



Claus Zanker/Klaus-Jürgen Drick

Die Qualität der Arbeit im Bankensektor

**Zwischen Restrukturierung, Renditedruck und Finanzmarktkrise –
empirische Befunde**

»Mein Schwiegersohn arbeitet bei der Bank!« Es ist noch nicht lange her, als man stolz vom Traumberuf eines Bankangestellten schwärmte – waren in dieser Branche doch sichere Arbeitsplätze, gute Verdienstmöglichkeiten und hervorragende berufliche Perspektiven die Regel. Doch seit rund 20 Jahren ist die Branche im Wandel und mit ihr die Arbeitsqualität der dort tätigen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

Die Deregulierung der Finanzmärkte und die Einführung leistungsfähiger Informationstechnologien waren die Auslöser für einen bislang nicht gekannten Transformationsprozess.¹ Getrieben von einem zunehmenden internationalen Wettbewerb wurde das Geschäftsmodell der Finanzinstitute auf schnellere und höhere Profite getrimmt und kräftig an der Kostenschraube gedreht. Die Abwicklung des Zahlungsverkehrs und des Wertpapierhandels wurden mehr und mehr über IT-Systeme erledigt – eine wichtige Voraussetzung, um Finanztransaktionen zu beschleunigen und rund um die Uhr im globalen Umfang zu ermöglichen. Dem Vorbild der produzierenden Wirtschaft folgend steht seit geraumer Zeit die gesamte Wertschöpfungskette der Finanzinstitute im Fokus von Reorganisationsmaßnahmen: Geschäftsprozesse werden standardisiert, zergliedert und wo möglich automatisiert. Nicht mehr als »Kerngeschäft« definierte Segmente werden an externe Dienstleister im In- und Ausland verlagert. Diese betreiben mit günstigeren (Personal-)Kostenstrukturen »Transaktionsfabriken« auf der »grünen Wiese« und erledigen damit das Massengeschäft für eine Reihe von Kunden aus dem Bankensektor.² In Folge des anhaltenden Outsourcing sank die Fertigungstiefe, also der Anteil der von den Banken mit eigenen Ressourcen bearbeiteten Aufgaben, binnen weniger Jahre auf gerade noch ca. 50 Prozent (Alt/Bernet/Zerndt 2009, S. 4).

¹ Einen ausführlichen Überblick dazu bieten die Beiträge in Burger/Hagen 2008 sowie Alt/Bernet/Zerndt 2009.

² Vgl. dazu Speek 2008.





Transformation einer Branche: weniger Kosten, höhere Renditen

Doch die Maßnahmen zur Effizienzsteigerung und zur Verschlan-
kung der Geschäftsprozesse waren nicht ausreichend, um den gestiegenen Rentabilitäts-
erwartungen gerecht zu werden. In einem weiteren Schritt standen die Struk-
turen zur Disposition: Der Filialvertrieb wurde eingedampft, eine Reihe von
Instituten schlossen sich zu größeren Einheiten zusammen, um damit weitere
Einsparungen realisieren zu können. So sank im Zeitraum von 2000 bis 2009 die
Anzahl der inländischen Bankfilialen um insgesamt 29 Prozent, bei den Privat-
banken war der Rückgang der Standorte mit 44 Prozent sogar noch weitaus
drastischer. Ein Drittel der genossenschaftlichen Banken und rund 20 Prozent
der Sparkassen haben während dieser Zeit ihr Heil im Zusammenschluss mit
benachbarten Instituten gesucht; in Summe verringerte sich die Anzahl der
Banken von 2000 bis 2009 um mehr als ein Viertel (Bundesverband deutscher
Banken o.J., Deutsche Bundesbank 2007).

Die Veränderungen sind nicht ohne Folgen für die Anzahl der Arbeitsplätze
in der Bankenbranche geblieben. Bereits seit Mitte der 1990er Jahre geht die
Beschäftigung in der Tendenz nach unten. Zwischen 2000 und 2009 reduzierten
Banken und Sparkassen ihre Arbeitsplätze von 774 550 auf 663 000, über die
Hälfte des Personalabbaus von rund 111 550 entfiel dabei auf die Privatbanken
(knapp 60 000). Dort fiel fast jeder fünfte Arbeitsplatz der Rationalisierung und
Standortschließung zum Opfer (Bundesverband deutscher Banken, Arbeitge-
berverband Banken 2010).

Neben Umstrukturierungs- und Verschlan-
kungsprozessen verstärkten die
Banken und Sparkassen auf der Einnahmeseite ihre Anstrengungen im Pro-
visionsgeschäft, erweiterten ihr Portfolio an Finanzprodukten und setzten den
Schwerpunkt auf den Vertrieb ihrer Produkte und Dienstleistungen. Für die
Beschäftigten war diese Entwicklung mit tief greifenden Veränderungen ihrer
Arbeitstätigkeiten verbunden. Die ganzheitliche Erledigung von Aufgaben von
der Kundenbetreuung bis hin zur Abwicklung von Transaktionen durch qualifi-
zierte Bankkaufleute gehört der Vergangenheit an. Gefragt sind indessen Spe-
zialisten, welche die einzelnen, nunmehr arbeitsteilig organisierten Arbeitspro-
zesse erledigen und die dafür erforderlichen Qualifikationen mitbringen.³

³ »So ist beispielsweise das Kreditgeschäft mindestens der großen Banken so weit industrialisiert, dass für manuelle Teilschritte der Abwicklung keine fachliche Qualifizierung als Bankkaufmann/-frau mehr erforderlich scheint. Tatsächlich wechselt die Qualifikation hin zu einem technischen Prozesswissen, das nicht nur in den Servicegesellschaften der Banken unterbewertet wird. Richtig ist, dass eine fachlich-technisch qualifizierte Belegschaft besser geeignet ist, die Abwicklung an den Erfordernissen des Vertriebs anzupassen. Aber zur Kosteneinsparung und damit sich der Technikeinsatz ›rechnet‹ wird auf qualifizierte Arbeit verzichtet. Stattdessen werden die Belegschaften mit jedem neuen Technikschaub umgekrempelt.«



Neben den Vertriebsexperten, die für die Beratung und den Verkauf der verschiedenen Finanzprodukte zuständig sind, bilden die Beschäftigten im »Frontend« der Filialen die Schnittstelle zu den Kunden. Für die Abwicklung der Banktransaktionen und die Kreditbearbeitung sind wiederum Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im »Backoffice« zuständig. Schließlich sind noch die marktstrategisch operierenden Stäbe in den Hauptquartieren der Kredithäuser zu nennen, die Produktplatzierungen planen, umsetzen und kontrollieren. Je nach Zugehörigkeit zu einer dieser Beschäftigtengruppen wirken sich die erwähnten Veränderungen spezifisch auf Aufgabenstellung und Arbeitsbedingungen aus. Im Folgenden beschränken wir uns bei der weiteren Darstellung auf die Vertriebskräfte sowie die Beschäftigten im »Frontend« und »Backoffice«.

Erstgenannte erlebten in den zurückliegenden Jahren einen umfassenden Statuswandel vom Bankberater hin zum Verkäufer von Bankprodukten.⁴ In der internen Prozesslogik der Bankgeschäfte sind sie nicht nur verantwortlich für den Verkauf der angebotenen Produktportfolios. Gleichzeitig sind sie diejenigen, die durch den Erfolg ihrer Arbeit für eine möglichst optimale Auslastung des »Backoffice« inklusive der mit hohem finanziellem Aufwand installierten IT-Systeme zu sorgen haben. Der industriellen Logik folgend, reduzieren sich nämlich die Stückkosten pro Transaktion mit der Zunahme der Anzahl der zu bearbeitenden Aufträge, die über die vorhandenen IT-Systeme abgewickelt werden. Nur so lassen sich entsprechende Kostenvorteile durch große Bearbeitungsmengen, so genannte »Skaleneffekte«, realisieren. Jedes im Portfolio enthaltene Produkt wird deshalb mit einer kostenoptimierten Mengenplanung unterlegt und auf dieser Basis die erforderlichen Vertriebs- und Verkaufsziele kalkuliert. Ein extensives Controlling erlaubt es den meisten Banken und Sparkassen, diese auf die einzelnen Vertriebsseinheiten herunter zu rechnen, manchmal sogar bis auf die je einzelne Vertriebskraft. Daraus resultiert ein enormer Verkaufsdruck, der aufrechterhalten wird, selbst wenn sich die Planungen und Prognosen als zu ambitioniert erwiesen haben oder sich die Marktlage verändert hat, wie dies in Folge der Finanzmarktkrise der Fall war.

Im Gegensatz zu den VertriebsmitarbeiterInnen sind die Beschäftigte in den Frontend- und Backoffice-Bereichen mit den klassischen Problemen der industriellen Fertigung konfrontiert: Arbeitsaufgaben und Arbeitsplatzsicherheit wechseln beständig mit fortschreitender Rationalisierung der Prozessabläufe. Selbst dort, wo noch herkömmlich gearbeitet wird, schlägt der vom Management verordnete Kostendruck in Form erhöhter Schlagzahlen bei der Auftragsabwicklung und notorischer Unterbesetzung der Abteilungen durch. Ob mit oder ohne Technikunterstützung, muss strikten Kostenvorgaben folgend immer

⁴ Vgl. die Kommentare auf den ver.di-Seiten unter www.verkaufsdruckneindanke.de.





mehr Arbeit mit immer weniger Personal erledigt werden. Gleichzeitig sehen sich die Beschäftigten angesichts einer steigenden Automatisierung und Standardisierung der Arbeitsabläufe einer permanenten Gefahr von Arbeitsplatzabbau und der Entwertung ihrer Qualifikationen gegenüber. Die beruflichen Entwicklungs- und Karriereaussichten dieser Beschäftigtengruppe reduzieren sich damit beträchtlich.

Die Arbeitsbedingungen bei Banken: empirische Befunde

Inwieweit aus Sicht der Beschäftigten die skizzierten Veränderungsprozesse Auswirkungen auf deren Arbeitsbedingungen haben, stellen wir im Weiteren anhand von zwei empirischen Untersuchungen dar. Die erste hier analysierte Studie von DAK/IGES befasst sich mit der wahrgenommenen Veränderung der Arbeitsbedingungen im Kreditgewerbe und der Bewertung dieses Wandels durch die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Wie die Beschäftigten aktuell die Qualität ihrer Arbeitsbedingungen beurteilen, ist Gegenstand einer Auswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2010 für den Bankensektor, dessen Ergebnisse zum zweiten hier dargestellt werden.

Das IGES-Institut hat im Auftrag der Deutschen Angestellten Krankenkasse (DAK) untersucht, wie sich die Arbeitsbedingungen und die Arbeitssituation der Bankangestellten in den zurückliegenden Jahren angesichts des beschriebenen Transformationsprozesses in der Branche verändert haben. Den Ergebnissen dieser im Jahr 2006 bei rund 2000 DAK-Versicherten im Kreditgewerbe und bei Finanzinstituten durchgeführten Befragung zufolge, gingen die in den vergangenen Jahren erfahrenen Umwälzungen in erster Linie mit einer Erhöhung der Arbeitsbelastung und der zu bewältigenden Arbeitsmenge einher, zudem berichten die Befragten von einer deutlichen Zunahme an Zielvorgaben (DAK/IGES 2007, S. 37).

VertriebsmitarbeiterInnen bewerteten dabei die genannten Veränderungen, und hier v. a. die Zunahme meist einseitig gesetzter Ziele, deutlich negativer als ihre Kolleginnen und Kollegen im Bankbetrieb. Dies dürfte, so folgern die Autoren der Studie, insbesondere damit zusammenhängen, »dass das Erreichen der Zielvorgaben Stress verursachen sowie das Nicht-Erreichen als Misserfolg bzw. Niederlage interpretiert werden kann.« (ebd.) Die Belastungssituation verschärft sich, wenn die von Unternehmensseite vorgegebenen Zielwerte kaum mehr zu erreichen sind. 45 Prozent der Befragten aus dem Vertriebsbereich bewerteten die an sie gestellten Zielvorgaben als »eher« bis »völlig unrealistisch«, im Betrieb waren nur knapp 20 Prozent dieser Meinung (ebd.). Die gestiegenen quantitativen und qualitativen Anforderungen an die tägliche Arbeit wiegen hinsichtlich des damit verbundenen Drucks auf die Beschäftigten vor allem dann besonders schwer, wenn – wie bei den befragten Bankangestellten der Fall – mit

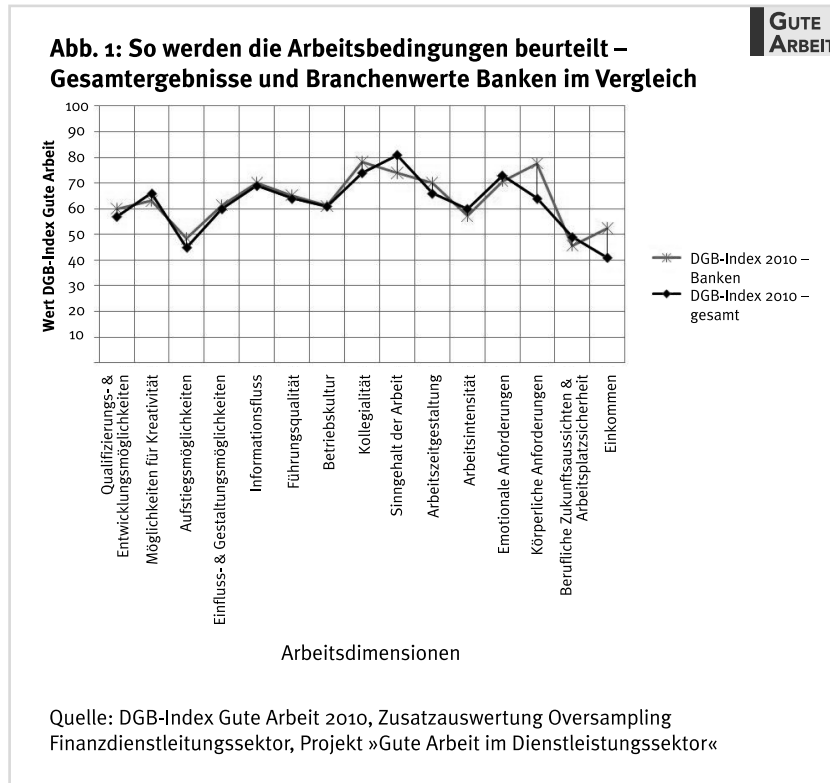


diesen Veränderungen kein Zuwachs an Ressourcen einhergeht, z.B. in Form erweiterter Entscheidungsspielräume in Bezug auf die eigene Arbeitssituation oder die Arbeitszeit (DAK/IGES 2007, S. 38). Als Reaktion auf den erhöhten Arbeitsanfall hat gemäß der DAK/IGES-Studie dagegen der soziale Druck zur Ausweitung der Arbeitszeiten durch Überstunden innerhalb der Belegschaft zugenommen. Hoch ausgeprägt war dies insbesondere unter den Vertriebsmitarbeiter/innen, unter denen die gegenseitige Konkurrenz offensichtlich besonders stark zugenommen hat. Dieses Ergebnis deckt sich mit der beschriebenen Praxis, Vertriebsziele in Banken bis auf Ebene von Abteilungen oder einzelne Mitarbeiter zu fixieren und die Zielerreichung zeitnah und individualisiert zu betrachten (DAK/IGES 2007, S. 39).

Stark verändert haben sich neben Arbeitsanforderungen und -belastungen auch die beruflichen Rahmenbedingungen der Tätigkeit von Bankmitarbeitern. Die Befragten bemängelten an erster Stelle den Rückgang der Aufstiegsmöglichkeiten. Beschäftigte ohne Vorgesetztenfunktion nahmen zudem »eine stärkere Abnahme an Einkommenssicherheit sowie eine stärkere Zunahme an Arbeitsplatzunsicherheit« wahr (DAK/IGES 2007, S. 40). 55 Prozent der Bankbeschäftigten ohne Vorgesetztenfunktion machen sich angesichts der eingetrübten Zukunftsperspektiven in diesem Sektor Sorgen, im Falle von Arbeitslosigkeit eine neue Stelle zu finden (ebd.).

Eine Reihe der in der DAK/IGES-Studie von den Befragten berichteten Veränderungen ihrer Arbeitssituation, des Arbeitsumfeldes und der Arbeitsbedingungen bestätigt sich auch in der aktuellen Beurteilung der Arbeitsqualität aus Sicht Beschäftigten der Branche. Dies lässt sich aus den Ergebnissen des DGB-Index Gute Arbeit 2010 für den Bankensektor ablesen, die im Rahmen des INQA-Projekts »Gute Arbeit im Dienstleistungssektor« genauer analysiert wurden. Ein erster grober Vergleich der empirischen Daten (siehe Abbildung 1) zeigt, dass Banker ihre Arbeitsbedingungen und die Arbeitssituation trotz der meist überdurchschnittlichen Einkommen nicht positiver einschätzen als der Durchschnitt aller Beschäftigten. Ihre Indexwerte unterscheiden sich insgesamt und auch in relevanten Teilbereichen kaum von den wirtschaftszweigübergreifenden Ergebnissen der Gesamterhebung des DGB-Index Gute Arbeit 2010.

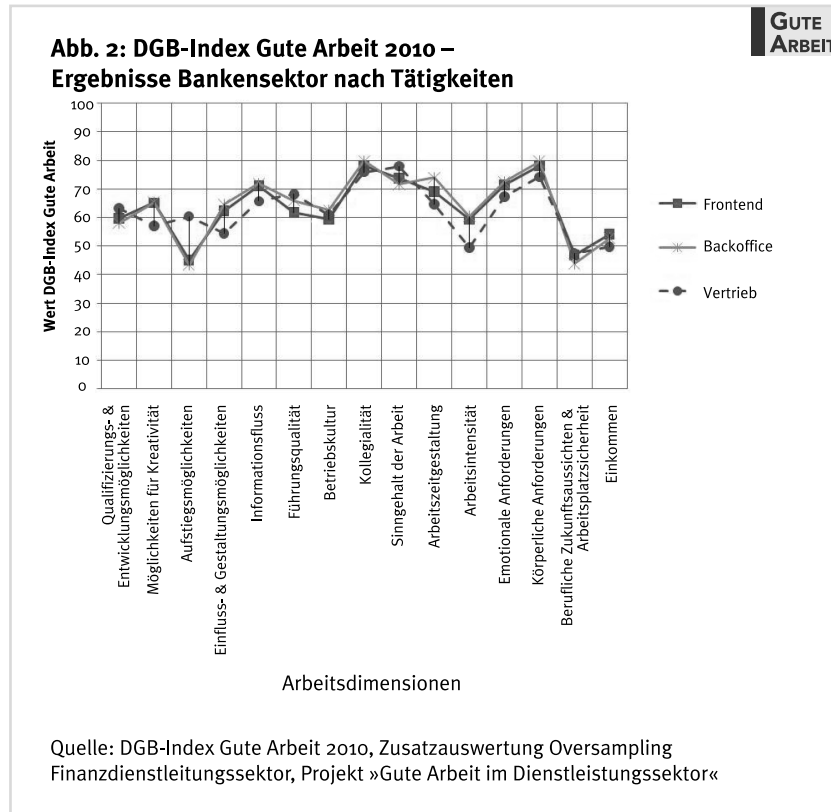
Signifikante Differenzen zeigen Beschäftigte der Bankenbranche lediglich in den Dimensionen »Sinngehalt der Arbeit« (schlechtere Werte bei Banken), bei den »körperlichen Anforderungen« (bessere Werte bei Banken) und beim »Einkommen« (bessere Werte bei Banken). Die beiden erstgenannten Unterschiede lassen sich durch den Anteil der Befragten aus sozial-pflegerischen (hoher Sinngehalt der Arbeit) und gewerblichen Berufen (hohe körperliche Belastungen), die in das Gesamtergebnis einfließen, erklären. Die bessere Bewertung der Einkommenssituation bei Bankmitarbeiter/innen ist vor allem dem vergleichs-



weise hohen Anteil von außertariflich bezahlten in diesem Sektor geschuldet. Auffällig schlecht bewerten die Bankmitarbeiter/innen ihre Aufstiegschancen – hier deckt sich ihre Bewertung mit dem branchenübergreifenden Vergleich. Der Indexwert liegt mit 49 von 100 möglichen Punkten lediglich wenig höher als die branchenübergreifenden 45 Punkte. Gleichfalls negativ bewerten Beschäftigte der Branche ihre »beruflichen Zukunftsaussichten und Arbeitsplatzsicherheit«. Hier unterschreitet der Bankenwert mit 46 Punkten den Indexwert der Gesamterhebung 2010 sogar um 3 Punkte.

Werden die Ergebnisse des Bankensektors differenziert nach den Tätigkeitsgruppen Verkauf/Vertrieb, Frontend und Backoffice betrachtet, so zeigen sich teilweise deutliche Unterschiede in der Beurteilung der Arbeitsbedingungen durch die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Wie die grafische Darstellung der Indexwerte zeigt (siehe Abbildung 2), sind bei der Beurteilung der Arbeitsqualität von Frontend- und Backoffice-Beschäftigten kaum Unterschiede er-





kennbar. Dagegen setzt sich die Bewertung durch Vertriebsbeschäftigte deutlich von den Ergebnissen der anderen Beschäftigtengruppen ab. Besonders ausgeprägt ist der Abstand in den Dimensionen »Aufstiegschancen« und »Arbeitsintensität«. Erkennbar sind Abweichungen zudem zwischen »Vertrieb« und Frontend/Backoffice noch in den Dimensionen »Möglichkeiten für Kreativität«, »Informationsfluss«, »Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten« sowie »Arbeitszeitgestaltung«. Hier bewerten die Vertriebskräfte ihre Arbeitssituation schlechter, während sie den »Sinngehalt der Arbeit« und die »Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten« etwas besser bewerten als die Kolleg/innen im Frontend und Backoffice.

Das Ergebnis der DGB-Index Gute Arbeit-Befragung der Bankbeschäftigten deckt sich somit in vielerlei Hinsicht mit den Problemfeldern, die bereits in der DAK/IGES-Studie identifiziert wurden. Dazu zählen die Aufstiegschancen, die





Arbeitsintensität, die Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten sowie die Frage der beruflichen Zukunftsperspektiven und der Arbeitsplatzsicherheit. Diese Themen werden im Weiteren anhand der vorliegenden Daten tätigkeitspezifisch analysiert und näher erläutert.

Den Ergebnissen unserer Auswertung des DGB-Index Gute Arbeit zufolge werden Vertriebsmitarbeitern in Banken weitaus bessere *Karrierechancen* eröffnet als den von Restrukturierung, Automatisierung und Auslagerung bedrohten Beschäftigten im Filialbereich (Frontend) und im Backoffice (60 versus 45 bzw. 43 Indexpunkte). Die vergleichsweise guten Aufstiegsperspektiven bezahlen die Vertriebsmitarbeiter/innen jedoch mit einer Arbeitsintensität, die sie für sich deutlich belastender einschätzen als ihre Kollegen in den anderen Tätigkeitsbereichen: So erreicht der Indexwert zur Dimension Arbeitsintensität von Vertriebskräften lediglich 50 Punkte, bei den Frontend- und Backoffice-Beschäftigten liegt dieser mit 60 Punkten deutlich darüber. Ausschlaggebend für den Unterschied sind insbesondere die Antworten auf die Fragen nach unerwünschten Arbeitsunterbrechungen und zur Arbeit unter Zeitdruck. Diesen sehen sich Vertriebsmitarbeiter/innen, aber auch noch Beschäftigte im Frontend in höherem Maße ausgesetzt als die im Backoffice. So geben beispielsweise 26 Prozent der Vertriebsmitarbeiter/innen an, in hohem oder sehr hohem Maße durch unerwünschte Unterbrechungen bei ihrer Arbeit gestört zu werden, im Backoffice dagegen nur 18 Prozent der Befragten. Auch fühlen sich 36 Prozent der Mitarbeiter/innen im Vertrieb bei der Arbeit gehetzt und unter Zeitdruck, aus dem Backoffice berichten dies nur 29 Prozent. Bezeichnend ist der mit 70 Prozent hohe Anteil der Vertriebsmitarbeiter/innen, die angeben aufgrund ihres großen Arbeitspensums teilweise Abstriche bei der Qualität der Arbeitsleistungen machen zu müssen. 18 Prozent davon müssen sogar »in hohem« oder »sehr hohem Maße« Qualitätskompromisse eingehen. Im Frontend und Backoffice liegt der Anteil zwischen 61 bis 58 Prozent der Befragten erkennbar darunter.

Auch die *Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten* in der Arbeit sowie die Freiräume ihrer Arbeitszeitgestaltung bewerten Vertriebsmitarbeiter/innen schlechter als die Kolleg/innen im Frontend und Backoffice. Bei dieser Arbeitsdimension erreicht der Indexwert der Vertriebsmitarbeiter/innen nur 55 Punkte im Vergleich zu 62 Punkten im Frontend und 65 Punkten im Backoffice. Eine für diese Dimension relevante Frage des DGB-Index Gute Arbeit erkundigt sich nach den Möglichkeiten, die Arbeit selbständig planen und einteilen zu können. Im Frontend und Backoffice berichten rund 70 Prozent der Beschäftigten, dass dies in »hohem Maße« bzw. »sehr hohem Maße« möglich sei. Bei den Vertrieblern erkennen das gerade noch 47 Prozent als gegeben. Verantwortlich für den Negativwert des Index Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten im Vertrieb hat offenbar auch der geringe Einfluss, den die Beschäftigten dort auf die Arbeits-



menge haben. Nur 17 Prozent berichten hier von hohen bzw. sehr hohen Einflussmöglichkeiten, in den anderen Bereichen erreicht der Wert immerhin noch 28 Prozent.

Mit Abstand am schlechtesten bewerten Mitarbeiter/innen in Banken und Sparkassen ihre *beruflichen Zukunftsperspektiven*. Diese Dimension erreicht bei der Indexbefragung lediglich einen Wert von 46, bei 48 Punkten der branchenübergreifenden Repräsentativbefragung. Grundlegend für den Indexwert sind die Antworten auf die Fragen: »Kommt es vor, dass Sie Angst um ihre berufliche Zukunft haben?« und »Kommt es vor, dass sie Angst haben, Ihren Arbeitsplatz zu verlieren?«. Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes haben bei Banken 19 Prozent, bei Frontend-Beschäftigten ist der Anteil mit 23 Prozent etwas höher. Um ihre beruflichen Perspektiven sorgen sich sogar 28 Prozent der Bank- und Sparkassenbeschäftigten und berichten von Zukunftsängsten in hohem oder sehr hohem Maße. Auffallend hoch ist die Angst um ihre berufliche Zukunft bei den Beschäftigten im Backoffice, wo diese Sorge knapp ein Drittel umtreibt, im Frontend-Bereich sind dies 27 Prozent, im Vertrieb mit 24 Prozent weniger als ein Viertel.

Doch nicht nur Umstrukturierungen belasten die beruflichen Zukunftsperspektiven der Beschäftigten in Banken und Sparkassen. Hinzu kommen die Auswirkungen der Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise, die sie aktuell zu spüren bekommen. Krisenbetroffene Beschäftigte in Banken und Sparkassen sehen ihre Perspektiven und die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes äußerst negativ: Diese Arbeitsdimension erreicht bei dieser Gruppe nur noch äußerst schlechte 36 Punkte. Im Vergleich hierzu: Nicht von der Krise betroffene Bankmitarbeiter/innen erreichen in dieser Dimension immerhin 55 Punkte.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Ergebnisse der dargestellten empirischen Studien zu einem hohen Maße die negativen Auswirkungen des Transformationsprozesses auf die Arbeitsbedingungen in der Branche bestätigen. Vor allem die insgesamt sehr schlechten beruflichen Perspektiven, die geringen Karrierechancen insbesondere im Backoffice und Frontend sowie die hohe Arbeitsintensität, die im Vertrieb als besonders belastend empfunden wird, sind Problemfelder, die dringend einer Lösung und Verbesserung bedürfen.

Folgen der Finanz- und Wirtschaftskrise für die Beschäftigten im Bankensektor

Für viele Beschäftigte ist die schlechte wirtschaftliche Situation mit deutlichen Einbußen und einer Verschlechterungen ihrer Arbeitssituation verbunden. Angesichts der zu beobachtenden negativen Auswirkungen auf die Arbeitsqualität bilden die Krisenfolgen den aktuellen Schwerpunkt bei der Beschäftigtenbefragung zum DGB-Index-Gute-Arbeit im Jahr 2010. 46 Prozent der Befragten aus



Banken und Sparkassen berichten hier, dass sie sich bei ihrer Arbeit durch die Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise verstärkt unter Druck gesetzt fühlen. Dieser Anteil ist damit geringfügig höher als der im branchenübergreifenden Durchschnitt (41 Prozent). Deutlich darüber liegt der Anteil bei den Bankangestellten im Vertrieb und im Frontend-Bereich: Dort berichten sogar 53 Prozent bzw. 54 Prozent von einer durch die Krise ausgelöste Drucksituation, im Backoffice berichten davon nur 36 Prozent.

Gefragt nach den besonderen arbeitsorganisatorischen Maßnahmen im Gefolge der schlechten gesamtwirtschaftlichen Situation zeigt die Krisenbewältigung in Banken, ähnlich wie bei Versicherungen, ein charakteristisch anderes Profil als vergleichsweise in der Metallindustrie (siehe Tabelle). Offensichtlich ist die Arbeitsmenge in der Krise anders als in der produzierenden Wirtschaft nicht zurückgegangen. Abbau von Überstunden, Kurzarbeit und sonstige Maßnahmen zur Überbrückung von Auftragsflauten haben in Finanzdienstleistungsbranchen eine nur unterdurchschnittliche Rolle gespielt. Dagegen wurde die Arbeitsintensität gesteigert, wurden Umstrukturierungen vorangetrieben, weitere Arbeitsplätze abgebaut sowie Löhne und Sonderzahlungen gesenkt.



Maßnahmen zur Bewältigung der Finanz- und Wirtschaftskrise – Branchen im Vergleich				GUTE ARBEIT
DGB-Index Gute Arbeit 2010				
	Gesamt	Banken	Versicherungen	Metallindustrie
Abbau Überstunden/ Plusstunden	27 %	19 %	12 %	62 %
Aufbau Minusstunden	12 %	6 %	3 %	36 %
Urlaub wurde angeordnet	16 %	5 %	3 %	41 %
Einführung Kurzarbeit	15 %	2 %	0 %	52 %
Arbeitszeitverkürzung	8 %	2 %	3 %	16 %
Reduzierung Leiharbeiter	18 %	12 %	15 %	52 %
Absenkung Löhne/ Sonderzahlung	19 %	29 %	12 %	38 %
Umstrukturierungen	23 %	37 %	32 %	39 %
Arbeitsplatzabbau	21 %	25 %	23 %	35 %
Erhöhung Arbeitsintensität	31 %	38 %	40 %	41 %
Zusätzliche Qualifizierungs- maßnahmen	13 %	11 %	11 %	27 %

Quelle: DGB-Index Gute Arbeit 2010, Zusatzauswertung Oversampling Finanzdienstleistungssektor, Projekt »Gute Arbeit im Dienstleistungssektor«





Es spricht vieles dafür, dass das bei Banken bereits bekannte »Cost Cutting« noch deutlich verschärft wurde, um die teilweise hohen Verluste aus der Wertberichtigung »toxischer« Finanzanlagen zu kompensieren. Sicher ist, dass die Branche wie in vielen anderen Branchen die schlechte wirtschaftliche Situation zur Durchsetzung weiterer Umstrukturierungen, zur Erhöhung des Arbeitsdruckes auf die Beschäftigten in den Betrieben nutzt. Damit geht die Befürchtung einher, dass sich die Qualität der Arbeitsbedingungen weiter verschlechtern wird.

Literatur

- Alt, Reiner/Benet, Beat/Zerndt, Thomas (2009): Transformation von Banken. Praxis des In- und Outsourcings auf dem Weg zur Bank 2015, Berlin/Heidelberg.
- Arbeitgeberverband Banken (2010): Moderater Beschäftigungsrückgang im Kreditgewerbe, Presseinformation vom 1. Juli 2010.
- Bispinck, Reinhard/Dribbusch, Heiner/Öz, Fikret (2010): Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf die Beschäftigten, WSI-Report 02 – März 2010.
- Bundesverband deutscher Banken: Statistik-Service: Banken in Deutschland. http://www.bankenverband.de/service/statistik-service/banken/index_html
- Burger, Christoph/Hagen, Jan U. (Hrsg.) (2008): Strukturumbbruch in der Finanzdienstleistungsindustrie. Prozessänderungen als Chance für neue Strategien und Konzepte in Banken, Wiesbaden.
- IGES/DAK (2007): Gesundheits-Bilanz Kreditgewerbe. Arbeitsbedingungen und Krankenstand in Banken und Finanzinstituten, Hamburg, Dezember 2007.
- Deutsche Bundesbank (2010): Bankenstatistik, Statistisches Beiheft zum Monatsbericht 1, Frankfurt, September 2010.
- Rau, Renate/Gebel, Niklas/Morling, Katja/Rösler, Ulrike (2010): Untersuchung arbeitsbedingter Ursachen für das Auftreten von depressiven Störungen, Dortmund, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Speek, Jochen (2008): Die Industrialisierung der Kreditbearbeitung, in: Burger/Hagen 2008, S. 45–54, Wiesbaden.

