

Im Juni veröffentlichte AiB (Arbeitsrecht im Vertrieb, Heft 6/2011, Seite 375 – Seite 381) einen längeren Aufsatz von Detlef Hase (FORBA Partnerschaft Berlin) zum Thema:

„Systematisches Leistungsmanagement – Und 13 kritische Thesen dazu“

Aufgrund der AiB-üblichen Bedingungen dürfen wir hier nicht den gesamten Aufsatz wiedergeben, aber wir wollen die 13 Thesen und einige wesentliche Aussagen zu diesen Thesen in verkürzter Form hier vorstellen. Wenn Sie Interesse an dem gesamten Artikel haben, dann wenden Sie sich bitte direkt an AiB.

Über Rückmeldungen und Bewertungen freuen wir uns: d.hase@forba.de

■ Einleitung

Seit vielen Jahren berate ich Betriebsräte, überwiegend in Finanzdienstleistungsunternehmen, zur Gestaltung und Anwendung von Instrumenten zum systematischen Leistungsmanagement. Hierbei geht es um die erforderliche Regulierung dieser Instrumente im Interesse der Beschäftigten aufgrund vorhandener Mitbestimmungsrechte. Viele Rückmeldungen aus der betrieblichen Praxis haben mich davon überzeugt, dass oft selbst gute betriebliche Regelungen eine faire Anwendung nicht gewährleisten. Außerdem berichten Betriebsräte zunehmend, dass immer mehr Arbeitnehmer gesundheitliche Probleme infolge einer permanenten Stresssituation haben. Anhaltende Überforderung und Frustration führen zu einer zunehmenden Arbeitsunzufriedenheit. Meine Hauptthese ist: Die Nachteile von Leistungsmanagementsystemen sind aufgrund von zahlreichen kontraproduktiven Effekten und einem erheblichen Frustrationspotenzial für die Arbeitnehmer erheblich höher als die bei Einführung von den Arbeitgebern erhofften zusätzlichen Motivationseffekte.

■ These 1

Das „Schmiermittel“ der Arbeitgeber zur Implementierung von Leistungsmanagementsystemen ist das leistungsbezogene Prämien- oder Bonusversprechen.

Leistungsmanagementsysteme bestehen aus einem Dreiklang von Zielvereinbarungen, regelmäßiger Leistungsbeurteilung und leistungsabhängigen Prämien. Über Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilung wird die Mitarbeiterleistung durch Leistungskennziffern (LKZ) abgebildet. Die LKZ wiederum sind mit einem gestaffelten Prämienystem verbunden, je höher die LKZ, desto höher erst einmal der Prämienanspruch. Ohne Prämienversprechen würden die meisten Betriebsräte derartige Systeme wohl nicht akzeptieren (siehe hierzu auch These 12).

■ These 2

Mit Leistungsmanagementsystemen sind erhebliche Gefahren für die Gesundheit der Arbeitnehmer infolge von dauerhaften Überbelastungen verbunden.

Betriebsräte beobachten zunehmend, dass viele Beschäftigte den ständigen Arbeits- und Leistungsdruck immer schlechter verkraften. „Volk der Erschöpften“ - unter dieser Überschrift wird im Spiegel vom 24.01.2011 (S. 114 ff) berichtet:

- *Rund 4 Millionen Bundesbürger leiden unter behandlungsbedürftigen Depressionen.*
- *Die Fehlzeiten aufgrund psychischer Erkrankungen haben von 1998 bis 2009 um 76% zugenommen.*
- *38% der Frühverrentungen 2009 wurden aufgrund von seelischen Krankheiten bewilligt.*
- *2008 gaben die Krankenkassen allein für die Behandlung von Depressionen 5,2 Milliarden € aus, ein zweimal so hoher Anstieg wie bei den übrigen Behandlungskosten.*
- *Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) erklärte den beruflichen Stress zu einer der größten Gefahren des 21. Jahrhunderts.*

Ich bin überzeugt, dass Leistungsmanagementsysteme mit zu den Ursachen dieser Entwicklung gehören. Betriebsräte, die sich um das Thema Gesundheitsschutz kümmern, sollten auch die Controlling- und Steuerungssysteme der Unternehmen in den Fokus nehmen.

Wenn Leistungsmanagementsysteme dazu führen, dass die Krankheitsquote erheblich steigt, sind sie betriebswirtschaftlich und personalwirtschaftlich betrachtet kontraproduktiv.

■ These 3

Leistungsmanagementsysteme vernachlässigen aufgrund ihrer einseitigen monetären Orientierung oft andere wichtige Motivationsfaktoren.

Leistungsmanagementsysteme setzen einseitig und überwiegend auf Motivation durch monetäre Anreize. Wesentliche andere Motivationsfaktoren werden deshalb oft systematisch vernachlässigt. Solche Motivationsfaktoren sind u. a.:

- *interessante und anspruchsvolle und erfüllende Arbeitsaufgaben*
- *kooperativer Führungsstil mit hoher sozialer Kompetenz und hoher Sachkompetenz bei den Führungskräften*
- *ein gutes Betriebsklima und das Arbeiten in einem funktionierenden Team mit positiven sozialen Kontakten*
- *Identifikation mit den Produkten und dem »guten Ruf« des Unternehmens*

Das systematische Leistungsmanagement ist extrem individualistisch und einseitig monetär orientiert. Und falls Leistungsprämien tatsächlich motivieren, dann liegt doch der Umkehrschluss nahe, dass diejenigen, die keine Leistungsprämien erhalten, weil man ihnen zuvor eine Minderleistung bescheinigt hat, durch das System eher demotiviert werden.

■ These 4

Leistungsmanagementsysteme sind geeignet, Betriebsklima und Teamarbeit in Mitleidenschaft zu ziehen, weil ein grundsätzlicher Wider-

spruch zwischen systembedingter Individualorientierung und einer unternehmensseitig geforderten Teamorientierung besteht.

Das systematische Leistungsmanagement befördert ein individuelles Leistungs- und Prämienstreben (siehe auch These 3), so dass die Produktivitätsfaktoren „Betriebsklima“ und „Teamgeist“ Schaden nehmen können. Wer sich der Systemlogik folgend möglichst systemkonform verhält, der versucht, seine eigene Leistung zu optimieren (siehe hierzu auch These 8), um beim Zielerreichungs- und Beurteilungsgespräch nicht schlecht auszusehen und seine Prämienansprüche zu sichern. Häufig werden dann Fragen von Kollegen, Aufforderungen zur kollegialen Unterstützung, Vertretungserfordernisse, Besprechungen im Arbeitsteam u. a. m. eher als lästig und störend empfunden. Es ist erstaunlich, dass vielen Arbeitgebern der latente Widerspruch zwischen einem extrem individualistisch orientierten Leistungsmanagement und den Erwartungen an Teamorientierung und Sozialkompetenz anscheinend gar nicht auffällt.

■ These 5

Die betriebswirtschaftliche Steuerungslogik und deren Zielsetzungskaskade lässt nur wenig Spielraum für eine tatsächliche Zielvereinbarung, so dass i. d. R. eine mehr oder weniger gut erläuterte Zielvorgabe unterschrieben wird.

In den meisten Unternehmen wird von einer Zielvereinbarung gesprochen. Das beruht auf der Fiktion, dass Arbeitnehmer und Führungskraft tatsächlich die zu erfüllenden Ziele gleichberechtigt aushandeln können. In den meisten Fällen werden jedoch die Unternehmensziele nur im „top-down-Verfahren“ kaskadenförmig von der obersten Unternehmensebene durch die Organisationshierarchie bis auf den einzelnen Mitarbeiter verteilt, so dass in der Regel anstatt einer Zielvereinbarung nur eine mehr oder weniger gut erläuterte Zielvorgabe unterschrieben wird. Eine angemessene Differenzierung der Ziele nach Erfahrung, Können und Fähigkeiten der einzelnen Arbeitnehmer findet in der Regel nicht statt. Sofern die Unternehmensziele zu ehrgeizig formuliert worden sind, entstehen durch Zielvorgabe und einem regelmäßigen Zielerreichungscontrolling Kontroll- und Druckmechanismen, die viele Arbeitnehmer an die Belastungsgrenze führen. Anstelle der erhofften Motivation führen regelmäßige Zielerreichungskontrollen und ständige Defizite bei der Zielerreichung dann zu erheblicher Demotivation, insbesondere dann, wenn unterjährig erkennbar wird, dass die ausgelobte Leistungsprämie ohnehin nicht mehr erreicht werden kann.

■ These 6

Das systematische Leistungsmanagement fördert die Entgrenzung der Arbeitszeit, denn die betrieblichen und gesetzlichen Arbeitszeitregelungen »behindern« die Arbeitnehmer in ihrem Bemühen, Ziele und Prämien zu erreichen.

Viele Arbeitszeitvereinbarungen sehen noch immer die Kappung von Zeitguthaben vor, die die zulässigen Maximalwerte übersteigen. Jede Stundenkappung führt dazu, dass die Arbeitnehmer dem Unternehmen kostenlos Arbeitszeit zur Verfügung stellen. Ursache hierfür sind oft die hohen Zielsetzungen und die versprochenen Leistungsprämien. Die Arbeitszeitgrenzen stören bei dem Versuch, die ehrgeizig gesetzten Ziele - und somit die Prämie - vielleicht doch noch zu erreichen. Das Risiko, diese Ziele nicht zu erreichen, wird dann nicht nur darauf zurückgeführt, dass die Ziel-

höhen zu ehrgeizig formuliert sind, sondern vor allem darauf, dass die zur Verfügung stehende Arbeitszeit »leider« nicht ausreicht. D.h., bei ehrgeizigen Zielsetzungen gibt es einen latenten Konflikt zwischen Zielerreichung und Leistungsprämie einerseits und den betrieblichen und gesetzlichen Arbeitszeitregelungen andererseits. Der Arbeitstag wird nicht mehr durch die gültigen Arbeitszeitregelungen begrenzt, sondern durch das ständige Bemühen, die gesetzten Ziele und die damit verbundenen Arbeitsaufgaben möglichst gut zu erfüllen, zunehmend entgrenzt. Hinzu kommt, dass 115% Zielerreichung besser sind als 105% Zielerreichung, d.h., der Systemlogik folgend wird die Zielerreichung folglich „nie fertig“. Folge hiervon ist, dass in vielen Fällen dann außerhalb der betrieblichen/tariflichen Arbeitszeit gearbeitet wird, das Weiterarbeiten zu Hause und an Wochenenden nimmt nach Aussagen vieler Betriebsräte zu, insbesondere bei Beschäftigten mit Vertriebs- oder Projektaufgaben. In diesem Zusammenhang lohnt es sich, auch mal über die Kombination „Zielvereinbarung + Vertrauensarbeitszeit“ nachzudenken.

■ These 7

Dem Prämienversprechen mangelt es oft an Verlässlichkeit, denn die bei einem bestimmten Leistungsgrad in Aussicht gestellte Leistungsprämie steht häufig unter einem Budgetvorbehalt.

Das Leistungsmanagementsystem sollte transparent, fair und nachvollziehbar gestaltet werden. Hierzu gehört auch, dass für die Arbeitnehmer verlässlich und berechenbar ist, bei welcher Leistung sie welchen Prämienanspruch erworben haben. Dies ist aber bei vielen Leistungsmanagementsystemen gerade nicht der Fall, denn die Arbeitgeberseite will i. d. R. ihre wirtschaftliche Entscheidungsfreiheit über die Gesamtprämiensumme behalten. Dies führt nun zu der Problematik, dass die infolge guter Zielerreichung und guter Arbeitsleistungen erworbenen Leistungsprämienansprüche der Arbeitnehmer größer sein können als das von der Unternehmensleitung zur Verfügung gestellte Budget. In diesen Fällen werden die ermittelten Prämienansprüche der Arbeitnehmer anteilig gekappt, um das Budget und die Prämienzahlungen aufeinander abzustimmen bzw. miteinander in Einklang zu bringen. Dieser Kappungsmechanismus begrenzt das Prämienrisiko für den Arbeitgeber bzw. für das Unternehmen. Er entwertet allerdings auch den monetären Motivationsansatz des Systems, denn für die von der Kappung betroffenen Arbeitnehmer ist der entgangene, weil gekappte Prämienanspruch, besonders kritisch. Prämienkappung ist ein besonderer Demotivationsfaktor und kontraproduktiv zu eigentlichen Zielsetzung solcher Systeme.

■ These 8

Die Wirkungslogik des Budgetfaktors bedeutet, dass rational handelnde Arbeitnehmer sich eigentlich hüten müssten, ihre Kolleginnen und Kollegen zu unterstützen, um die eigenen Chancen für eine hohe Leistungsprämie nicht zu verschlechtern.

Bereits an anderer Stelle wurde auf die Gefahren der Systemlogik für Betriebsklima und Teamgeist hingewiesen (siehe These 4). Die zuvor genannte Budget- und Kappungslogik (siehe These 7) führt nun dazu, dass die Prämie für die „Bestleister“ dann besonders hoch und sicher ist, wenn möglichst wenig Beschäftigte ihre Ziele erreichen und möglichst wenig Beschäftigte eine gute Leistungsbeurteilung erhalten, weil dann das Prämienbudget auf nur wenige „Leistungsträger“ verteilt wird. Wer sich

also konsequent rational in dieser Systemlogik verhält, der müsste sich folglich hüten, seinen Kolleginnen und Kollegen hilfreich zur Seite zu stehen, wenn dies erforderlich ist. Zum Glück verhalten sich jedoch viele Arbeitnehmer nicht wie ein „homo oeconomicus“, der nur sein eigenes Einkommen optimieren will.

■ These 9

Die mit dem Leistungsmanagement verbundene Tendenz zur zunehmenden personenbezogenen elektronischen Erfassung von Leistungsdaten erhöht den individuellen Leistungsdruck und führt die »gläsernen Mitarbeiter« bis an ihre Belastungsgrenze.

Hinzu kommt, dass in vielen Unternehmen das Zielvereinbarungs- und Leistungsmanagementsystem zu einem DV-gestützten Zielerreichungs- und Leistungscontrolling führt, in dem zunehmend personenbezogene Leistungsdaten der Beschäftigten erfasst und verarbeitet werden. Hier versuchen die Betriebsräte i. d. R. über die Mitbestimmung nach § 87 Absatz 1 Ziffer 6 BetrVG normierend einzugreifen und die statthaften Auswertungen und Zugriffsberechtigungen nach Zahl und Inhalt zu begrenzen. Allerdings entwickelt sich auf der Grundlage der Systemlogik bei vielen Führungskräften der Ehrgeiz, eigene Excel-gestützte Datenerfassungen und Auswertungen vorzunehmen, die dann außerhalb der vereinbarten Regelungen „klammheimlich“ angewendet werden. Hintergrund ist, dass die Leistungsprämie für die Führungskräfte oft auch von dem Erreichen der Ziele in ihrem Verantwortungsbereich abhängig ist, was natürlich den Steuerungs- und Kontrollehrgeiz so mancher Führungskraft erheblich anregt. Nachvollziehbar ist aber auch, dass der Trend zum „gläsernen“ Mitarbeiter ebenfalls für einen erheblichen Arbeits- und Leistungsdruck sorgt, mit den oben erwähnten nachteiligen gesundheitlichen Effekten, siehe These 2.

■ These 10

Das Mitarbeitergespräch ist ein wertvolles Führungsinstrument, das jedoch durch das Leistungsmanagementsystem beschädigt wird, weil das offene Gespräch über Arbeitsbedingungen, Arbeitsleistung und Personalentwicklung von der Notwendigkeit, eine prämierelevante Leistungskennzahl zu ermitteln, überschattet wird.

Das Mitarbeiter- oder Jahresgespräch ist eigentlich ein wertvolles Führungsinstrument. Arbeitnehmer und Führungskraft sollen in entspannter, angenehmer, offener und ungestörter Atmosphäre sowohl die Arbeitssituation als auch die Arbeitsleistung miteinander besprechen und sich darüber austauschen, wie Arbeitssituation und Arbeitsleistung verbessert werden können. Ferner sind Fragen zur erforderlichen Qualifizierung sowie zur möglichen beruflichen Weiterentwicklung des Arbeitnehmers Gegenstand des Gesprächs. Im Rahmen des systematischen Leistungsmanagements sollen im Mitarbeiter- oder Jahresgespräch auch alle diese Themen weiterhin erörtert werden. Allerdings ist nun zu berücksichtigen, dass die Höhe der Leistungsprämie bei allen Themen mit am „runden Tisch“ sitzt und einen freien Meinungs austausch behindern kann. Da die prämierelevante LKZ oft auch von Bewertungs- und Ermessensspielräumen abhängig ist, droht das Risiko, dass das Mitarbeitergespräch im schlimmsten Fall zu einem Gefeilsche um die prämierelevanten Leistungspunkte verkommt und die anderen Themen kaum noch vernünftig behandelt werden können.

■ These 11

Durch das Leistungsmanagementsystem wird „gute Mitarbeiterführung“ zumindest teilweise durch Controllinginstrumente und Entgeltpolitik ersetzt.

Darüber, was gute Mitarbeiterführung ist, kann man sicherlich streiten. Erkennbar aber ist, dass in vielen Unternehmen aus Kostengründen Team- und Gruppenleiterstellen reduziert wurden, mit dem Effekt, dass die Führungsspannen merklich erweitert worden sind. Die „Führungslücke“, die so entstanden ist, wurde dann kompensiert durch Controlling- und Steuerungsinstrumente. Leistungsmanagementsysteme der bei These 1 beschriebenen Art gehören dann dazu. Zu den kontraproduktiven Effekten dieser Systeme gehört allerdings auch, dass sich in vielen Unternehmen aus vorgenannten Gründen Führungsstil und Führungskultur erheblich verschlechtert haben.

■ These 12

Betriebsräte können es sich trotz der vielen nachteiligen Effekte von Leistungsmanagementsystemen kaum leisten, sich der Einführung und Anwendung dieser Instrumente zu verweigern.

Hierfür gibt es vor allem zwei Gründe: Einerseits fürchten sie den Vorwurf, sich zusätzlichen Verdienst- und Prämienchancen für die Beschäftigten verweigert zu haben. Entgeltpolitik ist eben ein heikles Mitbestimmungsfeld. Darüber hinaus droht bei einer ablehnenden Verweigerungshaltung das Scheitern von Verhandlungen, mit der Konsequenz, dass die Arbeitgeberseite ja die Einigungsstelle anrufen kann, um dann dort die Einführung und Anwendung dieser Systeme gegen den Willen des Betriebsrates durchzusetzen. Insofern wird dann häufig versucht, durch entsprechende Regularien die Interessen der Beschäftigten zu schützen. Aufgrund der problematischen Systemlogik, die in den vorstehenden Thesen aufgezeigt wurde, gleicht dies jedoch trotz aller gutgemeinten Bemühungen praktisch der Quadratur des Kreises.

■ These 13

Leistungsmanagementsysteme zielen vor allem auf den kurzfristigen Erfolg, vernachlässigen die nachhaltige Unternehmensentwicklung und sind außerdem administrativ ziemlich aufwendig und teuer.

Leistungsmanagementsysteme basieren auf Jahreszielen und auf Beurteilung der Jahresleistung. Ihr Ziel ist es, den operativen Erfolg eines Geschäftsjahres zu optimieren. Deshalb werden mittel- und langfristige Effekte wie z. B. Gesundheitsgefahren, Demotivations- und Frustrationspotentiale, Gefahren für Betriebsklima, Teamgeist und Führungskultur auch systematisch ausgeblendet. Nachhaltige Führungs- und Steuerungsinstrumente müssten anders gestalten werden und die kontraproduktiven Risiken des kurzfristigen auf Geschäftsjahresabschnitte fixierten Leistungsmanagements angemessen berücksichtigen. Hinzu kommt, dass einige Unternehmen inzwischen erkannt haben, dass solche Systeme ziemlich zeitaufwendig sind und nicht unerhebliche Kapazitäten binden. Demzufolge gibt es teilweise Überlegungen, solche Systeme nicht mehr unternehmensweit sondern funktional oder nach Unternehmensbereiche differenziert anzuwenden.

■ Schlussfolgerungen

Leistungsmanagementsysteme haben aus arbeitnehmerorientierter Sicht viele Nachteile. Aber auch aus Unternehmensicht führen sie zu vielen kontraproduktiven Effekten. Deshalb wäre es sinnvoll, diese Systeme auf den Prüfstand zu stellen, sie abzuschaffen bzw. zumindest erheblich zu modifizieren. Sofern in den Unternehmen Maßnahmen zur Verbesserung der Führungskultur und -qualität eingeleitet werden, ist nicht zu befürchten, dass sich mit einer Reduzierung von Leistungsmanagementsystemen und -instrumenten die Betriebsleistung und das Unternehmensergebnis verschlechtern werden. Im Gegenteil, durch sinkende Krankenstände, höhere Arbeitszufriedenheit und bessere Motivation werden sich wahrscheinlich sogar bessere Ergebnisse erreichen lassen. Einzelziele auf Mitarbeiterebene sollten zukünftig nur noch mit Führungskräften geschlossen werden. Bisherige Bonuszahlungen sollten nicht mehr an die individuelle Mitarbeiterleistung ankoppeln, sondern vor allen an den Unternehmenserfolg, wobei Spielräume für die „besondere Belohnung“ „besonderer“ Leistungen erhalten bleiben können. Dies setzt allerdings einen erheblichen Einstellungswandel in den Unternehmensleitungen voraus. Erster Schritt hierzu ist die Einsicht, dass es überhaupt erforderlich ist, über Fragen zur Leistungskultur und Führungskultur verstärkt nachzudenken.

Dipl.-Kfm. Detlef Hase, Partner bei der „Forschungs- und Beratungsstelle für betriebliche Arbeitnehmerfragen“ in Berlin.

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte direkt an forba:

forba Partnerschaft

Dominicusstraße 3
10823 Berlin

Tel.: 030 - 78 00 86 - 0
Fax: 030 - 78 00 86 - 19

Web: www.forba.de

E-Mail: forba@forba.de

Diesen Artikel können Sie auch direkt herunterladen unter
www.forba.de/veroeffentlichungen/zeitschriften/systematisches-leistungsmanagement.pdf