

Ende der Leistungsgerechtigkeit? – Neue Arbeitspolitik und Beschäftigtenorientierungen

Wolfgang Menz

Das tayloristische Arrangement der betrieblichen Leistungs politik steht unter massivem Veränderungsdruck. Die arbeitskraftbezogene Definition von Leistung wird durch entstandardisierte und marktorientierte Leistungsziele ergänzt und ersetzt. Damit wird auch das herkömmliche Prinzip von Leistungsgerechtigkeit infrage gestellt, das sich auf Gleichbehandlung, Humanorientierung und auf einen kalkulierbaren Zusammenhang von Aufwand und Ertrag berufen hat. Was heißt die Reorganisation der Leistungs politik aus Perspektive der Beschäftigten? Verschwindet Leistungsgerechtigkeit als normatives Bewertungsmuster? Kollidieren neue Prinzipien der Leistungsbewertung mit den Gerechtigkeitsansprüchen der Beschäftigten?

1

Ausgangspunkt

In der betrieblichen Leistungs- und Lohnpolitik werden die Lasten und Erträge der individuellen und kollektiven Arbeitsanstrengungen der Beschäftigten verteilt. Es wird bestimmt, was als „gute Leistung“ Anerkennung findet und was als nicht relevant ausgeblendet wird (zugleich vielleicht aber stillschweigend genutzt wird). Dabei werden nicht nur Belohnungen und Belastungen zugewiesen, es werden auch Grenzen zwischen Beschäftigtengruppen gezogen und ihre Positionen innerhalb der betrieblichen Hierarchie definiert. Wenn hier also wichtige Verteilungsregeln und Ordnungen sozialer Ungleichheit definiert werden, ist Leistungs- und Lohnpolitik immer auch ein Feld betrieblicher und gesellschaftlicher Auseinandersetzungen, das durchsetzt ist mit Gerechtigkeitsnormen und -ansprüchen.

Betriebliche leistungspolitische Systeme sind nicht einfach technisch-organisatorische Regelwerke, die zweckrational ein bestimmtes Arbeitsverhalten hervorrufen (etwa durch einen entsprechenden Lohnanreiz); sie beinhalten immer auch begründungspflichtige Forderungen nach bestimmten Leistungen, sie konstituieren qualitative und quantitative Ansprüche an die Beschäftigten, sie definieren Maßstäbe, an denen Leistung gemessen und beurteilt wird. Offen oder implizit bezieht sich Leistungs politik dabei auf Begründungsmuster, was eine „angemessene“, „erwartbare“ Leistung sein kann und darf.

Gegenwärtig können wir einen Umbruch in diesen Begründungen beobachten. Die tayloristische Leistungsbegrün-

dung, die Leistung arbeitskraftbezogen definiert (Abschnitt 2), wird ergänzt und ersetzt durch erfolgs- und marktbezogene Formen von Leistungsansprüchen. Damit sind auch die Grundelemente des Prinzips von Leistungsgerechtigkeit berührt. Kommt es zu einer Krise oder gar einem Ende von Leistungsgerechtigkeit als Element der normativen Orientierungen der Beschäftigten (Abschnitt 3)? Anhand empirischer Ergebnisse eines Forschungsprojekts zu Beschäftigtenorientierungen und betrieblicher Leistungs politik werden exemplarisch Antworten auf diese Frage gegeben (Abschnitte 4 und 5).

2

Leistung und Gerechtigkeit im tayloristischen Denkmuster

Im tayloristischen „Denkmuster der Rationalisierung“ (Siegel 2003) spielt(e) der Bezug auf Leistungsgerechtigkeit eine zentrale Rolle. Am Beispiel des Zeitstudienakkords lassen sich die Kernelemente der tayloristischen Leistungs- und Lohnpolitik folgendermaßen skizzieren (ausführlicher Menz/Siegel 2001a):

Leistung wird als eine individuelle Anstrengung definiert. Eine Leistung schlägt sich in einem mess- oder zählbaren (Mengen-)Ergebnis nieder. Als Indikator der Arbeitsleistung gilt das Arbeitsprodukt. Allerdings wird Leistung nicht von ihren Wirkungen, sondern primär vom Aufwand her definiert. Aber weil jede Arbeitsanstrengung sich in einem Ergebnis „materialisiert“, kann vom Produkt auf die Leistung zurückgeschlossen werden.

Leistungen gelten als standardisierbar und vergleichbar. Verschiedene Tätigkeiten und Arbeitsprodukte können unabhängig von ihrer besonderen Beschaffenheit in gleichen Maßeinheiten gemessen werden. Darüber hinaus wird eine gleichsam anthropologische Größe angenommen, die als Maßstab dient. Wie hoch eine Leistung ist, wird als Abweichung von diesem als unveränderlich vorgestellten, übergreifenden Standard konzipiert. So bestimmt die „REFA-Normalleistung“ den Bezugspunkt, zu dem alle (körperlichen) menschlichen Tätigkeiten ins Verhältnis gesetzt werden können. Der Leistungsmaßstab wird also in Abstraktion vom Leistungsträger, von der Arbeitskraft als einer konkreten Person mit besonderen Eigenschaften bestimmt, ebenso aber auch unter Absehung von der Verwendung und Verwertung des Arbeitsprodukts.

Als Gradmesser für eine anerkannte und zu vergütende Leistung gilt (nur) derjenige Teil des Produkts, der direkt auf die individuell zurechenbare Arbeitskraftverausgabung der Beschäftigten zurückführbar ist. Dies setzt die klare Unterscheidbarkeit zwischen dem menschlichen und dem

Wolfgang Menz, Diplom-Soziologe, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Sozialforschung Frankfurt am Main, Promotions-Stipendiat der Hans-Böckler-Stiftung.
Arbeitsschwerpunkte: Arbeits-, Industrie- und Organisationssoziologie; Technik- und Wissenschaftsforschung; Methoden der empirischen Sozialforschung.
e-mail: w.menz@soz.uni-frankfurt.de

technisch-organisatorischen Anteil am Produktionsergebnis voraus. Derjenige Teil des Produktivitätsfortschritts, der Technik und Organisation zugerechnet wird, gehört legitimerweise dem Betrieb. Der Anteil, der auf die menschliche Arbeit zurückgeführt wird, bildet die Grundlage für den „gerechten Lohn“ der Beschäftigten. Leistung wird im Betrieb nicht in Geldwerten, sondern in Zeiteinheiten gerechnet. Dadurch werden Verteilungsfragen ausgeblendet. Der Betrieb ist der Ort, an dem Leistung kalkuliert, erbracht und gemessen wird, nicht der des Konflikts um Lohn und Leistung als „politische“ Auseinandersetzung – so das Konzept (Lutz 1975; Siegel 1995; Siegel/Schudlich 1993).

Gemeinsamer Nenner all dieser Facetten des tayloristischen Leistungsbegriffs ist der *Arbeitskraftbezug*. Andere als unmittelbar auf das Leistungsverhalten oder -ergebnis bezogene Kriterien dürfen leistungspolitisch keinen Einfluss haben. Legitimerweise darf das verlangt werden, was in angemessener Relation zum allgemein „Menschenmöglichen“ steht. Dies ist der Kern dieses Musters von Leistungs- und Lohngerechtigkeit: Messbarkeit und Arbeitswissenschaftlichkeit versprechen Objektivität. Standardisierung und Normierung stehen für eine Gleichbehandlung aller Beschäftigten. Das Absehen von den besonderen Bedingungen – und zwar sowohl von denjenigen der konkreten Tätigkeit als auch von den Eigenschaften der jeweiligen „Leistungsträger“ – verheißt Neutralität. Durch den Arbeitskraftbezug ist der Einfluss von Faktoren, die sich außerhalb der Reichweite der Beschäftigten befinden, ausgeschlossen.

Wir befinden uns, wohlgermerkt, auf der Ebene der Legitimationsmuster, nicht in der betrieblichen Praxis, die häufig ganz anders aussah. Und wenn wir aus soziologischer Beobachterperspektive konstatieren, dass „offizielle“ leistungspolitische Begründungen mit „Gerechtigkeit“ argumentierten, ist damit natürlich auch keinesfalls gesagt, dass diese Prinzipien „wirklich“ gerecht sind. In den arbeitswissenschaftlichen Definitionen von Leistung werden Maßstäbe von Gerechtigkeit aufgestellt, in denen selbst mannigfache Wertungen und Hierarchisierungen stecken. So verstand die Arbeitswissenschaft beispielsweise lange Zeit das „weibliche Leistungsvermögen“ explizit als eine defizitäre Variante des männlichen und legitimierte damit Vergütungsdifferenzen zwischen den Geschlech-

tern (Krell 1984); und auch heute noch gehen in so manche der neutral formulierten Kriterien in der Arbeitsbewertung Anforderungsgewichtungen ein, die zu einer Geringerbewertung von Tätigkeiten führen, die häufiger von Frauen ausgeübt werden, wie die Diskussion um Lohndiskriminierung und Frauenarbeit zeigt (historisch: Siegel 1989, S. 181ff; aktuell: Nauditt 1999; Winter 1994).

Auch wenn „Leistungsgerechtigkeit durch Arbeitskraftbezug und Wissenschaftlichkeit“ für lange Zeit ein von den „offiziellen“ leistungspolitischen Akteuren (wie Arbeitgeberverbänden, Arbeitswissenschaft, Gewerkschaften, aber auch betrieblicher Arbeitsvorbereitung und vielen Betriebsräten) geteiltes Konzept war, mit dem ebenso Forderungen begründet wie Ansprüche abgewehrt wurden, können wir natürlich nicht daraus schließen, dass die Beschäftigten in der tayloristischen Epoche ihre konkreten Lohn- und Leistungsbedingungen in der Praxis als gerecht empfunden hätten. Relevant für unseren Zusammenhang ist allerdings, dass dieses Begründungsmuster einen Rahmen abgab, innerhalb dessen normative Anforderungen gestellt werden konnten, die sich auf Prinzipien von Leistungsgerechtigkeit und Arbeitskraftbezug berufen, dass also leistungsbezogene Gerechtigkeitsansprüche innerhalb dieses Rahmens als legitim gelten.

3

Abkehr vom Arbeitskraftbezug – Ende der Leistungsgerechtigkeit?

In aktuellen Formen betrieblicher Leistungspolitik tritt der arbeitskraftbezogene Leistungsbegriff in den Hintergrund. An dieser Stelle sollen einige Beispiele genügen (zu den Entwicklungstrends: Bahn Müller 2001a, 2001b; Bender 1997; Ehlscheid 2001; Menz/Siegel 2001b; Wagner 2002).

Leistung wird tendenziell vom Ende der Prozesskette her re-definiert. Nicht der menschliche Beitrag zur Erstellung einer bestimmaren Quantität ist allein entscheidend, sondern Marktkriterien sicken „rückwärts“ in die Leistungsbestimmung ein, etwa im Zuge vom Zielkostenmanagement (Lacher/Springer 2002). Neue Prämienlohnsysteme erweitern die klassischen Leistungskriterien wie Quantität und Qua-

lität um ergebnis- und produktivitätsbezogene Dimensionen. Leistungsnormen werden im Rahmen von Gain-Sharing-Systemen dynamisiert, die organisatorische Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung mit stetig wachsenden Leistungszielen kombinieren. Zielvereinbarungen honorieren die Erreichung kontextbezogener Markt- und Ergebnisziele und verzichten auf übergreifende Standardisierungen (Drexel 2002a, 2002b). Erfolgsbezogene Vergütungssysteme belohnen nicht den menschlichen Aufwand, sondern die Bewertung durch den Markt (Voswinkel 2000). Flexible Arbeitszeitpolitiken orientieren die Anwesenheitspflichten an Kundenwünschen und Marktzwängen. Die Unsicherheiten der Ökonomie werden nicht organisatorisch abgefangen, sondern an die Beschäftigten als wechselnde Leistungsanforderungen durchgereicht (Bechtel/Sauer 2003).

Die wichtigsten Entwicklungstendenzen lassen sich mit den Schlagworten „Entstandardisierung“ (Bender 2000) und „Marktorientierung“ fassen. Leistungspolitik wird von ihrem tayloristischen Zusammenhang mit einem übergreifenden, stabilen Vergleichsmaßstab (wie ihn die „Normleistung“ in Idealform darstellte) entkoppelt und an kontext- und marktbezogene Ziele und Richtwerte gebunden. Die Grundprinzipien des tayloristischen Leistungsbegriffs – die Trennung von menschlichem und technisch-organisatorischem Beitrag zum Arbeitsprodukt, die Orientierung an einem „anthropologischen“ Leistungsmaß, die Norm von Vergleichbarkeit und Gleichbehandlung („Gleicher Lohn für gleiche Leistung“) und als allgemeinstes Element: der Arbeitskraftbezug der Leistungsdefinition – stehen damit infrage¹ und damit auch die zentralen Prinzipien, auf die sich die entsprechende Berufung auf Gerechtigkeit beziehen konnte.

Was bedeutet dies nun für die Orientierungen und Bewertungen der Beschäftigten? Schwinden Ansprüche auf leistungsbezogene Gerechtigkeit? Kommt es also zu einer Krise, womöglich zum Ende

1 Neue Leistungspolitik beinhaltet nur in seltenen Fällen eine vollständige Abkehr vom Arbeitskraftbezug. Häufig verbinden sich arbeitskraft- und marktbezogene oder andere kontextorientierte Kriterien miteinander. Der Trend in Richtung Marktorientierung ist allerdings eindeutig.

von Leistungsgerechtigkeit als normativem Orientierungsmuster? In diese Richtung weist die Diagnose des Kulturosoziologen *Sighard Neckel*. Mit veränderten Formen ökonomischer Verteilung bei der Transformation von „kapitalistischen Arbeitsgesellschaften“ in „erfolgsorientierte Marktgesellschaften“ sinke derjenige Anteil am Einkommen, der durch eigene Leistung bestimmt ist, und zwar aufgrund der gewachsenen Bedeutung von staatlichen Transferleistungen und Erbschaften sowie durch horrende Gewinnmöglichkeiten an den Kapitalmärkten und eben auch aufgrund neuer betrieblicher Vergütungsmethoden, die sich am Erfolg statt am Arbeitsaufwand orientieren. Damit begännen zugleich auch leistungsorientierte Gerechtigkeitsnormen aus dem „moralischen Horizont“ der Gesellschaft zu verschwinden (Neckel 1999, 2000).

Ebenso denkbar ist aber auch ein dieser Erosionsthese entgegengesetztes Szenario. Leistungs- und arbeitskraftbezogene Gerechtigkeitsansprüche könnten auch gegen die neuen Methoden der Verteilung und Bewertung kritisch in Anschlag gebracht werden, denn Verteilungsprinzipien und normative Orientierungen müssen sich nicht notwendigerweise im Einklang entwickeln. Sie können auch miteinander in Konflikt geraten.

Eine solche Legitimationskrise betrieblicher Leistungs- und arbeitskraftbezogener Leistungs- und arbeitskraftbezogene Gerechtigkeitsnormen zu etablieren, die mit den neuen leistungspolitischen Organisationsweisen korrespondieren. In diese Richtung weist die These des Gerechtigkeitsforschers und Organisationssoziologen *Stefan Liebig*, der zufolge neue Formen der Arbeitspolitik geradezu einen gesteigerten Gerechtigkeitsbedarf hätten. Neue Arbeitskonzepte setzten intrinsische Motivationsformen voraus, die nur unter Bedingungen von (empfunder) Gerechtigkeit zu erwarten seien (Liebig 1997, S. 317ff.), sodass die Betriebe ein erhöhtes Interesse an einer Stimmigkeit von betrieblichen Begründungsprinzipien und Gerechtigkeitsforderungen haben dürften. Dazu müssten die normativen Orientierungen der Beschäftigten sich allerdings als flexibel genug erweisen, den Bedeutungsverlust des Arbeitskraftbezugs zu „verkräften“.

4

Gerechtigkeitsorientierungen im Kontext

Anhand der Ergebnisse einer empirischen Studie sollen nun bestimmte Aspekte der eben angerissenen Fragen zu den Gerechtigkeitsorientierungen der Beschäftigten beantwortet werden. Die Untersuchung ist als explorative Intensivfallstudie in zwei Betrieben, einem Komponentenwerk eines großen Automobilherstellers und einem Anlagenwerk eines internationalen Elektrounternehmens, angelegt.² Verallgemeinerbare Aussagen zu treffen und quantitative Angaben zur Verbreitung von bestimmten Gerechtigkeitseinstellungen zu machen, die für „die“ Beschäftigten (sei es für die in unseren Betrieben, sei es für den Sektor insgesamt) zutreffen, ist weder intendiert noch mit dem verwendeten methodischen Instrumentarium überhaupt möglich. Ziel ist es vielmehr, typische Begriffe von Gerechtigkeit, wie sie den Beschreibungen und Bewertungen der alltäglichen Arbeitspraxis der Beschäftigten unterliegen, herauszuarbeiten und ihre charakteristischen Anwendungskontexte zu skizzieren (ausführlich: Menz 2004). Drei Felder aktueller Arbeitspolitik seien hier exemplarisch ausgewählt.

4.1 LEISTUNGSUNTERSCHIEDE IN DER ARBEITSGRUPPE

Nicht nur die betrieblichen Anforderungen oder Lohn- und Leistungsregelungen können Gegenstand von Gerechtigkeitsbewertungen der Beschäftigten werden, sondern ebenso auch das Leistungsverhalten der Kollegen und Kolleginnen. Mit Formen der dezentralen Arbeitsorganisation, die stärker auf die Dynamiken von sozialen Gruppen setzen, nimmt die Bedeutung solcher Bewertungsstandards unter den Beschäftigten zu. Wenn an die Stelle von hierarchischen Vorgaben, die an Einzelne gerichtet sind, die kollektive Ergebnisverantwortung tritt (etwa im Rahmen von Gruppenarbeit und gruppenbezogenen Lohnformen), sind die Beschäftigten der Maßgabe ausgesetzt, das eigene und das Leistungsverhalten der Kollegen und Kolleginnen verstärkt selbst zu regulieren. Die Verteilung der geforderten Leistungsbeiträge muss untereinander organisiert werden. Dies geschieht anhand expliziter oder impliziter

normativer Maßstäbe, die definieren, von wem welcher Beitrag zum Arbeitsergebnis angemessenerweise erwartet werden darf. Normen von Gerechtigkeit dienen innerhalb der Arbeitsgruppen dabei auch „als sozialmoralischer Anspruch an die Kollegen und Kolleginnen“ (Krömmelbein 2004).

Typisch für solche Normen von Leistungsgerechtigkeit, wie wir sie in den Bewertungen der Beschäftigten gefunden haben, ist die Differenzierung zwischen *Leistungsverhalten* und *Leistungsbereitschaft*. Grundsätzlich gelten Maßstäbe gleichen Leistungsverhaltens, gemessen etwa am Arbeitsergebnis. Beobachten die Beschäftigten hier relevante Unterschiede zwischen den Kollegen, so wird die Frage nach der subjektiven Bereitschaft gestellt. *Kann* der Kollege nicht anders, geht sein Verhalten in der Regel in Ordnung und gilt nicht als Ungerechtigkeit gegenüber der Gruppe. Wenn er nicht *will*, wird sein Verhalten dagegen als unangemessen angesehen (ähnliche Ergebnisse auch bei Kuhlmann/Schumann 2000). Nicht ein abstraktes Leistungsverhalten wird anhand formaler, allgemeingültiger Maßstäbe beurteilt. Vielmehr muss dieses Verhalten in Bezug zu den individuellen Möglichkeiten des Leistungsträgers, also der konkreten Arbeitskraft als Person, gesetzt werden, so das verbreitete Bewertungsmuster. Allerdings geht dies nicht so weit, den Beschäftigten als „ganze Person“, als Mensch mit umfassenden Bedürfnissen, Neigungen und Eigenschaften und vollkommen unabhängig vom Kontext seiner Arbeit wahrzunehmen. So wird kaum mit „privaten“ Interessen und Ansprüchen argumentiert. Die Beschäftigten bleiben primär „Leistungsträger“, Arbeitskräfte, aber Arbeitskräfte mit persönlichen Besonderheiten.

Welche Normen mit welchem Nachdruck vertreten werden, wie das Leistungs-

² Das Forschungsprojekt „Leistungs- und Interessenpolitik aus der Perspektive von Beschäftigten“ wurde unter der Leitung von *Tilla Siegel*, *Mathias Vogel* und *Wolfgang Menz* am Fachbereich Gesellschaftswissenschaften der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt a.M. in den Jahren 2001 bis 2003 durchgeführt und von der Hans-Böckler-Stiftung finanziell gefördert (Menz/Siegel/Vogel 2003). Die empirische Erhebung umfasste 45 qualitative Interviews sowie neun Gruppendiskussionen mit Beschäftigten und 49 Gespräche mit VertreterInnen aus Betriebsrat und Management.

verhalten der Kollegen und Kolleginnen bewertet wird und ob es überhaupt Gegenstand von weitgehender Beobachtung wird, hängt dabei stark von den leistungspolitischen und technisch-organisatorischen Bedingungen ab, unter denen die Beschäftigtengruppen tätig sind. Wenig ausgeprägt sind wechselseitige Beobachtungspraktiken dort, wo die Beschäftigten weitgehende Spielräume haben, selbstorganisiert die unterschiedlichen Arbeitskräfte so einzusetzen, dass die jeweilige Tätigkeit ihren Fähigkeiten, Interessen und Möglichkeiten entspricht. Es bilden sich informelle Rollenteilungen heraus, die die Nutzung einander ergänzender Leistungsfähigkeiten zulassen. Gerechtigkeitsnormen bleiben hier eher im Hintergrund. Ein Beispiel für einen solchen Fall in unserer Untersuchung stellt etwa ein Instandhaltungsbereich des Automobilwerks dar. Er ist geprägt durch qualifizierte Facharbeitertätigkeiten, eine geringe formale arbeitsorganisatorische Vorstrukturierung des Tätigkeitsfelds und flexible Personaleinsatzmöglichkeiten, die die Beschäftigten in individuell angemessener Weise nutzen können. Ähnliche Beispiele finden sich auch in einigen Angestelltenbereichen des Elektrowerks.

Der entgegengesetzte Typus ist gekennzeichnet durch die ausgeprägte Nutzung von Gerechtigkeitsnormen, um leistungspolitischen Druck zu formulieren, der bis hin zu konkreten Ausgrenzungsbestrebungen reicht. Ausnahmen vom abstrakten Leistungsprinzip werden nur in klar definierten Fällen vorgenommen. Er steht in unseren empirischen Ergebnissen für Arbeitsgruppen, wo eine relativ enge technisch-organisatorische Verkettung von verschiedenen Einzeltätigkeiten, verbunden mit kurzen Taktzeiten, vorzufinden ist, wie etwa in einem Bandarbeitsbereich in der Montage des Autokomponentenwerks. Die Abhängigkeit der Tätigkeiten voneinander ist hier am höchsten und damit auch die Sichtbarkeit von Leistungen für die Kollegen. Zudem stehen die Beschäftigten hier in Konkurrenz um Arbeitsplätze mit unterschiedlich starken körperlichen Belastungen und Beanspruchungen. In der Folge ergeben sich teils heftige Auseinandersetzungen um den Leistungsbeitrag der verschiedenen Beschäftigten.

4.2 ENTLOHNUNGSKRITERIEN

Ohne der Komplexität des Themas Entlohnung hier gerecht werden zu können, seien drei Kriterien ausgewählt, die aktuell von besonderer Bedeutung sind.

(1) Personenbezogene Kriterien: Alter

Hierbei muss es sich nicht um ausformulierte Regeln handeln, die nach Lebens- oder Dienstalster einen Vergütungsanstieg vorsehen. Häufig sind es auch die Eingruppierungspraktiken oder eingeschliffene Anwendungsformen von Leistungsvergütungsregeln, die bislang bei älteren Beschäftigten zu höheren Entgelten geführt haben (etwa wenn Leistungsprämien, die im Laufe des Arbeitslebens nach und nach erhöht werden, als Besitzstand gelten, der bei Leistungsrückgang im Alter nicht angetastet wird). Beide Regeln, formelle und informelle, stehen gegenwärtig unter Druck, denn bei der Umstrukturierung betrieblicher Lohnsysteme verlieren solche personenbezogenen Kriterien häufig an Bedeutung.

In unseren Betrieben ist dies ein kontrovers beurteiltes Thema. Wie zu erwarten war, begrüßen Jüngere diese Entwicklung häufiger, während ihre älteren Kollegen sie eher kritisch beurteilen – schon allein aus der Perspektive persönlichen Nutzens oder Nachteils. Daneben finden sich aber auch Auseinandersetzungen, die explizit in Gerechtigkeitsbegriffen ausgetragen werden. Hinter diesen kontroversen Deutungen verbirgt sich häufig eine gemeinsam geteilte Vorstellung, nämlich dass Alter dann, und nur dann, ein angemessenes Entlohnungskriterium ist, wenn es als aussagekräftig bezüglich des Leistungsverhaltens der Beschäftigten gilt. In welchem Zusammenhang Alter und Leistung stehen, wird dabei unterschiedlich beurteilt. Mal gilt Alter als Anzeichen für schwindende Leistungsfähigkeit und geringere Flexibilität, mal als Indiz für Erfahrung und Pflichtorientierung. Gebrochen wird die Orientierung am Prinzip abstrakter Leistungsorientierung stellenweise dort, wo Minderleistung im Alter als legitim angesehen wird, sofern es als Folge nachlassender (vorwiegend körperlicher) Fähigkeiten gilt.

(2) Leistungsbezogene Entgelte

Diese umfassen Akkord- und Prämienlohnformen im gewerblichen Bereich, die tarifrechtlich als Leistungslohn gelten, Leistungsprämien nach individueller Beurtei-

lung sowohl im Arbeiter- als auch im Angestelltenbereich, wie sie viele Tarifverträge vorsehen sowie eine Vielzahl betriebsspezifischer leistungsorientierter Prämien und Zulagen. Wie beurteilen die Beschäftigten die viel diskutierte Erhöhung individuell leistungsbezogener Entgelte?

Die Einschätzungen sind hier ambivalent. Einerseits beklagt die Mehrheit der Beschäftigten, dass ihre Leistung im Betrieb nicht angemessen anerkannt und honoriert werde – auch finanziell nicht. Viele eingebrachte Fähigkeiten und Kompetenzen blieben unsichtbar, für den eigenen Aufwand werde von Seiten des Betriebs keine entsprechende Gegenleistung erbracht. Diese Argumente werden typischerweise unter Bezug auf Normen gerechtfertigt, die auf aufwandsbezogenen Gerechtigkeitsprinzipien basieren. Auf der anderen Seite plädiert nur eine Minderheit ausdrücklich für eine stärkere leistungsbezogene Differenzierung der Entgelte. Grund für die überwiegende Ablehnung ist meist Furcht vor mehr Konkurrenz und vor Druck der Gruppe sowie das Interesse an kalkulierbaren Einkünften. Eine Umschichtung von Grundlohn in leistungsbezogene Entgelte schließlich befürwortet praktisch niemand. Ansprüche an den Betrieb werden also mit dem Wunsch nach stärkerer Honorierung von Leistung begründet, ohne dass die Mehrheit der Befragten eine stärkere Differenzierung innerhalb der Belegschaft wünscht.

(3) Erfolgs- und ergebnisbezogene Entgeltbestandteile

Damit sind solche Vergütungsbestandteile gemeint, die am Abteilungs-, Betriebs- oder Unternehmensergebnis orientiert sind. Hier findet sich in der Praxis eine Vielzahl von Richtgrößen, die zugrunde gelegt werden. Häufig werden solche ergebnis- und erfolgsbezogenen Entgelte in halb- oder ganzjährigem Turnus ausbezahlt. Von den Beschäftigten werden sie überwiegend skeptisch beurteilt. Sie führen dafür erst einmal Gründe wie mangelnde Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Kontrollierbarkeit der zugrunde gelegten Kennzahlen an. Hinzu kommen stärker normativ basierte Beurteilungen. Entsprechende Vergütungsformen werden dann kritisiert, wenn sie außerhalb der Reichweite des individuellen Handelns der Beschäftigten liegen. Wenn sie als eine reine Form der Verlagerung des unternehmerischen Risikos verstanden werden, wie

eine Minderheit es tut, wird die Einführung oder Erweiterung solcher Entgeltbestandteile strikt abgelehnt. Andersherum werden sie dann vorsichtig begrüßt, wenn sie als zusätzliche Bestätigung der Leistungen der Beschäftigten wahrgenommen werden.

Alles in allem ist, wie die drei Beispiele zeigen, für die normative Beurteilung von Entgeltkriterien also ein arbeitskraftbezogenes Verständnis von Leistungsgerechtigkeit typisch. Alter wird dann als Kriterium akzeptiert, wenn es als Leistungsmerkmal zählen kann; Erfolgsbezug wird nur dann begrüßt, wenn der Erfolg durch die Beschäftigten beeinflusst werden kann. Flankiert wird dieser Arbeitskraftbezug durch bedürfnis- und personenbezogene Ansprüche. Der grundsätzlich akzeptierte Leistungsbezug der Vergütung darf das Interesse an einem stabilen Einkommen nicht beeinträchtigen, im Alter soll die Minderung der Leistungsfähigkeit sich nicht in sinkendem Entgelt niederschlagen. Die Untergrenze der Vergütung wird bedürfnisorientiert definiert, es folgt ein Spektrum abstrakt leistungsbezogener Entgeltvariabilität. Und als zusätzliches Entgelt ist auch ein Erfolgsbonus „oben drauf“ akzeptiert.

4.3 MARKTORIENTIERTE LEISTUNGSPOLITIK

Auch dieser Themenbereich sei hier nur exemplarisch anhand eines Fallbeispiels behandelt. Im gewerblichen Bereich des untersuchten Elektroanlagenwerks wurden die Leistungslohn- und Arbeitszeitregelungen grundlegend restrukturiert, um die Anwesenheitszeiten der Beschäftigten den stark schwankenden Anforderungen des Absatzmarktes anzupassen. Dies geschieht durch die Kombination eines produktivitäts- und eines termintreueorientierten Leistungskriteriums im Prämienlohn in Verbindung mit einem auftragsgesteuerten Produktionssystem. Die Beschäftigten müssen nun nicht mehr nur *während* der Arbeitszeit, sondern *mit* ihrer Arbeitszeit kalkulierend haushalten.

Arbeitszeit und Leistung sind damit keine getrennten Politikfelder mehr. Die marktorientierte Organisation der Arbeitszeit wird selbst zu einem Teilbereich der Leistungs(lohn)politik. Die Beschäftigten sind nicht mehr nur zuständig für die intensive Verausgabung ihrer Arbeitskraft, sie müssen auch abschätzen, ob eine Arbeitskraftverausgabung zum aktuellen Zeitpunkt

nach Marktgesichtspunkten überhaupt lohnt. Dabei kann es auch eine „gute Leistung“ sein, zum richtigen Zeitpunkt *nicht* zu arbeiten, um dem Betrieb die eigenen Lohnkosten zu ersparen (und die eigene Prämie zu sichern).

Gilt es aus Sicht der Beschäftigten als angemessen, dass nun die „Person als Bearbeitungsinstanz von Marktkontingenzen“ (Bechtle/Sauer 2003, S. 49) eingesetzt wird? Wir haben in unserem empirischen Material wenig Hinweise darauf gefunden, dass die neuen Prinzipien der Leistungspolitik auf grundsätzlichen Widerspruch stoßen.

Zwar wird von den Beschäftigten vielfach kritisiert, dass sie ungerechtfertigterweise für geplatze Termine verantwortlich gemacht würden, ohne dass sie ein Verschulden treffe. Unpassende, falsch oder zu spät gelieferte Teile und schlecht zusammengestellte Aufträge erschwerten die termingerechte Erledigung, so die Kritik. Solche Argumentationsmuster folgen dem Prinzip der Beeinflussbarkeit und damit arbeitskraftbezogenen Gerechtigkeitsnormen. Dieses Prinzip wird aber nur in ganz bestimmter Weise gegen die Marktorientierung gewendet. Es wird dort angeführt, wo den Beschäftigten keine ausreichenden Mittel zur Verfügung gestellt werden, um auf die Erfüllung der Marktziele effektiv hinarbeiten zu können. Das grundlegende Konstruktionsprinzip der marktorientierten Leistungsorganisation wird damit gerade nicht infrage gestellt. Ursache dafür sind Vorstellungen sachlicher Notwendigkeiten. Die Reorganisation der Leistungspolitik gilt kaum als Ergebnis von konkreten Akteurs- (und Herrschafts-)Strategien, sondern als notwendige Konsequenz externer ökonomischer Zwänge. Dies verbindet sich mit einer allgemeinen, besonders im gewerblichen Bereich des Elektrowerks verbreiteten Angst um den Bestand des Arbeitsplatzes.

Wichtig für unsere Fragestellung ist allerdings, dass all diese Einschätzungen der Beschäftigten sich nicht auf regelrechte normative Begründungsmuster beziehen. Gerechtigkeitsansprüche sind in diesen Bewertungen der Beschäftigten kaum zu finden. Marktorientierte Leistungspolitik gilt weder als gerecht noch als ungerecht, sondern als sachlich notwendig. Unsere Untersuchung hat allerdings auch gezeigt – darauf sei hier nur verwiesen –, dass auch diese Sachlichkeitsvorstellungen voraussetzungsreich sind, indem sie auf die gelungene technisch-organisationale Kon-

struktion von marktorientierten Leistungskenngrößen, auf Vorstellungen einer krisenhaften Lage des Betriebs, aber auch auf den gesellschaftlichen Diskurs der Alternativlosigkeit von Marktregulation angewiesen bleiben.

5 Fazit

Die Bewertungen der Beschäftigten lassen sich zu drei Gerechtigkeitsbegriffen, einem „konkret arbeitskraftbezogenen“, einem „abstrakt arbeitskraftbezogenen“ und einem „erfolgsorientierten“, verdichten. Die beiden arbeitskraftbezogenen Konzepte unterscheiden sich von dem erfolgsbezogenen zunächst darin, dass sie Leistung aufwandsbezogen definieren. Maßstab der Beurteilung ist hier eine Größe, die in Zusammenhang mit einem „humanorientierten“ Standard steht. Die erfolgsbezogene Bewertung sieht von der Aufwandsseite dagegen ab und setzt die Erfüllung von arbeitskraftunabhängig definierten Zielen als Leistungsmaßstab.

(1) Der *konkret arbeitskraftbezogene Gerechtigkeitsbegriff* nutzt als Bezugsgröße der Beurteilung von Leistung nicht einen abstrakten, allgemein-menschlichen Maßstab (wie ihn die Normalleistung darstellt), sondern bezieht auch die jeweiligen Personen mit ihren subjektiven Eigenschaften, Bedürfnissen und Fähigkeiten – jedenfalls partiell – mit ein. *Konkret arbeitskraftbezogen* ist er, weil er nicht nach allgemein gültigen Gleichheitsprinzipien bewertet, sondern fallbezogen konkretisiert, was beurteilungsrelevante Aspekte von Arbeitskraft sind. Er bleibt dabei aber arbeitskraftbezogen, denn es geht nicht um die vollständige Hereinnahme der „ganzen Person“.

(2) Für den *abstrakt arbeitskraftbezogenen Gerechtigkeitsbegriff* ist dagegen kennzeichnend, dass von den Fähigkeiten, Eigenschaften und Bedürfnissen der Arbeitskräfte als Personen abgesehen wird. Gerechtigkeit bedeutet Standardisierung auf der allgemeinen Ebene abstrakter Arbeitskraft. Regeln werden nicht nach personenbezogenen Kriterien spezifiziert, es wird nicht zwischen verschiedenen Anwendungsfällen differenziert. Es ist das klassische Konzept formaler Leistungsgerechtigkeit. Warum jemand mehr oder weniger Leistung

erbringt, ist nach diesem Prinzip nicht relevant. Kriterien sind das Leistungsverhalten und das Ergebnis, in dem sich dieses Verhalten niederschlägt, nicht die Intention, der gute Wille oder Bedürftigkeit. Gerechtigkeit ist hier Gleichbehandlung ohne Ansehen der Person. Maßstab bleibt aber ein Standard von menschlicher Leistungsfähigkeit. Der menschlichen Tätigkeit sinnferne Größen werden abgelehnt.

(3) Das *erfolgsbezogene Bewertungsmuster* blendet nicht nur die konkreten Personen, sondern auch die abstrakte Arbeitskraft aus. Bewertungskriterium ist nicht Aufwand oder die menschliche Leistung, sondern der Erfolg. Dies können ökonomische Effizienzgesichtspunkte sein, das kann die Marktbewertung eines Produkts oder eines Unternehmens sein, es kann die Erfüllung wechselhafter Kundenwünsche sein. Gut ist, was Erfolg hat, was sich rentiert, was zielführend ist. Ob jemand Leistungswillen gezeigt hat oder ob jemand intensiv gearbeitet hat, oder gar, über welche Leistungsfähigkeiten die Person überhaupt verfügt, ist dafür nicht entscheidend (besser gesagt: nicht ausreichend, denn ohne Leistungsfähigkeit, -bereitschaft und -verhalten sind Erfolge kaum zu erzielen). Anstrengung ohne rentablen Output reicht nicht aus. Wichtig ist, ob sich die Arbeitsanstrengung auch realisiert hat. Arbeitskräfte sind diesem Bewertungsprinzip nach weder als konkrete, mit individuellen Bedürfnissen und Fähigkeiten ausgestattete Personen noch als abstrakte „Leistungsträger“ von Bedeutung – sie treten gar nicht sichtbar in Erscheinung. Als regelrechter normativer Gerechtigkeitsbegriff finden sich solche Orientierungen allerdings in den Darstellungen der Beschäftigten kaum.

In den angeführten Beispielen wurde deutlich, dass sich die unterschiedlichen Maßstäbe in der Praxis häufig miteinander verbinden. Es lassen sich aber je nach Kontext der Bewertung dominante Prinzipien angeben. Bei der Frage des Leistungsverhaltens in der Gruppe kommt ein konkret arbeitskraftbezogener Maßstab zum Einsatz, der gewissermaßen als Ausnahme vom allgemeineren abstrakt arbeitskraftbezogenen Begriff verstanden wird. Entlohnungsfragen werden primär in Kategorien abstrakter Arbeitskraftorientierung bewertet. Bedürfnisbezogene Stabilitätswünsche spielen in diesem Anwendungsfeld eine gewisse Rolle, ebenso auch erfolgsbezogene Maßstäbe. Letztere werden aber nicht mit dem normativen Nachdruck von Gerechtigkeitsbewertungen versehen. Der konkret arbeitskraftbezogene Gerechtigkeitsbegriff findet sich also vorwiegend dort, wo das Verhalten von konkreten Personen im eigenen Arbeitsumfeld in den Blick kommt. Hier sind die Bewertungsmaßstäbe kontext- und fallorientiert. Der abstrakt arbeitskraftbezogene Gerechtigkeitsbegriff dient dagegen insbesondere dazu, Ansprüche gegenüber Vorgesetzten und Unternehmen zu rechtfertigen. Typischerweise wird er zur Begründung von Lohnforderungen genutzt.

Hinsichtlich der eingangs skizzierten Fragen können wir resümieren: Die These einer Erosion von Vorstellungen von Leistungsgerechtigkeit lässt sich in allgemeiner Form nicht bestätigen. „Leistung“ und „Gerechtigkeit“ spielen im normativen Bewertungshorizont der Beschäftigten weiterhin eine wichtige Rolle. Sie beziehen sich im Wesentlichen auf die Verteilung von Erträgen und Belastungen innerhalb des unmittelbaren persönlichen Umfelds sowie

auf die Frage, wie Anerkennungsansprüche gegenüber dem Betrieb begründet werden. Auf dieser Analyseebene haben wir damit keine Anzeichen dafür, dass Leistungsgerechtigkeit als Prinzip in den Argumenten der Beschäftigten oder als Kriterium „sozialer Wertschätzung“ (Neckel 2000) bedeutungslos wird. Für die Frage, ob der Betrieb Marktanforderungen gewissermaßen „an die Beschäftigten weitergeben darf“, ist Gerechtigkeit nicht die relevante Kategorie. Und für „den Markt“ selbst stellt sich die Frage, ob er gerecht oder ungerecht ist, schon gar nicht. Normen der Leistungsgerechtigkeit schwinden also nicht generell, aber sie ziehen sich gleichsam in eingegrenzte Felder der Arbeits- und Leistungs politik zurück.

Eine Legitimationskrise der betrieblichen Leistungs politik haben wir nicht vorgefunden (Menz 2005). Es gibt nur wenig Anzeichen dafür, dass (arbeitskraftbezogene) Gerechtigkeitsnormen von den Beschäftigten gegen die neue Leistungs politik angeführt werden. Andersherum ist die marktorientierte Leistungs politik aber ganz offensichtlich normativ weitgehend unfundiert. Neue Gerechtigkeitsressourcen vermag sie nicht zu schaffen. Leistungsgerechtigkeit bleibt weitgehend auf das Prinzip des Arbeitskraftbezugs verwiesen. Die Akzeptanz marktorientierter Leistungs begründung speist sich in erster Linie aus Vorstellungen von Notwendigkeit und Alternativlosigkeit. Und solange (und auch nur so lange) diese Notwendigkeitsvorstellungen stabil bleiben, ist marktorientierte Leistungs politik von Gerechtigkeitsansprüchen entlastet.

- Bahn Müller, R.** (2001a): Stabilität und Wandel der Entlohnungsformen – Entgeltsysteme und Entgeltpolitik in der Metallindustrie, in der Textil- und Bekleidungsindustrie und im Bankgewerbe, München, Mering
- Bahn Müller, R.** (2001b): Stabilität und Wandel in der Leistungsentlohnung, in: WSI-Mitteilungen 7, S. 426–433
- Bentle, G./Sauer, D.** (2003): Postfordismus als Inkubationszeit einer neuen Herrschaftsform, in: Dörre, K./Röttger, B. (Hrsg.), Das neue Marktregime, Hamburg, S. 35–54
- Bender, G.** (1997): Lohnarbeit zwischen Autonomie und Zwang. Neue Entlohnungsformen als Element veränderter Leistungs politik, Frankfurt a. M., New York
- Bender, G.** (2000): Dezentral und entstandardisiert – Neue Formen der individuellen Entgelt differenzierung, in: Industrielle Beziehungen – Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management 2, S. 157–179
- Drexel, I.** (2002a): Neue Leistungs- und Lohnpolitik zwischen Individualisierung und Tarifvertrag – Deutschland und Italien im Vergleich, Frankfurt a. M., New York
- Drexel, I.** (2002b): Zielvereinbarungen und Interessenvertretung – ein Instrument dezentraler Leistungs- und Entlohnungspolitik in der Praxis, in: WSI-Mitteilungen 6, S. 341–346
- Ehlscheid, C.** (2001): „Die Zeiten werden härter“ – Leistungs politik im flexiblen Kapitalismus, in: Pickshaus, K. et al. (Hrsg.), Arbeiten ohne Ende – Neue Arbeitsverhältnisse und gewerkschaftliche Arbeits politik, Hamburg, S. 122–136
- Krell, G.** (1984): Das Bild der Frau in der Arbeitswissenschaft, Frankfurt a.M., New York
- Krömmelbein, S.** (2005): Kommunikation und abnehmende Rollendistanz. Zur Ambivalenz der aktiven Aneignung subjektiver Arbeitswelten, erscheint in: Arbeitsgemeinschaft SubArO (Hrsg.): Ökonomie der Subjektivität – Subjektivität der Ökonomie, Berlin
- Kuhlmann, M./Schumann, M.** (2000): Was bleibt von der Arbeitersolidarität? Zum Arbeits- und Betriebsverständnis bei innovativer Arbeits politik, in: WSI-Mitteilungen 1, S. 18–27
- Lacher, R./Springer, R.** (2002): Leistungs politik und Co-Management in der Old Economy, in: WSI-Mitteilungen 6, S. 353–359
- Liebig, S.** (1997): Soziale Gerechtigkeitsforschung und Gerechtigkeit in Unternehmen, München, Mering
- Lutz, B.** (1975): Krise des Lohnanreizes – Ein empirisch-historischer Beitrag zum Wandel der Formen betrieblicher Herrschaft am Beispiel der deutschen Stahlindustrie, Frankfurt a. M., Köln
- Menz, W.** (2004): Leistung und Gerechtigkeitsorientierungen. Manuskript (78 S.). Überarbeitete Fassung erscheint in: Menz, W./Siegel, T./Vogel, M. (2005): Partizipation und Gerechtigkeit (Arbeitstitel)
- Menz, W.** (2005): Das Subjekt der Leistung und die Legitimität des Marktregimes, erscheint in: Arbeitsgemeinschaft SubArO (Hrsg.): Ökonomie der Subjektivität – Subjektivität der Ökonomie, Berlin
- Menz, W./Siegel, T.** (2001a): „Da darfst Du nicht drüber nachdenken“ – Leistungs politik in den Betrieben, in: SOWI 3, S. 53–63
- Menz, W./Siegel, T.** (2001b): Markt statt Normalleistung – Denkmuster der Leistungs(lohn) politik im Wandel, in: Ehlscheid, C. et al. (Hrsg.), „Das regelt schon der Markt!“ – Marktsteuerung und Alternativkonzepte in der Leistungs- und Arbeitszeit politik, Hamburg, S. 133–152
- Menz, W./Siegel, T./Vogel, M.** (2003): Leistungs- und Interessen politik aus der Perspektive von Beschäftigten. Abschlussbericht an die Hans-Böckler-Stiftung
- Nauditt, B.** (1999): Entgelttarifverträge gegen Diskriminierung. Experiment mit verzögertem Start?, in: WSI-Mitteilungen 2, S. 32–40
- Neckel, S.** (1999): Blanker Neid, blinde Wut? Sozialstruktur und kollektive Gefühle, in: Leviathan 2, S. 145–165
- Neckel, S.** (2000): „Leistung“ und „Erfolg“. Zum Wandel sozialer Ungleichheit in der Marktgesellschaft, Vortrag auf dem 30. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Soziologie, Köln 26.-29. September
- Siegel, T.** (1989): Leistung und Lohn in der nationalsozialistischen „Ordnung der Arbeit“, Opladen
- Siegel, T.** (1995): Schlank und flexibel in die Zukunft – Überlegungen zum Verhältnis von industrieller Rationalisierung und gesellschaftlichem Umbruch, in: Aulenbacher, B./Siegel, T. (Hrsg.), Diese Welt wird völlig anders sein – Denkmuster der Rationalisierung, Pfaffenweiler, S. 175–195
- Siegel, T.** (2003): Denkmuster der Rationalisierung. Ein soziologischer Blick auf Selbstverständlichkeiten, in: Geideck, S./Liebert, W.-A. (Hrsg.), Sinnformeln. Linguistische und soziologische Analyse von Leitbildern, Metaphern und anderen kollektiven Orientierungsmustern, Berlin, New York, S. 17–36
- Siegel, T./Schudlich, E.** (1993): Hinter den Kulissen Ungewissheit – Betriebliche und gewerkschaftliche Lohnpolitik im Wandel, in: Mitteilungen des IfS 2, S. 45–62
- Voswinkel, S.** (2000): Transformation des Marktes in marktorientierten Organisationen – Erfolgsorientiertes Entgelt in Wirtschaftsorganisationen, in: Brose, H.-G. (Hrsg.), Die Reorganisation der Arbeitsgesellschaft, Frankfurt a.M., New York, S. 239–274
- Wagner, H.** (2002): Leistungs politik im flexiblen Kapitalismus – Eine Zukunftsfrage für Gewerkschaften, in: Sauer, D. (Hrsg.), Dienst-Leistung(s)-Arbeit – Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen, München, S. 61–77
- Winter, R.** (Hrsg.) (1994): Frauen verdienen mehr, Berlin