

Nick Kratzer

## **Quasi-unternehmerisches Handeln in der „Steuerungsücke“?**

Expertentagung des Projekts „Quasi-unternehmerische Entgeltkonzepete“  
Berlin, 10. Juni 2008

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München – ISF München  
Jakob-Klar-Str. 9; 80796 München; Tel.: 089/272921-0,  
[www.isf-muenchen.de](http://www.isf-muenchen.de); [nick.kratzer@isf-muenchen.de](mailto:nick.kratzer@isf-muenchen.de)

---

## Projekt „Leistungsgestaltung im Angestelltenbereich“

### Zum Projekt:

- ▶ Begleitforschung zur betrieblichen Umsetzung des Entgeltahmenabkommens (ERA) im Angestelltenbereich der Metall- und Elektroindustrie
- ▶ Förderung: Hans-Böckler-Stiftung
- ▶ Laufzeit: 11/2005 bis 6/2008

### Fragestellungen:

- ▶ Entwicklungstendenzen Leistungssteuerung im Angestelltenbereich?
- ▶ Leistungsentgelt: Erfahrungen, Erwartungen und Interessen aller betrieblichen Akteure?
- ▶ Ansätze zur Neugestaltung von Leistungsentgelten im Angestelltenbereich?

## Empirische Erhebungen

Schwerpunkt der Empirie: 5 Intensivfallstudien, 5 Kurzfallstudien

	Anzahl Gespräche insgesamt	Beteiligte Personen
Überbetriebliche Experten	9	8
Betriebliche Experten	34	91
Führungskräfte und Beschäftigte	37	76
Gesamt	80	175

Zusätzlich: 9 Feedback-Workshops, Teilnahme an 2 ERA-Seminaren etc.

## Zielorientiert in die „Steuerungslücke“

- ▶ Orientierungsgröße für die Steuerung von Unternehmen sind Ergebniserwartungen. Diese Ergebniserwartungen bewirken eine Dynamisierung der Leistungsanforderungen (und der Organisationen). Sie repräsentieren den Fortschritt, den die Organisation erst noch machen muss.
- ▶ Daraus resultieren Zielvorgaben, die über eine Vorgabenkaskade durch die verschiedenen Ebenen herunterbrochen und anhand einer Vielzahl von Kennzahlen permanent kontrolliert und bewertet werden.
- ▶ Die Durchsteuerung mit Zielvorgaben und Kennzahlen erreicht aber die Arbeitsebene nur indirekt: als mehr oder weniger abstrakte Vorgaben, Abteilungsziele und Prozessanforderungen. In der Perspektive der Durchsetzung des Unternehmens ist die unmittelbare Arbeitsebene eine „Steuerungslücke“.
- ▶ „Kundenorientierung“ ist das mehrdeutige und ambivalente Bindeglied zwischen Ziel-/Erfolgsorientierung und Aufwandsorientierung.

## Arbeit in der Steuerungs-lücke: Die Leistung der Selbststeuerung

- ▶ Die Angestellten sind mit einer Vervielfältigung und Dynamisierung von Anforderungen konfrontiert. Zur „eigentlichen“ Tätigkeit kommen immer mehr „Nebentätigkeiten“ hinzu: Abstimmung mit anderen Abteilungen und Koordination der Zusammenarbeit, Dokumentation und Reporting, Beantwortung von Anfragen, Projekte etc.
- ▶ Zu den Leistungsanforderungen der „eigentlichen“ Tätigkeit kommt zunehmend die „Leistung der Selbststeuerung“ dazu: Sie müssen selbst die Voraussetzungen dafür schaffen (und erhalten), dass überhaupt ein Arbeitsergebnis zustande kommt.
- ▶ Die Leistung der Selbststeuerung ist „unsichtbare“ Leistung: Ihr Ergebnis fließt nur indirekt in das Arbeitsergebnis ein. Das Ergebnis der „Leistung der Selbststeuerung“ ist, dass es überhaupt ein Ergebnis gibt.

## Leistungsentgelt: Gegenwart und Perspektiven

- ▶ Im Angestelltenbereich spielt Leistungsentgelt bislang weder als *Leistungsentgelt* noch als *Leistungsentgelt* eine entscheidende Rolle.
- ▶ Die weitere Entwicklung dürfte wesentlich davon geprägt werden, wie die „Steuerungsücke“ bearbeitet wird - Chancen und Risiken:

	Chancen	Risiken
Beschäftigte	Anerkennung / Begrenzung Leistungsdruck	Kontrolle / Verlust von Freiräumen
Führungskräfte	Steuerung / Motivation	Aufwand / Konflikte / Verlust von Leistung
Betriebsrat	Leistungsregulierung	Kontrolle / Leistungsdruck

## Leistungspolitik der Steuerungsücke

- ▶ Mit der Durchsetzung des Prinzips der zielorientierten Steuerung entsteht erst die Basis für neue Instrumente zielorientierter Steuerung (und nicht umgekehrt).
- ▶ Gegenwärtig können die Unternehmen mit der Ambivalenz der Steuerungsücke „gut“ leben. Die wesentlichen Impulse gehen derzeit deshalb eher von den Führungskräften der untersten Ebene, den Beschäftigten und Betriebsräten aus.
- ▶ Aufgrund der bestehenden Ambivalenzen, eines diffusen Leistungsbegriffs und fehlender Kompetenzen und Kapazitäten ist die Bearbeitung der „Steuerungsücke“ aber schwierig und voraussetzungsreich.
- ▶ Probleme sind fehlende Kompetenzen und Erfahrungen im Hinblick auf Leistungsentgeltmethoden und der schwierige Leistungsbegriff im Angestelltenbereich.

## Erfolgsbeteiligung und Leistungsentgelt

- ▶ Erfolgsbeteiligung und Leistungsentgelt werden teilweise als Alternativen, teilweise als komplementäre Instrumente diskutiert.
- ▶ Erfolgsbeteiligung und Leistungsentgelt folgen unterschiedlichen Prinzipien: Kollektive Teilhabe vs. individuelle Leistungsgerechtigkeit
- ▶ Risiken der Erfolgsbeteiligung:
  - ⇒ Die schwierige Frage, was „Leistung“ ist, wird zur (genau so?) schwierigen Frage danach, was “Erfolg“ ist.
  - ⇒ Kaum Ansatzpunkte zur Regulierung maßloser und dynamisierter Leistungsanforderungen



## Vielen Dank für die Aufmerksamkeit

---

Dr. Nick Kratzer

ISF München

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.

Jakob-Klar-Str. 9, 80796 München

089/272921-0; [nick.kratzer@isf-muenchen.de](mailto:nick.kratzer@isf-muenchen.de)

[www.isf-muenchen.de](http://www.isf-muenchen.de)

## Leistungsentgelt - Methoden

	Zielvereinbarung	Leistungsbeurteilung	Kennzahlen
(wesentliche) Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Vorab-Definition</li> <li>▶ Direkte Beteiligung</li> <li>▶ Geregelter Prozess</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ „Ganzheitlich“</li> <li>▶ „Weiche“ Faktoren</li> <li>▶ Flexibel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Objektive Bewertung</li> <li>▶ Kollektive Gültigkeit</li> </ul>
(Wesentliche) Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Unflexibel</li> <li>▶ Wenige Dimensionen</li> <li>▶ „Richtige“ Ziele?</li> <li>▶ Aufwändig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Nachher-Beurteil.</li> <li>▶ Subjektiv</li> <li>▶ Schwache Beteilig.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Schwache/keine Beteiligung</li> <li>▶ Kennzahlen für Angestelltenarbeit?</li> </ul>

## Partizipative Leistungsentgeltgestaltung

Jede Methode hat Vor- *und* Nachteile. Je nach Gestaltung sind die Unterschiede zwischen den Methoden u.U. aber gar nicht so groß – generelle Merkmale:

Als Gegengewicht zur Ergebnisorientierung und entlang der Forderung nach Beeinflussbarkeit sollten Leistungsentgelt-Methoden „**aufwandsorientiert**“ sein, d.h. zumindest *auch* den (Arbeits-)Aufwand (und nicht nur das Ergebnis) honorieren

Meßbarkeit, Objektivität und Transparenz lassen sich nicht oder nur teilweise über Kennzahlen / objektive Messungen herstellen – Objektivität und Transparenz müssen daher (auch) über den **Prozess** hergestellt werden.

Da „Leistung“ relativ und zwischen den Gruppen u.U. unterschiedlich definiert ist, sollte die Definition von Leistung und der Bewertungsgrundlagen **partizipativ** erfolgen