

Arbeitsumfelder im Wandel: mehr Chancen als Risiken

Von Carsten Rogge-Strang



Regulierung und Digitalisierung haben das Arbeitsumfeld im Bankgewerbe verändert und verändern es weiter. „Dynaxity“ heißt das Schlagwort, das einen Trend zu mehr Komplexität und Dynamik, beschreibt. Die privaten Banken und ihre Beschäftigten werden davon nicht überrollt, so das Ergebnis einer Studie des AGV Banken. Vielmehr nehmen die Beschäftigten den Wandel an und versprechen sich zum großen Teil positive Effekte davon. Die Personalpolitik, so Carsten Rogge-Strang, wird in dem neuen Umfeld sicher kleinteiliger werden, um situationsgerechte Lösungen zu schaffen. Dadurch lassen sich jedoch auch Arbeitgeberattraktivität, Motivation und Loyalität der Mitarbeiter steigern.
Red.

So viel Veränderung wie heute war nie – das hat noch jede Generation behauptet und lag damit auch immer richtig. Dass wir diesen Satz heute dennoch mit etwas mehr Nachdruck formulieren als frühere Generationen, liegt daran, dass sich – wenn man so sagen darf – der Wandel gewandelt hat: Er vollzieht sich heute schneller als früher, immer mehr verschiedene Tendenzen überlagern und beeinflussen sich, aus linearen Entwicklungen sind in vielen Bereichen exponentielle

geworden. Der Wandel hat den Turbo eingeschaltet.

Verschiedene Treiber – Globalisierung, Digitalisierung, demografischer Wandel, Individualisierung, Urbanisierung, um nur die wichtigsten zu nennen – stellen unsere Lebens- und Arbeitswelt auf den Prüfstand. Das gilt insbesondere für Bereiche, in denen die Veränderungsgeschwindigkeit besonders hoch ist.

Neue „Dynaxity“

Zu diesen Branchen zählt ohne Frage auch das Kreditgewerbe, das sich seit Anfang der 2000er-Jahre starken Umbrüchen ausgesetzt sieht und dem aktuell – vor allem durch Regulierung und Digitalisierung – spürbare weitere Anpassungen bevorstehen. Sie betreffen nicht nur die Geschäftsmodelle der Institute, sondern auch ganz erheblich Tätigkeiten und Arbeitsumfeld.

Dabei vollzieht die Bankenarbeit einen Qualitätssprung, weil einfache Tätigkeiten zunehmend von Computern übernommen

werden und das Bankgeschäft zugleich dynamischer und komplexer wird; „Dynaxity“ lautet das Schlagwort. Allein die zunehmende Regulierung erfordert Beschäftigte, die Zusammenhänge besser verstehen und ihre Arbeit mit mehr Weitblick erledigen als früher.

Hinzu kommt der noch einmal verschärfte Wettbewerbsdruck durch neue Marktteilnehmer (Stichwort „Fintechs“) und ein deutlich verändertes Kundenverhalten: Die Zahl der Selbstentscheider steigt, die sich im Netz eigenständig über Finanzprodukte informiert, und immer mehr Bankgeschäft läuft über digitale Kanäle. Parallel entstehen auf Basis digitaler Technologien neue Organisations- und Arbeitsformen, die alle Bereiche des Bankgewerbes betreffen. Der Nine-to-five-Job ausschließlich im Büro ist schon heute für viele Beschäftigte nicht mehr das Standardmodell.

Verändertes Anforderungsprofil für Bankbeschäftigte

Insgesamt verändert sich das Anforderungsprofil für Bankbeschäftigte auf mehreren Ebenen:

Kundenberatung: Die Zahl der Filialen wird sich weiter verringern, aber die Anforderungen in den verbleibenden Filialen und in der Kundenberatung generell erreichen ein höheres Niveau: Berater müssen ein-

Zum Autor

Carsten Rogge-Strang, Geschäftsführer Tarifpolitik, Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes, Berlin

fühlsamer und kommunikativer als früher sein, das große Ganze im Blick haben, besser kooperieren können, technikaffin und serviceorientierter sein; der Begriff „well rounded personalities“ bringt das gut auf den Punkt.

Arbeitsorganisation/Führung: Gefordert ist auch eine flexiblere und stärker auf Vertrauen basierende Arbeitsorganisation. So muss sichergestellt sein, dass Entscheidungen schneller gefällt werden können und dass sich Teams, die zunehmend virtuell sind, weiterhin austauschen können. Führungskräfte müssen den Spagat schaffen, Verantwortung abzugeben, ohne an Autorität zu verlieren. Vorgesetzte und Mitarbeiter müssen gemeinsam definieren, wo und wie die Grenze zwischen Arbeit und Privatleben verläuft; Sozialforscher haben dafür den Begriff „boundary management“ geprägt.

Und schließlich bekommen es Führungskräfte mit zunehmend höher qualifizierten Mitarbeitern zu tun und müssen damit umgehen. Im privaten Bankgewerbe beispielsweise hat der Anteil der Auszubildenden mit Hochschulreife 2014 erstmals die 80-Prozent-Marke überschritten; vor zehn Jahren lag er noch bei 62 Prozent. Parallel zeigt sich eine kontinuierliche Verschiebung hin zu höherwertigen Tätigkeiten: Der Anteil der obersten drei Tarifgruppen und der außertariflich Angestellten liegt inzwischen bei knapp 85 Prozent der Belegschaften, im Jahr 2002 waren es noch 71 Prozent (vergleiche Abbildung 1).

Berufsbild: Die Kreditinstitute benötigen zunehmend breiter und interdisziplinär ausgebildete Bankfachleute mit Zusatzkenntnissen unter anderem in Prozessorganisation und IT. Zugleich wird der Bankberuf immer attraktiver für andere Disziplinen, etwa Statistik, Mathematik oder Wirtschaftsinformatik. Darüber hinaus gewinnen studienförmige Ausbildungsangebote an Bedeutung: Ihr Anteil am gesamten Ausbildungsvolumen hat sich im privaten Bankgewerbe seit dem

Jahr 2000 mehr als verdoppelt und liegt inzwischen bei knapp 13 Prozent.

Eine der Branchen mit dem höchsten Digitalisierungsgrad

Zwar zählt das Kreditgewerbe schon seit vielen Jahren zu den Branchen mit dem höchsten Digitalisierungsgrad, weil die meisten Transaktions- und Abwicklungsprozesse längst Computer erledigen und digitale Services wie Online-Banking immer stärker genutzt werden.

Doch zuletzt hat die Digitalisierung auch im Bankgewerbe noch einmal an Dynamik gewonnen, weil sie vollends die Schnittstelle zu den Kunden und damit auch das Beratungsgeschäft erreicht hat. Digitale Vertriebs- und Servicekanäle – neuerdings auch Angebote wie Kundenberatung und -legitimation per Video – gewinnen erheblich an Bedeutung. Schon ist absehbar, dass sich in den nächsten Jahren auch Mobile Banking und weitere digitale Kundenservices etablieren werden.

Daran ändert auch die Tatsache nichts, dass verschiedene Faktoren eine noch schnellere Entwicklung dämpfen. So unterliegt etwa die geschäftsorientierte Nut-

zung von Kundendaten („Big Data“) im Bankgewerbe besonderen Restriktionen. Hinzu kommt Misstrauen der Kunden beim Thema Datensicherheit: Laut einer Studie des Marktforschungsinstituts Ipsos im Auftrag der ING-Diba AG (2015) nutzen in Deutschland 70 Prozent der Besitzer eines mobilen Endgeräts kein Mobile Banking, weil sie kein Vertrauen in die Sicherheit haben. Und nur ein Drittel der Konsumenten in Deutschland kann sich derzeit vorstellen, per Smartphone zu bezahlen, so eine Umfrage von TNS im Auftrag der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG (2014).

Die Zurückhaltung der Kunden wird jedoch nach und nach weichen: Die junge Generation steht den neuen Technologien erheblich aufgeschlossener gegenüber und nutzt sie schon heute in allen Lebensbereichen. Damit wird auch das Privatkundengeschäft der Banken zunehmend mit digitalen Anwendungen in Richtung Kunde arbeiten.

Während die digitalen Geschäftsstrategien der Institute zunehmend Kontur annehmen, war bislang wenig darüber bekannt, wie die Bankbeschäftigten mit den Veränderungen umgehen. Der Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes (AGV Banken) hat deshalb repräsentativ ermit-

Abbildung 1: Beschäftigtenstruktur im privaten Bankgewerbe nach Tarifgruppen

(Anteil am Stammpersonal Inland in Prozent)

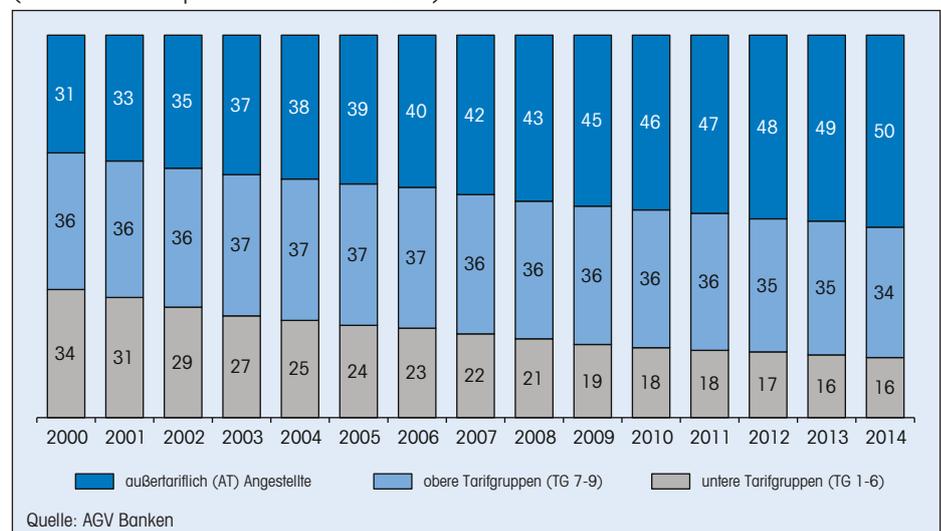
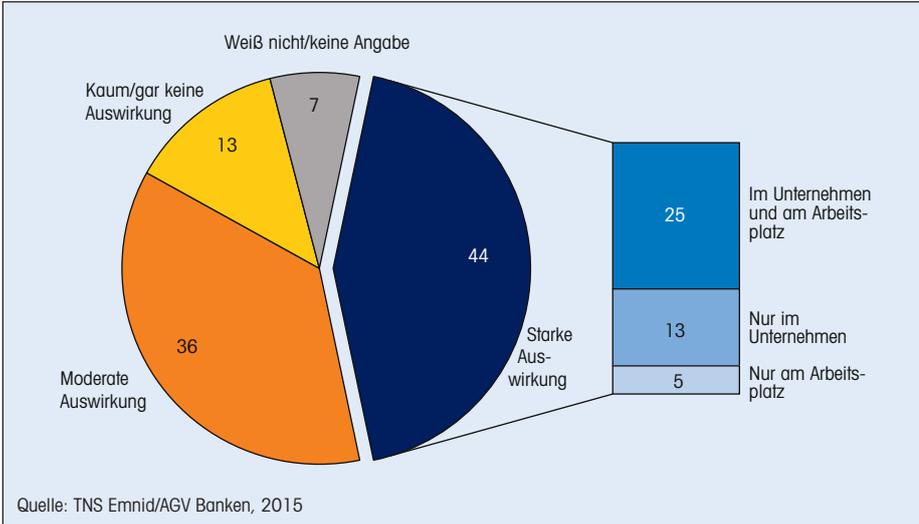


Abbildung 2: Erwartete Veränderung durch Digitalisierung in den nächsten zwei Jahren aus Sicht der Beschäftigten im privaten Bankgewerbe (Angaben in Prozent)



Die große Mehrheit der Beschäftigten ist sich sehr bewusst, dass die Digitalisierung die Arbeit im Bankgewerbe bereits kurzfristig (weiter) verändern wird. So erwarten 80 Prozent der Beschäftigten, dass die Digitalisierung in den kommenden beiden Jahren mindestens moderate Auswirkungen auf ihr Unternehmen oder ihr persönliches Arbeitsumfeld haben wird, knapp die Hälfte (44 Prozent) rechnet mit starken Auswirkungen.

Dabei erwarten die Beschäftigten im gesamten Unternehmen etwas stärkere Auswirkungen als am eigenen Arbeitsplatz. Umgekehrt geben lediglich 13 Prozent an, dass sie nur geringe oder gar keine Veränderungen erwarten (Abbildung 2).

telt, welche Auswirkungen die Digitalisierung im privaten Bankgewerbe aus Sicht der Beschäftigten haben wird.

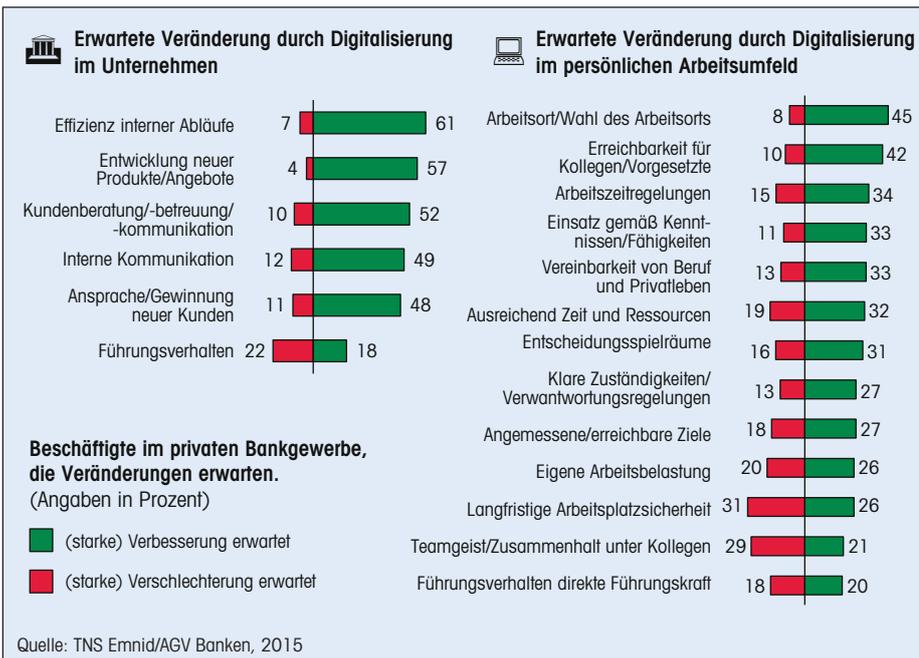
Fast die Hälfte der Beschäftigten erwartet starke Veränderungen

Im ersten Halbjahr 2015 hat das Sozialforschungsinstitut TNS Emnid im Auftrag des AGV Banken 800 Mitarbeiterinnen

und Mitarbeiter von privatrechtlich geführten Instituten in ganz Deutschland befragt. Die Beschäftigten wurden um ihre Einschätzung gebeten, ob sie in den nächsten zwei Jahren in ihrem Unternehmen und ihrem persönlichen Arbeitsumfeld Veränderungen durch die Digitalisierung erwarten, wie stark sie diese einschätzen und auf welche Aspekte ihrer Arbeit sich diese Veränderungen positiv oder negativ auswirken.

Die mit Abstand stärksten Veränderungen erwarten Retailbanker – wenig überraschend angesichts der zurzeit erheblichen Investitionen der Institute in digitale Vertriebsunterstützung. Darüber hinaus glauben mehr jüngere als ältere Beschäftigte an Veränderungen durch die Digitalisierung; das liegt offenbar auch an der größeren Technikaffinität der Digital Natives (das ist die Gruppe der ab 1980 Geborenen, also aktuell der unter 35-Jährigen). Dagegen erwarten diejenigen älteren Beschäftigten, die von Veränderungen ausgehen, durchweg ein stärkeres Ausmaß dieser Veränderungen als die jüngere Generation.

Abbildung 3: Beschäftigte sehen erheblich mehr Chancen als Risiken



Deutlich mehr Chancen als Risiken

Zugleich zeigt sich sehr deutlich: Wer starke Veränderungen erwartet, beurteilt diese auch überwiegend positiv. Das gilt insbesondere für die Gruppe, die mit starken Veränderungen im persönlichen Arbeitsumfeld rechnet. Hier sind die Digital Natives überdurchschnittlich vertreten. Ganz offensichtlich wächst also eine Generation in den Bankberuf hinein, die mit der Digitalisierung nicht nur besonders viel anfangen kann, sondern davon auch besonders viel erwartet – ein ermutigendes Signal dafür, dass der beschleunigte Wandel auf

eine wachsende Gruppe von Mitarbeitern trifft, die damit zuversichtlich und konstruktiv umgeht.

Doch nicht nur die Jüngeren, sondern die Beschäftigten insgesamt erwarten erheblich mehr Verbesserungen als Verschlechterungen, wobei dieser Unterschied mit Blick auf das gesamte Unternehmen stärker ausfällt als mit Fokus auf das eigene Arbeitsumfeld (Abbildung 3).

Digitalisierung aus Mitarbeitersicht gut fürs Geschäft

Was die Veränderungen im Unternehmen angeht, so nimmt mindestens die Hälfte der Beschäftigten an, dass sich durch die Digitalisierung sowohl interne Abläufe und Kommunikation als auch Produkte und

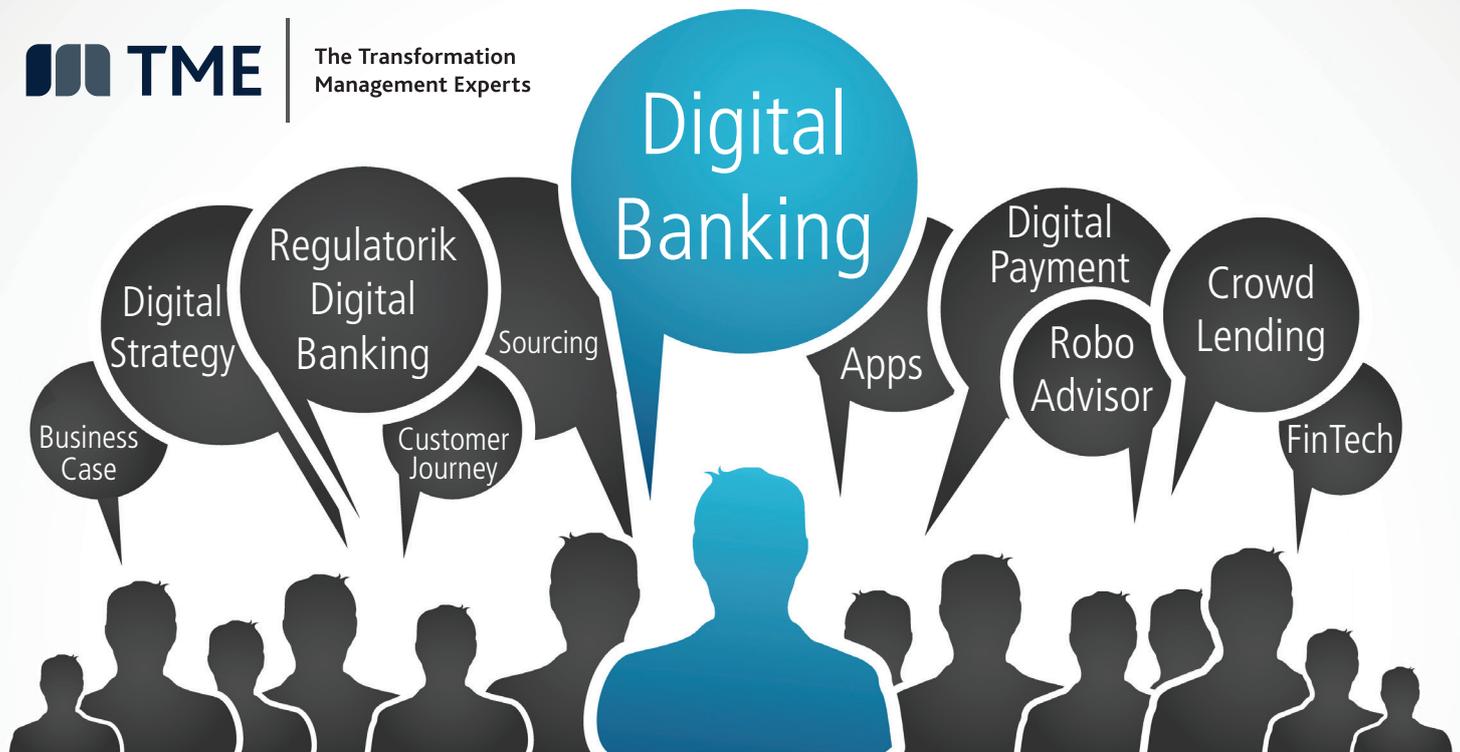
Kundenberatung verbessern; nur jeweils um die zehn Prozent erwarten hier Verschlechterungen. Die meisten Beschäftigten glauben also, dass die Digitalisierung gut fürs Geschäft ist.

Besonders ausgeprägt ist diese Haltung bei denen, die sich täglich besonders intensiv um die Kunden kümmern: Retailbanker sind vor allem bei der Entwicklung neuer Produkte und Angebote, aber auch hinsichtlich Kundenberatung sowie Ansprache und Gewinnung neuer Kunden überdurchschnittlich positiv gestimmt. Insbesondere im Privatkundengeschäft, das derzeit einen Digitalisierungsschub erlebt, sehen die Beschäftigten also die größten Chancen, neue Wege zu gehen; das zeigt zugleich, dass sich die Retailbanker über die Unumkehrbarkeit der Entwicklung im Klaren sind.

Wie schon bei der Beurteilung der Veränderungen im gesamten Unternehmen überwiegen auch mit Blick auf den eigenen Arbeitsplatz eindeutig die positiven Bewertungen. Die Einschätzungen fallen aber insgesamt etwas differenzierter aus, und der Anteil der Befragten, die durch die Digitalisierung keine Auswirkungen erwarten, liegt bei einigen Aspekten deutlich höher.

Viele Beschäftigte erwarten mehr Flexibilität und Freiräume

Die stärksten Verbesserungen sehen die Beschäftigten bei der Wahl des Arbeitsorts und der Erreichbarkeit für Kollegen und Vorgesetzte (jeweils über 40 Prozent), mit Abstand gefolgt von Arbeitszeitregelungen und der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (jeweils rund ein Drittel). Die



WIR LEBEN DIGITAL BANKING ! SIE AUCH ?

DIGITAL BANKING DER TME

www.tme.ag

Mehrheit der Belegschaften geht demnach davon aus, dass die Digitalisierung ihnen zu mehr Flexibilität und Freiräumen verhilft.

Ebenfalls deutlich positive Auswirkungen erwarten die Beschäftigten bei wichtigen Aspekten ihrer eigenen Tätigkeit: Jeweils rund ein Drittel rechnet damit, die eigenen Kenntnisse und Fähigkeiten besser einsetzen zu können, größere Entscheidungsspielräume und mehr Zeit und Ressourcen zu erhalten; beim letztgenannten Punkt erwartet aber auch immerhin ein Fünftel Verschlechterungen.

Mit Blick auf die eigene Arbeitsbelastung und die Erreichbarkeit von Arbeitszielen fällt die Einschätzung insgesamt ebenfalls positiv, aber etwas differenzierter aus: Jeweils gut ein Viertel glaubt an Verbesserungen und knapp ein Fünftel an Verschlechterungen, über ein Drittel ist unentschieden.

Noch viele offene Fragen zu Führung und Teamarbeit

Sehr differenziert bewerten die Beschäftigten die Auswirkungen der Digitalisierung auf Führungsverhalten und Teamgeist. Hier fallen die positiven Erwartungen am geringsten aus und halten sich beim Thema Führung die Waage mit negativen Einschätzungen (jeweils etwa 20 Prozent), beim Teamgeist überwiegen sogar die skeptischen Bewertungen; jeweils über ein Drittel der Beschäftigten erwartet sowohl Verbesserungen als auch Verschlechterungen.

Diese ambivalente Haltung ist offenbar Ausdruck einer Unsicherheit, wie sich Führung und Kommunikation künftig in zunehmend dezentral und zeitlich versetzt arbeitenden Teams organisieren lassen – verbunden mit Befürchtungen, die zunehmend positiv bewertete Führungs- und Teamqualität könne leiden. Denn immerhin beurteilen derzeit rund 80 Prozent der Beschäftigten im privaten Bankgewerbe

Fragestellungen zur Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Kollegen positiv, so die aktuelle Beschäftigtenbefragung des AGV Banken.

Zugleich belegt die Studie: Die Beschäftigten, die in der Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Kollegen durch die Digitalisierung Verbesserungen erwarten, haben die mit Abstand höchste Arbeitszufriedenheit; umgekehrt sind die größten Skeptiker am unzufriedensten. Damit kristallisiert sich eine Kernaussage der Studie heraus: Gute Führung und funktionierende Teams bleiben auch in der digitalen Arbeitswelt die zentralen Erfolgsfaktoren für Arbeitszufriedenheit und Motivation.

Die privaten Banken und ihre Beschäftigten, das zeigt die AGV-Studie, werden keineswegs von der Digitalisierung überrollt – bei allen Herausforderungen, die sich durch neue Formen der Kundenbetreuung, neue Arbeitsformen und neue Organisationsstrukturen ergeben. Für die Personalarbeit bedeutet das: Es gilt, sorgfältig die Möglichkeiten und Grenzen auszuloten – abhängig von Tätigkeiten, Lebensphasen und besonderen Bedürfnissen der Beschäftigten und der Unternehmen. Dabei steht die direkte Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Kollegen eindeutig im Mittelpunkt.

Ansatzpunkte für die Personalarbeit: mehr Kommunikation, mehr Vertrauen

Der Blick in die Institute und in andere Branchen zeigt: Es gibt nicht das eine Patentrezept, mit dem sich Arbeit künftig erfolgreich organisieren lässt. Gefragt sind situationsgerechte Lösungen, die nicht nur zum Unternehmen, seinem Geschäftsmodell und seiner Kultur passen – sondern letztlich auch zu einzelnen Unternehmensbereichen, Abteilungen und Beschäftigten.

■ Home-Office beispielsweise eignet sich eben nicht für jede Tätigkeit und jeden Typ Mensch. Umgekehrt brauchen Beschäf-

tigte, die öfter von zu Hause oder unterwegs arbeiten, weiterhin Einbindung und Austausch im Team.

■ Auch die Erreichbarkeit außerhalb bislang üblicher Arbeitszeiten rückt in den Fokus: Sie ist häufig für Arbeitgeber und Beschäftigte sinnvoll, aber es hilft allen Beteiligten, die Erreichbarkeit möglichst gezielt und durchaus auch individuell zu organisieren. Damit am Ende das Arbeitsergebnis stimmt, ohne dass die Arbeitszeit aus dem Ruder läuft, müssen sich auch die Beschäftigten mehr Zeit- und Selbstdisziplin auferlegen – und diese unter Umständen erst einmal erlernen.

Personalarbeit wird kleinteiliger

Führungskräfte wiederum müssen zeitlich und räumlich flexiblere Teams steuern und tendenziell auch Verantwortung abgeben können – zugleich aber den Zusammenhalt und die Kommunikation im Team sicherstellen. Unter Umständen sind Arbeitsroutinen anzupassen, Besprechungs- und Präsenzzeiten neu zu organisieren, Berichts- und Freigabewege zu überdenken. Bei alledem gewinnen interne Kommunikation und vertrauensvolle Unternehmenskultur an Bedeutung.

Der Aufwand für die Arbeitsorganisation nimmt dabei zu, das untermauert auch die aktuelle Studie „Führungskräfte 2.0“ des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO): Personalarbeit wird kleinteiliger, Kommunikation und individuelle Lösungen gewinnen an Bedeutung. Doch die Untersuchung belegt auch, dass sich der Aufwand lohnt: Auf der Habenseite stehen höhere Arbeitszufriedenheit, Loyalität, Motivation und Eigeninitiative der Beschäftigten, und auch die Arbeitgeber-Attraktivität steigt. Die Chancen stehen gut, dass das auch im Bankgewerbe gelingt. Denn die Beschäftigtenbefragung des AGV Banken zeigt, dass die Belegschaften den digitalen Wandel der Arbeitswelt annehmen und bereit sind, ihn mitzugestalten. ■