

## **Arbeit ohne Ende – Am Ende durch Arbeit?**

### **Inhalt**

Einleitung

1. Entwicklungen in der Finanzdienstleistungsindustrie und deren Auswirkungen

1.1. Veränderung des Marktes – der Sport

1.2. Technologische Entwicklung

1.3. Die Kunden

2. Diagnostische Einschätzung

3. Lösungen im Vorgehen der Unternehmen

4. Die Rolle des Betriebsrates

### **Einleitung und Aktualität**

Dies ist ein Bericht aus der Praxis. Er enthält vor allem Eindrücke aus dem immer noch gigantischen Umgestaltungsprozess, den die Finanzdienstleistungsindustrie in Deutschland zurzeit erlebt. Die Symptome sind Beinahe- Zusammenbrüche von Banken in der letzten Zeit (vor einigen Jahren der Berliner Bankgesellschaft, kürzlich IKB, SachsenLB, WestLB), Übernahmen (Dresdner Bank durch Allianz, HypoVereinsbank durch UniCredito) und massive Abschreibungen (LBBW, BayernLB). Der Kernprozess der Umgestaltung liegt jedoch in Technologie- und Marktveränderungen. Diese Kernströmung ist in Deutschland besonders einschneidend, weil dabei verschiedene Prozesse wie der Einsatz neuer Technologien und der Kampf gegen und für das momentan dreigliedrige deutsche System als Phänomene zusammen kommen und auf eine Finanzdienstleistungsindustrie mit im internationalen Vergleich sehr vielen Anbietern und auch Beschäftigten treffen. Dabei zeigt sich die Verschärfung der Entwicklung in allen Teilbereichen, vor allem aber im Vertrieb der Finanzdienstleistungsindustrie, der Schnittstelle zu den Kunden. Das Finanzdienstleistungsgeschäft verändert sich von der Produktions- und Angebotsseite her fundamental, was bedeutende Auswirkungen auf die Beschäftigten in diesem Sektor bringt.

Der Bericht ist aus der Perspektive des systemischen Beraters geschrieben. Die systemische Beratung (Mohr, 2006) versucht das System, dem sie begegnet unvoreingenommen zu betrachten und zu analysieren. Für systemische Berater ist eine wesentliche Erfahrung, dass die Gesamtsicht und auch das Zusammenwirken, der vernetzte Prozess der am System Beteiligten die zentrale Zielgröße für Veränderung ist. Man schaut auf die Prozesse, die

inszeniert werden. Oft gibt es Systemdynamiken, in die die Menschen dann eingeordnet sind. Natürlich werden diese von Personen vertreten, aber selbst das Auswechseln einzelner handelnder Personen ändert meist die Prozesse nicht. Systemische Beratung denkt über praktische Lösungen in Struktur, Kultur und Prozessen nach und darüber, wie diese von allen Beteiligten Unternehmensleitung, Führungskräften, Mitarbeitern und ihren Betriebs- oder Personalräten umgesetzt werden.

In der letzten Zeit ist international etwas Interessantes passiert. Verstaatlichung ist wieder en vogue. So groß scheint die Angst zu sein, dass die Marktwirtschaft schnell außer Kraft gesetzt wird. In England und Amerika, in den letzten 20 Jahren marktwirtschaftlichen Musterländern, wurde schnell gehandelt. Die englische Regierung nahm Northern Rock unter staatliche Fittiche. In Amerika haben die Zentralbank FED und J.P. Morgan Bear Stearns gerettet. In Deutschland hat der Staat maßgeblich mit Steuergeldern der IKB unter die Arme gegriffen. Und es ging dabei nicht um Arbeitsplätze, also um Menschen, die in ihrem Wohl und Wehe gerettet werden sollten, sondern um eine rein psychologische Größe, das Vertrauen der Banken untereinander, das ein so hoher Wert ist, dass Milliarden investiert werden, und um es deutlich zu sagen, es ist offensichtlich ein höherer Wert als viele soziale Projekte. Denn mit den Milliarden hätte man vieles erreichen können. Hinzu kommen die Stützungsmaßnahmen, die innerhalb des öffentlichen Bankensektors gegenüber den Landesbanken SachsenLB, WestLB, BayernLB und LBBW von beispielsweise den Sparkassen, auch öffentlichen Unternehmen geleistet wurden. Die Steuerausfälle, die die Gewinneinbrüche aufgrund der Fehlspekulationen mit unbeherrschten Geschäften verursachen, sind hierbei noch gar nicht betrachtet. Der amerikanische Nationalökonom Nouriel Roubini, Wirtschaftsprofessor an der Stern School of Business fordert eine Verstaatlichung der großen Banken, um weiteres Unheil zu vermeiden (FAZ-Sonntagszeitung, 16.3.2008, S. 39). Den marktwirtschaftlichen Mechanismen insbesondere in Bezug auf ihre wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Auswirkungen wird zurzeit nicht getraut. Wenn eine Bank fiele, so hört man es, ginge alles in die Brüche. Wie stabil ist dieses System? Haben jahrelang die Marktmechanismen trotz Warnungen zu Kreditblasen wie in Amerika geführt und man ist sehenden Auges in die Krise marschiert, so ist nun der Staat mit seinen Milliarden gefragt. Die Abschreibungen aufgrund der Subprimekrise haben sich bis Mitte März schon auf 200 Mrd. Euro summiert. Die 8 Mrd.

Euro., die in Deutschland vom Staat den Banken zugeschossen wurden, hätten für eine Renovierung aller Schulen und Kindergärten in Deutschland gereicht. Versicherungen sind davon über die Kreditversicherung betroffen. Aber auch sie trifft die Vertrauenskrise und die Verunsicherung der Kunden.

## **1. Entwicklungen in der Finanzdienstleistungsindustrie und Auswirkungen**

These 1: Die Arbeitsdichte im Finanzdienstleistungsbereich nimmt zu:  
Belegschaft zwischen Erfolgsdruck und Informationsflut.

Ein Faktum ist, dass die **Arbeitsintensität**, hier definiert als die Menge von Arbeitsvollzügen, die in einer bestimmten Zeit (pro Tag, pro Woche, Pro Monat, pro Jahr) verrichtet wird, stetig zunimmt. In meiner Beratungspraxis empfehle ich Leuten die Nutzung eines Instrumentes, das einen Rollierenden Tagesplan enthält, in dem kurz gesagt alles notiert wird, was man am Tag an Arbeitsvollzügen abwickelt, nicht nur das geplante wie im alten Zeitmanagement, sondern das effektiv Geleistete. Mit diesem Instrument lernen Menschen ihren Tag wieder als Tagwerk zu begreifen. Dabei zeigt sich heute eindeutig eine schnellere und vielfältige Form von Tätigkeiten und in der Menge eine Steigerung. Dies liegt an strukturellen Veränderungen des Marktes, der Technologie und der Kunden, die man sich nüchtern vor Augen führen muss.

### **1.1. Veränderung des Marktes – „Sportlicher Vertrieb“**

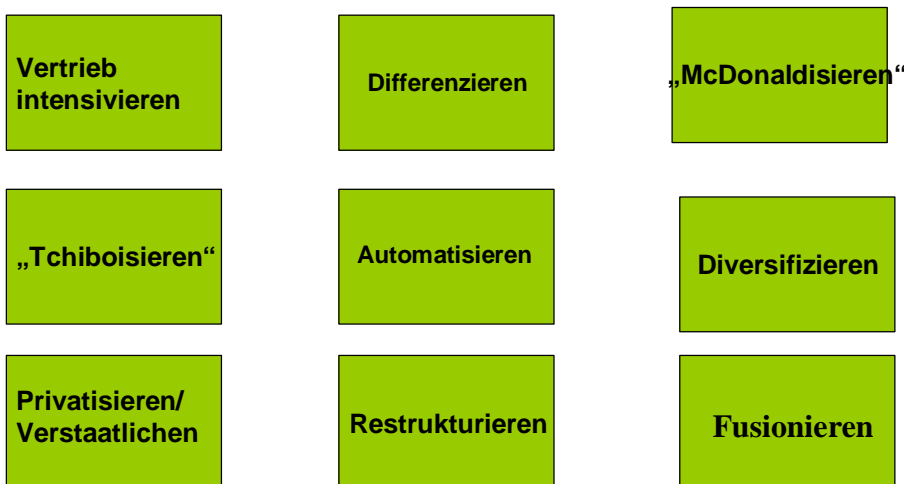
Erster Hintergrund ist die **Veränderung des Marktes** für Finanzdienstleistungen. Eigentlich ist Bankgeschäft eines der simpelsten Geschäfte überhaupt. Man sammelt Geld ein, zahlt den Leuten dafür einen Zins. Das Geld leiht man dann an die wieder aus, die zurzeit Geld brauchen und versprechen, es später wieder zurückzubezahlen. Der Zins dafür ist höher. Er deckt das Risiko und die Kosten ab. Von der Differenz der Zinsen lebt man. Im Vergleich zur Produktion eines Autos oder eines Kraftwerks ist das sehr einfach, wie mir einmal ein Bankvorstand sagte.

Mittlerweile hat sich allerdings – vielleicht auch aufgrund der Einfachheit des Geschäftes – hier eine drastische Erhöhung des Angebotes ergeben, dass zur Reduzierung der Margen in den klassischen Geschäften führt. Die Zahl der Anbieter ist gestiegen. Durch die Internet-Finanzdienstleistungsindustrie mit anderer Kostenstruktur ist das Angebot enorm verbreitet.

Gleichzeitig sind die **Renditeerwartungen** im Bankenbereich in früher ungeahnte Höhen geschneilt. Dies ist an sich schon ein Dilemma. Es zwingt zu strategischen Antworten.

Neun **strategische Antworten** stehen dafür zur Verfügung:

## Strategische Antworten



*Günther Mohr, Systemische Beratung*

Alle Prozesse sind für die Menschen von enormen Auswirkungen. Differenzierung sticht dabei noch einmal besonders heraus, weil es viele Folgen hat. Man hat die beiden Seiten des Bankgeschäftes mittlerweile in eine absolute Unübersichtlichkeit unzähliger Produkte differenziert. In Versicherungen trifft man die Differenzierungstendenz ebenso an.

**Differenzierung** ist nichts Außergewöhnliches. Man findet sie auch in anderen Märkten (Schokolade, Autos, Waschmittel). Aufgrund der Virtualität der Produkte – sie existieren oft nicht greifbar – ist im Finanzdienstleistungsmarkt hier jedoch noch schneller mehr denkbar und wird dann auch schneller realisiert. Außerdem entstehen viele Produkte in der Absicht, Risiken auszugleichen, die durch andere Produkte geschaffen wurden.

Die Finanzmärkte entwickelten in den letzten Jahrzehnten eine nahezu unüberschaubare Vielfalt von neuen, zum Teil sehr komplexen Finanzprodukten. Die Emittenten begründen das rasante Wachstum der innovativen Anlageformen mit den individuellen Bedürfnissen der Anleger, die durch speziell zugeschnittene Finanzinstrumente befriedigt werden sollen. Dadurch könnten vorhandene Marktlücken geschlossen werden. So existieren heute Finanzinnovationen, die es den Anlegern ermöglichen, an jeder erwarteten Kurs- bzw. Renditebewegung an den internationalen Finanzmärkten zu partizipieren.

„Ebenso ist die **Palette der Bankprodukte** gewachsen. Auch wir können unseren Kunden nicht sagen: „Sie können ihr Geld in allen Assetklassen investieren, solange es auf dem Sparbuch bleibt.“ Auf den globalen Käufermärkten des 21. Jahrhunderts erwarten die Kunden optimierte, auf ihre individuellen Bedürfnisse hin zugeschnittene Produkte und oft mehr noch, nämlich umfassende Finanzierungslösungen für komplexe Probleme.“ (Josef Ackermann, Vorsitzender des Vorstands und des Group Executive Committee Deutsche Bank Unternehmerkongress 2007 -Herausforderungen für Wirtschaft und Politik im Wandel der Weltwirtschaft, Deutsche Bank AG im Maritim Hotel in Berlin, 21. November 2007)

Die in Folge der Differenzierung und **Diversifizierung** entstandene Produktvielfalt wird, wie die jüngsten Beispiele infolge der Subprimekrise deutlich zeigten, allerdings nicht mehr beherrscht. Und dies gilt nicht nur für die Vorstände. Die inhaltlichen Strategien der Finanzdienstleistungsindustrie, wie sie am Markt positioniert sein wollen und mit welchen Produkten sie Geschäft machen wollen, befinden sich heute durchgängig in einem Versuchstadium. Wie Bundesfinanzminister Steinbrück ohne Unterlass reklamiert, brauchen Banken – er hat dies insbesondere für die Landesbanken gesagt – eine klare **Geschäftsstrategie**. Die ist heute häufig nicht deutlich, oft vermutlich in der wahren Bedeutung von Strategie als einer inhaltlichen, langfristigen Richtgröße des Handelns gar nicht vorhanden. Vor allem bringt dies für die Mitarbeiter einen ständigen Weiterbildungsbedarf.

Letztlich entsteht die Vielfalt im Finanzdienstleistungsmarkt aber genauso wie in anderen Märkten durch den Versuch, weiteres Geschäft zu generieren. Die Differenzierung hat allerdings auch Beschäftigung geschaffen. Wenn weniger Geschäfte gemacht werden, gibt es auch weniger **Beschäftigungsmöglichkeiten**. Das muss klar sein. Hinzu kommt die interne Subventionierung, die die magenstarken Bankbereiche für die margenschwächeren intern

betreiben. In Crashsituationen reißen sie allerdings auch das normale Brot- und Buttergeschäft der Sparbücher oder normalen Kredite mit.

Das klassische Finanzdienstleistungsgeschäft ist dabei von der Diversifizierung in **Beratungsgeschäfte**, die Banken ebenfalls tätigen, zu unterscheiden. Sie sind viel renditeträchtiger als das klassische Bankgeschäft. Aber sie sind aus anderen Gründen problematisch, wie kürzlich im „Spiegel“ am Beispiel des in Schwierigkeiten geratenen Möbelherstellers Schieder und der von ihm erfahrenen Bankdienstleistungen beschrieben wurde. Beratungsdienstleistungen, Kreditvergabe und die Verknüpfung der Kreditvergabe mit den Beratungsdienstleistungen waren merkwürdig verknüpft.

Strategisch ist der Trend heute eine **Restrukturierung** in Form einer Aufgliederung des klassischen Geschäftsprozesses innerhalb einer Bank in Entwicklung – Produktion – Vertrieb. Hier vollziehen die Banken einen Prozess nach, der für Versicherungen schon lange vorhanden ist. Die verschiedenen Geschäftsprozesse werden heute um Personalkosten zu sparen in unterschiedlichen Organisationen durchgeführt. Während in den Filialsystemen versucht wird, einerseits vertriebsfremde Tätigkeiten vom Markt wegzunehmen, gilt zusätzlich, diese nach gelagerten Arbeiten andererseits immer mehr zu reduzieren. D.h. man verlagert sie mit dem Ziel der endfälligen Bearbeitung doch wieder an den Markt. Auch hier geht es darum, diese Entwicklungen zu beobachten, zu benennen und abzufedern.

Die zunehmende **Vertriebsorientierung** und die **Differenzierung** stellen einen gigantischen Organisations- und Personalentwicklungsprozess dar. Es hat manchmal fast den Anschein anderer großer Veränderungen der Produktpalette von Firmen wie die der Mannesröhrenwerke hin zum Mannesmann-D2-Konzern, der damals ein Telefon-Mobil-Funk-Netz betrieb. Gravierende Umstrukturierungen im produzierten oder angebotenen Produkt sind schwierig. Und es liegt auch eine große Leistung der Unternehmen und der Betriebsräte darin, wenn es gelingt, hier möglichst viele Mitarbeiter für das Neue mitzunehmen. Dazu gehört aber erst einmal das zu erkennen und auch offen auszusprechen, dass eine völlig neue Form des Wirtschaftens entstanden ist. Das beliebte Feiern von 50- oder 100-Jahres-Jubiläen suggeriert hier eine alte Welt. Moderne Finanzdienstleister existieren von ihrer Organisation her vielleicht drei bis fünf Jahre.

Die zunehmende **Unübersichtlichkeit** der Produkte und der Vertriebsprozesse bringt wiederum den Staat auf den Plan, der mittels WpHG (Wertpapierhandelsgesetz) und MiFID (Markets in Financial Instruments Directive) die Verbraucher zu schützen versucht. WpHG und MiFID nehmen die Mitarbeiter in die Pflicht. Sie müssen im Grunde sicherstellen, dass die Kunden die Produkte verstehen. Dies ist aber bei der Differenziertheit der Produkte letztlich nicht möglich. Man rettet sich hier durch Dokumentationspflichten über Beratungsgespräche mit Kunden heraus.

**Auswirkung auf die Menschen Nr. 1:** Es ist eine hohe Herausforderung für die Beschäftigten, diese **Differenzierungen mit zu verfolgen**, auf dem Laufenden zu bleiben und auch Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden.

**Auswirkung auf die Menschen Nr. 2:** Der **Zwang zum ständigen Jagen der Kunden und Treiben hin zu riskanteren Produkten**, bei denen der Kunde mehr Risiko trägt, das aber der Kundenberater ihm gegenüber vertreten muss, wird größer.

**Auswirkung auf die Menschen Nr. 3:** Der Verdrängungswettbewerb führt zur **ständigen Angst um den Arbeitsplatz**, dessen Sicherheit mit den erreichten Leistungsergebnissen wie bei einem Sportler in Verbindung gesehen wird.

**Auswirkung auf die Menschen Nr. 4:** Gleichzeitig werden die Mitarbeiter durch WpHG und MiFID in ein **Dilemma zwischen Einhaltung dieser Richtlinien und gleichzeitig dem Verkauf margenstarker Produkte** gebracht.

## **1.2. Technologische Entwicklung**

Zweiter Grund und Basis der heutigen Veränderungen ist die **technologische Entwicklung**. Heute sind durch die Informationstechnologie Produkte der Finanzdienstleistungsindustrie, aber auch die Erfassung der Leistung der Mitarbeiter möglich, an die früher kaum zu denken war. Die Produktionsverhältnisse sind bestimmt durch den Entwicklungsstand der Produktionsmittel, hat schon Karl Marx gesagt. Die moderne property rights Schule der

Ökonomie sagt das gleiche. Sie erklärt das Entstehen wirtschaftlicher Institutionen durch ihren Beitrag Transaktionskosten bei technologischen und ökonomischen Prozessen zu sparen (Mohr, 2006).

Die radikalen Marktveränderungen auf der Angebotsseite werden durch den technischen Fortschritt zu kompensieren versucht. Technisch muss die Finanzdienstleistungsindustrie heute anders arbeiten. Das betriebswirtschaftliche Phänomen der steigenden Skalenerträge wird immer relevanter. Es macht keinen Sinn, dass jede Bank oder Sparkasse ihre eigenen EDV-Programme hat.

Auch das Informationsthema ist durch die technologischen Veränderungen zu einem zentralen Thema geworden. Dies betrifft vor allem die Informationsselektion. 1989 gab es zwei große Veränderungen in der Welt: Der Ostblock brach zusammen und das Internet wurde eingeführt. Man weiß nicht, welche Veränderung für uns heute gravierender war. Extranet, Intranet, E-mail begannen die Kommunikationshegemonie zu erringen. Information ist der Transport oder das Entstehen Lassen eines relevanten Unterschiedes. Wir leiden nicht an einem Mangel an relevanter Information, sondern an einem Überfluss an irrelevanter Information. Information ist, wie Gregory Bateson definiert hat, ein Unterschied, der einen Unterschied macht – also relevante Punkte, die tatsächlich definitiv von der Auswirkung her einen Unterschied machen.

Dazu die Anekdote der drei Psychiater, die sich über die Diagnose bei einem Schizophrenen streiten: Der erste sagt, die Schizophrenie ist hier eine frühkindliche Entwicklungsstörung, der zweite sagt, der Patient hat eine biochemische Störung in seinem Neurotransmitter-Haushalt. Der dritte sagt, es ist eine aktuelle Überlastung. Am Ende werden alle drei nach der Therapie befragt. Der erste sagt: Ich verschreibe Haldol. Der zweite: Ich verschreibe Haldol, der dritte: Ich verschreibe Haldol.

Es geht heute um relevante Information. Information muss einen Unterschied machen, sonst ist wie Zeitvertreib. Es gibt unendliche viele Daten in der Finanzdienstleistungsindustrie: Organisationshandbücher, Intranet, Broschüren, Mitarbeiterhandbücher, Internet etc. Wirkliche Information im Sinne von Bateson herauszufinden, wird immer schwerer.

Die **Automatisierung** in der Informationsverarbeitung hat das Arbeiten in der Finanzdienstleistungsindustrie fundamental verändert. Die Maschine diktiert dem Menschen den Takt, nicht mehr umgekehrt. Die Arbeitsleistung der Menschen kann anhand von Controllingsystemen ständig erfasst werden. Die so genannte „Performance“, der Stand des einzelnen Vertriebsmitarbeiters in Bezug auf die von ihm verkauften Produkte ist immer transparent.

**Auswirkung auf die Menschen Nr. 5:** Der regelmäßige Wechsel von Benutzeroberflächen bei den IT-Programmen zwingt im Turnus von etwa zwei bis drei Jahren **immer wieder zur Umstellung auf neue technische Arbeitsverrichtungen**, die zur eigentlichen Arbeit, der Erhaltung der Fachkompetenz im Bankgeschäft hinzukommt. Zu beachten ist dabei außerdem, dass erfahrungsgemäß neue EDV-Programme am Anfang aus den verschiedensten Gründen Probleme bereiten, weil sie nicht ganz ausgereift sind, mit alten Programmen nicht kompatibel sind. Der Mitarbeiter, der heute seine EDV im Beisein des Kunden bedient, erscheint in dem Moment oft unsicher und vermittelt nicht unbedingt Professionalität, was er selbst auch merkt.

**Auswirkung auf die Menschen Nr. 6:** Die **Mitarbeiter sind heute im Vertrieb weitgehend gläsern**. Ansprachen seitens der Führungskräfte diesbezüglich sind ebenso ständig möglich. Es gibt keine Auszeiten mehr, es sei denn die werden mit der Führung abgesprochen.

**Auswirkung auf die Menschen Nr. 7:** Nicht nur die Geschäftsergebnisse, auch die **Aktivitäten der Mitarbeiter sind erfassbar** (z.B. Termine, Telefonkontakte, Gespräche, Gesprächserfolge,...).

**Auswirkung auf die Menschen Nr. 8:** **Dokumentation nimmt immer größeren Raum ein**. Bürokratie zieht unter den Stichworten Qualität und Steuerung in ungeahntem Ausmaß ein. Nachdem die jeweiligen Ergebnisse der Mitarbeiter sowieso schon durch die EDV erfasst sind, werden die Mitarbeiter dazu gezwungen auch ihre Aktivitäten zu notieren.

**Auswirkung auf die Menschen Nr. 9:** Die Rückverlagerung von Arbeiten vom Back office auf den Markt ist durch die Zielsetzung der endfertigen Bearbeitung von Vorgängen.

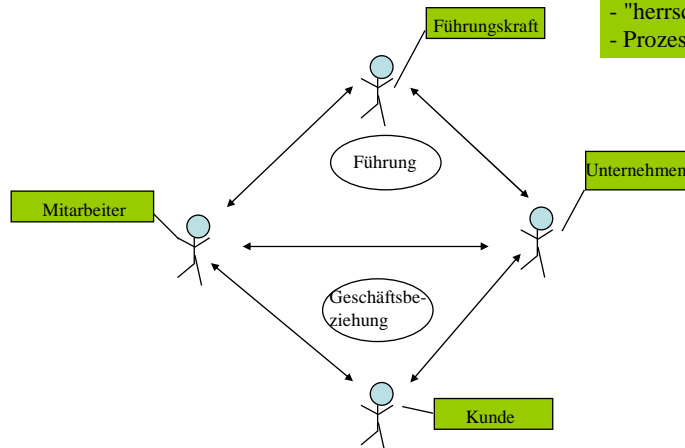
### **1.3. Die Kunden**

Die **Kunden** sind weniger treu. Sie sind zum Teil auch von der Schnäppchen-Jagd angesteckt, und vertrauen weniger in die Marktkräfte, also dass sich von selbst ein guter Preis herausbildet, und auch nicht mehr von vorneherein ihrem Bankberater, der ja früher Bankbeamter hieß und dadurch eine quasi obrigkeitsstattliche Integrität besaß, dass der ihnen ein gutes Produkt anbietet (Südd. Zeitg, 12.02.2008 „Goodbye Bankberater“).

Aber auch das Bild des Kunden ist heute sehr anders. Der Kunde wird mehr als Besitzer eines Rohstoffes (Geldes) gesehen, der bearbeitet, veredelt und geschäftsmäßig immer tiefer erschlossen werden muss.

Angst war immer schon ein zentrales Gefühl, das im Beziehungskontakt zwischen Bank und Versicherung auf der einen und Kunde auf der anderen Seite hervorgerufen wurde. Gäbe es keine Angst, gäbe es mit Sicherheit weniger Banken und Versicherungen. Sie erfüllen weitgehend das Moment der Vorsorge für die Menschen.

## Die Systeme "Führung" und "Geschäftsbeziehung"



### Eigenschaften:

- Personen in Rollen
- Beziehungssystem
- Gleichgewichtstendenz
- Rückbezüglichkeit
- Geschichte
- Offenheit/Geschlossenheit
- "herrschende" Kriterien
- Prozesse

Aber momentan nimmt durch den Verdrängungswettbewerb, den alle mehr oder weniger spüren, die Angstdynamik auch auf Seiten der Anbieter in der Finanzdienstleistungsindustrie zu. Dies korreliert mit dem Druck vorgegebener Vertriebsziele, die mittels archaischer Führungssysteme durchgesetzt werden, zu entsprechen. Diese Führungssysteme finden in immer mehr Finanzdienstleistungsindustrie Anwendung mit teilweise einzelnen üblen Folgen (Wirtschaftswoche, 04.02.2008: „Bankberater packen aus: „Ich habe betrogen“).

Hier kommt bei den Kunden eine Wechselwirkung hinzu. Schnäppchenjagd und „Geiz ist geil“ kommt zusammen mit einem stetig größer werdenden Vertrauensverlust der Finanzdienstleistungsindustrie. Man braucht nicht einem Geschäftspartner treu zu bleiben. Das versuchen die Finanzdienstleistungsindustrie natürlich zu verhindern.

Worin unterscheidet sich die Finanzdienstleistungsindustrie- von der Konsumgüterwerbung?  
“Grundsätzlich darin, dass es einfacher ist, für Bananen als für strukturierte Bankprodukte zu werben. Natürlich gibt es auch im Finanzbereich einige einfache Produkte wie beispielsweise Kreditkarten oder Konten. Die Tendenz zu sehr komplexen Produkten ist aber unübersehbar, und diese kann man nicht einfach direkt über Werbung verkaufen. Werbung muss nämlich aussagekräftig und verständlich sein. Wenn ein Großverteiler eine Bananenaktion macht, kann er die Früchte abbilden und ein Preisschild darüber hängen. Bei einem strukturiertes Produkt ist das schon etwas schwieriger. Man kann versuchen, die komplexen Produkte auf die wichtigsten Eigenschaften zu reduzieren, um dem Kunden zu vermitteln, für welches Bedürfnis sie geeignet sind. Doch das ist immer eine Gratwanderung: Vereinfacht man zu sehr, schafft man nämlich unter Umständen auch falsche Erwartungen.”

(PETER SCHMID, Wealth Management: Die UBS betreut 2,6 Millionen Privatkunden und mehr als 136 000 Unternehmen. Für die Vermarktung sind weltweit rund 500 Marketingleute tätig – eine gigantische Organisation. Peter Schmid war bis zum 1. September Marketingleiter der UBS. Heute leitet er das Business Management von Wealth Management International. Schmid berichtet im Interview mit “persönlich” von seinen Erfahrungen.)

Der klassische Bankberuf, der Bankkaufmann, ist eigentlich nur noch im Vertrieb gefragt. In anderen Bereichen der Bank, Nachbearbeitung und Service braucht man nicht unbedingt Bankkaufleute. Die verbliebene Vertriebsbankkauffrau muss eine Produktpalette beherrschen, die sich täglich um irgendwelche neuen Produkte erweitert. Dies sind in erster Linie heute strukturierte Produkte. Heute ist der sehr aktive Jäger und Sammler gefragt. Die Mitarbeiter müssen Akquisiteure sein. Sie müssen ihr Kundensegment absolut beherrschen. Diese Leute hat man aber heute noch nicht durchgehend. Die Menschen mit der Gewohnheitswirklichkeit: „Ich bin da und warte. Der Kunde kommt und ich berate ihn fachgerecht.“ sind noch in der Mehrheit.

Finanzdienstleistungsgeschäft heißt aktives Beziehungsmanagement. Aber es gibt einen wesentlichen Unterschied zwischen **Kommunikation und Information**. Kommunikation ist das Eingehen eines Kontaktes zwischen zwei Menschen. Es ist im Grunde Pflege der Beziehung und des Gemeinschaftsgefühls, das für jedes Team und jede Organisation wichtig ist. Information ist die Kommunikation des relevanten sachlichen Unterschieds. „Man kann nicht nicht kommunizieren“ hatte Paul Watzlawick herausgestellt. Traditionell versucht man in Finanzdienstleistungsindustrie situative Kommunikation durch generelle Regelungen zu ersetzen, weil das effizienter und besser kontrollierbar zu sein scheint. Dieser Trend geht in Richtung schriftlicher Kommunikation. Gerade die Führungsarbeit bedarf aber einer stetigen Kommunikation, die für viele Führungskräfte eine große Herausforderung ist, weil sie die intensive Führungsbeziehung nicht beherrschen. Sie verschanzen sich dann oft hinter Zahlen und technischen Systemen. Außerdem modelliert die Führungsbeziehung die Kundenbeziehung. Das Klima, das in der Führungsbeziehung herrscht, strahlt auch in die Kundenbeziehung aus (Mohr, 2000).

### **Auswirkung für die Menschen Nr. 10: Die Berufe in der**

#### **Finanzdienstleistungsindustrie haben sich grundlegend gewandelt.** Eine neue

Berufsidentität als proaktiver, positiv aggressiver Beziehungsmanager Kunden gegenüber bei gleichzeitig hoher Fachkenntnis ist gefragt.

**Auswirkungen für die Menschen Nr. 11: Die Anforderungen an die Steuerung und Führung der Mitarbeiter** in solchen Situationen sind gravierend. Das heißt auch von den Führungskräften wird etwas verlangt, was sie vorher nicht so leisten mussten.

### **Auswirkung für die Menschen Nr. 12: Schlechte Führung und schlechte**

#### **Unternehmenskultur machen sich noch gravierender bemerkbar.** Ungeeignete

Führungssysteme mit Druck und nervöser täglicher Reaktion der Führungskräfte auf die Zahlen sind für viele Menschen kaum auszuhalten.

Dies alles macht die erhöhten Anforderungen in der Finanzdienstleistungsindustrie heute aus.

## **2. Diagnostische Einschätzung**

**These 2. Durch die erhöhte Arbeitsintensität rücken Stress und Burn-out, neue "Berufskrankheiten" mehr in den Vordergrund und es braucht Vorkehrungen dagegen.**

Die genannten Auswirkungen auf die Mitarbeiter stellen hohe Herausforderungen dar und verursachen Stress. **Stress** ist definiert als „eine unspezifische Reaktion des Körpers auf jegliche Anforderung“ (Selye, 1953), wenn äußere und/oder interaktionelle und innerpsychische Anforderungen an einen Menschen seine Bewältigungsfähigkeiten übersteigen. Unspezifisch bedeutet, dass nicht ein bestimmtes Gefühl, z.B. Angst, Ärger oder Trauer zu spezifizieren ist, sondern das eher eine diffuse oder gemischte Gefühlslage vorhanden ist.

Burn out ist ein Beispiel für eine extreme Stressreaktion. Die Metapher des „Ausgebranntseins“ beschreibt das Verlieren der Fähigkeiten und der Motivation durch

längere zu hohe Beanspruchung. Es ist das Empfinden, einfach keine Kraft und keine Ressourcen mehr zu haben. Auf der körperlichen Ebene wird keine Kraft mehr erlebt. Auf der psychischen Ebene erlebt man beispielsweise das Denken als eingeschränkt.

Es ist wie andere populärwissenschaftliche Begriffe wie Mobbing ein schillernder Begriff und eigentlich kein klarer diagnostischer Begriff. Heute im Vertrieb einer Bank zu arbeiten bedeutet, sich ständig wie ein **Hochleistungssportler** auf sein Arbeitsfeld zu beziehen. Am Beispiel des Laufens heißt das: Es reicht nicht, leicht zu trappen, sondern es gilt, dauernd hochkonzentriert und mit hoher Geschwindigkeit vorzugehen. Dies macht Stress und Burn out Reaktionen wahrscheinlicher. Der folgende Kasten geht noch einmal auf einige Punkte des Burn out ein.

**Burn out** - zu deutsch „**Ausgebranntsein**“ ist gekennzeichnet von Erschöpfung, Selbstzweifeln, Lustlosigkeit und dauerndem Stressempfinden. Burn out fällt im Krankheitsmanual **ICD 10** unter die Ziffer Z 73. Die Kategorie Z umfasst „Faktoren, die den Gesundheitszustand beeinflussen und zur Inanspruchnahme des Gesundheitswesens führen“, z.B. auch Mangel an Entspannung oder Freizeit, Stress bis hin zum Zustand totaler Erschöpfung. (ICD = Internationale Statistische Klassifikation der Krankheiten und verwandter Gesundheitsprobleme, 10. Revision, Version 2007). Burn out ist nach ICD ein **Einflussfaktor**, aber kein Syndrom und keine eigenständige Krankheit wie Depression oder Angstneurose. Es ist ein Zwischenstadium, nicht mehr gesund, aber **Vorbote** der manifesten Krankheit (z.B. Erschöpfungsdepression, Angstzustände, vegetative Störungen). Der Psychoanalytiker Herbert Freudenberger hat den Begriff 1973 erstmals verwendet, insbesondere zur Beschreibung von Zuständen in Pflegeberufen, die sich durch eine hohe Arbeitsbelastung, gepaart mit hohem persönlichem Engagement auszeichneten. Dies bedeutet, dass gerade die Leistungsbereiten gefährdet sind.

**Voraussetzungen** für Burn out sind drei Punkte:

- hohe Anforderungen von außen
- Leistungsbereitschaft von innen
- Wirkung eines oder mehrerer persönlicher innerer Antreiber („Sei perfekt!“ – „Mach´s recht!“ - „Sei stark!“ - „Beeil Dich!“ - „Streng Dich an!“ - „Sei genauso!“ – „Sei flexibel!“ – „Sei vorsichtig!“ – „Sei auffallend!“ - „Bleib´ unzufrieden!“ – „Sei besonders!“)

Es gibt eine ganze Reihe von **Phasentheorien**, die den Verlauf zu beschreiben versuchen:

z.B. Begeisterung - Stagnation - Frustration - Apathie - Burn out

**Lösung und Behandlung:** Ziel des Wappens gegen Burn out ist emotionale Kompetenz = Kompetenz um Umgang mit der eigenen Psyche und mit anderen Menschen; bei gravierender und rigider Ausprägung professionelle Hilfe (Psychologe, Arzt): Psychotherapie, um die eigene Leistungsfähigkeit besser einschätzen zu lernen und sich zukünftigen Leistungsanforderungen realistischer zu stellen, um Überforderungen zu vermeiden; bei verbundenen depressiven Mustern auch psychopharmakologische Behandlung (Medikamente)

Insgesamt ist heute in der Finanzdienstleistungsindustrie sehr viel **Angst und Druck** entstanden. Dies betrifft alle, vom Topmanagement bis zu jedem Mitarbeiter. Der Verdrängungswettbewerb schlägt auf jeden einzelnen durch. Eigentümer, Konkurrenten, Analysten und andere Interessengruppen tragen dazu ebenfalls bei.

Menschen, die durchaus gut verdienen, fürchten um das Erreichte und machen dafür einiges mit. Viele **Unternehmensreaktionen** auf die Lage sind mechanisch, oft nicht menschengerecht oder zumindest miserabel kommuniziert. Die Menschen spüren das, sehen aber keine Möglichkeit, anders damit umzugehen. Die Solidarität in der Gesellschaft mit den notleidenden Bankangestellten hält sich ebenfalls in Grenzen. Also müssen die Betroffenen es mit sich selbst ausmachen. Hier sind Betriebs- und Personalräte gefragt, menschengerechte Entscheidungen und Kommunikationsprozeduren auf die Tagesordnung zu setzen. Andere können dies oft nicht so klar. Beispielsweise Personalbereiche in Unternehmen sind oft zu sehr mit der technische Organisations- und Personalentwicklung beschäftigt, indem sie den Schwerpunkt auf das Fachliche und Verkäuferische legen.

Die **Angst** der Menschen zeigt sich auch darin, dass aufgrund der Differenzierung jeder Mitarbeiter ständig in der Gefahr lebt, eines Fehlers überführt zu werden. Entweder ist der Verkauf eines Produktes der Zielpalette nicht im Zeitziel. Oder der Kundenberater hat ein schlechtes Gefühl dem Kunden gegenüber, weil er Risiko auf den Kunden verschoben hat.

Der Mensch kann es nicht mehr richtig machen. Die Vorkehrungen zur **Fehlervermeidung** sind unwirksam. Antreiberdynamiken wie „Sei perfekt“, oder „Mach´s allen recht“ sind nicht mehr brauchbar. Das macht die Menschen schutzlos und führt viele in psychische Schwierigkeiten (Mohr, 2000).

Eine **Untersuchung** der Krankenkasse DAK ergab, dass 45 % der befragten Vertriebsmitarbeiter im Kreditgewerbe die an sie gestellten Zielvorgaben für unrealistisch halten. Die Anzahl der Fehl-Tage durch psychische Erkrankungen nahmen nach dem Fehlzeitenreport der AOK bei Bankmitarbeitern in Deutschland zwischen 1995 und 2006 um 43 % zu, die Zahl der einzelnen Fälle gar um 70 % (Zahlen aus der „Wirtschaftswoche“, 04.02.2008).

Eine häufige fragende Reaktion von Menschen auf die heutige Situation ist, „früher haben doch Leute nicht so reagiert, obwohl die Menschen viel mehr zu erleiden hatten, was physische Arbeitsbedingungen oder auch Lebenslagen der Menschen (Krieg, Seuchen,...) bedeutete“. Das stimmt einerseits, aber andererseits ist darauf zu antworten, dass offensichtlich ein entscheidender Punkt der psychischen Verarbeitung der innere Vergleichsmaßstab ist. Bin oder fühle ich mich damit allein? Sind andere auch davon betroffen? Wenn ich mich da allein fühle, geht es an die Grundfesten meiner Person. Wenn es andere auch betrifft, ist es oft ein wenig leichter. Auch hier können Betriebs- und Personalräte viel für Gemeinschaftserleben und Solidarität tun.

Was kann man tun? Zunächst muss eine ehrliche Bestandsaufnahme erfolgen. Dazu gehört das **Aufgeben von Realitäts-Abwertungs- und Ausblendungsstrategien**, die in der Finanzdienstleistungsindustrie überzufällig sind. Dies liegt an dem Umgehen mit vorwiegend virtuellen Produkten, mit der Nähe zum Geld und auch mit der Nähe zu zwei sehr archaischen Gefühlen: Angst und Gier. Nahezu alle Bankwerbung ist immer noch auf Angst oder Gier abgestellt (Zweig, 2007).

Insofern sind **Stressbewältigungsstrategien** notwendig. Dies beinhaltet betriebliche und persönliche Möglichkeiten. Praktisch muss die ehrliche Realitätsannahme durch Foren gelebt werden, die helfen das Ganze zu bewältigen. Führungskräfte, Mitarbeiter des Personalmanagements und Arbeitnehmervertreter haben hier eine sehr hohe Verantwortung für die Menschen. Sie sollten gemeinsam dazu beitragen menschengerechte Arbeitsplätze zu erhalten und Neue zu schaffen.

### **3. Lösungen und der Beitrag von Betriebs- und Personalräten in System- und Personenqualifizierung**

**These 3. Durch die Gestaltung der Systemdynamiken lassen sich die Herausforderungen auf professionelle Weise meistern. Betriebs- und Personalräte können Träger positiver Systemdynamiken sein. Dabei sind Systemqualifizierung und Personenqualifizierung wichtige Ansatzpunkte.**

Unternehmen sollen sein „ein Ort, an dem wir allen dort befindlichen Personen und Dingen Ehrfurcht erweisen, ein Ort an dem wir...in Anmut und Würde leben und die Seele nähren“. (Secretan, 1997, S. 340). Ein Führungsmodell, „dass nur die Verschlankung der Betriebe und damit verbundene Massenentlassungen zu verbesserten Gewinnmöglichkeiten und so zu höheren Aktienkursen führen“ (Küng, 1997, 343), „ist von Phantasie- und Seelenlosigkeit gekennzeichnet“ (Grün, 2007, S. 11).

**Systemqualifizierung und Personenqualifizierung** sind nötig.

Systemqualifizierung bedeutet die Entwicklung des Gesamtsystems Unternehmens hin zu mehr Qualität (Mohr, 2006). Dabei ist die Entwicklung der verschiedenen dynamischen Dimensionen eines Unternehmenssystems nötig. Untenstehende Tabelle zeigt die dynamischen Dimensionen.

Dynamikfelder	Die zehn Systemdynamiken	Einzelfragen zu den Dynamiken
<b>Systemstruktur</b>	<b>1. Dynamik der Aufmerksamkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Was erhält zurzeit die <b>Hauptaufmerksamkeit</b> in Deiner Organisationseinheit?</li> <li>➤ Womit beschäftigen sich die Leute am meisten?</li> <li>➤ Wie verhält sich das, was im Moment die <b>Hauptaufmerksamkeit</b> genießt, zu dem, was eigentlich <b>Ziel</b> der Einheit ist?</li> </ul>
	<b>2. Dynamik der Rollen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Welche <b>Rollen</b> gibt es momentan im System?</li> <li>➤ Welche <b>Merkmale</b> haben die Rollen?</li> <li>➤ <b>Verändern</b> die sich zurzeit und wenn ja dann wie?</li> </ul>
	<b>3. Dynamik der Beziehungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Wie stehen die <b>Rollen</b> und die <b>Personen</b> miteinander in Beziehung?</li> <li>➤ Welche <b>Grundbotschaften</b> gibt es zwischen den <b>Rollenakteuren</b>?</li> </ul>
<b>Systemprozesse</b>	<b>4. Kommunikationsdynamiken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Was charakterisiert die Art, wie man miteinander kommuniziert?</li> </ul>
	<b>5. Problemlösedynamiken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Was sind zurzeit „Probleme“?</li> <li>➤ Wie geht man damit um?</li> </ul>
	<b>6. Erfolgsgleichgewichte</b>	Wie erreicht oder vermeidet man Erfolge?
<b>Systembalancen</b>	<b>7. Dynamik der Gleichgewichte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Welches <b>Gleichgewicht</b> würde wer gerne erhalten?</li> <li>➤ Welches <b>Gleichgewicht</b> wird angestrebt?</li> </ul>
	<b>8. Dynamik der Rekursivität</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Wie sind ähnliche <b>Prinzipien</b> auf unterschiedlichen Ebenen der <b>Organisation</b> verwirklicht?</li> </ul>
<b>Systempulsation</b>	<b>9. Äußere System-Pulsation</b> (Äußere Grenzlinien/ Offenheit/ Geschlossenheit)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Wie entwickelt sich zurzeit die <b>äußere Grenzlinie</b> des Systems?</li> <li>➤ Welche <b>Maßnahmen</b> braucht es, um ein „angemessenes“ Maß von <b>Offenheit</b> und <b>Geschlossenheit</b> herzustellen?</li> </ul>
	<b>10. Innere System-Pulsation</b> (Innere Grenzlinien/ Subsysteme)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Welche <b>relevanten Subsysteme</b> lassen sich in der <b>Organisation</b> zurzeit unterscheiden und wie wirken sie aus?</li> </ul>

In der zweiten Tabelle sind Maßnahmen zur qualitativen Verbesserung auf de Ebenen enthalten.

<b>Dynamikfelder</b>	<b>Die zehn Systemdynamiken</b>	<b>Mögliche Interventionen</b>
<b>Systemstruktur</b>	<b>1. Dynamik der Aufmerksamkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Realistisches Führungs- und Mitarbeiterleitbild</b></li> <li>➤ <b>Normatives, Strategisches und Operatives transparent machen</b></li> <li>➤ <b>Aufmerksamkeit der Realität anpassen</b></li> <li>➤ <b>OE-Prozesse evaluieren</b></li> </ul>
	<b>2. Dynamik der Rollen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Neue Rollen benennen</b></li> <li>➤ <b>Rollenkompetenz (z.B. Führungs- und Managementkompetenz) entwickeln</b></li> <li>➤ <b>Rollen (auch des BR) transparent machen (Interessenvertretung, Beratung)</b></li> </ul>
	<b>3. Dynamik der Beziehungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>„Professionelle“ Positionen deutlich machen</b></li> <li>➤ <b>Realismus in Beziehungen deutlich machen – keine Symbiosen</b></li> <li>➤ <b>Regelmäßige Beziehungspflege in Abgrenzung der Rollen</b></li> </ul>
<b>Systemprozesse</b>	<b>4. Kommunikationsdynamiken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Regelkommunikation verbessern (Führungsgespräche, Führungsfeedback, Zielvereinbarung, Leistungsfeedback)</b></li> <li>➤ <b>Flexible Kommunikation vereinbaren</b></li> </ul>
	<b>5. Problemlösedynamiken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Problemlösungen üben</b></li> <li>➤ <b>Coachinggruppen</b></li> <li>➤ <b>Angebote zur professionellen und psychosozialen Beratung</b></li> </ul>
	<b>6. Erfolgsdynamiken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Appreciative Inquiry praktizieren, Best practice üben</b></li> <li>➤ <b>Konsequenzen realisieren</b></li> </ul>
<b>System-</b>	<b>7. Dynamik der Gleichgewichte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Status auf der Veränderungskurve ermitteln und darauf Bezug nehmen</b></li> </ul>

<b>Balancen</b>		➤ <b>gutes Personalmanagementsystem entwickeln</b>
	<b>8. Dynamik der Rekursivität</b>	➤ <b>Überlappende Geschäftsprozesseams</b> ➤ <b>„Syntegrity“ aufbauen</b>
<b>System-Pulsation</b>	<b>9. Äußere System-Pulsation</b> (Äußere Grenzlinien/ Offenheit/ Geschlossenheit)	➤ <b>Grenzdefinition klären</b> ➤ <b>Vertragsklarheit verbessern</b>
	<b>10. Innere System-Pulsation</b> (Innere Grenzlinien/ Subsysteme)	➤ <b>Aufwandsschätzung</b>

Noch zwei Beispiele:

**Eingreifen, wo die technologischen Möglichkeiten nicht mehr menschengerecht sind -**

Verhinderung nicht menschen- und gehirngerechter Systeme, z.B. nervös ausgelebte Führungssysteme oder generelle Tools zur engen Aktivitäten-Kontrolle. Diese beschneiden die individuellen Kompetenzprofile der Menschen, weil sie das Potenzial der Menschen nicht nützen, sondern sie zu normieren versuchen. Es sind letztlich Leistungskontrollsysteme und können deshalb vom Betriebsrat beeinflusst werden.

Inhaltlich sind diese Systeme wenig durchdacht. Denn was vielleicht als statistischer Durchschnitt stimmt, dass die Anzahl der Anrufe bei Kunden mit deren Geschäftsabschlüssen korreliert, ist auf den einzelnen nicht übertragbar. Es ist rein mechanistisches Denken. Wenn dann daraus in laienhafter Führungsmanie verpflichtende Aktivitätszahlen gemacht werden, bedeutet dies einen tayloristischen Irrweg, der an den Beginn des 20. Jahrhunderts erinnert. Die systemische Bedingtheit guter und ertragreicher Geschäftsbeziehungen zu Kunden wird dadurch ausgeblendet. Zudem ist dies – meiner persönlichen Auffassung nach – hart an der Grenze dessen, was menschenwürdiges Arbeiten bedeutet.

**Eintreten für erreichbare Ziele -** Auch die Zielgestaltung sollten Betriebs- und Personalräte im Auge behalten. Hier ist oft eine Eigendynamik in den Unternehmen am Werk, die die Mitarbeiter überfordert. Es braucht die Macht der Arbeitnehmervertreter, um Systeme, die aus

der Angst der Unternehmensleitungen, der Führungskräfte und mancher Berater eingeführt werden sollen, zu verhindern.

Vor allem gilt es folgende Fehler zu vermeiden, die oft hausgemacht sind:

**Vorsicht vor: „Unklare – weil wechselnde - Zielsysteme und Druck durch zu hochgesteckte Ziele“**

Auf die Veränderungen wird klassischerweise mit **Zielsystemen** geantwortet. Allerdings sind die Entwicklungen so schnell und die Nervosität ist teilweise so groß, dass als Antworten laufend die Ziele verändert werden. Es ist in Finanzdienstleistungsindustrie ein alter Hut, dass je nach Bilanzsituation oft im Herbst noch Passivmittel eingesammelt werden müssen und dann zusätzliche Passivprodukte abgesetzt werden müssen. Mittlerweile ist in vielen Finanzdienstleistungsbetrieben im Retailgeschäft allerdings die Tschiboisierung eingezogen. Regelmäßig sich ablösende Produktkampagnen versuchen neue und speziell designete Produkte abzusetzen. Positiv ausgedrückt, werden den Kunden Anlage-Antworten für aktuelle Marktgegebenheiten angeboten. Diese enthalten oft Garantien, aber auch neue Risiken. Und vor allem enthalten sie relativ hohe Margen, die die Kunden bezahlen müssen. Die Produkte werden nur über kurze Zeit angeboten. Absolute Kurzfristigkeit hält Einzug. Der Mitarbeiter kann eigentlich nur noch schlecht in Urlaub gehen oder etwas einmal krank sein. Es entsteht absolute Kurzfristigkeit; Kampagnen, Aktionen; (Die Tschiboisierung: „Jeden Woche eine neue Welt“). Dadurch geschieht auch, dass Ziele wechseln, werden unterjährig verändert, in der Regel erhöht. Die Latte wird sowieso jedes Jahr immer höher. Wie in der DDR-Planwirtschaft werden die Normen zum Beispiel im Wertpapierbsatz jedes Jahr erhöht. Zunehmend mehr Mitarbeiter springen unter der Latte durch.

Ein Thema, das aus der schnellen Veränderung der Marktsituationen entsteht, ist die Unklarheit über den Markt. Es treten Fragen auf wie: Was ist die Hausmeinung? Wie wird sich der Markt entwickeln? Letztlich bleibt die Entscheidung immer zwischen Kundenberater und Kunden. Darauf bauen auch die Schutzgesetze für Kunden (WpHG, MiFID) auf.

**Vorsicht vor: „Produktkenntnis vorausgesetzt – Keine Zeit für Weiterbildung“**

Die Personaldecken sind nach den Personalabbaumaßnahmen der letzten 10 Jahre so dünn, dass immer alle an Bord sein müssen, damit Teams ihre Ziele erreichen können. Die Anforderungen an Produktkenntnis steigen immer mehr. Weiterbildungszeiten müssen eingeplant werden.

**Vorsicht vor: „Druck durch Kolleginnen und Vorgesetzte“**

Teams müssen leistungsschwächere Mitarbeiter mittragen. Dies geht kaum noch. Alle müssen alles verkaufen. Solidarische gegenseitige Unterstützung der Menschen ist stark auf dem Prüfstand. Ergebnisorientierte Vergütung „entkrampft“ hier ein Stück. Dem muss man sich in Vertriebssystemen stellen.

**Vorsicht vor: „In den Vertrieb getrieben, durch Wettbewerb unter Druck“**

Der Berater, der Experte für Finanzdienstleistungen ist und auf Kunden wartet, gehört der Vergangenheit an. Der Kundenberater ist heute Akquisiteur und Kampagnenumsetzer. Dies muss der einzelne realisieren. Vielleicht kann man diesen Hochleistungssport einige Jahre machen. Dies hat zwei Auswirkungen: Es findet eine Entprofessionalisierung des Vertriebsmitarbeiters statt. Seine fachliche Expertise ist nicht mehr gefragt, nur noch sein verkäuferisches Talent. Hinzu kommt, dass man diese Tätigkeiten vielleicht nur eine gewisse Zeit ausüben kann.

**Vorsicht vor: „Inkompetenz in Personalentwicklungs- und Organisationsentwicklungsthemen“**

Die Anforderungen für Personalentwicklung und Organisationsentwicklung sind dadurch enorm. Beispielsweise Bankmitarbeiter wurde man bisher nicht deshalb, weil man Akquisiteur und Jäger von Kunden werden will. Ein intensives Weiterbildungs- und Coachingprogramm ist daher für die Mitarbeiter notwendig, um sie die Umstellungen aber auch die laufenden Anforderungen bewältigen zu lassen.

**Vorsicht vor: „Persönliche Eitelkeiten von Machträgern“**

Natürlich sind ehrgeizige Manager weiterhin vorhanden und tragen zur Verschärfung der technologisch und markttechnisch erzeugten Entwicklungen bei. Hier ist Zivilcourage im Betrieb gefragt, um einzelnen narzisstischen Ambitionen zugunsten des Gemeinwohls der Firma entgegenzutreten.

## Personenqualifizierung

Personenqualifizierung ist das Lernen und die professionelle Entwicklung jedes einzelnen Mitarbeiters. Was ist zu lernen? Es ist vor allem der Umgang mit en eigenen Antreibern, die zur Verschärfung äußerer Anforderungen und zu mangelndem Eigenschutz führen.

<b>Antreiber</b>	<b>Erlaubnis</b>	<b>Was braucht der Antreiber?</b>
<b>"Beeil dich"</b>	<b>"Nimm dir Zeit"</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Achte auf<ul style="list-style-type: none"><li>– dich</li><li>– andere</li><li>– die Sache</li></ul></li><li>• Nimm dir Zeit (Gut Ding will Weile haben, Alles braucht/hat seine Zeit)</li></ul>
<b>"Sei perfekt"</b>	<b>"Du bist gut genug, so wie du bist"</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• die Chancen in Fehlern sehen</li><li>• Perspektiven wechseln</li><li>• Kundennutzen sehen</li><li>• Wertschätzung erleben/holen bei 80%</li><li>• Feiere Erfolge</li><li>• Gönn dir Spaß</li></ul>
<b>"Mach´s recht"</b>	<b>"Gefalle dir selbst"</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Konflikte problemlösend und sachbezogen angehen</li><li>• Aufwand-Nutzen berücksichtigen</li><li>• Eigene Wünsche/Bedürfnisse artikulieren</li><li>• Offenes Angehen von Problemen</li></ul>
<b>"Streng dich</b>	<b>"Tu´s und habe</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kräfte einschätzen</li></ul>

an"	Erfolg"	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zuverlässig sein</li> <li>• Ergebnisorientiert arbeiten</li> <li>• Kontinuität</li> <li>• Auf das Wesentliche konzentrieren</li> </ul>
"Sei stark"	"Sei offen und drücke deine Wünsche aus"	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gefühle ausdrücken</li> <li>• Grenzen überschreiten, anderes ausprobieren</li> <li>• Sich fragen: Was brauche ich, was tut mir gut?</li> </ul>

### Motivation in Veränderungsprozessen von A nach B - Verbindung von System- und Personenqualifizierung

Grundlegend gehe ich von einem positiven Menschenbild mit einem leistungsbereiten Mitarbeiter aus. Aber schlechte Systemdynamiken in Unternehmen sind in der Lage, Menschen diese Motivation zu rauben (Mohr, 2007). Die folgende Tabelle zeigt, wie Menschen reagieren, wenn bestimmte Grundbedürfnisse und Antriebskräfte von ihnen grob angegriffen sind und was dann zu tun ist. Mit diesem Seismograph lässt sich der aktuelle Motivation in einer Veränderung feststellen:

### Motivation in Veränderungsprozessen – Sieben Aufmerksamkeiten

Motivationaler Aspekt	Aufpassen auf.....	Zu tun ...
<b>1: Das Stimulus- und Sinnbedürfnis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Keine Stimulation auf Erwachsenen-Ich-Ebene  <i>„wo ist der Sinn des ganzen Projektes?“</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sinnhafte stimulierende Begründung</li> <li>➤ Blinde Veränderungs“manie“ vermeiden</li> </ul>
<b>2: Das Anerkennungsbedürfnis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Zu wenig Anerkennung, z.B. weil gerade am Anfang auch viele Fehler passieren  <i>„Was wir machen ist falsch“</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Errungenschaften würdigen</li> <li>➤ Anerkennung für erste Schritte, Meilensteine</li> <li>➤ Fehler als Lernimpulse definieren, nicht als Symptome für</li> </ul>

		Unfähigkeit
<b>3: Das Strukturbedürfnis</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Zu wenig Struktur <i>„wir wissen nicht, was morgen ist“</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Information über die Struktur des Prozesses geben</li></ul>
<b>4: Das Bedürfnis nach Führung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Zu wenig Führung; freilassen von Führungsstellen <i>„wir sparen Geld durch Freilassen von Führungsstellen“</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Für Information und Kommunikation sorgen</li><li>➤ Illusionen der Kostenersparnis konfrontieren</li></ul>
<b>5: Der Überlebenstrieb</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Zu viel Fokussierung auf Überleben</li><li>➤ (Das „survivor syndrom“) <i>„diesmal hatte ich noch mal Glück“</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Neue Sicherheiten ansprechen</li><li>➤ Den Ausdruckstrieb einladen</li></ul>
<b>6: Der Ausdruckstrieb</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Zu wenig Beachtung des Ausdruckstrieb <i>„überhaupt keine Idee wird angenommen“</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Aktive Unterstützung kreativer Ideen und Leute</li></ul>
<b>7: Der Ruhetrieb</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Zu wenig Erholung Das „burn out syndrom“ <i>„ich schlafe seit Wochen sehr schlecht“</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Abwechseln von Hochaktiv- und Ruhephasen</li><li>➤ Abwechseln der Veränderungspunkte</li></ul>

## **Zusammenfassung**

Insgesamt steht die Finanzdienstleistungsindustriewelt heute in einem Umgestaltungsprozess. Es ist die Branche, die nicht zufällig in den letzten Jahren die meisten regulierenden Eingriffe ertragen musste.

In Deutschland sind sehr viele Menschen in der Finanzdienstleistungsindustrie beschäftigt und hatten bis vor nicht allzu langer Zeit sichere Arbeitsplätze. Es gibt jedoch gravierende Veränderungen durch den Markt, die Technologie und die Kunden. Für viele Menschen ist dies eine hohe Belastung und Herausforderung. Es trifft eine Gewohnheitswirklichkeit bei den Menschen, die anders ist. Dieser Umgestaltungsprozess ist aktiv im Zusammenwirken aller Beteiligten zu bewältigen. Es bleibt zu offen, dass das offensichtliche Nichtbeherrschen der heutigen Produkte selbst durch Vorstände von Unternehmen, das die Finanzdienstleistungsindustriekrise in Folge der Subprimekrise gezeigt hat, hier zu einem Umdenken führt.

## **Literatur:**

Küng, H. (1997): Weltethos für Weltpolitik und Weltwirtschaft, München: Piper.

Mohr, G. (2000): Lebendige Unternehmen führen, FAZ-Buchverlag: Frankfurt.

Mohr, G. (2006): Systemische Organisationsanalyse, Bergisch-Gladbach: Edition Humanistische Psychologie.

Mohr, G. (2007): Systemdynamiken als anonyme Fehlerquellen“, in: Zeitschrift Organisationsberatung-Supervision-Coaching, 3/07, 14. Jg., S. 235-242.

Secretan, L.H.K. (1997): „Soul Management, Der neue Geist des Erfolgs – die Unternehmenskultur der Zukunft, München.

Wirtschaftswoche, 04.02.2008, Melanie Bergermann (Frankfurt): Bankberater packen aus: „Ich habe Sie betrogen“.

Süddeutsche Zeitung, Kommentare, Dienstag, 12. Februar 2008, „Goodbye Bankberater“

Zweig, J. (2007): Gier – Neuroökonomie: wie wir ticken, wenn es ums Geld geht, München: Hanser.