

# Karrierepfad Projektmanagement – tarifvertragliche Regelungen als zentrales Element der Verankerung professioneller Projektarbeit

Dieter Seitz

Zweifellos hat Projektarbeit mit der Dezentralisierung von Unternehmen während der letzten Jahre weiter an Bedeutung gewonnen. Damit war zugleich ein deutlicher Schub der Professionalisierung des Projektmanagements verbunden. Konnte sich im Zuge dieser Entwicklung Projektmanagement in den Unternehmen auch als beruflicher Karrierepfad etablieren? Davon kann – von Ausnahmen abgesehen – keine Rede sein. Vielmehr besteht nach wie vor eine große Kluft zwischen der gewachsenen Bedeutung dieser Berufsgruppe und ihren professionellen Standards auf der einen und der in aller Regel schwachen Stellung von Projektmanagern im Unternehmen und ihren im Vergleich zu Linienfunktionen schlechten Karrierechancen auf der anderen Seite. Aus Unternehmens- wie aus Beschäftigtensicht ist dieses vor allem deswegen kritisch, weil für qualifizierte Projektmanager unter solchen Bedingungen die Arbeit in Projekten auf Dauer nicht attraktiv ist: Karriere wird im günstigen Fall durch Projektarbeit gefördert, findet aber kaum *innerhalb* des Berufsfeldes Projektmanagement selbst statt. Vielmehr gelten Projekte in aller Regel nur als Durchgangsstation, die erfolgreich und möglichst rasch zu durchlaufen ist, um sich für attraktivere Positionen in der Linie zu profilieren. Der damit verbundene ständige Verlust von Wissen und Erfahrung wirkt sich äußerst nachteilig aus – für den Einzelnen beeinträchtigt er eine systematische Entwicklung beruflicher Kompetenz, für das Unternehmen die Effizienz des Projektgeschäfts und längerfristig den Aufbau professioneller Projektmanagementstrukturen.<sup>1</sup>

Wie also könnte die Diskrepanz zwischen der Bedeutung von Projektmanagement und seiner tatsächlichen Veranke-

rung im Unternehmen beseitigt werden? Den verbandsseitigen Aktivitäten zur Entwicklung des Berufsbildes, zur Qualifizierung und Zertifizierung kommt hier hohe Bedeutung zu.<sup>2</sup> Sie reichen jedoch offensichtlich nicht hin, sondern müssen insbesondere durch Aktivitäten auf betrieblicher und kollektivvertraglicher Ebene ergänzt werden. In diesem Sinne, so die zentrale Botschaft dieses Beitrags, hat die Verankerung von Projektmanagement als Karrierepfad zwei wesentliche Voraussetzungen: *Erstens* müssen die Arbeitsbedingungen von Projektleitern in adäquater Form tariflich und außertariflich reguliert werden. *Zweitens* ist sicherzustellen, dass als Basis einer solchen kollektivvertraglichen Regulierung die Gestaltung projektorientierter Managementsysteme im Unternehmen nach verbindlichen prozessbezogenen und organisatorischen Standards erfolgt.

Ogleich personalbezogene Regelungen gemeinhin als unverzichtbar für die Effizienz von Projektarbeit und die notwendige Weiterentwicklung dieser Form der Leistungserstellung gelten, finden entsprechende, projektspezifische Anforderungen in kollektivvertraglichen Regelungen bislang faktisch keinen Niederschlag. Mit dem *Pilotierungs-Tarifvertrag PM-Excellence*, den die Deutsche Telekom für ihre Dachgesellschaft und ihre größte Division, die T-Com, mit der Gewerkschaft ver.di abgeschlossen hat, wird somit Neuland betreten. Als innovativ kann an diesem Tarifvertrag vor allem auch gelten, dass er, wie bereits sein Titel signalisiert, Teil eines breit angelegten, durch das *Programm PM-Excellence* getragenen organisatorischen Veränderungsprozesses ist. Ziel dieses Programms ist die Einführung konzernweit konsistenter, neuer Projektmanagement-

Standards. Daher kann der Pilotierungs-Tarifvertrag innerhalb seines formellen Geltungsbereichs ausschließlich in jenen Konzerneinheiten zur Anwendung kommen, die regelmäßig einen relevanten Teil ihrer Leistungsprozesse über Projekte abwickeln und die in der *pm-guideline* des Konzerns beschriebenen Standards implementiert haben. Was beinhalten diese Standards?

### GANZHEITLICHE GESTALTUNG PROJEKTORIENTIERTER MANAGEMENTSYSTEME

Die Regelungsinhalte des Pilotierungs-TV PM-Excellence entstanden konzeptionell als Teil eines ganzheitlichen Ansatzes der Gestaltung projektorientierter Managementsysteme im Konzern. „Ganzheitlich“ ist der verfolgte Gestaltungsansatz insofern, als er sämtliche prozessualen, organisatorischen und personalbezogenen Elemente von PM-Systemen in ihrem Zusammenwirken betrachtet und sie in enger, wechselseitiger Abstimmung konzipiert. Im Zentrum

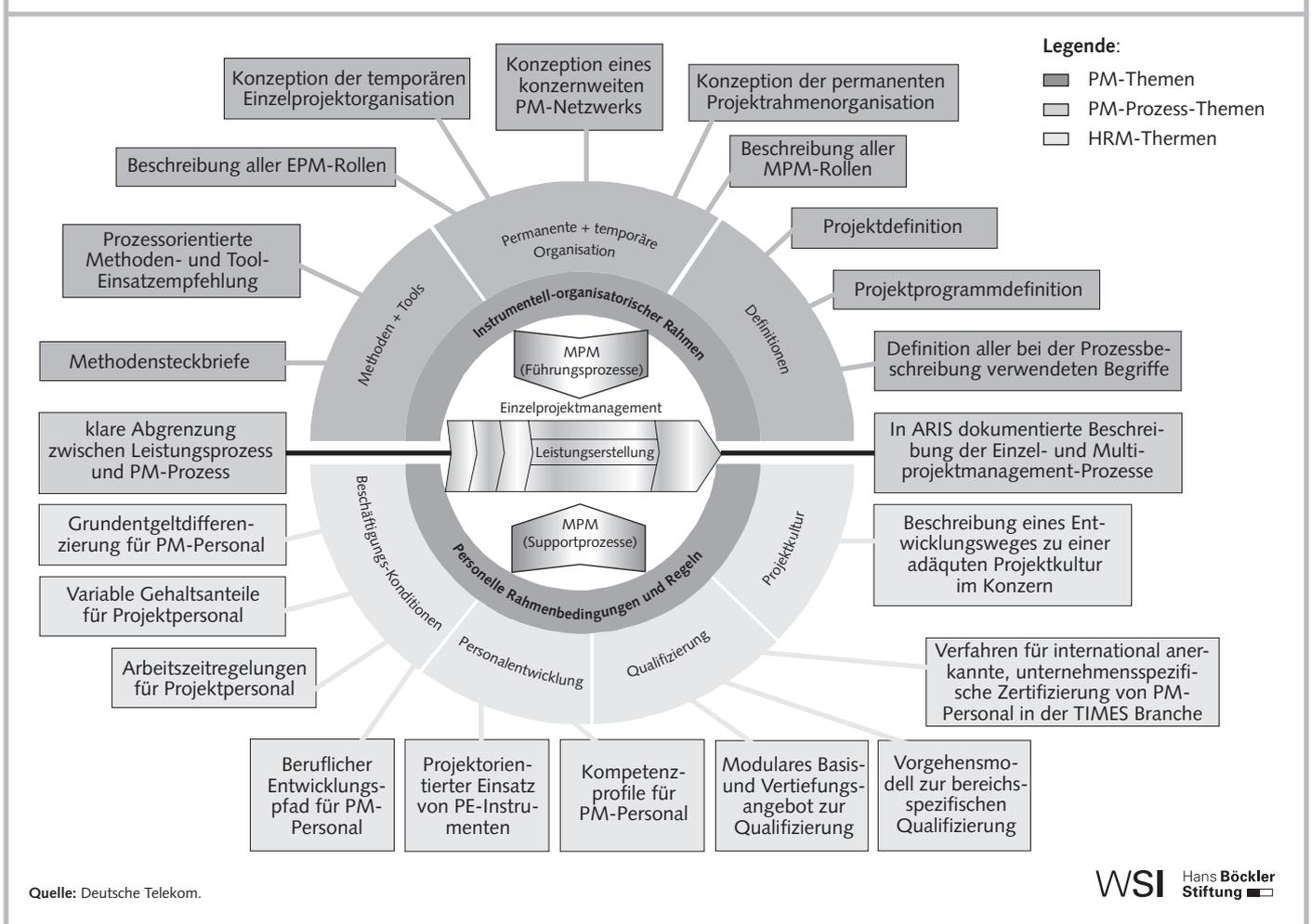
1 Soweit einige der zentralen personalbezogenen Quintessenzen einer Bestandsaufnahme, die im Konzern Deutsche Telekom im Vorfeld der nachfolgend skizzierten Konzeption und Implementierung neuer Projektmanagement-Standards und der dazugehörigen kollektivvertraglichen Regelungen durchgeführt worden war.

2 Angesprochen sind hier die einschlägigen Aktivitäten der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (GPM)

3 Der zunächst befristete Tarifvertrag ist zum 1. 1. 2003 in Kraft getreten.

Dieter Seitz, Dr., Deutsche Telekom, Competence Center Personalmanagement, Bonn.  
e-mail: dieter.seitz@telekom.de

**Abb. 1: Ganzheitlicher Gestaltungsansatz**



steht das Design des *PM-Prozesses*, der von einer Trennung des (jeweils projektspezifischen, fachinhaltlich geprägten) Leistungsprozesses und des standardisierbaren, projektartenneutralen Projektmanagement-Prozesses ausgeht. Wesentlich für das Prozessdesign ist ferner die Verknüpfung von Einzelprojektmanagement- und Multiprojektmanagement-Prozessen. In Abgleich mit dem Prozessmodell werden die *Rollen* aller relevanten Akteure sowie Rahmenregeln für die Ausgestaltung der temporären *Projekt-* und der permanenten *Projektrahmenorganisation* definiert. Wesentlich ist schließlich eine Heuristik zur *Projektdefinition*, die eine saubere Abgrenzung von Projekten gegenüber (Linien-)Vorhaben gewährleisten soll. Das Prädikat der Ganzheitlichkeit ist allerdings erst mit der Ergänzung dieser organisatorisch-instrumentellen Gestaltungselemente durch personelle Rahmenregelungen einzulösen (*Abbildung 1*, untere Schalenhälfte).

Entscheidend ist dabei, die personellen Regelungen tatsächlich konsequent auf die

Besonderheiten der Projektarbeit gegenüber der Linienarbeit abzustellen und mit den organisatorisch-instrumentellen Regelungen zu verzahnen. In diesem Kontext war die Frage zu beantworten, welcher Stellenwert den Projektmanagementfunktionen im Unternehmen zukommen soll. Als völlig unangemessen hat sich erwiesen, die Arbeit in Projekten nur als Bewährungsprobe für eine Führungs- oder Fachlaufbahn in der Linie zu betrachten. Um den Bedarf an PM-Kompetenz abzudecken und qualifizierte ProjektleiterInnen an diese Funktion zu binden, ist es vielmehr notwendig, die Karriere im Projektmanagement als eigenständigen Pfad beruflicher Entwicklung zu etablieren. Damit sind Weichenstellungen für die Ausgestaltung der Themen des Human Resources Managements in diesem Feld verbunden: Zunächst einmal wurden PM-Funktionen adäquat abgebildet und Entwicklungsperspektiven in Tätigkeitsfeldern mit wachsenden Kompetenzerfordernissen vorgezeichnet. Instrumente der *Personalentwicklung* wurden entsprechend an-

gepasst und teilweise neu entwickelt; so werden künftig auf Grundlage eines Kompetenzmodells *Qualifizierung* und *Rekrutierung* in der für das Projektgeschäft erforderlichen Schnelligkeit und „Passgenauigkeit“ erfolgen können. Die *Zertifizierung* wird konzernweit, also auch international, neben den überbetrieblichen IPMA-Standards auf die unternehmensinternen Standards der pm guideline abgestellt werden. Alle genannten Themenfelder sind Teile des ganzheitlichen Gestaltungskonzepts, in dem auch die kollektivvertraglich zu regulierenden Sachverhalte verortet sind.

### IMPLEMENTIERUNG VON PM-STANDARDS: EIN PROZESS ORGANISATORISCHER VERÄNDERUNG

Bisherige Defizite des Projektmanagements sind nicht zuletzt auf die Existenz einer Vielzahl bereichsbezogener Regelungen und Guidelines zurückzuführen, die die Kooperation verschiedener Konzerneinheiten in Projekten nicht gerade erleichtern. Allein

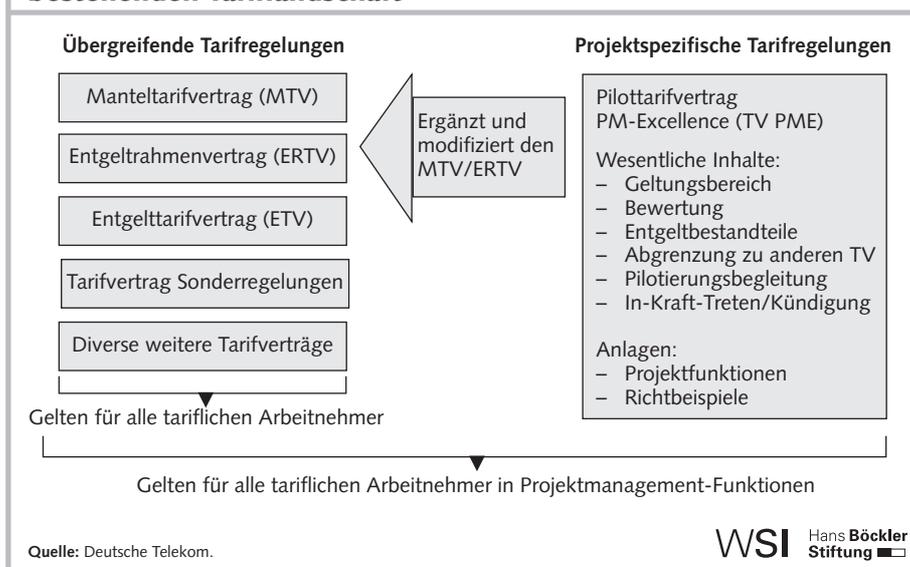
unterschiedliche Definitionen – die Geister scheiden sich oft schon am Projektbegriff – komplizieren Kommunikation und Abstimmungsprozesse. Da Projekte aber gerade die Funktion haben, bereichsübergreifend Leistungen zu erstellen, sind konzern-einheitliche PM-Standards eine notwendige Basis effizienter Projektarbeit. Mit zunehmender Dezentralisierung, im Konzern Deutsche Telekom derzeit vor allem in Gestalt der Divisionalisierung und der Verlagerung von Geschäftsverantwortung in die marktnah operierenden Unternehmenseinheiten, gewinnen gemeinsame Rahmenregelungen an Bedeutung, die die Spielregeln und Strukturen der Zusammenarbeit verbindlich definieren.

Entsprechende zentrale Richtlinien sind freilich immer nur so gut, wie sie von den dezentralen Unternehmenseinheiten nicht nur passiv „akzeptiert“, sondern wirklich als sinnvoll erachtet und deswegen aktiv genutzt werden. Dies kann nur dann gelingen, wenn die zentralen Standards nicht ein starres Korsett bilden, sondern einen Handlungsrahmen definieren, der den Konzern-einheiten genügend Spielraum zur Ausgestaltung entsprechend ihrer je spezifischen Bedingungen bietet. Daher werden die neuen Konzernstandards nicht einfach „von oben“ verordnet und vorgegeben. Vielmehr haben wir ihre Implementierung als Veränderungsprozess angelegt, der von den Divisionen bzw. den ihnen nachgelagerten dezentralen Einheiten selbst mitgetragen wird: Die Implementierung erfolgt durch das *Projektoprogramm PM-Excellence*, innerhalb dessen die dezentralen Einheiten eigenverantwortlich Implementierungsprojekte durchführen und mit diesen einen Prozess initiieren, die Konzernstandards bereichsspezifisch zu adaptieren, zu ergänzen und auf diese Weise zu implementieren. Ganz wesentlich für die Nachhaltigkeit des gesamten Veränderungsprozesses ist aus unserer Sicht also die Koppelung von zentralen Elementen (Vorgabe generischer PM-Standards, Steuerung und fachliche Unterstützung über das Programm PM-Excellence) mit dezentralen Elementen, wie vor allem der konkreten Implementierung durch die Konzerneinheiten selbst.

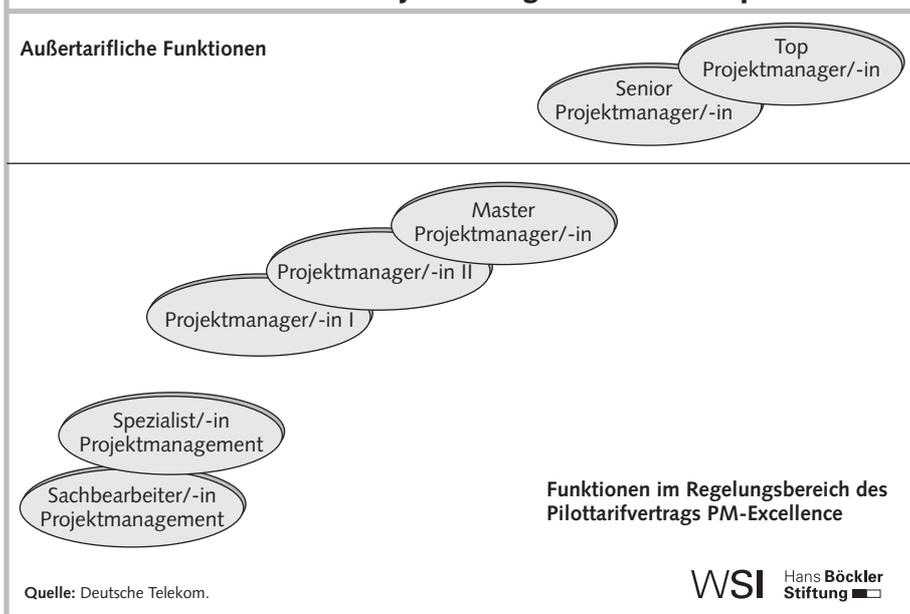
## GELTUNGSBEREICH UND EINBETTUNG DES PILOTIERUNGS-TV IN DIE TARIFLANDSCHAFT

Der Pilotararvertrag nimmt auf die Implementierungsprojekte des Programms

**Abb. 2: Der Pilotararvertrag PM-Excellence im Kontext der bestehenden Tariflandschaft**



**Abb. 3: Differenzierung von PM-Funktionen und PM-Assistenzfunktionen als Stufen im Projektmanagement-Karrierpfad**



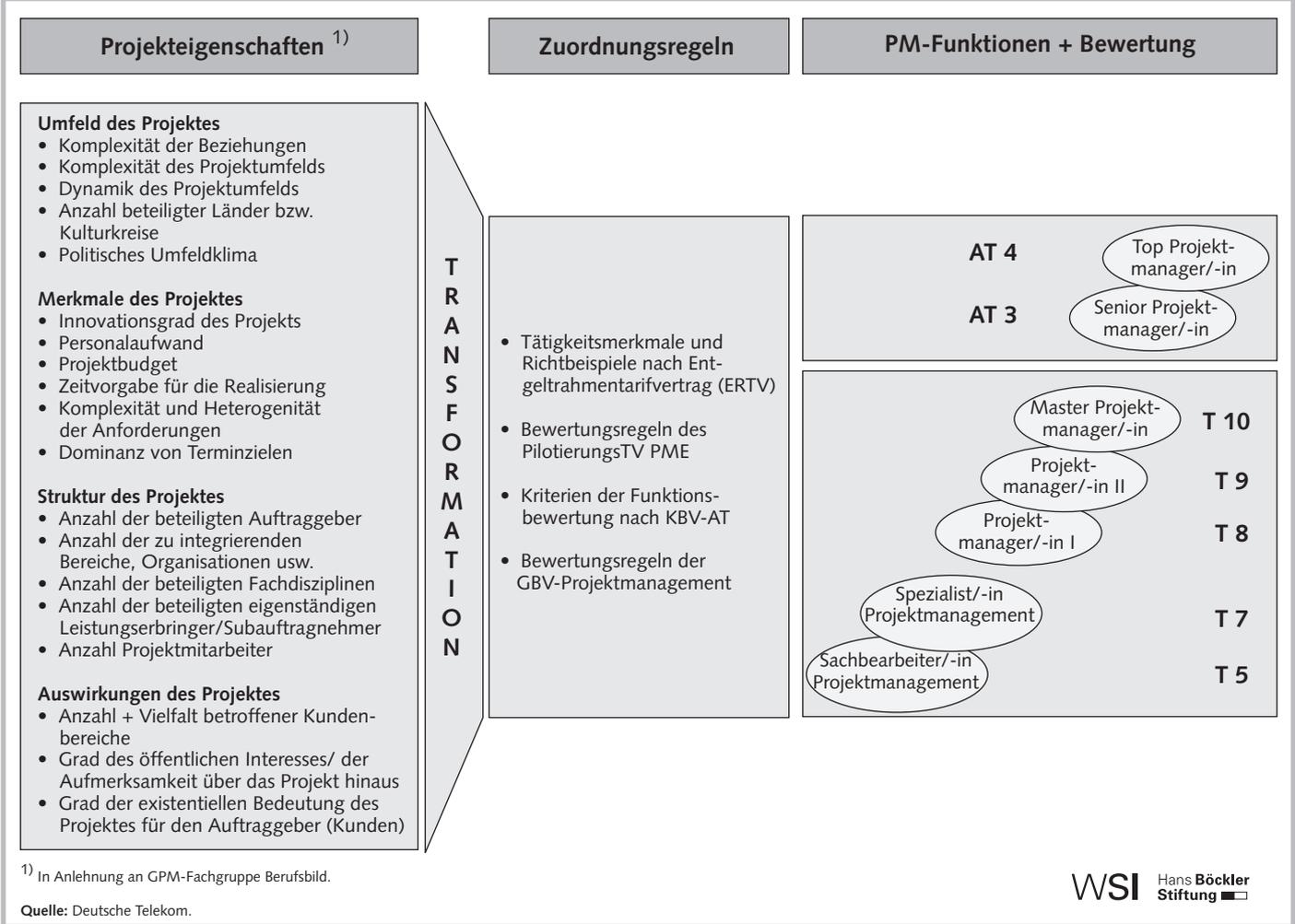
PM-Excellence explizit Bezug. Denn erst die Implementierung schafft mit dem Aufbau einer Projektrahmenorganisation (Projekteservice, Projektsteuerkreis) sowie der Einführung der EPM- und MPM-Prozesse in den jeweiligen Konzerneinheiten die notwendigen Voraussetzungen, die den bereichsspezifischen Anforderungen entsprechenden Projektmanagement-Funktionen einführen bzw. entsprechende Stellen definieren und besetzen zu können.

Der Tarifvertrag regelt ausschließlich die projektspezifischen Arbeitsbedingungen von Projektmanagement-Personal und ergänzt bzw. modifiziert eine Reihe ande-

rer, für den Tarifbereich generell geltende um projektspezifische Regelungen (*Abbildung 2*). Er gilt also ausschließlich für tarifliche Arbeitnehmer, die in Projektmanagement- und in Projektassistenz-Funktionen tätig sind.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Die Arbeitsbedingungen von ArbeitnehmerInnen, die in Projekten als Teammitglieder temporär bestimmte Fachaufgaben übernehmen, sind in den allgemein geltenden Tarifverträgen geregelt.

**Abb. 4: Verknüpfung von Projekteigenschaften mit Projektmanagement- und Projektassistentenfunktionen**



Drei Projektmanagement-Funktionen, die des Projektmanagers I und II sowie des Master Projektmanagers, liegen im *tariflichen* Bereich; ferner wurden zwei tarifliche Assistentenfunktionen definiert, die des Sachbearbeiters sowie des Spezialisten Projektmanagement (Abbildung 3). Zwei weitere, höherwertige PM-Funktionen, die des Senior Projektmanagers und des Top Projektmanagers liegen im *außertariflichen* Bereich, ihre Bewertung und Eingruppierung sind daher gesondert in einer Gesamtbetriebsvereinbarung geregelt.<sup>5</sup>

**BESCHREIBUNG, BEWERTUNG UND EINRICHTUNG VON PM-FUNKTIONEN**

Die Beschreibung der oben genannten Projektmanagement-Funktionen orientiert sich zum einen an Aufgaben und Befugnissen, die sich aus dem in der *pm guideline* des Konzerns beschriebenen Projektmanagementprozess, den Organisationsstandards sowie den Rollendefinitionen ergeben. Die Ausdifferenzierung dieser Funktionen nach den Funktionsinhalten, nach der Reichweite der Befugnisse und den daraus ableitba-

ren Kompetenzanforderungen erfolgte zum anderen nach dem Gesamtspektrum der Eigenschaften, anhand derer die im Unternehmen grundsätzlich vorzufindenden Projekte charakterisierbar sind. Zugrunde gelegt wurde dabei das von der GPM-Fachgruppe Berufsbild entwickelte Tableau der Projekteigenschaften. Vermittelt über Zuordnungsregeln der im Konzern geltenden Systematik der Funktionsbeschreibung und -bewertung wurden die bereits dargestellten PM-Funktionen definiert und ausführlich beschrieben (Abbildung 4).

Anzahl und Wertigkeit der in einer Organisationseinheit einzurichtenden Stellen für ProjektmanagerInnen müssen grundsätzlich der Struktur des *Projekte-*

**Tabelle 1:**

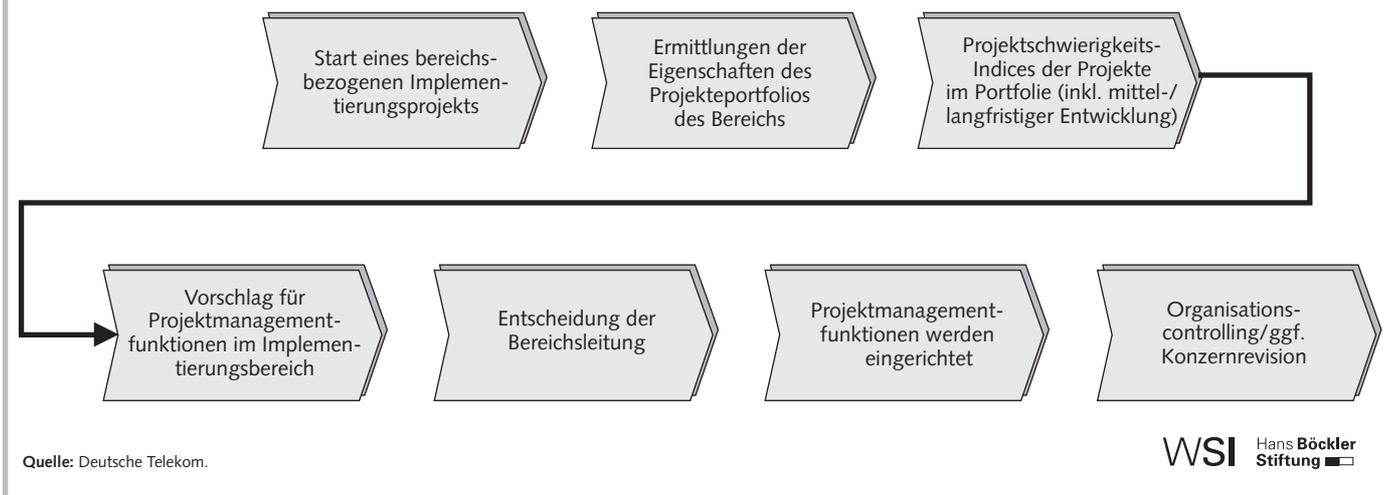
| Schwierigkeitsklasse | Punktezahl | Erläuterung  |
|----------------------|------------|--|
| A                    | 85 – 100   | Projekte außerordentlich hohen Schwierigkeitsgrades                |
| B                    | 70 – 84    | Projekte hohen Schwierigkeitsgrades                                |
| C1                   | 50 – 69    | Projekte mittleren Schwierigkeitsgrades                            |
| C2                   | 26 – 49    | Projekte mit mehr als geringem bis zu mittlerem Schwierigkeitsgrad |
| D                    | Bis 25     | Projekte geringen Schwierigkeitsgrades                             |

Quelle: Deutsche Telekom.

**WSI Hans Böckler Stiftung**

<sup>5</sup> „Gesamtbetriebsvereinbarung über die Pilotierung von Regelungen zu Arbeitsbedingungen im Projektmanagement für außertarifliche Angestellte (GBV Projektmanagement)“, abgeschlossen am 14. 3. 2003.

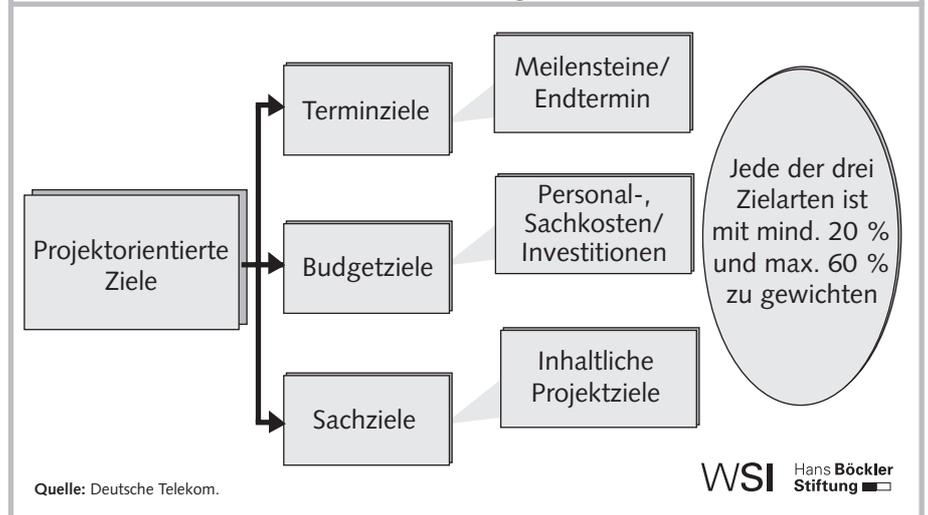
**Abb. 5: Prozess der Einrichtung von Projektmanagementfunktionen**



portfolios des jeweiligen Bereichs und seiner absehbaren künftigen Entwicklung entsprechen. Daher setzt die Einrichtung von Projektmanagementstellen eine sorgfältige, im jeweiligen Bereich konsensfähige Analyse des Projektportfolios voraus. Die Klassifizierung der im Portfolio enthaltenen Projekte erfolgt mittels des Projektschwierigkeits-Index der GPM. Der Projektschwierigkeits-Index wird den Bereichen als Instrument verfügbar gemacht und im Rahmen der Implementierung erstmalig eingesetzt. Mit diesem Instrument wird aus den typischen Eigenschaften der einzelnen Projekte eines Portfolios (Projektumfeld, Projektmerkmale, Projektstruktur, Projektauswirkungen) der Schwierigkeitsgrad von Projekten auf einer Skala ermittelt, in der maximal 100 Punkte erreichbar sind. Anhand des Projektschwierigkeits-Index erfolgt eine Zuordnung der Projekte zu fünf Schwierigkeitsklassen (Tabelle 1).

Die Ermittlung des Projektportfolios setzt neben einem einheitlichen Projektverständnis vor allem kompetente Anwender voraus, die im Weiteren für die Pflege des Portfolios verantwortlich sind. Die erstmalige Einrichtung von Personalstellen für die hier dargestellten PM-Funktionen kann ausschließlich im Rahmen von Implementierungsprojekten innerhalb des Programms PM-Excellence erfolgen, denn durch diese erst werden die prozessualen und organisatorischen Voraussetzungen für professionelles Projektmanagement im hier verstandenen Sinne geschaffen. Im Anschluss an die Bewertung der Projektportfolios ist erstmalig zu entscheiden, ob und

**Abb. 6: Ermittlungen des ergebnisbezogenen Entgelts für PM-Funktionen über Zielvereinbarungen**



gegebenenfalls wie viele Stellen welcher Kategorie im PM-Karrierepfad sinnvoller Weise eingerichtet werden. Diese Entscheidung ist so zu dokumentieren, dass sie gegebenenfalls einem Organisationscontrolling Stand halten kann. Nach Abschluss eines Implementierungsprojekts ist die Plausibilität der eingerichteten Stellen ferner auch Gegenstand der Abnahme des jeweiligen Implementierungsprojekts (Abbildung 5).

Die Eingruppierung für die PM-Funktionen erfolgt auf Grundlage der erläuterten Betrachtung des Projektportfolios. So können beispielsweise Personalposten für die Funktion „Projektmanager/innen I“ nur für ProjektleiterInnen eingerichtet werden, die *überwiegend* in Projekten der Schwierigkeitsklasse D eingesetzt werden. Stellen für „Projektmanager/innen II“ kön-

nen nur für jene ProjektleiterInnen eingerichtet werden, die *überwiegend* in Projekten der Schwierigkeitsklasse C2 eingesetzt werden usw. Das Eingruppierungsverfahren trägt somit projektspezifischen Anforderungen Rechnung und weicht damit von den sonst üblichen tariflichen Regeln der Funktionsbewertung ab.

#### ERGEBNISBEZOGENE ENTGELTVARIABLE

ProjektmanagerInnen erhalten neben dem fixen Monatsentgelt gemäß der allgemein gültigen tariflichen Regelungen eine ergebnisbezogene Variable. Sie beträgt für die unteren Entgeltgruppen 10 %, für die mittleren 15 % und für die außertariflichen Entgeltgruppen bis zu 25 %. Die Ermitt-

lung des variablen Entgeltanteils erfolgt nicht über eine Leistungsbeurteilung, sondern abweichend von den für andere Beschäftigtengruppen gültigen Regeln des ERTV ausschließlich auf Grund einer projektbezogenen Zielvereinbarung. Der Leitgedanke ist, die Gratifikation der Leistung eines Projektmanagers möglichst eng an die für das jeweilige Projekt relevanten Erfolgsparameter zu koppeln. Als Ziele sind dabei die für das Projekt geltenden, in den Projektdokumenten fixierten Termin-, Budget- und Sachziele zu berücksichtigen. Jede dieser drei Zielarten ist mit mindestens 20 %, aber nicht mit mehr als 60 % zu gewichten (*Abbildung 6*).

Die Vereinbarung der Ziele sowie das Zielemonitoring und die Feststellung der Zielerreichung finden zwischen dem Projektmanager und dem Projektauftraggeber statt. Wenn abgeschlossene Aufgabenpakete von Subteams bearbeitet werden, kön-

nen auch zwischen Subteamleitern und dem Projektleiter Ziele vereinbart werden. Zielvereinbarungsperiode ist die Projektlaufzeit. Da die Laufzeit eines Projektes in aller Regel nicht mit dem Kalenderjahr übereinstimmt, wurden im Tarifvertrag spezielle Regelungen zur Auszahlung des ergebnisbezogenen Entgelts sowie zur unterjährigen Ausgestaltung und Veränderung der Zielvereinbarungen getroffen. Für den gesamten Zielvereinbarungsprozess ist der Projektsteuerkreis des Multiprojektmanagement-Bereichs verantwortlich, in dem das Projekt angesiedelt ist.

#### AUSBLICK

Ein für die Tariflandschaft sowohl hinsichtlich seines Regelungsgegenstands wie der Form seiner Umsetzung derart neues Regelungswerk wie der Pilotierungs-TV PM-Excellence ist für alle Beteiligten stets

mit Unwägbarkeiten verbunden. Daher gilt dieser Tarifvertrag vorbehaltlich einer vorzeitigen Kündigung zunächst bis zum 31.12.2003, wobei im beiderseitigen Einvernehmen der Tarifvertragsparteien eine Verlängerungsoption um weitere zwölf Monate besteht. In diesem Fall werden die Parteien bis spätestens 1.7.2004 in Verhandlungen über den Abschluss eines unbefristeten Tarifvertrags zur Regelung von Projektarbeit eintreten. Dem Pilotcharakter des Tarifvertrags entsprechend wurde ferner vereinbart, zur Begleitung ein paritätisch besetztes Pilotierungsgremium einzurichten. Es hat die Aufgabe, während der Laufzeit zwischen den Tarifvertragsparteien Gespräche zu institutionalisieren, in denen fortlaufend Erfahrungen ausgetauscht, die bei der Umsetzung des Tarifvertrags entstehenden Probleme erörtert und die zu ihrer Lösung erforderlichen Maßnahmen beraten werden.

## ZUSAMMENFASSUNGEN

### HEIN, ECKARD/MÜLHAUPT, BERND/TRUGER, ACHIM

*WSI-Standortbericht 2003: Standort Deutschland – reif für radikale Reformen?*

*in WSI-Mitteilungen 6/2003, Seiten 331–343*

In der unter dem Stichwort „Schlusslicht Deutschland“ geführten Standortdebatte dominiert fast ausnahmslos die Ansicht, verkrustete Arbeitsmärkte und leistungsfeindliche soziale Sicherungssysteme seien für die schlechte deutsche Beschäftigungs- und Wachstumsentwicklung verantwortlich. In einer radikalen Deregulierung des Arbeitsmarktes und tiefen Einschnitten in die sozialen Sicherungssysteme wird der einzige Ausweg aus der Krise gesehen. Der WSI-Standortbericht zeigt, dass diese Ansicht weder empirisch noch theoretisch auf einem soliden Fundament steht: Erstens liegt Deutschland im internationalen Institutionen-Vergleich nach den gängigen Kriterien der Deregulierer eher im Mittelfeld und hat sich ab der zweiten Hälfte der 1990er Jahre, seit der das systematische Zurückbleiben der deutschen ökonomischen Performance zu beobachten ist, keineswegs verschlechtert. Zweitens lässt sich empirisch weder mittels einfacher Korrelogramme noch mittels komplexerer ökonomischer Verfahren ein eindeutiger Zusammenhang zwischen Arbeitsmarktinstitutionen und Beschäftigung herstellen. Drittens schließlich vernachlässigen die Deregulierer die moderne arbeitsmarkttheoretische Debatte, in der gute Argumente dafür geliefert werden, dass regulierte und koordinierte Arbeitsmärkte sogar zu Beschäftigungsgewinnen führen können.

### EICKER-WOLF, KAI/TRUGER, ACHIM

*Alternativen zum Sparen in der Krise – für eine nachfrageschonende Konsolidierungspolitik*

*in WSI-Mitteilungen 6/2003, Seiten 344–352*

Die Haushaltskonsolidierung mittels drastischer Sparpolitik auf der Ausgabenseite wird auf absehbare Zeit die deutsche Finanzpolitik dominieren.

Eine solche Politik wird von der Bundesregierung und der Mehrheit der offiziellen ökonomischen Politikberatung als notwendig und ohne Alternative dargestellt. Demgegenüber zeigt der vorliegende Beitrag, dass die öffentliche Verschuldungssituation der Bundesrepublik im internationalen Vergleich keineswegs Anlass zu großer Besorgnis gibt. Zwar lässt sich eine Konsolidierung zur Stabilisierung – möglicherweise auch zur Senkung – der Schuldenstandsquote theoretisch und empirisch gut begründen. Zentral für die ökonomischen Auswirkungen und letztlich auch den Erfolg der Konsolidierungspolitik ist jedoch, dass die makroökonomischen Rückwirkungen und die konjunkturelle Lage berücksichtigt werden. Die Konsolidierung muss, wie in den USA in den 1990er Jahren, in Phasen starken Wachstums erfolgen. In konjunkturell schwachen Phasen dagegen darf die Finanzpolitik nicht prozyklisch sparen und so den Abschwung verstärken. Daher werden zwei alternative, nachfrageschonende Konsolidierungsstrategien für die Bundesrepublik skizziert.

### GRUNERT, GÜNTHER

*Lohnniveau und Beschäftigung*

*in WSI-Mitteilungen 6/2003, Seiten 353–359*

Viele Ökonomen und Politiker sind sich darin einig, dass der Lohnentwicklung die Schlüsselrolle für die Lage am Arbeitsmarkt zukommt. Behauptet wird eine inverse Beziehung zwischen Lohn- und Beschäftigungshöhe, woraus die Forderung nach Lohnzurückhaltung zur Verbesserung der Arbeitsmarktsituation resultiert. Bei der Begründung, warum niedrige Löhne zu mehr Beschäftigung führen, dominieren drei Argumentationsstränge: Die neoklassische Substitutionstheorie, nach der ein Sinken des relativen Preises von Arbeit zu einer Substitution von Kapital zugunsten von Arbeit führt, die Gewinnhypothese, die bei Lohnzurückhaltung auf steigende Gewinne der Unternehmen (und damit mehr Beschäftigung über mehr Investitionen) setzt, und die Hypothese der Verbesserung der inter-

nationalen Wettbewerbsposition, die von einer positiven Export- und damit Beschäftigungswirkung durch Lohnmoderation ausgeht. Der vorliegende Beitrag soll zeigen, dass keine der drei Hypothesen in theoretisch überzeugender Weise den behaupteten Zusammenhang von Lohnniveau und Beschäftigung herleiten kann.

#### **WELSCH, JOHANN**

*New Economy – Hoffnung des 21. Jahrhunderts oder Blühtraum?*  
*in WSI-Mitteilungen 6/2003, Seiten 360–367*

Die mit der New Economy verbundenen Hoffnungen sind inzwischen verfliegen. Die New Economy steckt in einer tiefen Krise. Ist das das Ende dieses Phänomens oder lediglich eine vorübergehende Reinigungskrise? Der Autor plädiert für die zweite These und erörtert drei Fragen, um seine Vermutung zu begründen: Er befasst sich zunächst mit dem Begriff der New Economy, prüft dann die Einlösung der mit ihr verbundenen Verheißungen und gibt abschließend eine Antwort auf die im Titel enthaltene Fragestellung. Seine These: Die New Economy ist keineswegs am Ende. Ihre Hintergründe und Triebkräfte sind weiter wirksam und zwar so mächtig, dass sie die gesamte Ökonomie erfassen und umwälzen. Wir erleben die Herausbildung einer digitalen Wissenswirtschaft, von der die New Economy allenfalls einen Vorreiter darstellt. Ob diese Potenziale allerdings ausgeschöpft und zum Nutzen und Vorteil der Menschen mobilisiert werden, ist weder eine Frage der Technik noch eine des Marktes, vielmehr ganz entscheidend eine Frage der zukünftigen Politik.

#### **SCHRATZENSTALLER, MARGIT**

*Vergleiche zur Unternehmenssteuerlast – ein kritischer Überblick*  
*in WSI-Mitteilungen 6/2003, Seiten 368–376*

Die Erarbeitung von Indikatoren der effektiven Unternehmenssteuerbelastung gewinnt im Zuge des sich verschärfenden Unternehmenssteuerwettbewerbs als Folge der steigenden internationalen Kapitalmobilität an Bedeutung. Auf ihrer Grundlage sollen drei Fragen beantwortet werden: Ist erstens im Bereich der Unternehmensbesteuerung ein „race to the bot-

tom“ zu beobachten? Werden zweitens international mobile Unternehmen gegenüber international immobilien Unternehmen systematisch steuerlich entlastet? Und wie ist drittens die Stellung eines Landes im internationalen Unternehmenssteuerwettbewerb? Der Beitrag gibt einen Überblick über die wichtigsten Methoden und die daraus resultierenden empirischen Ergebnisse zur Ermittlung der steuerlichen Belastung von Unternehmen im Ländervergleich sowie im Vergleich zwischen unterschiedlich mobilen Unternehmenstypen. Es stellt sich heraus, dass die einzelnen Steuerbelastungsindikatoren unterschiedliche Ergebnisse liefern, so dass die genannten drei Fragen nicht eindeutig beantwortet werden können.

#### **HINKE, ROBERT**

*Zielvereinbarungen in der Praxis der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie*  
*in WSI Mitteilungen 6/2003, Seiten 377–385*

Noch vor kurzem von Unternehmensberatern als „Geheimtipp“ gehandelt, finden Zielvereinbarungen im wachsenden Maße Eingang auch in die Führungsstrategie ostdeutscher Unternehmen. Der Beitrag befasst sich auf Basis einer Befragung von 364 Führungskräften und 125 Betriebsräten mit der Verbreitung und betrieblichen Praxis von Zielvereinbarungssystemen. Es wird danach gefragt, wann mit deren Einführung begonnen wurde, welche Ziele mit diesem Instrument der Personalführung verfolgt und mit welchen Belegschaftsgruppen Ziele vereinbart werden. Das Hauptaugenmerk liegt auf der konkreten Ausgestaltung betrieblicher Zielvereinbarungssysteme. Es zeigt sich, dass die Betriebe mehrheitlich eher mit Zielvorgaben als mit -vereinbarungen arbeiten. Das Bestehen von Betriebsräten kommt einer beteiligungsorientierten und Interessendifferenzen berücksichtigenden Gestaltung von Zielvereinbarungsverfahren entgegen, schließt autoritäre Modellrealisationen aber nicht aus. Angesichts der zunehmenden Einbeziehung von gewerblichen Arbeitnehmern in dieses Führungsinstrument und dessen Verknüpfung mit betrieblichen Entgeltsystemen greifen die bestehenden Entlohnungsgrundsätze zunehmend ins Leere. Es wird dringend zur Tarifierung der kollektivvertraglichen Regelungslücke „Zielvereinbarung“ geraten.

---

## **VORSCHAU WSI-MITTEILUNGEN 07/2003**

### **Schwerpunktheft**

#### **Arbeitseinkommen, Mindeststandards und Tarifpolitik**

*Reinhard Bispinck*

##### **Tarifliche Mindeststandards zwischen Marktdruck und Regulierung**

*Claus Schäfer*

##### **Effektive Niedrigeinkommen – Eine Daten- und Problemanalyse im Längsschnitt**

*Gerd Pohl/Gabriele Peter/Jörg Wiedemuth*

##### **Tarifliche und gesetzliche Mindeststandards für Erwerbseinkommen – Ansätze der gewerkschaftlichen Diskussion**

*Johannes Kirsch*

##### **Die Allgemeinverbindlicherklärung von Tarifverträgen – ein Instrument in der Krise**

*Ulrich Zachert*

##### **Reformperspektiven der Allgemeinverbindlicherklärung aus arbeitsrechtlicher Sicht**

*Pete Burgess*

##### **Mindeststandards für Arbeitseinkommen – ein europäischer Überblick am Beispiel von Allgemeinverbindlichkeit und gesetzlichem Mindestlohn**

*Reinhard Bispinck/WSI-Tarifarchiv*

##### **Tarifpolitischer Halbjahresbericht 2003**

*WSI-Tarifarchiv*

##### **Daten und Fakten zu tariflichen Niedrigeinkommen**

---