

Zwischen Selbstgefährdung und Selbstsorge: Eine qualitative Studie zu Wirkmechanismen des Verzichts auf Arbeitszeiterfassung in der Schweizer Finanzdienstleistungsbranche

Cosima Dorsemagen, Andreas Krause, Elke Lüders & Ulrich Pekruhl (†)

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, Hochschule für Angewandte Psychologie, Institut für Mentale und Organisationale Gesundheit, Olten, Schweiz

Anhang / Supplement

In der Schweizer Finanzdienstleistungsbranche können Beschäftigte unter bestimmten Bedingungen auf die Arbeitszeiterfassung verzichten. Eine qualitative Untersuchung mit 24 Interviews analysierte, ob und in welcher Form sich systematische Unterschiede in der Selbstregulation und den Arbeitsbedingungen beim Verzicht auf Zeiterfassung zeigen. Drei Konstellationen wurden identifiziert, von denen zwei den theoretischen Vorannahmen entsprachen: In einer Risikokonstellation dominierten ausgeprägte Stressoren, die eine negative Qualität der ergebnisorientierten Leistungssteuerung kennzeichneten und mit selbstgefährdendem Verhalten einhergingen. In einer Ressourcenkonstellation zeigte sich mehr Selbstsorge, verbunden mit günstigen Arbeitsbedingungen. Im vorliegenden Anhang wird die dritte Konstellation beschrieben, die wir als Pufferkonstellation charakterisiert hatten.

Selbstsorge puffert Selbstgefährdung

Bei den Interviewpersonen, die wir der Pufferkonstellation zuordneten, sehen wir einige Ausprägungen von Selbstgefährdung. Viele hatten eher lange Arbeitstage, waren auch ausserhalb der üblichen Arbeitszeiten erreichbar oder nahmen Abendtermine mit Kunden wahr. Zugleich jedoch beschrieben Interviewpersonen in der Pufferkonstellation deutlicher als in der Risikokonstellation, dass sie im Sinne der Selbstsorge bewusste Grenzen zogen und zum Beispiel nie am Wochenende oder nie in den Ferien („Urlaub ist Urlaub“) oder ausschliesslich im Büro arbeiteten. „Zu Hause ist zu Hause. Das ist mein Privatleben. Zu Hause arbeite ich nicht für die Bank.“

Die Interviewpersonen kompensierten flexibler als Interviewpersonen in der Risikokonstellation, aber in geringerem Ausmass als in der Ressourcenkonstellation. Tendenziell arbeiteten die Interviewpersonen eher zu festgelegten Zeiten. „Ein typischer Arbeitstag beginnt damit, dass ich um halb acht im Büro ankomme. (...) Ich mache eine kurze Mittagspause. (...) Am Abend verlasse ich die Bank um 17 Uhr dreißig.“

Auffällig war, dass bei vielen Interviewpersonen eine ausgeprägte Gelassenheit im Umgang mit ihrer Arbeit zum Vorschein kam. Sie hoben Unwägbarkeiten ihrer Arbeitssituation hervor – beispielsweise eine unkalkulierbare Marktdynamik – und nahmen sie so hin. Dabei grenzten sie sich auch (selbst)bewusst von Anforderungen ab, mit denen sie konfrontiert waren. „Natürlich gibt es immer das vorgegebene Ziel: Wachstum, Wachstum, Wachstum! Aber mich interessiert es vorrangig, meine aktuellen Kunden gut zu bedienen, bevor ich mir neue suche.“ Eine Interviewperson betonte besonders explizit, wie wichtig eine selbstbewusste, selbstsorgende Haltung sei: „Wir haben die Möglichkeit, freie Ausgleichstage zu nehmen. Das muss man auch wirklich machen. Es ist ganz wichtig, kein schlechtes Gewissen dabei zu haben.“

Ambitionierte Ziele, viel Selbstständigkeit

Bei den Interviewpersonen in der Pufferkonstellation (die alle im Vertrieb arbeiteten), hatten klassische quantitative Ziele wie Neugelder, Kreditvolumen, Anzahl Kunden eine hohe Bedeutung. Die Interviewpersonen beschrieben ihre Ziele als „ambitioniert“ oder „realistisch und ehrgeizig“. Zielspiralen oder massiven Kostendruck wie in der Risikokonstellation gab es hier nicht. Auch Ziele mit Puffer wie in der Ressourcenkonstellation kamen nicht vor. Hoher Einsatz wurde anerkannt, Ziele konnten auch mal wegfallen oder angepasst werden. Aber: „Die quantitativen Ziele sind eindeutig von größerer Bedeutung als die qualitativen.“ Die Abhängigkeit von der (nicht beeinflussbaren) Marktentwicklung wurde betont: „Manchmal arbeiten wir sehr, sehr gut, wir haben sehr, sehr gute Ergebnisse, und am Ende werden wir schlecht bewertet, weil der Sektor leider schlecht läuft, die Wirtschaft schlecht läuft (...) oder manchmal haben wir sehr schlechte Ergebnisse, aber wir werden gut bewertet, weil wir gemocht werden und das Land sehr, sehr gut läuft und wir in einem Sektor sind, der boomt.“

Die Leistungskultur war ergebnisorientiert, aber weniger von Druck gekennzeichnet als in der Risikokonstellation. Eine Interviewperson betonte die „Menschlichkeit“ des eigenen Unternehmens, auch in Abgrenzung zu anderen.

Das Verhältnis zur vorgesetzten Person wurde einhellig als gut und vertrauensvoll beschrieben, Arbeitszeit und Arbeitsbelastung waren hier aber kaum oder gar nicht Thema, die vorgesetzte Person war oft eher weit weg. Die Interviewpersonen waren weitgehend für sich selbst verantwortlich.

Die Interviewpersonen erlebten ihre Autonomie als sehr hoch und betonten, dass sie Verantwortung übernehmen. Auch hier gab es faktische Einschränkungen der Zeitsouveränität etwa durch Öffnungszeiten oder die hohe Priorisierung von Kundenbedürfnissen, diese wurden zum Teil bewusst benannt: „Ich genieße sehr viel Autonomie. Ich fühle mich autonom in dem Sinne, dass die Ereignisse und Anfragen unvorhergesehen eintreffen und ich daraufhin eine entsprechende Lösung finden muss. Das heißt aber nicht, dass ich immer machen kann, was ich will. Denn die Arbeitselemente werden durch die Kunden vorgegeben.“

Verzicht auf Zeiterfassung als Teil eines Austauschverhältnisses

Der Verzicht auf Zeiterfassung wurde von den Interviewpersonen in der Pufferkonstellation befürwortet und als stimmig beschrieben. Müssten sie die Arbeitszeit erfassen, würden sie dies als überflüssige Kontrolle und daher unpassend erleben. Interviewpersonen betonten auch, dass sie die Wahl hätten und erfassen könnten, dies aber für sich nicht in Betracht ziehen. Die Interviewpersonen maßen dem Verzicht auf Zeiterfassung für ihre praktische Arbeit keine große Bedeutung bei – müssten sie erfassen, würde sich nicht viel ändern, außer dass sie mehr Aufwand hätten. Auffällig war hier jedoch, dass immer wieder von einem Austauschverhältnis die Rede war. „Natürlich hat man dann [ohne Zeiterfassung] eher die Neigung, Überstunden zu machen, die man dann an den Arbeitgeber verschenkt. Das ist sicher, aber es macht mir nichts aus. Denn ich habe viel Freiheit.“

Es scheint, dass der Verzicht auf Zeiterfassung für diese Interviewpersonen zwei Funktionen erfüllte. Zum einen deutet sich ein Puffereffekt an: Die Arbeitsmenge ist hoch, aber die Flexibilität und (begrenzten) Kompensationsmöglichkeiten, die der Verzicht auf Zeiterfassung mit sich bringt, hilft die Arbeitszeiten in Grenzen zu halten oder in gewissem Maße nach eigenen Bedürfnissen zu gestalten. Zum zweiten übernahm der Verzicht auf Zeiterfassung eine wichtige Funktion im Rahmen des Austauschverhältnisses, das die Interviewpersonen beschrieben: Zwar führe Verzicht auf Zeiterfassung dazu, dass man tendenziell mehr arbeite, man erhalte im Gegenzug aber auch etwas zurück, nämlich Vertrauen, Flexibilität und erlebte Freiheit.

In der Pufferkonstellation trat Selbstgefährdung auf, die aber durch Strategien der Selbstsorge in Grenzen blieb und „abgepuffert“ wurde. Die Arbeitsbedingungen waren durch ambitionierte Ziele, aber weniger Druck sowie durch mehr erlebte Zeitsouveränität und Gestaltungsfreiheit als in der Risikokonstellation gekennzeichnet. Der Verzicht auf Zeiterfassung wurde als zentraler Bestandteil eines als stimmig erlebten Austauschverhältnisses beschrieben, der zwar einerseits zu Selbstgefährdung führe, andererseits aber auch ermögliche, diese in Grenzen zu halten.