das auf die Ebene der kollektiven Verhandlungen durch Betriebsräte. Auf sie kommen neue Aufgaben, neue Rechte und neue Arbeitsformen zu. Zu den neuen Aufgaben gehört zunächst die (Mit)Gestaltung eines neuen Vergütungssystems. Die Etablierung eines neuen Entgeltsystems kann sich über Jahre hinziehen, wenn entsprechende Korrekturen nötig sind, wie es einige Beispiele belegen (I-16-AG). Die Anzahl der Gestaltungsoptionen variabler Vergütungssysteme hat verdeutlicht, wie viele Entscheidungen getroffen werden müssen (vgl. Abschnitt 3.4.1) und zeigt die wichtige Steuerungsfunktion, die Betriebsräte bei

der Entwicklung neuer Entlohnungskonzepte übernehmen. Bei der Gestaltung von Entgeltssystemen sehen sich die Betriebsräte verschiedenen Interessenkonflikten ausgesetzt. Sollen sie mit den Vergütungsstrukturen die starken Leistungsträger fördern oder die leistungsschwächeren Arbeitnehmer schützen? Was ist zulässig und wann werden kollektive Regelungen unterminiert?

Ist das neue System etabliert, beschränken sich die Aufgaben der Betriebsräte häufig auf Reklamationsverfahren. Frühere Leistungslohnsysteme waren pflege- und einflussintensiver (vgl. Abschnitt 2.1). Während die Gestaltungsmöglichkeiten der Betriebsräte steigen, sinken die Kontrollmöglichkeiten. Bei der Nutzung der Gestaltungsmöglichkeiten herrscht eine weite Bandbreite vor. Häufig nutzen die Betriebsräte sie noch ausschließlich zu Korrekturen von Unternehmensentscheidungen (Polzer 1995: 168f). In vielen Fällen greifen sie jedoch auch schon frühzeitig aktiv in den Gestaltungsprozess ein (vgl. Abschnitt 5.2).

In Fragen der ertragsabhängigen Entlohnung sind betriebswirtschaftliche Kenntnisse der Betriebsräte von Vorteil,¹⁵⁶ die sich die meisten erst erarbeiten müssen. Hier können Gewerkschaften als „Dienstleister“ gute Unterstützung leisten. Im Normalfall haben Betriebsräte kein Mitbestimmungsrecht bei der Auswahl der zu verwendenden Kennziffer, da sich durch die Höhe der ertragsabhängigen Zahlung die Einkommensverteilung zwischen den Beschäftigten nicht ändert. Unter diesen Gegebenheiten müssen die Arbeitnehmervertreter die genutzte Kennziffer nicht in ihrer ganzen Bandbreite verstehen. Sie können sie – zumindest in Großunternehmen - dem Geschäftsbericht entnehmen, der auch von einem Wirtschaftsprüfer kontrolliert wurde. Fällt dem Betriebsrat jedoch ein Mitbestimmungsrecht bei der Auswahl der Kennziffer zu, ist es wichtig, genau zu wissen, welche Kennziffer welche wirtschaftlichen Vorgänge abbildet und wie sie durch bilanzielle Maßnahmen (z.B. Rückstellungen etc.) variiert werden kann. Falls es zu einer tariflichen Regelung kommt, wird die Verhandlung um die Kennziffer vermutlich ins Aufgabengebiet der Betriebsräte fallen, wie es zum Beispiel im debis-Ergänzungstarifvertrag schon der Fall ist. Die Varianz der bereits jetzt angewandten Kennziffern ist hoch und die Bestimmung einer allgemeingültigen Kennziffer schwierig.¹⁵⁷

¹⁵⁶Ein Betriebsrat berichtete, sie würden als Kennziffern für die Ertragsbeteiligung die gleichen Kennziffern heranziehen, wie sie auch das Management benutzt. Im Vertrauen darauf, dass sich die Führungskräfte nicht selber benachteiligen, scheint dies eine sehr effiziente Auswahl der Kennziffer zu sein (I-10-AN).

¹⁵⁷ Vgl. zu dieser Problematik Küting 1999

Eine dezentrale Regelung ist aufgrund unterschiedlicher Gegebenheiten in den Unternehmen sicherlich für beide Seiten wünschenswert. Zukünftige tarifliche Regelungen werden daher voraussichtlich der Unternehmensebene die Bestimmung der Kennziffer überlassen und dies nicht ohne Mitbestimmungsrechte für den Betriebsrat. Für Großunternehmen bedeutet die Einführung einer kennzifferabhängigen Ertragsbeteiligung keine großen Veränderungen in Bezug auf die Bekanntmachung ihrer Wirtschaftslage, da sie in jedem Falle berichtspflichtig sind. Für kleinere Unternehmen ist die Offenlegung der Bücher gegenüber dem Betriebsrat allerdings häufig undenkbar. Hier würde es sich um eine effektive Ausdehnung der Informationsrechte handeln.

Absolut bemerkenswert dagegen sind die Rechte, die Betriebsräte zum Teil bei der Bestimmung des Budgets für die variablen Zahlungen bekommen (I-7-AN, I-10-AN, I-18-AN). Hier geht es um die Höhe der übertariflichen Zahlungen, einer wirtschaftlichen Entscheidung, für die es entsprechend kein gesetzliches Mitbestimmungsrecht gibt. Die Mitbestimmungsrechte werden also über den gesetzlichen Rahmen hinaus ausgeweitet.

Diese Teilhabe an wirtschaftlichen und personalwirtschaftlichen Entscheidungsprozessen rechtfertigt den mittlerweile schon etwas abgegriffenen Begriff des Betriebsrats als Co-Manager (vgl. Streeck 1984; Müller-Jentsch 1995). Diese Mitwirkungsrechte erlangt der Betriebsrat verständlicherweise nur, wenn er sich auch kooperativ, konsensorientiert und um das Wohl des Unternehmens besorgt zeigt und damit auch der unterschwelligen Bedeutung des Co-Managements als Konsensorientierung entspricht. Auch bei der variablen Vergütung erweist sich die betriebliche Mitbestimmung somit als begünstigender Faktor der Modernisierung (Kommission Mitbestimmung 1998). Bei der Gestaltung von Leistungslohnsystemen gehen die Betriebsräte dabei noch ihren rechtlichen Aufgaben nach. Handelt es sich jedoch um Fragen der ertragsabhängigen Löhne, beinhaltet diese Beteiligung vorrangig wirtschaftliche Aspekte und trägt zur Privatisierung der Mitbestimmung bei (Streeck 2000). Gleichzeitig führt die zunehmende Orientierung der Betriebsräte an den Unternehmensinteressen und ihre Beteiligung an Leitungsfunktionen (vgl. Kommission Mitbestimmung 1998: 76) zu Konflikten mit gewerkschaftlichen Zielsetzungen.

Auch ohne direkte Managementtätigkeiten trifft die Bezeichnung des Co-Managers wohl auch auf den Betriebsrat der debis AG zu. Vor die Herausforderung gestellt, einen gemeinsamen Tarifvertrag für die Beschäftigten mit den unterschiedlichsten Hintergründen auszu-

arbeiten, organisierte sich der Konzernbetriebsrat in dem Projekt „BR 2000plus“ neu. Hierarchien wurden im Rahmen von Kommunikation und Zusammenarbeit auf allen Ebenen außer Kraft gesetzt. Der Betriebsrat gab sich ein eigenes „corporate design“ und intensivier- te externe Auftritte. Die Verzahnung von Tarifpolitik und Betriebspolitik wurde angestrebt, Gewerkschafter wurden von den Betriebsräten als „coaches“ benutzt, die Betriebsräte erwarben sich Kompetenz im Feld der Tarifpolitik und arbeiteten aktiv an der Gestaltung des neuen Tarifvertrags mit. Der Erfolg des Tarifvertrags resultiere aus dem „kooperativen Verhältnis, das die Mitglieder des Konzernbetriebsrats zum Management aufgebaut haben“. Als Fazit zieht der Konzernbetriebsratsvorsitzende: „Am Beispiel debis lassen sich Verän- derungen im Hinblick auf das sich wandelnde Verhältnis zwischen Betriebsräten und Ge- werkschaften darstellen. Es ist davon auszugehen, dass sich diese Form der Zusammenar- beit zukünftig auf vielen Gebieten fortsetzen wird.“ (Schiller 2001: 72)

Dieses Beispiel der Einbeziehung von Betriebsräten in die Tarifpolitik ist nicht typisch für die Bestimmung variabler Vergütungssysteme. Es scheint eher der Versuch der Gewerk- schaften zu sein, in nicht oder nur teilweise tarifgebundenen Unternehmen Fuß zu fassen. Dies betrifft vor allem die New Economy. Alte gewerkschaftliche Konzepte sind hier nicht gefragt, daher wird die stärkere Kooperation mit und Aufwertung der Betriebsräte gesucht. Es zeigt außerdem das starke Interesse der Gewerkschaften an der engen Anbindung an Betriebsräte bei der Entgeltgestaltung.

Ertragsabhängige Vergütung bringt allerdings nicht nur neue Aufgaben und Rechte, sie beherbergt auch neues Konfliktpotenzial. Auf der einen Seite natürlich zwischen Manage- ment und Betriebsrat. Tarifliche Regelungen sollen nicht umsonst die ungleichen Verhand- lungspartner in den Unternehmen vom konflikthaften Prozess der Lohnfindung entbin- den.¹⁵⁸ Aber auch zwischen Betriebsräten und der Belegschaft kann es zu Konflikten über die ertragsabhängigen Zahlungen kommen. Bei der Haltung der Betriebsräte wurde es schon deutlich: sie versuchen, bei der Ertragsbeteiligung möglichst umverteilende und soli- darische Lösungen zu erreichen. Dazu sind am besten absolute Zahlungen geeignet, die eine möglichst zentrale Kennziffer zur Grundlage haben. Falls doch Spartenergebnisse ge- nutzt werden, so sollen die Zielwerte gerecht angepasst werden, so dass niemand übermä-

¹⁵⁸ Im Zusammenhang mit der neuen tariflichen Regelung des erfolgsabhängigen Weihnachtsgeldes wurde schon angemerkt, dass dieser Konflikt bei Sonderzahlungen gar nicht immer gegeben ist und sich die Be- triebsräte durch tarifliche Regelungen unter Umständen eingeschränkt fühlen.

ßig davon profitiert, in einer erfolgreichen - z.B. besonders absatzstarken - Sparte zu arbeiten. Zentrale Kennziffern sind allerdings konfliktbehaftet. So ist es bei der DaimlerChrysler AG in den letzten Jahren immer wieder fraglich gewesen, ob die PKW- und die Nutzfahrzeugproduktion die gleiche Gewinnbeteiligung erhalten, die als absolute Zahlung ausgeschüttet wird. Die PKW-Sparte möchte ihre Gewinnbeteiligung nicht durch schlechte Ergebnisse der Nutzfahrzeugproduktion geschmälert sehen. Auf diese Art und Weise kann gezielt auf eine Entsolidarisierung der Beschäftigten hingewirkt werden (vgl. Abschnitt 6.3).

Re-Politisierung oder Privatisierung der Lohnfindung?

Bislang wurden die durch die Dezentralisierung hervorgerufenen Zugewinne der betrieblichen Mitbestimmung im Lohnfindungsprozess beschrieben, die sich hauptsächlich auf die ertragsabhängigen Löhne beziehen. Die Betrachtung der Vergütungssysteme in Kapitel 3 hat jedoch schon gezeigt, dass eine Verlagerung der Lohnfindung auf die betriebliche Ebene nicht automatisch den Einfluss der Betriebsräte auf die Lohnbestimmung erhöht. Vielmehr kann auch gleich eine Dezentralisierung bis auf die Ebene des einzelnen Beschäftigten oder eine Externalisierung auf die Ebene des Marktes eingeführt werden. In der industriesoziologischen Literatur wird die Debatte, wohin die Wiederbelebung der betrieblichen Leistungslohnbestimmung führt, unter den Schlagworten „Re-Politisierung“ vs. „Privatisierung“ geführt.

Repolitisierung

Die Repolitisierungsposition sieht im Wiedererstarken betrieblicher Leistungslohnpolitik die Möglichkeit bzw. Chance, den Kompromiss zwischen Lohn und Leistung endlich wieder im Betrieb auszuhandeln. Nicht überraschend ist Schudlich Vertreter dieser Position (Siegel/Schudlich 1993). Er hat sich ausgiebig mit der Geschichte der Leistungslöhne befasst und auch die „Entpolitisierung“ des Leistungslohns analysiert. Diese bestand darin, dass der Lohn für eine bestimmte Leistung nicht mehr im Betrieb verhandelt wurde. Bei der tayloristischen Produktionsweise konnte das Unternehmen die zu erwartende Leistung bestimmen und anhand der wissenschaftlichen Betriebsführung die dazu benötigte Zeit ermitteln. Leistung wird objektiv messbar und in eine rechnerische Relation zum Lohn ge-

setzt. Tariflich werden nun die Löhne und die formalen Bedingungen der Leistungsentlohnung bestimmt. Auf der Betriebsebene werden diese Bedingungen nur noch umgesetzt. Konflikte drehen sich nicht mehr um die Lohnhöhe oder um Leistungsgrundsätze, sondern um die Messung der Leistung, die richtige Anwendung einer akzeptierten Methodik. Die Akzeptanz dieser betrieblichen Neutralisierung der Entlohnung zeigt ganz deutlich, wie tief hier das Prinzip des gleichen Lohns für gleiche Leistung als technisches Gerechtigkeitsempfinden verwurzelt war.

In Kapitel 2 wurde bereits beschrieben, dass jede Abkehr von diesem rein technischen Zusammenhang und damit jeder Schritt in die Richtung betrieblicher Lohnbestimmung gleichzeitig mit einer Verstärkung der Lohnkostenkontrolle durch das Management verbunden war. Betriebliche Gestaltungsfreiheit wurde also nur bei gleichzeitiger arbeitgeberseitiger Kostenkontrolle bewilligt. Mit der Abkehr vom tayloristischen Leistungslohnprinzip werden die Bestimmung von Leistung und die Nutzung von Leistungsbestimmungen als personalpolitisches Instrumentarium zwar auf der Unternehmensebene wieder möglich¹⁵⁹ und können zum Beispiel zur Einkommensdifferenzierung genutzt werden. Von einer Repolitisierung der Leistungsentlohnung kann man jedoch nur sprechen, wenn es auch zu politischen Verhandlungsprozessen kommt und nicht nur zur einseitigen Nutzung dieses Instrumentariums durch die Geschäftsführung.

Privatisierung

Menz argumentiert gegen die Politisierung der Leistungsfrage. Aufgrund der individuellen Leistungsbeurteilung - als persönlichem Verhältnis zwischen dem individuellen Beschäftigten und seinem Vorgesetzten - müsse eher von einer Privatisierung auf der einen und aufgrund der Lohnbudgetbestimmung - als marktbezogener Entscheidung - von einer Vermarktlichung auf der anderen Seite gesprochen werden. Insbesondere der Betriebsrat bleibe bei der Lohnfindung unbeteiligt (Menz 2000). Wäre der Betriebsrat eingebunden, müsste man sich dennoch fragen, ob es sich um einen politischen Verhandlungsprozess handelte oder ob er zum Wohle des Unternehmens auch betriebswirtschaftlich begründete Forderungen stellen würde.

Anhand des Vergütungsbeispiels der Hoechst AG zeigt Menz, dass bei der teilweisen Ver-

lagerung der Lohnfindung von der Makroebene in den Betrieb die Mesoebene - die Akteure der betrieblichen Mitbestimmung - übersprungen wird und gleich auf der Mikroebene - mit dem individuellen Beschäftigten - verhandelt wird. Dies sei aber kein politischer Verhandlungsprozess, sondern die Privatisierung der Lohnverhandlungen. Das Beispiel Hoechst ist geeignet, um diesen Prozess zu illustrieren. Das Argument lässt sich jedoch hervorragend auf das neue Instrument der Zielvereinbarungen und eingeschränkt auch auf die individuelle Leistungsbeurteilung übertragen.

Zielvereinbarungen verdeutlichen den Privatisierungsprozess und den Schritt zum „Mitarbeiter als Mitunternehmer“ am deutlichsten. Sie sind dadurch gekennzeichnet, dass Leistungsziele individuell vereinbart werden. Bei diesen Vereinbarungen bzw. den Verhandlungen dazu bleibt der Betriebsrat ausgeschlossen. Wichtig für die Rolle der Betriebsräte ist in diesem Zusammenhang, dass mit dem „Wegfall“ einer vereinbarten „Normalleistung“ jegliche Kontrolle über den Grad der Leistungsintensität verloren geht, den Betriebsräte und Gewerkschaften früher ausüben konnten. Das Verhältnis von Leistung und Lohn ist nur noch als Einzelfall thematisierbar. Bei der Leistungsbewertung geht es nicht mehr um die abgegebene Leistung an sich, sondern um den Zweck der Tätigkeit, den das Management bestimmt. Die zentrale Möglichkeit der Leistungsregulierung durch die Definition von Leistungslimits entfällt.

Damit können Betriebsräte die Individuen nicht mehr sinnvoll vertreten. Gruppensprecher können bei der Verhandlung von Leistungszielen eine größere Rolle spielen als Betriebsräte, weil sie fachbezogener argumentieren können.¹⁶⁰ Bei der Auseinandersetzung um Lohn und Leistung überwiegen fachliche an Stelle von politischen Argumenten. Von einer Repolitisierung der Leistungspolitik kann nicht die Rede sein (Bender 2000; Bender 1997: 239). Von einer funktionalen Arbeitsteilung zwischen Gewerkschaften und Betriebsräten ebenso wenig. Die Ablehnung von Zielvereinbarungen durch die Gewerkschaften geschieht nur halbherzig, da mit ihnen auch die lange geforderte verstärkte Partizipation der Beschäftigten am Arbeitsprozess gewährleistet ist (vgl. Bender 1997: 242). Die Betriebsräte versuchen, ihren sinkenden Einfluss auf den Leistungskompromiss durch Gestaltungs- und Kon-

¹⁵⁹ Und auch genutzt, nachdem zeitweilig der Rückzug in den Zeitlohn praktiziert worden war.

¹⁶⁰ In eine ähnliche Richtung weisen die Ergebnisse einer breit angelegten Mitarbeiterbefragung in Unternehmen, die Gruppenarbeit eingeführt haben. Der Bedarf, Probleme innerhalb der Gruppe bzw. mit dem Vorgesetzten zu besprechen, lag deutlich höher als der Wunsch, den Betriebsrat in die Diskussion einzubeziehen (Lengfeld et al. 2000).

trollmöglichkeiten auszugleichen.

Insgesamt unterstützen diese Entwicklungen der Stärkung der Unternehmensebene jedoch den Weg, den die Mitbestimmung auch durch die Absprache von Standortvereinbarungen geht: es kommt zu mehr freiwilligen Vereinbarungen, es werden nicht mehr nur Rechte und Pflichten vertreten, die den Betriebsräten qua Betriebsverfassung oder von den Gewerkschaften angetragen werden. Betriebsräte dürfen nicht mehr nur reagieren, sie agieren zunehmend.

6.3 Veränderungen der Unternehmenskultur

Der Flächentarifvertrag und die betriebliche Mitbestimmung (zusammen mit der Mitbestimmung auf Unternehmensebene) sind die Säulen des deutschen Systems der industriellen Beziehungen. Sie standen daher zunächst im Mittelpunkt, als es um die Frage des Wandels in diesem System ging. Die breite Nutzung variabler Vergütung bringt allerdings weitere Veränderungen mit sich, die nicht direkt die Institutionen des Flächentarifvertrags und der betrieblichen Mitbestimmung angreifen, sie aber doch in Frage stellen, weil sie mit der Veränderung der Unternehmenskultur die Verankerung der Säulen oder deren Fundament angreifen. Wenn sich die Arbeitnehmer nicht mehr als gewerkschaftliche Klientel verstehen, kommt das Fundament ins Wanken. Ein sinkender Organisationsgrad wird in der Literatur häufig als einer der wichtigsten Belege für die Erosion des deutschen Systems herangezogen (vgl. Hassel 1999).

Die Einführung variabler Vergütung wird in der personalwissenschaftlichen Diskussion meist unter dem Schlagwort des „Mitarbeiters als Mitunternehmer“ geführt (vgl. Heber 2000). Dieses als reine Rhetorik abzutun, wäre in meinen Augen falsch. Die Untersuchung der Entgeltsysteme hat gezeigt, dass bereits wichtige Faktoren des „Unternehmertums“ in ihnen vorzufinden sind: die Beteiligung am Unternehmenserfolg, die Beteiligung am Unternehmensrisiko und viel Autonomie über den Einsatz der eigenen Leistung, natürlich ohne den „Kapitalertrag“ selbst bestimmen zu können, da kein Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen genommen werden kann.

Darüber hinaus finden sich eine ganze Reihe von Ansatzpunkten, die dafür sprechen, dass von der Arbeitgeberseite aus versucht wird, die Wahrnehmung der Klassegegensätze zwi-

schen Beschäftigten und Management sowie zwischen Beschäftigten und Kapitaleignern in den Augen des Beschäftigten zu nivellieren. So wie bereits die Betriebsräte in der Rolle des Co-Managers, so geraten auch die Beschäftigten zwischen die Fronten.

Ein wichtiges Element ist die bereits erwähnte Problematik der Zielvereinbarung. Sie macht den Beschäftigten für die Organisation seiner Arbeit und die Durchsetzung seiner Vorstellungen in den Zielvereinbarungsgesprächen selbst verantwortlich. Auf Unterstützung durch den Betriebsrat ist höchstens im Beschwerdefall zurückzugreifen. Es ist zudem ein Führungsinstrument, das aus dem Bereich der Führungskräftevergütung kommt. Gleiches gilt für die Beteiligung am Gewinn und am Produktivkapital.

Alle diese Einrichtungen sollen den Beschäftigten für wirtschaftliche Unternehmensführung und Markteinflüsse sensibilisieren, während er wie eine Führungskraft behandelt wird. Dies zielt auf eine Entfremdung der üblichen Gewerkschaftsklientel ab. Auch hier sind daher die Gewerkschaften gefordert, selbst Klassendünkel zu überwinden, um nach der Einbeziehung der Angestellten auch diesen neuen Typus von Arbeitnehmer in ihren Verantwortungsbereich aufzunehmen. Viele Unternehmen der New Economy haben gezeigt, dass durch neue Formen des Human Resource Managements die Belegschaft soweit in die partnerschaftliche Unternehmenskultur eingebunden werden kann, dass gewerkschaftliche Vermittlung nicht gefragt ist (Streeck 1996b: 60). Ähnliches gilt für die Betriebsräte. Das Interesse an Mitbestimmung als Institution zur Interessenvertretung in einer stark hierarchischen Arbeitsorganisation kann mit der Abnahme von Hierarchien ebenfalls zurückgehen, wenn der Beschäftigte den Einsatz seiner Tätigkeit in hohem Maße selbst kontrolliert (Streeck 2000: 19). Die Distanz gegenüber Unternehmenszielen kann bei zunehmender Identifikation der Beschäftigten mit diesen Zielen nicht mehr der Legitimität kollektiver Vertretungen dienen. Viel eher versichert die Mitarbeiterkapitalbeteiligung den Betriebsräten die Unterstützung durch die Belegschaft, die sich als Co-Manager erweisen (Kommission Mitbestimmung 1998: 75ff).

Ob der Beschäftigte selbst die Verbundenheit zum Unternehmen stärker gewichtet als seine Position als abhängig Beschäftigter ist dabei wohl weniger relevant als die Frage, inwiefern er sich von einer Gewerkschaft entsprechend vertreten fühlt und sich Leistungen von ihr versprechen kann. Die Verteilungskonflikte zwischen Beschäftigten, Management und Kapitaleignern, auf denen gewerkschaftliche Verteilungspolitik basiert, werden zumindest

entschärft und zwar durch das Management.

6.3.1 Auf dem Weg zur „Community Firm“?

Diese Ansätze in der Vergütungspolitik sollen also dazu dienen, eine stärkere Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen und seinen Einsatz für dessen Profitabilität zu bewirken, anstatt Klassenbewußtsein und Klassenkonflikte zu schüren. Dore hat bereits ohne die Einbeziehung variabler Vergütung für das deutsche System den Übergang vom „system of class-conscious labor representation“ zum „system of labor representation“ auf dem Weg hin zum Japanischen „community firm system“ konstatiert (Dore 1996). Das japanische System zeichnet sich vor allen Dingen durch einen stärkeren Unternehmensbezug („enterprise consciousness“) und Einsatz der Beschäftigten für das Unternehmen aus. Auch wenn Dores Analyse den Wandel des deutschen Systems überschätzt, u.a. weil er sich allein auf die Verbetrieblichung einiger Aspekte des Systems konzentriert und die Stabilität der überbetrieblichen Institutionen außer Acht lässt (vgl. Streeck 1996a), lassen die neuerlichen Veränderungen im Bereich der Vergütungssysteme einen Vergleich mit dem japanischen „community firm system“ in Bezug auf die Vergütungsgrundsätze erneut sinnvoll erscheinen.

Als Indikatoren für eine Entwicklung in Richtung eines „community firm system“ sieht Dore die zunehmende Personen-Bezogenheit von Löhnen im Gegensatz zu einer berufsbezogenen Entgeltfindung durch zentrale Tarifverträge, die den Lohn bestimmten Anforderungen am Arbeitsplatz und standardisierten Qualifikationen zuordnet und nicht der Person des Beschäftigten. Löhne würden demnach nun stärker durch persönliche Faktoren bestimmt. Dies käme dem japanischen Modell näher, bei dem sich die Entlohnung stark an den individuellen Leistungen und Aufgaben am konkreten Arbeitsplatz und der Karriereentwicklung des Einzelnen orientiert. Im Einzelnen sieht Dore das durch die Existenz von Haustarifverträgen mit – teilweise ertragsabhängigen – übertariflichen Zahlungen und durch die Zunahme von Gruppenarbeit bestätigt. Außerdem spielen bei Beförderungen auch das Alter und die Betriebszugehörigkeit eine Rolle, somit werde hier ein individuelles Senioritätsprinzip angewandt. Auch in der Akkordentlohnung sieht er einen Beleg für die Individualisierung der Löhne.

Anhand dieser Beispiele scheint eine Entwicklung in Richtung Community Firm jedoch

wenig überzeugend.¹⁶¹ Zumeist sind es schon sehr traditionelle Begebenheiten, die er als Beleg für den Wandel in Richtung der Community Firm heranzieht, wie zum Beispiel über-tarifliche Zahlungen und Akkordarbeit. Zum Teil sind sie auch nicht das, als was sie er-scheinen: Gruppenarbeit führt unter anderem deshalb häufig zu Problemen, weil die Be-schäftigten die Entlohnung entsprechend ihrer früheren Eingruppierung mitnehmen, sie verändert sich nicht mit dem neuen Arbeitsplatz und der neuen Aufgabe des Beschäftigten, bleibt also sehr wohl durch den zentralen Tarifvertrag bestimmt und berufsbezogen. Durch die derzeitige Reform der Entgeltrahmentarifverträge wird das Prinzip der anforderungsab-hängigen Vergütung weiterhin gestützt. Die zentral geregelte Bezahlung hängt weiterhin vom Arbeitsplatz, nicht von der Person des Beschäftigten ab. Das Prinzip der Berufsbezo-genheit der Löhne wird also weiterhin gestützt. Und das auch in Deutschland zu beobach-tende System der schnellen Höhergruppierung – also Beförderung – aufgrund entsprechen-der Leistungen, das auch in Japan praktiziert wird, soll nun durch die stärker leistungsab-hängige Vergütung gerade abgelöst werden.¹⁶² Nur durch die Einführung eines einheitli-chen Entgeltrahmentarifvertrags und dem Wegfall der Unterscheidung von Arbeitern und Angestellten nähern sich die beiden Systeme aneinander an, obwohl gerade die neuen Rahmentarifverträge die berufsbezogene Vergütung stützen.

Die Beobachtung, die Entgelte in Deutschland gewinnen an Komponenten, die persönliche Faktoren stärker berücksichtigen, stimmt zwar, sie basiert jedoch auf anderen Grundlagen, als sie das japanische System aufweist. Es sind nicht die personenbezogenen Entgeltbe-standteile, sondern die unternehmensabhängigen Entgeltbestandteile, die eine Annäherung an ein „community firm system“ leisten können.¹⁶³ Ein aus heutiger Sicht viel überzeugenderes Argument für die Entwicklung in Richtung einer Community Firm als die oben ge-nannten Dezentralisierungsaspekte, macht Dore schon viel früher, als er argumentiert, dass sich Großbritannien in diese Richtung bewege (Dore 1987). Er benennt vier Gerechtigkeits-typen, die er verschiedenen Lohnfindungssystemen zuweist. Es sind die Prinzipien des „e-

¹⁶¹ Abgesehen davon gibt es noch eine ganze Reihe anderer Kriterien, die das deutsche System nicht erfüllt, z.B. lebenslange Anstellung oder die Besetzung des Managements ausschließlich mit Führungskräften aus dem eigenen Hause.

¹⁶² Rudolph stellt dagegen für die japanische Entgeltfindung die zunehmende Ablösung des Senioritätsprin-zips durch das Leistungsprinzip fest. Das würde bedeuten, dass sich das japanische und das deutsche System parallel in eine gemeinsame Richtung verändern (Rudolph 1995, vgl. auch Frankfurter Allgemeine Zeitung, 15.09.1998, S. 20).

¹⁶³ Obwohl die variablen Komponenten in Japan sehr viel höher sind als in Deutschland (vgl. Nakamura/Hübler 1998).

qual pay for equal work“ (EPEW), „equal percentage pay increases for all“ (EPPI), „equal shares in the fruits of shared effort“ (ESSE) und „equal pay for enterprises of equal standing“ (EPEES).

Das ESSE-Prinzip besagt, dass das Unternehmen als Gemeinschaft funktioniert, so dass alle Mitglieder davon profitieren sollen, wenn es ihm gut geht. Wenn überdurchschnittliche Gewinne vorhanden sind, soll es nicht nur überdurchschnittliche Dividenden geben, sondern auch überdurchschnittliche Löhne (Dore 1987: 52). Dieses Prinzip ordnet er dem Idealtyp der Community Firm zu. Am gegenüberliegenden Ende des Spektrums der „Unternehmenskulturen“ liegt das „company law model“, dem er das EPEW-Prinzip zuordnet. In ersterem vertraut jedes Mitglied der Gemeinschaft darauf, dass jeder bekommt, was er verdient und sich niemand ungerechtfertigter Weise auf Kosten des anderen bereichern will, denn alle arbeiten zusammen am Erfolg des Unternehmens. Im „company law model“ wird der Lohn-Leistungs-Kompromiss unter der Annahme ausgehandelt, dass beide Seiten versuchen, das für sich günstigste Ergebnis zu erzielen.

Interpretiert man die Entwicklung vom Prinzip des „gleichen Lohns für gleiche Arbeit“ zum „gleichen Anteil am Unternehmenserfolg“ als Entwicklung in Richtung eines „community-firm-models“, so befindet sich Deutschland auch auf diesem Weg, wie vor 15 Jahren Großbritannien: die Dezentralisierung der Lohnfindung schreitet voran, die Programme der Gewinnbeteiligung nehmen zu und die Löhne von Arbeitern und Angestellten werden vereinheitlicht.

Das ESSE-Gerechtigkeitsprinzip hat sich auch in Deutschland durchgesetzt. Problematisch sind allerdings die weiteren mit dem Modell der Community Firm verbundenen Annahmen. Zum einen ist zweifelhaft, ob Gewinnbeteiligungssysteme auf einem hohen Vertrauensverhältnis basieren. Sie sind häufig sehr stark reguliert und an externe Kennziffern gekoppelt. Diese Entwicklung zeugt nicht gerade von Vertrauen in die richtige Verteilung der Gewinne. Sie ist eher das Ergebnis eines gestiegenen Verteilungskonflikts, der tarifliche Fehlleistungen ausgleichen muss. Die Entwicklung zu einem „Insider-System“ hingegen verläuft in Richtung der Community Firm. Ganz entgegengesetzt zu diesem Modell verläuft jedoch die Entwicklung der Stellung der Aktionäre. Im Community Firm Modell gelten die Eigentümer als Outsider, die lediglich zufrieden gestellt werden müssen. Im Company Law Modell besitzen sie alle möglichen Rechte und die Geschäftsführung ist lediglich ihre Vertre-

tung. Mit diesen Komplementaritäten zwischen Gewinnbeteiligung auf der einen und Anteilseignern als teilnahmelosen Outsidern auf der anderen Seite, wie im Modell der Community Firm, lässt sich das deutsche System nicht abbilden.

6.3.2 Die Mitarbeiter als Eigentümer

Als Gegenpol zur versuchten Schwächung der Kampfkraft durch materielle Beteiligung kann man argumentieren, dass den Beschäftigten mit der Beteiligung am Produktivkapital durch stimmberechtigte Belegschaftsaktien ein neues Instrument an die Hand gegeben wird, um ihre Interessen durchzusetzen.

In den USA werden Auswirkungen von Belegschaftsaktien auf das Corporate Governance System untersucht. Ein hoher Anteil des Kapitals in den Händen der eigenen Arbeitnehmer wird als Schutz gegen feindliche Übernahmen genutzt und um langfristige Investoren anzulocken (Blasi/Kruse 1991: 2). Dort liegen die Kapitalanteile der Beschäftigten an „ihren“ Unternehmen allerdings weitaus höher, als es in Deutschland momentan der Fall ist. In 34 der Fortune Top 100 Unternehmen lag der Anteil des Produktivkapitals in Arbeitnehmerhand 1990 bei über 4 Prozent, im Schnitt dieser Unternehmen sogar bei über 12 Prozent (Blasi/Kruse 1991: 14f). Die Erhebung für die 100 größten deutschen Unternehmen im Rahmen des Projekts ergab, dass der Kapitalanteil in Belegschaftshand in der Regel unter 1 Prozent und fast nie höher als 2 Prozent liegt.¹⁶⁴ Die Betriebsräte aus 13 Unternehmen konnten die Frage nach dem Anteil des Produktivkapitals in Arbeitnehmerhand nicht beantworten. Dort dürfte entsprechend wenig über eine Nutzung des Mitbesitzes zu Zwecken der Mitbestimmung nachgedacht werden. Versuche, die Belegschaftsaktionäre zu organisieren, gibt es nach der schriftlichen Befragung der untersuchten Unternehmen nur in acht von ihnen. Eine Erhebung durch die Hans-Böckler-Stiftung aus dem Jahr 1999 kommt zu ähnlich niedrigen Ergebnissen und auch bei der Befragung von sechs Betriebsräten aus Unternehmen mit einem erfolgreichen Belegschaftsaktienprogramm sieht keiner einen Einfluss auf die Partizipationskultur. Nur bei der Tochter des US-Amerikanischen Unterneh-

¹⁶⁴ Teilweise werden Anteile am Unternehmenskapital von über 20 Prozent für einzelne Unternehmen wie z.B. Siemens genannt (vgl. Priewe 2001). Diese Zahl wirkt so unrealistisch, dass sie vermutlich auf eine Berechnung zurückzuführen ist, die alle jemals ausgegebenen Belegschaftsaktien zusammenfasst, unabhängig davon, ob sie sich noch in Arbeitnehmerhand befinden. Das DAI erreichte bei seiner Umfrage ebenfalls sehr hohe Ergebnisse und führt dies darauf zurück, dass irrtümlicherweise die Beteiligungsquote der Beschäftigten am letzten Aktienprogramm, statt des Anteils der Belegschaftsaktien am Unternehmenskapital angegeben wurde (Deutsches Aktieninstitut 2001).

men Procter & Gamble denkt man über Ansätze der Nutzung von Mitbesitz zur Mitbestimmung nach, über die Bündelung von Stimmrechten und gemeinsame gewerkschaftliche Kampagnen mit den amerikanischen Kollegen.¹⁶⁵

Nicht nur der geringe Umfang von Kapitalbeteiligung spricht gegen die Auffassung, in der Beteiligung ein neues Mitbestimmungsinstrument zu sehen. Zwar liegen keine vollständigen Angaben darüber vor, ob die ausgegebenen Belegschaftsaktien stimmberechtigte Aktien sind oder nicht, doch die Existenz nicht stimmberechtigter Aktienprogramme spricht dafür, dass versucht wird, den Arbeitnehmereinfluss auszuschließen. Bei der RWE AG werden zum Beispiel mit der kostenlosen Verwahrung der Belegschaftsaktien bei der depotführenden Bank die Stimmrechte an diese abgetreten. Der Belegschaftsaktionär darf daher nicht einmal an der Hauptversammlung teilnehmen. So gelingt es dem Unternehmen, die positiven Aspekte der Mitarbeiterkapitalbeteiligung umzusetzen, ohne Eingriffe in die Unternehmensführung befürchten zu müssen.

Streeck argumentierte bereits 1984, dass eine mögliche logische Fortführung der Entwicklung von zentral regulierten Arbeitsverträgen in offenen Arbeitsmärkten hin zu institutionell geschützten Arbeitsverhältnissen auf internen Märkten - und der Übergang von einer Vertragsbeziehung des Beschäftigten in eine Statusdimension - die langsame Transformation des abhängig Beschäftigten zum Teilhaber sei. Wenn die Beschäftigten ein vergleichbares Interesse am Unternehmenserfolg zeigen wie die Anteilseigner, gäbe es keinen Grund, ihre Interessen weiterhin ausschließlich durch die traditionellen Institutionen der Arbeitsbeziehungen zu vertreten und nicht auch im Rahmen der Hauptversammlung. Die Teilhabe am Produktivkapital würde nicht nur institutionell die neue Beziehung zwischen Beschäftigtem und „seinem“ Unternehmen repräsentieren, es brächte auch den Vorteil mit sich, eine an die Ertragslage des Unternehmens angepasste Lohnpolitik führen zu können (Streeck 1984: 313f).

Die Vorhersage der Parallelisierung von Arbeitnehmer- und Aktionärsinteressen und entsprechende Entlohnungsformen ist beeindruckend. Angesichts der präsentierten Beobachtungen muss man zum jetzigen Zeitpunkt jedoch feststellen, dass es den Unternehmen bislang gelungen ist, die Vorteile aus der neuen Arbeitnehmerhaltung zu ziehen und die traditionellen institutionellen Regelungen zu ihren Gunsten zu modifizieren (aber nicht zu zer-

¹⁶⁵ Vgl. „Mitbestimmte Vielfalt“, Die Mitbestimmung 3/2001: 20-26.

stören), ohne die entsprechenden neuen Rechte der Teilhaber zu institutionalisieren.

6.4 Zusammenfassung

Die Verbreitung variabler Vergütung ist Teil der voranschreitenden Dezentralisierung im deutschen System der industriellen Beziehungen, bei dem der Flächentarifvertrag formal bislang erhalten geblieben ist. Jedoch gewinnt die Unternehmensebene bei der Lohnfindung an Bedeutung. Diese Veränderungen in den Unternehmen können durch den Flächentarifvertrag nicht unterbunden werden, ohne Tariffucht zu provozieren. Um den betrieblichen Flexibilisierungsspielraum aufrecht zu erhalten, der für den Fortbestand des Flächentarifvertrags notwendig ist, müssen die Gewerkschaften diese Entwicklung tolerieren. Nimmt dieser Flexibilitätspuffer in Form von übertariflichen Leistungen ab, verstärkt sich der Druck, die Variabilisierung der Entgelte auch in den Tarifbereich zu tragen. Aber schon durch die betrieblichen Veränderungen im übertariflichen Bereich kann der Flächentarifvertrag die mit ihm verbundenen Funktionen nur noch eingeschränkt ausfüllen. Zum Legitimitätserhalt suchen sich die Gewerkschaften eine neue Aufgabe und finden sie in der Funktion einer Kontroll- und Beratungsinstanz (vgl. auch Heinze et al. 1995). Diese neue Funktion trägt auch dazu bei, die Bindung an die Betriebsräte im Dezentralisierungsprozess nicht zu verlieren, denn die Betriebsräte bleiben für die Gewerkschaften die wichtigste Möglichkeit, ihre Zielsetzungen auf der Unternehmensebene durchzusetzen.

Die Stärkung der Unternehmensebene birgt Komplikationen für die Arbeitsbeziehungen. Die Betriebsräte richten sich zunehmend an der Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens aus, erhalten hier neue Aufgaben und Rechte und geraten in Konflikt mit gewerkschaftlichen Interessen, zum Beispiel dem Interesse an solidarischer Lohnpolitik. Bei der Lohnfindung kommt es zu Konkurrenz zwischen der betrieblichen und der überbetrieblichen Ebene, die sich bei schrumpfenden Verteilungsspielräumen verschärfen dürfte.

Die Verbetrieblichung im Rahmen der Lohnfindung findet also unter Einschluss der Gewerkschaften und Betriebsräte statt, sie festigt das Co-Management und erhöht den Gestaltungsspielraum auf der Unternehmensebene unter der lockeren Kontrolle der Gewerkschaften. Dabei bringt die Stärkung der Unternehmensebene nicht zwingend die Stärkung der Betriebsräte bei der Lohnfindung mit sich. Die neuen Entgeltsysteme sind darauf ausgerich-

tet, Teile des Lohns auf individueller Ebene auszuhandeln sowie durch exogene Faktoren zu bestimmen. Statt von einer Repolitisierung der Leistungspolitik muss man daher von der Individualisierung und Vermarktlichung sprechen.

Gewerkschaften und Betriebsräte tolerieren diese Entwicklung und passen sich an. Das müssen sie nicht zuletzt, um den veränderten Anforderungen ihrer Klientel – den Beschäftigten – nachzukommen. Klassenkonflikte zwischen Beschäftigten und dem Management und zwischen Beschäftigten und Anteilseignern werden mit den neuen Entgeltsystemen abgebaut, indem ihre Interessen auf das gleiche Ziel ausgerichtet werden: die Prosperität des Unternehmens. Letztlich verändern sich aufgrund der „partnerschaftlichen Unternehmenskultur“ und dem neuen Arbeitertyp des „Mitunternehmers“ sogar die Gerechtigkeitsvorstellungen über Verteilungsgrundsätze, vom „gleichen Lohn für gleiche Arbeit“ zum „gleichen Anteil am Unternehmensgewinn“, Einkommensvariabilität über die Zeit und zwischen Unternehmen wird von den Arbeitnehmern akzeptiert.

Während traditionelle institutionelle Beschränkungen zu Gunsten des zu beobachtenden Wandels der Vergütungsformen also abgebaut werden, wurden neue Rechte – z.B. in Form von Teilhaberrechten – jedoch bislang nicht institutionalisiert.

7 Vom "gleichen Lohn für gleiche Arbeit" zum "Mitarbeiter als Mitunternehmer": der Wandel betrieblicher Entgeltsysteme

Die Abschlussbetrachtung gliedert sich in zwei Teile. Zunächst werden die wichtigsten Ergebnisse der Veränderungen in den Entgeltsystemen und dem deutschen System der industriellen Beziehungen zusammengefasst, die der zunehmende Einsatz kontingenter Entlohnung bewirkt. Im zweiten Teil wird genau analysiert, wie der Veränderungsprozess, der mit der Integration eines neuen, vormals systemfremden Elements in die Arbeitsbeziehungen endet, abgelaufen und worin er begründet ist.

7.1 Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

Die wichtigsten Ergebnisse der vorliegenden Arbeit in Bezug auf die Veränderungen von Lohnfindungssystemen in deutschen Großunternehmen und deren Auswirkungen auf die Arbeitsbeziehungen in Deutschland lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. In deutschen Großunternehmen ist die Nutzung flexibler Einkommenskomponenten weit verbreitet und im Aufwärtstrend begriffen.
2. Die zu beobachtenden neuen Formen der Lohnbestimmung widersprechen zentralen Ansprüchen, die Arbeitnehmer und ihre kollektiven Vertretungen an ein Entgeltsystem stellen.
3. Überwiegend Unternehmen, die starkem internationalen Wettbewerb ausgesetzt sind – sowohl auf den Produkt- als auch auf den Kapitalmärkten – vergüten variabel.
4. Die Haltung von Betriebsräten und Gewerkschaften gegenüber kontingenter Entlohnung ändert sich. Flexible Einkommenskomponenten werden zunehmend von ihnen „toleriert“ und durch sie geregelt.
5. Die Nutzung flexibler Vergütung verstärkt die Dezentralisierungs- und Verbetrieblungstendenzen im deutschen System der industriellen Beziehungen, auf die die Gewerkschaften mit dem Aufbau von Kontroll- und Dienstleistungskompetenzen reagieren.

zu 1) Verbreitung kontingenter Entlohnung

Die Analyse variabler Vergütungskomponenten in deutschen Großunternehmen hat gezeigt, dass diese flexiblen Entgeltbestandteile seit Mitte der 90er Jahre stark an Bedeutung gewinnen. Dabei handelt es sich um Lohnkomponenten, deren Höhe entweder von der individuellen Leistung oder von der Performanz des Unternehmens abhängt. Die Beteiligung am Unternehmenserfolg soll auch durch die Beteiligung am Produktivkapital gewährleistet werden (vgl. Abschnitt 3.2).

Der Aufschwung variabler Lohnkomponenten lässt sich vordergründig durch die Renaissance materieller Leistungsanreize erklären. Erfolgsabhängige Vergütung gilt als Garant für höhere Motivation und mehr Leistung der Beschäftigten (vgl. Berthold/Stettes 2001). Um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu steigern, wird die Leistungsverbesserung aller Mitarbeiter angestrebt. Wichtig ist dabei jedoch nicht nur die individuelle Leistungssteigerung, sondern ihre Zielgerichtetheit auf den Unternehmenserfolg. Der Zusammenhang zwischen individueller Leistung und Unternehmenserfolg rückt in den Mittelpunkt, dem Beschäftigten soll „unternehmerisches Denken“ nahe gebracht werden.

Insbesondere in der Chemieindustrie und im Bankensektor werden die Einkommen nach neuen Regeln (s. Punkt 2) variabilisiert und der Leistungsbezug der Entlohnung erhöht, während in der Metall- und Elektroindustrie hauptsächlich traditionelle tarifliche Leistungslohnsysteme wie Akkord- oder Prämienlöhne oder Beurteilungssysteme genutzt werden (vgl. Abschnitt 3.3.1).

zu 2) Die „Newcomer“ der Lohnfindung

Betrachtet man die Veränderungen der Vergütungssysteme genauer, so zeigen sich neben der quantitativen Ausdehnung kontingenter Entlohnung, die für alle drei Formen der variablen Vergütung gilt, auch einige qualitative Neuerungen (vgl. Abschnitt 3.4).

Leistungsentlohnung

Mit entgeltrelevanten Zielvereinbarungen hält ein ganz neues Instrument Einzug in den Bereich der Leistungsvergütung. Zwischen dem Beschäftigten und seinem Vorgesetzten werden – in der Regel jährlich – zu erreichende Ziele festgesetzt, die sich am Unterneh-

mensziel ausrichten und deren Erreichung am Ende des Jahres entsprechend honoriert wird. Damit kann das Unternehmen eine autonome Leistungspolitik verfolgen und die Leistungen direkter steuern. Der Mitarbeiter ist gefragt, sein Können und seinen Arbeitseinsatz eigenständig auf die Zielerfüllung auszurichten und erhält einen hohen Grad an Autonomie über seinen Arbeitseinsatz. Die Ziele können unterschiedlichen Inhalts sein. Das macht Zielvereinbarungen universell an jedem Arbeitsplatz einsetzbar. Die Einzelziele werden vom Unternehmensziel in der Hierarchie absteigend „heruntergebrochen“. Im Umkehrschluss bedeutet das: nur wenn das Unternehmensziel am Markt erreicht wird, wurden auch die Einzelziele erreicht. Wie auch bei der zweiten wesentlichen Neuerung im Bereich der Leistungslöhne - den Leistungslohnbudgets, die vom Unternehmensertrag abhängen – hängt der Betrag, mit dem die individuelle Leistung entlohnt wird, vom Erfolg des Unternehmens auf den Produktmärkten ab und ist nur bedingt vom Einzelnen zu beeinflussen (vgl. Bender 1997, Bahnmüller 2001a). Aufgrund der Ausrichtung am Unternehmenserfolg, der Beteiligung am unternehmerischen Risiko und der weitreichenden Autonomie über den eigenen Arbeitseinsatz wird dieser Mitarbeitertyp häufig als „Mitunternehmer“ bezeichnet.

Die Kontrolle über das Budget für leistungsabhängige Entgeltkomponenten geht einher bzw. wird erst möglich durch einen radikalen Wechsel der Bezugsgröße der Leistungsbeurteilung, wie ihn auch die in der Arbeit erstellte Typologie der Entgeltsysteme zur Grundlage hat (vgl. Abschnitt 3.4.2). Während bei den traditionellen Systemen die absolute Leistung gemessen und honoriert wird, zählt bei einem begrenzten Budget nur noch die relative Leistung im Vergleich zu den Kollegen. Ein ertragsabhängiges Budget sorgt dafür, dass selbst bei exakt der gleichen Leistung aller Beschäftigten das entsprechende Entgelt über die Zeit unterschiedlich ausfallen kann. Bei Zielvereinbarungen fehlt jedoch jede Bezugsgröße. Bei individuellen Zielen lässt sich die Leistung nicht mit derer anderer Beschäftigter vergleichen. Werden die Ziele jedes Jahr neu gesteckt, lässt sich die Leistung auch nicht an der des Vorjahres messen. Leistungsvergütung honoriert nur noch den individuellen Beitrag zum Unternehmenserfolg und zwar nur noch unter der Bedingung, dass die Leistung auch in Erfolg umzusetzen war. Möglichkeiten, die Leistungsanforderungen kollektiv zu regulieren, entfallen.

Ertragsabhängige Lohnkomponenten

Nach wie vor gibt es nur wenige Unternehmen, die ihren Gewinn nach einem festen

Schlüssel auf das Management, die Aktionäre und die Beschäftigten verteilen, so dass man von einer echten Gewinnbeteiligung sprechen könnte. Jedoch regeln immer mehr Unternehmen ertragsabhängige Zahlungen über ex ante aufgestellte und langfristig geltende Formeln, statt sie unilateral festzulegen oder mit dem Betriebsrat auszuhandeln. Dabei werden vermehrt Gewinn- statt Ertragsgrößen (wie z.B. der Umsatz) angewandt (vgl. S.91), der Markt gewinnt an Einfluss. Wird die Beteiligung ausgehandelt, dient häufig die Dividende als Orientierungsgröße.

Ob die Beschäftigten von einer ertragsabhängigen Bezahlung in Form einer Gewinnbeteiligung profitieren oder ausschließlich ein erhöhtes Einkommensrisiko eingehen, lässt sich pauschal nicht beantworten. Neben der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens hängt es vor allen Dingen davon ab, wie die neuen variablen Lohnkomponenten finanziert werden. Die Frage der Finanzierung ist aber in vielen Fällen nur schwierig zu klären. In der Regel wurden in den Unternehmen zuvor fixe übertarifliche Zahlungen abgebaut. Teilweise wird auch offen gelegt, aus welchen Budgets sich die neuen ertragsabhängigen Zahlungen speisen. In den meisten Fällen dürfte sich die Verteilung nicht zu Gunsten der Beschäftigten verändern. Günstigstenfalls werden nur zukünftige Zahlungen gekürzt. Dies ergibt sich daraus, dass die ertragsabhängigen Leistungen in der Regel bei Tarifierhöhungen nicht berücksichtigt werden oder dass von vornherein niedrigere differenzierte Abschlüsse ausgehandelt werden. Nur unter der Bedingung sinkender oder zumindest nur langsam steigender fixer Personalkosten werden auch positive beschäftigungspolitische Effekte erwartet (vgl. Michaelis 1998, Weitzman 1984).¹⁶⁶ Obwohl, wie gezeigt werden konnte, ertragsabhängige Vergütung vorrangig in Unternehmen mit hohen Gewinnen eingeführt wird, ist eine langfristige umverteilende Wirkung zu Gunsten der Beschäftigten daher eher nicht zu erwarten. In der überwiegenden Zahl der Fälle ist die Zielsetzung flexibler Vergütung ein kontrolliertes, an die wirtschaftliche Lage des Unternehmens angepasstes Lohnwachstum.

Mitarbeiterkapitalbeteiligung

Auch hier gibt es neuartige Programme, die neben traditionellen Belegschafts-

¹⁶⁶ Schares kommt in seiner Analyse zu dem Schluss, dass eine Gewinnbeteiligung das Potenzial hat, zu Lohnzurückhaltung bei den Gewerkschaften und somit zu mehr Beschäftigung zu führen (Schaes 1995, Schares 1996). Dieser Effekt bleibt seiner Untersuchung zu Folge bei der Kapitalbeteiligung jedoch aus. Auch Knoll (1999) verneint die Anreizfunktion von Kapitalbeteiligungsprogrammen, da die Unternehmen die Aktienkursentwicklung nur bedingt beeinflussen können.

aktienprogrammen immer häufiger Anwendung finden. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass die Mittelaufbringung meist durch das Unternehmen unterstützt wird. So werden zum Beispiel Teile einer Gewinnbeteiligung in Aktien ausgeschüttet. Neu ist auch die Aktienoption zur Beteiligung am Unternehmenserfolg. Es ist eine risikolose Form der Gewinnbeteiligung, die mittels Aktien realisiert wird. Wird der Gewinn realisiert, ist die Beteiligung am Kapital beendet. Insgesamt zeigt sich ein Trend zu einem größeren Umfang des Aktienangebots pro Beschäftigtem.

Kombinationen verschiedener Komponenten

Neben den neuen Vergütungsformen ist es aber vor allen Dingen die Vermischung verschiedener Komponenten untereinander, die das Bild flexibler Vergütung verändert. Wird die Beteiligung am Kapital durch Gewinnbeteiligungen gespeist, so zieht das Unternehmen daraus den Vorteil, Kapital im Unternehmen zu halten. Wird die Kapitalbeteiligung selbst als Gewinnbeteiligung angesehen, so fallen keine zusätzlichen oder nur genau kalkulierbare Personalkosten an. Die entscheidende Veränderung im Rahmen der neuen Entgeltsysteme ist aber die Kopplung leistungsabhängiger Lohnkomponenten an ein ertragsabhängiges Budget. Die Entgeltsysteme bieten auf diese Art Leistungsanreize, das Unternehmen geht jedoch keinerlei Risiko ein, Leistungslöhne zahlen zu müssen, die nicht der wirtschaftlichen Lage entsprechen. Im Gegenteil, das unternehmerische Risiko wird teilweise auf die Beschäftigten abgewälzt und zum Einkommensrisiko.

Vermarktlichung und Individualisierung

Durch die Vielzahl der Gestaltungs- und Kombinationsmöglichkeiten der einzelnen Lohnkomponenten kommt es zu einer großen Vielfalt unter den Entlohnungssystemen. Die variablen Vergütungsformen, wie sie in den Unternehmen nachgewiesen wurden, zeichnen sich jedoch alle durch ein erhöhtes Einkommensrisiko durch Markteinflüsse aus. Sie flexibilisieren die Einkommen zwischen den Unternehmen und für den einzelnen Beschäftigten über die Zeit und widersprechen so den gewerkschaftlichen Zielen der homogenen Einkommensverteilung, des „gleichen Lohns für gleiche Arbeit“ und der vor Markteinflüssen geschützten sicheren Löhne. Sie widersprechen auch den Interessen des risikoaversen Arbeitnehmers. Darüber hinaus wird das Verhältnis von Lohn und Leistung bei Zielvereinbarungen individualisiert und erschwert den kollektiven Schutz vor zu hohen Leistungsanfor-

derungen sowie die Durchsetzung gerechter Leistungsentlohnung.

zu 3) Welche Unternehmen vergüten variabel?

Die Absicht der Unternehmen, die Wettbewerbsfähigkeit durch die Flexibilisierung der Personalkosten und durch die Ausrichtung der Arbeitnehmerinteressen auf die Unternehmensziele zu steigern, wurde einleitend schon erläutert. In der Arbeit wurde gezeigt, dass es die stark internationalisierten Unternehmen sind, die variable Vergütung vorrangig einsetzen (vgl. Abschnitt 4.1). Dabei ist es vor allen Dingen der Umsatz im Ausland, auf dem dieser Zusammenhang zwischen Internationalisierung und variabler Vergütung basiert. Die Diffusion von Ideen zwischen ausländischen und deutschen Standorten spielt keine erkennbare Rolle. Unter der Annahme, dass die Unternehmen mit hohem Auslandsumsatz starkem Wettbewerb ausgesetzt sind, bekräftigt der Einsatz variabler Vergütung in hoch internationalisierten Unternehmen das Argument, dass variable Vergütung zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit eingesetzt wird und somit auch durch die Internationalisierung der Produktmärkte vorangetrieben wird.

Aber auch die Internationalisierung der Kapitalmärkte übt einen deutlichen Einfluss auf die Nutzung kontingenter Entlohnung aus, und zwar über eine ganze Reihe unterschiedlicher Kanäle. Deutlich wird dieser Einfluss durch den Zusammenhang zwischen variabler Vergütung und der Aktionärsorientierung der Unternehmen. Dieser Zusammenhang hat unterschiedliche Ursachen. Zunächst wurde mit der wertorientierten Unternehmensführung variable Vergütung für das Management und die oberen Führungskräfte eingeführt. Dies kann als Anregung und Vorlage für die Veränderungen der tariflichen Entlohnungsgrundsätze dienen. In fast allen Fällen wird leistungsorientierte Vergütung von den Managementetagen aus nach unten weitergereicht. Hohe Managergehälter rufen auch höhere Ansprüche bei den Beschäftigten hervor. Wenn das Management so offensichtlich und umfangreich am Unternehmenserfolg teilhat, fordern auch die Beschäftigten ihren Anteil. Nicht nur mit den Managern, auch mit den Aktionären wird bei der Gewinnverteilung konkurriert. Auch die Dividenden steigen im Zuge der Aktionärsorientierung. Die dazu im Kontrast stehenden eher mäßigen Lohnsteigerungen führen zu verstärkter Unzufriedenheit, die über eine Beteiligung am Unternehmenserfolg vermindert werden kann (vgl. Bahnmüller 2001a). Der Konflikt zwischen Stakeholdern und Shareholdern wird entschärft. Die wertorientierte Betriebsfüh-

nung bietet für eine Gewinnbeteiligung schließlich auch eine gute Infrastruktur. Werden Zielvorgaben für bestimmte Renditekennziffern gemacht, dann ist es nahe liegend, bei Erreichen der Kennziffern auch Prämien auszuschütten.

Aber nicht nur die Arbeitnehmer fordern aus verteilungspolitischen Gründen ertragsabhängige Lohnkomponenten. Auch für potenzielle Aktionäre gilt es mittlerweile als Gütekriterium, wenn ein Unternehmen seine Beschäftigten stärker leistungs- und ertragsorientiert entlohnt. Somit gibt es auf der Unternehmensebene sowohl vom Management als auch von den Arbeitnehmern und den potenziellen Investoren Druck, erfolgsorientierte Vergütung einzuführen. Unstimmigkeiten herrschen über die Gestaltung, die Finanzierung und den Umfang (vgl. Abschnitt 4.1.3).

Stark internationalisierte Unternehmen und Unternehmen mit einer hohen Aktionärsorientierung führen demnach zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und zur Entschärfung von Verteilungskonflikten¹⁶⁷ häufig kontingente Entlohnung ein. Veränderte Technologie oder Änderungen der Produktionsweise gehören dagegen nicht zu den entscheidenden Einführungsgründen flexibler Vergütung. Dagegen spricht auch die Form der neuen Entgeltsysteme, die das Ziel der Lohnkostenkontrolle verfolgt. Die vielfältigen Entgeltsysteme, mit denen die Unternehmen individuell auf den verstärkten Wettbewerb reagieren, zeugen von einer starken unternehmerischen Verhandlungsebene. Diese kann das Ergebnis von veränderter, unternehmensspezifischer Arbeitsorganisation sein, die damit einen indirekten Einfluss auf die Variabilisierung der Entgelte ausübt (vgl. Abschnitt 5.1.4). Mit den Betriebsräten als Co-Managern können sich auch veränderte Interessen der Beschäftigten, die gewerkschaftlichen Interessen widersprechen können, besser durchsetzen.

Zu 4) Die Regelung variabler Vergütung durch die betriebliche Mitbestimmung und den Flächentarifvertrag

Die meisten flexiblen Entgeltsysteme betreffen übertarifliche Leistungen, gewerkschaftliche Tarifpolitik hat hier keinen Einfluss. Die Betriebsräte befinden sich bei der Aushandlung in der schwächeren Verhandlungsposition und beschränken sich bislang darauf, die neuen Entgeltsysteme so weit wie möglich mitzugestalten, ohne sie jedoch zu verhindern.

¹⁶⁷ Dabei wird sich die Verteilung, wie schon gezeigt und argumentiert wurde, in den wenigsten Fällen zu Gunsten der Beschäftigten verändern. Eine Verteilung zu deren Ungunsten, d.h. zu Gunsten der Aktionäre

Häufig gibt es neben der geschwächten Verhandlungsposition auch Anreize für die Betriebsräte, sich auf die neuen Vergütungssysteme einzulassen. Diese können in gestiegenen Verdienstmöglichkeiten, größeren Mitbestimmungsmöglichkeiten oder höherer Transparenz des neuen Systems gegenüber dem alten liegen. Oberster Anspruch ist dabei, Besitzstände zu wahren (vgl. Abschnitt 5.2).

Auch in den Tarifverträgen finden sich verschiedene Regelungen zu flexiblen Einkommensbestandteilen. Dies gilt vor allen Dingen für die Chemieindustrie, die bereits die Möglichkeit erfolgsabhängiger Einmalzahlungen in den Tarifverhandlungen aushandelt und eine tarifliche Regelung zu ertragsabhängigem „Weihnachtsgeld“ vorzuweisen hat. Die Tarifpartner treten damit einen Teil der Lohnverhandlungen an die Unternehmensebene ab. In der Metall- und Elektroindustrie werden zusätzliche Gewinnbeteiligungen von der IG Metall gefordert und ertragsabhängig differenzierte Tarifabschlüsse von führenden Mitgliedern wie ihrem Vorsitzenden Zwickel nicht mehr kategorisch abgelehnt, sondern zur Diskussion gestellt. Das neue Leistungslohninstrument der Zielvereinbarungen soll in den neuen Entgelttarifvertrag aufgenommen werden. Noch viel verbreiteter sind variable Vergütungskomponenten in Haustarifverträgen, wo sie ebenfalls von den Gewerkschaften „abgesegnet“ oder auch mit initiiert werden.

Ein deutlicher Meinungswandel hat bei den Gewerkschaften im Hinblick auf die Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter am „eigenen“ Unternehmen stattgefunden. Frühere Bedenken der Entsolidarisierung und Entfremdung der Beschäftigten sind der Überzeugung gewichen, den Arbeitnehmern diese zusätzliche Einkommensquelle – insbesondere in Zeiten enger werdender Verhandlungsspielräume – nicht vorenthalten zu wollen und zu können. Die von den Gewerkschaften bevorzugte Alternative der überbetrieblichen Fonds, in die tarifvertraglich eingezahlt werden muss, hatte sich als nicht durchsetzungsfähig erwiesen (vgl. Abschnitt 5.1).¹⁶⁸

zu 5) Die Auswirkungen variabler Vergütung auf die Arbeitsbeziehungen

Wie gezeigt wurde, setzt sich eine Art der Vergütung durch, die zentralen, mit dem Flä-

und des Managements kann jedoch verhindert werden.

¹⁶⁸ Auch die jetzt aufgelegten Pensionsfonds im Rahmen der „Riester-Rente“ entsprechen nicht diesen früheren Forderungen.

chentarifvertrag verbundenen gewerkschaftlichen Erwartungen, widerspricht. Zwar hat es immer Leistungslohnsysteme gegeben, jedoch weisen sich die neuen Formen der Vergütung dadurch aus, dass die zur Leistungslohnmessung herangezogenen Kriterien nicht mehr ausschließlich von den Beschäftigten zu beeinflussen und in vielen Fällen gar nicht mehr von den kollektiven Arbeitnehmervertretungen zu bestimmen ist. Auch übertarifliche erfolgsabhängige Zahlungen hat es immer gegeben. Nun werden die Mitarbeiter durch sie aber langfristig am Unternehmensrisiko beteiligt. Darüber hinaus soll durch die neuen Entgeltsysteme das „unternehmerische Denken“ gefördert werden. Instrumente wie die Kapitalbeteiligung dienen dazu, die Abgrenzung zwischen Mitarbeitern und Kapitaleignern zu verwischen, mit der Erfolgsbeteiligung werden Lohninstrumente aus der Führungskräftevergütung für alle Beschäftigten genutzt. Der „Mitarbeiter als Mitunternehmer“ ist in Teilen verwirklicht, Konfliktpotenzial zwischen Beschäftigten, Management und Anteilseignern wird systematisch abgebaut. Wie wirken sich diese Veränderungen auf die Arbeitsbeziehungen aus?

Der Flächentarifvertrag bleibt formal intakt. Zur Durchsetzung variabler Vergütung ist weder Verbands- noch Tarifflicht oder Tarifbruch zu verzeichnen. Doch durch die weitreichende Existenz betrieblicher variabler Vergütungssysteme werden die mit dem Flächentarifvertrag verbundenen Ziele, für stetige Einkommenssteigerungen und eine homogene Einkommensverteilung zu sorgen, unterwandert. Außerdem rückt die Bedeutung von Tarifverhandlungen in den Hintergrund, wenn Entgelte zunehmend auf der Betriebsebene verhandelt werden. Gewinne sollten im Rahmen von Tarifverhandlungen kollektiv abgeschöpft werden. Geschieht dieses jetzt auf der Unternehmensebene, verlieren die Gewerkschaften auch hier an Aufgaben, die zu ihrer Legitimation beitragen. Auch bei den Leistungslohnsystemen verliert die überbetriebliche Ebene an regulierendem Einfluss. Tariflich geregelte Leistungslohnsysteme wie der Akkordlohn oder auch die Leistungsbeurteilungssysteme machen Platz für neue Leistungslohnformen. Wenn die Unternehmensebene immer mehr Aufgaben der überbetrieblichen Ebene übernimmt, muss sich letztere ein neues Aufgabenfeld suchen. Dieses findet sie in verschiedenen Dienstleistungsangeboten und in der Aufstellung kontrollierender Rahmenregelungen. Sowohl die Aufnahme von Rahmenregelungen zu Zielvereinbarungen als auch in Ansätzen die Regelung des Umfangs von variabler Vergütung werden derzeit im Rahmen der Diskussionen um neue Entgeltrahmentarifverträge diskutiert (vgl. Abschnitt 6.1).

Die Einführung variabler Vergütung trägt demnach zur Dezentralisierung der industriellen Beziehungen bei. Im Lohnfindungsprozess, in dem die betriebliche und die überbetriebliche Ebene um Einfluss konkurrieren, gewinnt die Unternehmensebene an Bedeutung. Dies geht einher mit einer Entstandardisierung, einer zunehmenden Varianz der Vergütungssysteme. Die Betriebsräte erhalten mit den neuen Entlohnungsgrundsätzen neue Aufgaben und teilweise neue Rechte, die über die gesetzliche Mitbestimmung hinausgehen. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn sie über das Budget der Leistungsentlohnung verhandeln können. Die Betriebsräte nutzen ihr Mitbestimmungsrecht bei den Entgeltsystemen häufig im Rahmen ihrer Betriebspolitik. Es ist nicht mehr davon auszugehen, dass sie in jedem Fall die Interessen der Gewerkschaften vertreten, wenn sie durch Konzessionen die Lage der Beschäftigten im jeweiligen Unternehmen verbessern können. Sie verhandeln nicht mehr nur im Rahmen ihrer Aufgaben und Pflichten, sondern es kommt häufiger zu freiwilligen Vereinbarungen.

Dennoch bedeutet die Dezentralisierung der Entgeltfindung nicht unbedingt eine Stärkung der Betriebsräte bei der Lohnfindung. Im Falle von Zielvereinbarungen sind ihre Einflussmöglichkeiten nach der Einführung auf Reklamationsaufgaben beschränkt. Daher ist in der Rückkehr der Aushandlung von Lohn und Leistung auf die Unternehmensebene keine Repolitisierung dieses Prozesses zu sehen. Vielmehr wird die Leistungsgröße zwischen dem Beschäftigten und seinem Vorgesetzten vereinbart und die Entlohnung hängt von exogenen Marktkennziffern ab. Statt einer Repolitisierung muss deshalb in vielen Fällen von einer Privatisierung und Vermarktlichung des Leistungskompromisses gesprochen werden, in dem der Betriebsrat keine Kompetenzen besitzt (vgl. Abschnitt 6.2). Verschwimmt die Abgrenzung zwischen Mitarbeitern, Teilhabern und Führungskräften durch die teilweise Parallelisierung ihrer Interessen aufgrund der neuen Entlohnungspraktiken, kann darüber hinaus das Interesse der Arbeitnehmer an kollektiven Interessenvertretungen, die die Gegensätze zwischen den Gruppen betonen, abnehmen (vgl. Abschnitt 6.3).

In das deutsche System industrieller Beziehungen werden also Komponenten anderer Modelle integriert, ohne die bestehenden Institutionen dabei formal zu verändern. Die Institutionen des Flächentarifvertrags und der betrieblichen Mitbestimmung werden an ein verändertes Umfeld angepasst, ihre regulierende Funktion wird aber zu großen Teilen aufrecht erhalten, so dass von einer für die deutschen Arbeitsbeziehungen typischen „kontrollierten

Flexibilisierung“ und der Hybridisierung des Systems gesprochen werden kann (vgl. Abschnitt 7.2.3).

7.2 Vergütungssysteme unter Veränderungsdruck und Institutionen unter Anpassungsdruck: Die Integration kontingenter Entlohnung in das deutsche System der industriellen Beziehungen

Eingangs der Arbeit wurde die Frage aufgeworfen, wie der Widerspruch zwischen variablen Vergütungssystemen auf der einen und dem System der industriellen Beziehungen auf der anderen Seite zu lösen ist. Die deutschen Arbeitsbeziehungen sind hoch reguliert. In der Tarifpolitik und teilweise auch im Rahmen der betrieblichen Mitbestimmung werden von den Arbeitnehmervertretern Zielsetzungen vertreten, die nicht mit der Einführung kontingenter Entlohnung kompatibel sind. Die bis in die 90er Jahre, insbesondere im internationalen Vergleich, geringe Verbreitung flexibler Einkommenskomponenten wurde dementsprechend häufig auf das restriktive System der Arbeitsbeziehungen zurückgeführt (vgl. Kapitel 1).

Zur Erklärung der Existenz variabler Vergütung trotz restriktiver Institutionen wurden in der Einleitung drei Szenarien skizziert, die den Widerspruch auflösen können:

1. Es existiert kein Widerspruch. Möglicherweise ist variable Vergütung in der gegenwärtigen Form gar nicht inkompatibel mit den Zielsetzungen, die von den Arbeitnehmervertretungen verfolgt werden.
2. Variable Vergütung und die Regulierung durch das System der Arbeitsbeziehungen existieren nebeneinander. Dort, wo variable Vergütung eingeführt wird, sind kollektive Regelungen außer Kraft gesetzt.
3. Mit den Institutionen der industriellen Beziehungen wird die variable Vergütung nicht verhindert. Sie wirken nicht restriktiv, so dass die Implementation flexibler Lohnformen gelingt.

Der erste Erklärungsversuch kann verworfen werden. In Kapitel 1 wurde theoretisch argumentiert, dass sich die Folgen und Zielsetzungen variabler Vergütung nicht mit den Anforderungen kollektiver Arbeitnehmervertretungen an Entgeltsysteme vereinbaren lassen. Ka-

pitel 3 hat verdeutlicht, dass sich die Vergütungssysteme deutscher Großunternehmen tatsächlich in eine Richtung entwickeln, die den Forderungen nach homogenen Einkommen sowie Schutz vor Markteinflüssen und stetig steigenden Leistungsanforderungen widerspricht. In Kapitel 6 wurden die Auswirkungen flexibler Entlohnung auf die Arbeitsbeziehungen untersucht. Auch hier wird deutlich, dass durch variable Vergütung Effekte zu erwarten sind, die die Gewerkschaften und Betriebsräte bei der Durchsetzung ihrer Forderungen einschränken.

Auch der zweite Erklärungsansatz ist nicht haltbar. Die untersuchten Unternehmen unterliegen alle der Tarifbindung und damit den kollektiven Regelungen.

Also ist davon auszugehen, dass variable Vergütung und das deutsche System der industriellen Beziehungen in einer Form „interagieren“, die die Einführung variabler Vergütung ermöglicht, obwohl sie gewerkschaftlichen Interessen widerspricht. Dies ist umso erstaunlicher, da sich an der regulierenden Institution des Flächentarifvertrags zunächst nichts bezüglich variabler Vergütung geändert hat. Die langsame Öffnung gegenüber flexibler Vergütung ist eine Reaktion auf die variable Vergütung in den Unternehmen und nicht umgekehrt. Unter den gleichen institutionellen Voraussetzungen der betrieblichen Mitbestimmung und des Flächentarifvertrags, die mutmaßlich lange für die Beschränkung leistungs- und ertragsabhängiger Lohnkomponenten gesorgt haben, kommt es seit Mitte der 90er Jahre zu deren Verbreitung. Aus oben genannten Gründen ist nicht davon auszugehen, dass die Gewerkschaften ihre ablehnende Haltung gegenüber variabler Vergütung aufgegeben haben. Daher muss nach Gründen gesucht werden, wieso der Widerstand der Gewerkschaften keinen Erfolg hat. Wieso wirken der Flächentarifvertrag und die betriebliche Mitbestimmung nicht – oder zumindest nicht mehr – als Restriktion gegenüber flexibler Vergütung?

Der Empirie dieser Arbeit lässt zunächst eine verführerisch einfache Antwort zu: variable Vergütung der neuen Form findet auf der Unternehmensebene – mit Ausnahme einiger Haustarife – ausschließlich im übertariflichen Bereich statt. Hier haben die Gewerkschaften keinen Einfluss und können flexible Entlohnung demnach auch nicht verhindern. Diese Antwort wirft jedoch eine Reihe weiterer Fragen auf. Denn wenn mit den vermeintlich restriktiven Institutionen die Nutzung variabler Vergütung nicht verhindert wird, woran liegt es dann, dass so lange kein Gebrauch von ihr gemacht wurde? Zumal früher der übertarifli-

che Spielraum größer war, um ihn für variable Vergütung zu nutzen. Und wieso wird kontingente Entlohnung jetzt in die Tarifverträge integriert?

Wieso und wie findet kontingente Entlohnung also in Deutschland weite Verbreitung und Akzeptanz, bis hin zur – begrenzten – Integration in das Tarifvertragssystem? Zur Beantwortung der Frage wird der Verlauf des Wandels in den Vergütungssystemen und seine Auswirkungen in den industriellen Beziehungen abschließend noch einmal dargestellt. Die vorliegende Arbeit hat dazu das notwendige Material präsentiert.

Wie in Kapitel 5 bereits deutlich wurde, handelt es sich bei der Inkorporation variabler Vergütung um einen zweistufigen Prozess. Zunächst findet variable Vergütung verbreitete Anwendung in den Unternehmen. Größtenteils als Reaktion darauf werden flexible Komponenten in die Tarifverträge integriert. Entsprechend trennen lassen sich auch der organisatorische Wandel in den Unternehmen und der institutionelle Wandel in den industriellen Beziehungen.

7.2.1 Entgeltsysteme unter Veränderungsdruck: Der Wandel in den Organisationen

Die Geschichte der Durchsetzung variabler Vergütung in den Unternehmen stellt sich als Verfolgung gleich bleibender Präferenzen in unterschiedlichen Kontexten dar. Die Arbeitgeber verfolgen bei der Gestaltung von Entgeltsystemen vorrangig zwei Ziele: zum einen soll das Entgeltsystem möglichst starke Leistungsanreize bieten, zum anderen wollen die Unternehmen die Kontrolle über die Personalkosten behalten. In der Geschichte der Leistungsentlohnung wurde deutlich, dass sich diese beiden Präferenzen in der Vergangenheit nicht gleichzeitig verwirklichen ließen. Vielmehr führte die Einführung von Leistungsanreizen bei gleichzeitig geringer Arbeitslosigkeit dazu, dass Gewerkschaften und Betriebsräte Lohnerhöhungen über Leistungslohnsysteme durchsetzen konnten. Die kollektiven Arbeitnehmervertretungen betrieben Lohnpolitik mit den leistungsorientierten Vergütungssystemen (vgl. Teschner 1977). Diese Entwicklung bestimmte den weiteren Verlauf der Leistungsentlohnung, wie er ausführlich in Kapitel 2 beschrieben wurde. Zum einen wurden neue Formen der Leistungsvergütung entwickelt, die den Unternehmen mehr Freiraum in der Lohnpolitik gewährten, aber gleichzeitig die Kontrolle über die Personalkosten

erhöhten;¹⁶⁹ zum anderen sorgten jedoch die starken Mitbestimmungsrechte bei den Entgeltsystemen dafür, dass auch die „Flucht in den Zeitlohn“ für die Arbeitgeber attraktiv wurde. Zusätzlich erschwert durch technische Schwierigkeiten in einer Zeit großer Umbrüche in der Arbeitsorganisation kam es daher zur Stagnation und zum Rückgang von Leistungslohnsystemen. Andere betriebliche Gestaltungsfelder rückten in den Vordergrund (vgl. Abschnitt 2.1).

Hier wird deutlich, dass es nicht die Institution des Flächentarifvertrags war, die die Einführung variabler Vergütung lange Zeit verhindert hat. Es waren die darunter liegenden Machtverhältnisse, die dafür gesorgt haben, dass unter den Bedingungen hoher Beschäftigung und starker Arbeitnehmervertretungen die Einführung variabler Vergütung für die Arbeitgeber nur bedingt attraktiv war.¹⁷⁰ Die Möglichkeit der Arbeitnehmervertretungen, mit Leistungsvergütung Lohnpolitik zu betreiben, hat dieselbe in engen Grenzen gehalten. Der Flächentarifvertrag war nur insoweit ein Hindernis, als er die gängigen Normen einer homogenen Einkommensverteilung und des "gleichen Lohns für gleiche Arbeit" vorgegeben und den Spielraum für die betriebliche Lohnpolitik begrenzt hat.

Nach der Phase der Stagnation folgt jetzt der Wandel in den Vergütungssystemen, der in Kapitel 3 dokumentiert wurde. Zunehmender Wettbewerbsdruck durch wachsende Internationalisierung der Produktmärkte erhöht den Umbau- und Kostendruck in den Unternehmen. Dass dies ein wichtiger Anreiz zur Flexibilisierung der Personalkosten ist, wurde in Kapitel 4 gezeigt. Gleichzeitig erlaubt es die anhaltende Rezession, auch unliebsame Maßnahmen durchzusetzen, wie dies auch in der Vergangenheit bei Reformen der Leistungsentlohnung schon der Fall war. Aufgrund der hohen Arbeitslosigkeit müssen auch keine überhöhten Lohnforderungen der Arbeitnehmervertretungen bzw. deren Durchsetzung befürchtet werden. Die Umstände sind also aus Arbeitgebersicht ideal, um die Arbeitgeberpräferenzen durchzusetzen.

¹⁶⁹ Diese Entwicklung lässt sich bei jeder neuen gegenüber der alten Form der Leistungsentlohnung beobachten: bei der Prämienlohnung gegenüber dem Akkordlohn, bei der Leistungsbeurteilung gegenüber den Prämienlöhnen und schließlich bei dem ertragsabhängigen Budget für Leistungslöhne bzw. bei dem neuen Instrument der Zielvereinbarung gegenüber Leistungsbeurteilungen mit fixem Budget. Zunächst gab es bei den Akkordlöhnen ein nach oben offenes Budget, dieses wurde bei Prämienlöhnen durch eine Obergrenze gedeckelt. Schließlich kamen Leistungsbeurteilungssysteme auf, bei denen ein fixes Budget vereinbart wurde.

¹⁷⁰ Das Argument, dass man die Rolle von Institutionen nicht überbewerten sollte, sondern die darunter liegenden Machtstrukturen und Interessen für den zu beobachtenden Wandel und die sich ändernden Effekte von Institutionen von großer Bedeutung sind, macht auch Pontusson (1995).

Mit der Machtverschiebung zu Gunsten der Arbeitgeber entwickeln diese die bestehenden Leistungslohnsysteme systematisch weiter. Das erklärte Ziel sind Lohneinsparungen oder zumindest verringertes Lohnwachstum. Ein schnelleres Ansteigen der Lohnkosten im Vergleich zu den Unternehmensgewinnen soll unterbunden werden. Daher wird das Budget für Leistungslöhne an die Ertragslage des Unternehmens gekoppelt. Jetzt nutzen die Arbeitgeber die Möglichkeit, mit Leistungslöhnen Lohnpolitik zu betreiben. Dies ist die logische Weiterführung der Entwicklung früherer Leistungslohnsysteme. Bei hohen Lohnforderungen und hoher Durchsetzungskraft der Arbeitnehmerververtretungen wurden deren Einflussmöglichkeiten über Veränderungen der Entgeltsysteme verringert, bis es ein fixes Budget gab. Dieses mussten die Unternehmen aber in jedem Fall vollständig ausschütten, während sich die Betriebsräte schon andere Einflussmöglichkeiten auf die Leistungs politik suchten, zum Beispiel in Fragen der Personalbemessung. Erneut in einer Rezessionsphase werden nun Leistungslohnsysteme wieder eingeführt. Die neuen Leistungslohnregelungen sind durch die Arbeitnehmerververtretungen aber nicht mehr für betriebliche Lohnpolitik zu „missbrauchen“, das Leistungslohnbudget ist an den Unternehmensertrag gekoppelt und die Zielvereinbarungen ermöglichen keine kollektiven Leistungslohnverhandlungen. Die Lohnpolitik betreibt jetzt die Arbeitgeberseite. Damit ist der Schritt zu Leistungslöhnen vollzogen, die statt der absoluten oder der relativen erbrachten Leistung nur noch die Leistung vergüten, die auch zu unternehmerischem Erfolg führt und damit exogenen Einflussfaktoren Rechnung trägt (vgl. Abschnitt 3.4.2).

Die neuen Vergütungssysteme umfassen zunächst fast ausschließlich übertarifliche Zahlungen. Das erklärt, wieso gewerkschaftlicher Widerstand sie nicht verhindern konnte. Es ist ein weiterer Beleg dafür, dass es nicht die Tarifverträge waren, die diese Entwicklung bis dahin verhinderten. Die übertariflichen Leistungen und damit der Spielraum für flexible Vergütung waren sogar früher bedeutend höher. Aufgrund der Stärke der Arbeitnehmerververtretungen, also der Machtverhältnisse, kam es jedoch nicht zu ihrer Flexibilisierung.

Die große Ausnahme bildet die Metall- und Elektro-Industrie. Dort kommt es nicht zu den neuartigen Formen der Leistungsentlohnung und dort ist der Grund dafür in den Flächentarifverträgen zu sehen. Der Mechanismus funktioniert jedoch nicht über die Verhinderung variabler Vergütung, sondern über deren genaue tarifliche Ausgestaltung. Gerade die vorhandenen tariflichen Regelungen zu Leistungslöhnen sind es, die dort Reformen erschwe-

ren. Wo der Flächentarifvertrag die variable Vergütung nicht ausschließt, sondern bis ins Detail reguliert, wirkt er besonders restriktiv für Neuerungen. Die tariflichen Regelungen können auch als Machtbeweis der IG Metall gelten. Sie hat es – im Gegensatz zu anderen Gewerkschaften - geschafft, die Leistungsentlohnung tariflich zu regulieren und hat sie damit gleichzeitig blockiert und zu ihren Gunsten gestaltet.

Insgesamt gesehen wird bei der Einführung variabler Lohnbestandteile also eine Entwicklung fortgesetzt, die schon lange vorher begonnen hatte, aufgrund eines ungünstigen Kontextes aber vorübergehend zum Erliegen gekommen war.

Die Leistungslohnsysteme als Vehikel der Lohnpolitik durch das Management verbreiten sich schnell. Mitverantwortlich dafür sind auch Unternehmensberatungen, die sich auf diesen Bereich spezialisieren. Unterstützung kommt zusätzlich aus zwei anderen Richtungen: von den Finanzmärkten und vom Staat.

Ob die Entwicklung auf den Kapitalmärkten auch zu den Auslösern des Wandels in den Entgeltsystemen zählt oder nur unerwartete Unterstützung bietet, lässt sich wohl nicht eindeutig feststellen. Auf jeden Fall wirkt die Shareholder-Value-Orientierung als neue Form der Unternehmensführung als Katalysator bei der Verbreitung variabler Vergütung, und zwar wie gezeigt wurde über ganz unterschiedliche Einfallspfade (vgl. Abschnitt 4.1.3). Einer davon ist darin zu sehen, dass leistungs- und ertragsabhängige Vergütung für alle Mitarbeiter über die Zeit den Status eines Gütesiegels für die gute Performanz eines Unternehmens erreicht hat. Mittlerweile werden Fonds angeboten, die nur Anteile von Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligung beinhalten (vgl. Fußnote 82). Somit wird es für Unternehmen wichtig, variable Vergütung einzuführen, um Investoren anzulocken. Selbst wenn an der wirtschaftlichen Effizienz kontingenter Entlohnung gezweifelt wird, kann ihre Einführung hinsichtlich der Konkurrenz auf den Kapitalmärkten notwendig sein.

Ein weiterer unabhängiger Einflussfaktor tritt schließlich in Gestalt des Staates auf (vgl. Abschnitt 4.2). Die Gewinn- und Kapitalbeteiligung wird zum Thema im Wahlkampf und ist – zumindest vorübergehend – auch als Thema für das Bündnis für Arbeit geplant. Zwar bleibt eine gesetzliche Regelung zur Förderung der Gewinnbeteiligung, wie sie in anderen Ländern besteht, aus, doch erhält die Gewinnbeteiligung als solche ideelle staatliche Unterstützung. Gewinnbeteiligung wird als beschäftigungspolitische Maßnahme propagiert. Eine

flexible Lohnsumme soll es ermöglichen, die Personalkosten in Krisenzeiten über die Lohnhöhe und nicht über die Beschäftigtenzahl an die wirtschaftliche Lage anzupassen. In jedem Fall aber soll die Verbetrieblung der Lohnhöhe die Tarifpolitik entlasten und zu moderaten Lohnsteigerungen führen, die individuell aufgestockt werden können. Die Verbreitung der Kapitalbeteiligung unterstützt der Staat nicht nur ideell, sondern ganz konkret durch materielle Zulagen. Diese wurden in den letzten Jahren immer weiter ausgebaut. Die vom Staat verfolgte Zielsetzung beim Ausbau privater Altersvorsorge durch Beteiligung am Produktivkapital liegt in der Entlastung der staatlichen Altersversorgung. Dieses staatliche Interesse legitimiert die faktische Subventionierung eines vom Unternehmen eingesetzten personalpolitischen Instruments und bietet gleichzeitig weitere Anreize für das Unternehmen, die Mitarbeiterbeteiligung auszubauen.

Der Durchsetzungsprozess kontingenter Entlohnung in deutschen Großunternehmen lässt sich also wie folgt zusammenfassen. Die Arbeitgeber verfolgen über einen langen Zeitraum die gleichen Präferenzen – Lohnanreize und Lohnkostenkontrolle - welche sich jedoch unter den Bedingungen der Vollbeschäftigung und starker Arbeitnehmervertretungen nicht gleichzeitig durchsetzen lassen, sondern sich gegenseitig behindern. Die Arbeitgeber greifen die Verfolgung ihrer Präferenzen wieder auf, als sich die exogenen Bedingungen so ändern, dass sich beide Präferenzen durchsetzen lassen und von außen aufgrund der zunehmenden Internationalisierung der Produktmärkte Anpassungsdruck entstanden ist. Der Entwicklungsprozess wird dann durch voneinander unabhängige weitere Faktoren, wie der staatlichen Politik und dem Druck der Kapitalmärkte beschleunigt und variable Vergütung damit etabliert. Mit den veränderten Machtverhältnissen zu Gunsten der Arbeitgeber verändern sich auch die Entgeltsysteme, obwohl der Flächentarifvertrag zunächst unverändert bleibt.

In einigen Aspekten ähnelt die Durchsetzung variabler Vergütung in deutschen Großunternehmen dem Prozess, den Fligstein in Bezug auf die Herausbildung der Diversifizierung als der gängigen Strategie amerikanischer Unternehmen darstellt (Fligstein 1990; 1991). Ausgehend von der These, dass nicht allein der wirtschaftliche Erfolg bestimmt, welche Strategie sich durchsetzen wird, weist er auf, welche "sozialen" Faktoren zu ihrer späteren Institutionalisierung geführt haben. Damit sich eine neue Unternehmensstrategie durchsetzen kann, bedarf es exogener Schocks, die zum Aufbrechen jener alten Strukturen und Strate-

gien führen, welche andernfalls die Änderung behindern würden. Tritt ein solcher Schock auf – zum Beispiel die Weltwirtschaftskrise – bedarf es Akteure, die die Situation dazu nutzen, ihre eigenen Interessen durchzusetzen, die von der herrschenden Praxis abweichen. In dem Beispiel von Fligstein hat der Staat die Wahl der neuen Strategie stark durch seine Anti-Trust-Gesetzgebung beeinflusst. Überhaupt kommt dem Staat eine wichtige Rolle zu, da er entweder die Bedingungen zur Fortführung der alten Strategie sichern oder den Anstoß zum Wandel geben kann. Indem der Staat die Möglichkeit des Größenwachstums innerhalb eines Sektors nicht legitimierte, wurde von den Unternehmensvorständen die Diversifizierung als Wachstumsstrategie gewählt.

Eine neue Strategie kann auch durch neu auftretende Unternehmen in das Blickfeld bestehender Unternehmen gelangen und von ihnen imitiert werden. Voraussetzung der Imitation ist, dass sich die Strategie für das Beispielunternehmen als Erfolg erwiesen hat. Unabhängig von der Effizienz dieser Strategie für das eigene Unternehmen wird sie übernommen, wenn das imitierende Unternehmen die Notwendigkeit einer Veränderung und den Erfolg der Strategie in anderen Unternehmen sieht. Auf diese Art und Weise etabliert sich eine Strategie als Erfolg versprechende Strategie und findet schnelle Verbreitung bis hin zu ihrer Institutionalisierung. Zum Wandel einer Unternehmensstrategie bedarf es also eines exogenen Schocks, eines Rollenmodells für die neue Strategie und entsprechender Akteure, die die neue Strategie aufgreifen und durchsetzen. Ist die neue Strategie staatlich legitimiert und führt sie zum Erfolg, wird sie schnell als überlegene Strategie von den anderen Unternehmen übernommen und damit als führende Strategie institutionalisiert.

Parallelen zu dem in der vorliegenden Arbeit untersuchten Fall bestehen in den alten verfestigten Strukturen der Vergütung, die erst im Kontext starken Veränderungsdrucks aufgrund der Internationalisierung der Produktmärkte aufbrechen. Die neuen Formen der variablen Vergütung verbreiten sich schnell und erhalten eine Eigendynamik, auch wenn im Einzelfall ihr Erfolg nicht garantiert ist. Sie verändern die Ansichten darüber, was die Erfolg versprechendste Vergütungsform ist, und verändern damit sogar die Regeln auf den Anlagemärkten. Dieser Vorgang wird durch staatliche Förderung in großem Maße unterstützt.¹⁷¹

¹⁷¹ Mitchell et al. kommen ebenfalls zu dem Schluss, dass für die Einführung variabler Vergütung stärker soziale, politische und ökonomische Faktoren verantwortlich sind, als der Nachweis von Produktivitätssteige-

So kommt es zur Institutionalisierung der neuen flexiblen Vergütungsformen in den Unternehmen, ohne dass die Gewerkschaften große Einflussmöglichkeiten gehabt haben. Als nächster Schritt ist zu beobachten, dass sich die regulierende Institution des Flächentarifvertrags an die Veränderung auf der Unternehmensebene anpasst.

7.2.2 Institutionen unter Anpassungsdruck: Die Integration variabler Vergütung in den Flächentarifvertrag

Der Wandel in den Vergütungssystemen wurde von den bestehenden Institutionen nicht verhindert, größtenteils nicht einmal beeinflusst, höchstens begrenzt. Er findet unter Erhalt des Flächentarifvertrags im weitgehend unregulierten übertariflichen Bereich statt. Unter dem Dach des Flächentarifvertrags, der für homogene und fixe Einkommen sowie den Grundsatz „gleicher Lohn für gleiche Arbeit“ steht, findet ein Regimewandel in den Entgeltsystemen statt, der neue Verteilungs- und Gerechtigkeitsnormen etabliert. Die Betriebsräte setzen auf der Unternehmensebene nicht mehr nur gewerkschaftliche Grundsätze um. Sie nutzen ihren Gestaltungsspielraum bei den Entgeltsystemen als Verhandlungsmasse im Rahmen der Betriebspolitik oder machen aufgrund ihrer geschwächten Verhandlungsposition Konzessionen, wie sie zum Beispiel auch vielfach im Rahmen von Standortsicherungsvereinbarungen zu finden sind (vgl. Kapitel 5 und 6). Nachdem zunächst Fragen der Arbeitsorganisation und des Krisenmanagements auf der Unternehmensebene verhandelt wurden (Streeck 1984, Windolf 1990) und sich die Betriebsräte als kompetente und kooperative Verhandlungspartner erwiesen haben, wird diese Verhandlungsebene um ein neues Regelungsfeld erweitert: die Gestaltung der betrieblichen Entgeltsysteme. Dieses Feld hat sich schnell etabliert und ausdifferenziert. Noch haben die Gewerkschaften es nicht unter ihre Kontrolle gebracht. Angesichts der bereits vorhandenen Vielfalt und der bestehenden Konkurrenz der Betriebsräte und der Gewerkschaften im Bereich der Lohnfindung, dürfte sich dieser Prozess auch als schwierig erweisen.

Die Anfänge sind jedoch schon gemacht. Als Folge dieses betrieblichen Wandels und der Dezentralisierung der industriellen Beziehungen sind Anpassungen im Flächentarifver-

rungen (Mitchell/Lewin/Lawler 1990). Auch Arrowsmith/Sisson (1999) stellen in einer Untersuchung über dezentrale Vergütungsformen in England fest, dass der Einsatz variabler Vergütung stark von der Legitimität abhängt, die diesem Instrument durch seine Verbreitung und die staatliche Unterstützung beigemessen wird. Die spezielle Form des Profit-Related-Pay (PRP), die – angeregt durch den Weitzman-Plan (vgl. Dore 1987: 56) – steuerlich begünstigt wird, wurde laut ihrer Untersuchung sogar meist aufgrund dieser Förderung – und nicht als Teil einer komplexeren Personalführungsstrategie – eingeführt.

tragssystem zu beobachten. Nicht der Flächentarifvertrag gibt demnach die Gestalt der Vergütungssysteme vor, sondern die Vergütungssysteme verändern den Flächentarifvertrag. In Kapitel 5 wurden die Ansätze der Veränderungen in Richtung kontingenter Entlohnung im Rahmen der industriellen Beziehungen ausführlich dokumentiert. Es wurde deutlich, dass die Gewerkschaften auf den betrieblichen Wandel reagieren. Beispielsweise folgte auf die weite Verbreitung ertragsabhängiger Vergütung in der Chemieindustrie die tarifliche Regelung einer erfolgsabhängigen Jahreszahlung. Auch in Bezug auf die Mitarbeiterkapitalbeteiligung argumentieren die Gewerkschaften, dass sie sich der betrieblichen Realität nicht verschließen können und auf die hohe Akzeptanz von Belegschaftsaktien durch die Beschäftigten reagieren müssen.

Die betriebliche Realität verändert also die regulierenden Institutionen. Die Gründe für diesen Anpassungsprozess sind vielfältig. Die Anpassung dient dem weitestgehenden Erhalt der bestehenden Funktionen der Gewerkschaften bei der Lohnfindung und der Regulierungsmöglichkeiten durch den Flächentarifvertrag. Die stärkere Flexibilität unter der formalen Oberfläche ist notwendig, um die Institution zu erhalten. Passt sich der Flächentarifvertrag nicht den betrieblichen Flexibilisierungswünschen an, unterliegt er der Gefahr, durch Verbandsaustritt oder Tariffucht seinen Regelungseinfluss ganz zu verlieren. In einigen Fällen dient die Hinnahme flexibler Vergütung auch dazu, den Geltungsbereich des Flächentarifvertrags auf vormals nicht tarifgebundene Unternehmen oder Branchen auszuweiten.

Es geht aber nicht nur darum, den Flächentarifvertrag formal aufrecht zu erhalten. Wie gezeigt wurde, untergraben die neuen Vergütungssysteme die Zielsetzungen, die die Gewerkschaften mit dem Flächentarifvertrag verfolgen, selbst wenn die Änderungen nur den über tariflichen regelungsfreien Bereich betreffen. Mit diesem Funktionsverlust bzw. der Unfähigkeit, die alten Ziele zu erfüllen, geht ein Legitimationsverlust für die Gewerkschaften einher, den sie durch neue Aufgaben zu kompensieren suchen. Diese liegen in der verbindlichen Rahmenregelung von leistungs- und ertragsabhängiger Vergütung, bei der die Gewerkschaften die Funktion einer Kontrollinstanz übernehmen. Im Falle tariflicher Ertragsbeteiligung könnten die Gewerkschaften Teile der Lohnspanne unter ihre tarifliche Kontrolle bringen. Derartige Regelungsversuche könnten auch als Versuch gewertet werden, flexible Vergütung möglichst wieder einzuebnen und ausschließlich für Lohnerhöhungen zu

nutzen, was der IG Metall in der Vergangenheit gelungen ist. Die angesichts der Internationalisierung geschwächte Verhandlungsposition der Gewerkschaften und die bereits existierende Vielfalt von flexiblen Vergütungssystemen lassen es aber als sehr unwahrscheinlich erscheinen, dass eine restriktive Regulierung durchzusetzen ist. Außerdem ist zum Beispiel die Entlohnung durch Zielvereinbarungen als individuellste Form der Entlohnung nicht mit Detailregelungen zu vereinbaren.

Vereinfacht und beschleunigt wird die Erstellung von Rahmenregelungen durch die Tatsache, dass in fast allen Branchen die Reform der Entgelttarifverträge ansteht, in deren Geltungsbereich auch die Leistungslöhne fallen und ertragsabhängige Löhne aufgenommen werden können. Die Möglichkeit, Rahmenregelungen auszuhandeln, wird derzeit fast in allen Branchen im Zuge der Reform der Rahmentarifverträge genutzt. Die Parallelität, mit der dieses Muster vorkommt, ist auffällig. Dass die anstehende Reform der Rahmentarifverträge, die zur Reform der Eingruppierung notwendig wurde, auch von Seiten der Arbeitgeber gezielt dazu eingesetzt wurde, die Diskussion um variable Vergütung zu eröffnen, ist nicht auszuschließen (vgl. Abschnitt 5.1.2).

Jede Regelung dieser Systeme setzt aber ihre grundsätzliche Akzeptanz durch die Gewerkschaften voraus. Mit der Akzeptanz durch Rahmenregelungen und in Einzelfällen lässt sich eine ablehnende Haltung der Gewerkschaften in anderen Situationen nicht langfristig aufrechterhalten.

Es gibt noch einen weiteren Grund, warum sich die Gewerkschaften den Entwicklungen in den Vergütungssystemen langfristig nicht widersetzen können. Bislang wurde das veränderte Machtverhältnis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern als Ursache für die Veränderungen angegeben. Mit der Verschiebung im Machtverhältnis gelingt es den Arbeitgebern, ihre Präferenzen durchzusetzen. Im Laufe der Arbeit wurde jedoch auch mehrfach angesprochen, dass sich Entgeltsysteme nicht gegen den Willen der Beschäftigten durchsetzen lassen. Die Akzeptanz der zu Grunde liegenden Verteilungs- und Gerechtigkeitsgrundsätze ist wichtig, damit Lohnanreize funktionieren. Mit der Verbreitung ertragsabhängiger Lohnbestandteile und der politischen Unterstützung, die sie erfahren, ist davon auszugehen, dass sich die Verteilungsgrundsätze, auf denen sie basieren, bei den Beschäf-

tigten etablieren.¹⁷² Nicht mehr der Grundsatz “gleicher Lohn für gleiche Arbeit” gilt, sondern der des “gleichen Lohns für gleiche Arbeit im gleichen Unternehmen”. Und selbst die Begrifflichkeit des “Mitarbeiters als Mitunternehmer” ist in vielen Unternehmen schon längst keine Rhetorik mehr, denn das Entgeltsystem weist schon Merkmale des Unternehmertums auf: die Beteiligung am Erfolg und die Beteiligung am Risiko.

Akzeptieren die Beschäftigten derartige Grundsätze für die übertariflichen Zahlungen, so können diese leicht auch Einzug in die tarifliche Vergütung halten. Das trifft insbesondere zu, wenn gute Erfahrungen mit dem neuen Vergütungssystem gemacht wurden. Wird aber allgemein akzeptiert, dass der Lohn nicht mehr nur von der absoluten Leistung, sondern auch vom Wohlergehen des Unternehmens abhängt, und diesbezügliche Einkommensunterschiede als gerechtfertigt erscheinen, dann wird sich auch die auf Gerechtigkeitsnormen basierende Institution des Flächentarifvertrags ändern. Dann bedarf es gar nicht mehr der "Erprobung" im übertariflichen Bereich. Auch Branchen, in denen kontingente Entlohnung bislang wenig zum Einsatz kam, können sich den geänderten Gerechtigkeitsvorstellungen nicht mehr verschließen. Der Flächentarifvertrag wird angepasst, er ist ein Abbild sich verändernder Normen. Wenn sich durch den neuen Lohnotypus des Mitarbeiters als Mitunternehmer das Gerechtigkeitsempfinden in der Gesellschaft hin zu einer stärkeren Lohndifferenzierung verschiebt, erhält die stärkere Differenzierung auch Einzug in den Flächentarifvertrag, der damit alte Zielsetzungen nicht mehr erfüllt. Dies wird nicht durch die Flexibilisierung bestehender Leistungen, aber durch die Differenzierung zukünftiger Leistungen geschehen. Während also bislang die Existenz und der Erhalt des Produktionsregimes der diversifizierten Qualitätsproduktion mit auf das deutsche Modell der Arbeitsbeziehungen mit seinen relativ hohen und homogenen Einkommen zurückgeführt wurde (Streeck 1991), bestimmt jetzt die Unternehmenspraxis die Entwicklung in den Arbeitsbeziehungen. Die Institutionen, mit denen Deutschland zur diversifizierten Qualitätsproduktion „gezwungen“ wurde, verlieren an Durchsetzungskraft.

¹⁷² Dore setzt voraus, dass eine neue Entgeltform auf der Akzeptanz einer anderen Form von Verteilungsgerechtigkeit basiert (Dore 1987). Auch Schuler und Rogovsky zeigen in einem Vergleich über 24 Länder, dass die Gestaltung der Entgeltsysteme eng an national unterschiedliche kulturelle Eigenschaften wie z.B. das Ausmaß der Risikobereitschaft und Individualismus geknüpft ist (Schuler/Rogovsky 1998). Mit der Veränderung der Entlohnungsformen sollten sich dann auch die kulturellen Grundlagen verändern bzw. im Vorfeld verändert haben.

Der Flächentarifvertrag bleibt also formal erhalten, auch wenn er alte Ziele (zum Beispiel die Bereitstellung fixer Gehälter) nicht mehr erfüllen kann und andere Aufgaben (zum Beispiel die Bestimmung von Leistungsanforderungen) an die Unternehmensebene abtritt. Dass trotz der teilweisen Verbetrieblichung der Lohnfindung am Flächentarifvertrag festgehalten wird, zeigt, wie tief die Unternehmen im deutschen System der industriellen Beziehungen verwurzelt sind. An einer vollständigen Dezentralisierung der Lohnfindung sind weder Arbeitgeber- noch Arbeitnehmervertretungen interessiert (vgl. Thelen 2000, Berthold/Fehn 1996). Die teilweise Dezentralisierung liegt jedoch im Interesse der Arbeitgeber und widerspricht den gewerkschaftlichen Zielen. Sie ist damit keine Kompromisslösung, sondern Ergebnis des Wettbewerbsdrucks und der Machtverschiebung zu Gunsten der Arbeitgeber (vgl. Lane 2000, Katz/Darbishire 2000).

Die Untersuchung der Ausbreitung flexibler Vergütung hat gezeigt, dass sich hier konstante Präferenzen der Arbeitgeber unter einer für sie günstigen Konstellation externer Faktoren durchgesetzt haben. Diese Entwicklung wurde von weiteren voneinander unabhängigen Faktoren unterstützt und damit weiter forciert, bis sie sich zunächst innerhalb der Unternehmen weitgehend etabliert hat. Hierdurch und durch die staatliche Legitimation verändert sie auch bei den Beschäftigten soziale Normen der Verteilungsgerechtigkeit. Das erleichtert die Einführung variabler Vergütung in die Tarifverträge, auf die sich die Gewerkschaften unter dem starken Flexibilisierungsdruck einlassen müssen, um den Flächentarifvertrag zu erhalten. Die Gewerkschaften selbst werden dabei zunehmend zur Kontrollinstanz, um den mit der Verbetrieblichung einhergehenden Funktions- und drohenden Legitimationsverlust auszugleichen.

7.2.3 Wandel durch Hybridisierung

Mit welchem theoretischen Konzept lässt sich dieser Wandel in den Arbeitsbeziehungen am besten erklären? Eingangs wurden – angelehnt an Lane (2000) - verschiedene Konzepte kurz vorgestellt: die Konvergenz, der inkrementelle, pfadabhängige Wandel und die Hybridisierung (vgl. Lane 2000). Die Konvergenzthese konnte im Hinblick auf die Annäherung an das japanische Modell der „community firm“ widerlegt werden (vgl. Abschnitt 6.3.1) und auch gegen die Konvergenz in Richtung des neo-liberalen anglo-amerikanischen Systems spricht die formale Stabilität der Institutionen des deutschen Modells, wie sie auch

Katz und Darbshire (2000) sowie Traxler (1995) hervorheben. Die Aufrechterhaltung des deutschen Systems und die Verwurzelung der deutschen Unternehmen in ihm unterstützen auf den ersten Blick die These des inkrementellen, pfadabhängigen Wandels. Sie ist im Falle einiger Dezentralisierungstendenzen sehr überzeugend, vor allem dort, wo die Rückbindung der betrieblichen Mitbestimmung an die Gewerkschaften gelingt und die Gewerkschaften ihren Einfluss nur sehr kontrolliert an die Betriebsräte abgeben. Dies trifft zum Beispiel auf tarifliche Öffnungsklauseln oder Standortvereinbarungen zu, die nur mit dem Einverständnis der Gewerkschaften genutzt werden dürfen.

Variable Vergütung beruht jedoch auf einem anderen Vereinbarungstyp. Hier haben die Gewerkschaften die Kontrolle über die betrieblichen Entwicklungen erst in Ansätzen erreicht. Die Betriebsräte konkurrieren mit ihnen im Lohnfindungsprozess, verfolgen nur noch bedingt gewerkschaftliche Ziele und verlieren selbst teilweise an Einfluss (vgl. Kapitel 5 und 6). Gegen die Anwendung des Konzepts der Pfadabhängigkeit spricht außerdem, dass sich die Verbreitung kontingenter Entlohnung in ihrer jetzigen Form nicht deterministisch aus dem System der Arbeitsbeziehungen heraus erklären lässt. Stattdessen ist es die Fortführung einer Entwicklung, die das System der industriellen Beziehungen unterbinden sollte und die sich jetzt aufgrund exogener Einflüsse und der Machtverschiebung zu Gunsten der Arbeitgeber durchsetzt.

Variable Vergütung stellt ein systemfremdes Element dar, das zwar durch die betriebliche Mitbestimmung gestaltet und durch den Flächentarifvertrag begrenzt wird, das aber letztendlich den Funktionswandel der Gewerkschaften und den Gestaltwandel des Flächentarifvertrags bewirkt. Darüber hinaus entwickeln sich Vergütungsformen, die auch die betriebliche Mitbestimmung untergraben. Die Integration eines neuen Elements in die Arbeitsbeziehungen durch die internationalisierten Unternehmen unterstützt das Konzept der Hybridisierung. Aber obwohl die Veränderungen in den Vergütungssystemen durch die Internationalisierung der Unternehmen verursacht sind, lassen sie sich – anders als z.B. bei Lane (2000) – nicht direkt auf die Adaption fremder Techniken durch ausländische Tochterunternehmen zurückführen (vgl. Kapitel 4.1.1). Die Anwendung variabler Vergütung lässt sich besser als Übernahme einer „best practice“ erklären. Nur, dass diese „best practice“ – zumindest für den deutschen Fall – weniger auf empirisch nachgewiesener, sondern eher auf sozial konstruierter Effizienz basiert.

Literaturverzeichnis

- Alewald, Thomas, 1995: Leistung soll sich lohnen - Das Gehaltsmanagementsystem der Commerzbank AG. In: *Personalführung*, 846-851.
- Althammer, Jörg, 1994: *Gewinnbeteiligung bei begrenzter Haftung der Arbeitnehmer: eine Analyse des vermögenspolitischen Konzepts des Sachverständigenrats zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Andersen, Uwe, 2002: Vermögenspolitik: Ziele, Instrumente und Akteure. In: Uwe Andersen (Hrsg.), *Einkommens- und Vermögensverteilung in Deutschland. Skandalös oder gerechtfertigt?* Schwalbach/Ts.: Wochenschau Verlag, 81-94.
- Arbeitgeberverband Gesamtmetall, 1995: *Dokumentation: M+E-Forum "Wege zum richtigen Lohn"*. Köln: Gesamtmetall.
- Arbeitgeberverband Gesamtmetall, 2001: *Geschäftsbericht 1999-2001*. Köln.
- Arbeitsgemeinschaft Engere Mitarbeiter der Arbeitsdirektoren Stahl, 2000: *Grundsätze zum Leistungsentgelt*. Düsseldorf: Hans Böckler Stiftung.
- Arrowsmith, James/Keith Sisson, 1999: Pay and Working Time: Towards Organization-based Systems? In: *British Journal of Industrial Relations* 37, 51-75.
- Bahn Müller, Reinhard, 1993: Tarifbewegung als Projektmanagement. In: *WSI Mitteilungen*, 821-830.
- Bahn Müller, Reinhard, 1996: Festgefahren. In: *Die Mitbestimmung*, November, 43-45.
- Bahn Müller, Reinhard, 1999: Trends betrieblicher Entgelt- und Leistungsregulierung. In: *Die Mitbestimmung*, Januar, 17-20.
- Bahn Müller, Reinhard, 2001a: Stabilität und Wandel in der Leistungsentlohnung. In: *WSI Mitteilungen*, Juli, 426-433.
- Bahn Müller, Reinhard, 2001b: *Stabilität und Wandel der Entlohnungsformen. Entgeltsysteme und Entgeltpolitik in der Metallindustrie, in der Textil- und Bekleidungsindustrie und im Bankgewerbe*. München: Rainer Hampp Verlag.
- Bahn Müller, Reinhard/Reinhard Bispinck/Anni Weiler, 1999: *Tarifpolitik und Lohnbildung in Deutschland am Beispiel ausgewählter Wirtschaftszweige*, WSI-Diskussionspapier Nr.79. Düsseldorf.
- Bassen, Alexander/Maximilian Koch/Daniel Wichels, 2000: Variable Entlohnungssysteme in Deutschland: eine empirische Studie. In: *Finanz Betrieb*, Januar, 9-17.
- Bender, Gerd, 1997: *Lohnarbeit zwischen Autonomie und Zwang*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

- Bender, Gerd, 2000: Dezentral und entstandardisiert - Neue Formen der individuellen Entgeltendifferenzierung. In: *Industrielle Beziehungen* 7, 157-179.
- Bertelsmann Stiftung/Prognos GmbH, 1997: *Mitarbeiter am Kapital beteiligen*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Berthold, Norbert/Rainer Fehn, 1996: Evolution von Lohnverhandlungssystemen - Macht oder ökonomisches Gesetz? In: Werner Zohlnhöfer (Hrsg.), *Die Tarifautonomie auf dem Prüfstand*. Berlin: Duncker & Humblot, 57-94.
- Berthold, Norbert/Oliver Stettes, 2001: *Die Gewinnbeteiligung - Wundermittel im organisatorischen und strukturellen Wandel?* Wirtschaftswissenschaftliche Beiträge des Lehrstuhls für Volkswirtschaftslehre, Wirtschaftsordnung und Sozialpolitik. Bayerische Julius-Maximilians-Universität Würzburg. Würzburg.
- Beyer, Jürgen/Anke Hassel, 2002: The effects of convergence: Internationalisation and the changing distribution of net value added in large German firms. In: *Economy&Society* 31, 309-332.
- Beyfuß, Jörg; Grömling, Michael; Ludwig, Martina; Neitzel, Dörte, 1998: Globalisierungsprozess in der Chemischen Industrie Deutschlands. In: *IW-trends* 25, 38-64.
- Bihl, Gerhard/Heidrun Meusel/Karl-Heinz Seemüller, 1998: Leistung und Gegenleistung. In: *Personalwirtschaft*, Juni, 50-55.
- Bispinck, Reinhard, 1992: Tarifpolitik und Arbeitskämpfe 1991. In: Michael Kittner (Hrsg.), *Gewerkschaftsjahrbuch 1992*. Köln: Bund-Verlag, 87-155.
- Bispinck, Reinhard, 2000: Tarifentgelt nach Leistung und Erfolg. In: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut in der Hans Boeckler Stiftung (Hrsg.), *WSI-Tarifhandbuch 2000*. Frankfurt, 109-136.
- Bispinck, Reinhard, 2001: Betriebliche Interessenvertretung, Entgelt und Tarifpolitik. In: *WSI Mitteilungen*, Februar, 124-131.
- Blasi, Joseph Raphael/Douglas Lynn Kruse, 1991: *The New Owners. The Mass Emergence of Employee Ownership in Public Companies and what it means to American Business*: Harper Collins.
- Bleicher, Siegfried/Eberhardt Fehrmann (Hrsg.), 1992: *Autonomie und Organisation - Die neuen ArbeitnehmerInnen*. Hamburg: VSA-Verlag.
- Blinder, Alan S., 1990: *Paying for Productivity: a look at the evidence*. Washington, D.C.: The Brookings Institution.
- Böhnisch, Wolf/Andrea Freisler-Traub, 2000: Der Zusammenhang zwischen Zielvereinbarung, Motivation und Entgelt. In: *Personal*, Januar, 38-42.
- Boyett, Joseph H./Henry P. Conn, 1991: *Workplace 2000: The Revolution Reshaping American Business*. New York: Penguin.

- Breisig, Thomas, 1998: Besser beurteilt. In: *Die Mitbestimmung*, September, 38-41.
- Brenk-Keller, Sibylle, 1997: *Die Beteiligung der Mitarbeiter am Produktivkapital - Konzeptionelle Entwicklung und praktische Ausgestaltung*: Tectum.
- Bullinger, Hans-Jörg/Siegfried Bauer/Wolfram Menrad, 2000: Status Quo und Perspektiven der Entgeltgestaltung in der Produktion. In: *Personal*, August, 400-404.
- Buteweg, Jörg, 2001: Die Umsetzung des Debis-Tarifwerks fällt noch schwer. In: *Handelsblatt*, 23./24.02.2001, S. 8.
- Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, 2000: *Mitarbeiterbeteiligung am Produktivvermögen - ein Wegweiser für Arbeitnehmer und Arbeitgeber*. Bonn.
- Carstensen, Vivian/Knut Gerlach/Olaf Hübler, 1995: Erfolgsbeteiligung von Arbeitnehmern: Motive, Ausgestaltung und empirische Befunde. In: Klaus Semlinger/Bernd Frick (Hrsg.), *Betriebliche Modernisierung in personeller Erneuerung: Personalentwicklung, Personalaustausch und betriebliche Fluktuation*. Berlin: Edition Sigma, 193-209.
- Conte, Michael A./Jan Svejnar, 1990: The Performance Effects of Employee Ownership Plans. In: Alan S. Blinder (Hrsg.), *Paying for Productivity. A Look at the Evidence*. Washington, D.C.: The Brookings Institution, 143-171.
- Cowling, Marc, 2001: Fixed Wages or Productivity Pay: Evidence from 15 EU Countries. In: *Small Business Economics* 16, 191-204.
- Cox, Annette, 2000: The importance of employee participation in determining pay system effectiveness. In: *International Journal of Management Reviews* 2, 357-375.
- Creutzburg, Dietrich, 2000: Leistung entscheidet über das tatsächliche Gehalt. In: *Handelsblatt*, 4.8.2000, S. 10.
- Dabrowski, Hartmut et al. (Hrsg.), 1990: *Jenseits des Taylorismus: Neue Begründungen und Ziele gewerkschaftlicher Rahmentarifpolitik*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Deller, J./S. Münch, 1999: Das Zielvereinbarungssystem der Daimler Chrysler Services (debis) AG. In: *Personalführung* 32, Oktober, 70-80.
- Deutsche Bundesbank, 2000: *Bestimmungsgründe und gesamtwirtschaftliche Bedeutung von Produzenten- und Konsumentenlohn*. Frankfurt a.M.: Monatsbericht Juli 2000.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.), 1995: *Neue Wege der Vergütung. Fallstudien und Werkstattberichte*. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.
- Deutscher Gewerkschaftsbund, Bundesvorstand, 1998: *Vermögenspolitik in Arbeitnehmerhand zwischen Abgang und Neubeginn*, Informationen zur Wirtschafts- und Strukturpolitik. Bd. April 1998.

- Deutscher Gewerkschaftsbund, Bundesvorstand, 2000: *Anreize und Sicherheiten für Mitarbeiterbeteiligungsmodelle unter besonderer Berücksichtigung der Lage in Klein- und mittelständischen Unternehmen. Versuch einer gewerkschaftlichen Positionsbeschreibung*. Berlin.
- Deutsches Aktieninstitut e.V., 2001: *Beteiligungssysteme für breite Mitarbeiterkreise. Ergebnisse einer Umfrage*. Frankfurt a.M.: Deutsches Aktieninstitut e.V.
- Dilk, Anja, 2000: Vergütungssysteme im globalen Wettbewerb. Trends in den USA. In: E. Eyer (Hrsg.), *Report Vergütung. Entgeltgestaltung für Mitarbeiter und Manager*. Düsseldorf: Symposium publishing, 150-155.
- Dore, Ronald, 1996: Unions between Class and Enterprise. In: *Industrielle Beziehungen* 3, 154-172.
- Dore, Ronald, 1987: *Taking Japan seriously: a Confucian perspective on leading economic issues*. Stanford, Calif.: Stanford University Press.
- Dörrenbächer, Christoph, 2000: *Measuring corporate internationalisation: A review of measurement concepts and their use* WZB Discussion Paper FS I 00-101. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin.
- Dräger, Thomas, 2000: Unternehmensorientierte Tarifverträge der Deutschen Bahn AG. In: Eyer Antoni, Kutscher (Hrsg.), *Das flexible Unternehmen*. Loseblattwerk, Düsseldorf: Symposium Publishing GmbH.
- Dressler, Matthias, 2000: Variable Anreizsysteme motivieren. In: *Personalwirtschaft*, Sonderheft 9, 40-46.
- Drexel, Ingrid, 2001: Ergebnisabhängige Entlohnung und Verbetrieblichung der Verhandlungen - Italiens neues Regelungssystem in der Praxis. In: *WSI Mitteilungen*, Juni, 384-390.
- Eckardstein, Dudo von, 1995: Zur Modernisierung betrieblicher Entlohnungssysteme in industriellen Unternehmen. In: Dudo von Eckardstein/Alfred Janes (Hrsg.), *Neue Wege der Lohnfindung für die Industrie*. Wien: Manz, 15-39.
- Eckardstein, Dudo von/Alfred Janes (Hrsg.), 1995: *Neue Wege der Lohnfindung für die Industrie*. Wien: Manz Wirtschaft.
- Eckhoff, Johann, 1998: Investivlöhne und Vermögensbildung - Eigenverantwortliche Lösungen ermöglichen. In: *Wirtschaftsdienst*, IV, 204 - 208.
- Engelmann, Manfred, 1995: Neue Entgeltsysteme in gewachsenen Strukturen. In: Dudo von Eckardstein/Alfred Janes (Hrsg.), *Neue Wege der Lohnfindung für die Industrie*. Wien: Manz, 113-120.
- Eyer, Eckhard (Hrsg.), 2000: *Report Vergütung. Entgeltgestaltung für Mitarbeiter und Manager*. Düsseldorf: Symposium publishing.

- Femppel, Kurt, 2000: Tendenzen und Rahmenbedingungen der Vergütungspolitik. In: *Personal*, August, 394-399.
- Ferner, Anthony/Javier Quintanilla, 1997: Multinationals, National Business Systems, and the Management of HRM: The Enduring Influence of National Identity or a Process of "Anglo-Saxonisation"? In: J. Wickham (Hrsg.), *The Search for Competitiveness and its Implications for Employment*. Dublin, 91-114.
- Ferner, Anthony/Matthias Z. Varul, 1999: *The German Way: German Multinationals and Human Resource Management*. London: Anglo-German Foundation for the Study of Industrial Society.
- Ferner, Anthony/Matthias Z. Varul, 2000: 'Vanguard' Subsidiaries and the Diffusion of new Practices. In: *British Journal of Industrial Relations* 38, 115-140.
- Filella, J./A. Hegewisch, 1994: European Experiments with Pay and Benefits Policies. In: C. Brewster/A. Hegewisch (Hrsg.), *Policy and Practice in European Human Resource Management*. London: Routledge, 89-106.
- Fligstein, Neil, 1990: *The Transformation of Corporate Control*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Fligstein, Neil, 1991: The Structural Transformation of American Industry: An Institutional Account of the Causes of Diversification in the Largest Firms, 1919-1979. In: Walter W. Powell/Paul J. DiMaggio (Hrsg.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 311-336.
- Forschungsinstitut für Ordnungspolitik gGmbH Köln, 1998: *Reformen in der Tarifpolitik: Arbeitnehmer offen für mehr Flexibilität*. Köln: FiO-Brief 3/98, Aktuelle Informationen zur Ordnungspolitik.
- Förster, Gottlieb/Peter Hausmann, 2001: Dezentralisierung der Tarifpolitik - eine kritische Analyse am Beispiel der IG BCE. In: *WSI Mitteilungen*, Juli, 458-463.
- Franz, Wolfgang et al., 2000: *Flexibilisierung der Arbeitsentgelte und Beschäftigungseffekte. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung*. Mannheim: ZEW, Universität Mannheim.
- Fremmer, Hans, 1996: *Zeitgemäße Entgeltformen. Grundlagen, Rahmenbedingungen, Beispiele*. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.
- Frey, Bruno S./Margit Osterloh, 2000: Pay for Performance - Immer empfehlenswert? In: *Zeitschrift Führung und Organisation*, Februar, 64-69.
- Frick, Bernd/Lutz Bellmann/Joachim Frick, 2000: Betriebliche Zusatzleistungen in der Bundesrepublik Deutschland: Verbreitung und Effizienzfolgen. In: *Zeitschrift Führung und Organisation*, 83-91.

- Gaugler, Eduard, 1999: Mitarbeiter als Mitunternehmer - Die historischen Wurzeln eines Führungskonzepts und seine Gestaltungsperspektiven in der Gegenwart. In: Rolf Wunderer (Hrsg.), *Mitarbeiter als Mitunternehmer*. Neuwied: Luchterhand, 3-21.
- Gerlach, Knut/Olaf Hübler, 1994: Gewinnbeteiligung in Europa: Empirische Ergebnisse, institutionelle Besonderheiten und mögliche Harmonisierungstendenzen. In: Bernhard Gahlen et al. (Hrsg.), *Europäische Integrationsprobleme aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht*. Tübingen: J.C.B. Mohr, 365-409.
- Greifenstein, Ralph, 2000: *Die Zukunft der Arbeitsgesellschaft : deutsch-amerikanischer transatlantischer Dialog ; eine Veranstaltung der Friedrich-Ebert-Stiftung am 15. und 16. April 1999 in Berlin*. Punkt 4.2, <http://www.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00715toc.htm>: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Gunnigle, P./T. Turner/D. D'Art, 1997: Counterpoising Collectivism: Performance Related Pay and Industrial Relations in Greenfield Sites. In: T. Turner/D. D'Art (Hrsg.), *Collectivism and Individualism: Trends and Prospects*. Dublin, 123-142.
- Guski, Hans-Günter/Hans J. Schneider, 1977: Die Aktie ist am besten. In: *manager magazin* 7, 38-49.
- Guski, Hans-Günter/Hans-J. Schneider, 1986: *Betriebliche Vermögensbeteiligung*, Beiträge zur Wirtschafts- und Sozialpolitik. Köln: Deutscher Instituts-Verlag GmbH.
- Guski, Hans-Günther, 1987: Betriebliche Auswirkungen und wirtschaftspolitische Aussichten. In: Felix R.FitzRoy/Kornelius Kraft (Hrsg.), *Mitarbeiterbeteiligung und Mitbestimmung im Unternehmen*. Berlin, New York: Walter de Gruyter, 223-236.
- Hardes, Heinz-Dieter/Paul Grünzinger, 1993: Zur Flexibilisierung der betrieblichen Beschäftigungs- und Entgeltpolitik - Ein Survey aus arbeitsökonomischer Sicht. In: Wolfgang H. Staehle/Jörg Sydow (Hrsg.), *Managementforschung* 3. Berlin, New York: Walter de Gruyter, 53-108.
- Hardes, Heinz-Dieter/Heiko Wickert, 2000: Erfolgsabhängige Beteiligungsentgelte in vergleichender europäischer Perspektive: empirische Befunde und Erklärungsansätze. In: *Zeitschrift für Personalforschung* 14, 52-77.
- Hassel, Anke, 1998: *Programm des Dissertationsverbands*. Manuskript, MPIfG Köln.
- Hassel, Anke, 1999: The erosion of the German system of industrial relations. In: *British Journal of Industrial Relations* 37, 483-505.
- Hassel, Anke/Martin Höpner/Antje Kurdelbusch/Britta Rehder/Rainer Zugehör, 2000: Produkt- versus Kapitalmarkt: Zwei Dimensionen der Internationalisierung von Unternehmen. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 52, 500-519.
- Hassel, Anke/Britta Rehder, 2001: *Institutional Change in the German Wage Bargaining System - The Role of Big Companies*, Working Paper 2001/9. Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.

- Heber, Harald, 2000: *Erfolgsprinzip Mitunternehmer - Wie Mitarbeiter unternehmerisch handeln*. Berlin: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Hegner, Friedhart/Rainer Kleibs, 1997: Ergebnisbezogene und dynamische Gestaltung von Entgeltsystemen. In: *io-management*, Oktober, 42-51.
- Heigl, Christian/Markus Scholand, 1999: Innovative Konzepte in deutschen Aktiengesellschaften. In: *Personalwirtschaft*, Januar, 28-33.
- Heinze, Rolf G., 2001: Der Einstieg zu Reformen in Deutschland hat begonnen. In: *Wirtschaftsdienst*, 498-502.
- Heinze, Rolf G./Josef Hilbert/Josef Schmid, 1995: Gewerkschaften und Modernisierung der Wirtschaft - langsamer Niedergang oder Flucht nach vorn. In: Dieter Schulte (Hrsg.), *Industriepolitik im Spagat*. Köln: Bund Verlag, 68-88.
- Henzler, Reinhold, 1951: Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer, Idee und Wirklichkeit. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft. Erweitertes Sonderheft "Die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer. Vom Wunsch zur Wirklichkeit"*, 9-20.
- Heuer, Katharina, 2001: Der Dienstleistungstarifvertrag - ein Modell für die Dienstleistungsgesellschaft Deutschland. In: Norbert Bense (Hrsg.), *Von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft*. Frankfurt a.M.: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 90-107.
- Heywood, J./Olaf Huebler/Uwe Jirjahn, 1998: Variable Payment Schemes and Industrial Relations: Evidence from Germany. In: *KYKLOS* 51, 237-272.
- Heywood, John S./W.S. Siebert/Xiangdong Wei, 1997: Payment by Results Systems: British Evidence. In: *British Journal of Industrial Relations* 35, 1-22.
- Hiller, Gerhard, 1957: *Gewinnbeteiligung der Arbeiter im Kapitalismus? Wesen und Ziel der Lohnaufgliederung*. Berlin: Verlag Die Wirtschaft.
- Hlawaty, Peter, 1998: Topthema: Zielvereinbarungen. In: *Die Mitbestimmung*, September, 42-44.
- Hölscher, Carsten/Thomas Alewald, 1998: Mit Aktienoptionen vergüten - Neue Perspektiven nicht nur für Führungskräfte. In: *Personalführung*, September, 72-79.
- Höpner, Martin, 2001: *Corporate Governance in Transition: Ten Empirical Findings on Shareholder Value and Industrial Relations in Germany*, Discussion Paper 2001/5. Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.
- Höpner, Martin /Gregory Jackson, 2001: *An Emerging Market for Corporate Control? The Mannesmann Takeover and German Corporate Governance*, Discussion Paper 2001/4. Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.
- Hromadka, Wolfgang, 1995: *Die Mitarbeitervergütung. Entgeltsysteme der Zukunft*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

- Huber, Berthold/Klaus Lang, 1993: Tarifreform 2000 - Forderungskonzepte und Verhandlungsstände im Bereich der Metallindustrie. In: *WSI Mitteilungen*, Dezember, 789-797.
- Hummel, Klaus, 1991: Leistung muß sich wieder lohnen - es fragt sich nur, für wen? In: Karin Tondorf (Hrsg.), *Entgeltpolitik für die 90er Jahre. Perspektiven aus der Sicht von Wissenschaft, Gewerkschaften und Unternehmen*. Berlin: Freie Universität Berlin, 116-123.
- IG Metall in Baden-Württemberg, 2000: Tarifdokumentation 1996 bis 2000. Vorgelegt zur 51. Bezirkskonferenz der IG Metall im Bezirk Baden-Württemberg am 4. und 5. Juli 2000 in Karlsruhe.
- Jacobi, Otto, 1998: Germany: Facing New Challenges. In: Anthony Ferner/Richard Hyman (Hrsg.), *Changin Industrial Relations in Europe*. Oxford: Blackwell, 190-238.
- Jähmig, Markus, 2000: Betriebliche Entgeltpolitik als Teil der Standortpolitik. In: Eckhard Eyer (Hrsg.), *Report Vergütung. Entgeltgestaltung für Mitarbeiter und Manager*. Düsseldorf: Symposium publishing, 145-149.
- Janes, Alfred/Karl Prammer, 1995: Gestaltung von Entgeltsystemen aus systemischer Perspektive. In: Dudo von Eckardstein/Alfred Janes (Hrsg.), *Neue Wege der Lohnfindung für die Industrie*. Wien: Manz, 40-60.
- Jones, Derek C./Takao Kato, 1995: The Productivity Effects of Employee Stock Ownership Plans and Bonuses: Evidence from Japanese Panel Data. In: *The American Economic Review* 85, 391-414.
- Jungblut, Michael, 1973: *Nicht vom Lohn allein - Elf Modelle für Mitbestimmung und Gewinnbeteiligung*. Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Kaar, Robbert van het/Marianne Grünell, 2001: Variable Pay in Europe. In: *Euro online* April.
- Kastner, Detlev/Christine Meier, 1993: Leistungsbezogene Entgeltstrukturen im Einzelhandel. In: *WSI Mitteilungen*, Dezember, 813-820.
- Katz, Harry, 1993: The Decentralization of Collective Bargaining: a Literature Review and Comparative Analysis. In: *Industrial and Labor Relations Review* 47, 3-22.
- Katz, Harry/Owen Darbshire, 2000: *Converging Divergences. Worldwide changes in employment systems*. Ithaca: Cornell University Press.
- Kern, Horst/Michael Schumann, 1984: *Das Ende der Arbeitsteilung. Rationalisierung in der industriellen Produktion*. München: Beck.
- Klasen, Klaus, 2001: Der Dienstleistungstarifvertrag - tarifpolitischer Meilenstein für die Dienstleistungsgesellschaft. In: Norbert Bensel (Hrsg.), *Von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft*. Frankfurt a.M.: Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, 40-65.

- Klein-Schneider, Hartmut, 1999: *Leistungs- und erfolgsorientiertes Entgelt*, Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Bd. 14. Düsseldorf: edition der Hans-Böckler-Stiftung.
- Knoll, Leonhard, 1999: Investivlöhne sind kein Allheilmittel. In: *Personalwirtschaft*, Januar, 36-37.
- Kohaut, Susanne/Lutz Bellmann, 1997: Betriebliche Determinanten der Tarifbindung: eine empirische Analyse auf der Basis des IAB-Betriebspanels 1995. In: *Industrielle Beziehungen* 4, 317-334.
- Kohn, Alfie, 1994: Warum Incentive-Systeme oft versagen. In: *Harvard Business Manager*, 15-23.
- Kommission Mitbestimmung, 1998: *Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen - Bilanz und Perspektiven*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Kurdelbusch, Antje, 2001: Variable Vergütung bedeutet Wettbewerb und Risiko. In: *Die Mitbestimmung* 47, 22-25.
- Kurdelbusch, Antje, 2002: Multinationals and the Rise of Variable Pay in Germany. In: *European Journal of Industrial Relations* 8, 325-349.
- Küting, Karl Heinz, 1999: Definitionsprobleme beim erfolgsorientierten Lohn. In: *Handelsblatt*, 23.7.1999, 6.
- Lane, Christel, 2000: Globalization and the German model of capitalism - erosion or survival? In: *British Journal of Sociology* 51, 207-234.
- Lang, Jens M., 1998: *Moderne Entgeltsysteme. Leistungslohn bei Gruppenarbeit*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Lang, Klaus, 1990: Der Wandel industrieller Leistungs- und Produktivitätsbegriffe und die Probleme von Leistungsbestimmung und Leistungskontrolle aus gewerkschaftlicher Sicht. In: Hartmut Dabrowskiet al. (Hrsg.), *Jenseits des Taylorismus: Neue Begründungen und Ziele gewerkschaftlicher Rahmentarifpolitik*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, 107-122.
- Lang, Klaus/Hartmut Meine, 1991: Tarifreform 2000: Gestaltungsrahmen und Entgeltstrukturen zukünftiger Industriearbeit. In: *WSI Mitteilungen*, März, 156-163.
- Lautenbacher, Marion/Andreas Netzler, 1998: *Zukunft sichern: Teilhabegesellschaft durch Vermögensbildung*. München: Hanns-Seidel-Stiftung.
- Lay, Gunter/Claudia Rainfurth, 1999: *Königsweg "Prämie"? Verbreitung und Ausgestaltung von Entlohnungskonzepten in der Produktion*, Mitteilungen aus der Produktioninnovationserhebung. Bd. 13. Karlsruhe: ISI Fraunhofer Institut Systemtechnik und Innovationsforschung.

- Lebow, David et al., 1999: *Recent Trends in Compensation Practices*, Finance and Economics Discussion Series, 99-32. Washington, DC: Board of Governors of the Federal Reserve System.
- Leichtfuß, Reinhold/Michael Bonacker, 1992: Erfolgsorientierte Anreizsysteme. In: *Die Bank*, November, 624-631.
- Lengfeld, Holger/Stefan Liebig/Sylvana Mehrwald, 2000: *Veränderungsprozesse und Gerechtigkeit in Organisationen. Ergebnisbericht für die Unternehmen*. Arbeitsbericht Nr.7. Humboldt-Universität zu Berlin, Institut für Sozialwissenschaften.
- Lesch, Hagen, 2000: Erfolgsabhängige Entlohnung. In: *Institut der deutschen Wirtschaft Köln: Gewerkschaftsreport* 34, 46-67.
- Lesch, Hagen, 2001: *Das deutsche System der Lohnfindung unter Anpassungsdruck*, Beiträge zur Wirtschafts- und Sozialpolitik. Bd. 265. Köln: Deutscher Instituts-Verlag.
- Lindena, Bodo, 1997: Leistungsanreize durch variables Vergütungssystem. In: *Die Bank*, Dezember, 712-716.
- Lippert, Julius, 1922: *Der Gewinnbeteiligungsgedanke und seine Grundlagen*. Berlin: Verlag von Julius Springer.
- Loritz, Karl-Georg, 1997: Variable erfolgsbezogene Vergütungen der Mitarbeiter. In: *Arbeit und Arbeitsrecht* 52, 224-228.
- Lotzkat, Nanne, 2001: Zwischen Risiko und Rendite. In: *Die Mitbestimmung*, März, 12-16.
- Lutz, Burkart, 1975: *Krise des Lohnanreizes. Ein empirisch-historischer Beitrag zum Wandel der Form betrieblicher Herrschaft am Beispiel der deutschen Stahlindustrie*. Frankfurt: Europäische Verlagsanstalt.
- Maier, Friedrich, 1994: Nur noch Können zählt. In: *Top Business*, September, 18-26.
- Mainzer, Jan/Jürgen Muth, 1994: Leistungsorientiertes Entgeltsystem bei Hoechst. In: *Arbeitgeber* 23, 850-853.
- Mand, Josef, 1951: Organische Verbindung von Kapital und Arbeit im Großbetrieb. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft. Erweitertes Sonderheft. Die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer. Vom Wunsch zur Wirklichkeit*, 59-69.
- Manske, Fred, 1991: *Kontrolle, Rationalisierung und Arbeit. Kontinuität durch Wandel: Die Ersetzbarkeit des Taylorismus durch moderne Kontrolltechniken*. Berlin: Edition Sigma.
- Mark, Gerd, 2000: Genussscheine als Instrument der Gewinn- und Kapitalbeteiligung. In: *Personalführung*, Januar, 62-67.
- Martens, Erika/Arne Daniels, 1998: Ein Kontrakt für die Zukunft. In: *Die Zeit* 14, 26.03.1998.

- Meine, Hartmut/Kay Ohl, 1990: Lohn- und leistungspolitische Konsequenzen veränderter Produktionskonzepte in der Metallindustrie. In: *WSI Mitteilungen*, April, 197-212.
- Menz, Wolfgang, 2000: Re-Politisierung der Leistungsfrage? Neue Entgeltsysteme, mehr Aufgaben, weniger Mitbestimmung. In: *express - Zeitung für sozialistische Betriebs- und Gewerkschaftsarbeit*.
- Menz, Wolfgang/Steffen Becker/Thomas Sablowski, 1999: *Shareholder-Value gegen Belegschaftsinteressen. Der Weg der Hoechst-AG zum "Life-Sciences"-Konzern*. Hamburg: VSA-Verlag.
- Meyer, Wolfgang/Detlef Swieter, 1997: Übertarifliche Bezahlung im Verarbeitenden Gewerbe. In: *WSI Mitteilungen*, Februar, 119-125.
- Michaelis, Jochen, 1998: *Zur Ökonomie von Entlohnungssystemen*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen, 2001: *Mitarbeiterkapitalbeteiligung in Nordrhein-Westfalen. Bestandsaufnahme - Praxisbeispiele - Einstiegshilfe*. Düsseldorf.
- Mitchell, Daniel J.B./David Lewin/Edward E. Lawler, 1990: Alternative Pay Systems, Firm Performance, and Productivity. In: Alan S. Blinder (Hrsg.), *Paying for Productivity. A Look at the Evidence*. Washington D.C.: The Brookings Institution, 15-87.
- Möller, Iris, 2000: Produktivitätswirkung von Mitarbeiterbeteiligung. In: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 33, 565-582.
- Möller, Iris, 2001: *Mitarbeiterbeteiligung. Ein Weg zu höherer Produktivität*. Nürnberg: IAB Kurzbericht Nr.9 / 30.5.2001.
- Monopolkommission, 1998: *Zwölftes Hauptgutachten der Monopolkommission, Marktöffnung umfassend verwirklichen*. Baden-Baden: Nomos.
- Mueller, F./J.Purcell, 1992: The Europeanization of manufacturing and the decentralization of bargaining: multinational management strategies in the European automobile industry. In: *The International Journal of Human Resource Management* 3, 15-34.
- Muller, Michael, 1999: HRM under Institutional Constraints: the Case of Germany. In: *British Journal of Management, Special Issue* 10, 31-44.
- Müller-Jentsch, Walter, 1995: Germany: From Collective Voice to Co-Management. In: Joel Rogers/Wolfgang Streeck (Hrsg.), *Works Councils: Consultation, Representation and Cooperation in Industrial Relations*. Chicago: University of Chicago Press, 53-78.
- Nagel, Kurt/Götz Schlegtehdal, 1998: *Flexible Entgeltsysteme. Fair entlohnen - besser motivieren*. Landsberg: Verlag Moderne Industrie.

- Nakamura, Massao/Olaf Hübler, 1998: The bonus share of flexible pay in Germany, Japan and the US: some empirical regularities. In: *Japan and the World Economy* 10, 221-232.
- Nerdinger, Friedemann W., 1995: *Motivation und Handeln in Organisationen. Eine Einführung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Neumayer, W.W., 1951: "Direkt"-Gewinnbeteiligung durch Leistungslohn und Plankostenrechnung. In: Reinhold Henzler (Hrsg.), *Die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer. Vom Wunsch zur Wirklichkeit*. Wiesbaden: Gabler.
- Nijs, Willem de, 1996: Kommentar zu Gerd Bender "Dezentralisierung und Kontrolle - Veränderte Bedingungen und Formen der Leistungspolitik". In: München; Internationales Institut für empirische Sozialökonomie (INIFES) Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF), Stadtbergen; Institut für Sozialforschung (IfS), Frankfurt/Main; Soziologisches Forschungsinstitut (SOFI), Göttingen (Hrsg.), *Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung*. Berlin: edition sigma, 231-236.
- Nunier, Hartmut, 1999: Die Einführung variabler und leistungsbezogener Vergütung. In: *Personalführung*, Juli, 36-38.
- OECD, 1995: Profit-sharing in OECD countries. In: OECD (Hrsg.), *Employment Outlook*. Paris, 139-169.
- Ohl, Kay, 1991: Reform der tariflichen Entgeltsysteme in der Metallindustrie. In: Karin Tondorf (Hrsg.), *Entgeltpolitik für die 90er Jahre. Perspektiven aus der Sicht von Wissenschaft, Gewerkschaften und Unternehmen*. Berlin: Freie Universität Berlin, 100-110.
- O'Kelly, Kevin P., 2002: Financial participation: seeking a European Consensus. In: *Transfer*, 13-17.
- Paasche, Johannes, 1978: *Zeitgemässe Entlohnungssysteme*. Essen: Girardet.
- Pannenberg, M./M.Schröder, 2000: Betriebliche Sondervergütungen in Deutschland. In: *DIW-Wochenbericht* 35, 561-566.
- Pankert, Ernst/Frank Zwecker, 1993: Deutsche Banken als Nachzügler: Variable Vergütung. In: *Bank Magazin* 5, 40-45.
- Peters, Jürgen, 1998: IG Metall hält nichts von gewinnabhängigem Lohn. In: *Süddeutsche Zeitung*, 28.12.1998.
- Peters, Jürgen, 1999: Gewinnabhängige Lohnelemente. Kein Tabu für die Tarifpolitik. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 316-319.
- Pfeffer, Jeffrey, 1998: Sechs gefährliche Legenden über Arbeitsentgelte. In: *Harvard Business Manager*, Juni, 41-50.

- Piore, M.J./Charles Sabel, 1984: *The second industrial divide: Possibilities for Prosperity*. New York: Basic Books.
- Pontusson, Jonas, 1995: From comparative public policy to political economy. Putting political institutions in their place and taking interests seriously. In: *Comparative Political Studies* 28, 117-147.
- Polzer, Manfred, 1995: Einführung neuer Entgeltsysteme - der Kompromiß über die Leistung! In: Dudo von Eckardstein/Alfred Janes (Hrsg.), *Neue Wege der Lohnfindung für die Industrie*. Wien: Manz, 148-170.
- Pornschlegel, Hans, 1996: Löchrige Flächentarifverträge. In: *Die Mitbestimmung*, November, 46-48.
- Prasch, Elmar/Walter Torka, 1995: Neues Vergütungssystem: Die Leistung zählt. In: *Die Bank*, September, 516-521.
- Pries, Ludger, 2000: Globalisierung und Wandel internationaler Unternehmen. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 52, 670-695.
- Priewe, Jan, 2001: Vom Lohnarbeiter zum Shareholder? In: *PROKLA. Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft* 31, 103-122.
- Priewe, Jan/Frank Havighorst, 1999: *Auf dem Weg zur Teilhabergesellschaft? Investivlöhne, Gewinn- und Kapitalbeteiligungen der Arbeitnehmer in Westeuropa und den USA - eine vergleichende Bestandsaufnahme*, Wirtschaftspolitische Diskurse. Bd. 123. Bonn.
- Pull, Kerstin, 1996: Übertarifliche Entlohnung: ein Ergebnis vorweggenommener Verhandlungen. In: *MittAB*, 607-615.
- Pulte, Peter, 1973: *Vermögensbildung. Vermögensbeteiligung*, Aktuelle Dokumente. Berlin: Walter de Gruyter.
- Putzhammer, Heinz, 2001: Frischer Wind für alte Forderungen. In: *Die Mitbestimmung*, März, 17-19.
- Rau, Eberhard, 1951: Gewinnbeteiligung, Kapitalbeteiligung und Mitbestimmung. Eine betriebspolitische Untersuchung. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft. Erweitertes Sonderheft "Die Gewinnbeteiligung der Arbeitnehmer. Vom Wunsch zur Wirklichkeit"*, 69-77.
- Rehder, Britta, 2001: *The Impact of Plant-Level Pacts for Employment and Competitiveness on the Institutional Change of the German System of Industrial Relations*. Paper to the 13th Annual Meeting of the Society for the Advancement of Socio-Economics, University of Amsterdam, June 2001.
- Rehder, Britta, 2002: *Pfadwechsel ohne Systembruch. Der Beitrag betrieblicher Bündnisse für Beschäftigungssicherung und Wettbewerbsfähigkeit zum Wandel der Arbeitsbeziehungen in Deutschland*. Manuskript. Köln.

- Reimers, Eckart A. 1995: Pay for Performance. In: *absatzwirtschaft*, November, 74-76.
- Reimers, Eckart A., 1999: Tarifvertragliche Regelungen für die Leistungsvergütung bei IBM. In: *Personalführung*, Juli, 22-24.
- Rosen, Rüdiger von, o.A.: *Aktienorientierte Vergütungssysteme*. Vortrag auf dem Kapitalmarkt-Kolloquium der Ludwig-Maximilians-Universität München, Seminar für Kapitalmarktforschung und Finanzierung.
- Rudolph, Hagen, 1995: Entlohnung und Aufstieg von Mitarbeitern in japanischen Großunternehmen. Leistungsprinzip statt Senioritätsprinzip. In: *Industrielle Beziehungen* 2, 444-472.
- Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, 1972: *Gleicher Rang für den Geldwert. Jahresgutachten 1972/73*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, 1975: *Vor dem Aufschwung. Jahresgutachten 1975/76*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, 1976: *Zeit zum Investieren. Jahresgutachten 1976/77*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, 1981: *Investieren für mehr Beschäftigung. Jahresgutachten 1981/82*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, 1994: *Den Aufschwung sichern - Arbeitsplätze schaffen. Jahresgutachten 1994/95*. Stuttgart: Metzler-Poeschel.
- Sattelberger, Thomas, 1998: Wo Lufthansa drauf ist, muss auch Lufthansa drin sein. In: *Die Mitbestimmung*, September, 18-22.
- Schäfer, Claus, 1996: Zubrot oder Zumutung? In: *Die Mitbestimmung*, November, 51-53.
- Schaes, Christof, 1993: Gewinn- und Kapitalbeteiligung von Arbeitnehmern. Ein Überblick über neuere Forschungsergebnisse. In: *Zeitschrift für Wirtschaftspolitik* 42, 179-215.
- Schaes, Christof, 1995: Mehr Arbeitsplätze durch Gewinn- oder Kapitalbeteiligung von Arbeitnehmern? *Wege aus der Arbeitslosigkeit. Tagungsband zur Jahresversammlung der Arbeitsgemeinschaft deutscher wirtschaftswissenschaftlicher Forschungsinstitute e.V.* Berlin: Duncker & Humblot.
- Schaes, Christof, 1996: *Lohnform und Arbeitslosigkeit. Beschäftigungseffekte einer Gewinn- und Kapitalbeteiligung von Arbeitnehmern*. Köln: Institut für Wirtschaftspolitik an der Universität zu Köln.

- Schätzle, Rainer, 1996: Leistungsorientierte Bezahlung allein motiviert nicht. In: *Versicherungswirtschaft*, 909-910.
- Schaub, Günter, 1995: Mitbestimmung beim Entgelt. In: Wolfgang Hromadka (Hrsg.), *Die Mitarbeitervergütung. Entgeltsysteme der Zukunft*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 85-98.
- Schiller, Herbert, 2001: Der Dienstleistungstarifvertrag aus Arbeitnehmersicht. In: Norbert Bensele (Hrsg.), *Von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft*. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch, 66-81.
- Schmiede, Rudi/Edwin Schudlich, 1978: *Die Entwicklung der Leistungsentlohnung in Deutschland. Eine historisch-theoretische Untersuchung zum Verhältnis von Lohn und Leistung unter kapitalistischen Produktionsbedingungen*. 3. Auflage. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Schmierl, Klaus, 1995a: Leistungspolitische Impulse des Wandels betrieblicher Lohnsysteme: Neue Lohnformen im Maschinenbau. In: Klaus Semlinger/Bernd Frick (Hrsg.), *Betriebliche Modernisierung in personeller Erneuerung: Personalentwicklung, Personalaustausch und betriebliche Fluktuation*. Berlin: Edition Sigma, 159-175.
- Schmierl, Klaus, 1995b: *Umbrüche in der Lohn- und Tarifpolitik. Neue Entgeltsysteme bei arbeitskraftzentrierter Rationalisierung in der Metallindustrie*. Frankfurt: Campus.
- Schmierl, Klaus, 1996: Historische Leistungskompromisse unter Veränderungsdruck. In: *WSI Mitteilungen*, Oktober, 652-660.
- Schmitt, Matthias, 1998: Der Flächentarifvertrag in der Krise? Chemie- und Metallindustrie im Vergleich. In: *Industrielle Beziehungen* 5, 119-126.
- Schmitt, Matthias, 2002: *Der grenzüberschreitende Transfer von Personalpraktiken innerhalb multinationaler Unternehmen*. München und Mehring: Rainer Hampp Verlag.
- Schröder, Gerhard, 2000: Mitarbeiterbeteiligung als ein Weg zur Teilhabegesellschaft. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte*, Juni, 321-327.
- Schudlich, Edwin, 1990: Die "Autonomisierung" der industriellen Leistungspolitik und neue gewerkschaftliche Konzepte Leistungskontrollierender Entlohnungsmethoden. In: Hartmut Dabrowski al. (Hrsg.), *Jenseits des Taylorismus*. Düsseldorf, 165-194.
- Schudlich, Edwin, 1991: Traditionelle Leistungspolitik in der Sackgasse. In: *WSI Mitteilungen*, März, 181-188.
- Schuler, Randall S./Nikolai Rogovsky, 1998: Understanding Compensation Practice Variation across Firms: The Impact of National Culture. In: *Journal of International Business Studies* 29, 159-177.

- Schuster, Jay R./Patricia K. Zingheim, 1992: *The new pay. Linking employee and organizational performance*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Shonfield, David, 1992: The Pay Policies of Large Firms in Europe. In: David Marsden (Hrsg.), *Pay and Employment in the New Europe*. Aldershot: Elgar, 144-176.
- Siegel, Tilla/Edwin Schudlich, 1993: Hinter den Kulissen Ungewissheit. Betriebliche und gewerkschaftliche Lohnpolitik im Wandel. In: *Mitteilungen des Instituts für Sozialforschung*, Februar, 45-62.
- Sinn, Hans-Werner, 1997: Kapitalbeteiligung und Lohndifferenzierung: ein Vorschlag zur Lösung der Beschäftigungskrise. In: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 822-827.
- Spannagel, Fritz/Volker Thieme/Guido Tolksdorf, 1998: Standortsicherung durch zeitgemäße Entgeltformen. In: *Personal*, Dezember, 612-614.
- Sprenger, Reinhard K., 1993: *Mythos Motivation*. Frankfurt: Campus-Verlag.
- Stevens, Ferdinand/Josef Tauber, 1999: Erfolgshonorierung nach dem wertorientierten Ansatz. In: *Personalführung* 7, 16-21.
- Streeck, Wolfgang, 1984: Neo-corporatist Industrial Relations and the Economic Crisis in West Germany. In: John Goldthorpe (Hrsg.), *Order and Conflict in Contemporary Capitalism: Studies in the Political Economy of Western European Nations*. Oxford: Clarendon Press, 291-314.
- Streeck, Wolfgang, 1991: On the Institutional Conditions of Diversified Quality Production. In: Egon Matzner/Wolfgang Streeck (Hrsg.), *Beyond Keynesianism. The Socio-Economics of Production and Full Employment*. Aldershot: Edward Elgar, 21-61.
- Streeck, Wolfgang, 1996a: Comment on Ronald Dore's Unions Between Class and Enterprise. In: *Industrielle Beziehungen* 3, 187-196.
- Streeck, Wolfgang, 1996b: Industrielle Beziehungen in einer internationalisierten Wirtschaft. In: Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert Stiftung (Hrsg.), *Globalisierung der Wirtschaft, Standortwettbewerb und Mitbestimmung. Gesprächskreis Arbeit und Soziales*. Bonn: Friedrich Ebert Stiftung.
- Streeck, Wolfgang, 1997: German Capitalism: Does it exist? Can it survive? In: Colin Crouch/Wolfgang Streeck (Hrsg.), *Political Economy of Modern Capitalism. Mapping Convergence and Diversity*. London: Sage Publications, 33-54.
- Streeck, Wolfgang, 1998: Das Zukunftsmodell - der Flächentarifvertrag. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte*, Januar, 6-18.

- Streeck, Wolfgang, 2000: *Institutioneller Wandel im deutschen System der industriellen Beziehungen: Offene Fragen. Thesen zur Diskussion bei einem Workshop zum Thema "Institutioneller Wandel in den industriellen Beziehungen", Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung Köln, 8./9.12.2000.*
- Streeck, Wolfgang, 2001: *The Transformation of Corporate Organization in Europe: An Overview.* MPIfG Working Paper 2001/8. Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.
- Streeck, Wolfgang/Rolf G. Heinze, 1999: Runderneuerung des deutschen Modells. Aufbruch für mehr Jobs. In: Hans-Jürgen Arlt/Sabine Nehls (Hrsg.), *Bündnis für Arbeit. Konstruktion-Kritik-Karriere.* Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Stumpf-Fekete, Monika, 2001: *Employment Relations under Pressure: Investment Decisions in German Multinationals.* Paper to the Conference "Multinationals and HRM: between Globalisation and National Business Systems" DMU, July 2001.
- Teschner, Eckart, 1977: *Lohnpolitik im Betrieb.* Frankfurt: Campus Verlag.
- Thelen, K./C. van Wijnbergen, 2000: *The Paradox of Globalization: Turning the Tables on Labor and Capital in German Industrial Relations,* Working Paper 2000/9, Institute for Policy Research, Northwestern University. Chicago.
- Thelen, Kathleen, 1992: The Politics of Flexibility in the German Metalworking Industries. In: Miriam Golden/Jonas Pontusson (Hrsg.), *Bargaining for Change. Union Politics in North America and Europe.* Ithaca and London,: Cornell University Press, 215-246.
- Thelen, Kathleen, 2000: Why German Employers Cannot Bring Themselves to Dismantle the German Model. In: Torben Iversen et al. (Hrsg.), *Unions, Employers, and Central Banks.* Cambridge: Cambridge University Press, 138-172.
- Thelen, Peter, 2001: Die Tarifpolitik der IGBCE hat den Flächentarifvertrag stärker gemacht. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 52, Oktober, 569-575.
- Tondorf, Karin (Hrsg.), 1991: *Entgeltpolitik für die 90er Jahre. Perspektiven aus der Sicht von Wissenschaft, Gewerkschaften und Unternehmen.* Berlin: Freie Universität Berlin.
- Tondorf, Karin, 1994: *Modernisierung der industriellen Entlohnung. Neue Modelle der Entgeltgestaltung und Perspektiven gewerkschaftlicher Tarifreform.* Berlin: Edition Sigma.
- Tondorf, Karin, 1995: Alternative Formen industrieller Entlohnung als Qualifizierungs-, Motivations und Flexibilisierungsinstrument. In: Klaus Semlinger/Bernd Frick (Hrsg.), *Betriebliche Modernisierung in personeller Erneuerung: Personalentwicklung, Personalaustausch und betriebliche Fluktuation.* Berlin: Edition Sigma, 177-191.
- Tondorf, Karin, 1996: Dynamik in der Lohntüte. In: *Die Mitbestimmung*, Juni, 31-33.

- Tondorf, Karin, 1997: Leistungspolitik und Leistungsbezahlung im öffentlichen Dienst. In: *WSI Mitteilungen*, April, 241-247.
- Tondorf, Karin, 1998: Zielvereinbarungen - Zum Mitbestimmungspotenzial eines dezentralen Regulierungsmodus. In: *WSI Mitteilungen*, Juni, 386-392.
- Traxler, Franz, 1995: Farewell to Labour Market Associations? Organized versus Disorganized Decentralization as a Map for Industrial Relations. In: Colin Crouch/Franz Traxler (Hrsg.), *Organized Industrial Relations in Europe: What Future?* Aldershot: Avebury, 3-20.
- Tuchtfeld, Egon, 1950: Zur Problematik der Gewinnbeteiligung. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 1, Juni, 259-266.
- Uvalic, Milica, 1991: *Der "PEPPER-Bericht". Die Förderung der Gewinn- und Betriebsergebnisbeteiligung der Arbeitnehmer in den Mitgliedstaaten der Europäischen Gemeinschaft.* Florenz und Brüssel.
- Vosfeldt, Christine, 1972a: Konzept und Wirkung des Investivlohns. In: Klaus Bolz (Hrsg.), *Ist eine gerechte Einkommensverteilung möglich?* München: Goldmann, 74-96.
- Vosfeldt, Christine, 1972b: Konkrete Formen der Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand. In: Klaus Bolz (Hrsg.), *Ist eine gerechte Einkommensverteilung möglich?* München: Goldmann, 97-121.
- Wagner, Hilde, 1992: *Arbeitsentgelt im Spannungsfeld betrieblicher und gesellschaftlicher Veränderung.* Köln: Bund-Verlag.
- Wagner, Klaus-R., 1998: Rechtliche Fragen des Investivlohns. In: *Betriebsberater. Zeitschrift für Recht und Wirtschaft.* Beilage 11 zu Heft 41.
- Weitzman, Martin, 1984: *The Share Economy.* Cambridge, London: Harvard University Press.
- Welzmüller, Rudolf, 2002: *Karriere eines Missverständnisses? Von der Umverteilung des Produktivvermögens zur Sparförderung:* IG Metall Abteilung Wirtschaft Technologie Umwelt.
- Wever, Kirsten, 1995: Human resource management and organizational strategies in German- and US-owned companies. In: *The International Journal of Human Resource Management* 6, 606-625.
- Whitley, Richard, 1999: *Divergent Capitalisms. The Social Structuring and Change of Business Systems.* Oxford: Oxford University Press.
- Wickert, Heiko, 2000: Wie bemisst sich Beteiligung am Erfolg? In: *Die Mitbestimmung* Juni, 46 - 48.

- Will, Rainer, 1998: Vermögensbildung aus der Sicht der Tarifpartner: Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft. In: Marion Lautenbacher/Andreas Netzler (Hrsg.), *Zukunft sichern: Teilhabegesellschaft durch Vermögensbildung*. München: Hanns-Seidel-Stiftung, 21-26.
- Windolf, Paul, 1990: Productivity Coalitions and the Future of Unionism. Disintegration of Generalized Political Exchange? In: B. Marin (Hrsg.), *Governance and Generalized Exchange. Self-Organizing Policy Networks in Action*. Frankfurt a.M./New York: Campus, 289-313.
- WSI-Projektgruppe, 1998: *Ausgewählte Ergebnisse der WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten 1997/98*. Düsseldorf.
- Zimmer, Stefan, 2000: In der Globalisierungsfalle? Die Zukunft der industriellen Beziehungen in Deutschland. In: *Blätter für deutsche und internationale Politik*, 2, 204-212.
- Zugehör, Rainer, 2001: Mitbestimmt ins Kapitalmarktzeitalter? In: *Die Mitbestimmung*, Mai, 38-42.

Anhang

Auflistung der geführten Interviews (Unternehmen)				
Code Unternehmen	Interview Arbeitgeberseite (AG)		Interview Arbeitnehmerseite (AN)	
	Persönlich	Telephonisch	Persönlich	Telephonisch
Firma 1		X		
Firma 2				X
Firma 3				X
Firma 4				X
Firma 5		X		
Firma 6	X			
Firma 7				X
Firma 8		X		X
Firma 9				X
Firma 10				X
Firma 11				X
Firma 12				X
Firma 13				X
Firma 14				X
Firma 15			X	
Firma 16	X		X	
Firma 17				X
Firma 18			X	
Firma 19		X		
Firma 20		X		
Firma 21			X	
Firma 22				X
Firma 23				X
Firma 24				X
Firma 25				X
Firma 26				X
Firma 27				X
Firma 28				X
Firma 29	X			
Firma 30				X
Firma 31				X
Firma 32	X			
Firma 33				X
Firma 34				X
Firma 35		X		
Firma 36		X		
Firma 37				X
Firma 38				X
Firma 39				X
Firma 40				X
Firma 41		X		
Firma 42				X
Firma 43				X
Firma 44		X		
Firma 45				X

Firma 46			X	
Firma 47				X
Firma 48			X	
Firma 49				X
Firma 50		X		
Firma 51				X
Firma 52				X
Firma 53				X
Firma 54				X
Firma 55				X
Firma 56				X
Firma 57				X
Firma 58				X
Firma 59	X			
Firma 60				X

Im Manuskript werden die Verweise auf Interviews folgendermaßen angegeben: Das Kürzel I-27-AN verweist auf das Interview mit der Arbeitnehmerseite in der Firma mit der Codierung 27.

Ich versichere, dass ich die eingereichte Dissertation ohne fremde Hilfe verfasst, und andere als die in ihr angegebene Literatur nicht benutzt habe und dass alle ganz oder annähernd übernommenen Textstellen sowie verwendeten Grafiken, Tabellen und Auswertungsprogramme kenntlich gemacht sind; außerdem versichere ich, dass die Abhandlung in dieser oder ähnlicher Form nicht anderweitig als Promotionsleistung vorgelegt und bewertet wurde.

LEBENS LAUF

PERSÖNLICHE DATEN

Name: Antje Kurdelbusch
Geburtstag: 7. Juni 1972
Geburtsort: Unna (Nordrhein-Westfalen)
Adresse: Krohstrasse 4, 50968 Köln
Telefon: 0221 / 3404981

SCHULISCHE AUSBILDUNG

1978 – 1982 Besuch der Gemeinschaftsgrundschule Fröndenberg-Dellwig
1982 – 1991 Besuch des Pestalozzi-Gymnasiums Unna, Abschluss: Abitur

STUDIUM

1991 – 1998 Studium der Diplom-Sozialwissenschaften an der Universität Osnabrück
1994 – 1995 Studium an der University of Southern Indiana, Evansville, Indiana, USA
19. Mai 1998 Abschluss als Diplom-Sozialwirtin (Note: gut)
Diplomarbeit: Mindestlohnregelungen in den USA und ausgewählten Staaten der EU:
Ihre Auswirkungen auf die Beschäftigung und die Lohn- und Einkommensverteilung
1999-2002 Promotionsstipendiatin der Hans-Böckler-Stiftung im Rahmen eines Promotionskollegs am Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Köln,
Thema des Kollegs: Das deutsche System der industriellen Beziehungen unter dem Einfluss der Internationalisierung