

# Banken im Umbruch

**Die sogenannte ›Industriegesellschaft‹ besteht schon seit über hundert Jahre – immerhin. Die Nachfolgerin allerdings, ›die Dienstleistungsgesellschaft‹ hat sich noch nicht einmal richtig durchgesetzt, da geht es ihr bereits an den Kragen. ›Schuld‹ daran ist ›die Informationsgesellschaft‹. Nicht nur, daß die elektronische Datenverarbeitung immer mehr menschliche Arbeiten übernimmt (um manche ist es nicht einmal schade), wir alle sind im Begriff, das Werkzeug Computer zunehmend zu nutzen, um damit Dinge selber zu tun, für deren Erledigung bis jetzt noch Menschen bezahlt werden.**

**Dieser Trend ist fast ohne öffentliche Diskussion besonders weit fortgeschritten in einem Bereich, der lange Zeit als extrem konservativ und unbeweglich gegolten hat – bei den Banken.**

**Ulrich Fischer, Walter Lochmann und Hans-Joachim Schulz analysieren die Entwicklung ...**

Foto: Werner Bachmeier



**E**ine Kreisstadt in der Eifel, wochentags, 14.00 Uhr. Herr M. will seinen wöchentlichen Großeinkauf tätigen. Vorher muß er noch zu seiner Bankfiliale, um Geld abzuheben. Den Besuch der Filiale, in der seit einem Jahr überhaupt kein Personal mehr beschäftigt ist, nutzt er gleichzeitig, um an einem der drei Multifunktions-Geldausgabe-Automaten auf das Sparbuch seines Sohnes die Zinsen nachtragen zu lassen. Da der Einkaufsmarkt erst um 14.30 Uhr öffnet, schaut sich Herr M. in aller Ruhe am Automaten die Konditionen für Festgelder und Sparbriefe an. Da ihm eines der Angebote ausgesprochen gut gefällt, entschließt sich Herr M. spontan, der Bank einen Auftrag zu erteilen. Er veranlaßt am Geldausgabe-Automaten die unmittelbare Abbuchung des Betrages von seinem Girokonto. Der Erwerb von Hauseigentum wird auch immer teurer, muß Herr M. feststellen, als er am Terminal Informationen zu Immobilienobjekten abrufen.

Szenenwechsel: Mietshaus in Frankfurt. Frau K. traut ihren Augen nicht, als sie den Brief der Bank liest, deren treue Kundin sie seit nunmehr 30 Jahren ist. Zukünftig werde sich die Bank auf Anlageberatung und Vermögensverwaltung spezialisieren. Das unlukrative Führen von Girokonten werde deshalb eingestellt. Frau K. möge sich bitte bei einem anderen Institut um die Eröffnung eines Kontos bemühen ...

---

## Konkurrenzdruck und Kundenwünsche ...

---

Die zwei geschilderten Situationen sind gar nicht soweit von der Realität entfernt, wie manche vielleicht glauben mögen. Computergestützte Kundenselbstbedienung ist in der Kreditwirtschaft auf dem Vormarsch. Und auch für die Rücknahme von Dienstleistungen bis hin zur Aufgabe von Girokonten gibt es aktuelle Beispiele. Beide Entwicklungen signalisieren, daß sich die Banken in der Bundesrepublik Deutschland im Umbruch befinden. Vor dem Hintergrund veränderter Rahmenbedingungen sind Kreditinstitute dabei, ihre Unternehmenspolitik und -struktur neu zu organisieren.

ComputerInformation 5/1993

Wachsender Konkurrenzdruck und veränderte Kundenwünsche sind es vor allem, die die Banken zwingen, zur Sicherung ihrer Überlebensfähigkeit neue Wege einzuschlagen.

Auch ›der Markt‹ scheint nahezu gesättigt und das hat in den letzten Jahren zu einer Verschärfung des Kampfes um Marktanteile und Kundengelder geführt. Resultat: Die Zahl der Institute hat sich spürbar verringert.

Doch damit nicht genug: Der Kampf um Marktanteile gewinnt noch an Dynamik, da zunehmend branchenfremde Unternehmen versuchen, im Bankenmarkt Fuß zu fassen. Kreditkartenorganisationen, Waren- und Versandhäuser, Post, Versicherungen und andere mehr sind zielstrebig dabei, in den traditionellen Markt der Branche einzudringen. Vorauszusehen ist darüber hinaus, daß sich mit dem Europäischen Binnenmarkt und der damit einhergehenden Niederlassungsfreiheit der Wettbewerb durch ausländische Banken verschärfen wird.

Aber auch auf Seiten der Kunden hat sich einiges getan, die Zusammensetzung hat sich verändert – Stichworte: Seniorenmarkt und Erbgeneration. Und besseres Wissen über Dienstleistungen der Banken hat die Ansprüche wachsen lassen. Insbesondere Kunden mit höherem Geldvermögen erwarten von einer Bank differenzierte Beratung über Spar- und Vermögensanlagekonzepte.

Wie reagieren die Banken auf diese Entwicklungen? Je nach unternehmenspolitischer Schwerpunktsetzung fallen die Antworten unterschiedlich aus, lassen aber vier ›Strategiebündel‹ erkennen:

- Neuorientierung der Banken am Markt;
- Reorganisation der Unternehmen;
- Einsatz von neuen Informations- und Kommunikationstechniken;
- Personalpolitik.

Eines der zu Anfang erwähnten Beispiele hat bereits gezeigt, in welche Richtung neu ›orientiert‹ wird: Viele Banken und Sparkassen spezialisieren sich oder weiten ihr Angebot aus und versuchen, in Märkte vorzudringen, die nicht zum traditionellen Bankbereich gehören (Lebensversicherungen, Bausparverträge und Immobiliengeschäfte). Sichtbares Zeichen

für eine Neuausrichtung der Produktpolitik ist auch die Tatsache, daß es in den achtziger Jahren verstärkt zu Beteiligungen von Kreditinstituten an Versicherungen und Bausparkassen bzw. zu Kooperationen mit entsprechenden Unternehmen gekommen ist.

---

## Marktorientierung und Reorganisation ...

---

In engem Zusammenhang mit Bestrebungen nach einer *Neupositionierung* der Banken am Markt stehen Strategien einer stärker marktorientierten Ausrichtung der gesamten Organisation einer Bank. Angestrebt werden Organisationsformen, von denen man sich erhofft, daß sie besonders kundenorientiert bzw. verkaufsförderlich sind. Typisch ist etwa die Abkehr von der Spartenorganisation, das heißt der Abteilungsgliederung nach Aufgabenbereichen wie Wertpapier-, Spar- und Kreditgeschäften. Statt dessen wird versucht, durch eine Aufteilung nach *Kundengruppen* eine umfassende Kundenbetreuung und -beratung zu realisieren. ›Kunde statt Sparte‹ lautet die Devise – so weit wie möglich soll der Kunde bei allen Bankgeschäften einen einzigen Ansprechpartner haben.

Andere Maßnahmen zielen auf eine räumliche Trennung von Routine- und Beratungsleistungen ab. Typisch ist etwa die Aufteilung einer Filiale in einen Schnell- bzw. Selbstbedienungsbereich und in einen Kundenberatungsbereich. Im Selbstbedienungsbereich werden – ohne Kontakt mit Bankangestellten – vom Kunden Standardleistungen in Anspruch genommen. Wird Beratung gebraucht, kann man darauf in der separaten Beratungszone zurückgreifen. Soweit erkennbar, werden diese ›Mischfilialen‹ in absehbarer Zukunft überwiegen.

Eine andere Strategie, den Individual- und Firmenkunden vom ›Massengeschäft‹ zu trennen, ist das Betreiben spezialisierter Filialen – typisch dafür sind die ›automatisierte Filiale‹ und die ›Beratungsfiliale‹.

Bei der automatisierten Filiale ist die ›Filiale ohne Personal‹ realisiert, sie besteht lediglich aus Geldausgabe-Automaten, Kontoauszugs-Drucker und multifunktionalen Terminals, an denen die

Kundschaft Routinegeschäfte abwickelt und Informationen beispielsweise zu Krediten, Versicherungen oder Anlagen abfragen kann. Durch Kameras überwacht benötigt die Filiale – wenn überhaupt – nur einen rund um die Uhr zuständigen Techniker.

Die Beratungsfiliale dagegen ist auf den ›gehobenen Mittelstand‹ zugeschnitten – für die Banken die ›Klientel der Zukunft‹. Unterstützt durch neue Informations- und Kommunikationstechniken werden die Kunden individuell beraten und betreut.

Für die etwas fernere Zukunft ist aber auch der ›Finanz-Supermarkt‹ denkbar, in dem die bisher auf Banken, Bausparkassen, Versicherungsmakler, Grundstücksmakler und ähnliche Einrichtungen verteilten Dienste ›unter einem Dach‹ angeboten werden. Diesen universellen Finanzservice könnte man durch persönlichen Besuch oder über ›Home Banking‹ in Anspruch nehmen. Finanz-Supermärkte könnten von einem oder auch von mehreren Instituten gemeinsam bedient werden.

---

## Neue Managementformen und Dezentralisierung ...

---

Dieser Prozeß der ›Marktorientierung‹ wird begleitet durch eine allgemeine Umorganisation der Managementaufgaben. Typisch dafür ist die Schaffung zentraler Fach- und Stabsabteilungen, in denen Marktanalysen durchgeführt, unternehmensbezogene Verkaufsstrategien geplant und gesteuert und Ertragsziele festgelegt werden. Um einerseits sicherzustellen, daß diese zentral entwickelte Geschäftspolitik in den Filialen umgesetzt wird, und um gleichzeitig eine möglichst hohe Flexibilität vor Ort zu gewährleisten, wird den Filialen häufig eine begrenzte Selbständigkeit, zum Beispiel in bezug auf Kundenberatung und Auftragsbeschaffung zugebilligt. Zunehmend Bedeutung gewinnen in diesem Zusammenhang auch Filialen im Stile eigenständiger ›Profit-Center‹. Der Filialleiter handelt, gesteuert über Umsatzvorgaben und ›Controlling‹, weitgehend autonom: Er ist ›Unternehmer im Unternehmen‹.

## Die Technisierung der Kreditinstitute ...

Dem Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechniken kommt bei alldem selbstverständlich eine Schlüsselrolle zu. In Fachzeitschriften und auf Tagungen wird immer wieder betont, daß der bereits weit vorangetriebene Technikeinsatz in den Banken und Sparkassen durchaus noch weiter auszubauen sei. Erreicht werden soll:

- Dezentralisierung von Aufgaben bei gleichzeitiger zentraler Kontrolle;
- Ausschöpfen weiterer Rationalisierungsmöglichkeiten, insbesondere im Bereich der Routinetätigkeiten;
- Unterstützung bei der Entwicklung neuer ›Produkte‹ und bei der Kundenberatung;
- Erhöhung von Transparenz und Flexibilität.

Die Technisierung der Kreditinstitute bis zum heutigen Stand hat sich in mehreren Stufen vollzogen. Im Bereich des ›Mengengeschäfts‹ hat die elektronische Datenverarbeitung schon seit langem Einzug gehalten. Bedingt durch die Einführung der bargeldlosen Lohn- und Gehaltszahlung, die zu einem enormen Anwachsen der Girokonten führte, begannen die Bankinstitute bereits seit den 60er Jahren, den Zahlungsverkehr im Mengengeschäft mit Hilfe zentraler DV-Anlagen zu rationalisieren. Mit Beleglesern und Belegsortierern stand ab Beginn der 70er Jahre die Automatisierung der Belegverarbeitung im Vordergrund.

In einem weiteren Rationalisierungsschub setzte sich etwa ab Mitte der 70er Jahre der *beleglose* Austausch von Datenträgern durch. Magnetbänder und Disketten werden beispielsweise benutzt, um Lohn- und Gehaltsüberweisungen schneller, sicherer und vor allem kostengünstiger zu verarbeiten. Später ging die Entwicklung in Richtung Datenfernübertragung, bei der auf Datenträger wie Disketten, Bänder oder Kassetten verzichtet werden kann. Heute findet im Massenzahlungsverkehr eine fast vollständig beleglose Verarbeitung statt. Im Bereich der Einzelüberweisungen werden aber noch Rationalisierungsmöglichkeiten gesehen:

## KONKRET

### Unternehmensstrategien im Bankenbereich und Risiken für die Beschäftigten ...

Gefährdungsbereich	Art der Gefährdung
Arbeitsplätze	Rationalisierung im Bereich des Massenzahlungsverkehrs und bei einfachen Büro Tätigkeiten Abbau von Arbeitsplätze durch Auftragsvergabe an Fremdfirmen
Entlohnung	Zunahme von ›Leichtlohngruppen‹ Zunahme leistungsorientierter Bezahlung im Beratungsbereich
Datenschutz	Zunahme DV-gestützter Leistungs- und Verhaltenskontrollen
Arbeitszeit	Ableistung von Überstunden auf hohem Niveau Ausbau der Arbeitszeitflexibilisierung im Arbeitgeberinteresse
Qualifikation	Verlust von bankspezifischem Fach- und Erfahrungswissen
Kommunikation	Abbau sozialer Kommunikation zugunsten technisch vermittelter Kommunikation
Gesundheit	Streß und zusätzliche Arbeitsbelastung infolge unzureichender Qualifizierung Risiken der Bildschirmarbeit erhöhter Leistungsdruck durch Verschärfung der Konkurrenzsituation
Interessenvertretung	Schwächung der Betriebsratsarbeit durch Einsatz von ›Sozialtechniken‹

Beim EZÜ (Elektronischer Zahlungsverkehr für Einzel-Überweisungen) und beim BSE (Belegloses Scheck-Einreichungsverfahren) geben die Kunden zwar nach wie vor Einzelüberweisungen und Schecks als Belege in den Zahlungsverkehr. Danach aber werden die Daten in der EDV erfaßt und dann beleglos über Datenträger oder Datenfernübertragung weitergeleitet. Hierbei liegt der Arbeitsaufwand der *Belegerfassung* allerdings noch bei der Bank.

### ›Point-of-Sale‹-Verfahren und ›Home-Banking‹ ...

Beim sogenannten ›Point-of-Sale‹-Verfahren (POS) ist das anders. Die Zahlungsdaten werden direkt beim Händler (am ›Punkt des Verkaufs‹ = point of sale) erfaßt, wenn der Kunde mit Hilfe seiner elektronisch lesbaren Karte ›bezahlt‹.

Nach mehreren Pilotprojekten ist ›Electronic Cash‹, das POS-System des deutschen Kreditgewerbes, seit Mitte 1990 im Einsatz. Ob es sich flächendeckend durchsetzen wird, ist davon abhängig, ob es gelingt, die unterschiedlichen Vorstellungen von Kunden, Handel und Kreditgewerbe auf einen Nenner zu bringen. Neben Akzeptanzproblemen beim Kunden

hat sich vor allem der Streit zwischen Handel und Kreditwirtschaft über die gerechte Verteilung der anfallenden Gebühren pro Transaktion als entscheidende Hürde für POS herausgestellt.

Die ›multifunktionalen Terminals‹ (MFT) in der Bank oder auch der BTX- bzw. neuerdings Datex-J-Anschluß zu Hause ermöglichen ein Erfassen von Überweisungs- und Scheckbelegen durch den Kunden selber (›Home-Banking‹, ›Tele-Banking‹). Man schreibt seine Zahlung nicht mehr auf Papier, sondern erfaßt sie am Bildschirm. Der individuelle Arbeitsaufwand verändert sich nicht, im Bankinstitut aber entfällt eine weitere Routinetätigkeit.

Während diese Versuche, die Belegerfassung außerhalb der Bank erledigen zu lassen, etwas schleppend vorankommen, sind entsprechende technische Veränderungen im Kassen- und Servicebereich bereits relativ weit fortgeschritten. Auch im sogenannten ›Front-Office-Bereich‹ geht es darum, Routinearbeiten auf den Kunden abzuwälzen – mit Hilfe von Geldausgabe-Automaten, Kontoauszugs-Druckern und automatischen Kassentresoren.

Geldausgabe-Automaten werden vor allem von jüngeren Bankkunden zunehmend in Anspruch genommen. Die Anzahl der Geldausgabe-Automaten erhöht sich ständig. Zur Zeit sind schon etwa

14 000 Geräte installiert. Bei weiterhin ansteigender Tendenz dürfte dies zumindest langfristig zum Abbau von Arbeitsplätzen im Kassenbereich führen. Doch nicht nur unter dem Aspekt Personaleinsparung sind Geldausgabe-Automaten für Kreditinstitute eine lohnenswerte Investition. Dadurch, daß bei der Benutzung durch bankfremde Kunden Gebühren erhoben werden, sind Geldausgabe-Automaten für Banken und Sparkassen auch eine lukrative Ertragsquelle. In vielen Instituten wird darüber nachgedacht, die Funktionen der Geldausgabe-Automaten über die Geldausgabe hinaus nach und nach zu erweitern.

Beim Kontoauszugs-Drucker können Kontoauszüge nach Belieben abgerufen werden. Es ist nicht mehr nötig, die Auszüge am Schalter bereitzuhalten und auf Wunsch auszugeben.

---

### Informationssysteme im »Back-Office«-Bereich ...

---

Zunehmend zum Einsatz kommt auch der automatische Kassentresor. Dieser ermöglicht eine Kundenbetreuung ohne Panzerverglasung, der Kundenkontakt wird intensiviert. Der Tresor zählt den auszugebenden oder einzunehmenden Betrag, nimmt ihn an oder zahlt ihn aus. Das Geld ist im Tresor gegen Überfälle geschützt. Zusätzlich ist eine Betragshöhe und die Auszahlungsgeschwindigkeit regulierbar, so daß in einem bestimmten Zeitraum nur ein bestimmter Betrag den Tresor verlassen kann.

Auch Beratungs-, Abwicklungs- und Verwaltungsaufgaben werden immer stärker durch Informationssysteme unterstützt. Die Einsatzgebiete reichen von einer nur einmaligen Erfassung von Kundendaten über die Nutzung für Markt- und andere Analysen bis hin zur Unterstützung und Abwicklung standardisierter Bankgeschäfte, wie etwa Entscheidungen über Kredite.

Darüber hinaus wird – wie in nahezu allen Branchen – auch in der Kreditwirtschaft verstärkt auf Technik im Bereich des Personalwesens gesetzt. Personal-Abrechnungs- und Verwaltungssysteme werden zu Personalinformationssystemen ausgebaut, die mit Profilabgleichen zwi-

schen Arbeitsplatzanforderung einerseits und Mitarbeiterqualifikation andererseits die Personalplanung unterstützen sollen. Arbeitszeiterfassungssysteme, eingeführt zur Erfassung und Verwaltung flexibler Arbeitszeiten, entwickeln sich ebenso zu Kontrollinstrumenten wie neueingeführte Beurteilungssysteme. Über leistungsgerechtes Entgelt für hochqualifizierte Berater wird bereits laut nachgedacht. Das heißt: Im Rahmen neuer Kunden- bzw. Sachbearbeitungssysteme wird auch die individuelle Leistungserfassung angestrebt (dazu auch der folgende Beitrag, ab Seite 15).

Umorganisation und Einsatz neuer Techniken tragen allerdings nur dann »Früchte«, wenn die Beschäftigten bereit sind, die neue Geschäftspolitik mitzutragen, wenn sie fähig sind, die technischen Hilfsmittel effizient zu nutzen, und wenn sie in der Lage sind, Kunden freundlich und kompetent zu beraten.

Um nun Angestellte »vorzuhalten«, die den wachsenden Qualifikationsanforderungen gerecht werden, die darüber hinaus hochmotiviert sind, Engagement zeigen und die neuen Strukturen und Technologien akzeptieren, werden eine Reihe von »sozialtechnischen« Maßnahmen ergriffen. Begriffe wie »Unternehmenskultur« und »kooperative Führung« umreißen die Strategien, mit denen versucht wird, auf vorhandene Bedürfnisse der Beschäftigten nach zwischenmenschlicher Kommunikation, Eigeninitiative, Engagement und Streben nach Selbstverwirklichung einzugehen, mit dem Ziel, vor allem die Hochqualifizierten zu motivieren und zu halten.

Daneben kommt der betrieblichen Weiterbildung eine wachsende Bedeutung zu. Qualifizierte Kundenberatung bei einem wachsenden Spektrum von Dienstleistungsprodukten sowie ein sinnvoller Einsatz neuer Techniken muß beherrscht werden. Hier ist ein erheblicher Fort- und Weiterbildungsbedarf entstanden.

Das alles kann nicht ohne Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen der Bankangestellten bleiben. In welche Richtung der Prozeß verläuft, ist dabei in entscheidendem Maße davon abhängig, ob und inwieweit es der betrieblichen Arbeitnehmervertretung gelingt, gestaltend auf den technisch-organisatorischen Wandel und die Personalpolitik der Un-

ternehmen einzuwirken. Unterbleibt eine aktive Einflußnahme der Betriebsräte, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, daß es in vielen Bereichen Verschlechterungen für die Bankangestellten geben wird (siehe Informationskasten Seite 12).

Bereits in der Vergangenheit sind infolge der Automatisierung des Zahlungsverkehrs und des DV-Einsatzes im Verwaltungsbereich Arbeitsplätze abgebaut worden. Hierbei handelte es sich in erster Linie um typische Frauenarbeitsplätze in den Bereichen Beleg- und Texterfassung. Da aber parallel zu dieser Entwicklung die Zahl der Beschäftigten in den Bereichen der gehobenen Sachbearbeitung und der Kundenberatung anstieg, war im Bankensektor bisher kein Beschäftigungsrückgang zu verzeichnen. Mittlerweile aber scheint ein Wendepunkt erreicht zu sein. Marktsättigung auf der einen Seite sowie der fortschreitende DV-Einsatz im Bereich des Zahlungsverkehrs und im Kassen- und Servicebereich auf der anderen Seite lassen erwarten, daß in Zukunft mit einem langsamen, aber kontinuierlichen Rückgang der Beschäftigtenzahlen zu rechnen ist.

Von Rationalisierung bedroht sind vor allem einfache Sachbearbeitungs- und Bürotätigkeiten sowie Tätigkeiten im Bereich des Massenzahlungsverkehrs. Für die in diesen Bereichen noch verbleibenden Restaufgaben wird eine nur geringe Qualifikation benötigt. Angelehrte, in unterste Tarifgruppen eingestuft und ohne Aufstiegschancen, können dort eingesetzt werden – »Leichtlohngruppen« in der Finanzdienstleistungsindustrie?

---

### Variabel und flexibel im Arbeitgeberinteresse ...

---

Auch die Tendenz, Aufgaben- und Funktionsbereiche außerhalb des unmittelbaren Bankgeschäftes (z.B. Wachpersonal, Kantine, Boten) an Fremdfirmen zu geben, trägt zum Personalabbau bei.

Nicht erst mit dem beschriebenen technisch-organisatorischen Wandel werden in den Banken Überstunden geleistet. Überstundenanträge – soweit diese nicht durch die unterschiedlichen Arbeitszeitmodelle überflüssig sind – und Gleittagverbote häufen sich. In einigen Institutio-

nen und Zweigstellen schätzen Betriebsräte die wöchentliche Arbeitszeit in einzelnen Fällen auf durchschnittlich 45 Stunden. Begünstigt wird diese Entwicklung durch den Einsatz neuer Führungsstile und anderer Sozialtechniken. Diese fördern insbesondere bei jüngeren und qualifizierten Angestellten Karrierewilligkeit und Leistungsbereitschaft. Als symbolischer Nachweis dienen dann die zahlreichen ›grauen Überstunden‹.

Den von vielen Arbeitgebern angebotenen ›variablen Arbeitszeiten‹ stehen viele Angestellte aufgeschlossen gegenüber. Der ›Traum von der kleinen Freiheit‹, die Möglichkeit, in einem vorgegebenen Rahmen autonom über die Lage der Arbeitszeit zu verfügen, erscheint sehr attraktiv. Häufig stellt sich allerdings im nachhinein heraus, daß Arbeitszeit ›à la carte‹ vorrangig den Arbeitgeberinteressen an einer Flexibilisierung der Arbeitszeit entgegenkommt und nur bedingt auf die jeweiligen Arbeits- und Lebensbedürfnisse der Bankangestellten zugeschnitten ist.

Und wie sieht es nun mit der Eigenverantwortung und dem Handlungs- und Entscheidungsspielraum im Beratungsbereich aus?

---

### **Dezentralisierung und Eigenverantwortung ...**

---

Mit dem vielgebrauchten Begriff der ›Dezentralisierung‹ wird vorgegaukelt, daß *allen* Beschäftigten vor Ort mehr Kompetenz und Eigenverantwortlichkeit zugestanden wird. Tatsächlich jedoch bleiben die einfachen Beratungstätigkeiten davon unberührt. Die Entscheidungsmöglichkeiten, die es in der Beratung gibt, gab es immer und durch die neuen Technologien werden sie nun zum Teil standardisiert – die Konsequenz: Wird eine andere als die vorgegebene Entscheidung getroffen, wird man sich in der Regel dafür rechtfertigen müssen. Durch die vorgegebenen Programmabläufe und die Entscheidungsfindung per Computer-›Dialog‹ droht darüberhinaus erworbenes bankspezifisches Fach- und Erfahrungswissen verloren zu gehen.

Erkennbar ist, daß sich auch die Kommunikation zwischen Bankpersonal und Kunden verändert. Informationen,

die früher über persönlich abgegebene Formulare, telefonisch oder im Gespräch ausgetauscht wurden, werden jetzt zunehmend elektronisch vermittelt – soziale Kommunikation wird durch technische Kommunikation ersetzt. Auch im direkten Kontakt zum Kunden fühlen sich Bankangestellte durch den Technikeinsatz gestört – die Aufmerksamkeit muß immer wieder vom Kunden auf den Bildschirm gerichtet werden, das Gerät stellt sich zwischen Kunde und Berater. Besonders in Umstellungszeiten und bei nicht genügender Sicherheit in der Bedienung der Programme wird dies zu einem störenden Streßfaktor.

---

### **Immer ein Problem: Qualifikation!**

---

Ist das Personal nicht ausreichend vorbereitet – und die mangelnde Ausbildung wird ja von allen Seiten angemahnt –, dann greifen die so Alleingelassenen gern auf die traditionelle Arbeit mit Formularen bzw. auf die im System geführten Standardangebote zurück, so daß die eingeführte Technik nur bruchstückhaft genutzt wird.

Besonders gravierend ist das in abgelegenen Filialen. Hier werden die Angestellten mit ihren Datenverarbeitungsproblemen oft ganz allein gelassen. Vielerorts wird beklagt, daß die Technik schon vor der Schulung eingeführt wird und auch benutzt werden soll.

Aus Angst, den technisch-organisatorischen Wandel nicht zu bestehen und aus einer Mischung von Faszination und Neugier heraus eignen sich die Beschäftigten die Kenntnisse selbst an – auf eigene Kosten, bei zusätzlicher Arbeitsbelastung, in der Freizeit und ausschließlich ›technikzentriert‹, also ohne sinnvolle Einbindung in den Arbeitsablauf.

Im Zuge der Technisierung der Banken hat natürlich *die Bildschirmarbeit* vor allem im kundenfernen ›Back-Office‹-Bereich beträchtlich zugenommen. Unumstritten ist, daß Bildschirmarbeit, die nicht den ergonomischen Gestaltungsanforderungen entspricht, zu körperlichen und psychischen Belastungen/Beeinträchtigungen führen kann (Kurzinformation in CI 12/92, ab Seite 25 und in

CI 4/93, ab Seite 23). Je länger an unzulänglichen Bildschirmarbeitsplätzen gearbeitet wird, desto größer ist das Risiko, daß die Belastungen auftreten. Typische, durch Bildschirmarbeit hervorgerufene Beschwerden sind etwa Augenbrennen, Augenschmerzen, Augenflimmern, Muskelverspannungen und Schmerzen im Bereich von Hals, Nacken und Rücken. Aber auch zu Schlafstörungen, Kopfschmerzen, Magen- und Darmbeschwerden, Gereiztheit, Lustlosigkeit und anderem mehr kann es in Verbindung mit Bildschirmarbeit kommen.

Hinzu kommt, daß die einzelnen Bankangestellten auch persönlich die wachsende Konkurrenz zwischen den Bankinstituten zu spüren bekommen. Immer mehr Bankangestellte sind einem immer stärker werdenden Druck ausgesetzt, Kunden ›erfolgreich‹ zu beraten und zu betreuen. Arbeitsbelastung, Streß und ›burn out‹ (›Ausgebranntsein‹) sind die häufige Folge.

---

### **Schwieriges Ziel: Sozialverträglichkeit ...**

---

Die Tatsache, daß all diese Entwicklungen nicht einzeln und isoliert gesehen und geregelt werden können, macht deutlich, wieviel Arbeit und Energie die Interessenvertretungen in die ›sozialverträgliche‹ Mitgestaltung dieses Wandels zu investieren haben – und das unter schwieriger werdenden Bedingungen. Erfolgreich eingesetzte ›Sozialtechniken‹ führen oft dazu, daß die Beschäftigten vor lauter ›Identifikation mit den Unternehmenszielen‹ tatsächlich vorhandene Interessengegensätze zwischen Management und Belegschaft gar nicht mehr wahrnehmen. Arbeitnehmerorientierte Forderungen von Betriebsräten und Gewerkschaften stoßen dann zunehmend auf Unverständnis, passen sie doch nicht in die vorherrschende ›Wir-sitzen-ja-alle-in-einem-Boot‹-Mentalität.

Deshalb ist es besonders wichtig, daß sich die Arbeit der Interessenvertretung nicht auf die Abarbeitung einmaliger, kurzfristig zu erledigender Probleme beschränkt. Vielmehr gilt es, die skizzierten Entwicklungen in ihrer Gesamtheit und in ihren Wechselbeziehungen zu sehen

und diesen weitreichenden Prozeß durchgehend zu begleiten. Möglichst frühzeitig müssen in diesem Prozeß auch Ziele aus Sicht der Angestellten formuliert und die Kommunikation mit den ›Machern‹ im Unternehmen aufgebaut bzw. erweitert werden. Erst der Dialog unter den verschiedensten Beteiligten und die offene Formulierung unterschiedlicher Interessenlagen fördert die kreative Entwicklung sozialverträglicher Lösungen.

---

## **Vereinbarung über Zukunftsthemen ...**

---

Dabei geht es nicht nur um die ›Abfederung‹ des technisch-organisatorischen Wandels in Form von ›Rationalisierungs-  
begleitabkommen‹, sondern vor allem auch um die Gestaltung der Arbeit von morgen, um die Festlegung der künftig gültigen Spielregeln in den Unternehmen.

Dies sind die Themen: ganzheitliche Arbeitsinhalte, faire Leistungsbewertungen, Eigenverantwortung und Entscheidungsbefugnisse nicht nur für die oberen Stufen der Hierarchie, flexible Arbeitszeiten in Verbindung mit Arbeitszeitsouveränität für die einzelnen Beschäftigten, ausreichende Qualifizierungsmöglichkeiten für alle und Abbau gesundheitlicher Belastungen.

*Ulrich Fischer, Walter Lochmann,  
Hans-Joachim Schulz*

*Beratungsstellen für Technologie-  
folgen und Qualifizierung (BTQ) im  
Bildungswerk der DAG  
Oldenburg, Kassel, Hamburg*

*Lesetip:*

Broschüre ›Banken im Wandel‹

*Bestelladresse:*

BTQ Oldenburg  
Donnerschweer Straße 84  
2900 Oldenburg

*Bitte für Versandkosten 3,- DM in  
Briefmarken beilegen!*