

ENTGELTFLEXIBILISIERUNG UND TARIFSYSTEM IM EUROPÄISCHEN VERGLEICH

Franz Traxler

Universität Wien

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: Unterscheiden sich die Tarifsysteme der vier Länder hinsichtlich ihrer Fähigkeit, flexible Entgeltsysteme im Bankensektor zu regulieren?

Literatur: F. Traxler, J. Arrowsmith, K. Nergaard and J. Molins (2008)

"Variable Pay and Collective Bargaining: A Cross-National Comparison of the Banking Sector", *Economic and Industrial Democracy*, 29: 407-432.

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)

Der Bankensektor im Kontext

Strukturwandel

- Deregulierung der Produktmärkte und Internationalisierung
- Neue Informationstechnologien

Wandel von Arbeitsorganisation und Personaleinsatz

- Personalabbau
- Von Verwaltungs- zu Verkaufstätigkeiten
- Von bürokratischen Strukturen (eng definierte Verwendungsgruppen; steile Hierarchien; Senioritätsprinzip) zu flexiblen Strukturen (breite Verwendungsgruppen; flache Hierarchien; "leistungsbezogene" Entgeltsysteme)

Der Stellenwert von Arbeitskosten und flexiblen Entgeltsystemen

- Arbeitsintensive Leistungserstellung (Arbeitskostenanteil an Gesamtkosten: ca. 50%)
- Flexible Entgeltsysteme sind im Bankensektor stärker verbreitet als in anderen Sektoren.

Typen flexibler Entgeltsysteme:

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

Managementziele bei der Implementierung flexibler Entgeltsysteme

- Einmalzahlungen statt generalisierter Gehaltskomponenten
- "Tariffreie" Systeme statt tarifvertraglich regulierter Systeme

Das Ausmaß der Durchsetzung dieser Ziele variiert mit den je spezifischen 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“ Arbeitnehmersvertretung	Norwegen	Hoch
Mehrebenensystem mit vertikaler Koordinierung auf der Basis „dualer“ Arbeitnehmersvertretung	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	13 (13)	13 (13)
Banken	7 (7)	0 (0)
Großbritannien	> 19 (> 15-16)	3-4 (0)
Spanien	51 (13)	11 (0)

+ Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung

* Einmalzahlungen in Klammer

Schwächt der Einsatz flexibler Entgeltsysteme Tarifsysteme und Gewerkschaften?

- Schwächung in Großbritannien und Spanien
- keine erkennbaren Effekte in Österreich
- Stärkung in Norwegen: die Kombination von vertikal koordiniertem Mehrebenensystem, monistischer Arbeitnehmervertretung und starker Gewerkschaftspräsenz in den Unternehmen versetzt die Gewerkschaften in die Lage, selektive Anreize zum Gewerkschaftsbeitritt zu setzen.