

Kurzbeitrag

Thomas Haipeter

Vertrauensarbeitszeit in Bankfilialen

1 Einleitung

Flexiblen Arbeitszeiten gehört die Zukunft. So lautet die eindeutige Botschaft der aktuellen arbeitszeitpolitischen Debatten, die inzwischen auch von den Gewerkschaften mitgetragen wird. Es geht um die Frage, wie die Flexibilität ausgestaltet wird und in welchem Verhältnis betriebliche Interessen und Beschäftigteninteressen bei der Arbeitszeitgestaltung stehen. Schrittmacher der Debatten, auch dies ist kaum bestreitbar, sind die Unternehmen. Das war schon seit Beginn der arbeitszeitpolitischen Diskussion in den achtziger Jahren so und hat sich seitdem nicht geändert. Allerdings hat im Unterschied zu den achtziger Jahren die Frage flexibler Arbeitszeiten inzwischen mehr als eine rhetorische Qualität. Den Worten folgen auch Taten. Wurden seinerzeit die tarifvertraglich ausgehandelten Spielräume der Arbeitszeitgestaltung von den Unternehmen kaum genutzt (für die Metall- und Elektroindustrie: Promberger/Trinczek 1993), so spielen Arbeitszeitflexibilisierungen nun eine wichtige Rolle in betrieblichen Reorganisationsprozessen, deren Ziel die Schaffung flexibler Unternehmensstrukturen ist. Das atmende Unternehmen (Hartz 1996) gilt als neues Leitbild der Organisationsentwicklung. In dieser Situation spriessen flexible Arbeitszeitmodelle und die Beratungsagenturen, die diese propagieren, wie Pilze aus dem Boden. Die Zukunft scheint variablen Arbeitszeitmodellen zu gehören, die auf eine möglichst vollständige zeitliche - und räumliche - Flexibilität des Arbeitseinsatzes abzielen.

Dies ist der Rahmen, in dem seit einiger Zeit das Konzept der "Vertrauensarbeitszeit" die Aufmerksamkeit auf sich zieht. Mit dem Konzept der Vertrauensarbeitszeit sind Versprechungen verbunden, die für Beschäftigte und Unternehmen gleichermaßen attraktiv erscheinen (Hoff 1998).

Den Arbeitnehmern winken neue Gestaltungschancen hinsichtlich der Festlegung von Dauer, Lage und Verteilung ihrer Arbeitszeit und zugleich wachsende Mitsprachechancen in partizipativen Führungskulturen. Den Unternehmen werden die flexible Anpassung des Arbeitsvolumens an die Schwankungen der Auftragslage oder der Kundenfrequenz, die Aufdeckung von Schwachpunkten in der Organisation bei strukturellen Überstunden und die Förderung einer modernen Führungskultur beruhend auf Eigenverantwortung und Eigenmotivation der Beschäftigten in Aussicht gestellt.

Doch kann die Vertrauensarbeitszeit die Versprechungen erfüllen, die mit ihr verbunden werden? Ist sie das "Modell der Zukunft" (Frankfurter Rundschau vom 22.04.2000, 6) für die Regulierung der Arbeitszeiten? Die Verfechter des Modells selbst haben darauf hingewiesen, dass die Vertrauensarbeitszeit nur *unter bestimmten Bedingungen* in der betrieblichen Praxis so funktionieren kann, wie sie dies auf dem Papier erhoffen lässt (Hoff/Weidinger 1999). Diese Bedingungen sollen im vorliegenden Aufsatz etwas eingehender analysiert werden. Dabei wird sich zeigen, dass eine Beurteilung des neuen Arbeitszeitmodells ohne die Berücksichtigung zentraler Variablen der Organisations- und Personalstrategien der Unternehmen wie der Führungskulturen, der Arbeitsorganisation und vor allem der Verfügbarkeit von Personalressourcen kaum möglich ist.

Der Analyse liegen Fallstudien aus dem traditionsreichen Dienstleistungsbereich des Filialbanking zugrunde. Untersucht wurden zwei Filialen zweier unterschiedlicher Banken, in denen jeweils kurz zuvor die Vertrauensarbeitszeit eingeführt worden war. Die Fallstudien entstanden im Rahmen eines vergleichenden europäischen Projekts zur Entwicklung neuer Arbeitszeit- und Beschäftigungsformen im Dienstleistungssektor unter Federführung des Instituts Arbeit und Technik. Bevor mit der konkreten Analyse der Arbeits-

zeitsysteme begonnen wird, sind zunächst einige Stichworte zum Strukturwandel des Bankgewerbes in den neunziger Jahren zu geben. Dieser Strukturwandel bildet den Kontext, in dem sich die Vertrauensarbeitszeit in den Bankfilialen zu bewähren hat.

2 Der Strukturwandel im Bankgewerbe

Waren im deutschen Bankgewerbe die achtziger Jahre noch eine Phase institutioneller Stabilität und einzelwirtschaftlichen Wachstums, so gerieten in den neunziger Jahren die traditionellen Strukturen der Branche in Bewegung. Die klassischen Institutionen des deutschen "bankbasierten" Finanzsystems - Banken als Intermediäre, Universalbankstrukturen, zentrale Stellung des Retailgeschäfts, Qualitätsstrategien mit Blick auf Produkte und Personal - wurden von einem Sog des Wandels erfasst. Schon während des deutschen Wiedervereinigungsbooms wurde in der Branche ein "Krisendiskurs" (Sperling 1995) angestimmt, der die betriebswirtschaftlichen und beschäftigungspolitischen Gefahren einer sich verschärfenden internationalen Konkurrenz betonte (stellvertretend: Cartellieri 1990). Aus dieser Situation schien es nur einen Ausweg zu geben: Die umfassende Reorganisation der Finanzinstitute und die rigorose Senkung der Kosten. Diese Entwicklung wurde durch die wachsende institutionelle Bedeutung der Finanzmärkte im deutschen und internationalen Finanzsystem verstärkt. Denn dadurch verloren die Banken ihre zentrale Stellung in der Unternehmensfinanzierung, besetzten lukrative neue Geschäftsfelder im internationalen Wertpapiergeschäft und Investment Banking und verzeichneten ein steigendes Gewicht von Shareholderinteressen in den eigenen Governancestrukturen. Die Steigerung des Unternehmenswertes und die Verzinsung der Kapitaleinlagen erwuchsen zu neuen Leitgrößen des Managements (Huffschmid 1999).

Die Anpassungsmaßnahmen der Banken bekamen schnell einen Namen: Lean Banking (Bierer/Fassbender/Rüdel 1992). Im Zeichen von Lean Banking gingen die Kreditinstitute daran, ihre Organisationen an Produkten und Kundengruppen auszurichten und Kosteneinsparungen durch Produktstandardisierung, Automatisierung und Personalabbau, aber auch durch konsequentes Controlling vorzunehmen. Zwar sollten sich die

zu Beginn der neunziger Jahre geäußerten Krisenprognosen schließlich nicht bestätigen. Doch im Zuge von Lean Banking haben sich die Vorzeichen der Entwicklung verändert, denn der Kosten- und Rentabilitätsdruck ist durch tiefgreifende organisatorische Reformen weit in die Organisationsstrukturen der Banken hineingetragen worden. In diesem Zusammenhang sind zu nennen die Einführung neuer Vertriebswege (Direktbanken, E-Commerce), die Erschließung neuer internationaler Geschäftsfelder (Investment Banking), die Segmentierung der Unternehmensorganisation nach Produkt- und Kundengruppen und die Ausgliederung der Back-Office-Funktionen aus den kundennahen Bereichen (D'Alessio/Oberbeck 1994, Baethge/D'Alessio/Oberbeck 1999, Foullong 1993).

Von dieser Entwicklung war das Filialbanking besonders betroffen. Standen die Filialnetze in den achtziger Jahren noch im Zentrum produkt- und personalorientierter Qualitätsstrategien, so sind sie seit den neunziger Jahren als personalintensiver Vertriebskanal einer der Hauptangriffspunkte der kostenorientierten Rationalisierung. Gestiegene Renditeerwartungen, wachsender Kostendruck und die Konkurrenz zu profitablen Geschäftsfeldern wie dem Investment Banking oder zu neuen Direktvertriebskanälen bestimmen nunmehr das Bild. Personalabbau und die Senkung der Filialdichte sind inzwischen Standardinstrumente der Rationalisierung. Sie werden begleitet von Restrukturierungsbemühungen nach den Leitprinzipien der Kundengruppensegmentierung, der Produktstandardisierung und der Automatisierung.

3 Die Bankfilialen

Die Branchentrends drücken auch den beiden untersuchten Bankfilialen ihren Stempel auf. Beide Finanzinstitute setzen auf die Segmentierung der Produktmärkte und die Standardisierung ihrer Produktpalette. In beiden Filialorganisationen wurden die Produktbereiche mit individuellem Produktprofil aus der Filialorganisation herausgeschnitten. Die Geschäfts- und Individualkundenbereiche wurden in organisatorisch eigenständige Center überführt und auf diese Weise stärker zentralisiert, ebenso wie die in zentralisierte Zahlungsverkehrsabteilungen verlagerten Back-Office-Funktionen. Was in den Filialen verblieb war das Massenkundengeschäft, das nunmehr ausschließ-

lich mit hochstandardisierten Produkten bewirtschaftet werden sollte. Für beide Institute gilt weiterhin, dass die Filialorganisation als Vertriebskanal unter starken Kostendruck gesetzt wurde. In einem der beiden Institute, im folgenden als Bank A bezeichnet, ist die gesamte Filialorganisation in eine eigenständige Tochtergesellschaft überführt worden. Die neue Gesellschaft formuliert hohe Rentabilitätsziele und versucht diese durch zentral zugewiesene Budgets in der Organisation durchzusetzen. Im anderen Institut, der Bank B, wird das Kostenmanagement nicht indirekt über Budgetierungen gesteuert, sondern direkt über die Bemessung des Personals. Zur Zeit wird mit dem Betriebsrat über einen Kostensenkungsplan verhandelt, in dessen Rahmen ein Personalabbau von 20% der Beschäftigten für die nächsten fünf Jahre vorgesehen ist.

Die Strukturen der internen Arbeitsteilung sind demgegenüber in beiden Filialen, im Folgenden bezeichnet als Filiale A und Filiale B, auf den ersten Blick eher stabil geblieben. In beiden Filialen findet sich eine einfache formale Hierarchiestruktur. Alle relevanten Entscheidungs- und Weisungskompetenzen werden in der Person des Filialleiters gebündelt. Die Organisationsbereiche Kasse, Kundenservice, Beratung und Baufinanzierung sind nach Funktionen räumlich gegliedert. In der Filiale B gibt es eine weitere Unterteilung der Beratung in die allgemeine Beratung und die Beratung wohlhabenderer Masenkunden.

In beiden Filialen wurde, wie in den jeweiligen Banken insgesamt, vor Einführung der Vertrauensarbeitszeit ein konventionelles Gleitzeitssystem mit zentraler Zeiterfassung praktiziert. Das System beruhte jeweils auf langen Kernarbeitszeiten und Monatskonten mit niedrigen Saldengrenzen ohne Übertragungsoptionen. Die Unmöglichkeit der Übertragung von Guthaben hatte zur Folge, dass Mehrarbeitsstunden, die über die Saldengrenzen des Gleitzeitensystems hinaus anfielen, ohne Ausgleich in Zeit oder Geld gekappt wurden. Weil in beiden Banken eine "Zeitverbrauchskultur" (Weidinger 1995) langer Arbeitszeiten vorherrschte, hatten sich in erheblichem Umfang Mehrarbeitsstunden aufgehäuft, die weder dokumentiert noch in Zeit oder Geld abgegolten wurden.

Diese Situation war in beiden Fällen der Anlass für die Einführung des neuen Arbeitszeitsy-

stems der Vertrauensarbeitszeit. Es war jeweils der Betriebsrat, der den Stein ins Rollen brachte. In beiden Unternehmen knüpfte er Kontakt zu einem Arbeitszeitberatungsunternehmen und ließ sich die Vertrauensarbeitszeit als neues Arbeitszeitmodell vorstellen. Damit gingen die Betriebsräte dann zu ihren jeweiligen Personalwesen, die schließlich das Modell zu ihrer eigenen Sache gemacht haben, weil sie zu der Einschätzung kamen, dass sich die Vertrauensarbeitszeit gut in ihre Filialstrategien einbauen ließe.

4 Die Regulierung der Vertrauensarbeitszeit

Die regulative Ausgestaltung der Vertrauensarbeitszeit in Form von Betriebsvereinbarungen ähnelt sich in beiden Banken schon deshalb stark, weil beide dasselbe Beratungsunternehmen konsultiert hatten. Die Vereinbarungen enthalten folgende gemeinsame Eckpfeiler:

- *Ziele:* Die Lage der Arbeitszeit soll *im Rahmen* der betrieblichen Erfordernisse und im Sinne der Kundenorientierung auf der Grundlage gegenseitigen Vertrauens eigenverantwortlich bestimmt werden.
- *Verantwortung und Entnahmeregelung:* Die Steuerung des Personaleinsatzes bleibt in der Verantwortung der Führungskräfte, also der Filialleiter. Freizeit kann tage- oder stundenweise entnommen werden.
- *Zeitrahmen:* Es wird ein Arbeits- oder Servicezeitrahmen abgesteckt, innerhalb dessen die Lage der Arbeitszeit schwanken kann. Arbeitszeiten außerhalb dieses Rahmens sind zuschlags- und genehmigungspflichtig.
- *Zeiterfassung:* Die Zeiterfassung wird von den Arbeitnehmern selbst durchgeführt. Sie dokumentieren - in Zeitintervallen - die tägliche Abweichung der geleisteten von der vereinbarten Arbeitszeit. Welcher Teil der Anwesenheitszeit als Arbeitszeit zu bewerten ist, wird unter der Maßgabe des Vertrauens der Einschätzung der Arbeitnehmer überlassen.
- *Konten- und Ausgleichsregelungen:* Für die positiven oder negativen Arbeitszeitsalden werden Arbeitszeitkonten mit fest definierten Kontengrenzen eingerichtet. Im Zentrum der Ausgleichsregelungen stehen in beiden Banken Zeitrückführungsgespräche, die in Bank B bei einer Saldenhöhe von einer halben Wochenarbeitszeit zu erfolgen haben und zu

einer schriftlichen Vereinbarung führen müssen, während sie in Bank A an ein Ampelmodell mit drei Zeitstufen gekoppelt sind.

Aus beiden Vereinbarungen lassen sich drei Kernpunkte herausfiltern, die das Konzept der Vertrauensarbeitszeit in den Bankfilialen prägen. Diese Punkte lauten:

- Die *Delegation der Zeiterfassung*: Der Arbeitgeber delegiert seine arbeitszeitrechtliche Verantwortung für die Erfassung der Arbeitszeit an die Beschäftigten.
- Die *Entkoppelung von Anwesenheits- und Arbeitszeit*: Es ist nur der Teil der Anwesenheitszeit als Arbeitszeit zu zählen, der auch produktiv im Sinne der Erzielung des Arbeitsergebnisses verausgabt wurde. Die Verantwortung für die Abgrenzung der Arbeitszeit wird den Beschäftigten übertragen.
- Die *Individualisierung von Arbeitszeitkonflikten*: Die Vertrauensarbeitszeit verpflichtet die Beschäftigten im Falle der Überschreitung von Saldengrenzen – in den Worten des Personalleiters der Bank B - "mit der Betriebsvereinbarung in der Hand zur Führungskraft zu gehen und die Rückführung des Zeitguthabens einzufordern". Die Zeitrückführung ist Recht und Verpflichtung zugleich.

5 Vertrauensarbeitszeit in der Praxis

Trotz der gemeinsamen Regelungsgrundlagen hat der Vergleich der Filialen erhebliche Unterschiede der jeweiligen Arbeitszeitpraxis aufgedeckt. Diese Unterschiede lassen sich an drei Praktiken festmachen.

Die Erwartungen der Filialleitung: In der Filiale A zählt die Leistung der Beschäftigten innerhalb der Arbeitszeit, nicht die Ausdehnung der Arbeitszeit. Dies ist aus Sicht der Filialleiterin der Gerechtigkeitsschub, den das neue System gegenüber der alten Gleitzeitordnung und dem hohen Stundenverfall kennzeichnet. Mehr noch, die Lernprozesse der Beschäftigten im Umgang mit der Zeiterfassung werden dahingehend unterstützt, dass sie die eigenen Interessen bei der Zeiterfassung wahrzunehmen in der Lage sind. Demgegenüber verweist der Filialleiter in Filiale B zwar auch auf die Eigenverantwortung der Mitarbeiter, setzt aber voraus, dass Verantwortung primär als Verantwortung gegenüber der Bank zu sehen ist und die Mitarbeiter die Zeiter-

fassung großzügig bei der Bank vorzunehmen hätten. Dies ist für ihn ein wichtiger Bestandteil der Personalbewertung.

Die Entnahmepraxis: In beiden Filialen gilt das Primat einer verstärkten Kundenorientierung. Klar ist, dass die Beschäftigten ihre Zeit nur entnehmen können, wenn die Schwankungen der Kundenfrequenz dies zulassen. Diese Haltung ist in beiden Filialen ein ungeschriebenes Gesetz und wird sowohl von den Filialleitern als auch von den Beschäftigten einmütig getragen. Unterhalb dieser gemeinsamen Orientierung entfalten sich aber gravierende Unterschiede. Im Fall der Filiale A hat sich ein Leistungskompromiss eingespielt, dessen Grundlage der Tausch von Leistungsbereitschaft gegen Autonomie ist. Weil die Leistung ihres „Teams“ als Einheit stimmt, hat die Filialleiterin die Entscheidungskompetenz über die Freizeitentnahme weitgehend an die Filialmitarbeiter als Gruppe delegiert. Ihrer formalen Verantwortung wird nur dadurch Rechnung getragen, dass das Team ihr Informationen über die getroffenen Absprachen gibt. In der Filiale B sind die Vorgaben stärker, und die Delegation von Verantwortung ist schwächer. Es wurde ein restriktive Mindestpersonalbesetzung festgelegt, Zeitsalden sollen nur stundenweise entnommen werden, und die Rücksprache über die Zeitentnahme mit dem Filialleiter ist verpflichtend. Die Rücksprache wird als Modus aktiver Zeitsteuerung genutzt, weil das Vertrauen des Filialleiters in die Verantwortungs- und Leistungsbereitschaft seiner Mitarbeiter gering ist. Einem geringeren Maß an Vertrauen entspricht ein geringeres Maß an Delegation von Entscheidungsspielräumen hinsichtlich der Arbeitszeitsteuerung.

Die Rolle der Rückführungsgespräche: Die Rückführungsgespräche sind das Bindeglied, das die Zeitsteuerung mit der Personalsteuerung und der Leistungs politik verknüpft (Hoff 1999). In der Filiale A kamen wir zu dem Ergebnis, dass die Rückführungsgespräche nicht als Instrument der Rationalisierung von der Filialleitung genutzt werden. Überstunden werden nicht als Resultat individueller oder organisatorischer Defizite betrachtet. Rationalisierung wird im Sinne einer Rationalisierung in Eigenregie als Bottom-Up Prozess verstanden, der durch die Mitarbeiter in der Gruppe angeregt und umgesetzt werden soll. Weil die Rückführungsgespräche kein Rationalisierungsinstrument sind, entsteht für die Beschäf-

tigten auch kein leistungsbezogener Druck auf ihre individuelle Zeiterfassung. Die Vertrauensarbeitszeit hat demnach in Filiale A nur indirekte Rationalisierungseffekte. Diese ergeben sich zum einen durch die verbesserte zeitliche Anpassung des Arbeitseinsatzes an die Kundenfrequenzschwankungen und zum anderen durch die Steigerung der Motivation und der Zufriedenheit der Beschäftigten. Zeitsouveränität ist hier ein produktiver Faktor der Vertrauensarbeitszeit.

In der Filiale B hingegen wird die Vertrauensarbeitszeit als direktes Mittel der Rationalisierung genutzt. Der zentrale Ansatzpunkt dafür ist das Rückführungsgespräch. Im Rückführungsgespräch findet eine Umdeutung der Verantwortungssituation statt. Es ist nicht nur der Filialleiter, der in der Verantwortung dem Beschäftigten gegenüber steht, ihm beim Abbau der Zeitsalden zu helfen, sondern auch und vor allem der Beschäftigte, der dem Filialleiter gegenüber in der Verantwortung steht, seinen Zeitbedarf zu legitimieren. Das Recht des Beschäftigten auf Zeitrückführung wandelt sich in die Pflicht zur Legitimation. Hohe Arbeitszeiten werden sowohl als Ausdruck organisatorischer Schwächen als auch als Ergebnis individueller Leistungsdefizite interpretiert. Der schwarze Peter langer Arbeitszeiten wird an die Beschäftigten zurückgeschoben. Dadurch entwickelt sich die Vertrauensarbeitszeit zu einem Instrument der Rationalisierung von oben. In der Folge entsteht nicht nur ein höherer direkter Rationalisierungsdruck, sondern auch ein Druck auf die Erfassungspraxis der Beschäftigten. Denn die Versuchung ist groß, Saldenüberhänge durch Verzicht auf die Erfassung von Arbeitszeit zu vermeiden und sich so der vom Filialleiter geforderten Legitimationspflicht für das eigene Handeln zu entziehen. In den Worten einer Beschäftigten ist es das Signal des „Ich schaffe es nicht“, das dem Leiter im Rückführungsgespräch gegeben wird und das zu einer negativen Personalbeurteilung führen kann.

6 Einflussfaktoren der Vertrauensarbeitszeit

Filiale A und Filiale B repräsentieren zwei Pole der Arbeitszeitorganisation. Autonomie und Partizipation in Filiale A stehen Kontrolle und Hierarchie in Filiale B gegenüber. Wie lassen sich diese Unterschiede erklären? Weshalb haben sich in den Filialen trotz ähnlicher Regulierungsfor-

men abweichende Praxen eingespielt? Die Antworten auf diese Fragen sind in den Einflussfaktoren zu suchen, die in den Filialen auf die Arbeitszeitpraxis der Beschäftigten einwirken. Im Einzelnen lassen sich drei Einflußfaktoren herausarbeiten:

Die Führungskulturen: In der Filiale A wird der Regulierungsrahmen der Vertrauensarbeitszeit mit Partizipation gefüllt, in der Filiale B mit Hierarchie. Partizipation führt zu Vertrauenskulturen, während Hierarchie Misstrauenskulturen erzeugt. In der Filiale A ergänzt und unterstützt die Delegation von Zeitkompetenzen eine grundlegendere Politik der Dezentralisierung von Entscheidungen. Die partizipative Führungskultur der Filiale und das Konzept der Vertrauensarbeitszeit sind in ein fruchtbares Wechselverhältnis gegenseitiger Verstärkung getreten. Im Ergebnis wird die Eigenverantwortung und die Entscheidungsfreiheit der Beschäftigten ausgeweitet.

Wird aber die Verantwortungsfähigkeit der Beschäftigten so grundsätzlich in Frage gestellt und wird ihre Entscheidungskompetenz bei der Arbeitszeitgestaltung so stark beschnitten wie dies in Filiale B der Fall ist, ist der Vertrauensarbeitszeit ihre eigentliche Grundlage entzogen. Druck und Kontrolle ersetzen Vertrauen und Delegation. Das heißt aber nicht, dass das Arbeitszeitsystem in Filiale B nicht funktionsfähig wäre oder dass es nicht zu Rationalisierungsfortschritten führen könnte. Denn die Individualisierung der Arbeitszeitkonflikte im Rückführungsgespräch erfolgt dort auf einem so asymmetrischen Terrain, dass der Filialleiter die Vertrauensarbeitszeit als neuen Mechanismus der Rationalisierung nutzen kann. Nur geschieht dies nicht auf der Grundlage von Vertrauen, sondern von Misstrauen. Das Label Vertrauensarbeitszeit wird zu einem Etikettenschwindel. Es trägt zu einer Verschärfung der Misstrauenskultur bei, nicht zur Überwindung der alten Kommandostrukturen.

Die Arbeitsorganisation: In den beiden untersuchten Filialen gibt es zwar keine formalen Gruppenstrukturen. Aber auf informaler Ebene sind unterschiedliche Kooperationsbeziehungen festzustellen. So ist die funktionale Einsatzflexibilität der Beschäftigten zwischen den Bereichen der Filiale trotz gleicher Qualifikationsstrukturen in der Filiale A deutlich höher als in der Filiale B. In der Filiale A steht der Teamgedanke im Vorder-

grund. Die funktionale Flexibilität der Beschäftigten wird von der Filialleiterin eingefordert und von den Beschäftigten umgesetzt. Die Berater helfen an den Servicetheken aus, die Beschäftigten des Servicebereichs übernehmen Beratungsumfänge, und die Baufinanzierer leisten sowohl Kundenberatungs- als auch Servicearbeit. In der Filiale B findet sich zwar auch funktionale Flexibilität, sie ist aber weniger ausgeprägt und wird nicht gefordert. Zudem sind die Filialbereiche durch die Differenzierung der Beratung in zwei Kundengruppen noch stärker untergliedert. In den Interviews wurden dementsprechend die Aufgabenumfänge unterschiedlich beziffert. So gaben die Berater in der Filiale A an, dass sie zu etwa 30% ihrer Arbeitszeit im Kundenservice tätig sind. In der Filiale B wurde demgegenüber ein Zeitumfang von 15% genannt.

Mit Blick auf die Entscheidungskompetenz des Filialteams ist festzuhalten, dass in Filiale B eine Delegation von Entscheidungskompetenzen an die Beschäftigten nicht stattfindet. Das Team ist dort eine rein rhetorische Einheit. In Filiale A hingegen gibt die Filialleiterin bewusst Entscheidungskompetenzen an das Team weiter. Personal-, Leistungs- und Zeitsteuerung liegen weitgehend in den Händen des Teams. Diese Selbstorganisation stärkt wiederum die Zeitgestaltungsspielräume der Beschäftigten, weil sie in der Gruppe ihre Organisation besser an Zeitwänge anpassen und sich wechselseitig vertreten können (Bosch 2000).

Die Personalbemessung: Die Personalbemessung ist das Bindeglied zwischen Leistung und Arbeitszeit. Sie ist in beiden Filialen ein von außen gesetzter Faktor. Es sind die Kosten- und Personalstrategien und die strategische Stellung des Filialvertriebs im Gesamtunternehmen, die sich in der Personalbemessung der Filialen niederschlagen. In beiden Banken ist das Filialbanking durch die Existenz neuer Vertriebswege, durch Segmentierungsstrategien und durch die Konkurrenz zu neuen und hochprofitablen Geschäftsfeldern in eine Situation hohen Kostendrucks geraten. Und in beiden Banken wird dieser Kostendruck durch strenge Budgetierungen oder durch direkten Personalabbau auf die eine oder andere Weise an die einzelnen Filialen weitergegeben. Deswegen kann für beide Banken festgestellt werden, dass die Ausstattung der Filialen mit Personal absehbar reduziert werden wird,

ohne dass ihr Leistungsspektrum gesenkt werden soll. Im Gegenteil, wachsenden Verkaufszielsetzungen stehen sinkende Personalbudgets gegenüber. Knappe Personalbemessungen aber führen dazu, dass das Arbeitsvolumen auf weniger Köpfe verteilt wird, die Leistungsanforderungen steigen, und der Zeitbedarf zunimmt. Strukturelle, nicht mehr abbaubare Mehrarbeit kann die Folge sein (Lehndorff 2000). Mehr noch, wie die Filialleiterin der Filiale A betonte, kann ein Überdrehen der Leistungsschraube negative Folgen für die ökonomische Leistungsfähigkeit der gesamten Filialorganisation nach sich ziehen, falls sich Kooperationsstrukturen in Konfliktstrukturen wandeln und die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten beeinträchtigt wird. Dann werden sowohl die Gestaltungsspielräume der Beschäftigten als auch angestrebte Rationalisierungsprozesse in Mitleidenschaft gezogen. Die kurzfristige Einsparung von Personalkosten kann langfristige Kostensteigerungen durch Verschlechterungen der Produktivitätsentwicklung nach sich ziehen.

7 Schluss

Auf den ersten Blick ist die Bewertung beider Filialen eindeutig. In der Filiale A ist die Vertrauensarbeitszeit Teil moderner Führungs- und Organisationskulturen. Die Filialleiterin hat den partizipativen Gehalt erkannt, der in dem Regulierungsmodell der Vertrauensarbeitszeit angelegt ist. Sie fördert die Eigenverantwortung der Beschäftigten, delegiert Entscheidungskompetenzen, bewertet die Leistung der Beschäftigten als Team und unterstützt gruppenförmige Arbeitszusammenhänge zwischen den Beschäftigten. Auf diese Weise wird ein Zusammenspiel der Einflussfaktoren in Gang gesetzt, das zu einem selbstverstärkenden Prozess in Richtung Zeitsouveränität, wachsender Motivation und steigender Leistung führen kann. Die Filiale A ist ein Beispiel einer wünschenswerten High-Road-Strategie, in der hohe Qualifikationen mit dezentralisierten Entscheidungskompetenzen, kooperativen Arbeitszusammenhängen, intrinsischer Motivation der Beschäftigten und hochwertigem Service verknüpft werden. Sie taugt daher als Modellfall gelungener Organisationsgestaltung, die den Bedürfnissen der Beschäftigten, aber auch den Wünschen der Kunden entsprechen kann (Heskett u.a. 1994).

Ein ganz anderes Bild bietet Filiale B. Dort

wirkt die Vertrauensarbeitszeit wie ein Fremdkörper in der hierarchischen Führungs- und Organisationskultur. Die personal- und organisationspolitischen Vorstellungen des Filialleiters entsprechen einem traditionellen Managementstil von Kommando und Kontrolle, der der Leistungs- und Verantwortungsfähigkeit der Beschäftigten misstraut. Unter diesen Prämissen gelten die hierarchische Zentralisierung von Entscheidungen und die verstärkte Arbeitsteilung als wichtigste Garantien für die Erhöhung der individuellen Arbeitsleistung. In diesem Rahmen ist die Vertrauensarbeitszeit ein hierarchisches Rationalisierungsinstrument. Sie stärkt die Machtposition der Führungskraft und festigt das asymmetrische Verhandlungsterrain. Die Situation der Filiale B dürfte für viele Betriebe und Unternehmen charakteristisch sein, die den Übergang zu modernen partizipativen Führungsmodellen noch nicht geschafft haben. In der Filiale B bestätigt sich die alte Einsicht, dass gerade die unteren und mittleren Führungsebenen zu Bremsklötzen des Wandels werden können, weil sie sich mit der Selbstbeschränkung und dem Rollenwechsel nicht anfreunden können, die eine moderne Personalführung von Führungskräften erfordert. In den Filialorganisationen der Banken sind aufgrund der auf die Entscheidungsallmacht des Filialleiters zugeschnittenen formalen Organisationsstrukturen die Voraussetzungen für einen solchen Wechsel des Führungs- und Organisationsverständnisses auch denkbar ungünstig.

An diesem Punkt könnte die Bewertung enden, gäbe es nicht noch das Problem der Personalbemessung. Die Personalbemessung ist die Achillesferse der schönen heilen Welt der Filiale A. Denn auch die Filiale A steht unter dem budgetvermittelten Druck steigender Leistungsanforderungen und sinkender Personalausstattungen. Ausgerichtet an vorgegebenen Rendite- und Kostenzielen sind die Budgets inzwischen das wichtigste Steuerungselement des Unternehmens. Von dieser Entwicklung gehen große Gefahren für die Funktionsfähigkeit der Vertrauensarbeitszeit in der Filiale aus. Es droht die oben beschriebene Negativspirale, in der Zeitnot in Gruppendruck, Unzufriedenheit, Motivationsverlust, Zeitkonflikte und Leistungsreduzierungen umschlagen kann. „Überlastsituationen“, so werden diese Konstellationen im Konzept der Vertrauensarbeitszeit bezeichnet. Der Arbeitszeitberater Andreas Hoff

sieht hierin nicht umsonst den kritischen Punkt für das praktische Funktionieren der Vertrauensarbeitszeit (Hoff 1999):

“Eigentliches Ziel fair gehandhabter Vertrauensarbeitszeitregelungen ist es damit, den Aufbau von in überschaubarer Zeit nicht ausgleichbaren Zeitguthaben bereits von vornherein zu vermeiden – dieses Problem also nicht, wie von vielen MitarbeiterInnen und Betriebs- und Personalräten befürchtet, einfach wegzudefinieren, sondern es durch tatsächliches Beschreiten der drei möglichen Lösungswege “Verringerung der Arbeitsmenge”, “Steigerung der Arbeitsproduktivität” und “Zuführung von Arbeitskapazität” in den jeweils verfügbaren Ausprägungen anzugehen.”

Das Kriterium der Fairness wird verletzt, wenn die Personalbemessung von außen mit der Maßgabe der Personalreduzierung vorgegeben wird und zugleich die Arbeitsmenge und die Servicequalität aufrechterhalten werden sollen. Dann bleibt die Produktivität die einzige Stellgröße des Systems. Reichen die Produktivitätssteigerungen aber nicht aus, muß die Arbeitszeit verlängert werden.

Zweifel sind angebracht, ob die Unternehmen in der Personalbemessung zukünftig einen Pfad der Hoffschen Fairness einschlagen werden. Denn der verschärfte Konkurrenzdruck und das wachsende Gewicht der Anteilseignerinteressen in den Governancestrukturen der Unternehmen legen Rationalisierungsstrategien nahe, die auf Kostensenkung und Renditesteigerung abzielen. Die Senkung der Personalkosten ist noch immer die naheliegendste Lösung dieses Problems, weil sie zügig und ohne die Unkalkulierbarkeit langfristiger Strukturveränderungen eingespielt werden kann. Der Druck auf die Arbeitszeiten und damit auf die Funktionsfähigkeit der Vertrauensarbeitszeit wird sich deshalb absehbar erhöhen. Doch auch für die Zukunft partizipativer Organisationsmodelle insgesamt verheißt diese Entwicklung nichts Gutes. Denn kurzfristige Unternehmensstrategien gehen zumeist mit organisationspolitischem Konservatismus einher (Dörre 2000; Hirsch-Kreinsen 1999). Insofern sieht es momentan schlecht aus für eine Reform der Filialorganisation, die die Chancen der Vertrauensarbeitszeit systematisch freisetzt. In der Beziehung von partizipativer Betriebsorganisation und renditeorientierter Unternehmensstrategie scheint sich ein grundlegender Widerspruch eingestrichelt zu ha-

ben, der ein trübes Licht auf die Entwicklungsperspektiven der Vertrauensarbeitszeit wirft.

Literatur

- Baethge, Martin, Nestor D'Alessio, Herbert Oberbeck (1999): The End of Institutional Stability? The German Banking Industry in Transition; in: Marino Regini u. a. (Ed.): From Tellers to Sellers. Changing Employment Relations in Banks. Cambridge, London, 287-316
- Bierer, Hermann, Heino Fassbender, Thomas Rüdell (1992): Auf dem Weg zur schlanken Bank; in: Die Bank, 9, 500-501
- Bosch, Gerhard (2000): Arbeitszeit und Arbeitsorganisation; in: ARBEIT, 3, 175-190
- Cartellieri, Ulrich (1990): Überkapazität erzwingt Auslese; in: Die Bank, 7, 366-371
- D'Alessio, Nestor, Herbert Oberbeck (1994): "Lean Banking": Klassische Rationalisierung unter anderen Vorzeichen oder Metapher für eine neue Marktorientierung der Banken?; in: SOFI Mitteilung 21, 53-64
- Dörre, Klaus (2000): Arbeit, Partizipation und Solidarität im Aktionärskapitalismus; in: Widerspruch 39, 28-40
- Foullong, Uwe (1993): Lean Banking: Schlankheitskur mit Schönheitsfehlern; in: Die Mitbestimmung, 12, 58-61
- Heskett, James L. u. a. (1994): Bahnbrechender Service. Standards für den Wettbewerb von Morgen. Frankfurt/Main, New York
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (1999): Shareholder Value. Zum Wandel von Unternehmensstrukturen und Kapitalmarktbedingungen; in: WSI Mitteilungen, 5, 322-330
- Hoff, Andreas (1998): Arbeitszeitsysteme ohne Zeiterfassung; in: Personalwirtschaft, Sonderheft 10, 10-16
- Hoff, Andreas (1999): Der Dreisprung in die Vertrauensarbeitszeit; in: ECO, 6, 18-27
- Hoff, Andreas, Michael Weidinger (1999): Erfolgsfaktoren der Vertrauensarbeitszeit; in: Personal, 8, 380-384
- Huffschmid, Jörg (1999): Politische Ökonomie der Finanzmärkte. Hamburg
- Lehndorff, Steffen (2000): Ist die Arbeitszeit in Zukunft noch regulierbar?; in: Steffen Lehndorff, Hans-Jürgen Urban (Hg.): Wiederaneignung der Zeit. Elemente einer neuen Regulation, Supplement der Zeitschrift Sozialismus 4, 15-33
- Promberger, Markus, Rainer Trinczek (1993): »Stell Dir vor, es gibt Möglichkeiten zur flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit, und sie werden kaum genutzt!« Erfahrungen aus der betrieblichen Umsetzung von Tarifverträgen; in: Hartmut Seifert (Hg.): Jenseits der Normalarbeitszeit. Perspektiven für eine bedürfnisgerechte Arbeitszeitgestaltung. Köln, 104-129
- Weidinger, Michael (1995): Abschied von der "Zeitverbrauchs-Kultur". Konsequenzen für Führung und Organisation; in: Personalführung, 9, 768-775

Dr. Thomas Haipeter
Institut Arbeit und Technik
Abteilung: Arbeitsmarkt
Munscheidstraße 14

D-45886 Gelsenkirchen