
Das Image der Banken als Arbeitgeber

Gerald Söhle

Banken im Wandel

Ulrich Cartellieri, ehemaliges Vorstandsmitglied der Deutschen Bank, äußerte einmal, Banken seien die „Stahlindustrie der 90er-Jahre“, womit er auf die strukturellen Anpassungen, die auf die Banken zukommen würden, anspielte. Es kam nicht so, zumindest nicht ganz. Statt struktureller Anpassungen kam die „Wende“ mit einer Ausweitung des Geschäfts und – nahezu gleichzeitig – die Globalisierung mit Deregulierung und dem neuen Finanzinstrument der Verbriefung: Securitization wurde zum Zauberwort für die Hochfinanz. Die mit der Entwicklung von Leitbildern einhergehende Thematisierung von Corporate Identity, Corporate Culture und Corporate Design geriet in den Hintergrund, zugunsten des Aufbruchs zu neuen Märkten. Man konzentrierte sich weniger auf Mitarbeiterbindung, sondern auf neue Arbeitsmärkte und Mitarbeitergruppen. Das Image der Banken spielte zu jener Zeit als Wettbewerbsvariable keine wesentliche Rolle im Handlungsspektrum der Vorstände.

Das Unternehmensimage

Das Bild, das Menschen von einer Organisation, einem Unternehmen oder einem Produkt im Kopf haben, ist subjektiv, es muss nicht „objektiv“ richtig sein. Es beeinflusst oder steuert aber das Verhalten der Menschen, etwa das Kaufverhalten. Es ist ein Unterschied, ob man in einem als „gut“ empfundenen Unternehmen kauft oder in einem anderen, nicht positiv deklarierten. Ein Image entsteht vor allem auf der Gefühls- und Vorstellungsebene und spiegelt positive und negative Eindrücke, wobei Beurteilungen anderer Menschen den Gesamteindruck verstärken oder mildern können. Häufige, gleichartige Eindrücke einer Mehrzahl von Menschen zeichnen ein generel-

les, übergreifendes Bild, das nicht die (ganze) Realität widerspiegeln muss, sondern immer noch individuelle Abweichungen birgt. Nicht selten wird das Image eines Unternehmens als „Trugbild“ der Realität empfunden, wenn das Unternehmen selbst das Image, z. B. durch Werbung, so verändert, dass es der Realität nicht entspricht.

Das Arbeitgeberimage

Das Image eines Unternehmens wirkt wie ein Marketinginstrument, gerade auch am Arbeitsmarkt. „Käufer“ des Produktes „Arbeitsplatz“, also potenzielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, berücksichtigen nicht selten das Image des Unternehmens bei ihrer Entscheidung. Viele Arbeitnehmer identifizieren sich mit ihrem Arbeitsplatz, sind stolz darauf, in einem Unternehmen arbeiten zu dürfen, das von der Öffentlichkeit, von Nachbarn und Freunden als positiv bewertet wird, also ein gutes Image hat.

Kriterien des Arbeitgeberimages

Kriterien für das Image als Arbeitgeber im engeren Sinne sind wissenschaftlich wenig geprüft oder beschrieben oder gar abschließend definiert. Entwicklungsmöglichkeiten, Teamgeist, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Unternehmenskultur oder die Vergütung sind Beispiele aus einer Fülle möglicher Kriterien. Je besser diese Faktoren von den eigenen Mitarbeitern bewertet werden, desto eher empfehlen diese ihren eigenen Arbeitgeber als „guten“ Arbeitgeber, desto eher treten sie als positive „Markenbotschafter“ auf.

Das Image der Banken als Arbeitgeber

Die genannten Kriterien gelten natürlich ebenso für Banken, die sich als Finanzdienstleistungsinstitute jedoch grundsätzlich von anderen Industrien unterscheiden – vor allem hinsichtlich des Produkt-, Marketing-, und Werbeauftritts. Bankprodukte können nicht betrachtet und angefasst und damit auch nur schwer „begriffen“ werden. Ihre Qualität ist für den Kunden kaum unterscheidbar, ihr Preis sowie die Preisbildung nicht transparent. Finanzprodukte sind vordergründig kaum marken- oder gar imagebildend. Die spezifische Wahrnehmung unterscheidet sich von Institut zu Institut zum Teil deutlich.

Dennoch gibt es ein übergreifendes Image der Branche. Dieses hat sich in der jüngeren Vergangenheit deutlich verschoben.

Das Bankenimage gestern ...

Früher „gewährten“ die Geschäftsbanken als Kreditinstitute mehr oder weniger großzügig Kredite und erzielten damit auskömmliche Margen. Begleitet wurde die Kreditvergabe vom Einlagengeschäft, das einen größeren Teil der für die Kreditvergabe notwendigen Finanzmittel stellte, einem nicht sehr ausgeprägten, aber meist lukrativen Eigenhandel, einem gut organisierten Auslands- und Außenhandelsgeschäft und einem im Wesentlichen die Privatkunden betreffenden Wertpapiergeschäft.

... war geprägt vom Bild des soliden, sicheren Arbeitgebers

Im Laufe der Zeit entstand ein weitere Finanzformen umfassendes Finanzierungsgeschäft für Unternehmen (Corporate Finance), das den Banken ordentliche Margen bescherte. Diese Geschäftsarten waren weniger standardisiert, sie wurden innerhalb der Banken maßgeschneidert für den (Firmen-)Kunden entwickelt. Der Firmenkundenbetreuer jener Zeit war ein relativ selbstständiger, durchaus unternehmerisch handelnder Mitarbeiter, dessen persönliches Finanz-Know-how das Image der Banken beim Kunden prägte. Die Begleitung der Kunden ins Ausland internationalisierte das Geschäft zusätzlich, komplexe Außenhandelsfinanzierungen vervollständigten das Auslandsgeschäft. Bundesweit wuchs der Filialapparat der Großbanken, um auch physisch möglichst nahe beim Kunden zu sein. Der reale Gütertausch und die Güterproduktion war Basis des Bankgeschäfts und bestimmte wesentlich den Umfang der Bankbilanzen.

... in starkem Wettbewerb

Ursache und Folge des Filialwachstums war ein starker Wettbewerb in den skizzierten Geschäften zwischen den Instituten, der noch gesteigert wurde durch die Ansiedlung vieler Auslandsbanken. Nachhaltig unterstrichen wurde vor allem der lokale Wettbewerb durch die Sparkassen und Genossenschaftsbanken. Die Dienstleistungsgesellschaft als solche wurde zum Zukunftsmodell am Horizont der wirtschaftlichen Entwicklung Deutschlands. Alle Zeichen deuteten auf eine weitere Expansion des Bankgeschäfts hin.

... mit qualifizierten Mitarbeitern

Dies galt gerade für die Großbanken, die zu beliebten Arbeitgebern auch des Hochschulnachwuchses avancierten. Kaufleute, Volkswirte und Juristen waren gesucht, die – häufig sogar überqualifiziert – mit Banklehre und Studium noch eine Traineeausbildung absolvierten. Diese „neue Garde“ des Führungsnachwuchses der Banken löste zunehmend die „alte Garde“ der Bankkaufleute ab, die neben ihrer Bankausbildung häufig von der Dauer ihrer Bankzugehörigkeit zehrten, wenn sie Karriere machen wollten. Der solide „Bankbeamte“, dessen hierarchische Steigerung der „Oberbeamte“ war, wurde sukzessive von Akademikern abgelöst, die in einer Bank einen Arbeitgeber sahen, der, solide aufgestellt, sinnvolle, nachvollziehbare Geschäfte generierte.

... und ausgeprägtem Commitment.

Der überwiegende Teil der Mitarbeiter hatte Freude an der Tätigkeit, konnte viel lernen und war stolz darauf, andere beraten zu dürfen. Die gelebten Werthaltungen in den Banken ließen sich am ehesten an drei Begriffen festmachen: Vertrauen, Verantwortung und Respekt. Diese Begriffe fanden in den internen Personal-Beurteilungen ihren Niederschlag, sodass sich die Einhaltung bzw. die Verfolgung dieser Werte auch auf das tägliche Geschäftsleben auswirkte. Der sichere und eigenverantwortliche Arbeitsplatz in einer angesehenen Branche prägte das Bild der Banken in der Öffentlichkeit. Das Image der Banken war ausgezeichnet; es spiegelte Dominanz, Stärke und Professionalität wider. Der Run auf die Arbeitsplätze war entsprechend groß. Die Kehrseiten dieses positiven Ansehens – lange Arbeitszeiten, Leistungsdruck, aber auch eine gewisse Benachteiligung der Frauen etc. – wurden lange nicht thematisiert.

Das Image der Banken als Arbeitgeber wandelte sich in den 2000er-Jahren ...

Vor allem bei den großen Kreditinstituten war – wettbewerbsbedingt – zunehmend ein drastischer Verfall der Kreditmarge zu verzeichnen. Die Kosten, verursacht durch den großen Filialapparat, drückten zunehmend mehr. Der Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter kostete zusätzlich viel Geld. Zunehmende Konkurrenz untereinander und mit den Investmentbanken anglo-amerikanischer Prägung erzeugte Anpassungsdruck. Die Globalisierung hatte

begonnen. Die Entwicklung einer umfassenden Datenverarbeitung und das Investment in die zur Kostensenkung nötige Standardisierung von Produkten verschlangen viel Geld, zeigten aber schon frühzeitig den Weg, den die Banken gehen mussten, wollten sie im Geschäft bleiben. Globalisierung, Automatisierung, Digitalisierung und schließlich Retailisierung veränderten auch das Bild vom Arbeitgeber Bank.

... mit einem geänderten Berufsbild

Damit einher ging die Weiterentwicklung des Berufsbildes „Bankkaufmann“ vom Kaufmann zum Verkäufer. Banken wollten, ähnlich wie die Versicherer, den „abschlussorientierten“ Angestellten heranbilden, der verkaufszentriert mit Kunden spricht. Damit veränderten die Banken die Prioritäten. Bankmitarbeiter sollten schneller zum Ziel, zum Abschluss kommen, nicht mehr primär den Kunden in seiner spezifischen Situation (kostenlos) beraten und erst danach die passende Finanzierung oder das passende Finanzprodukt als Anlagemöglichkeit anbieten. Sie sollten nun selbst entwickelte Standardprodukte verkaufen, um einen möglichst hohen Deckungsbeitrag und letztlich Profit für die Bank zu realisieren. Der Unterschied ist auf den ersten Blick gering, führte aber in seiner Konsequenz zu einem geänderten Verhalten der Bankberater und vor allem zu geänderten Steuerungsinstrumenten innerhalb der Banken.

... und mit geändertem Kundenbild und neuen Vertriebszielen.

Ins Zentrum der Vertriebsbemühungen rückte die Bank selbst. Der Bankberater wird im modernen Banking von entsprechenden Vertriebsprogrammen zu Verkaufsansprachen geführt und bezüglich der Durchführung kontrolliert. Im Ergebnis wird derjenige gut bezahlt, der viele Verkaufsabschlüsse mit hohem Volumen erzielt. Die Qualität des Kundengesprächs wird in den Hintergrund gedrängt, der Abschluss ist wichtiger. Das geänderte Bild vom Bankkaufmann bzw. „Banker“ macht Banken heute für einen anderen Bewerbertyp interessanter als noch vor zehn Jahren. Verkäufer sind gesucht, die eher kaufmännisch orientierten Personen streben heute in andere Berufe.

Banken entwickelten sich zu betriebswirtschaftlich handelnden Technologieunternehmen ...

Der Mitarbeiter heute hat die tatsächlichen Belange des Kunden oft nur insoweit im Fokus, wie sie im Einklang mit dem Banknutzen stehen. Das beeinträchtigte Bild der Banken in der Öffentlichkeit wirkt sich auch auf die potenziellen Arbeitnehmer in der Branche aus.

... mit der Ware Geld (in allen Facetten)

Der Eigenhandel mit Wertpapieren, Geld und Devisen gewann an Bedeutung. Neue Begriffe wie Financial Futures, Options, Derivatives schwappten mit der Globalisierung in die Banken. Das Investment-Banking zeigte einen Ausweg aus der Margenproblematik. Allerdings verursachte dessen Einordnung in das bestehende Organisations- und Mitarbeitergefüge gewisse Brüche in den Strukturen, mit der Folge, dass sich speziell vorgebildete Hochqualifizierte nachhaltig für die Banken interessierten, andere aber enttäuscht wurden von den großen Gehaltsunterschieden zwischen dem Commercial- und dem Investment-Banking.

... zum Anbieter von High-Tech-Finance-Produkten

Banken entwickelten mit zunehmender Geschwindigkeit handelbare, vom Original abgeleitete, verbrieftete Produkte (Derivate). Die Abkoppelung eines erheblichen Teils des Bankgeschäftes von der Realwirtschaft vollzog sich immer schneller, die Gewinne der Banken wuchsen. Gleichzeitig wurden Mitarbeiter entlassen, Investmentbanker jedoch gesucht. Die kreditbasierten Bilanzen schrumpften, die der Derivate wuchsen andererseits enorm. Die Banken schauten zunehmend auf ihre eigenen Bilanzen und beschäftigten sich weniger mit den Kunden. Bei den zahlreichen Fusionen wurde offenbar übersehen, dass ein „höher, schneller, weiter“ mit normalen Mitteln nicht erreichbar und beherrschbar war.

... die „andere“ Mitarbeiter anlockten und ausbildeten.

Das Image des „Neuen“ prägte in dieser Zeit zunächst das Bild; Banken wurden grandiose Arbeitgeber. Man sprach mit Hochachtung von den Neuigkeiten, die man aus den Banken hörte, die Nachfrage nach „Investment-Banking-Arbeitsplätzen“ nahm vor allem bei jungen Hochschulabsolventen zu. Die hohen Gehälter steigerten die Nachfrage nach Arbeitsplätzen in allen Ebenen der Ban-

ken weiter. Andererseits zeigten sich die Banken zunehmend von der technokratischen Seite: Prozessorientierung, Machbarkeit und Einsatz von Technik verdrängten Kundenorientierung, Empathie und Vertrauen. Entsprechend geprägte Arbeitnehmer und vor allem Führungskräfte wurden häufig in den vorzeitigen Ruhestand geschickt.

Banken kranken heute immer häufiger an ihrer Glaubwürdigkeit ...

Heute führen zunehmende Qualifizierung der Frauen, geändertes Familienbild und Gleichberechtigung in der personalintensiven Bankenbranche zu geänderten Beschäftigungsmodellen mit erheblichen Auswirkungen auf das Arbeitgeberimage. Galten früher Banken als männerdominiert, hat sich dieses Bild gewandelt. Es arbeiten heute deutlich mehr Frauen in Führungspositionen bei Banken als früher. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf – und vor allem das glaubhafte Bemühen der Banken darum – hat das Arbeitgeberimage zunehmend verbessert. Die Generation Y bestimmt darüber hinaus, dass nur Arbeitsplätze attraktiv sind, die individuellen Anforderungen gerecht werden. Banken gehen sogar darauf zunehmend ein.

Konterkariert werden diese positiven Aspekte jedoch durch den fortwährenden, oftmals schleichenden Arbeitsplatzabbau, der das Image der Banken als sichere Arbeitgeber in den Hintergrund drängt. Dies ist auch der wachsenden Automatisierung geschuldet, die einerseits zu einem dramatischen Abbau klassischer Arbeitsplätze geführt hat, andererseits aber auch zu einer starken Zunahme neuer Arbeitsplätze, die eher den technologisch orientierten Mitarbeiter fordert. Der damit verbundene, schleichende Verlust an Glaubwürdigkeit durchzieht vor allem die großen Institute. Diesen Verlust aufzuholen und wieder wettzumachen, sogar ins Positive zu kehren, dürfte eine der größeren Herausforderungen für die Banken in den nächsten Jahren sein.

... und unterschätzen die Unternehmenskultur als Hebel für die Strategieumsetzung

Die Art und Weise, wie man in den Banken miteinander umgeht, das Verhalten prägende Faktoren wie die Führungskultur, die Vorbildwirkung der Vorstände und der nachgeordneten Führungskräfte, die Art der Belohnung gewünschter

und Bestrafung unerwünschter Verhaltensweisen, die handlungsleitenden Werte in den Geschäftsprozessen – um wesentliche der kulturbildenden Faktoren zu nennen – sind dauerhaft imagebildend. Im Verlauf der Finanz- und der daraus resultierenden Vertrauens- und Kulturkrise haben sich viele Mitarbeiter von den Banken abgewandt, vorausgesetzt, sie konnten andere Arbeitsplätze finden. Vielen hat man die Kündigung nahegelegt. Viele haben negativ über ihre Banken gesprochen mit der Folge, dass eine ganze Branche über sich selbst mit negativem Unterton berichtete.

Viele Führungskräfte stellten fest, dass Werte wie Verantwortung und Vertrauen in den Banken zwar propagiert werden, aber keinen Eingang in die Geschäftsprozesse finden, und erlebten eine kaum zu bewältigende Diskrepanz zwischen Unternehmenszielen, Ethik und gesellschaftlicher Moral. Sie nicht auflösen zu können, führte stellenweise zu einem Mangel an Identifikation mit den Arbeitgebern.

... mit der Folge eines signifikanten Vertrauensverlustes.

Der selbst verursachte und von den Kunden auch so empfundene Mangel an Vertrauen wird in der Bankenlandschaft offenbar als so störend empfunden, dass neuere Werbebotschaften Vertrauen zurückbringen, Glaubwürdigkeit wiederherstellen sollen – häufig ohne dass Strategiewechsel stattgefunden haben. Hierfür ist jedoch eine geeignete Führung vonnöten, die die Unternehmenskultur absichtsvoll und zielorientiert auf der Basis einer entsprechend ausgerichteten Strategie gestaltet, die auch die „people side“ einschließt.

Vertrauen kann man jemandem, wenn er eine gezeigte Schwäche nicht ausnutzt. Dies in der Kultur der Banken vorzuleben, ist unabdingbare Voraussetzung für die Entwicklung einer Vertrauenskultur. Vertrauen kann nur dann gegenüber Kunden „beworben“ werden, wenn im Inneren der Bank diese Kultur gelebt wird. Innen ist wie außen!

Allein die kriterienfreie Kappung (Deckelung) einer Gehalts- und Boni Struktur – in der Hoffnung, dass sich so ein Kulturwandel ergibt – ist sicherlich keine kulturbildende Maßnahme. Wesentlich sind die dahinter liegenden Werte und ihre Veröffentlichung, damit auch transparent wird, woran sich die Gehälter und

Boni tatsächlich festmachen. Dies wiederum hätte eine starke, imagebildende Wirkung, weil sie einen Identitätswandel dokumentiert. Banken sind immer noch Arbeitgeber, die mit guter Bezahlung und im Vergleich zu vielen anderen Branchen attraktiven Arbeitsplätzen punkten können.

Eine veränderte Personalarbeit ist nötig...

Unternehmensimage und Arbeitgeberimage sind nicht trennbar. Die Geschäftspolitik der Banken begründet das Arbeitgeberimage. Die Personalabteilungen der Banken, verstanden als Marketingabteilungen im Arbeitsmarkt, die sich um die Facetten der Attraktivität der Arbeitsplätze im engeren Sinne und deren Vermarktung kümmern, sind also in starkem Maße abhängig von Faktoren, die sie heute selbst nicht in der Hand haben.

... mit der neuen Rolle des Personalchefs vom Personalmanager

Personalverantwortliche in Banken sollten sich darüber klar werden, welche Rolle sie zukünftig spielen wollen: die des die jeweiligen Gegebenheiten hinnehmenden und umsetzenden reaktiven Managers oder die des mitgestaltenden Leaders, der die Wirkungen der Unternehmenskultur auf das Geschäftsgebaren und damit auf die Kunden analysiert und in den Fokus des eigenen Handelns nimmt.

... zum Gestalter der Unternehmenskultur

Kunden sehen sehr wohl, wie Kundenberater ihnen gegenüber ihren Arbeitgeber vertreten, und die Personalchefs sollten nicht nur einen Blick darauf werfen: Sind die Mitarbeiter stolz auf ihren Arbeitgeber? Sind sie von ihren Produkten, die sie anbieten, wirklich überzeugt und warum? Verweisen sie etwa an andere Institute? Sind sie wirkliche Markenbotschafter? In welchem Umfang können sich die zukünftigen Mitarbeiter mit ihrem zukünftigen Arbeitgeber identifizieren? Welche Unternehmenskultur bevorzugen sie? Gleiches gilt für die vorhandenen Mitarbeiter: Wie hoch ist ihre Bindung an das Haus, ihr Einverständnis mit der herrschenden Unternehmenskultur?

Kundenberater verkörpern die Unternehmensidentität und prägen das Image der jeweiligen Bank. Sie sind somit wertschöpfend tätig. So, wie sie im Inneren des Instituts behandelt werden, handeln sie nach außen gegenüber den Kunden.

Wertschätzung bringt Wertschätzung; Vertrauen produziert Vertrauen; Verantwortung im Inneren führt zu Verantwortungsbereitschaft gegenüber dem Kunden. Nachhaltigkeit produziert Nachhaltigkeit. Genauso erzeugt aber Misstrauen Misstrauen.

Das so definierte Interesse am Kunden muss zukünftig direkt die Politik der Personalbereiche bestimmen und damit die Kultur der Bank. Die Kultur der Bank ist ihr „Gral“, der auch Vorstandswechsel überdauernde, zu behütende Schatz. Personalbereiche werden so zu „Gralshütern“ der Unternehmenskultur.

... mit Fokus auf die „people side of strategy“™.

Unternehmensidentität und Unternehmenskultur spielen weiterhin die wesentlichen Rollen für das Arbeitgeberimage. Die Personalabteilungen können und müssen ihre heutigen Aufgabenstellungen erweitern und dafür Sorge tragen, dass die Kultur in Einklang mit einer neuen Strategie der Bank gebracht und damit ein Gleichklang zwischen Kunden- und Bankinteressen hergestellt wird et vice versa. Mitarbeiter können dann wirklich zu (positiven) Botschaftern dessen werden, was die Bank im Inneren verkörpert.

Fazit

Das Image der Banken als Arbeitgeber änderte sich in den zurückliegenden Jahren ebenso wie die Geschäftsmodelle. Nun ist wieder ein Paradigmenwechsel nötig: Bankmitarbeiter müssen wieder werteorientiert Bankgeschäft betreiben dürfen – auf einem anspruchsvolleren Niveau. Ein „Back to Basics“ gibt es nicht. Die Arbeitsplätze müssen neu beschrieben, die Geschäftsprozesse neu ausgerichtet, die Geschäftsmodelle vor dem Hintergrund des nötigen Strategiewechsels verändert werden. Dazu braucht es Führungskräfte, die neu formulierten Anforderungen entsprechen können, und Mitarbeiter mit veränderten Verhaltensweisen und Prägungen. Sie einzustellen, zu organisieren, zu entwickeln, zu bilden und zu führen ist Aufgabe neuer Bankenführung und, sie vertretend, die neuer Personalbereiche. Wahrlich eine große Herausforderung, der sich die Banken stellen müssen, wollen sie auch als gesellschaftlich relevante Unternehmensgruppe dauerhaft überleben.