

Leistungsgerechte und leistungsmotivierende Lohnfindung

In Theorie und Praxis herrscht hinsichtlich der leistungsgerechten und leistungsstimulierenden Lohnfindung ein Harmoniedenken vor. Man geht davon aus, daß die beiden Ziele »Leistungsgerechtigkeit« und »Leistungsmotivierung« problemlos miteinander vereinbar sind. Diesem Harmoniemodell steht ein Konfliktmodell gegenüber. Aus einer Analyse beider Ansätze entwickelt Dr. Michael Reiß, Wissenschaftlicher Assistent am Betriebswirtschaftlichen Seminar der Universität Freiburg, ein aufgeklärtes Harmoniemodell, aus dem sich wesentliche Konsequenzen für die Praxis der Leistungsbewertung und Leistungsvereinbarung ergeben.

Der Stellenwert leistungsorientierter Lohnfindung

Jeder, der sich mit leistungsorientierter Lohnfindung befaßt, muß deren Stellenwert gegen eine Reihe von Einwänden verteidigen:

- Leistungsgerechte Entlohnung hat ihre Berechtigung neben den anderen Konzeptionen der Lohngerechtigkeit, die jeweils nur Teilaspekte der Gesamtgerechtigkeit abdecken:¹⁾ Dies gilt für die auf der Grundlage der Arbeitsbewertung angestrebte Anforderungsgerechtigkeit ebenso wie für die durch Soziallöhne beziehungsweise soziale Lohnbestandteile verwirklichte Bedarfs- oder Bedürfnisgerechtigkeit.
- Aufgrund der Nichtanwendbarkeit von Lohnformen mit direktem Leistungsbezug auf eine Vielfalt von Tätigkeiten kommt der Leistungsbewertung bzw. -beurteilung große Relevanz zu. Ihre empirische Bedeutung²⁾ ist nicht zuletzt aus diesbezüglichen arbeitsrechtlichen Regelungen im Betriebsverfassungsgesetz, in Tarifverträgen sowie in Betriebsvereinbarungen ersichtlich. Dies gilt ungeachtet der abnehmenden Bedeutung der leistungsorientierten Lohnfindung im Hinblick auf bestimmte Zielgruppen, wie sie etwa durch die Freistellung älterer Arbeitnehmer zum Ausdruck kommt.
- Es kann nicht abgestritten werden, daß der Lohn eine Anreizwirkung besitzt, wenn auch Untersuchungen auf die Komplexität des Zusammenhangs zwischen Lohnanreiz und Leistungsverhalten hinweisen.

- Die im folgenden anzustellende objektive Analyse der Leistungsgerechtigkeit hat ihre Bedeutung nicht verloren, wenn sie durch Erkenntnisse der subjektiven Analyse der Leistungsgerechtigkeit ergänzt wird. Man denke hier etwa an die subjektive Bewertung von Lohnanreizen (Weg-Ziel-Theorie), an die intraindividuelle Prüfung der subjektiven Äquivalenz von Leistung und Lohn (Anreiz-Beitrags-Theorie) sowie an den interindividuellen Vergleich des Verhältnisses von Leistung und Gratifikation (Gleichheits-Theorie).³⁾

- Die Gestaltung leistungsorientierter Entlohnung ist sicherlich nicht ausschließlich eine Domäne betrieblicher Lohnpolitik. Vielmehr sind hier stets Tarifparteien und betriebliche Entscheidungsträger angesprochen. Dabei ist zu berücksichtigen, daß tarifvertragliche Regelungen den Spielraum für eine Leistungsorientierung auf Betriebsebene wesentlich, wenn auch nicht vollständig, festlegen.

- Individuelle Leistungsvereinbarung ist im Vergleich zu einer Orientierung an normierten Bezugsleistungen sicherlich kostspieliger. Betrachtet man jedoch nicht nur die Kosten-, sondern auch die Ertragskomponente der Wirtschaftlichkeit dieses Verfahrens, so kommt ihm durchaus eine zielgruppenspezifische Berechtigung zu.

Die Relevanz der leistungsgerechten und leistungsmotivierenden Entlohnung wird besonders deutlich, wenn man die hier angesprochenen Grundbegriffe sehr weit interpretiert: So sollen unter »Leistung« sowohl die Verhaltensergebnisse und das Verhalten als auch leistungsrelevante Persönlichkeitsaspekte (»Mitarbeiterbeurteilung«) gefaßt werden. »Lohn« wird hier als Oberbegriff für alle leistungsorientierten Entgeltformen (Leistungszulagen, Prämien, Ergebnisbeteiligungen usw.) verstanden. Schließlich sind auch die Lohnfindungsverfahren »Leistungsbeurteilung« und »Leistungsvereinbarung« sehr weit gefaßt und enthalten alle Varianten von Beurteilungsmethoden beziehungsweise die verschiedensten Formen der Leistungsvereinbarung (Leistungsstandards, Zielvereinbarung innerhalb eines Management by Objectives, vereinbarte Tagesleistungen usw.⁴⁾).

¹⁾ Vgl. das klassische Werk von Kosiol, Erich: Leistungsgerechte Entlohnung, 2. Aufl., Wiesbaden 1962, S. 29 ff.

²⁾ Vgl. Gaugler, E., u. a.: Leistungsbeurteilung in der Wirtschaft, Baden-Baden 1978, S. 97 ff.

³⁾ Schanz, G.: Verhalten in Wirtschaftsorganisationen, München 1978, S. 51 ff., 58 ff., 75 ff.

⁴⁾ Vgl. Paasche, J.: Zeitgemäße Entlohnungssysteme, Essen 1978, S. 148 ff.

Das Harmoniemodell der Lohnfindung

Das Harmoniemodell der Lohnfindung läßt sich durch folgende Thesen beschreiben.⁵⁾

- Gerechter Lohn ist gleichzeitig motivierender Lohn.
- Beide Ziele lassen sich mit einem einzigen Instrument, der Leistungsbeurteilung, erreichen.
- Dieses Instrument kommt sowohl in der Kontrollphase als auch in der Planungsphase der betrieblichen Lohnpolitik zur Anwendung.
- Es besitzt nicht nur einen einseitigen Zeitbezug, sondern ist sowohl auf die Vergangenheit als auch auf die Zukunft anwendbar.
- Es dient der Lohnfindung bei der Erteilung von Lohn im Sinne einer »Belohnung« und bei der Inaussichtstellung von Lohn im Sinne eines Anreizes.
- Die Lohnvergabe ist gleichzeitig kausal und final orientiert. Verursachung der Leistung und Beeinflussung der Leistung lassen sich also durch ein und denselben Lohn abdecken.
- Bemessungsgrundlage für den Lohn ist die erbrachte Leistung.
- Hierbei handelt es sich um eine objektive Bemessungsgrundlage.

Das Konfliktmodell der Lohnfindung

Gegen das Harmoniemodell der Lohnfindung lassen sich verschiedene Einwände vorbringen, die alle auf folgende These hinauslaufen: Leistungsgerechte und leistungsmotivierende Entlohnung sind nicht vereinbar, sondern stehen in einem Konflikt zueinander. Diese »Konfliktthese« umfaßt naturgemäß zwei Teilbehauptungen:

These 1: Leistungsgerechte Entlohnung ist nicht motivierend.

Die Behauptung, daß leistungsgerechte Entlohnung keine Motivationswirkung hat, daß also die herkömmliche Leistungsbeurteilung auch kein Mittel zur Personalsteuerung darstellt, läßt sich durch zwei Argumente stützen:

In der herkömmlichen Leistungsbeurteilung werden als Beurteilungsmaßstäbe Normvorstellungen herangezogen, die nicht den individuellen Leistungsverhältnissen des einzelnen Mitarbeiters entsprechen. Entscheidend für die Motivationswirkung einer Aufgabe ist aber die Angepaßtheit ihres Schwierigkeitsgrades an die individuelle Leistungsfähigkeit. Zieht man zur Leistungsbeurteilung hingegen Häufigkeitsnormen (Durchschnittswerte wie etwa bei der Normalleistung) oder Idealnomen (etwa im Sinne von Taylors »best man«) heran, kann kein »interindividuell-individualisierter« Beurteilungsmaßstab gefunden werden, der aus der Leistungsbeurteilung heraus auch eine motivierende Wirkung erzeugen würde.

Selbst Verfahren der Leistungsbeurteilung, die aufgrund dieser Kritik modifiziert wurden, sich also an individuell gesetzten Leistungsmaßstäben orientieren, sind nicht zur motivierenden Lohnfindung geeignet: Der individuelle Leistungsmaßstab ist vergangenheitsbezogen, für eine Leistungsorientierung sind hingegen zukunftsbezogene Leistungsstandards ausschlaggebend. Diese These der erforderlichen intraindividuellen Individualisierung wird durch die dynamische Sicht der Leistungsdeterminanten gestützt: Leistungsfähigkeit und Leistungsmotivation (beispielsweise Anspruchsniveaus) weisen Veränderungen in der Zeit auf, die trendförmiger oder zyklischer Natur sein können. So verschieben sich beispielsweise Anspruchsniveaus in Abhängigkeit von einer erfolgreichen beziehungsweise nicht erfolgreichen Auseinandersetzung mit Aufgaben.⁶⁾

These 2: Leistungsmotivierende Entlohnung ist nicht gerecht.

Diese zweite, in der Konfliktthese enthaltene Behauptung besagt, daß eine intraindividuelle Individualisierung der Leistungsbeurteilung im Sinne einer Orientierung an zukünftigen Leistungen nicht leistungsgerecht ist:

Die zukünftigen Leistungsmaßstäbe sind häufig Ergebnis einer Leistungsvereinbarung. Im Unterschied zu der kriterienorientierten oder häufigkeitsnormorientierten Bewertung handelt es sich hierbei um individuelle Normen. Ihre Vereinbarung ist zunächst wichtig zur Aufdeckung des individuellen Anspruchsniveaus und damit zur Vermeidung von Über- und Unterforderung sowie zur Gestaltung von Aufgaben mit maximalem Anreizwert; dar-

⁵⁾ Vgl. Zander, E./Knebel, H.: Taschenbuch für Leistungsbeurteilung und Leistungszulagen, Heidelberg 1980, S. 11 ff.

⁶⁾ Vgl. Heckhausen, H.: Motivation und Handeln, Berlin—Heidelberg—New York 1980, S. 219 ff.

über hinaus schafft die Leistungsvereinbarung eine Verpflichtung gegenüber dem Leistungsstandard. Es handelt sich hierbei jedoch lediglich um ein Leistungsversprechen, das nicht als objektive Basis für eine gerechte Lohngestaltung dienen kann.

Das Konfliktmodell läßt sich in Analogie zum Harmoniemodell stichwortartig wie in Abb. 1 gezeigt darstellen.

Aufgeklärtes Harmoniemodell der Lohnfindung

1. Kombinierte Leistungsbeurteilung und Leistungsvereinbarung

Die vorangegangenen Überlegungen haben in überzeugender Form gezeigt, daß das herkömmliche Harmoniemodell innerhalb der Lohnfindung zu naiv ist. Will man dennoch eine Vereinbarkeit von leistungsgerechter und leistungsmotivierender Entlohnung aufrecht erhalten, so gelingt dies nur durch eine »aufgeklärte« Kombination von Leistungsvereinbarung und Leistungsbewertung, die nicht ohne entsprechende Konsequenzen für die Gestaltung der beiden Verfahren bleibt.

Innerhalb einer derartigen Kombination obliegt grundsätzlich der Leistungsvereinbarung die leistungsmotivierende Entlohnung durch Orientierung an der erwarteten Leistung, der Leistungsbewertung die Prüfung der Leistungsnormerfüllung effektiv gezeigter Leistungen. Entscheidend ist folgendes Ergänzungsverhältnis zwischen den beiden Verfahren:

- Die Leistungsvereinbarung liefert den individualisierten Leistungsmaßstab für die Leistungsbewertung und bewirkt dadurch die erforderliche Subjektivierung der Gerechtigkeitsvorstellung, also der Soll-Größen innerhalb der Leistungsbeurteilung. Das Postulat einer objektiven Ermittlung der Ist-Größen durch Vermeidung von Beurteilungsfehlern usw. bleibt davon — dies sei am Rande vermerkt — unberührt.
- Die Leistungsbeurteilung liefert prognostische Informationen für die Leistungsvereinbarung, um auf der Grundlage von fundierten Prognosen eine Objektivierung der Leistungsvereinbarung zu erreichen. Die Leistungsbeurteilung darf sich also nicht in Feststellungs- und Kommunikationsaktivitäten (Beurteilungsgespräch) für die betriebliche beziehungsweise persönliche Erfolgskontrolle erschöpfen. Sie muß vielmehr so konzipiert sein, daß aus ihr Informationen gewonnen werden können, die zur Beurteilung der zukunftsbezogenen Leistungsvereinbarung

Abb. 1: Das Konfliktmodell der Lohnfindung

Ziele	Leistungs-gerechtigkeit	Leistungs-motivierung
Instrumente	Leistungs-beurteilung	Leistungs-vereinbarung
Anwendungs-phase	Kontrolle	Planung
Zeitbezug	vergangenheits-bezogen	zukunftsbezogen
Lohn	erteilte Belohnung	in Aussicht gestellter Anreiz
Vergabe-orientierung	kausal	final
Bemessungs-grundlage	erbrachte Leistung	erwartete Leistung
Prüfbarkeit	objektiv	intuitiv

geeignet sind. Hierbei sind als Informationsadressaten sowohl die Träger der betrieblichen Lohnpolitik als auch die Mitarbeiter angesprochen, da beiden an einer Beurteilung der Erreichbarkeit von vereinbarten Leistungen gelegen ist.

2. Konsequenzen für die betriebliche Lohnfindung

Die Orientierung am persönlichen Leistungsmodell und am betrieblichen Anreizsystem

Wie müssen nun Leistungsvereinbarung und Leistungsbeurteilung beschaffen sein, um in ihrer Kombination eine Lohnpolitik zu ermöglichen, die sowohl dem Gerechtigkeits- als auch dem Stimulierungsziel dient? Anhand der Einwände gegen das naive Harmoniemodell wird ersichtlich, daß Leistungsvereinbarung und -bewertung sich an falschen Modellen der Leistungserstellung sowie der Lohnanreizgestaltung orientieren und eine Verbesserung der Verfahren nur durch Einbeziehung »aufgeklärter« Leistungsmodelle und Anreizsysteme in die betriebliche Lohnpolitik zu erreichen ist.

Die für die vorliegende Fragestellung relevanten Eigenschaften der herkömmlichen Leistungsmodelle beziehungsweise Anreizsysteme lassen sich in folgenden Thesen erfassen:

- Die erbrachte Leistung laut Leistungsbeurteilung bestimmt sowohl die »Belohnung« als auch die zu vereinbarenden Leistung bzw. die auf deren Grundlage vereinbarten Leistungsanreize.

• Aus der Sicht des Mitarbeiters, das heißt innerhalb des persönlichen Leistungsmodells, beruht diese These auf der Konstanzannahme: »Zukünftige gleich vergangene Lohnpolitik«.

• Aus der Sicht der Unternehmung, das heißt innerhalb des betrieblichen Anreizsystems, beruht diese These auf der Konstanzannahme: »Zukünftige gleich vergangene Leistung«.

Die in den Konstanzannahmen zum Ausdruck kommende Statik der Lohnpolitik ist jedoch nicht gegeben. Vielmehr muß mit Veränderungen in den Determinanten sowohl des Leistungsverhaltens als auch der Anreizgestaltung gerechnet werden. Hierbei lassen sich autonome und induzierte Veränderungen unterscheiden: Während die einen durch einen Wandel in den Bedingungen der Lohnfindung entstehen, resultieren die anderen aus leistungs- und lohnbezogenen Lernprozessen. Die Bedeutung von Veränderungen in den Determinanten der Lohnpolitik sei anhand einiger Beispiele erläutert:

Ein Beispiel für autonome Veränderungen im Leistungsmodell ist der Fähigkeitswandel, der etwa durch Weiter- und Fortbildung oder durch Alter verursacht sein kann. Die erbrachte Leistung kann auch dadurch verändert werden, daß sich die Menge derjenigen Größen ändert, die ein Mitarbeiter auf seiner Stelle beeinflussen kann. Man denke hier an Veränderungen im Arbeitssystem sowie an die Diskussion um die Abweichungsarten bei der Kostenkontrolle innerhalb eines Plankostenrechnungssystems. Einer bereits angesprochenen und äußerst wichtigen induzierten Änderung innerhalb der Leistungsdeterminanten unterliegt das Anspruchsniveau.

Auch im Rahmen des Anreizsystems sind autonome Veränderungen nicht selten. Beispielhaft sei auf eine Veränderung des Anreizbudgets in Abhängigkeit von einer umfassenden Personalkostenplanung beziehungsweise eine Änderung des Verhältnisses von übertariflichen Entgelten und monetären Sozialleistungen verwiesen. Induzierte Veränderungen betreffen die Anpassung der Leistungsvereinbarungen und der Lohnanreize nach erfolgreicher oder nicht erfolgreicher Bewältigung von Aufgaben, sozusagen den Wandel des mitarbeiterbezogenen Anspruchsniveaus der Unternehmung.

Konsequenzen für die Leistungsbeurteilung

Aus der erforderlichen Orientierung an aufgeklärten Leistungsmodellen ergeben sich Anforderungen für die Gestaltung der Leistungsbeurteilung. Diese betreffen insbe-

Abb. 2: Zusammenfassung der Konsequenzen für die Lohnfindungspraxis

Stichwortartig lassen sich die relevanten Konsequenzen für die Praxis der Leistungsbeurteilung und Leistungsvereinbarung wie folgt zusammenfassen:

1. Konsequenz: Gestaltung der Leistungsbeurteilung als diagnostische Potentialbeurteilung.

Das bedeutet

- Konzentration auf die Erfassung der Leistungsdeterminanten, die einem differenzierten Leistungsmodell zu entnehmen sind.
- Erklärung des Zustandekommens von Leistungsergebnissen aus der Beschaffenheit der Leistungsdeterminanten in der Vergangenheit und
- Prognose der zukünftigen Beschaffenheit der Leistungsdeterminanten

2. Konsequenz: Transparenz des Beurteilungs- und Anreizsystems hinsichtlich der für die Mitarbeiterleistung relevanten Aspekte.

3. Konsequenz: Problembezogen-flexible Terminierung von Leistungsbeurteilung und Leistungsvereinbarung.

4. Konsequenz: Zeitliche Synchronisierung der Beurteilungs- und Vereinbarungsprozesse.

sondere die Beurteilungskriterien. Soll die Leistungsbeurteilung nicht für die leistungsmotivierende Lohngestaltung an Relevanz verlieren, muß sie prognostisch verwertbare Informationen liefern. Dies gelingt nicht durch die häufig proklamierte Beschränkung auf die Leistungsergebnisse, sondern nur durch eine Konzentration auf die Leistungsdeterminanten, die sowohl eine Erklärung des Zustandekommens der Leistung als auch eine Prognose zukünftiger Leistung ermöglichen. Leistungsbeurteilung muß mit anderen Worten als diagnostischer Prozeß⁷⁾ — analog zur Personalbeurteilung innerhalb der Bewerberauswahl — konzipiert werden. Leistungsbeurteilung erhält hierdurch grundsätzlich den Charakter einer Potentialbeurteilung, die sich auf Merkmale mit prognostischer Validität konzentriert.⁸⁾

⁷⁾ Vgl. Leichner, R.: Psychologische Diagnostik, Weinheim—Basel 1979, S. 12 ff.

⁸⁾ Vgl. Lattmann, Ch.: Leistungsbeurteilung als Führungsmittel, Bern — Stuttgart 1975, S. 149 ff., 268 ff.

Im Rahmen des subjektiven Leistungsverhaltensmodells eines jeden Mitarbeiters geht es hier nicht zuletzt um Klärung des Zusammenhangs zwischen persönlicher Anstrengung und erfolgreicher Aufgabenbewältigung, der für die Leistungsmotivation ein entscheidendes Gewicht besitzt.⁹⁾

Auch wenn im Bereich der objektiven Leistungsbeziehungweise Persönlichkeitsmodelle¹⁰⁾ kein allen Ansprüchen genügender Ansatz vorliegt, zeichnet sich für die Leistungsbewertung dennoch die Notwendigkeit ab, Verhaltens-, Persönlichkeits- und Situationsvariablen in die Kriterienkataloge aufzunehmen. Diese Berücksichtigung von Leistungsdeterminanten ist nun in keiner Weise mit einer »Charakterbeurteilung« gleichzusetzen. Dagegen spricht einerseits der Leistungsbezug der ausgewählten Merkmale als Elemente eines Leistungsmodells, andererseits die relativierte Bedeutung, die das Denken in Persönlichkeitseigenschaften innerhalb einer Person und Situation berücksichtigenden (interaktionistischen) Persönlichkeits- und Leistungsmodells besitzt.

Eine so konzipierte, auf prognostisch verwertbare Informationen ausgerichtete Leistungsbewertung ermöglicht die Prüfung der Realistik von Leistungsvereinbarungen, und zwar sowohl für die Unternehmung als auch für den Mitarbeiter.

Konsequenzen für die Leistungsvereinbarung

Wie sich als zusätzliche Aufgabe für die Leistungsbewertung die Bereitstellung prognostischer Informationen für die Prüfung von Leistungsvereinbarungen ergeben hat, so ergibt sich als zusätzliche Aufgabe für die Leistungsvereinbarung die Prüfung der Realistik von Lohnanreizen (Zusagen). Auch dies geschieht durch Berücksichtigung der Lohn determinanten im Rahmen einer »kritischen« Einstellung gegenüber der Konstanz der Lohnpolitik; sie besitzt vornehmlich Bedeutung für eine realistische Einschätzung des Zusammenhangs zwischen einer erfolgreichen Aufgabenbewältigung und deren Honorierung. Diese Relation spielt als Resultats-Gratifikations-Erwartung für die individuelle Motivation eine zentrale Rolle.

Leistungsvereinbarungen müssen deshalb so gestaltet sein, daß sie das Anreizsystem in den für die Leistungsvereinbarung relevanten Aspekten transparent machen. Man denke hier beispielsweise an die Transparenz von Zuteilungsverfahren innerhalb von Systemen der Ergebnisbeteiligung.

Nicht nur der Inhalt von Leistungsbeurteilung und Leistungsvereinbarung wird durch eine »aufgeklärte« Sichtweise der Lohnpolitik verändert. Neben Auswirkungen auf die erforderliche Qualifikation der Beurteiler ergeben sich auch Konsequenzen hinsichtlich der zeitlichen Ablaufstruktur von Beurteilungs- und Vereinbarungsprozessen. Lerntheoretische Überlegungen legen eine Synchronisierung beider Prozesse nahe. Dies würde letztlich auf eine Abkehr von den in regelmäßigen Zeitabständen stattfindenden Beurteilungen und ein Übergang zu einer unregelmäßigen, problembezogenen Kombination von Leistungsbeurteilung und -vereinbarung hinauslaufen.

⁹⁾ Vgl. Schanz, G.: a. a. O., S. 96 ff.; Heckhausen, H.: a. a. O., S. 621 ff.

¹⁰⁾ Vgl. Pfeiffer, W./Dörrie, U./Stoll, E.: Menschliche Arbeit in der industriellen Produktion, Göttingen 1977, S. 19 ff.; Lechner, R.: a. a. O., S. 26 ff.