



Was Banker vom Fußball lernen können

Wie im Fußball, so im Banking: Leistungssteigerungen sind für deutsche Banken nur mit einem modernen Spielsystem möglich. Mehr Flexibilität ist gefragt, um die Kreativitätspotenziale der Spieler – also der Bankmitarbeiter – abzurufen. Das ist ein zentrales Ergebnis einer Umfrage des ikf[®] unter 1000 Mitarbeitern von Banken und Sparkassen.

STEPHAN PAUL STEFAN STEIN

WAS FUSSBALL SO INTERESSANT MACHT, ebenso wie andere Sportarten, sind ja die „Sensationen“: Das „Wunder von Bern“, die krassen Außen-seitersiege der Kellerkinder gegen den Tabellenführer. Glücklicherweise lässt sich ein Spiel nicht im Voraus berechnen. Wie ist die Tagesform der Spieler? Wer kommt mit den Platzverhältnissen am besten zurecht? Wer wird durch die Fans auf der Tribüne am besten motiviert? Fußball lebt von der Vielfalt spielerischer Varianten; immer wieder muss man sich auf die andere Umgebung und den Gegner neu einstellen. Kann es da überhaupt die „richtige“ Taktik geben?

Schlag nach bei Menotti

Die deutsche Weltmeistermannschaft von 1954 oder auch die griechische Europameistermannschaft 2004 wurden von ihren Trainern besonders straff geführt, verfolgten nahezu „blind“ die im Training zuvor immer wieder eingeübten Spielzüge. Dagegen gab der Trainer der argentinischen Weltmeistermannschaft von 1978 und Fußballphilosoph, César Luis Menotti, nach seinem Spielsystem befragt zu Protokoll: „Mein System ist, dass ich kein System spielen lasse.“ Nur vordergründig kann darin ein Plädoyer für mehr oder weniger chaotisches Durchwursteln gesehen werden. Vielmehr verkörperte Menotti ein anderes Strategieverständnis: Seine Mannschaften besaßen stets eine klar definierte, offensive Grundorientierung auf der Basis der im Training hart eingeübten technischen Fähigkeiten. Den Spielern vermittelte Menotti darüber hinaus aber vor allem Flexibilität, mit den komplexen Herausforderungen des jeweiligen Spiels möglichst selbstständig umgehen, sich unter Nutzung ihrer Kreativitätspotenziale individuell auf den Gegner einstellen zu können. Die Kombination aus „strategischen Leitplanken“ und Anpassungsfähigkeit

machte die Mannschaft Argentiniens über die gesamten 1980er/90er Jahre bis heute zu einer der weltweit erfolgreichsten.

Seitenwechsel

An Komplexität deutlich zugenommen hat in den letzten Jahren auch die Finanzwelt. Bei ihrer Bewältigung kann das Banking vom Fußball lernen.¹

Kreditinstitute können sich den Trends nicht entziehen, die zuvor schon für Umbrüche in anderen Branchen gesorgt haben. Stichworte sind hier die immer weiter fortschreitende internationale Vernetzung (Globalisierung) mit völlig neuen Konkurrenzverhältnissen, die Überprüfung und Adjustierung von Geschäftsmodellen oder die technische Revolution durch das Internet. Und auch die staatliche Aufsicht über den Bankenapparat steht durch das Regulierungspaket „Basel II“ ab 2007 vor einer radikalen Veränderung.

Schwierige Platzverhältnisse

Auch für die Kunden der Kreditinstitute verschärfen sich bereits seit langem virulente Probleme und zeigen sich zudem neue Herausforderungen mit Blick auf den Finanzbedarf. Gerade für den Mittelstand erweist sich die seit Jahrzehnten thematisierte – aber eben nicht beseitigte – „Eigenkapitallücke“ als Achillesferse bei der immer stärker standardisierten Bonitätsprüfung der Banken im Rahmen des Rating. Hinzu kommt lange aufgestaute Nachholbedarf im Bereich der kaufmännischen Infrastruktur. Viele Mittelständler sind in den Bereichen Entwicklung, Produktion und Verkauf wesentlich kenntnisreicher und innovativer als im Finanz- und Rechnungswesen. Großunternehmen erweisen sich hier als in der

Regel besser aufgestellt, müssen indes auch deutlich höheren Anforderungen der Kapitalmärkte gerecht werden, auf denen die internationalen Rechnungslegungs- und Publizitätsstandards die Spielregeln darstellen. Dies ermöglicht ihnen dann jedoch den Einsatz immer komplexerer, zumeist in Wertpapierform gekleideter Finanzierungsstrukturen („Securitization“) zur Senkung ihrer Kapitalkosten.

Reichen Kondition und Spielanlage der deutschen Kreditinstitute, ihre Kunden bei der Bewältigung dieser Herausforderungen zu unterstützen?

Formtief des deutschen Kreditwesens

Dem Abstieg ist die Branche nach der schwersten Krise der Nachkriegszeit entronnen, doch die „Laktatwerte“ deuten darauf hin, dass die Fitness noch deutlich verbessert werden muss. Für die deutschen Banken ist mit einer branchendurchschnittlichen Eigenkapitalrendite von circa 6% nach Steuern die Champions League in weite Ferne gerückt.

Nun könnte man es sich im wahrsten Sinne des Wortes einfach machen – so wie die derzeit an der Spitze der Bestsellerlisten rangierende Management-Literatur: „Simplify!“ ist Trumpf, Wege zur „Komplexitätsreduktion“ werden aufgezeigt (und in Seminaren hochpreisig vermarktet). Natürlich ist es verlockend, „Patentrezepten“, „Musterstrategien“ oder „Königswegen“ zur „Problemverschlangung“ und „Ausblendung von Vielfalt“ zu folgen, sich also auf die Seite der Vereinfacher zu schlagen.²

Doch machen wir uns nichts vor: Einfache Problemlösungen gibt es weder für die Kreditinstitute selbst noch für ihre Kunden. Die Komplexität durch die genannten Herausforderungen ist nicht wirklich zu beseitigen, sie wird in den nächsten Jahren eher zu- als abnehmen. Das schablonenhafte Voranschreiten auf bewährten Wegen kann deshalb nur zu margi-

nalen Verbesserungen führen. Viele Kreditinstitute leiden nämlich nicht nur unter Verletzungspech oder einer „von selbst“ (beim nächsten Konjunkturaufschwung) vorübergehenden Formkrise. Dringend notwendig ist strategische Differenzierung anstelle eines in weiten Teilen der Bankbranche noch immer vorherrschenden konformen Kostenmanagements.³ „Die“ richtige Strategie existiert nicht, eine individuelle Profilierung im Markt zur nachhaltigen Erzielung von Wettbewerbsvorteilen ist indes unerlässlich. Die jeweilige Bank muss anders sein als ihre Konkurrenten, nur dann kann sie sich in den Augen der Nachfrager einen Vorsprung erarbeiten, der zur Überwindung der chronischen Ertragsschwäche beiträgt. Dies setzt stärker zugespitzte Strategien und deren konsistente Umsetzung voraus. Um vom Getriebenen zum Treiber in der Finanzwelt zu werden, muss der Status quo hinterfragt, ein flexibles Spielsystem gefunden und das Konditionstraining darauf ausgerichtet werden.

Der Bankberater als Spielgestalter

Flexibilität auf Seiten der Banken heißt, mit den sich permanent verändernden Finanzbedarfen der Kunden umgehen, auf neue Fragestellungen neue Antworten geben zu können. Dies stellt besondere Herausforderungen an die Einsatzbereitschaft, Motivation und Kreativität der Mitarbeiter. Sie müssen in die Lage versetzt werden, Problemlagen richtig zu erkennen und durch Kreativität individuell geeignete, innovative Lösungen zu entwickeln. Beratungsbedarf gibt es sowohl im Privat- als auch im Firmenkundengeschäft ohne Frage, aber werden die Bankberater hierauf im „Training“ ausreichend vorbereitet?

Zweifel ergeben sich, schaut man – um nur ein Beispiel zu nennen – auf die regelmäßigen Befragungen unseres ikf[®] institut für kredit- und finanz-

wirtschaft im Mittelstand.⁴ Sie liefern klare Hinweise darauf, dass die Unternehmer Defizite in der Beratung durch ihre Hausbank verspüren. Weniger als die Hälfte der Befragten bescheinigten ihrer Hausbank eine hohe oder sehr hohe Beratungsqualität. Fast ebenso viele stufen sie nur mittelmäßig ein, gut jeder Siebte empfindet sogar eine niedrige oder sehr niedrige Beratungsqualität. Besonders vermissten die Kunden ein tiefer gehendes Interesse der Berater am geschäftlichen Geschehen in den Unternehmen. Nach Ansicht der Mittelständler verfügt nur jeder vierte Bankberater über fundiertes Branchen-Know-how, gerade die Hälfte von ihnen besitzt eine gute Analysefähigkeit, und nur eine Minderheit der Firmenkunden sprachen ihren Beratern ausreichende soziale Kompetenz zu. Sicher, dies ist allein die Kundensicht der Beratung, aber diese allein ist auch maßgeblich für die Bewertung des Preis/Leistungs-Verhältnisses der Bank.

Der Bankberater als Informationsmanager muss wie ein Spielgestalter im Mittelfeld agieren. Nimmt dieser die Bälle aus der Abwehr auf, um sie mit überraschenden Pässen an den Sturm weiterzuleiten, muss der Banker die sorgfältig erhobenen Kundeninformationen an die Back office-Bereiche des Kreditinstituts zur „Fertigung“ geeigneter Finanzprodukte übermitteln.

Deshalb sind für den Markterfolg der Kreditinstitute Innovationskraft und Flexibilität ihrer Mitarbeiter entscheidend. Bereits in den 1950er Jahren bezeichnete ein Pionier der modernen Managementlehre, Peter F. Drucker, Menschen als wertvollste Unternehmensressource,⁵ und nicht von ungefähr lautet ein bekanntes Bonmot der Bankbranche „Banking is people“. Moderne Konzepte der strategischen Unternehmensführung wie der Resource Based View, der Kernkompetenzansatz oder das Wissensmanagement arbeiten dies prominent heraus.⁶ Die Kombination, das

intelligente Verknüpfen der wichtigsten Ressourcen eines Unternehmens – nämlich vor allem der Mitarbeiter mit ihrem spezifischen Wissen, wird als strategischer Erfolgsfaktor gesehen. Vor allem in einer fachübergreifenden Weiterentwicklung der Mitarbeiterkompetenzen (die über den aktuellen Bedarf der Wertschöpfungsprozesse hinaus aufgebaut werden) wird der Nährboden für die Schaffung eines kreativen Unternehmensklimas gesehen, das die Anpassungs- und Innovationsfähigkeit des Unternehmens bei unsicheren Marktbedingungen sichert und so den Markterfolg positiv beeinflusst (Abbildung 1). Dabei zeigt sich, dass dies in besonderer Weise auf wissensintensive Unternehmen, wie Kreditinstitute es ja nun einmal sind, zutrifft.⁷

Der Star ist die Mannschaft?

Motivation, Kreativität, Flexibilität und Innovationsfähigkeit sind indes auch eine Funktion einer verlässlichen und konsistenten Personalpolitik. Diesbezüglich ist freilich über 50 Jahre nach Erscheinen der Pionierarbeiten Druckers immer noch ein deutliches Missverhältnis zwischen der Bedeutung des Humankapitals und dessen Abbildung in der Unternehmenssteuerung festzustellen.⁸ Zu diesem Schluss jedenfalls kommt eine Bestandsaufnahme immaterieller Werte in der Unternehmensberichterstattung, die die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PWC und der Lehrstuhl betriebliches Rechnungswesen / Controlling der TU Dresden bei börsennotierten Unternehmen der C-DAX-Indizes Media, Pharma & Health, Technology, Software und Telekommunikation vorgenommen haben.⁹ Dieser Studie zufolge räumen die Unternehmen zwar von allen untersuchten externen und internen Faktoren der Ressource Humankapital die höchste Einflussstärke auf den Unternehmenserfolg ein (4,6 auf einer Skala von

1 – 5 mit 5 = sehr starker Einfluss). Jedoch werden die Faktoren, „die von den Unternehmen selbst als hoch relevant für den Unternehmenserfolg betrachtet werden, [...] in der internen Unternehmenssteuerung nicht oder nur unzureichend erfasst und entziehen sich damit einer notwendigen Steuerung.“¹⁰ Peter F. Drucker selbst hat immer wieder betont: „Heute behaupten alle Unternehmen routinemäßig: Unsere Mitarbeiter sind unser größtes Kapital. Doch nur wenige praktizieren, was sie propagieren – geschweige denn, dass sie wirklich daran glauben.“¹¹

Banken bilden in dieser Hinsicht keine Ausnahme. Im Gegenteil: In zahlreichen Instituten hat das Management auf die bereits skizzierten Herausforderungen in traditioneller Weise reagiert: Es setzte ein intensives Kostenmanagement ein, dessen Fokus im Bereich des Personalabbaus lag. In der gesamten Branche sind über die letzten Jahre im Zuge der Verschlan- kung der Stäbe und der Schließung zahlreicher Bankstellen weit über 75 000 Arbeitsplätze abgebaut worden. Einstellungsstopp, vorgezogener Ruhe- stand, Reduzierung der Ausbildungskapazitäten und generelle Kürzungen der Budgets für die Personalentwicklung gingen und gehen noch damit einher.

Verunsicherung, Demotivation der verbliebenen Mitarbeiter, Verlust von Vertrauen, ökonomische Verluste durch Abgänge von Kompetenzträ- gern sind regelmäßig die Folge. Doch was wissen die Banken in dieser Hin- sicht tatsächlich über die Fähigkeiten, Einstellungen und auch Meinungen ihrer Mitarbeiter?

Ein Spiel zu gewinnen ist leichter, wenn man gut spielt, als wenn man schlecht spielt.

Gemeinsam mit dem Bochumer Projektteam „Testentwicklung“ (Psycholo- gische Fakultät der Ruhr-Universität) haben wir von Ende Januar bis Anfang

März 2006 bundesweit mehr als 1000 Mitarbeiter aus Banken und Spar- kassen zu den Items des „Bochumer Inventar zu Mitarbeiterzufriedenheit und Organisationsklima (BIMO)“ via Internet befragt. Es handelt sich hier- bei um ein erprobtes standardisiertes, wissenschaftlich entwickeltes Ver- fahren, das im Rahmen von Zertifizierungsprozessen (DIN EN ISO 9000ff., VDA 6.1, TS 16949, Zertifizierung nach EFQM-Modell) eingesetzt wird. Das Fragebogen-Konzept vereint Aspekte der Arbeitszufriedenheit, der Ar- beitsmotivation und des Organisationsklimas in einem Verfahren. Eine weitere Besonderheit besteht in der Aufnahme von Persönlichkeitskalen. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass die Passung zwischen Persönlich- keit und Arbeitsanforderungen die Zufriedenheit beeinflusst. Abbildung 2 verdeutlicht die Systematik des BIMO. Die dort genannten Bereiche und die sie beschreibenden Skalen bilden den Rahmen für unsere Untersu- chung.¹²

Die von uns eingesetzte Version des Fragebogens umfasste circa 140 Items, die die vier Bereiche klassische Arbeitszufriedenheit, Organisations- klima, Arbeitsmotivation und Persönlichkeit sowie die korrespondierenden neun Skalen in Abbildung 2 (Arbeitsbedingungen, Tätigkeit, berufliche Entfaltung etc.) beschreiben. Sämtliche Items zu den genannten Skalen waren als Aussagen formuliert, bei denen der Bankmitarbeiter auf einer 6er-Skala jeweils anzugeben hatte, inwieweit diese Aussagen aus seiner ganz persönlichen Sicht zutreffen. Ein Beispiel zeigt Abbildung 3. Jeder dieser Antwortstufen wurde ein Indexwert zugeordnet; dabei erhielt die Stufe 1 (= trifft voll zu) 100 Indexpunkte, die Stufe 6 (= trifft überhaupt nicht zu) 0 Punkte.

Aus den über alle Teilnehmer gemessenen durchschnittlichen Index- ständen wiederum lässt sich unser Auswertungsprinzip ableiten. Aus dem gesamten Set von Aussagen betrachten wir zum einen diejenigen, die be-

sonders positiv oder besonders negativ eingestuft wurden. Zum anderen werden diejenigen Aspekte kommentiert, die von den Mitarbeitern in den unterschiedlichen Bankengruppen (Großbanken, Sparkassen, Volks- und Raiffeisenbanken, Sonstige) bzw. in verschiedenen betrieblichen Funktionen stark unterschiedlich wahrgenommen wurden. Vor allem Aussagen, die deutlich differenzierend oder negativ eingestuft werden, können Ansatzpunkte für Verbesserungen in den Kreditinstituten darstellen.

Aus der Gesamtstichprobe haben wir eine Teilstichprobe N = 525 gezogen, die um „Klumpen“ von Mitarbeitern einzelner Kreditinstitute bereinigt ist. Die 525 Probanden verteilen sich gleichmäßig über die Banksektoren (Großbanken 29%, Sparkassen 28%, Volks- und Raiffeisenbanken 20%, Sonstige 23%). 65% waren Männer und 35% Frauen. Das Durchschnittsalter lag bei 40 Jahren. 2/3 übten Aufgaben als Sachbearbeiter bzw. Fach- und 1/3 als Führungskräfte aus. In dem selben Verhältnis verteilten sich die Befragten auf Kunden- und Produkt- (2/3) sowie Stabs- und Betriebsbereich (1/3).

Beim Ballspiel benutzen alle den gleichen Ball...

Obwohl sich die Banken – wie gesagt – von den Umbrüchen auch in anderen Branchen (Regulierung, Globalisierung, Technisierung des Vertriebs) nicht abkoppeln können, wird zwar die Gefahr des Abwärtstrends, zu wenig aber die Notwendigkeit der Veränderung gesehen (Abbildung 4): Vor allem in Volksbanken/Raiffeisenbanken, Sparkassen und sonstigen regional verankerten Instituten ist die Geschäftspolitik noch immer dominant durch „Kontinuität“ geprägt. Es fehlt an Aufbruchstimmung: Die Motivation der Belegschaft ist nur mittelmäßig (durchschnittlich unter 50 Punkte) und hat sich in letzter Zeit tendenziell sogar noch verschlechtert.

Interessant ist hier, dass Führungskräfte bei diesen Fragen um bis zu 10 Punkte positiver antworten als Sachbearbeiter, sich also die Frage stellt, ob der Coach seine Mannschaft kennt (Abbildung 5).

Was sind die Ursachen dieser insgesamt bedenklichen Ergebnisse?

Zunächst einmal mangelt es nicht an Engagement, Initiative und emotionaler Stabilität. Über alle Bankengruppen hinweg geben die Mitarbeiter sehr hohe Punktwerte im Hinblick auf die aktive Gestaltung des Arbeitsplatzes, die Verwirklichung ihrer Ziele, das Gegensteuern und Abfedern von Problemen (Abbildung 6). Sie sind geprägt durch eine offensive Grundeinstellung (Abbildung 7), bezeichnen sich hauptsächlich als „offensive Mittelfeldspieler“ (45%) oder gar „Stürmer“ (21%); bei Großbanken ist der Offensivdrang sogar noch deutlicher (54 bzw. 29%).

Auch das Führungsverhalten wird positiv gesehen. Mit Punktwerten von nahezu oder über 70 wird hervorgehoben, dass der Vorgesetzte die eigene Meinung schätzt, dem Mitarbeiter Respekt entgegenbringt, ihn ernst nimmt und ihm eine gerechte Behandlung widerfahren lässt (Abbildung 8). Und schließlich scheint auch die Vergütung zu stimmen, da die Fragen nach der der erbrachten Leistung angemessenen Bezahlung Punktwerte von immer noch 60 oder sogar darüber erhalten (Abbildung 9).

... aber einer bringt ihn am besten ins Ziel

Demgegenüber wird deutlich, dass die Kreativität der Mitarbeiter wesentlich stärker als bisher genutzt werden muss. Mitarbeiter beklagen mit signifikanten Werten, dass ihre Ideen abgebremst, nicht in die Tat umgesetzt werden und vergeben im Hinblick auf die Innovationskraft¹³ der jeweiligen Bank im Schnitt niedrige Punktzahlen (Spannbreite allerdings

von 54 bei den Sparkassen bis 74 bei den Mitarbeitern der Großbanken; Abbildung 10).

Zum Abrufen der Kreativitätspotenziale ist mehr Flexibilität erforderlich (Abbildung 11). Die Bankmitarbeiter sehen die Strukturen des Hauses in nennenswertem Maße als verkrustet an, beklagen die Dominanz der Bürokratie und die starke Ausprägung der Hierarchie (bei Volksbanken jeweils fast 70 Punkte). Beklagt werden Inflexibilitäten insbesondere bei der Gestaltung der Arbeitszeit (Abbildung 12), wobei wiederum die Großbanken den Wünschen der Mitarbeiter schon am weitesten entgegen kommen.

Als Kreativitätsbremse erweist sich zudem die aktuelle Praxis der Personalentwicklung. Zwar wird den Bankmitarbeitern durchaus die Möglichkeit gegeben, ihre berufsbezogenen Kenntnisse zu erweitern (in Abbildung 13 reicht zu diesem Item die Spannweite von 63 bis 71 Punkten). Allerdings sind Zweifel daran angebracht, inwieweit tatsächlich die für die Schaffung eines kreativen Klimas im Unternehmen so wichtigen breiten (fachübergreifenden) Qualifikationsprofile entwickelt werden.¹⁴ Wir machen dies fest an den niedrigen Zustimmungswerten zur Aussage „Ich habe die Möglichkeit, meine überfachlichen Fähigkeiten auszubauen“. Wie schon zuvor teilt sich hier das Feld in diejenigen, die in den Großbanken arbeiten (61 Punkte) und diejenigen, die in den übrigen Häusern beschäftigt sind (im Schnitt nur 53 Punkte).

Kritisch wird von Seiten der Mitarbeiter auch die mangelnde Transparenz von Entscheidungen in den Kreditinstituten gesehen (Abbildung 14). Der Informationsfluss zwischen den Abteilungen wird mit über 60 Punkten als bei weitem nicht ausreichend beschrieben; viele Mitarbeiter fühlen sich zu spät informiert („erst dann, wenn die Spatzen es schon den Dächern pfeifen“) und können die Entscheidungen vielfach nicht nachvollziehen.

Ohne eine entsprechende frühzeitige Einbindung und Orientierung der Mitarbeiter aber kann es auch keinen Aufbruch geben.

Mach et, Otze!

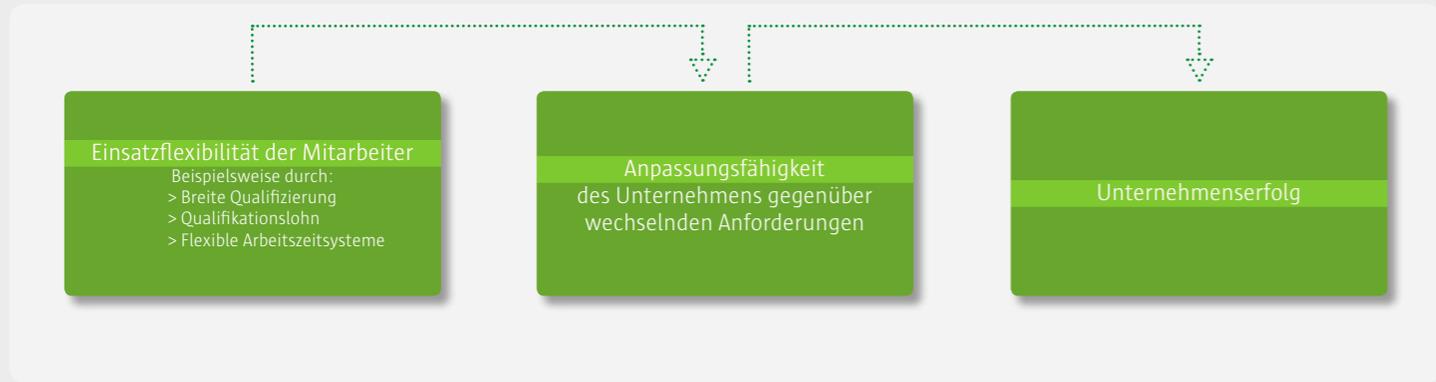
Vor allem aber zeigt sich in dramatischer Weise eine Unterforderung der Mitarbeiter (Abbildung 15). Obwohl die ausgeübten Tätigkeiten als ausgesprochen interessant bezeichnet werden, beklagt man mit rund 60 Punkten: „Ich werde weit unter meinen Fähigkeiten eingesetzt.“ Es besteht in hohem Maße der Wunsch nach anspruchsvolleren Aufgaben, man sucht mehr Möglichkeiten, die eigenen Fähigkeiten einzubringen. In den Augen der Mitarbeiter besitzt die Weiterentwicklung im eigenen Unternehmen deshalb auch nur eine 50:50-Chance.

Im Banking wie im Fußball: Nachhaltige Performancesteigerungen sind für deutsche Banken nur mit einem moderneren Spielsystem möglich. Die Spieler besitzen die dazu notwendigen Potenziale in den Bereichen Kreativität, Innovation und Initiative, aber die Barrieren, die ihrer Nutzung entgegenstehen, müssen abgebaut werden. Der Ball liegt daher bei den Bankleitungen. Denn sie sind die Menottis der Branche, die die Spielstrategie festlegen und dem Offensivdrang der Spieler eine Chance geben müssen.

Fußnoten

- 1 Paul, S.: *Anstoß*, in: West LB, Geschäftsbericht für das Jahr 2005, Düsseldorf 2006.
- 2 Vgl. brand eins, 8. Jg., 1, 2006, mit dem Themenschwerpunkt „Komplexität“.
- 3 Vgl. Paul, S.: Take-off: *Erlösbeschleunigung durch Profilierung*, in: Die Bank, 10, 2005, S. 35–39.
- 4 Vgl. Paul, S./Stein, S./Gehrke, M.: *Chancen und Risiken von Banknetzwerken*, wissen & handeln 05, Bochum 2005 und die weiteren Literaturhinweise dort.
- 5 Vgl. Drucker, P.F.: *The Practice of Management*, New York 1954.
- 6 Vgl. Paul, S.: *Unternehmerfunktionen und Wettbewerbsfähigkeit*: Die zentrale Rolle von Ressourcen, Kompetenzen und Innovationen, in: Horsch, A./Meinhövel, H./Paul, S.: *Institutionenökonomie und Betriebswirtschaftslehre*, München 2005, S. 157–175, und die dort angegebene Literatur. Speziell zum Aspekt des Wissensmanagements vgl. Einhaus, C.: *Potenziale des Wissensmanagements zur Behandlung operationeller Risiken in der Kreditwirtschaft*, ff. forschungsfolge 05, Frankfurt/M. 2006, in Vorbereitung.
- 7 Vgl. Bonn, G./Gmür, M./Klimecki, R.G.: *Der Einfluss des Personalmanagements auf organisationale Kreativität und Markterfolg von Unternehmen*, in: ZfP, 18. Jg., 1, 2004, S. 5–23; Klimecki, R.G. et al.: *Personal als Flexibilitätsressource*: Empirische Studien zum Einfluss flexibilisierender HRM-Maßnahmen auf den Unternehmenserfolg, in: Martin, A. (Hrsg.): *Personal als Ressource*, München/Mering 2003, S. 81–98; Klimecki, R.G./Gmür, M.: *Personalmanagement*, Stuttgart 2005, S. 76f.; Richard, O.C./Brown Johnson, N.: *Strategic human resource management effectiveness and firm performance*, in: International Journal of Human Resource Management, Vol. 12, 2, 2001, S. 299–310.
- 8 Vgl. Barthel, E./Zawacki-Richter, O./Hasebrook, J.: *Betriebliches Kompetenzmanagement bei Individuen, Teams und Organisationen*, in: Achenbach, W./Barthel, E./Rudolph, D. (Hrsg.): Herausforderungen an das HR-Management, Neue Aufgaben und Lösungsansätze in der Finanzindustrie, Frankfurt/M. 2006, S. 335–362.
- 9 Vgl. PriceWaterhouseCoopers (Hrsg.): *Immaterielle Werte und andere weiche Faktoren in der Unternehmensberichterstattung – eine Bestandsaufnahme*, Frankfurt/M. 2003, S. 18.
- 10 PriceWaterhouseCoopers (Hrsg.), a.a.O., S. 18.
- 11 Drucker, P.F.: *The New Society of Organizations*, in: Harvard Business Review, Vol. 70, 5, 1992, S. 95–105, hier: S. 100; deutsche Übersetzung nach Barthel, E./Zawacki-Richter, O./Hasebrook, J., a.a.O., S. 338.
- 12 Godovsky, K.: *Konstruktion eines Inventars zur Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit und des Organisationsklimas*, Diplomarbeit, Bochum 2002, von der Verfasserin ergänzend bereitgestellte (interne) sowie die auf der Internetseite www.testentwicklung.de zusammengestellten Informationen.
- 13 Bei dem Item Innovationskraft abweichende Skala: 0 = wenig innovativ, 100 = sehr innovativ.
- 14 Vgl. Bonn, G./Gmür, M./Klimecki, R.G., a.a.O.; Klimecki, R.G./Gmür, M.: *Personalmanagement*, Stuttgart 2006, S. 76.





Beispielstudien:
 > Murray/Gerhart 1998 Qualifikationslohn (USA)
 > Valverde 2000 Flexible Arbeitszeitsysteme (mehrere europäische Länder)
 > Klimecki et al. 2003 Flexibilitätsfördernde Rekrutierung und Weiterbildung (D)

Abb. 1: Erfolgsbeiträge durch Flexibilisierung (Quelle: Klimecki, R.G. / Gmür, M. a.a.O., S. 77)

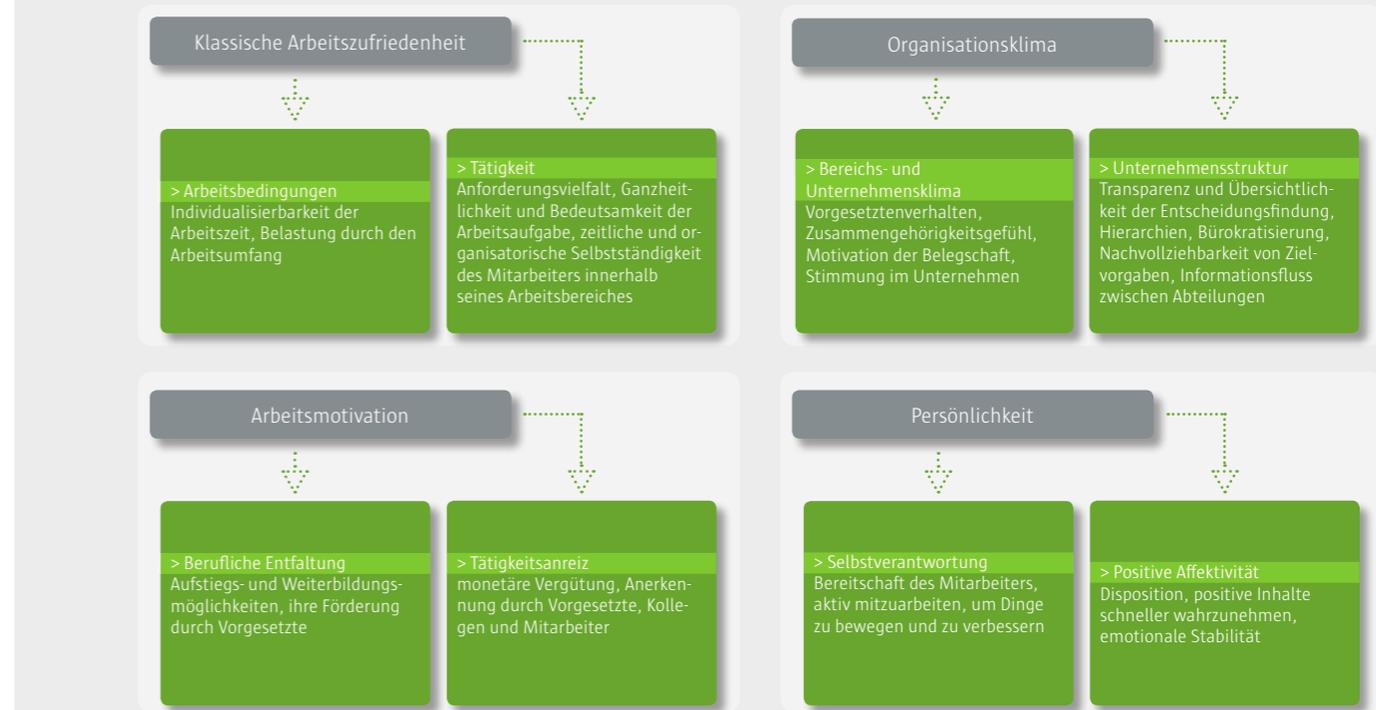


Abb. 2: Übersicht über das Bochumer Inventar zu Mitarbeiterzufriedenheit und Organisationsklima (BIMO)

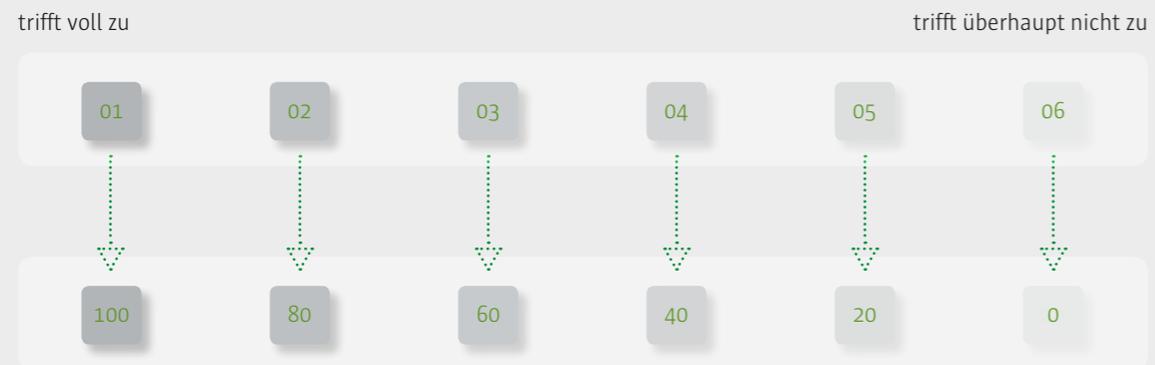


Abb. 3: Skalierung der Messung im BIMO am Beispiel „Ich hätte gern mehr Möglichkeiten, meine Fähigkeiten einzubringen“.

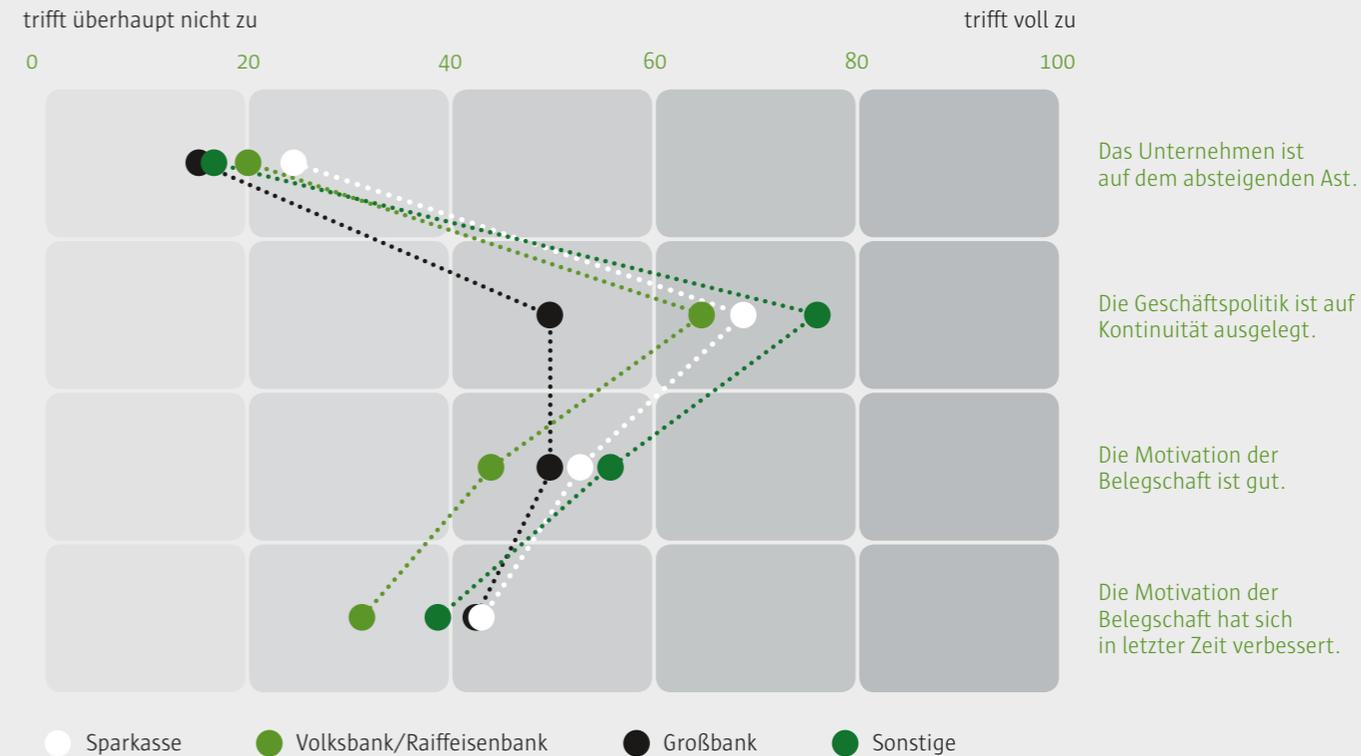


Abb. 4: Wo bleiben Aufbruch und Aufbruchstimmung in den Banken und Sparkassen?

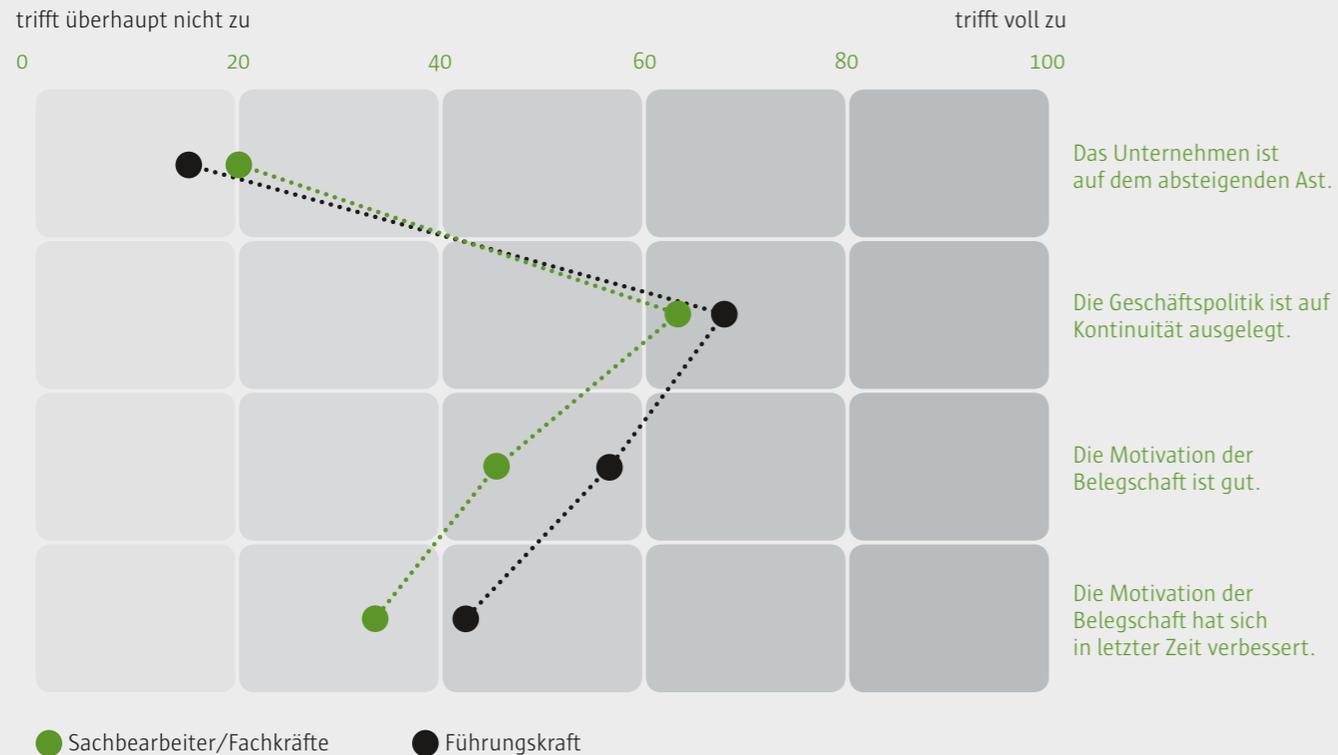


Abb. 5: Aufbruch und Aufbruchstimmung – Wahrnehmungsunterschiede zwischen Führungskräften und Sachbearbeitern/Fachkräften

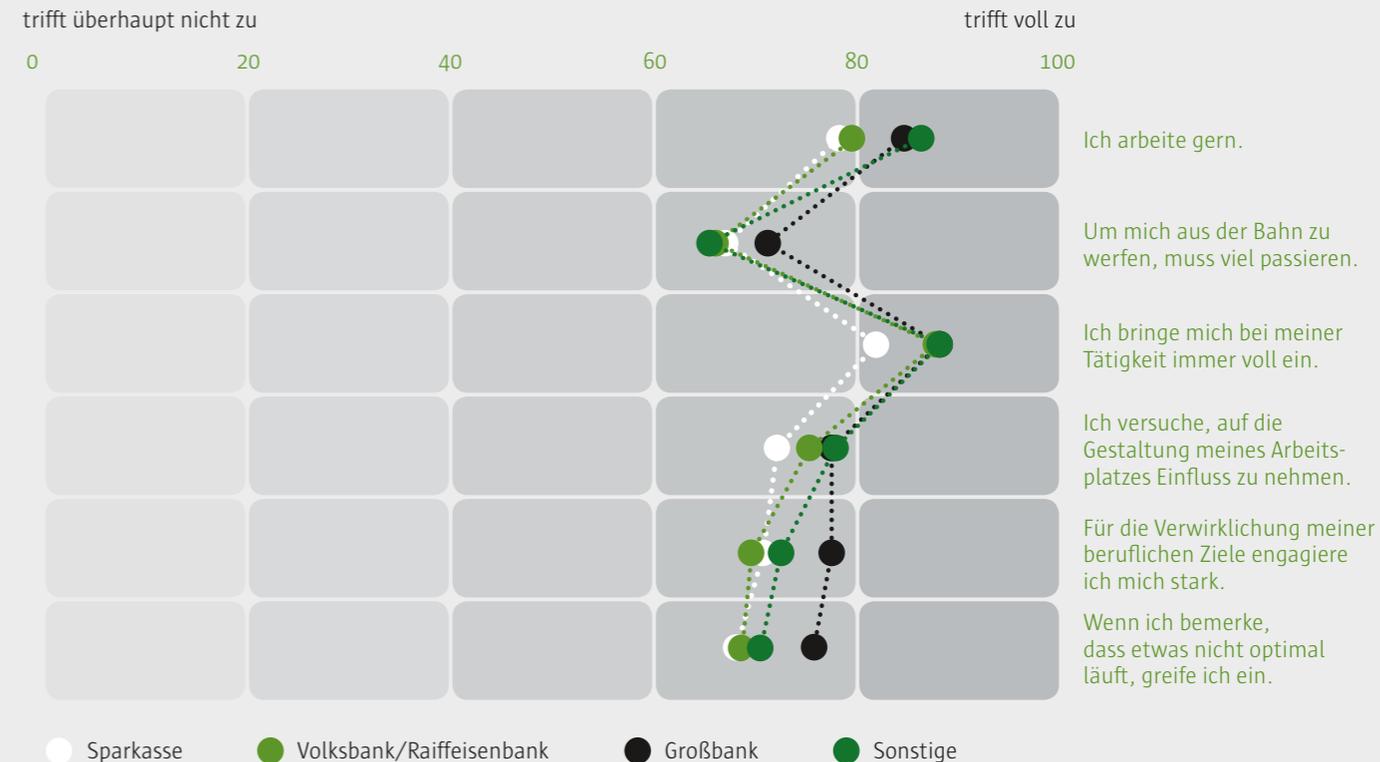


Abb. 6: Selbsteinschätzung der Mitarbeiter – Kein Mangel an Engagement, Initiative und emotionaler Stabilität

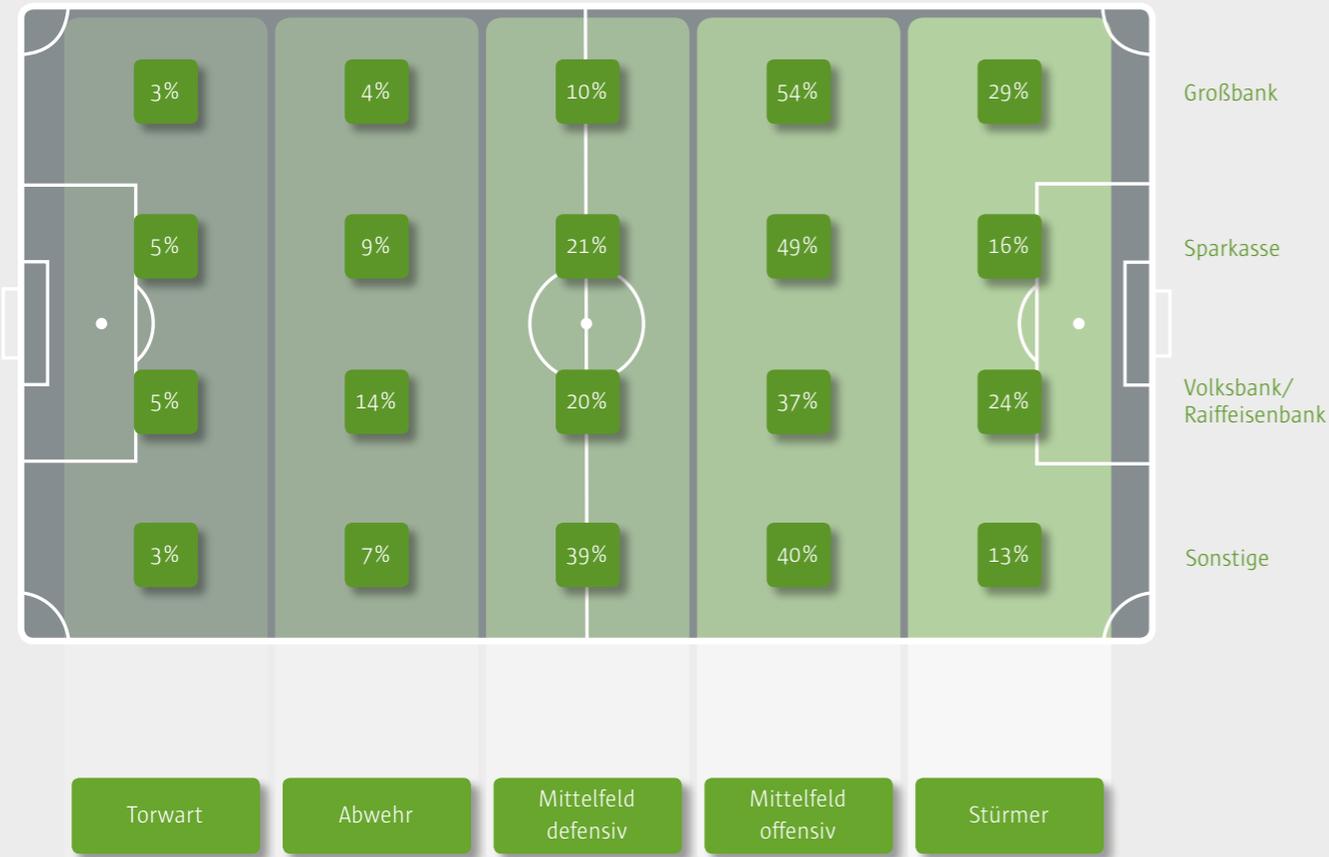


Abb. 7: Alle Teams mit offensiver Grundeinstellung

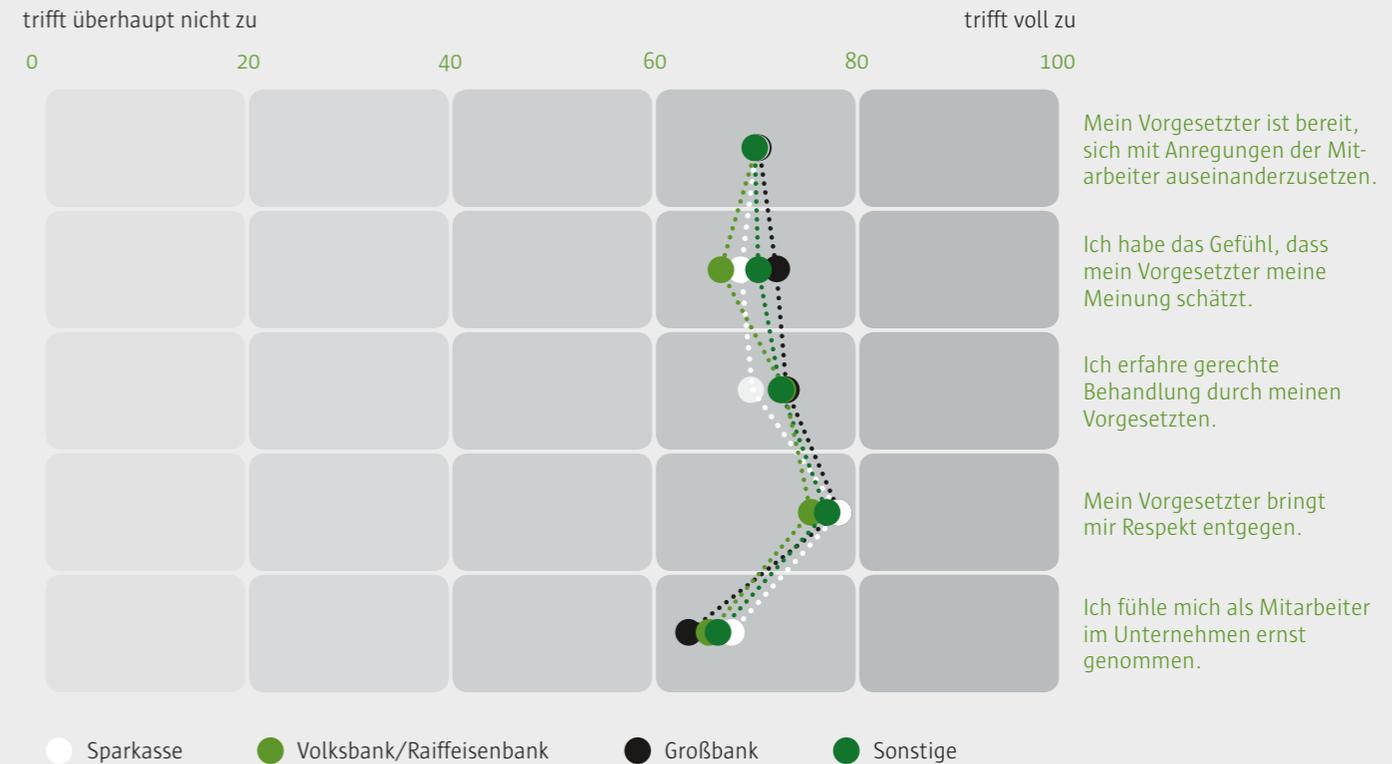


Abb. 8: Positive Sicht des Führungsverhaltens

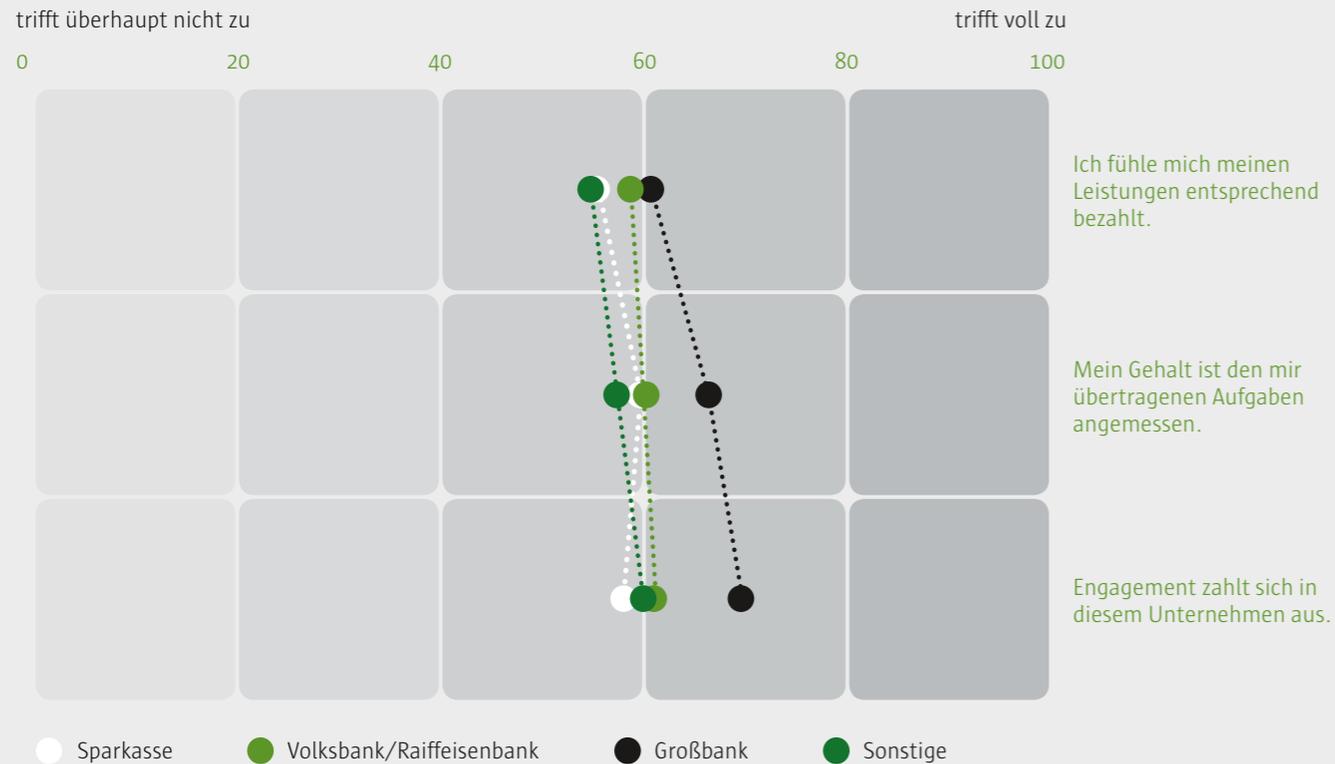


Abb. 9: Die Vergütung stimmt

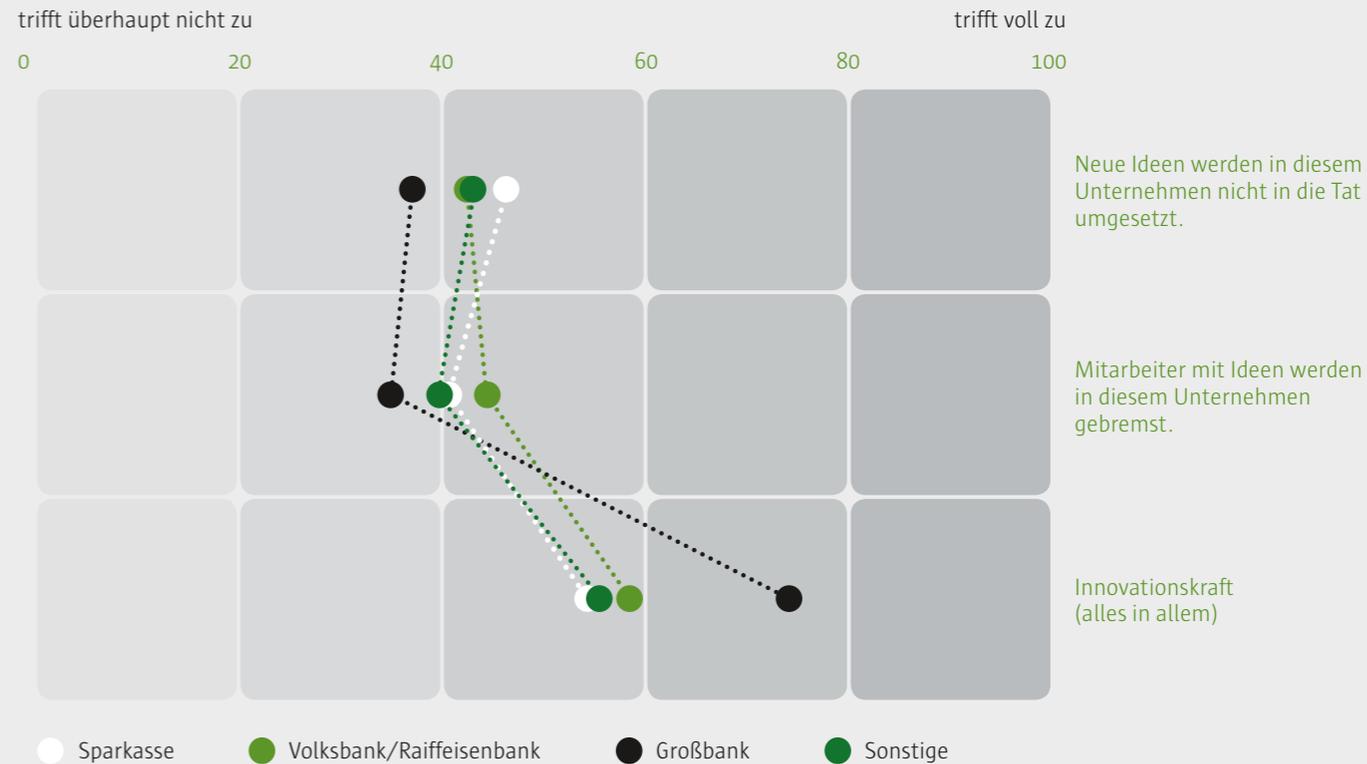


Abb. 10: Kreativität der Mitarbeiter muss stärker genutzt werden

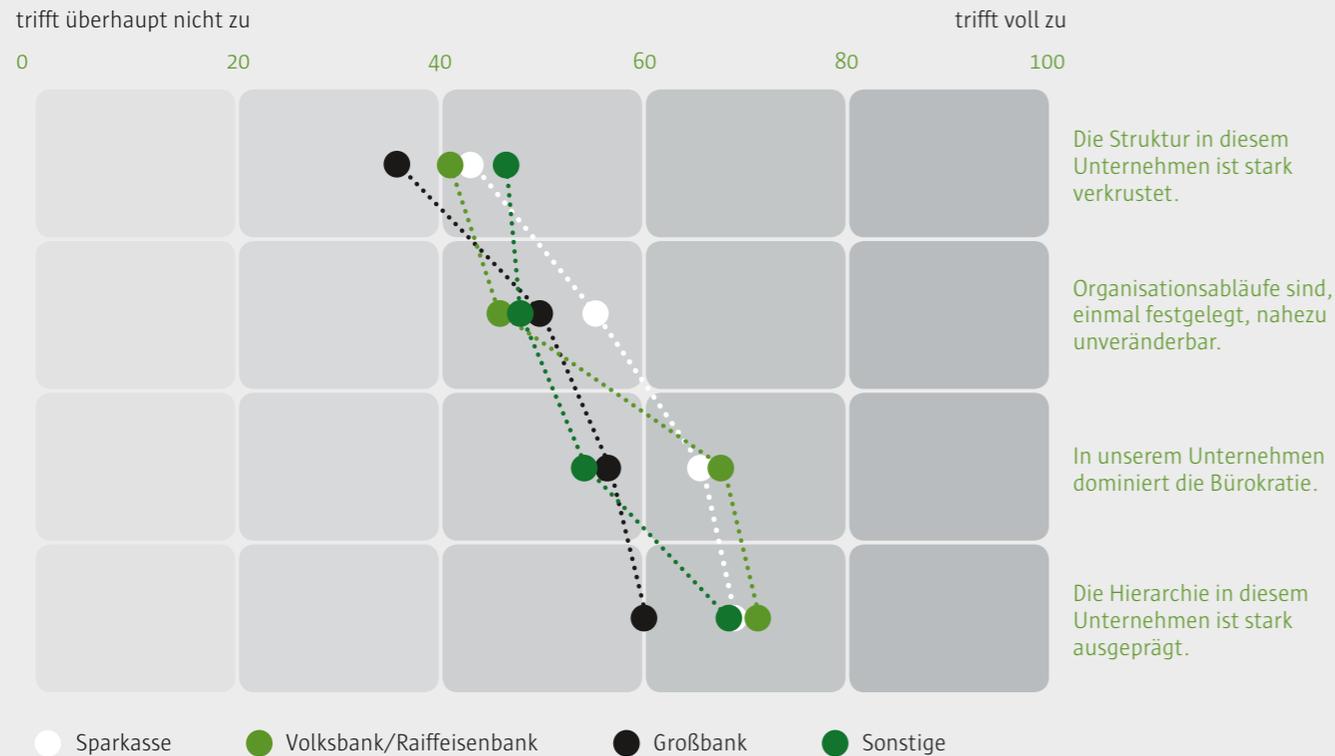


Abb. 11: Dafür ist mehr Flexibilität erforderlich, ...

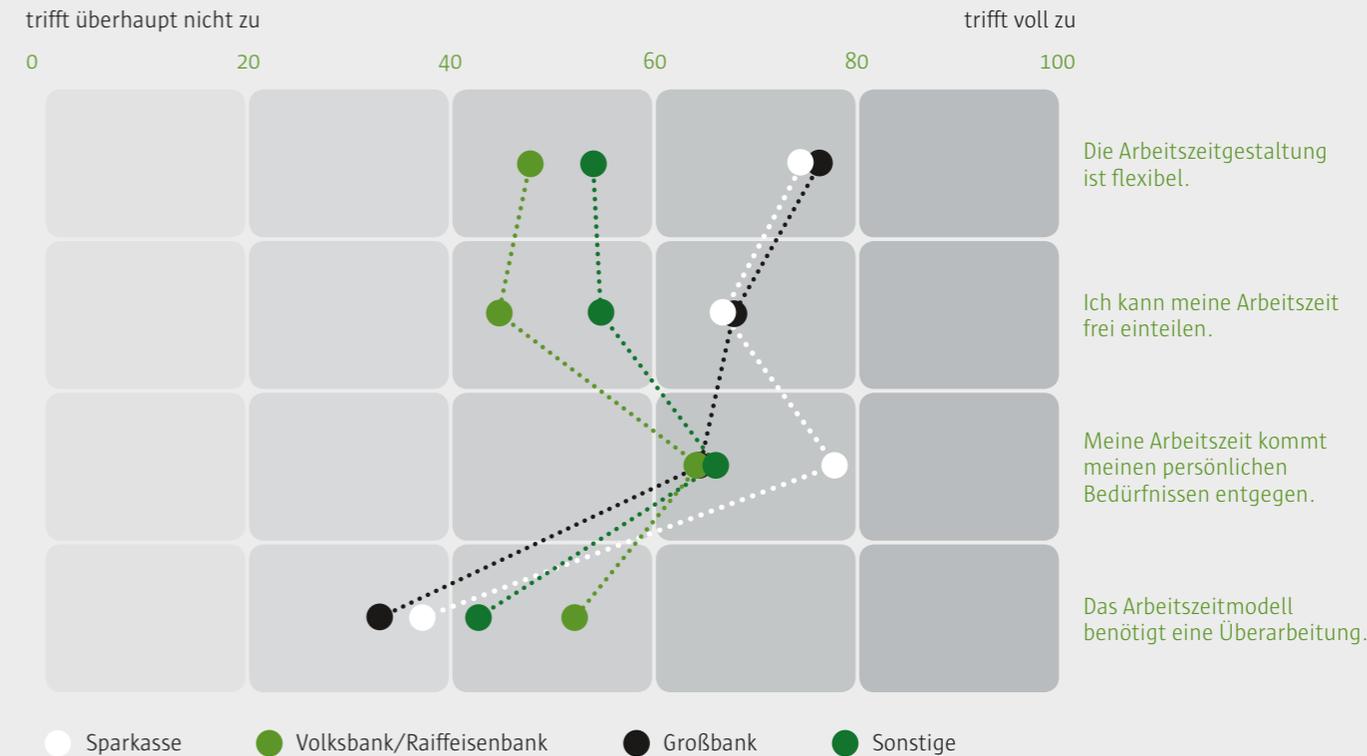
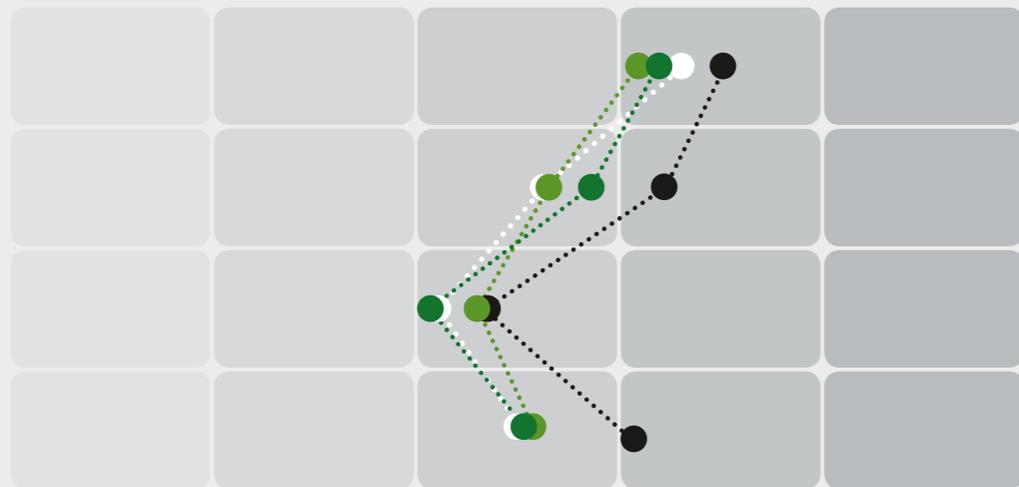


Abb. 12: ... die auch die Arbeitszeit betrifft

trifft überhaupt nicht zu

trifft voll zu

0 20 40 60 80 100



Ich habe die Möglichkeit, meine berufsbezogenen Kenntnisse ständig zu erweitern.

Ich kann Fortbildungsmöglichkeiten meinen Vorstellungen entsprechend wahrnehmen.

Mein Vorgesetzter ermutigt mich zur Qualifizierung für höhere Positionen.

Ich habe die Möglichkeit, meine überfachlichen Fähigkeiten auszubauen.

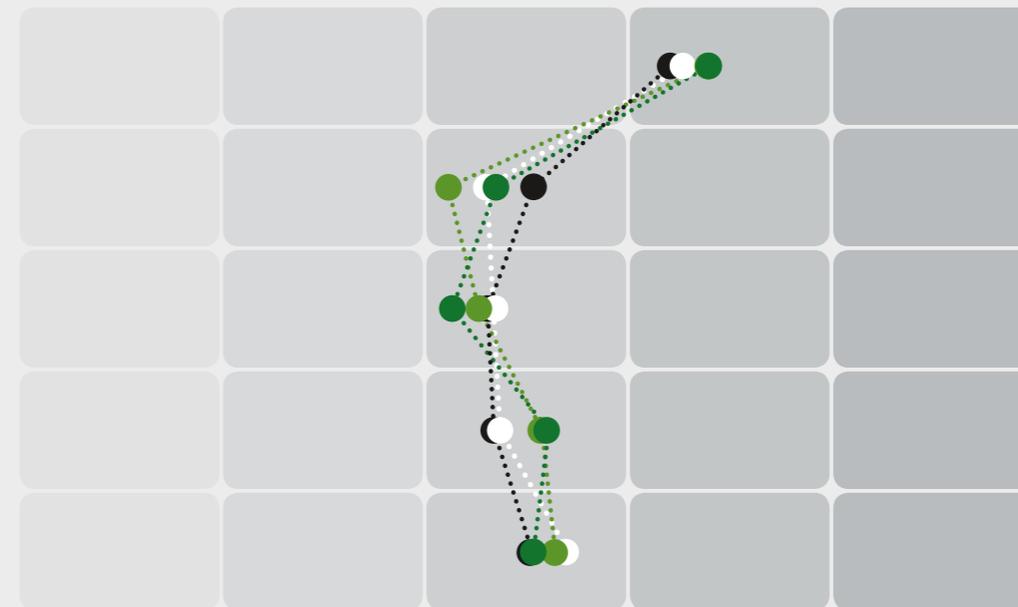
● Sparkasse ● Volksbank/Raiffeisenbank ● Großbank ● Sonstige

Abb. 13: Personalentwicklung als Kreativitätsbremse?

trifft überhaupt nicht zu

trifft voll zu

0 20 40 60 80 100



Der Informationsfluss zwischen den Abteilungen ist bei Weitem nicht ausreichend.

Entscheidungen werden im Unternehmen transparent gemacht.

Über Unternehmensentscheidungen werde ich frühzeitig informiert.

Informationen erhalte ich erst dann, wenn es die Spatzen schon von den Dächern pfeifen.

Der Weg, auf dem Entscheidungen getroffen werden, ist nachvollziehbar.

● Sparkasse ● Volksbank/Raiffeisenbank ● Großbank ● Sonstige

Abb. 14: Kein Aufbruch ohne Orientierung

trifft überhaupt nicht zu

trifft voll zu

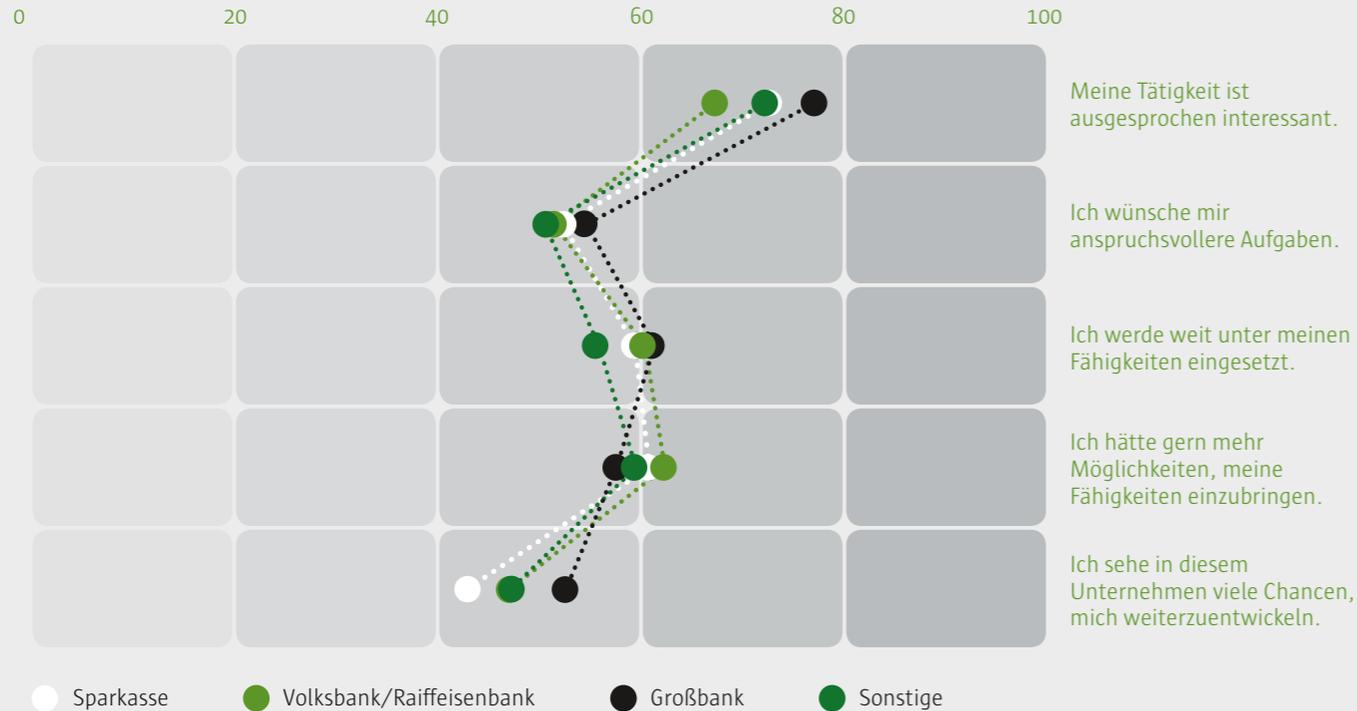


Abb. 15: Den Mitarbeitern mehr zutrauen!



anpiff

WAS BANKER VOM FUSSBALL LERNEN KÖNNEN

Wie im Fußball, so im Banking: Leistungssteigerungen sind für deutsche Banken nur mit einem modernen Spielsystem möglich. Mehr Flexibilität ist gefragt, um die Kreativitätspotenziale der Spieler – also der Bankmitarbeiter – abzurufen. Das ist ein zentrales Ergebnis einer Umfrage des ikf° unter 1000 Mitarbeitern von Banken und Sparkassen.

