

### Die Interessenpolitik des "nutzbringenden Individuums": Interessenhandeln und Interessenvertretung in individualisierter Leistungspolitik

Nies, Sarah; Kratzer, Nick; Menz, Wolfgang

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Nies, S., Kratzer, N., & Menz, W. (2008). Die Interessenpolitik des "nutzbringenden Individuums": Interessenhandeln und Interessenvertretung in individualisierter Leistungspolitik. *Arbeits- und Industriesoziologische Studien*, 1(2), 27-43. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-235968>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Wolfgang Menz, Sarah Nies, Nick Kratzer<sup>1</sup>

### **Die Interessenpolitik des „nutzbringenden Individuums“. Interessenhandeln und Interessenvertretung in individualisierter Leistungs politik**

Die vor etwa drei Jahrzehnten viel diskutierte „Krise der Leistungsgesellschaft“ ist ganz offensichtlich ausgeblieben. Nach einer gewissen Latenzphase wird Leistung gegenwärtig im gesellschaftlichen Diskurs verstärkt zum Thema. „Leistung“ ist mehr denn je Differenzierungsprinzip für Einkommensunterschiede und zentrale Rechtfertigungsnorm für soziale Ungleichheit. Ebenso ist Leistung weiterhin, vielleicht sogar wieder verstärkt, wichtiges Bewertungsprinzip für Arbeitshandeln und Begründungsmuster für Ansprüche an die Beschäftigten. Nicht nur gesellschaftlich, auch betrieblich ist gegenwärtig eine „Rückkehr der Leistungsfrage“ zu beobachten (Dröge et al. 2008).

Auch von Seiten der Gewerkschaften wird Leistungs politik – nach Jahren der Dominanz von Fragen der Beschäftigungs- und Standortsicherung – wieder als ein wichtiges arbeits- und tarifpolitisches Aktionsfeld in den Fokus der strategischen Überlegungen gestellt (Iwer et al. 2008). Hintergrund ist zunächst die verbreitete, mittlerweile auch (arbeits-)wissenschaftlich gut belegte Erfahrung, dass der Leistungsdruck in den Betrieben massiv zugenommen hat (vgl. Trinks et al. 2008). Darin drückt sich nicht nur ein quantitatives „Mehr“ an geforderter Leistung aus. Vielmehr tritt hier in zugespitzter Weise eine qualitative, bereits seit längerem zu beobachtende Entwicklungstendenz zutage, die sich als grundsätzlicher Formwandel des Leistungsprinzips beschreiben lässt. Die Grundkoordinaten der Definition dessen, was eine erwartbare und geforderte Leistung ist, werden neu bestimmt. Schematisch gesprochen: Das, was als betriebliche Leistung gilt, wird immer weniger anhand von Kriterien definiert, die sich an Merkmalen und Eigenschaften der Arbeitskraft orientieren, sondern wird an Marktgrößen angekoppelt. Im betrieblichen Marktregime zählt immer weniger (allein) der menschliche Aufwand, sondern zunehmend das, was externen Verwertungskriterien genügt. Dies schlägt sich auch in den veränderten Methoden der Leistungsvergütung nieder. Nicht mehr allein Aufwand und Anstrengung bestimmen den finanziellen Ertrag der eigenen Leistung; stattdessen geht mehr und mehr die Erfüllung ergebnis- und marktbezogener Leistungsziele in die Bestimmung dessen ein, was als vergütungsrelevante Leistung gilt. Leistung wird tendenziell vom Ende der Prozesskette her redefiniert (Bahnmüller 2001; Kratzer et al. 2008; Menz 2008a). Die Kontingenzen der Ökonomie werden nicht betrieblich abgefangen, sondern – organisational transformiert – an die Beschäftigten als wechselnde Leistungsanforderungen durchgereicht (Sauer 2005; Voswinkel 2005). Diese Entwicklung ist in der Forschungsliteratur mittlerweile breit dokumentiert und wird uns im Weiteren nur am Rande beschäftigen.

---

1 Die AutorInnen Dipl.-Soz. Wolfgang Menz, Dipl.-Soz. Sarah Nies sowie Dr. Nick Kratzer arbeiten am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München, wolfgang.menz@isf-muenchen.de

Mit dieser wachsenden *Marktorientierung* geht eine Entwicklung einher, die bislang weniger stark diskutiert wird. Sie lässt sich als zunehmende *Partizipationsorientierung* von Leistungspolitik beschreiben und ist folgenreich für Fragen leistungsbezogener Interessenpolitik. Diese Entwicklung, die die Marktorientierung einerseits noch verstärkt, andererseits aber auch ihr widersprechende Elemente aufweist, steht im Mittelpunkt unserer weiteren Überlegungen.

Neue leistungspolitische Instrumente rekurrieren mehr und mehr auf das Wissen der ausführend Beschäftigten. Im tayloristischen Arrangement wurde Leistung als eine Arbeitsanstrengung definiert, die in Relation zu einem anthropozentrischen Maß gesetzt wird, einem Maß von allgemein-menschlicher Leistungsfähigkeit – prototypisch verkörpert in der REFA-Normalleistung. Dieses Maß wurde expertiell ermittelt durch die betrieblichen Arbeitswissenschaftler und kontrolliert von den „Gegenexperten“ des Betriebsrats. Der direkte Einfluss der Beschäftigten beschränkte sich aufs Informelle – etwa das strategische Agieren bei der Zeitmessung.

Mit der Abkehr vom tayloristischen Expertenmodell der Leistungspolitik werden die Beschäftigten von bloßen Adressaten leistungspolitischer Ansprüche zu reflektierenden und aktiv handelnden Akteuren rekonzeptualisiert. In aktuellen Leistungsbeurteilungsverfahren und Zielvereinbarungen – um nur zwei prominente Beispiele zu nennen – werden die Selbstreflexion über das eigene Leistungshandeln und die partizipative Definition der Zielgrößen dieses Handelns zu integrativen Bestandteilen einer dezentralisierten Leistungspolitik. Leistung wird – jedenfalls dem Konzept nach – von einer einseitigen, expertiell ermittelten Vorgabe zu einem Aushandlungsprodukt, in das das Wissen der Beschäftigten als „nutzbringende Individuen“ (Foucault 1977, S. 271) eingeht. Diese – zumindest formelle – Partizipationsorientierung beinhaltet zugleich eine „Entstandardisierung“ (Bender 2000) und Individualisierung von Leistungspolitik. An die Stelle übergreifender Leistungsstandards, die der Logik nach betriebsübergreifend, der Praxis nach zumindest über den einzelnen Arbeitsplatz hinausgehend definiert sind, treten dezentrale, individuelle Arrangements, in denen die Leistungsziele bestimmt und die Leistungsbewertung vorgenommen werden.

Beide Entwicklungstendenzen – Markt- und Partizipationsorientierung – lassen die klassischen Instrumente der institutionalisierten Interessenvertretung im Betrieb mehr und mehr ins Leere laufen. Wo die Bestimmung der Zielgrößen des Leistungshandelns nicht mehr arbeitskraft- bzw. aufwandsbezogen erfolgt, wird die interessenpolitische Kontrolle der Leistungsbedingungen durch die arbeitswissenschaftlichen Gegenexperten aus dem Betriebsrat gegenstandslos. Und wenn Fragen der Leistungsbestimmung ins dezentrale, persönliche Verhältnis zwischen Beschäftigten und ihren Vorgesetzten verlagert werden, bleiben die betrieblichen Interessenvertreter zunächst außen vor.

Dieser Einflussverlust der *Interessenvertretung* im betrieblichen Konfliktfeld um Leistung muss nicht notwendigerweise mit schwindenden Einflussmöglichkeiten der Arbeitnehmerseite insgesamt einhergehen. Die Partizipationsorientierung kann auch neue Chancen individueller Interessendurchsetzung der ausführend Beschäftigten beinhalten: Sie werden nicht nur zu neuen Akteuren der *Leistungspolitik* aufgewertet, sie könnten auch neue Akteure der *Interessenpolitik* werden. Mit der zunehmenden Nutzung ihres *Wissens* könnten sie auch Möglichkeiten gewinnen, ihre *Interessen* einzubringen. Anders formuliert: Eine effektive „Selbstvertretung“ der Beschäftigten könnte die Erosionstendenzen der stellvertretenden Interessenpolitik kompensieren.

Zwei neue *Aktionsfelder* bieten sich den neuen Leistungssubjekten im Betrieb. Erstens könnten sie neue Einflusschancen dort gewinnen, wo der Prozess der partizipativen Leistungsbestimmung unmittelbar stattfindet, etwa in den Aushandlungssituationen auf dezentraler Ebene, im Zielvereinbarungs- oder Leistungsbeurteilungsgespräch. Zweitens bleiben die Ergebnisse der leistungspolitischen Aushandlungsprozesse in der Regel (nachträglichen) interessenpolitisch ausgerichteten Kontrollprozessen unterworfen. Dazu dienen beispielsweise Reklamationsverfahren, wie sie vielfach betrieblich oder tariflich definiert sind. An dieser Stelle kommt wieder die betriebliche Interessenvertretung durch den Betriebsrat ins Spiel. Sie ist an der Aufstellung der Regeln, denen diese Reklamationsverfahren zu folgen haben, beteiligt, sofern diese nicht abschließend durch den Tarifvertrag geklärt sind. In jedem Fall aber sehen die Verfahren eine Beteiligung der Betriebsräte in konkreten Beschwerdeverfahren im Einzelfall vor. Selbst- und Stellvertretung könnten sich also miteinander verschränken und zu neuen Formen erfolgreicher Interessenpolitik führen, in denen individuelles Interessenhandeln und institutionalisierte Gegenkontrolle einander in produktiver Weise wechselseitig verstärken.

Damit sind die Ausgangsfragen unseres Beitrags umrissen: Welche Chancen und welche Gefährdungen beinhaltet die partizipative Leistungspolitik für das interessenpolitische Handeln der individualisierten Akteure in diesen beiden potenziellen Aktionsfeldern? Welche Möglichkeiten bieten sich der institutionalisierten Interessenvertretung – im Verhältnis zu diesen neuen Akteuren der Interessenpolitik – angesichts der Tendenzen zur Partizipationsorientierung und Individualisierung?

Empirische Antworten auf diese Fragen versuchen wir im Folgenden anhand eines leistungs(entgelt)politischen Instruments zu geben, das zwar bereits seit langem besteht, aber seit einiger Zeit in besonderer Weise den skizzierten Wandel hin zu einer Partizipationsorientierung ausdrückt, nämlich anhand von Leistungsbeurteilungen. Zunächst wird dieser Wandlungsprozess der Beurteilungsverfahren stichpunktartig umrissen (1). Anschließend wenden wir uns der Frage nach den interessen- und leistungspolitischen Handlungschancen der Beschäftigten im Kontext dieser Beurteilungsverfahren zu. Dies betrifft zunächst die direkte leistungspolitische Aushandlungssituation in der Beurteilung selbst, nämlich die sogenannten „Mitarbeitergespräche“, mit denen diese Beurteilungen üblicherweise (zumindest neuerdings) verbunden sind (2). In der Folge befassen wir uns mit den Verfahren, mit denen die Leistungsbeurteilungen interessenpolitisch abgesichert werden, den „Reklamationsverfahren“. An diesem Beispiel diskutieren wir exemplarisch die Möglichkeiten und Grenzen der Verbindung von individuellem Interessenhandeln der Beschäftigten und kollektiver Interessenregulation (3). Im Fazit erweitern wir die Perspektive: Wie ist es um die Chancen erfolgreicher Interessenpolitik angesichts der individualisierenden Leistungspolitik bestellt (4)?

Unsere Empirie dazu entstammt drei Quellen: dem Projekt „Leistungs- und Interessenpolitik aus der Perspektive von Beschäftigten“, das unter der Leitung von Tilla Siegel von Mathias Vogel und Wolfgang Menz am Fachbereich Gesellschaftswissenschaften der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main durchgeführt wurde (Menz et al. 2003; Menz 2009); dem Projekt „ERA – Leistungsregulierung im Angestelltenbereich“, das Nick Kratzer, Sarah Nies und Dieter Sauer kürzlich am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF

München abgeschlossen haben (Kratzer/Nies 2008), sowie Experteninterviews zu betrieblichen Reklamationsverfahren (Nies 2006).

### **1. Die Entwicklung von Leistungsbeurteilungsverfahren: Von der zentralisierten Kontrolle zur Selbstintrospektion<sup>2</sup>**

„Leistungsbeurteilungen“ sind mehr oder weniger formalisierte Verfahren, bei denen (mindestens) die Vorgesetzten (neuerdings manchmal zusätzlich weitere Akteure) die Fähigkeiten und Leistungen der Beschäftigten anhand bestimmter Kriterien qualitativ einschätzen und diesen einen Zahlenwert (z. B. „Leistungswert“ oder „Leistungsstufe“ genannt) zuordnen – dies lässt sich als kleinster gemeinsamer Nenner für die unterschiedlichen Ausprägungen dieses leistungspolitischen Instruments angeben. Wird entsprechend der Beurteilung entlohnt, so geschieht dies in Form einer getrennten Zulage (in der betrieblichen Praxis z.B. „persönliche“ oder „individuelle Zulage“ oder einfach „Leistungszulage“ genannt) bzw. in der Metall- und Elektroindustrie nach Einführung des neuen Entgeltrahmenabkommens (ERA) als eine mögliche Form des Leistungsentgelts. Kennzeichnend für Leistungsbeurteilungen ist, dass sie immer eine Einschätzung durch konkrete Personen und damit ein subjektives Element im Prozess der Bestimmung einer vorfindlichen Leistung beinhalten – im Unterschied zu Leistungslohnformen im engeren Sinne, die zwingend auf zähl- und messbare Größen zurückgreifen müssen, welche sich in der Regel auf das materielle Arbeitsergebnis beziehen.

Ihren ersten Aufschwung erlebten diese Verfahren unter dem Begriff der „analytischen Leistungsbeurteilung“ seit Ende der 1960er Jahre. Vorherrschend waren hier hochformalisierte Systeme, in denen die Beurteilungskriterien und -dimensionen und ihre möglichen Ausprägungen wie auch Verteilungskurven detailliert vorgegeben sind. Die intendierte Verbindung zwischen analytischer Leistungsbeurteilung und (gleichfalls analytischer) Arbeitsbewertung sollte der Systematisierung und Zentralisierung der Leistungs- und Personaleinsatzpolitik dienen. Dies stand zunächst noch im tayloristischen Trend zur Verwissenschaftlichung. Im Vergleich zum klassischen Leistungslohn wurde das Spektrum der Leistungsziele aber nun über das eindimensionale Mengenergebnis hinaus um verhaltens- und persönlichkeitsbezogene, also „subjektive“ Dimensionen angereichert. Unter Rückgriff auf die foucaultianischen Begriffe der Disziplinaranalyse ließe sich dies als Schärfung des beobachtenden Blicks und Steigerung leistungspolitischer Transparenz interpretieren: Die Sammlung von Informationen über die Beschäftigten wird intensiviert, das Datennetz verdichtet. Die Beschäftigtenpopulationen werden mittels Klassifikationen und Messungen geordnet, sortiert und hierarchisiert. Eine (explizite) subjektive Beteiligung der Beschäftigten an Zieldefinition und Leistungsermittlung findet nicht statt: Subjektivität wird zum Objekt intensiver Fremdbeobachtung; die Rolle der Subjekte bleibt darauf beschränkt, sich den von außen angelegten Leistungsstandards antizipierend anzupassen.

Dass die erwartete weitere Verschränkung von Arbeits- und Leistungsbewertung zur systematischen Disponierung von Arbeitskräften nicht eintrat, zeigt die zweite Entwicklungsphase, die ungefähr die 1980er Jahre umfasst. Die Beurteilungsverfahren etablieren sich stattdessen als eigenständiges leistungs- und entgeltpolitisches Instrument und verlieren ihren zunächst intendierten Bezug auf die

---

<sup>2</sup> Vgl. ausführlicher dazu Menz 2008b, S. 99ff.

Personaleinsatzpolitik. Die mit ihnen verbundenen Hoffnungen auf Verobjektivierungsmöglichkeiten (die teilweise auch von der Gewerkschafts- und Betriebsratsseite geteilt wurden), wurden enttäuscht.

Gleichzeitig zeigen sich Ansätze einer stärkeren diskursiven Bezugnahme auf die Beurteilten. Zuvor war die Kommunikation zwischen Beurteilenden und Beurteilten als einseitiger Informationsweg von oben nach unten konzipiert: als „Bewertungsmitteilung“.<sup>3</sup> In „Mitarbeitergesprächen“ werden die Beurteilungsergebnisse nun gegenüber den Beschäftigten begründungspflichtig, so dass sich die Möglichkeit eröffnet, die angeführten Gründe gegebenenfalls zu bezweifeln. Dies ist nicht zuletzt eine Reaktion auf die Legitimitätsprobleme des Verfahrens, die allerdings auch mit dessen (dezentraler) partizipativer Öffnung nicht wirklich gelöst werden. Als „Nasenprämien“ verschrien, sind Leistungsbeurteilungen immer wieder mit dem Vorwurf konfrontiert, eher eine unspezifische Unterwerfungs- und Folgebereitschaft gegenüber den Vorgesetzten zu belohnen, denn „tatsächliche“ Leistung und Produktivität zu honorieren. Die Beurteilungen sind infolgedessen mit vielfältigen Konflikten im Arbeitsprozess verbunden. Um diese zu vermeiden, werden sie in den meisten Betrieben viel seltener praktiziert als formal vorgesehen; die Prämien sind kaum kurz- oder mittelfristig leistungsflexibel. Im Ergebnis erstarren die Verfahren mehr und mehr im betrieblichen Alltag.

Im Zuge der Renaissance des Lohnanreizes in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre werden die Leistungsbeurteilungen revitalisiert. Kennzeichnend ist nun eine wachsende Marktorientierung, die sich u. a. in der Anbindung der Prämienbudgets an den Unternehmens- oder Bereichserfolg ausdrückt, vor allem aber in einer Redefinition der Beurteilungskriterien: Waren diese bislang primär an Beschäftigtenverhalten und -persönlichkeit in Hinblick auf Produkt und Arbeitsprozess orientiert, so kommen nun Kriterien hinzu, die den Kundenkontakt und den Geschäftserfolg betreffen. Marktflexibles Verhalten (beispielsweise Termintreue), Kundenzufriedenheit und ökonomischer Effekt werden zu Bestandteilen der Leistungsdefinition.

Zugleich werden die bislang nur wenig entwickelten Partizipationselemente verstärkt. Die Gespräche werden zunehmend als Aushandlungs- und Diskussionsprozesse konzipiert. Für die Begründung der Leistungsbewertung wird nunmehr häufig explizit auf das Einverständnis der Beschäftigten rekurriert. Die Selbsteinschätzung der Beschäftigten in Bezug auf ihr Leistungsverhalten, ihre Kompetenzen und ihre Fähigkeiten wird teilweise zum ausdrücklichen Bestandteil des Verfahrens. Die Beschäftigten werden nicht einfach als Adressaten von Anforderungen, sondern als Leistungssubjekte – als Experten in eigener Sache – angesprochen. Sie sind angehalten, ihr eigenes Leistungsverhalten selbstkritisch zu durchforschen und auf Optimierungspotenziale hin zu untersuchen. Der Struktur nach wandelt sich das Instrument damit von einer einseitigen Beurteilung zu einer Selbstverpflichtung der Beschäftigten.

---

3 „Das Ergebnis der Beurteilung des individuellen Leistungsverhaltens sollte den Bewertenden ‚in geeigneter Weise‘ bekannt gegeben werden. Während dies in manchen Unternehmen in der Form geschieht, dass die Beschäftigten – auf Wunsch – ‚Einsicht in die Bewertungsunterlagen‘ nehmen können, werden in anderen Firmen die Zeitlöhner durch ‚Änderungsmitteilungen‘ schriftlich über ihren Leistungsstand informiert“ (REFA-Reihe zum Arbeitsstudium: Frühwacht 1971, S. 30, in einfachen Anführungszeichen Zitate aus personalwirtschaftlichen Konzepten und betrieblichen Regelungen).

## 2. Eine neue Arena für individuelle Interessenpolitik? Die Praxis der Beurteilungsgespräche

Wie werden nun die neu eröffneten Handlungsräume, die durch die partizipative Anreicherung der Leistungsbeurteilungen entstehen, von den „Leistungssubjekten“ wahrgenommen und ausgefüllt? Entstehen neue „Unsicherheitszonen“, die von Beschäftigtenseite kontrolliert und für die strategische Einflussnahme im individuellen Interesse genutzt werden können?

Auf Basis von ausführlichen Interviews und Gruppendiskussionen mit Beschäftigten in zwei Betrieben der Automobil- und Elektroindustrie<sup>4</sup> haben wir fünf Typen der Wahrnehmung von und des praktischen Umgangs mit partizipativen Leistungsbeurteilungsverfahren unterscheiden können. Teilweise sind diese Verfahren mit ausführlichen Mitarbeitergesprächen verbunden, teilweise sehen sie darüber hinaus ein formales Verfahren der Selbstbewertung vor.<sup>5</sup>

(1) Die *Gleichgültigen* beschreiben die Beurteilungen und Gespräche als weitgehend irrelevant und folgenlos. Sie entwickeln dort keine Eigenaktivität, weil sie sich weder Vor- noch Nachteile davon versprechen. Genauso wenig erwarten sie sich relevante Informationen über sich selbst, die für das künftige Leistungsverhalten genutzt werden könnten. Aus ihrer Perspektive sind die Beurteilungen kein Instrument, die tatsächliche Leistungssituation oder das Entgelt zu beeinflussen. Auf der anderen Seite erscheinen sie auch nicht als relevantes Disziplinierungsinstrument in den Händen der Vorgesetzten. Die Gespräche sind in der Regel kurz und konfliktarm. Dies muss nicht interessenpolitische Indifferenz bedeuten. Vielmehr gilt ihnen das offizielle Verfahren nicht als der relevante Ort, an dem Absprachen getroffen werden oder besondere Handlungspotenziale bestehen. Rückmeldungen der Vorgesetzten finden ihnen zufolge ständig im Arbeitsalltag selbst statt, so dass es keiner getrennten Instrumente bedürfe. Leistungs- und Entgeltspolitik findet gewissermaßen „neben“ den offiziell dafür vorgesehenen Verfahren statt. Die

4 Das in diese Auswertung einbezogene Untersuchungssample umfasste 28 Beschäftigte, sowohl aus dem gewerblichen Bereich (Fertigung, Montage, Instandhaltung) wie auch aus unterschiedlichen Angestelltenabteilungen (vor allem technische Angestellte, Verwaltungsmitarbeiter sowie Entwicklungsingenieure), mit denen ausführliche Interviews geführt wurden; hinzu kommen die Ergebnisse von acht Gruppendiskussionen. Beide entstammen der o. g. Untersuchung zur Leistungs politik aus der Perspektive von Beschäftigten (Menz et al. 2003; Menz 2009). Auf die Angabe von Häufigkeitsverteilungen wird hier verzichtet, um keine Scheingenauigkeit zu produzieren – hierfür ist die Fallzahl zu gering; gleichwohl können gewisse Hinweise gegeben werden, welche Beschäftigtengruppen charakteristischerweise welchen Typen zuzuordnen sind.

5 In dem Elektrowerk ist eine explizite Selbstbeurteilung der Beschäftigten Bestandteil der Regelungen. Vorgesetzte und Beschäftigte schätzen die Leistung anhand der im entsprechenden Beurteilungsbogen vorgegebenen Kriterien zunächst unabhängig voneinander ein. Dabei wird eine Skala von 0 bis 204 möglichen Punkten zugrunde gelegt, die sich aus der Summe von Einzelbewertungen zu den verschiedenen Leistungskriterien ergibt. Liegen Beschäftigte und Vorgesetzte um weniger als 20 Punkte auseinander, gilt das arithmetische Mittel als Ergebnis und Basis der entsprechenden Leistungszulage. Bei höheren Differenzen muss im Gespräch eine Einigung herbeigeführt werden. In dem Autowerk sind zwar keine getrennten Einzelbewertungen beider Seiten, aber ausführliche Mitarbeitergespräche vorgesehen. Hier sollen die Beurteilungen von Vorgesetzenseite ausführlich begründet und mit den Beschäftigten diskutiert werden. Die Übereinstimmung über die Leistungsbeurteilung wird durch die Unterschrift beider Beteiligter dokumentiert.

„Gleichgültigen“ sind typischerweise Angestellte oder gut qualifizierte, spezialisierte Gewerbliche, etwa aus der Instandhaltung. Häufig sind es ältere Beschäftigte, die durch die Beurteilungen keine relevanten Veränderungen hinsichtlich Leistung und Entgelt erwarten.

(2) Den Erfahrungen der *Machtlosen* nach verlaufen die Mitarbeitergespräche ausgesprochen asymmetrisch. Die Möglichkeiten, das Ergebnis zu beeinflussen, gelten auch dort, wo offizielle Selbsteinschätzungen praktiziert werden, als sehr gering. Das gesamte System wird distanziert und ablehnend betrachtet, allerdings aus einem anderen Grund als bei den „Gleichgültigen“: nicht deshalb, weil es insgesamt folgenlos wäre, sondern deshalb, weil die Beurteilungen grundsätzlich als unangemessen und die Einflussmöglichkeiten auf das Ergebnis als gering eingeschätzt werden. Für diese Beschäftigten zeigt sich in den Beurteilungen ihre grundsätzliche Abhängigkeit von der Willkür der Vorgesetzten. Honoriert werde Wohlverhalten, die Vorgesetzten entschieden nach individuellen Vorlieben und persönlichen Sympathien. Die Einflussmöglichkeiten durch die partizipativen Elemente bestünden bestenfalls formal, so die Wahrnehmung.

Auch „Machtlose“, die vor allem im gewerblichen Bereich, zu relevanten Anteilen aber auch unter Angestellten zu finden sind, entwickeln wenig interessenpolitische Handlungsstrategien im Mitarbeitergespräch. Während Gleichgültige keinen Grund hierfür sehen, weil dessen Bedeutung für die eigene Leistungssituation gering ist, können die Machtlosen keine relevanten Handlungsmöglichkeiten erkennen. Das Beurteilungsergebnis gilt dabei durchaus als wichtig – nur kann man es nicht beeinflussen.

(3) Dies sehen die *InteressenpolitikerInnen* anders. Sie betrachten das Gespräch als wichtiges Feld strategischen Handelns, auf dem sie versuchen, eigene Interessen durchzusetzen. Während die Machtlosen resignieren, gehen die Interessenpolitiker offensiv in den Kampf. Entsprechend dauern die Gespräche hier deutlich länger.<sup>6</sup> Sie werden als Verhandlungssituation aufgefasst, für die man sich in eine gute Ausgangsposition bringen muss. Bei den Selbstbeurteilung gehen die Beschäftigten – ähnlich wie im Tarifkonflikt – mit Forderungen ins Gespräch, die aus taktischen Gründen oberhalb des erwarteten Ziels liegen, um Spielraum zu haben, sich herunterhandeln zu lassen. Die Beurteilungen sind für die Interessenpolitiker also durchaus verhaltensrelevant – nicht nur in der Beurteilungssituation selbst, sondern auch im Arbeitsalltag. Die Beurteilung kann Anreiz sein, das eigene Verhalten zu ändern – und sei es nur in strategischer Weise, etwa indem die eigene Leistung sichtbarer dargestellt wird.

Die Beschäftigten dieses Typs sind eher jünger und entstammen vorwiegend dem gewerblichen Bereich. Im Übrigen fällt die Selbsteinschätzung dieser Beschäftigtengruppe relativ positiv aus. Die InteressenpolitikerInnen haben ein ausgeprägtes Bewusstsein ihrer eigenen Leistungsfähigkeit und verfügen auch über die Möglichkeit, dies gegenüber ihren Vorgesetzten zu demonstrieren – ganz offensichtlich ist das eine der subjektiven Voraussetzungen, um die Konflikte und Aushandlungsprozesse erfolgreich im eigenen Interesse führen zu können. Gleichwohl entwickelt auch diese Gruppe keine besonders weitgehenden Vorstellungen eigener Einflussfähigkeit. Die Durchsetzungschancen des eigenen Interesses erscheinen allenfalls mittelmäßig.

---

6 Die Variationsbreite ist insgesamt hoch. Die Beurteilungsgespräche nehmen zwischen wenigen Minuten und zwei Stunden in Anspruch, im Normalfall beträgt die Länge ungefähr eine Stunde.



(4) Die *Aufrichtigen* nehmen eine grundsätzliche andere Perspektive ein. Die Frage, die sich die Machtlosen und die InteressenpolitikerInnen gleichermaßen stellen, aber entgegengesetzt beantworten, stellt sich den Aufrichtigen gar nicht: Können die eigenen leistungspolitischen Interessen – zumindest ansatzweise – durchgesetzt werden? Die Aufrichtigen sehen das Beurteilungsgespräch weniger als interessenpolitische Einflusschance, sondern nutzen es als ‚Tool‘, um Informationen über sich selbst und das eigene Leistungsverhalten zu gewinnen, mit dem Ziel, am eigenen Leistungsverhalten zu arbeiten. In dieser Gruppe realisiert sich die grundsätzliche Logik von partizipativer Leistungspolitik *als Steuerungsinstrument* am ehesten. Diese Logik haben insbesondere neue Arbeiten im Anschluss an Foucault prägnant herausgearbeitet: Partizipative Leistungspolitik, die Fremdbeobachtung und Selbstanalyse miteinander verbindet, dient zur Modellierung eines „unternehmerischen Selbst“, das geprägt ist durch die reflexive Analyse und Selbstbearbeitung des eigenen Leistungsvermögens. Leistungsbeurteilungen fungieren dabei – wie mit der foucaultschen Pastoralmachtanalyse argumentiert wird – als „Geständnisstechnologien“: Die Beschäftigten durchforschen das eigene Selbst und geben die Ergebnisse dieses Analyseprozesses ihren Vorgesetzten preis (Townley 1994, 1998). Im Ergebnis verschränken sich damit „Selbst- und Fremdführung, Subjektivierung und Kontrolle“ (Bröckling 2003, S. 82).<sup>7</sup>

In der Tat nehmen die Aufrichtigen die Leistungsbeurteilungssituation zum Anlass für eine ehrliche Selbstintrospektion, die auch in kaum verfälschter Weise im Gespräch offenbart wird. Zugleich sind sie an einer realistischen Einschätzung aus Vorgesetztersicht interessiert. Sie schätzen das Vorgesetztenurteil, weil sie ihr Leistungsverhalten entsprechend beiderseits geteilter Vorstellungen von guter Leistung tatsächlich verbessern wollen. Sie möchten mehr über ihr eigenes Leistungsverhalten lernen, und dazu sollen sich Selbst- und Fremdsicht ergänzen.

Wenn beide Einschätzungen auseinanderfallen, soll durch rationale Diskussion eine Annäherung erfolgen. Strategische Momente im Beurteilungsgespräch sind nicht ganz und gar ausgeschlossen, sie dominieren aber nicht den Prozess. Während die Machtlosen das Beurteilungsergebnis als einseitige Vorgabe von Vorgesetztersicht verstehen, die von den Beschäftigten bloß ratifiziert wird, und die InteressenpolitikerInnen es als einen Kompromiss zwischen strategisch orientierten Parteien konzipieren, der dem Abstimmungsmodus des „Verhandelns“ folgt, streben die Aufrichtigen einen Konsens durch wechselseitiges Überzeugen an (entsprechend dem Typus des „Argumentierens“).<sup>8</sup>

Dass ernst und ehrlich gemeinte Mitarbeitergespräche ohne interessenbasierte „Verzerrungen“ angestrebt und erwartet werden, trifft insbesondere für einzelne Beschäftigte aus den hochqualifizierten Angestelltenbereichen zu, insbesondere für Jüngere mit Karriereambitionen. Die Beurteilungsgespräche beschränken sich hier nicht auf die Festlegung einer monetär relevanten Leistungsstufe, sondern werden auch dazu genutzt, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten zu diskutieren. Damit gehen sie über eine retrospektive Bewertung hinaus und beinhalten teilweise Elemente von Zielvereinbarungen.

7 Dass diese Logik – unseren Ergebnissen zufolge – sich vorwiegend bei den Beschäftigten des genannten Typus realisiert, zeigt zugleich die empirischen Grenzen der Pastoralmachtanalyse und der Gouvernementality-Studies. Zu einer ausführlicheren Auseinandersetzung mit diesem theoretischen Ansatz in Bezug auf partizipative Leistungspolitik vgl. Menz 2008b; Menz 2009.

8 Eine solche ehrliche Selbstbeurteilung führt nicht selten dazu, im Ergebnis schlechter abzuschneiden als in einer reinen Top-down-Beurteilung

(5) Der Vollständigkeit halber sei noch ein seltener Typus erwähnt, den wir als den *Aufsässigen* bezeichnen. In einer subversiven Ironisierung des Verfahrens gibt er sich bei der Selbstbeurteilung durchgängig die absoluten Bestnoten, obwohl er keinesfalls glaubt, dass er sie verdient hat, und weiß, dass er von seinen Vorgesetzten gewiss nicht als ein solcher Leistungsträger wahrgenommen wird. Dies dient weniger dem konkreten interessenpolitischen Zweck, Entgelt und Leistungsbedingungen zu beeinflussen – dafür ist sein Argumentationsverhalten im Beurteilungsgespräch viel zu unglaubwürdig und im Ergebnis auch ganz und gar erfolglos (was ihm bewusst ist). Fast schon alltags-anarchistisch sabotiert er das Verfahren, gleichsam als Widerstandsstrategie gegen die Integrationsversuche des Betriebs. Es geht ihm darum, die Verfahren als Scheinpartizipation zu entlarven und der Lächerlichkeit preiszugeben.<sup>9</sup>

Die Typologie zeigt, dass die (wahrgenommenen) interessenpolitischen Einflussmöglichkeiten, die mit der Partizipationsorientierung der Leistungs politik verbunden sind, ganz und gar ungleich verteilt sind. Aus der Individualisierung der Leistungs politik folgen ebenso individualisierte Erfolgchancen von Interessen politik. Die formellen Verhandlungsspielräume, die die partizipativen leistungs politischen Instrumente eröffnen, ziehen keinesfalls automatisch nach sich, dass diese auch tatsächlich für individuelles Interessen handeln genutzt werden. Dass dies lediglich den – wie der Name schon sagt – „InteressenpolitikerInnen“ (in Ansätzen) gelingt, macht deutlich, dass die strategische Inanspruchnahme partizipativer Leistungsentgeltmethoden eine entsprechende interessenpolitische Positionierung voraussetzt. Die Situation der „Machtlosen“ und des „Aufsässigen“ verdeutlicht allerdings wiederum, dass eine solche Positionierung allein nicht ausreichend ist, um daraus auch erfolgreich erscheinende Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln. Denn diese beiden formulieren zwar durchaus interessenpolitische Positionen, können diese aber nicht strategisch umsetzen. Sie sehen die Aushandlungssituation als zu asymmetrisch an, um tatsächlichen Einfluss gewinnen zu können. Es bedarf also auch entsprechender Ressourcen, diese Interessen durchsetzungsfähig zu machen. Diese Ressourcen lassen sich aufgliedern in Primärmacht- und Sekundärmachtpotenziale (Jürgens 1983). Während Primärmachtpotenziale aus individuellen Machtpositionen wie nicht ersetzbaren Wissens- und Erfahrungsbeständen sowie externen Arbeitsmarktchancen erwachsen, entstehen Sekundärmachtpotenziale aus kollektiv erkämpften Einflusschancen.

Wie einleitend skizziert, schwinden kollektive leistungs politische Regulationsmöglichkeiten im Fall partizipativer Leistungs politik. Dies gilt jedenfalls dann, wenn man solche individualisierten Arrangements mit dem „klassischen“ Modell der Leistungs politik und Interessenrepräsentation vergleicht, wie es etwa im herkömmlichen Akkord- und Prämienlohnmodell mit seiner standardisierten Leistungsdefinition und den zentralisierten Gegenkontrollmöglichkeiten institutionalisiert ist. Gleichwohl sind kollektiv abgesicherte Verfahrensweisen der leistungs politischen Einflussnahme, die als Sekundärmachtressourcen fungieren könnten,

---

9 Dieses Verhalten ist in keiner Weise typisch. Kaum ein Beschäftigter weist die hier demonstrierte Unabhängigkeit von der gemeinhin als unangenehm erlebten Beurteilungssituation auf, und nicht jeder kann sie sich leisten. Der einzige Befragte, den wir diesem Typus zuordnen konnten, befindet sich kurz vor der Verrentung; sein Gehalt steht aufgrund einer jüngst erfolgten Entgeltreform unter Bestandsschutz. Er hat von seinem Verhalten also weder Vor- noch Nachteile zu erwarten.

auch bei individualisierter Leistungspolitik zu finden. Welche Wirksamkeit sie zeigen, ist Thema des nächsten Abschnitts.

### **3. Kollektive Absicherung individuellen Interessenhandelns – Reklamationsverfahren in der interessenpolitischen Praxis**

Die potenziellen Einflusschancen der Beschäftigten beschränken sich auch bei partizipativ angelegten Leistungsentgeltmethoden nicht auf die Aushandlung im Beurteilungsprozess selbst. In Form von institutionell abgesicherten Verfahren, die die Interessenpolitik der Beschäftigten stärken sollen, ist eine kollektiv unterstützte Einflussnahme vorgesehen, und zwar durch sogenannte Reklamationsverfahren. Ausgehend von der Annahme ungleich verteilter Durchsetzungschancen im individuellen Aushandlungsprozess, sind mit solchen Reklamationsverfahren tariflich oder betrieblich vereinbarte Regelungen festgelegt, mit denen das Ergebnis des Aushandlungsprozesses angefochten werden kann.

Zwar gibt es Reklamationsverfahren in allen Bereichen des Leistungsentgelts, sie erfüllen aber bei Leistungsbeurteilungen (wie auch bei Zielvereinbarungen) eine andere Funktion als bei Akkord- und Prämienlohn. Bei den zuletzt genannten Leistungslohnformen im engeren Sinne beziehen sich die Reklamationen auf kollektiv definierte Vorgabezeiten und sind daher primär für den Fall vorgesehen, dass sich Arbeitsbedingungen seit der letzten Zeiterfassung verändert haben. Auch der Akt der Reklamation selbst ist in der Regel ein kollektiver. Bei Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen hingegen dienen Reklamationsverfahren der Absicherung individuellen Interessenhandelns in Bereichen, in denen eine kollektive Regulierung gerade nicht möglich ist.<sup>10</sup> Reklamationsverfahren sind also als ein Instrument konzipiert, das über kollektive Schutzregelungen die Durchsetzungschancen individuellen Interessenhandelns stärken soll. Das heißt konkret, Reklamationsverfahren sollen die realen Partizipationschancen am Aushandlungsprozess verbessern und vor den Auswirkungen ungleicher Machtpositionen in der Aushandlungssituation schützen. Den Beschäftigten wird damit die Möglichkeit eröffnet, die Ergebnisse der individuellen Aushandlungssituation zum Gegenstand einer Auseinandersetzung auf der Ebene kollektiver Interessenvertretung zu machen. Kennzeichnend ist dabei, dass es die Entscheidung der Beschäftigten selbst ist, solche Reklamationsprozesse in Gang zu setzen. Den Startpunkt für das Greifen kollektiver Regulierungen bildet also wiederum eine individuelle Entscheidung.

---

10 Das Reklamationsverfahren läuft im Konkreten so ab, dass der Beschäftigte zunächst schriftlich Beschwerde einlegt, und zwar in der Regel, aber nicht zwangsläufig mit Unterstützung des Betriebsrats. Wird der Beschwerde seitens des Arbeitgebers nicht stattgegeben, tritt eine paritätische Kommission zusammen. Im Falle einer Nichteinigung in der paritätischen Kommission scheidet sich die Wege je nach Tarifvertrag. Prinzipiell kann als weiteres Verfahren vereinbart werden, dass eine Einigungsstelle anzurufen ist oder dass im Rahmen eines Organisationsvertretergesprächs die Tarifvertragsparteien hinzugezogen werden. Eine Einigungsstelle kann eine tarifliche Schlichtungsstelle sein, es gibt aber auch die Möglichkeit, eine betriebliche Einigungsstelle einzurichten. In beiden Fällen kann dann vom Arbeitsgericht ein Einigungsstellenvorsitzender eingesetzt werden, der eine endgültige Entscheidung zu dem reklamierten Sachverhalt trifft. Das Organisationsvertretergespräch setzt sich dagegen zu gleichen Teilen aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern zusammen, die zu einer mehrheitlichen Einigung gelangen sollen. Gelingt dies nicht, steht dem Arbeitnehmer nur noch der Weg vor das Arbeitsgericht offen.

Unsere empirischen Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung von Reklamationsverfahren<sup>11</sup> zeigen zunächst ganz generell, dass von der Möglichkeit, Reklamationsverfahren zu nutzen, in der Praxis eher in Ausnahmefällen Gebrauch gemacht wird. Betrachtet man die Merkmale derjenigen Beschäftigten genauer, die hier aktiv werden, wird deutlich, dass die interessenpolitischen Differenzierungslinien, wie sie bereits durch die unterschiedlichen Handlungschancen im Beurteilungsverfahren gezogen wurden, eher stabilisiert und verstärkt denn korrigiert werden.

Nur für die „InteressenpolitikerInnen“ ist es eine Selbstverständlichkeit, im Streitfall gegebenenfalls auch den Betriebsrat einzuschalten – also eben nicht nur auf ihre individuellen Ressourcen, sondern auch auf kollektive Einflusschancen zurückzugreifen und einen Reklamationsprozess anzustoßen. Demgegenüber machen die „Machtlosen“ wenig Gebrauch davon. Sie sehen sich nicht nur kaum zu erfolgreichem individuellem Interessenhandeln in der Beurteilungssituation selbst in der Lage; sie sehen auch keine besonderen Chancen, dieses Defizit durch kollektiv basierte Einflussmöglichkeiten auszugleichen. Auch die „Aufrichtigen“ suchen kaum die Unterstützung durch den Betriebsrat und reklamieren nicht – allerdings nicht deshalb, weil ihnen dies als aussichtslos erscheint; vielmehr fehlt ihnen bereits die grundsätzliche Unterscheidungsfähigkeit zwischen „eigenen“ und „fremden“ Zielen, die Basis jeglichen strategischen Interessenhandelns ist. Den „Gleichgültigen“ schließlich erscheinen die Reklamationsverfahren ganz und gar überflüssig. Wenn schon die Leistungsbeurteilungen praktisch folgenlos sind, hat Protest gegen ihren Ablauf erst recht keinen Sinn.

An diesen Ergebnissen wird zunächst deutlich, dass die Reklamationsverfahren nicht dazu in der Lage sind, Defizite in der Primärmachtausstattung auszugleichen. Das zeigt der Fall der „Machtlosen“, die die (negative) Einschätzung ihrer Durchsetzungschancen auch angesichts möglicher Unterstützung des Betriebsrats nicht ändern. Eine „Anreicherung“ der Machtpotenziale durch kollektive Einflussnahme erhöht nicht die Wahrscheinlichkeit von Interessenauseinandersetzungen. Denn: Bei aller Unterstützung durch den Betriebsrat muss der Weg der Reklamation doch von den Beschäftigten selbst beschritten werden.<sup>12</sup> Allerdings sind die Hauptnutzer des kollektiv gestützten Einspruchs auch wiederum nicht diejenigen Beschäftigten, die über die höchsten Primärmachtpotenziale verfügen müssten, nämlich die „Aufrichtigen“, die sich überwiegend aus dem höher qualifizierten Angestelltenbereich rekrutieren. Für die tatsächliche Nutzung der Machtpotenziale ist zusätzlich eine interessenpolitische „Grundaktivierung“ wichtig, die ihnen weitgehend fehlt. Erst aus beidem – einer primärmachtbasierten individuellen Verhandlungsfähigkeit und einem interessenpolitischen Bewusstsein – ergeben sich die Handlungs- und Einflussmöglichkeiten der „InteressenpolitikerInnen“. Dies gilt für den Erfolg in den individualisierten Aushandlungsprozessen genauso wie für die Inanspruchnahme ihrer kollektiv regulierten Unterstützung.

---

11 Vgl. hierzu Nies 2006, zum Problem der Interessenpolitik bei Leistungsbeurteilungen siehe auch Kratzer/Nies 2008, S. 215ff.

12 Davon auszunehmen sind kollektive Reklamationen, die der Betriebsrat stellvertretend für einen Beschäftigten oder Beschäftigtengruppen vornehmen kann. Dies ändert allerdings nichts daran, dass Gegenstand der Auseinandersetzung die individuelle Leistungsbewertung bleibt und der Beschäftigte damit als Protagonist im Mittelpunkt steht.

Aber welchen Erfolg verspricht der Rückgriff auf die Reklamationsverfahren in der Praxis überhaupt? Wie sind ihre Erfolgsaussichten, sind sie erst einmal in Gang gebracht? Aus Betriebsratsicht entstehen zunächst ganz grundsätzliche Probleme, die aus der leistungspolitischen Dezentralisierungs- und Individualisierungstendenz resultieren. In der konkreten Anwendung von Reklamationsverfahren steht der Betriebsrat vor allem vor der Schwierigkeit, dass letztlich nicht der Beurteilungsinhalt selbst, sondern nur der Beurteilungsprozess von außen überprüft werden kann. Er muss sich zwangsläufig auf Prozesskontrolle beschränken. In den Worten eines der befragten Interessenvertreter:

„Es gibt natürlich viel Kritik an Leistungsbeurteilung an sich, aber ich muss halt eins akzeptieren, es ist nun mal subjektive Geschichte – alles andere ist blauäugig [...]. Und ich als Betriebsrat hab null Chancen, ich würd' es mir auch nicht anmaßen, zu sagen: ‚Du bist nicht richtig beurteilt worden von deinen Vorgesetzten‘, weil ich kenn' deine Leistung nicht. Sondern ich kann relativ schnell erkennen, wo ist der Prozess nicht in Ordnung. Die erste Frage ist mal: Gab es ein Gespräch, gab es eine Vorbereitung, an welchen Punkten machst du's denn fest. Und die ersten [Vorgesetzten] werden schon – fangen schon an zu schwitzen, und dann kann man sagen: ‚Formaler Fehler!‘ [...]. Aber ich würd' mir nicht anmaßen – ich kann's gar nicht – zu sagen beim Thema Arbeitsergebnis: Hat er da eine gute, schlechte, mittelmäßige Leistung gebracht?“

In dem Zitat werden zwei eng miteinander verwobene Probleme deutlich: Die Reklamation und die Überprüfung der Beurteilung ist zum einen deshalb so schwierig, weil der Betriebsrat im Regelfall keinen Einblick in die jeweilige Arbeitssituation und das zu beurteilende Leistungsverhalten hat – anders als der Vorgesetzte, der als „Experte“ für den fraglichen Beurteilungsfall auftreten kann. Der Betriebsrat bleibt notwendig „Außenstehender“, was eine offensive inhaltliche Einflussnahme erschwert. Gleichzeitig fehlen Möglichkeiten einer objektiven Überprüfbarkeit des Beurteilungsergebnisses. Die häufig diskutierte Problematik, welche interessenpolitischen Konsequenzen die mangelnde Mess- und Zählbarkeit von Leistung im Angestelltenbereich hat (Kurdelbusch 2002; Breisig 2004; historisch: Scholz/Steiner 1968), zeigt sich nicht nur im Beurteilungsprozess selbst, sondern konsequenterweise auch in der Überprüfung des Beurteilungsergebnisses im Rahmen einer Reklamation. Im Ergebnis bleibt dem Betriebsrat nichts anders zu tun, als das Einhalten der formalen Regelungen des Beurteilungs- und Reklamationsprozesses zu kontrollieren (vgl. Menz/Siegel 2001, S. 144ff.). Die Möglichkeiten des interessenpolitischen Vertreterhandelns sind damit systematisch begrenzt.

Dem steht – scheinbar paradoxerweise – die Erfahrung aus unseren Untersuchungsbetrieben gegenüber, dass die Reklamationen dennoch in den meisten Fällen erfolgreich verlaufen. Die Gründe dafür können vor allem in einer Art „Präventivwirkung“ von Reklamationsverfahren gesehen werden. Die beurteilenden Vorgesetzten sind in den meisten Fällen bestrebt, weitergehende Auseinandersetzungen zu vermeiden, und agieren in der Regel eher konfliktavers. Bereits die „Drohkulisse“ einer weiteren Eskalation führt in sehr vielen Fällen zu einem Einlenken des Vorgesetzten respektive der Personalabteilung bei einer laufenden Reklamation – sind diese doch selbst am Erhalt des Arbeitsfriedens interessiert. Der Erfolg der Reklamationen ist allerdings nicht zuletzt von der konkreten Ausgestaltung des Verfahrens (z. B. hinsichtlich der letzten Verfahrensstanz: betriebliche Einigungsstelle, tarifliche Schlichtungsstelle oder

Organisationsvertretergespräch) abhängig. Dabei erweisen sich vor allem solche Verfahren als effektiv, die in letzter Konsequenz außerbetriebliche Akteure in die Entscheidung mit einbinden. Obwohl diese Eskalationsstufe in den seltensten Fällen erreicht wird, ergibt sich bereits aus der Möglichkeit, den Konflikt auf außerbetrieblicher Ebene auszutragen, eine erhöhte Konzessionsbereitschaft der Arbeitgeberseite.

Der präventive Effekt der Reklamationsverfahren wirkt sich nicht nur im laufenden Verfahren selbst aus; einen nicht zu unterschätzenden Einfluss hat er auch auf die Aushandlungsprozesse der Beschäftigten im Beurteilungsgespräch selbst. Es werden zahlreiche informelle Einigungen zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten erreicht, in denen die mögliche Reklamation und der daran beteiligte Betriebsrat gleichsam als „Hintergrundressource“ individuellen Interessenhandelns dienen. Dies muss nicht immer mit der ausdrücklichen Drohung von Beschäftigtenseite verbunden sein, die Interessenvertretung einzuschalten. Allein der Umstand, dass die Beschäftigten prinzipiell über solche Möglichkeiten verfügen, führt zu einem veränderten Verhalten der beurteilenden Vorgesetzten.

Ein Betriebsrat beschreibt die präventive Wirkung der Reklamationsverfahren wie folgt:

„Der zentrale Punkt ist ja immer der, so Reklamationsinstrumente sind deswegen wichtig, weil die Führungskraft in Legitimationszwang kommt. Das heißt, er muss gegenüber einer dritten, übergeordneten Stelle begründen, warum er das Urteil so und so gefällt hat [...] Dann gibt's Ärger und rauf und runter, und dann bin ich doch bereit, nicht so hart zu urteilen oder nicht so willkürlich zu urteilen, von daher halt ich persönlich sehr viel von diesen Reklamationsmöglichkeiten.“

Obwohl die Reklamationsverfahren das grundlegende Problem mangelnder objektiver Überprüfbarkeit der Beurteilungen nicht lösen können, verhindert allein die erhöhte Begründungsnotwendigkeit, der die Vorgesetzten im Rahmen einer Reklamation ausgesetzt sein würden, dass allzu niedrige Beurteilungswerte vergeben werden. Dies wird deutlich, wenn man die Praxis der Beurteilungen im tariflichen Bereich und mit solchen im außertariflichen Bereich vergleicht, in denen es keine Absicherung durch formelle Reklamationsverfahren gibt. Dort wird von Seiten der Arbeitgeber die Schwankungsbreite dieser Vergütungsbestandteile wesentlich intensiver und auch zu Ungunsten der Beschäftigten genutzt.

Wurde eingangs festgestellt, dass Reklamationsverfahren nicht sonderlich häufig angewendet werden, bedeutet das also mitnichten, dass sie wirkungslos wären. Ihren größten Effekt entfalten sie präventiv, indem sie das individuelle Interessenhandeln auch dann stärken, wenn Beschäftigte nicht explizit auf das Verfahren zurückgreifen. Wesentlich für die Mobilisierung *individueller* Verhandlungspotenziale der Beschäftigten sind also auch in diesem Fall funktionierende *kollektive* Einflussmöglichkeiten der Betriebsräte.

Für die Betriebsräte bedeutet die Individualisierung der Interessenpolitik allerdings einen tiefgreifenden Form- und Funktionswandel ihrer Tätigkeit. Sie werden von vorausschauenden Kontrolleuren der Leistungsbedingungen immer mehr zu Beratern und Mentoren der Beschäftigten als individuellen Interessenakteuren. Mit anderen Worten: Sie wandeln sich von interessenpolitischen Stellvertretern zu Unterstützern der leistungspolitischen Selbstvertretung. Einer der befragten Betriebsräte bringt dies folgendermaßen auf den Punkt:

„[...] wo ich dann einfach meine Rolle als Betriebsrat einfach dahingehend suche, dass ich den coache. Dass ich sag, und jetzt sagst du dem das, das, das

und das und das, alles was tarifvertraglich relevant ist [...] und versuche, den Mitarbeiter dahingehend zu schulen, zu trainieren, dass der selber in der Lage ist, das zu reklamieren bei seiner Führungskraft.“

Die Aufgaben der Betriebsräte beginnen nicht erst dann, wenn eine formale Reklamation in Gang gesetzt wurde. Es gilt, die „Selbstvertretungsfähigkeiten“ der Beschäftigten bereits dort zu fördern, wo es noch gar nicht zu offiziellen Konflikten gekommen ist, etwa in der Vorbereitung auf die Beurteilungsgespräche. Aber auch wenn der Beschwerdeweg einmal betreten ist, bedeutet dies nicht einfach eine Rückkehr zum Stellvertreterhandeln. Die betroffenen Beschäftigten bleiben weiterhin wichtige Protagonisten des Verfahrens; die Aufgaben der Betriebsräte liegen darin, sie anwaltschaftlich zu unterstützen und im individuellen Interessenhandeln zu stärken.

Im Ergebnis heißt dies: Mit der Tendenz zur Dezentralisierung und Individualisierung von *Leistungspolitik* wird auch im Bereich der *Interessenpolitik* das Verhältnis zwischen individuellem Handeln und kollektiver Regulierung neu bestimmt. Die „Leistungssubjekte“ werden als interessenpolitische Akteure aufgewertet, treten damit aber nicht in notwendig Konkurrenz oder Widerspruch zum Betriebsrat als dem „herkömmlichen“ zentralen Akteur und können ihn erst recht nicht ersetzen. Die institutionalisierte Interessenvertretung bleibt in mindestens zweierlei Hinsicht relevant, wenn das individuelle Interessenhandeln der Beschäftigten effektiv unterstützt werden soll: Die Betriebsräte sind wichtig für die Setzung kollektiver Normen, die die leistungs- und interessenpolitischen Verhandlungs- und Ablaufprozesse absichern, und sie fungieren als Anwälte und Mentoren derjenigen Beschäftigten, die sich den Herausforderungen der leistungspolitischen „Selbstvertretung“ stellen möchten.

Die Differenzierungstendenzen der individualisierten Leistungspolitik können damit allerdings kaum ausgeglichen werden – erfolgreiche Leistungspolitik wird zunehmend abhängig von individuellen Ressourcen und Fähigkeiten. Und gerade diejenigen, die Adressaten einer klassischen Schutzpolitik sein müssten (in unserer Typologie: die „Machtlosen“), werden von den neuen Instrumenten kaum erreicht.

#### **4. Resümee: Grenzen neuer Interessenpolitik**

Sollen abschließend die Möglichkeiten und Grenzen von (kollektivem und individuellem) Interessenhandeln im Kontext von individualisierter Leistungspolitik abgeschätzt werden, muss zunächst differenziert werden: An welchem Maßstab bemisst sich überhaupt, was als Erfolg anzusehen ist?

Nimmt man das überkommene tayloristische Arrangement der Leistungspolitik und der Interessenvertretung als Kontrastfolie, fällt die Bilanz der befragten Betriebsräte insgesamt – man muss wohl sagen: realistischere – negativ aus (Nies 2006). Prozessorientierte Varianten der Interessenpolitik, wie sie die Reklamationsverfahren bei Leistungsbeurteilungen darstellen, erscheinen ihnen ganz klar als die schlechtere Alternative gegenüber verbindlichen kollektiven Regelungen im Rahmen solcher Leistungsentgeltmethoden, die mit mess- und zählbaren Größen arbeiten (und entsprechend hinsichtlich der konkreten Höhe der Leistungsanforderungen mitbestimmungspflichtig sind). Die interessenpolitische Forcierung von Reklamationsverfahren ist in erster Linie eine Reaktion darauf, dass die individualisierenden Leistungsentgeltformen (etwa Leistungsbeurteilungen oder auch Zielvereinbarungen) keine umfassende Definition der Leistungsgrößen und -maß-

stäbe mehr zulassen und damit eine zentralisierte Gegenkontrolle der Leistungsbedingungen erheblich erschweren. Die Reklamationsverfahren sind gleichsam die „beste Lösung“ angesichts des „worst case“: des Verlusts von Leistungspolitik als einstmals „konsolidiertes Verhandlungsfeld“ (Düll/Bechtle 1988). Dieser Einflussverlust auf die Leistungsbedingungen kann auch durch die neu entstehenden dezentralen Handlungspotenziale der „Leistungssubjekte“ selbst nicht grundsätzlich ausgeglichen werden. Wie wir gesehen haben, gelingt es bestenfalls bestimmten Gruppen von Beschäftigten – und auch ihnen nur partiell –, entsprechende Handlungsressourcen zu mobilisieren.

Ein wenig anders fällt die Einschätzung aus, wenn man nicht den klassischen (gewerblichen) Leistungslohnbereich, sondern die traditionell leistungspolitisch kaum regulierten Angestelltentätigkeiten in den Blick nimmt. Hier stehen mit partizipativen Leistungsbeurteilungen und Reklamationsverfahren häufig erstmals überhaupt konkret definierte Instrumente zur Verfügung, die der Beschäftigtenseite „offiziell“ Einfluss auf die Leistungsbedingungen erlauben. Allerdings herrschen hier bislang eher Nutzungsformen vor, die die Partizipationselemente zur Selbststeuerung und -optimierung verwenden, als solche, die deren interessenpolitischen Potenziale ausschöpfen.

Zumindest ambivalent dürfte die individualisierte Leistungs- und Interessenpolitik zu bewerten sein, wenn man sie nicht am (kurzfristigen) Effekt hinsichtlich der Leistungsbedingungen bemisst, sondern die Frage nach den (langfristigen) interessenpolitischen Möglichkeiten zur Mobilisierung und Einbindung der Beschäftigten stellt. Partizipative Leistungspolitik und Reklamationsverfahren als ihr interessenpolitisches Pendant bergen grundsätzlich die Chance in sich, Beschäftigte interessenpolitisch neu zu aktivieren, da diese notwendigerweise stärker selbst in die Auseinandersetzungen eingebunden sind.<sup>13</sup> Im Gegensatz zu dieser prozessorientierten Regulierung bieten verbindliche kollektive Leistungsstandards zwar eine hohe Sicherheit, erfordern aber keine aktive Beteiligung der Beschäftigten. Die offenere Variante der Reklamationsverfahren ist damit nicht nur im Sinne der Notwendigkeit zu verstehen, auf dezentrale Leistungssteuerung adäquat zu reagieren, sie könnte auch eine Chance bieten, Interessenpolitik – als neu abgestimmte Verbindung zwischen Selbst- und Stellvertretung – neu zu beleben. Sie bildet zugleich ein Beispiel dafür, dass der vielfach geforderte Bewusstseinswandel der Akteure kollektiver Interessenpolitik (z.B. Trautwein-Kalms 1995; Müller-Jentsch 1998; Kratzer 2006; Deiß/Schmierl 2005), stärker an individuellen Interessen ansetzen und daran anknüpfend individuelle Aushandlungsprozesse zu unterstützen und kollektiv abzusichern, bereits in vollem Gang ist.

---

13 Dass die tatsächliche Nutzung dieser Aktivierungschancen hinsichtlich verschiedener Beschäftigtengruppen unterschiedlich verteilt ist, hat unsere Typologie gezeigt.



## Literatur

- Bahn Müller, R. 2001: Stabilität und Wandel der Entlohnungsformen – Entgeltsysteme und Entgeltpolitik in der Metallindustrie, in der Textil- und Bekleidungsindustrie und im Bankgewerbe. München/Mering
- Bender, G. 2000: Dezentral und entstandardisiert – Neue Formen der individuellen Entgeltdifferenzierung. Industrielle Beziehungen – Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management, 7 (2) (2000), S. 157-179
- Breisig, T. 2004: Vergütung nach Leistung und Erfolg. Neuere Trends in der betrieblichen Entlohnung zwischen Leistungsbeurteilung und Zielvereinbarung. Arbeitsrecht im Betrieb, 7 (2004), S. 389-394
- Bröckling, U. 2003: Das demokratisierte Panopticon. Subjektivierung und Kontrolle im 360°-Feedback. In: Honneth, A./Saar, M. (Hg.): Michel Foucault: Zwischenbilanz einer Rezeption. Frankfurter Foucault-Konferenz 2001. Frankfurt a. M., S. 77-93
- Deiß, M./Schmierl, K. 2005: Die Entgrenzung industrieller Beziehungen - Vielfalt und Öffnung als neues Potential für Interessenvertretung? Soziale Welt, 56 (2/3) (2005), S. 295-316
- Dröge, K./Marrs, K./Menz, W. (Hg.) 2008: Rückkehr der Leistungsfrage. Leistung in Arbeit, Unternehmen und Gesellschaft. Berlin
- Düll, K./Bechtle, G. 1988: Die Krise des normierten Verhandlungssystems – Rationalisierungsstrategien und industrielle Beziehungen im Betrieb. In: Bolte, K. M. (Hg.): Mensch, Arbeit und Betrieb. Weinheim, S. 215-244.
- Foucault, M. 1977: Überwachen und Strafen. Die Geburt des Gefängnisses. Frankfurt a. M.
- Frühwacht, M. 1971: Leistungszulagen für Zeitlöhner aufgrund persönlicher Bewertung. Berlin u. a.
- Iwer, F./Ohl, K./Wagner, H. 2008: Arbeit und Leistung. Entwicklungen und Perspektiven in einem Kernfeld der Betriebs- und Tarifpolitik, in: Wagner, Hilde (Hg.): Arbeit und Leistung - gestern & heute. Ein gewerkschaftliches Politikfeld. Hamburg, S. 227-249
- Jürgens, U. 1983: Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozeß - eine Problemskizze zur Arbeitspolitik. In: Jürgens, U./Naschold, F. (Hg.): Arbeitspolitik. Leviathan, Sonderheft 5. Berlin
- Kratzer, N. 2006: Zielvereinbarungen als Instrument der Leistungs politik. In: Huber, B./Burkhard, O./Wagner, H. (Hg.): Perspektiven der Tarifpolitik. Im Spannungsfeld von Fläche und Betrieb. Hamburg, S. 146-159
- Kratzer, N./Menz, W./Nies, S./Sauer, D. 2008: Leistungs politik als Feld „umkämpfter Arbeit“. Prokla, 38 (1) (2008), S. 11-26
- Kratzer, N./Nies, S. 2008: Leistungsgestaltung im Angestelltenbereich. Chancen und Risiken der ERA-Umsetzung. Bericht an die Hans-Böckler-Stiftung. München
- Kurdelbusch, A. 2002: Variable Vergütung in deutschen Großunternehmen - Entgeltsysteme zwischen Flexibilisierung und Flächentarifvertrag. Dissertation. Bochum
- Menz, W. 2008a: Leistungs politik im Umbruch. In: Zwengel, R. (Hg.): Gesellschaftliche Perspektiven: Arbeit und Gerechtigkeit. Jahrbuch der Heinrich-Böll-Stiftung Hessen, Band VIII (2007). Essen, S. 137-162
- Menz, W. 2008b: „Techniken, welche nutzbringende Individuen fabrizieren“. Was nützt Foucault für eine kritische Analyse von Leistungsbeurteilungsverfahren? In:

- Dröge, K./Marrs, K./Menz, W. (Hg.): Rückkehr der Leistungsfrage. Leistung in Arbeit, Unternehmen und Gesellschaft. Berlin, S. 91-121
- Menz, W. 2009: Die Legitimität des Marktregimes. Leistungs- und Gerechtigkeitsorientierungen in neuen Formen betrieblicher Leistungspolitik. Wiesbaden (im Erscheinen)
- Menz, W./Siegel, T. 2001: Markt statt Normalleistung – Denkmuster der Leistungs(lohn)politik im Wandel. In: Ehlscheid, C./Mathes, H./Scherbaum, M. (Hg.): "Das regelt schon der Markt!" – Marktsteuerung und Alternativkonzepte in der Leistungs- und Arbeitszeitpolitik. Hamburg, S. 133-152
- Menz, W./Siegel, T./Vogel, M. 2003: Leistungs- und Interessenpolitik aus der Perspektive von Beschäftigten. Abschlussbericht an die Hans-Böckler-Stiftung. Frankfurt a. M.
- Müller-Jentsch, W. 1998: Krise oder Modernisierung der kollektiven Interessenrepräsentation? Über die Zukunft der Mitbestimmung. In: Cattero, B. (Hg.): Modell Deutschland – Modell Europa. Probleme Perspektiven. Opladen, S. 139-211
- Nies, S. 2006: Individualisierte Arbeitswelt – Neue Anforderungen für kollektive Interessenvertretung. Eine Untersuchung zur kollektiven Unterstützung individueller Interessen am Beispiel von Reklamationsverfahren bei variablem Entgelt. Diplomarbeit, München
- Sauer, D. 2005: Arbeit im Übergang. Zeitdiagnosen. Hamburg
- Scholz, K./Steiner, W. 1968: Leistungsbewertung und Leistungsentlohnung für Angestellte. Frankfurt a.M.
- Townley, B. 1994: Reframing Human Resource Management: Power, Ethics and the Subject at Work. London/Thousand Oaks/New Dehli
- Townley, B. 1998: Beyond good and evil. Depth and Division in the Management of Human Ressources. In: McKinlay, A./Starkey, K. (Hg.): Foucault, Management und Organization Theory. From Panopticon to Technologies of Self. London, S. 191-210
- Trautwein-Kalms, G. 1995: Ein Kollektiv von Individualisten? Interessenvertretung neuer Beschäftigtengruppen. Berlin
- Trinks, K./Döhl, V./Sauer, D. 2008: Arbeit unter Druck. Zur Arbeits- und Leistungssituation in den Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie. In: Wagner, H. (Hg.): Arbeit und Leistung - gestern & heute. Ein gewerkschaftliches Politikfeld. Hamburg, S. 13-31
- Voswinkel, S. 2005: Die Organisation der Vermarktlichung von Organisationen - Das Beispiel erfolgsbezogenen Entgelts. In: Jäger, W./Schimank, U. (Hg.): Organisationsgesellschaft. Facetten und Perspektiven. Wiesbaden, S. 287-312