

Europa: Arbeitnehmerfreizügigkeit – Wenig Schutz für Beschäftigte aus Osteuropa	2
Tarifpolitik: Leiharbeit – Abgestufte Mindestlöhne nötig	3
Arbeitsorganisation: Banken – Am Kundenwohl vorbei beraten	4
Hartz IV: Zuverdienstgrenzen – wenig Änderung	6
Tarifpolitik: Schleifspuren der Wirtschaftskrise	6
Konjunkturprognose: Wachstum mit Risiken	7
TrendTableau	8

HARTZ-IV-BERECHNUNG

Unsystematischer Methoden-Mix

Bei der Festlegung der Hartz-IV-Regelsätze vermischt die Bundesregierung in problematischer Weise zwei mögliche Berechnungsmethoden.

Der Verteilungsforscherin Irene Becker zufolge* lässt das Hartz-IV-Urteil des Bundesverfassungsgerichts dem Gesetzgeber die Wahl: Das sozialrechtliche Existenzminimum könnte durch die **Zusammenstellung eines Warenkorbes** erfolgen, wie es bis Anfang der 90er-Jahre geschah. Der Korb müsste alles enthalten, was zum Leben und zu einem Minimum an sozialer Teilhabe nötig ist. An diesem Warenkorb wäre detailliert abzulesen, wie sich der Gesetzgeber das Dasein auf dem niedrigsten materiellen Niveau vorstellt. Allerdings fehlt es an objektiven Maßstäben für die Zusammenstellung, weshalb das Ergebnis stark von Werturteilen abhängt. Die andere, heute praktizierte, Möglichkeit ist das im Grundsatz von subjektiven Einschätzungen unabhängige **Statistik-Verfahren**. Dabei wird der Hartz-IV-Satz anhand der Ausgaben von Geringverdienerhaushalten ermittelt.

Problematisch ist es laut Becker jedoch, die beiden Verfahren zu vermischen, wie es der Gesetzentwurf der Bundesregierung tut – indem einige der statistisch ermittelten Ausgaben, etwa für Tabakwaren und Mobilfunk, beim Regelsatz unberücksichtigt bleiben. **Der Methoden-Mix „stört die Funktionsweise“ des empirisch-statistischen Verfahrens**, schreibt die Wissenschaftlerin. Es sei nicht zulässig, zwar grundsätzlich vom Statistik-Verfahren auszugehen, aber gleichzeitig sehr viele der vom Statistischen Bundesamt ermittelten Ausgaben der Bezugsgruppe für „nicht regelsatz-relevant“ zu erklären. Dieses Vorgehen widerspreche der Philosophie des Statistikmodells: Anders als beim Warenkorb-Ansatz steht hinter dem Statistik-Verfahren nicht die Vorstellung, Haushalte in der Grundsicherung sollten ihr Geld genau so ausgeben, wie es den ermittelten Einzelpositionen für Ernährung, Kultur, Verkehr etc. entspricht. Was hierbei zählt, ist die bedarfsdeckende Gesamtsumme. Daher dürfe der Regelsatz nicht einfach um die Durchschnittsausgaben für eine als schädlich oder unwichtig erachtete Gütergruppe gekürzt werden, so Becker.

Anhand eines Beispiels erläutert die Wissenschaftlerin das Problem: Angenommen die Bezugsgruppe besteht aus zwei Haushalten mit jeweils einem Kind. Das eine Kind geht für zehn Euro zum Fußball, das andere für zehn Euro in die Musikschule. Die Durchschnittsausgaben für Freizeitaktivitäten betragen nun ebenfalls zehn Euro. Wird eine von beiden Ak-

Unter das Vergleichsmaß gekürzt

535,33 € gaben Alleinstehende mit den niedrigsten Einkommen 2008 im Monat aus* – davon werden bei der Berechnung des Hartz-IV-Satzes berücksichtigt...



Die größten nicht berücksichtigten Ausgabenposten sind ...

Verkehrsmittel (Teilabzüge)	-36,48 €
Versicherungen	-25,85 €
Speisen und Getränke in Restaurants, Cafés	-21,00 €
Tabak und Alkohol	-19,27 €

* ohne Miet- und Heizkosten; ** gesamte Abzüge verrechnet mit Zuschlägen in Höhe von 10,15 € als Ausgleich für Abzüge bei alkoholischen Getränken und Auswärtsverpflegung
Quelle und © Hans-Böckler-Stiftung 2010

tivitäten als nicht regelsatzrelevant eingestuft, fällt der Durchschnittswert auf fünf Euro – was auch für die weiterhin akzeptierte Freizeitbeschäftigung nicht ausreicht. Nach dem gleichen Muster führt jede Kürzung dazu, dass auch Haushalte, die die fraglichen Güter gar nicht konsumieren, Schwierigkeiten bekommen können, ihren Bedarf zu decken. ◀

* Quelle: Irene Becker: Bedarfsbemessung bei Hartz IV – Zur Ableitung von Regelleistungen auf der Basis des „Hartz-IV-Urteils“ des Bundesverfassungsgerichts, WISO Diskurs 10/2010
Download und Quelledetails: www.boecklerimpuls.de

Arbeitnehmerfreizügigkeit: Wenig Schutz für Beschäftigte aus Osteuropa

Im Mai 2011 fallen für Arbeitnehmer aus acht EU-Mitgliedsländern Osteuropas die letzten Hürden für den Zugang zum deutschen Arbeitsmarkt. Lohndumping und schlechtere Arbeitsbedingungen drohen, besonders für entsandte Beschäftigte mit Anstellung im Herkunftsland.

Auf dem deutschen Arbeitsmarkt endet zum 30. April des kommenden Jahres die Übergangsfrist bei der so genannten Arbeitnehmerfreizügigkeit. Arbeitnehmer aus Polen, Tschechien, der Slowakei, Slowenien, Ungarn, Lettland, Litauen und Estland können dann ohne Einschränkungen in Deutschland arbeiten. Das bedeutet jedoch nicht, dass eine Flut weiterer Migranten hierzulande dauerhaft eine Beschäftigung aufnehmen wird, so die Expertise von Frank Lorenz im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung.* Hier sieht der Düsseldorfer Arbeits- und Europarechtler relativ hohe sprachliche, kulturelle und qualifikatorische Hürden.

Lorenz rechnet aber damit, dass die Entsendung nach Deutschland im Rahmen eines Beschäftigungsverhältnisses im Herkunftsstaat zunehmen wird. Denn auch grenzüberschreitende Dienstleistungen werden ab Mai leichter möglich. So würde eine neue Niedriglohnkonkurrenz importiert. Insbesondere für osteuropäische Leiharbeitsunternehmen tut sich damit ein neues Geschäftsfeld auf.

Die Aufhebung der Freizügigkeitsbeschränkungen bedeutet:

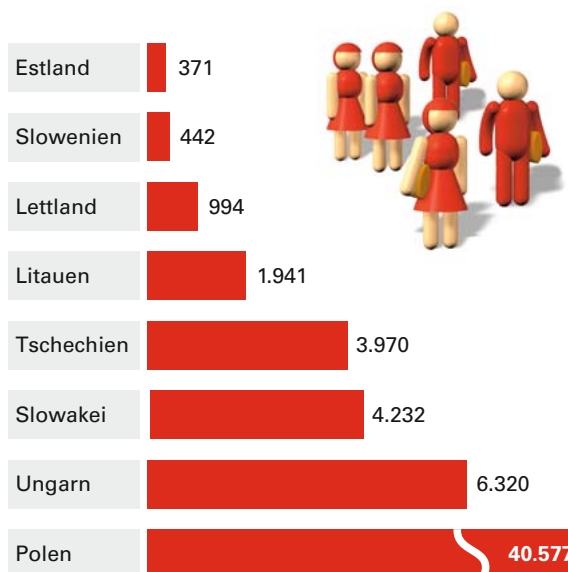
- ▶ Eine **Arbeitserlaubnis ist nicht mehr erforderlich.**
- ▶ **Werkvertragsabkommen** zwischen Deutschland und den neuen Mitgliedsländern **werden hinfällig.**
- ▶ **Arbeitnehmer** können in einen anderen Mitgliedstaat **entsandt werden**,
 - um dort eine bestimmte Arbeit im Rahmen eines Vertrages zwischen dem Leistungsersteller und -empfänger zu erbringen – etwa als Monteure eine von ihrem Arbeitgeber an einen deutschen Kunden gelieferte Maschine aufzustellen;
 - um in einem anderen Konzernteil des Unternehmens zu arbeiten, mit dem der Arbeitsvertrag besteht;
 - um in einem anderen Unternehmen **im Rahmen eines Leiharbeitsverhältnisses zu arbeiten.**
- ▶ Die Vorschriften zur Bezahlung von entsandten Beschäftigten im Rahmen von Werkvertragsabkommen gelten nicht mehr. Das bedeutet für viele osteuropäische Arbeitnehmer in Deutschland weniger Schutzrechte als bisher: Aus den neuen Mitgliedstaaten **entsandte Arbeitnehmer können völlig legal schlechter bezahlt werden als vergleichbare deutsche Beschäftigte**, soweit keine andere Regelung dies verhindert.

Bislang hat Deutschland, im Gegensatz zu den meisten anderen EU-Staaten, die Freizügigkeit für Arbeitnehmer aus den neuen Mitgliedsländern Osteuropas so weit wie möglich eingeschränkt. Trotzdem stellte die Bundesrepublik laut EU zwischen 2004 und 2006 rund 500.000 Arbeitsgenehmigungen aus. Damit lag sie gleichauf mit anderen großen Staaten. Nach Großbritannien beispielsweise, das keinerlei Übergangsregelungen einsetzte, gingen im selben Zeitraum 450.000 bis 600.000 Migranten aus den neuen EU-Ländern.

Zur Entsendung hingegen fehlen verlässliche Zahlen, kritisiert Arbeitsrechtler Lorenz. Groben Schätzungen der Bun-

Deutschland für Polen attraktiv

Arbeitsgenehmigungen wurden 2009 ausgestellt für Einwanderer aus...



Quelle: Bundesagentur für Arbeit 2010 | © Hans-Böckler-Stiftung 2008

desregierung zufolge wurden im Jahr 2007 rund 217.000 Arbeitnehmer nach Deutschland entsandt, ausschließlich im Rahmen von Werkvertragsabkommen in geschützten Branchen wie dem Baugewerbe. Bislang ist der Verleih von Arbeitnehmern aus Osteuropa nicht zulässig. Daher könnte besonders die zu erwartende Zunahme bei der Entsendung von Beschäftigten ohne begleitende Schutzmaßnahmen zu Lohndumping und schlechteren Arbeitsbedingungen führen.

Grundsätzlich richten sich die Arbeitsbedingungen entsandter Arbeitnehmer nach dem Recht des Staates, in dem der Leistungsanbieter seinen Sitz hat. Weil die dortigen Löhne, Urlaubsansprüche und Arbeitszeiten oft unter dem deutschen Niveau liegen, fürchtet der Jurist den Import ausländischer Dumpinglöhne und -arbeitsbedingungen. Einen Ausweg bietet das Arbeitnehmer-Entsendegesetz, das zumindest für Beschäftigte in der Baubranche, der Gebäudereinigung, der Alten- und Krankenpflege sowie sechs weiteren Branchen arbeitsrechtliche Mindeststandards vorsieht – egal, ob ihr Arbeitgeber im In- oder Ausland sitzt.

Lorenz empfiehlt daher eine **Ausweitung des Entsendegesetzes**, besonders auf die Leiharbeitsbranche. Als Ergänzung regt er die **Einführung eines gesetzlichen Mindestlohns** für die Bereiche an, die keinen branchenspezifischen Mindestlohn haben. ▶

Leiharbeit: Abgestufte Mindestlöhne nötig

Die Leiharbeitsbranche könnte in den nächsten Monaten einen Mindestlohn bekommen. Aus europarechtlicher Sicht wären aber je nach Tätigkeit verschiedene hohe Lohnuntergrenzen nötig.

Die Zeit drängt: Wenn ab dem 1. Mai 2011 auch Leiharbeitsfirmen aus den EU-Mitgliedstaaten Osteuropas in Deutschland tätig werden dürfen, befürchten Experten eine neue Niedriglohnkonkurrenz. Auch aus diesem Grund plant das Bundesarbeitsministerium die Aufnahme der Branche ins Arbeitnehmer-Entsendegesetz. Damit könnte die Bundesregierung den von den Tarifparteien bereits vereinbarten Mindestlohn für alle Leiharbeiter verbindlich machen.

Doch reicht es aus, für Zeitarbeiter, die in den Zielunternehmen für ganz unterschiedliche Tätigkeiten eingesetzt werden, lediglich eine allgemeine Lohnuntergrenze festzulegen? Diese Frage stellt Udo Mayer, Professor für Arbeitsrecht an der Universität Hamburg.

► EU-Richtlinie schreibt Gleichbehandlung vor

In einem Gutachten für die Hans-Böckler-Stiftung* überprüft er die Gesetzesvorhaben anhand der Vorgaben des Europarechts, speziell der Leiharbeits-Richtlinie aus dem Jahr 2008. Seine Antwort: Ein einziger Mindestlohn als Haltelinie nach unten genügt in der Leiharbeitsbranche nicht, um den EU-Vorgaben gerecht zu werden.

Die Richtlinie verlangt eine Gleichbehandlung zwischen Leih- und Stammarbeitskräften. Zwar dürfen die Arbeitsbedingungen für Leiharbeitskräfte in gesonderten Tarifverträgen festgelegt werden. Die Tarife für Leiharbeitnehmer müssen sich jedoch am Schutzniveau der Stammkräfte des entleihenden Unternehmens orientieren, so die Analyse. Die Richtlinie geht damit über das aktuell geltende deutsche Recht hinaus. Sie muss in allen EU-Mitgliedsländern bis Ende 2011 umgesetzt sein. Für eine deutsche Mindestlohnrege-

lung in der Leiharbeitsbranche folgert Mayer daraus „eine Verpflichtung zu diversifizierten Lohngruppen in Tarifverträgen“. Nur so sei eine möglichst enge Anlehnung an das Schutzniveau der Stammarbeitnehmer erreichbar.

Bei aus Osteuropa entsandten Leiharbeitern wird der Unterschied zwischen einer allgemeinen Lohnuntergrenze und einem so genannten Lohngitter besonders deutlich, zeigt der Rechtswissenschaftler: In Deutschland weisen die geltenden Flächentarifverträge der Leiharbeitsbranche eine Tarifspanne von bis zu zehn Euro auf, von einfachen Hilfs- bis zu hoch qualifizierten Facharbeiten. Diese Tarifregelung ist für ein Unternehmen aus dem Ausland jedoch nicht bindend. Es könnte Leiharbeiter laut derzeitiger Rechtslage nach den gegebenenfalls deutlich niedrigeren Tarifregelungen seines Heimatlandes vergüten, die in seinem Land gelten, und auf diesem niedrigen Niveau an deutsche Firmen entleihen.

Käme ein allgemeinverbindlicher Mindestlohn, beträfe er alle Leiharbeitskräfte – auch solche, die bei einem Verleiher im Ausland angestellt sind. Doch sei es gut möglich, dass ausländische Verleihunternehmen dann auch anspruchsvolle Tätigkeiten nur zu diesem Basis-Mindestlohn vergüten, so Mayer. Dadurch hätten sie im Vergleich zu inländischen Verleihern einen erheblichen Wettbewerbsvorteil. „Dies kann nur verhindert werden, wenn ein tätigkeitsbezogenes Lohngitter eingeführt wird, das unterschiedliche, qualifikationsbezogene Anforderungen bei der Vergütung widerspiegelt.“ ◀

* Quelle: Udo Mayer: Gesetzliche Mindestlöhne für die Leiharbeitsbranche – zur Zulässigkeit eines tariflichen Lohngitters, Rechtsgutachten für die Hans-Böckler-Stiftung, November 2010
Download und Quelledetails: www.boecklerimpuls.de

► Um die **Einhaltung der Arbeitsbedingungen und Schutzregeln** zu gewährleisten, sollten nach Deutschland entsandte Arbeitnehmer die entsprechenden Informationen in ihrer Landessprache erhalten, regt der Arbeitsrechtler an. Für die **gerichtliche Durchsetzung von Lohnforderungen** im Zielland hält er es für geboten, dass die hiesigen Gewerkschaften auch entsandten Beschäftigten Rechtsschutz gewähren können. Nach drei Monaten Beschäftigung in Deutschland sollten auch entsandte Arbeitnehmer in ihrem Betrieb das aktive Wahlrecht erhalten. Mit einer Klarstellung im Tarifvertragsgesetz wären auch **Arbeitskämpfe für die Rechte entsandter Beschäftigter** möglich. ◀

Zimmermädchen und Erntehelfer aus Osteuropa

Eine Arbeitserlaubnis beantragt wurde 2009 für Saisonarbeiter ...

aus	Landwirtschaft	Hotel- und Gaststättengewerbe	gesamt
osteuropäischen EU-Ländern*	184.421	6.060	190.481
Polen	179.710	4.531	184.241
Slowakei	2.799	802	3.601
Ungarn	1.373	462	1.835
Tschechien	428	258	686
Slowenien	7	111	118

* seit 2004 in der EU; Quelle: Bundesagentur für Arbeit 2010 | © Hans-Böckler-Stiftung 2010

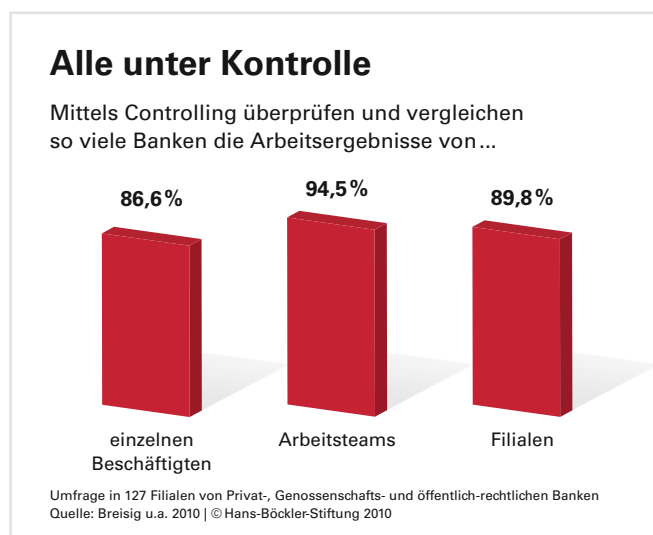
* Quelle: Frank Lorenz: Arbeitnehmerfreizügigkeit und Dienstleistungsfreiheit in der Europäischen Union – Rechtliche Rahmenbedingungen und politischer Handlungsbedarf, Friedrich-Ebert-Stiftung, September 2010
Download und Quelledetails: www.boecklerimpuls.de

Banken: Am Kundenwohl vorbei beraten

In vielen Banken nimmt die Kundenbetreuung Züge von Fließbandarbeit an: Standardprodukte sollen möglichst reibungslos und in großen Mengen verkauft werden. Wissenschaftler weisen auf die Nachteile für Beschäftigte und Kunden hin.

Kaum eine Branche ist in den vergangenen Jahren so häufig für ihre Vertriebspraxis kritisiert worden wie die Banken. Verbraucherzentralen bemängelten regelmäßig, dass die Bank-Beratungen den Kundenbedarf allenfalls oberflächlich ermitteln. Und dass Bankkunden Finanzprodukte erhalten, die ihren Wünschen und Bedürfnissen nicht entsprechen.

Welche Arbeitsorganisation hinter dieser Praxis steht, wie und warum sich die Vertriebssteuerung der Banken im zurückliegenden Jahrzehnt verändert hat, das haben Betriebswirte der Universität Oldenburg untersucht, gefördert von



der Hans-Böckler-Stiftung.* Professor Thomas Breisig und sein Forscherteam erkundeten in einer Befragung die Vertriebsstrategien von 127 Groß- und Volksbanken; zudem führten sie zahlreiche Interviews zu den Auswirkungen der Vertriebssteuerung im Arbeitsalltag. „Teilweise unsäglich gewordene Zielsysteme“, so ein Fazit der Studie, sorgen dafür, dass die Kundenberater fast keine Spielräume bei ihrer Arbeit haben. Der Vertrieb näherte sich der Fließbandarbeit an: klare Mengenvorgaben von der Zentrale, permanente Kontrolle, wenig Freiraum. Inzwischen sei selbst in der Fachliteratur zunehmend von einer Finanzindustrie die Rede, die auf den Massenverkauf von Standard-Produkten setzt – zur Not auch an den Kundenwünschen vorbei.

Die Banken in der Dauerkrise. Die rigide Vertriebssteuerung wurde in den vergangenen zehn Jahren aufgebaut, als Reaktion auf eine als Krise wahrgenommene Situation: Deutsche Banken hatten lange als außergewöhnlich erfolgreich gegolten, dann aber standen sie um das Jahr 2000 plötzlich bei einigen Kennzahlen schlechter da als britische und amerikanische Geldhäuser. Sie hatten niedrigere Eigenkapitalrenditen und höhere Kosten je Ertrag. Die amerikanische Citibank etwa musste nur 41 Cent einsetzen, um einen Dollar zu verdienen, die deutschen Großbanken benötigten in manchen Jahren den doppelten Einsatz. Im Rückblick nennen die

Studienautoren zwei Hauptursachen dafür: Die US-Banken arbeiteten schon in dieser Zeit wenig nachhaltig, es handelte sich also um keinen fairen und aussagekräftigen Vergleich. Zudem befanden sich die deutschen Banken in einer Übergangsphase, weil der Bauboom in Ostdeutschland, von dem sie als Finanziers lange profitiert hatten, an sein Ende kam.

Zwischen 2000 und 2005 machten Bankvorstände und ihre Ideengeber aus Business Schools und Unternehmensberatungen allerdings andere Gründe für den Rückstand verantwortlich. Sie führten die Krise der deutschen Finanzinstitute auf mangelnde Effizienz und eine zu hohe Filialdichte zurück. Studien erklärten die meisten Filialen für zu klein, um wirklich rentabel zu sein. Die Banken reagierten mit einem „massiven Reorganisations- und Konzentrationsprozess“. Das Filialensterben ebte erst nach 2006 ab, berichten Breisig und seine Koautoren – und zwar, weil neue Studien nun belegten, wie wichtig Kundennähe ist. Ab diesem Zeitpunkt, kurz vor der nächsten Krise, verbesserten sich auch die Kennzahlen der deutschen Banken.

Das Customer Relationship Management. Egal ob Groß- oder Volksbank: Inzwischen steuern fast alle die Arbeit in den Filialen nach amerikanischem Vorbild. Beim IT-gestützten Customer Relationship Management (CRM) bildet eine Datenbank das Rückgrat der Vertriebsaktivitäten – nicht der einzelne Berater, der den Kunden und seine Lebensverhältnisse kennt. Sämtliche verfügbaren Informationen über die Kunden werden gespeichert, die Beschäftigten müssen ständig Daten eingeben. Mathematische Methoden sollen alsdann Trends und Verhaltensmuster sichtbar und auf Vertriebspotenziale aufmerksam machen. So bilden sich Kundensegmente – vom Top-Kunden, der eine ausführliche Beratung wert ist, bis zum Massenkunden, bei dem die Marge als so niedrig angesehen wird, dass er nur standardisierte Produkte erhält. Durch den Aufbau der Datenbanken sind die IT-Kosten in die Höhe geschossen, belegt die Untersuchung: 1998 machten sie nur etwa ein Viertel der Gesamtkosten aus, sieben Jahre später bereits die Hälfte. Dafür sank der Anteil der Personalkosten von rund 65 auf nur mehr 45 Prozent.

Arbeiten unter Zielvorgaben und permanenter Kontrolle. Beim CRM rückt die Technik an die erste Stelle. Sehr viele Arbeitsabläufe sind bis ins Detail vorgegeben, die Beschäftigten und Betriebsräte sprechen von einem fremdbestimmten Arbeiten. „Der Technikeinsatz wird als reglementierend und wenig Freiheitsgrade zulassend wahrgenommen“, so die Studie. Vor allem bietet die Informationstechnik eine gute Basis für die Arbeit mit Zielvorgaben und -kontrolle. Etliche Banken geben vor, dass jeder zweite Kundenkontakt zu einem Abschluss führen soll oder eine Beratung nicht länger als 30 Minuten dauern darf. Auch die Zahl der Kundengespräche wird häufig vom mittleren Management bestimmt.

Überraschend war dabei selbst für die Forscher, in welchem Umfang die definierten Verkaufsziele alles andere überlagern.

Ziele der Personalentwicklung, selbst „Kundenzufriedenheit, von der man meinen könnte, sie sei auf lange Frist gesehen das Lebenselixier jedweder Vertriebsorganisation“, müssen demnach hinter den Verkaufsvorgaben zurückstehen. Die Wahrnehmung der meisten Befragten ist: Die Ziele werden von oben nach unten „ohne jeden Anflug von partizipativer Öffnung vorgegeben“. Bei diesen Verfahren von „Zielvereinbarungen“ zu sprechen, sei irreführend, schreiben Breisig und seine Koautoren: „Mit der Wirklichkeit hat das nichts zu tun. Was in den Filialen ankommt, kann man unumwunden als Zieldiktat bezeichnen.“

Die Vorgaben werden durch ein ausgiebiges Controlling überprüft, so die Studie: Die Aktivitäten eines Beraters werden meistens einmal je Woche kontrolliert, und zwar anhand zählbarer Indikatoren: Kundenanrufe, Zahl der Gespräche und Verkäufe, Einhaltung von Terminen. Die Qualität der Beratung, das Erreichen von guten Zwischenlösungen und Zwischenständen spielt keine Rolle. Ein Beschäftigter aus einer Volksbank mit 120 Angestellten sagt: „Wir kontrollen uns einen Wolf.“

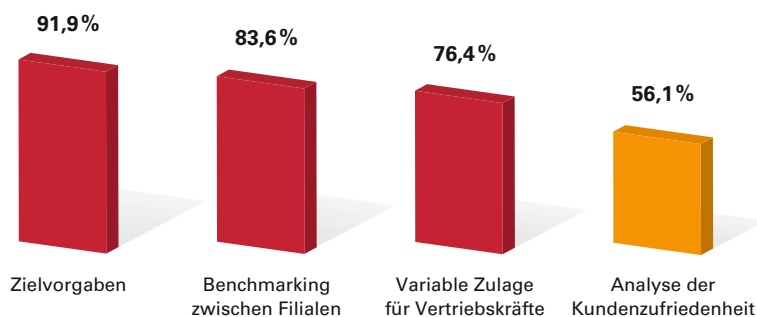
Fast überall spielen Kennzahlen bis auf die Teamebene eine bedeutende Rolle, in 85 Prozent der Filialen sogar für einzelne Beschäftigte. „Jeder Mitarbeiter wird tendenziell als Profit-Center geführt“, so die Autoren. Die unteren Führungskräfte haben kaum Spielräume, sondern sind um der eigenen Ziele willen „genötigt, für Zielerreichung zu sorgen“. In etlichen Banken werde der Wettbewerb zwischen Filialen, Regionen, einzelnen Teams richtiggehend zelebriert, die Ergebnisse werden bekannt gegeben, und von den Resultaten hängen schließlich Boni, Personalausstattung, Karrieren ab. Dieses Regime übt laut Studie einen „massiv zunehmenden Leistungsdruck“ aus. Ein Befragter sagt: Es wäre schön, ohne solchen Vertriebsdruck zu arbeiten. Dann könne er vielleicht das Rentenalter im Beruf erreichen.

Die Beschäftigten leiden aber nicht nur unter dem Leistungsdruck, sondern offensichtlich auch unter dem ständigen Zielkonflikt zwischen Kunden- und Verkaufsorientierung.

Selbst wenn es Gegenstimmen gibt: Die Mehrzahl der Betriebs- und Personalräte sagt, dass ihr Institut sich im Zweifel gegen die Kunden entscheidet. Kampagnen spielen im Vertrieb eine große Rolle, phasenweise werden einzelne Produkte besonders aggressiv vermarktet. Es gibt dann die Vor-

Zielvorgaben und Benchmarking gängig

So viele Banken steuern mit diesen Instrumenten die Arbeit im Vertrieb...



Umfrage in 127 Filialen von Privat-, Genossenschafts- und öffentlich-rechtlichen Banken
Quelle: Breisig u.a. 2010 | © Hans-Böckler-Stiftung 2010

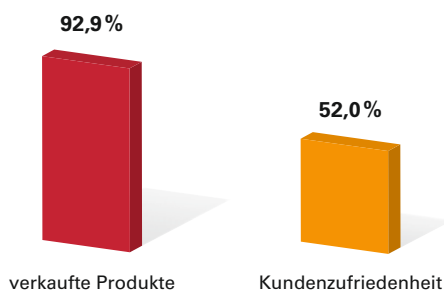
gabe, hiervon möglichst viel abzusetzen. „Im Grunde entscheidet der Computer“ darüber, welche Geldanlage an den Mann oder an die Frau gebracht wird, stellt ein Beschäftigter fest. Ein anderer sagt: „Der Kunde hat auf jeden Fall im Moment das Nachsehen.“ Ein Befragter berichtet von einer Anweisung: Er müsse das zu verkaufende Produkt nicht verstehen, er brauche es nur zu verkaufen.

Wenig gelernt aus der Krise? Einige deutsche Banken haben vor der Krise Nachsteuerrenditen von über 20 Prozent angestrebt und tun das weiterhin. Solche Eigenkapital-Renditen sind nur unter Inkaufnahme großer Risiken erreichbar, schreiben Breisig und sein Team. Und zu den Risiken gehörten auch „die Gefährdung langfristiger Kundenbindung durch eine überstrapazierte Verkaufsorientierung in Kurzfristperspektive“ sowie ein „Heißlaufen der Zielsysteme“. Die Citibank, wegen ihrer geringen Kosten je Ertrag einst als Vorbild gepriesen, hat sich als schlechtes Beispiel erwiesen – ihre Deutschland-Tochter musste verkauft werden, damit der Konzern nicht in die Insolvenz muss.

Die Beschäftigten wünschen sich der Befragung zufolge, dass die Industrialisierung der Büroarbeit zumindest teilweise zurückgenommen wird. Und obwohl Betriebswirtschafts-Professor Breisig auch davon ausgeht, dass eine kunden- und beschäftigtenfreundliche Steuerung sehr gute Marktchancen hätte, rechnet er nicht mit großen Veränderungen. Viele der geschilderten Methoden kämen nach wie vor zum Einsatz: Personalabbau, kurz getaktete und sich steigernde Vorgaben, ständiger Vertriebsdruck. Das verspreche allenfalls kurzzeitigen Erfolg: „Auf lange Sicht kann man keine erfolgreiche Dienstleistungsarbeit von frustrierten, unter Dauerdruck gehaltenen und in Rankings betriebsöffentlich abgewerteten Beschäftigten erwarten.“ ◀

Umsatz entscheidet

So viele Banken orientieren sich beim Vertrieb an diesen Erfolgsindikatoren...



Umfrage in 127 Filialen von Privat-, Genossenschafts- und öffentlich-rechtlichen Banken
Quelle: Breisig u.a. 2010 | © Hans-Böckler-Stiftung 2010

* Quelle: Thomas Breisig, Susanne König, Mette Rehling, Michael Ebeling: Sie müssen es nicht verstehen, Sie müssen es nur verkaufen – Vertriebssteuerung in Banken, edition sigma, Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Berlin 2010
Download und Quelledetails: www.boecklerimpuls.de

Zuverdienstgrenzen: Wenig Änderung

Die geplanten neuen Zuverdienstregeln für Hartz-IV-Empfänger dürften kaum dazu führen, dass Bedürftige einen größeren Teil ihres Lebensunterhalts durch Erwerbsarbeit bestreiten werden.

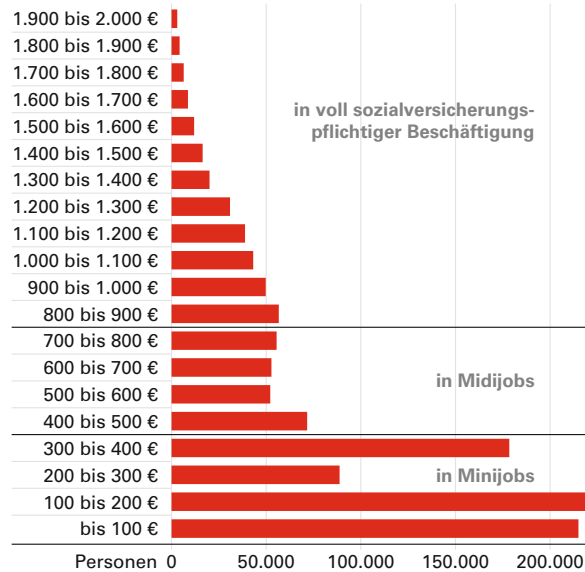
Ab Mitte 2011 sollen Bezieher von Arbeitslosengeld II, die zwischen 800 und 1.000 Euro durch Erwerbsarbeit hinzu verdienen, einen etwas größeren Teil des Geldes behalten dürfen. Nach den Plänen der Bundesregierung würden in diesem Verdienst-Intervall dann nicht mehr 90 Prozent, sondern nur noch 80 Prozent des Arbeitsentgelts auf die Grundversicherung angerechnet. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) hat analysiert, wie sich die Reform auf die Beschäftigung und die öffentlichen Haushalte auswirken würde.* Fazit: Vom Plan der Bundesregierung dürften die „gewünschten Anreize zur Aufnahme einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung kaum ausgehen“. Mit etwa 240 Millionen Euro im Jahr seien allerdings auch die Kosten gering, so das IAB.

Im Mai 2010 gab es etwa 1,4 Millionen so genannte Aufstocker, die zusätzlich zu ihrem Erwerbseinkommen auf Grundsicherung angewiesen waren. Mehr als die Hälfte von ihnen hatten lediglich einen Minijob. Laut IAB besteht für Minijobber mit Hartz-IV-Bezug derzeit nur ein geringer Anreiz zur Ausweitung der Arbeitszeit. Denn nur die ersten 100 Euro bleiben anrechnungsfrei, höhere Verdienste führen zu erheblichen Kürzungen der Hartz-IV-Leistungen.

Entsprechend will die Regierung höhere Verdienste, also Jobs mit mehr Wochenstunden, für Leistungsbezieher attraktiver machen. Dieses Ziel lässt sich laut IAB jedoch nicht

Zuverdienst oft per Minijob

Von den erwerbstätigen Hartz-IV-Beziehern* verdienen brutto ...



* in abhängiger Beschäftigung; Stand September 2009
Quelle: Bundesagentur für Arbeit 2010 | © Hans-Böckler-Stiftung 2010

ohne Nebenwirkungen erreichen: Entweder müssten kleine Jobs unattraktiver gemacht werden – so dass sich Personen, die aufgrund familiärer Verpflichtungen nur wenige Stunden in der Woche arbeiten können, vom Arbeitsmarkt zurückziehen. Oder die Kosten für die öffentlichen Haushalte würden deutlich steigen. Indem die Regierung „die derzeit gültige Regelung nur marginal verändert, vermeidet sie letztlich eine Priorisierung“, so das IAB. ◀

* Quelle: Kerstin Bruckmeier u.a.: Reform der Hinzuverdienstmöglichkeiten im SGB II: Was am Ende übrig bleibt, IAB-Kurzbericht 24/2010
Download und Quelledetails unter www.boecklerimpuls.de

TARIFPOLITIK

Schleifspuren der Wirtschaftskrise

Beschäftigungssicherung hatte 2010 bei vielen Tarifabschlüssen oberste Priorität. Die tariflichen Einkommen sind insgesamt nur mäßig gestiegen.

„Die Tarifabschlüsse des Jahres 2010 zeigen deutliche Spuren der Krise“, resümiert WSI-Tarifexperte Reinhard Bispinck in seiner vorläufigen Tarifbilanz.* Vor allem in den Industriebranchen, die stark vom weltweiten Nachfrageeinbruch betroffen waren, setzten die Gewerkschaften auf tarifliche Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung. Oft wurden zunächst lediglich Pauschalzahlungen vereinbart, dauerhafte Tarifierhebungen erfolgten erst später. Prominentestes Beispiel dafür ist der Abschluss für die Metallindustrie vom Februar. Für die Zeit von Mai 2010 bis März 2011 sieht er eine Pauschale von 320 Euro vor. Ab April 2011 steigen die Tarifiergelte dann um 2,7 Prozent. Der Abschluss gibt Unternehmen auch die Möglichkeit, die Tarifierhebung je nach wirtschaftlicher Lage um zwei Monate vorzuziehen. Eine Anzahl von Großunternehmen hat mittlerweile angekündigt, die Tarifierhöhung bereits am 1. Februar umzusetzen.

Der deutliche Einfluss der Krise auf die Tarifrunde 2010 hat auch Auswirkungen auf die kommende Tarifierwicklung: Die bereits für 2011 vereinbarten Tarifiersteigerungen bewegen sich überwiegend zwischen 1,5 und 2,5 Prozent, zeigt Bispinck. Das gilt beispielsweise für das Bankgewerbe, die Papierverarbeitung oder Hotels und Gaststätten. Dank der starken wirtschaftlichen Erholung zeichnete sich allerdings im zweiten Halbjahr ein Trend zu höheren Tarifabschlüssen ab. „Vor allem der Abschluss in der Stahlindustrie mit einer Tarifiersteigerung von 3,6 Prozent hat Hoffnungen auf eine dringend notwendige Trendwende in der Lohnpolitik geweckt“, sagt Bispinck.

Die Tarifrunde 2011 startet gleich Anfang des Jahres mit den Verhandlungen im öffentlichen Dienst der Länder. Im Frühjahr folgen unter anderem die chemische Industrie, das Versicherungsgewerbe, die Druckindustrie sowie der Einzel- und Großhandel. ◀

* Reinhard Bispinck leitet das WSI-Tarifarchiv
Download unter www.boecklerimpuls.de

Prognose: Wachstum mit Risiken

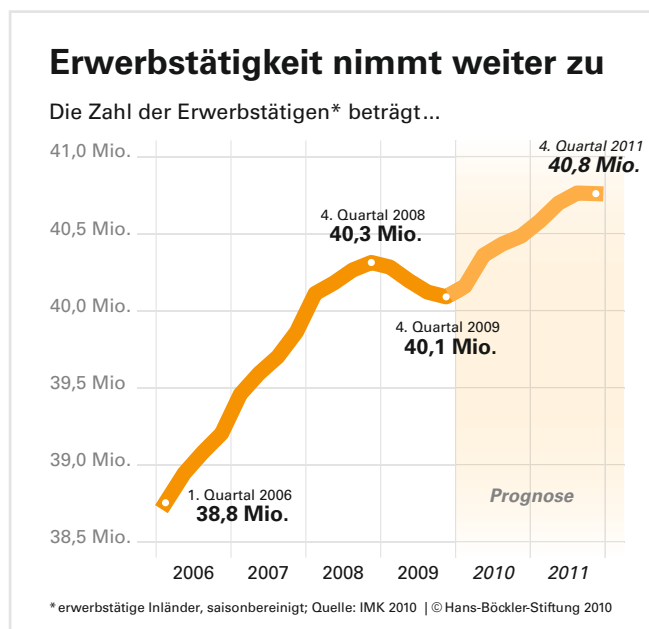
Die deutsche Wirtschaft dürfte auch 2011 ordentlich wachsen, Arbeitslosigkeit und Staatsdefizit gehen zurück, prognostiziert das IMK. Doch die europäische Finanzkrise trübt die weiteren Aussichten kräftig ein.

3,7 Prozent Wirtschaftswachstum in diesem und 2,5 Prozent im kommenden Jahr, weniger als drei Millionen Arbeitslose im Jahresmittel 2011 und ein Rückgang des öffentlichen Defizits auf 2,3 Prozent – die neue IMK-Prognose liefert viele positive Zahlen.* Doch die Wissenschaftler warnen davor, die Krise vorschnell für abgehakt zu erklären und sich auf eine stabile Erholung einzustellen.

Eine Abschwächung der Weltkonjunktur, insbesondere die Krise im Euroraum und der absehbare Sparkurs in vielen EU-Ländern dürften dazu führen, dass das Wachstumstempo der deutschen Wirtschaft im Laufe des kommenden Jahres stetig abnimmt. Was danach kommt, hängt in hohem Maße davon ab, was in den nächsten Monaten auf den Finanzmärkten passiert – und wie die europäischen Regierungen darauf reagieren. Im Sommer stehe die Konjunktur „am Scheideweg“, warnen die Konjunkturforscher.

„Die furiose Aufholjagd der letzten Monate trägt die deutsche Wirtschaft mit Rückenwind ins neue Jahr. Aber danach brauchen wir neue Impulse. Und davon ist derzeit leider nicht viel zu sehen“, sagt Gustav Horn, der wissenschaftliche Direktor des IMK.

Kein Konsumboom in Sicht. Das erwartete Wirtschaftswachstum reicht zwar bei rückläufigem Arbeitskräfteangebot aus, um die Arbeitslosigkeit weiter zu reduzieren – auf 2,96 Millionen Personen im Jahresdurchschnitt 2011. Trotzdem kann die Lohnentwicklung nach der IMK-Analyse die schwachen Zuwachsraten des vergangenen Jahrzehnts bestenfalls langsam hinter sich lassen. Der Lohndruck durch schwach regulierte Leiharbeit, Minijobs und Arbeitsmarkt-reformen wie Hartz IV wirkt fort, zudem werden im kommenden Jahr nur für relativ wenige Beschäftigte neue Tarifverträge verhandelt. Die Experten rechnen für 2011 im gesamtwirtschaftlichen Schnitt mit effektiven nominalen



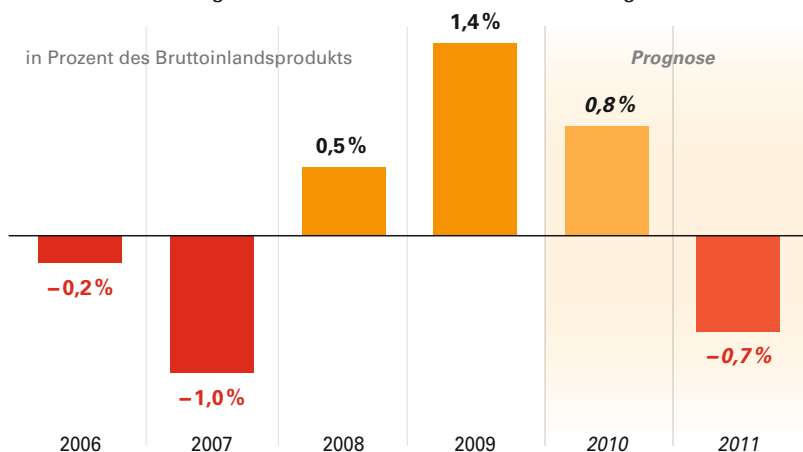
Lohnzuwachsen von 1,6 Prozent pro Stunde und mit einer knapp positiven Reallohnentwicklung. „Der Trend zeigt nach oben“, sagt Horn. „Aber er ist noch nicht kräftig genug, um einen Konsumboom zu entfachen und die Binnen-nachfrage so zu stärken, wie es nötig wäre.“

Sparprogramme dämpfen deutschen Export. Denn gleichzeitig läuft die stimulierende Wirkung der Konjunkturprogramme im In- und Ausland endgültig aus. Der deutsche Export wächst 2011 weit weniger stark als 2010, prognostiziert das IMK. Hintergrund: Mehrere asiatische Länder bremsen bereits das Wachstum ihrer Volkswirtschaft, um eine Überhitzung zu verhindern. Die Erholung in den USA dürfte weiterhin schleppend verlaufen. Und angesichts der Turbulenzen im Euroraum sehen die Forscher die Gefahr, dass immer mehr Länder der Währungsunion „überaus harte Sparprogramme“ auflegen werden, um zu versuchen, die Finanzmärkte zu beruhigen. So werde die Wirtschaft in der Eurozone ohne Deutschland im Jahresdurchschnitt 2011 nur um 0,6 Prozent wachsen.

Der weitere Ausblick des IMK fällt daher für Euroland und für Deutschland skeptisch aus: „Für 2012 kann ein Abschwung oder gar eine Rezession nicht mehr ausgeschlossen werden“, schreiben die Wissenschaftler. ◀

Konjunkturpaket mit kurzer Laufzeit

Der staatliche Beitrag zum wirtschaftlichen Wachstum* beträgt ...



* diskretionärer fiskalischer Impuls; Quelle: IMK 2010 | © Hans-Böckler-Stiftung 2010

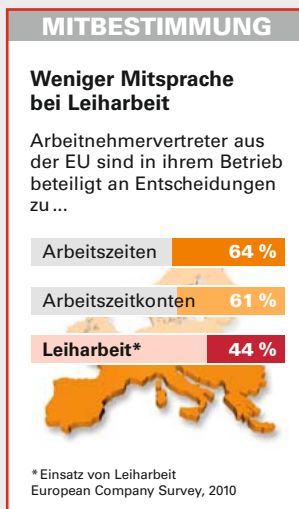
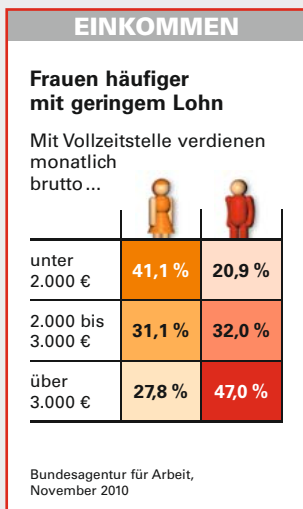
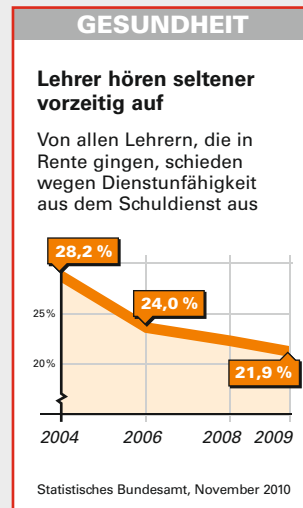
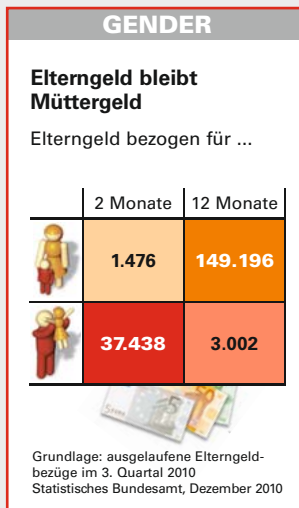
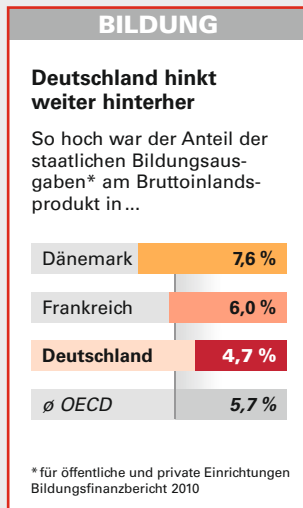
* Quelle: Gustav Horn, Peter Hohlfield, Torsten Niechoj u.a.: Konjunktur am Scheideweg, IMK Report 58, Dezember 2010
Download und Quelledetails:
www.boecklerimpuls.de

Impressum

Herausgeberin: Hans-Böckler-Stiftung
 Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf, Telefon 02 11/7778-0
Verantwortlicher Geschäftsführer: Dr. Wolfgang Jäger (V.i.S.d.P.)
Chefredaktion: Karin Rahn; **Redaktion:** Rainer Jung, Annegret Loges, Uwe Schmidt, Ernst Schulte-Holtey, Philipp Wolter
 E-Mail redaktion-impuls@boeckler.de; Telefon 02 11/7778-286,
 Fax 02 11/7778-207; **Druck und Versand:** Setzkasten GmbH,
 Kreuzbergstraße 56, 40489 Düsseldorf

Weiter im Netz: Alle Grafiken zum Download (nach Rücksprache mit der Redaktion Abdruck frei bei Angabe der Quelle), weitergehende Informationen, Links und Quellenangaben unter www.boecklerimpuls.de

TrendTableau



► **ARBEITSMARKT:** Fast jede zehnte Frau in Deutschland zwischen 25 und 54 Jahren ist nicht erwerbstätig, weil sie sich um Familie und Haushalt kümmern muss. Weitaus besser bestellt ist es um die Vereinbarkeit in nordeuropäischen Ländern, wie aus Eurostat-Berechnungen für 2009 hervorgeht: In Finnland gehen lediglich 5,9 Prozent der Frauen in der genannten Alters-

gruppe keiner Beschäftigung nach, in Schweden 1,8 Prozent und in Dänemark sogar nur 1,4 Prozent. Hingegen bleiben dem Arbeitsmarkt überdurchschnittlich viele Süd- und Osteuropäerinnen aus familiären Gründen fern. In Griechenland liegt die Nichterwerbsquote bei über 16 Prozent, in Polen bei fast 13 Prozent. Der EU-Schnitt beträgt 10,1 Prozent. Eurostat, Dezember 2010

► **EINKOMMEN:** Alleinerziehende müssen mit deutlich geringeren finanziellen Mitteln auskommen als Paarhaushalte und Alleinlebende. Dies geht aus der Einkommens- und Verbrauchsstichprobe des Statistischen Bundesamtes hervor. In Haushalten mit nur einem Elternteil lag das Nettoeinkommen 2008 durchschnittlich bei 845 Euro pro Kopf. Bei Paaren mit Kindern waren

es 1.103 Euro pro Haushaltsmitglied. Paarhaushalte ohne Kind kamen netto auf 1.645 Euro. Am höchsten war das Pro-Kopf-Einkommen bei Alleinlebenden mit 1.726 Euro. Insgesamt ist jeder vierte Alleinerziehenden-Haushalt auf öffentliche Transferleistungen angewiesen, bei den Paarhaushalten mit Kind nur jeder achte. Statistisches Bundesamt, Dez. 2010