

## *Vortrag im Rahmen der FORBA-Fachgespräche zur Arbeitsforschung*

### Aspekte der Flexibilisierung von Erwerbsarbeit

Dienstag, 29. Jänner 2008, 16.00 - 18.00 Uhr, Seminarraum FORBA

*Franz Traxler/Barbara Bechter (Institut für Wirtschaftssoziologie, Universität Wien):* Flexibilisierung der Lohnpolitik im internationalen Vergleich: Management Strategien und Kollektivverhandlungsregelungen.

Präsentation der Paper:

**Flexible Employment and Collective Bargaining: A Cross-national Comparison of Variable Pay in the Banking Sector**

Franz Traxler (University of Vienna), Jim Arrowsmith (University of Warwick), Kristine Nergaard (FAFO), and Joaquim Molins (Autonomous University of Barcelona)

**The management of variable pay in banking: forms and rationale in four European countries.**

James Arrowsmith (IRRU, University of Warwick), Heidi Nicholaisen (FAFO, Oslo), Barbara Bechter (University of Vienna), Rosa Nonell (University of Barcelona)

## *Projekt: Variable Pay, Industrial Relations and Collective Bargaining*

- Finanzierung: European Science Foundation, Fonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung
- Projektleitung: Institut für Wirtschaftssoziologie, Universität Wien
- Kooperationspartner: Fafo, Oslo  
Universität Autonoma de Barcelona  
University of Warwick
- Zentrale Forschungsfrage: Welchen Einfluss nehmen unterschiedliche Systeme der Arbeitsbeziehungen auf die Flexibilisierung der Entgeltsysteme in den Unternehmen?  
Flexible Entgeltsysteme setzen die Entlohnung in Relation zum Erfolg des Unternehmens bzw. zur „objektiv“ messbaren oder subjektiv bewerteten Leistung des individuellen Arbeitnehmers oder der Leistung von Arbeitsgruppen
- Forschungsdesign: unternehmensbezogene Fallstudienanalyse von zwei Sektoren und vier Ländern: Maschinenbau und Banken; Großbritannien, Norwegen, Österreich und Spanien;  
Untersuchung von jeweils 6 Unternehmen pro Sektor und Land (zusammen 48 Unternehmen); Auswahl nach dem Prinzip der „matched pairs“

# Projekt: Variable Pay, Industrial Relations and Collective Bargaining

- Sektoren:
  - Maschinenbau: Produktion, standortvariable Leistungserstellung, Beschäftigungsstruktur geprägt durch Facharbeit
  - Banken: Dienstleistung, standortgebundene Leistungserstellung, Beschäftigungsstruktur geprägt durch (qualifizierte) Angestellte
- Länder:
  - Großbritannien: *Angelsächsisches* Modell der Arbeitsbeziehungen: Dezentralisierung; Haustarifverträge mit geringer flächendeckender Tarifbindung; mittlerer gewerkschaftlicher Organisationsgrad; geringe gesetzliche Absicherung der kollektiven Regelung der Beschäftigungsverhältnisse
  - Norwegen: *Nordisches* System der Arbeitsbeziehungen: Mehrebenensystem der Arbeitsbeziehungen mit effektiver vertikaler Koordinierung; flächendeckende Tarifbindung; hoher gewerkschaftlicher Organisationsgrad; „monistisches“ System der Arbeitnehmerinteressenvertretung (gewerkschaftliche Vertrauensleute als Belegschaftsvertretung); starke (gesetzliche und kollektivvertragliche) Absicherung der kollektiven Regelung der Beschäftigungsverhältnisse
  - Österreich: *Zentraleuropäisches* System der Arbeitsbeziehungen: Mehrebenensystem mit effektiver vertikaler Koordinierung; flächendeckende Tarifbindung; mittlerer gewerkschaftlicher Organisationsgrad; „duales“ System der Arbeitnehmerinteressenvertretung (Betriebsrat als Belegschaftsvertretung); sehr starke gesetzliche Absicherung der kollektiven Regelung der Beschäftigungsverhältnisse
  - Spanien: *Romanisches* System der Arbeitsbeziehungen: Mehrebenensystem mit schwacher vertikaler Koordinierung; flächendeckende Tarifbindung; niedriger gewerkschaftlicher Organisationsgrad „pluralistisches“ System der Arbeitnehmerinteressenvertretung (gewerkschaftliche Vertrauensleute und/oder Betriebsrat als Belegschaftsvertretung); starke gesetzliche Absicherung der kollektiven Regelung der Beschäftigungsverhältnisse

# *Projekt: Variable Pay, Industrial Relations and Collective Bargaining*

Thema des Vortrages: Flexibilisierung der Entgeltsysteme im Bankensektor:  
Managementziele und -strategien und kollektivvertragliche Regelung

Auswahl der 6 Unternehmen je Land nach dem Prinzip der Vergleichbarkeit  
über die Länder hinsichtlich :

- Unternehmensgröße
- Eigentumsverhältnisse („kommerzielle“ Banken vs. Sparkassen;  
„nationale“ vs. Multinationale Banken)
- Kundenbetreuung („konventionelle“ Banken vs. Direktbanken)

# Managementziele und Strategien im Bankensektor

## Typen variabler Entgeltsysteme:

- Finanzielle Beteiligung am Unternehmenserfolg
- Zielvereinbarungssysteme, die mit der Entlohnung verknüpft sind
- Ergebnisabhängige Leistungslohnsysteme

## Managementziele:

- Belohnung der ‚Stakeholder‘
- Transformation der Unternehmensstrategie in konkrete Ziele
- Steigerung der Produktivität/Effizienz des Unternehmens
- Kostensenkung/Kostenkontrolle
- Schwächung der Gewerkschaften

# Ziel: Belohnung der ‚Stakeholder‘ mit variablen Entgeltkomponenten

Instrument: Finanzielle Beteiligung am Unternehmenserfolg

Das Management setzt Gewinnbeteiligungssysteme ein

- aufgrund steigender Profite (N, UK),
- langer Tradition im Sparkassensektor (AT)
- zur Steigerung der Identifikation der Mitarbeiter mit der Bank (UK)
- zur Förderung des unternehmerischen Denkens (AT, UK)
- weil Auszahlungen als Pauschalbeträge einfach zu administrieren sind (N)
- als Instrument zur Differenzierung zwischen den Beschäftigten (AT, ES)

# Ziel: Transformation der Unternehmensstrategie

## Instrument: Zielvereinbarungsgespräche

Das Management betrachtet Zielvereinbarungsgespräche als

- Notwendiges modernes HRM – Instrument (N)
- Instrument um Unternehmensziele zu kommunizieren (AT, UK, ES)
- Informationsquelle über die Qualifikation und Leistung der Mitarbeiter (N, ES)
- Ausdruck der ‚neuen‘ Leistungsorientierung (ES); die Lohnentwicklung ist abhängig von der Leistungsentwicklung (UK, AT)
- Instrument zur Differenzierung zwischen den Beschäftigten (AT, ES)
- Harmonisierung der Unternehmenskultur nach Fusionen mittels Balanced Scorecard Systemen (ES)

Ziel: Steigerung der Produktivität/Effizienz des Unternehmens

Instrument: ergebnisabhängige Entgeltsysteme

Motive des Managements

- Erhöhung der Verkaufsleistung (N, AT, UK, ES)
- Anpassung der Leistungsziele an Reorganisationsziele (AT)
- Anwerbung von Mitarbeitern für den Verkauf mit Leistungslohnsystemen (AT, ES, UK)
- Instrument um qualifizierte Mitarbeiter anzuwerben und zu halten (AT, N, UK, ES)
- Motivation (UK)
- Eindeutige Verbindung zwischen Handeln und Ergebnis (UK)
- rasche Anpassung der Ziele an geänderte Rahmenbedingungen (UK)
- Differenzierung der Beschäftigten (ES)



# Ziel: Kostensenkung und Kostenkontrolle

## Instrument: Einmalzahlungen

Management betont die Möglichkeit der Kostenkontrolle

- Kostenkontrolle mit variablen Einmalzahlungen, Einmalzahlungen sind nicht pensionswirksam (AT, ES, UK)
- Signifikante Zahlungen ohne Erhöhung der Fixkosten, z.B. bei Gewinnbeteiligungen (N, UK)
- Finanzierung der Leistungslohnsysteme durch Umwandlung ehemals freiwilliger Zahlungen in variable Gehaltskomponenten (AT, ES)
- Verbesserung der Cost-Income Ratio (UK)

# Ziel: Schwächung der Gewerkschaften?

## Keine explizite Schwächung der Gewerkschaft:

Entgeltsysteme wurden nicht gezielt eingesetzt, um den Einfluss der Gewerkschaft zu verringern.

## Implizite Schwächung der Gewerkschaft:

Dezentralisierung der Entgeltverhandlungen erhöht den Ermessensspielraum des Managements. Spielraum hängt von den Tarifsystemen ab.

Generelles Ziel des Managements, den Anteil nicht tariflich geregelter Einmalzahlungen auszuweiten. Das Ausmaß der Durchsetzung des Ziels variiert mit den Tarifsystemen.

# Tabelle 1: Das System der Arbeitsbeziehungen im Bankensektor

	Tarifsystem (Entgeltfragen)	Geltungs- bereich der Tarifverträge	Tarifbindung in % der Arbeit- nehmer	Organisations- grad Gewerkschaften	Organisations- grad Arbeitgeber- verbände	Belegschafts- vertretung
Groß- britannien	Haustarif	Unternehmen	43	33	0	Gewerkschaft
Norwegen	Vertikal koordinierter Flächentarif und Haustarif	Finanzsektor	83	79	100	Gewerkschaft
Österreich	Flächentarif; i.d.R. Betriebs- vereinbarung Vertikal koordinierter Flächentarif mit Betriebs- vereinbarung im Sparkassen- sektor	Fünf Subsektoren (Banken, Sparkassen, Hypos, Raiffeisen, Volksbanken)	100	47	100	Betriebsrat
Spanien	Flächentarif	3 Subsektoren (Banken, Sparkassen, Genossen- schaften)	>97	22,5	97	Gewerkschaft

## *Die Flexibilisierungsregeln zum Entgelt im Kollektivvertrag*

Großbritannien: Umfassende Flexibilisierung ohne kollektivvertragliche Regelung; tarifliche Lohnerhöhungen beziehen sich auf die Lohnsumme; individuelle Verteilung der Lohnerhöhung erfolgt durch das Management; teilweise informelle Verhandlungen mit der Gewerkschaft.

Norwegen: Flächentarif legt Basiskriterien für Flexibilisierung fest und verpflichtet Betriebsparteien zum Abschluss eines Haustarifs, wobei zwischen 2 Modellen zu wählen ist: (1) § 14.5 Modell: Budget für flexible Gehaltskomponente und deren individuelle Verteilung erfolgt durch das Management, wobei Gewerkschaft über Konsultativrechte verfügt. Zum Teil legen auch die Gewerkschaften Vorschläge zur Verteilung vor, die in der Regel vom Management berücksichtigt werden; (2) „Pay interview model“: Die individuelle Verteilung erfolgt aufgrund von Leistungsvereinbarungen/bewertungen durch die Vorgesetzten; Beratung der Gewerkschaftsmitglieder durch die Gewerkschaft, die informell mit dem Management über das Budget für die flexible Gehaltskomponente verhandelt. Weitergehende Regelungen durch Haustarif sind im Rahmen beider Modelle möglich und Praxis.

Österreich: Flächentarif für den Sparkassensektor legt Basiskriterien fest für die Flexibilisierung (u.a. eine Obergrenze für den flexiblen Gehaltsbestandteil von 15%) und autorisiert die Betriebsparteien zum Abschluss einer Betriebsvereinbarung im Rahmen seiner Regelungen.

Spanien: Flächentarif beinhaltet eine erfolgsabhängige Gehaltskomponente: Im Fall der Banken eine Sonderzahlung von 2-3,75 Monatsgehältern in Abhängigkeit von der Dividende; im Fall der Sparkassen von 1,5-2,5 Monatsgehältern in Abhängigkeit von deren Rentabilität. Der Flächentarif enthält keinen Rahmen für den Abschluss von Haustarifen. Dementsprechend gibt es keine Haustarife zur Entgeltflexibilisierung.

# PRÄMISSE: DIE EFFEKTIVITÄT DER TARIFLICHEN REGULIERUNG FLEXIBLER ENTGELTSYSTEME STEHT IN ABHÄNGIGKEIT VOM TARIFSYSTEM

Die Effektivität tariflicher Regelungen ist umso größer, je

- geringer der Anteil der flexiblen Gehaltskomponente am Entgelt insgesamt
- größer der Anteil der tariflich geregelten Gehaltsbestandteile an der flexiblen Gehaltskomponente insgesamt
- geringer der Anteil von Einmalzahlungen an der flexiblen Gehaltskomponente insgesamt ist.

# Hypothese zum Zusammenhang zwischen den 4 Modellen der Arbeitsbeziehungen und der Effektivität tariflicher Regelungen zur Entgeltflexibilisierung

Modell	Fall	Effektivität
Mehrebenensystem mit vertikaler Koordinierung auf der Basis „monistischer“ Arbeitnehmervertretung	Norwegen	Hoch
Mehrebenensystem mit vertikaler Koordinierung auf der Basis „dualer“ Arbeitnehmervertretung	Österreich (Sparkassen)	Mittel
Einebenensystem: Flächentarif	Spanien	Niedrig
Einebenensystem: Haustarif	Großbritannien	Niedrig

## Kennziffern zur Effektivität (Durchschnittswerte der Unternehmen je Kategorie)

	Anteil der flexiblen Komponente am Gesamtentgelt* (%)	Anteil der kollektiv geregelten+ flexiblen Komponente am Gesamtentgelt* (%)
Norwegen	6 (5)	4 (4)
Österreich		
Sparkassen	15 (15)	13 (13)
Banken	7 (7)	0 (0)
Großbritannien	> 19 (> 15-16)	3-4 (0)
Spanien	51 (13)	11 (0)

+ Kollektivvertrag oder Betriebsvereinbarung

\* Einmalzahlungen in Klammer