

Thema:

**Optimale Ausnutzung
von Mitarbeiterkapazitäten
zur Leistungssteigerung und zur
Erhöhung der Kundenzufriedenheit**

Anika Kutschbach
27072

Erstbetreuer: **Prof. Dr. Juan José Güida**

Zweitbetreuer: **Prof. Dr. rer. pol. Klaus-Dieter Maier**

Ausgabe: 01.03.2011

Abgabe: 21.06.2011

**Abschlussarbeit zur Erlangung des Bachelorgrades
„Bachelor of Arts“
an der Hochschule Aalen
Fakultät Wirtschaftswissenschaften
Studiengang Internationale Betriebswirtschaft**

Exposé

Optimale Ausnutzung von Mitarbeiterkapazitäten zur Leistungssteigerung und Erhöhung der Kundenzufriedenheit durch eine Simulation von Finanzdienstleistern

Banken sind in den letzten Jahren immer wieder in die Kritik geraten. Die Finanzkrise hat das Vertrauen der Kunden erschüttert, Banken in den Ruin getrieben und immer mehr Menschen misstrauisch gemacht. Umso wichtiger ist es jetzt, dass Finanzdienstleister gute Berater und Mitarbeiter haben, denen man vertrauen und auf deren Rat man sich verlassen kann. Es ist entscheidend, alle Mitarbeiter zu Höchstleistungen zu motivieren und nicht nur nach dem Vertriebsergebnis streben zu lassen. Würde man sie optimaler und ihren Stärken entsprechend einsetzen, dann könnte man höhere Leistungsmaxima erreichen und die Kunden umso zufriedener stellen und neues Vertrauen gewinnen. Während ausreichend Literatur über die Personalplanung sowie über Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter verfügbar ist, wird nur spärlich über den Zusammenhang zwischen der Berücksichtigung fachlicher und persönlicher Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter und der optimalen Nutzung der Leistungskapazitäten berichtet. Die Gestaltung der Personalpolitik ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für das Unternehmen.

Das Thema wurde im Rahmen zweier Thesen untersucht:

1. Wäre es sinnvoll, ein Rotationsprinzip innerhalb einer Bank einzuführen? Dabei wurde untersucht, wie es funktionieren könnte, den Kundenstamm zwischen den Mitarbeitern „rotieren“ zu lassen.
2. Gleichzeitig wurde geprüft, wie durch Aufgabenteilung eine höhere Effizienz sowie mehr Kundenzufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit erreicht werden kann. Durch die Aufteilung des Personals in Teams, kann jeder da eingesetzt werden, wo seine Stärken liegen und er am meisten effektiv sein kann und die höchste Leistung bringt.

In der ursprünglichen Variante, musste jeder Mitarbeiter von Anfang bis Ende - vom Backoffice, über die Kundenberatung bis hin zum Abschluss eines Vertrages alles machen, unabhängig davon, ob er kommunikativ war oder lieber im Hintergrund arbeitete und dort wesentlich mehr Leistung bringen konnte.

Um diese Thesen im Bereich der Finanzdienstleister besser zu veranschaulichen, wurde eine repräsentative Bank fiktiv aus mehreren Finanzdienstleistern dargestellt. Dazu wurde ein neues Unternehmen simuliert und aus vorhandenen Banken die wesentlichen Merkmale

Anika Kutschbach, 21. Juni 2011

herausgefiltert, um dann die Problemstellung zu untersuchen und die Thesen aufzuklären. Es wurde davon ausgegangen, dass nur bestehende Kapazitäten verwendet worden sind. Es werden weder Mitarbeiter entlassen noch eingestellt. Lediglich durch eine bessere Verteilung und Umstrukturierung, wie oben beschrieben sollte eine bessere Motivation und mehr Leistung des Einzelnen erreicht werden.

Die vorhandenen Ist-Zustände sollten über eine Befragung ermittelt werden. Die Befragung ist die am häufigsten angewandte Methode zur Erfassung von Meinungen und Fakten.¹

Zunächst wurde eine fiktive Bank aus der Zusammensetzung mehrerer Finanzdienstleister simuliert, die repräsentativ für alle Banken stehen sollte und auf die Merkmale wie Struktur, Organisation, Betriebsklima, Kundenanzahl sowie Führungsstil eingegangen

Im nächsten Schritt sind die oben genannten Hypothesen definiert und begründet worden. Der Begriff des Rotationsprinzips wurde erläutert und simulativ vorgestellt, wie sich der Wechsel vollziehen könnte und welche Einflüsse und Wechselwirkungen dies auf die Unternehmenstätigkeit habe. Auch die zweite These der Aufgabenteilung und die damit verbundenen Veränderungen wurden veranschaulicht und erläutert.

Im Hauptteil sollte die Befragung, welche mit tatsächlichen Finanzdienstleistern und Beratern verschiedener Banken durchgeführt wurde, ausgewertet sowie Diagramme, Graphiken und Statistiken erstellt werden. Um Schlüsse zu ziehen, wurden Verknüpfungen zwischen den Fragen erstellt und das Interview im Gesamtkontext gesehen, indem die Fragebögen miteinander verglichen wurden.

Letztendlich wurden die Hypothesen beziehungsweise widerlegt und schließlich eine Antwort auf die Frage der optimalen Nutzung der Mitarbeiterkapazitäten gegeben.

Schließlich konnte herausgestellt werden, dass durch die Einteilung des Personals in Teams und durch die Einführung eines Rotationsprinzips eine höhere Zufriedenheit bei den Mitarbeitern erreicht werden kann. Durch diese Motivation können die Bankangestellten ihre Leistung zusätzlich steigern, was die Kunden zufrieden stellt und ihr Vertrauen zurück gewinnt. Es ist also festzustellen, dass diese Prinzipien zur optimalen Ausnutzung der Mitarbeiterkapazitäten führen würden.

¹ Wiswede, G., Einführung in die Wirtschaftspsychologie, 2000; S. 46

Abstract

The optimal use of employee capacities to increase performances and to advance customer satisfaction by a simulation of a financial service provider

Banks have been more and more criticized in the last few years. The financial crisis convulsed the trust of the clients, brought the banks into ruin and made people distrustful. Thus, it is even more important now, that financial service providers have excellent consultants and employees that one can trust and on who's advice one can count on. It is arbitrate to motivate all the employees to their individual maximum performance and not only to pursuit for the sales result. Would they be placed in correspondence to their strengths, customers would be more confident and their trust could be achieved. While there is a lot of literature about human resources planning and about possibilities of development, there is only less can be found about the coherence between the regard of professional and personal needs and wishes of the employees as well as the optimal use of their performance capacities. The composition of the personnel policy is an important factor to a successful company performance.

The topic has been analyzed within the scope of two theses:

1. Would it be reasonable to adopt a rotation principle within a bank? Therefore, it is investigated how a rotation of the customer base among the employees could work in practice.
2. At the same time, it has been analyzed how a larger degree of efficiency and higher customer satisfaction as well as employee satisfaction can be achieved by task sharing. Through team building measures each employee can be placed according to its individual strengths.

At the starting point of the observation every employee had to fulfill all tasks, starting from the customer consulting to the conclusion of a contract. That does not depend on communicative or administrative skills of the employee.

To demonstrate those theses more comprehensible, a representative bank has been simulated fictitious from several financial service providers. Essential characteristics have been filtered out to analyze the problem and to clarify the theses. It was assumed that only existing personal capacities will be used. Neither will employees be fired, nor will they be hired. Merely

by a better allocation and reorganization, as described above, a better motivation and performance of every single person can be achieved.

The actual conditions have been detected through a survey. A survey is the most frequently used method to determine opinions and facts.²

First of all, a fictive bank has been simulated from the characteristics of different financial service providers. It is assumed that this bank is representative for all banks. All characteristics, such as structure, organization, work climate, number of costumers and leadership style have been mentioned to simulate an all embracing real actual situation.

In the next step the above mentioned hypotheses were defined and explained. The concept of rotation has been defined and the change and its influence on the whole activity of the company had been presented simulative. The second thesis concerning task sharing was analyzed as well and the resultant changes were presented.

In the main part of the paper, the survey has been evaluated, with graphics, statistics and diagrams being drawn for a better understanding. To draw a conclusion, connections between the questions have been signed and the interview was understood in a context, by comparing the surveys with each other.

Finally, the hypotheses have been proved or disproved and lastly an answer was found to the question of the optimal use of the employee capacities.

In conclusion, it could be figured out that through the allocation of the personnel into teams and through the implementation of a rotation principle more satisfaction among the employees can be achieved. By this motivation, bank assistants can increase their performance additionally which content the costumers and provides more trust. Therefore, it is ascertain that those principles would lead to an optimal use of employee capacities.

² Wiswede, G., Einführung in die Wirtschaftspsychologie, 2000, page 46

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	III
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	IV
1. Einleitung	1
2. Definition und Abgrenzung der Begriffe „Jobrotation“, „Tandem“, und „Bedürfnispyramide“	4
3. Simulation einer Bank	9
3.1. Allgemeine Simulation einer repräsentativen Bank	9
3.2. Anpassung auf eine Filiale in der Region Sachsen – Anhalt	13
4. Empirische Untersuchung und Analyse der durchgeführten Befragung	17
4.1. Auswertung der allgemeinen Ist – Situation der simulierten Bank	18
4.1.1. Personalstruktur im Bezug auf die ehemalige DDR	19
4.1.2. Persönliche Angaben der Befragten	20
4.1.3. Dauer der Betriebszugehörigkeit und Zuordnung zu Bereichen	22
4.2. Aufgabenbereich und Arbeitsstil	24
4.2.1. Erläuterung der Indexberechnung	24
4.2.2. Zufriedenheitsanalyse	26
4.2.3. Auslastung und Anspruch der Bankangestellten	27
4.2.4. Effektivität der Mitarbeiter in den Bereichen	28
4.2.5. Optimale Ausnutzung persönlicher Stärken	30
4.2.6. Kundenkontakt und fachliche Anleitung im Unternehmen	33
4.3. Marketing und Vertrieb	34
4.3.1. Persönliche Einstellung zu verkaufsstrategischen Maßnahmen	35

4.3.2. Produkt – Vertrieb	37
4.3.3. Bedeutung von Kundenkontakt und Kundenbindung	38
4.3.4. Indizes vertriebsorientierter Kennziffern	40
4.4. Quantitative Kennziffern bezogen auf das Jahr 2010	42
4.5. Soziales Gefüge	44
4.5.1. Wohlbefinden am Arbeitsplatz	44
4.5.2. Arbeitsklima und „Hard skills“	46
4.5.3. Mitarbeitergespräche und Weiterbildungsmaßnahmen	49
5. Handlungsempfehlungen für typische Banken	51
5.1. Problemstellung	51
5.2. Empfehlungen	51
5.2.1. Personalstruktur und –mobilität	51
5.2.2. Jobrotation, Arbeitsteilung und Tandemprinzip	53
5.2.3. Maßnahmen zur Motivation der Mitarbeiter	56
5.2.4. Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit	60
6. Resumée	63
Anhang	67
Literaturverzeichnis	78

Abkürzungsverzeichnis

W	weiblich
M	männlich
FH-reife	Fachhochschulreife
Abi	Abitur
Reals.	Realschule
BA mit Abi	Berufsausbildung mit Abitur
GK	Geschäftskunden
Baufi	Baufinanzierung
PGK AG	Privat- und Geschäftskunden AG
SBB	Service/Beratung
PB	Personal Banking
KB	Kundenberater
WP	Wertpapiere
PK	Privatkundengeschäft

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abb. 1: Darstellung der Tandemsimulation zur Leistungssteigerung	7
Abb. 2: Maslowsche Bedürfnispyramide	8
Abb. 3: Organigramm Bank	12
Abb. 4: Bereiche der Filiale in Sachsen Anhalt	14
Abb. 5: Skala zur Indizeberechnung	25
Abb. 6: Darstellung zum Job Empowerment	30
Abb. 7: Aufstellung der verkaufsstrategischen Kriterien	35
Abb. 8: Aufstellung der vertriebsorientierten Maßnahmen	41
Abb. 9: Aufstellung der „Hard skills“	47
Abb. 10: Fragebogen	67f
Tab. 1: Erhebung der Rohdaten	75f

1. Einleitung

Es gibt zahlreiche Aspekte, die auf die Personalpolitik eines Unternehmens Einfluss haben. Gerade im Bereich der Finanzdienstleister muss man verstärkt auf externe und interne Faktoren achten. Sinnvoll erscheint mir, zur Erläuterung meiner Themenwahl und den Auswirkungen auf den Finanzsektor, mit der Finanzkrise zu beginnen, die Ursprung von Missvertrauen und Angst der Bevölkerung ist.

Verschiedene Umstände haben die Finanzkrise hervorgebracht, deren Ursprung in Amerika liegt. Die amerikanische Bevölkerung ist weitaus optimistischer als zum Beispiel die europäische. Nicht zuletzt sieht man dies an ihrem „amerikanischen Traum“ und auch der Präsident Barack Obama zeigt es der Welt mit seinem Wahlslogan „Yes we can!“. Durch diese positive Einstellung zum Leben wächst die Wirtschaftsleistung in Amerika kontinuierlich, es gibt zahlreiche Arbeitsplatzangebote und die Menschen sind sehr flexibel was die Berufswahl angeht.

Als jedoch im Jahr 2000 durch das Platzen der „Internetblase“ und im Jahr 2001 durch die Terroranschläge auf die „Twin Towers“ die Wirtschaftsleistung zu schrumpfen drohte, senkte der damalige Notenbankchef Alan Greenspan die Zinsen im Jahr 2003 auf 1 Prozent.¹ Dadurch war es den Banken möglich, Kredite zum Nulltarif anzubieten. Natürlich konnte nach solch niedrigen Zinsen der Kurs nur noch steigen, was er auch tat. Diese hohen Zinsen konnten nicht mehr von den Kreditnehmern beglichen werden, wodurch die Banken immer mehr Häuser pfänden mussten (Suprime Krise). Am Anfang der Zwangsversteigerungen konnte der Häuserverkauf die Kredite tilgen, doch bald kam es zum dramatischen Wertverlust der Häuser und damit zu einer Unterdeckung der Kredite. Das bedeutet, dass viele Menschen ihre Häuser verloren, aber trotzdem noch den Kredit tilgen mussten. Die Folge

¹ Vgl. Münchau, W., Kernschmelze im Finanzsystem, 2008, S. 6f

dessen war das Sinken der Cashflows sämtlicher Unternehmen. Die letzte Konsequenz daraus war das Herabstufen der Kreditwürdigkeit seitens der Ratingagenturen.

Die Auswirkung der amerikanischen Finanzkrise war eine weltweite Rezession, die Wirtschaftsleistung in den Ländern sank rasant. Makroökonomisch konnte man dies an den Veränderungen des Wechselkurses vom Dollar zum Euro sehen. Dabei war die deutsche Wirtschaft besonders hart getroffen. Die Wirtschaftsleistung brach vom 1. Quartal 2008 bis zum 1. Quartal 2009 um 5,0 Prozent ein.² Kurzarbeiten und zahlreiche Entlassungen waren die Reaktion der deutschen Arbeitgeber und der Regierung auf die Finanzkrise. Die Arbeitslosenrate stieg immer weiter an und die Stimmung im Land spitzte sich weiter zu.

Aber die Bevölkerung und besonders die Unternehmen ließen sich nicht unterkriegen. Im Gegenteil, nachdem der Abschwung verkraftet war, folgte eine umso stärkere Konjunktur. Heute ist die deutsche Wirtschaft gestärkt aus der „Flaute“ herausgekommen und es gibt zahlreiche positive Veränderungen. Die Arbeitslosenquote sinkt immer weiter, es werden mehr und mehr Fachkräfte gerade in den alten Bundesländern gesucht. Der Aufschwung geht stetig weiter, das Bruttoinlandsprodukt stieg im Jahr 2010 um 1,7 Prozent (kalenderbereinigt 1,6%)³ und soll im Jahr 2011 um 3,2 Prozent steigen.⁴ Auch die deutschen Exporte konnten gestärkt und vervielfacht werden.

Allerdings bleibt bei den Konsumenten immer noch eins im Hinterkopf: Das Misstrauen und die Angst besonders gegenüber dem Finanzdienstleistungssektor. Darum ist es ständig notwendig, sich als Finanzberater oder Bankmitarbeiter immer wieder individuell auf seine Kunden einzustellen und viel Überzeugungsarbeit zu leisten. „Stabilität und Leistungsfähigkeit des Bankensystems (...) hängen von internen und

² Vgl. o.V., Konjunktereinbruch, 2010, elektronische Ressource

³ Vgl. Statistisches Bundesamt, Bruttoinlandsprodukt, 2010, elektronische Ressource

⁴ Vgl. Bloed, P., Konjunktur, 2010, elektronische Ressource

externen Grundbedingungen ab“.⁵ Wohingegen Kreditinstitute auf die internen Faktoren erheblichen Einfluss haben, können sie die externen Rahmenbedingungen nur begrenzt beeinflussen. Zu diesen Faktoren gehören das Angebot an Produktionsmitteln, der gesamte Komplex staatlicher Regulierungen, der bank-betriebswirtschaftliche Erkenntnisfortschritt, sowie die gesellschaftlich-kulturellen Bedingungen für die Banktätigkeit, der Kundenbedarf und die Marktverhältnisse.⁶ Gerade die letzten Aspekte spielen genau auf die aktuelle Situation ab. Sind die entsprechenden Marktverhältnisse nicht gegeben und hat die Bank keinen entsprechenden Kundenstamm, so kann es die internen Zielvorgaben und Vereinbarungen nicht erreichen.

Im Moment ist keine Markttransparenz bei den Produkten gegeben. Die Kunden haben kaum die Möglichkeit, einen Vergleich vorzunehmen. Darum ist es umso wichtiger, das Vertrauen der Kunden zu gewinnen und zu behalten. Dies stellt eine hohe Anforderung der Mitarbeiter an ihre persönliche Integrität dar. Jenes auf Erfahrungen und Erwartungen gestützte Ansehen ist eng mit der Übernahme von Verantwortung verbunden⁷, was dem Unternehmenserfolg förderlich ist.

In dieser Arbeit wird sich allerdings mit dem internen Produktionsfaktor Arbeit beschäftigt. Im arbeitsteilig organisierten Unternehmen war der Arbeiter für den amerikanischen Ingenieur Frederick W. Taylor ein jederzeit austauschbarer Produktionsfaktor, der sich immer wiederholenden Tätigkeiten nachging und lediglich zur Maximierung des Geldeinkommens und der Konsummöglichkeiten bestand.⁸ Dieses eher menschenverachtende Bild änderte sich im Laufe der Zeit bis schließlich heute, im 21. Jahrhundert, der Arbeiter nicht mehr als Produktionsfaktor, sondern als Potentialfaktor gesehen wird. Arbeit ist für die berufstätige Gesellschaft heute viel mehr als nur die Befriedigung materieller

⁵ Vgl. Von Stein, J.H./Gruber, D., Rahmenbedingungen der Bankenlandschaft, 1998, S.3

⁶ Vgl. Siebertz, P./von Stein, J.H., Handbuch Banken und Personal, 1998, S.3

⁷ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, Integrität, 2011, elektronische Ressource

⁸ Vgl. Schindler, U., Grundlagen des Personalmanagements, 2006, S. 46ff

Bedürfnisse, es ist die Suche nach individueller Entfaltung und Realisierung ihrer Kompetenzen.⁹

Das Ziel dieses Beitrages ist der optimale Einsatz dieses Potentialfaktors Arbeit, durch den unternehmerischen Erfolg überhaupt erst ermöglicht wird. Wie kann man also seine vorhandenen Mitarbeiter speziell im Bankensektor so einsetzen, dass sie ihr Potential und ihre Kapazitäten optimal entfalten und einsetzen können, damit die Kunden zufrieden stellen, ihnen ihre Angst und ihr Misstrauen nehmen und gleichzeitig selber befriedigt, leistungsstark und effizient für das jeweilige Kreditinstitut sind?

2. Definition und Abgrenzung der Begriffe „Jobrotation“, „Tandem“ und „Bedürfnispyramide“

Bei der Frage nach der Zufriedenheit der Mitarbeiter und deren optimalen Einsatz zur Leistungssteigerung wird davon ausgegangen, dass ausschließlich vorhandenes Personal eingesetzt wird. In der heutigen Zeit ist oft von Entlassungen und Kurzarbeit die Rede. Aber in diesem Fall sollen weder Mitarbeiter entlassen werden, um effektiver zu sein, noch neue Mitarbeiter eingestellt werden, um eventuelle Defizite auszugleichen.

Vielmehr soll die Leistungssteigerung und die damit verbundene Erhöhung der Kundenzufriedenheit in einer Bank dadurch erreicht werden, dass man den Kundenstamm rotieren lässt. Es soll sich produktionssteigernd auswirken, wenn man ein Rotationsprinzip in den Arbeitsablauf einbaut. Dabei soll diese Form der Jobrotation primär der zu engen Bindung zwischen Bankangestellten und Kunden vorbeugen, um Korruption und Einseitigkeit zu vermeiden. Wenn sich nach jahrelangem immer gleichem

⁹ Vgl. Siebertz, P./von Stein, J.H., Handbuch Banken und Personal, 1998, S.20

Kontakt eine Freundschaft entwickelt hat, dann könnte man vermuten, dass die Gleichbehandlung aller Kunden darunter leidet. Es soll unterstellt werden, dass der gleiche Bankangestellte bei unterschiedlichen Kunden unterschiedlich reagiert. Bei einem „Freund“, den er schon sehr lange berät, würde er keine risikoreichen Geschäfte, die es in der Bank gibt, eingehen und davon abraten, wohingegen er bei einem Neukunden, zu dem er keine private Beziehung hat, vermutlich ungeachtet seiner eigenen Meinung dessen Wünschen nachgeht. Sollte also nicht eine periodische Rotation der Mitarbeiter in ihrem Kundenstamm dazu führen, dass jeder Kunde gleich behandelt und individuell gut beraten werden kann?

Ein weiterer Aspekt der Jobrotation ist die Verminderung von Netzwerken, die gegebenenfalls Sicherheitsmängel in den Benutzerrollen und Workflows ausnutzen. Zum Schutze von Mitarbeitern und Bankkunden sollten Aufgaben und Profile so verändert werden, dass es nicht zu Übergriffen und Auseinandersetzungen kommen kann. Der Kunde ist rein geschäftlich zu sehen und man muss immer wieder neu auf seine Bedürfnisse eingehen.

Weitere Vorteile, die die Rotation des Kundenstamms und damit der Mitarbeiter von einer Position auf eine andere mit sich bringen, sind zum Beispiel die Steigerung der Flexibilität und Mobilität des Personals. Aus Sicht des Finanzkonzerns und des Mitarbeiters steigt auch dessen Motivation durch eine abwechslungsreiche Tätigkeit und neue Herausforderungen. Dadurch würde sich eine Jobrotation positiv und produktionssteigernd auf die Bank auswirken und sie könnte somit ihre Mitarbeiter optimal einsetzen, die Kunden zufriedenstellen und die individuellen Leistungen des Personals steigern.

Mit diesem Ansatz bleibt jedoch die Frage offen, ob ein Mitarbeiter dann sein optimales Leistungspensum abrufen, wenn er sich befriedigt und erfüllt fühlt. Um nachhaltig zu reagieren und die Mitarbeiter zufrieden zu stellen, soll ein Tandemprinzip weiterhelfen. Dabei werden im Rahmen von bestimmten Aufgaben Teams aus dem Personal gebildet. Als Antwort auf den demographischen Wandel spannt z.B. der Technologiekonzern ABB

Jung und Alt zusammen, um dem Wissensverlust zu trotzen. Und nicht nur die Generationen profitieren davon, sondern auch das Unternehmen an den Synergieeffekten.¹⁰ Um diese Situation zu veranschaulichen, bedarf es eines Beispiels:

Es werden zwei Mitarbeiter aus dem Bereich der Baufinanzierung zu einem Team zusammengebracht, die zukünftig dieselben Fälle aus verschiedenen Blickwinkeln bearbeiten. Der Mitarbeiter A arbeitet lieber im Hintergrund, im „Backoffice“. Er hat bis jetzt dort am liebsten seine Zeit verbracht und konnte in den Kundengesprächen und Beratungen nur wenige Verträge abschließen, da er sehr unsicher und schüchtern ist. Die Verwaltung und die Pflege der Kundendaten hingegen machen ihm großen Spaß und er geht dabei vollständig in seiner Arbeit auf. Schnell und zielsicher kann er alle Fälle abarbeiten und fachlich genau die Vorgaben umsetzen. Sein Vertriebsergebnis ist allerdings sehr gering, da er im Abschluss von Verträgen mit den Kunden eher zögerlich ist.

Entgegengesetzt zu Mitarbeiter A geht Mitarbeiter B ganz in der Kundenberatung auf. Er ist extrovertiert, kommunikativ und kann jeden Kunden von einem Produkt überzeugen. Er erhält zahlreiche Provisionen beim Abschluss von den Verträgen und versteht sich bestens auf dem Gebiet des Vertriebs. Allerdings hat auch er seine Schwächen. An der Administration und dem ganzen Hintergrundgeschehen hat er keine Freude. Er quält sich oft durch die bürokratischen Auflagen und würde dabei viel lieber alles mündlich mit dem Kunden klären. Hierzu eine Veranschaulichung in Abbildung 1.

¹⁰ Vgl. Baldauf, H., Das Tandem – Prinzip, 2007, elektronische Ressource

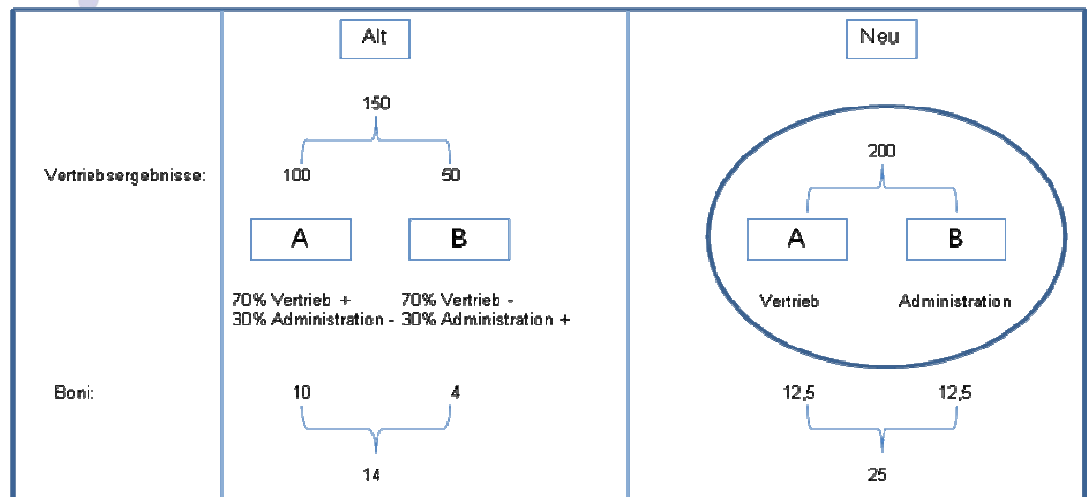


Abb. 1: Darstellung der Tandemsimulation zur Leistungssteigerung¹¹

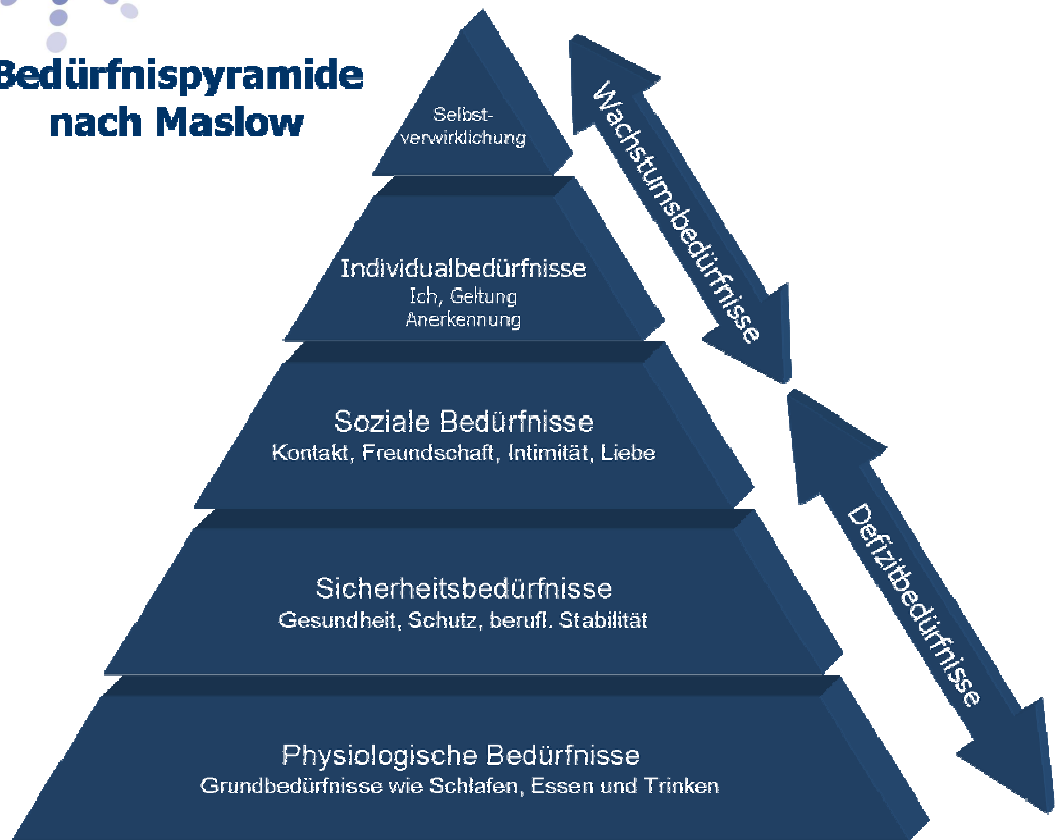
Genau in so einem Fall könnte es sinnvoll sein, zwei Mitarbeiter in einem Team zusammen einen Aufgabenbereich erledigen zu lassen. Beide könnten dadurch ihr Vertriebsergebnis steigern und mehr Boni erhalten. Dadurch, dass sie zufriedener und besser gelaunt an ihre Arbeit gehen würden, da jeder das machen kann, wo seine Stärken liegen und worin er sich sicher fühlt, könnte auch der Gesamtkonzern höhere Leistungen und eine bessere Übereinstimmung mit dem Vertriebsergebnis erzielen.

Diese These ist in Anlehnung an Maslow entstanden, dessen Bedürfnispyramide sich aus Defizitbedürfnissen und Wachstumsbedürfnissen zusammensetzt. Nachdem früher fast ausschließlich die Defizitbedürfnisse wie Hunger, materielle und berufliche Sicherheit und Freundschaft, Liebe und Gruppenzugehörigkeit durch die Arbeit beglichen werden sollten, sieht man heute die Erfüllung der Wachstumsbedürfnisse im Mittelpunkt. Diese finden in dem Wunsch der Menschen nach Selbstverwirklichung Ausdruck.¹² Die Anerkennung und auch die Akzeptanz in einer Arbeitsgruppe kann dann am besten gewonnen werden, wenn man sich in dem, was man macht, wohl fühlt und es gerne macht. Es kommt nicht mehr allein auf den Lohn an, sondern auf das innere Wohlbefinden der Mitarbeiter.

¹¹ Eigene Darstellung

¹² Vgl. Güida, J.J., Mikroökonomie und Management: die Grundlagen, 2009, S. 234f

Bedürfnispyramide nach Maslow



© Markus Kukla 2009 - <http://www.cts-consultant.de> - Motivation

Abb. 2: Maslowsche Bedürfnispyramide¹³

Mit dem Prinzip der Rotation könnte man also die jeweiligen Teams untereinander rotieren lassen, indem sie einmal im Jahr oder alle halben Jahre ihren Kundenstamm und damit ihre Position ändern würden. In Anbetracht der Zahlen für das Unternehmen sowie auch für die Effizienz aller Mitarbeiter könnte dies ein großer Fortschritt sein. Während zwei Mitarbeiter früher alles alleine gemacht haben, obwohl es ihnen weniger Spaß bereitet hat, kommen sie nun eventuell zusammen auf ein höheres Ergebnis sowie mehr Boni für den Einzelnen, da jeder genau das macht, was er am besten kann. Dadurch und durch die eingeführten Rotationen könnte eine bessere Zusammengehörigkeit erreicht werden und das Ziel der optimalen Ausnutzung der Mitarbeiterkapazitäten zur Leistungssteigerung und Erhöhung der Kundenzufriedenheit sollte erlangt werden.

¹³ Vgl. Kukla, M., Bedürfnispyramide, (2009), elektronische Ressource

3. Simulation einer Bank

3.1. Allgemeine Simulation einer repräsentativen Bank

Um die Thesen und die Aspekte fachlich zu untermauern und anschaulich darstellen zu können, bedarf es der Simulation einer Bank. Dabei wurde ein „Querschnitt“ durch die Merkmale verschiedener Banken gemacht, um ein repräsentatives Bild einer typischen Bankfiliale darzustellen. Diese Simulation dient außerdem dazu, dass man die Erkenntnisse und die Umfrage, die mit tatsächlichen Bankangestellten aus verschiedenen Banken durchgeführt wurde und die im Hauptteil analysiert wird, an etwas festmachen und erklären kann und es wirklich und real wird.

Wie die meisten größeren Banken unterhält auch die simulierte Bank mehrere Vertriebswege. Der bedeutendste Vertriebsweg ist das Filialnetz. Um ihre rund 45.000.000 Kunden im Privat- und Geschäftskundenbereich zu betreuen, unterhält die Bank 2010 3.000 Niederlassungen weltweit, davon 2.000 allein in Deutschland. Es arbeiten global 100.000 Mitarbeiter in dieser Bank, die sich über fast alle Länder der Welt erstreckt, ihren Hauptaugenmerk im Moment jedoch neben Deutschland auf Asien und Südamerika gelegt hat. Allein in Deutschland sind 50.000 Mitarbeiter in Vollzeit beschäftigt.

Der Hauptsitz der Bank liegt in Hessen. Natürlich gibt es einen Vorstand und einen Aufsichtsrat, die von dort aus die zahlreichen Filialen in ganz Deutschland und der Welt steuern. Der Vorstand hat dabei die Aufgaben der strategischen Steuerung, der Zuteilung der Ressourcen, der Rechnungslegung, der Finanzberichterstattung, des Risikomanagements sowie der Kontrolle des Konzerns. Der Aufsichtsrat bestellt, überwacht und berät den Vorstand und ist in alle, den Konzern unmittelbar betreffenden Entscheidungen mit einbezogen. Es erfolgt eine regelmäßige Berichterstattung durch den Vorstand über die aktuelle Unternehmenspolitik sowie die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage, die Risikolage, das Risikomanagement und das Controlling. Mindestens

einmal jährlich wird dem Aufsichtsrat über die Unternehmensplanung berichtet.

Im Folgenden werden die Konzernbereiche erläutert, in die sich die Bank gliedert:

Im Konzernbereich Geschäfts- und Anlagebank wird das Kapitalmarktgeschäft einschließlich Emissionen, Kauf und Handel von Kapitalmarktprodukten wie Aktien und Anleihen, das Beratungs- und Kreditgeschäft und das Geschäft mit Transaktionsdienstleistungen betrieben. Die Kundschaft besteht sowohl aus Firmenkunden von Klein-, Mittel- und Großunternehmen als auch aus Privatkunden.

Der nachstehende Konzernbereich, die Privatkunden- und Anlagenverwaltung, gliedert sich in folgende Geschäftsbereiche: die Anlagen- und Wohlstandsverwaltung sowie den Privat- und Geschäftskundenbereich. Unter dem Bereich der Anlagenverwaltung ist das weltweite Fondgeschäft für Privatkunden zusammengeführt. Die Wohlstandsverwaltung zielt auf vermögende Kunden und Familien ab. Hier gibt es einen besonderen ganzheitlichen Service, zu dem die individuelle Vermögensverwaltung bis hin zur Nachfolgeplanung gehört. Im Bereich Privat- und Geschäftskunden betreut die Bank außer Privatkunden auch Selbständige und kleinere oder mittlere Unternehmen mit einem breiten Spektrum an Bankdienstleistungen. Dazu gehören die Kontoführung, Kredit- und Einlagengeschäfte sowie Vermögensanlage- und Vorsorgeberatung.

Der letzte große Bereich umfasst die Firmeninvestitionen mit den globalen Beteiligungen der Bank. Hauptsächlich sind dies Industrie- und Kapitalbeteiligungen und andere Vermögenswerte, wie Immobilien- und Kreditengagements, die nicht zum Bereich des Kerngeschäfts zählen.

Wie bereits erwähnt, besteht das Finanzzentrum aus zahlreichen Filialen, die wie ein Puzzle jeweils ein Teil des Ganzen bilden und ohne die der Konzern Erfolg ausbleiben würde. Durch das Zusammenspiel aller kleiner und großer Filialen in gesamt Deutschland kann das erfolgreiche

Unternehmen in den einzelnen Regionen Kunden anwerben und diese individuell beraten. Dadurch entsteht ein Netzwerk, welches höchster strategischer Personalplanung sowie Personalpolitik bedarf, damit alle Zahnrädchen ineinander greifen und keines ausfallen kann.

In einer solchen Bank gibt es für alle Filialen einen Orientierungsrahmen von der Hauptbank, um ein einheitliches Bild zu erhalten und die Kontrolle und die Übersicht über die kleinen Filialen nicht zu verlieren. Der Filialvertrieb sieht laut diesem Orientierungsrahmen folgende Funktionsstufen vor:

Gebietsleiter auf regionaler Ebene,
Filialleiter/Leiter Finanz Center bzw. Private Banking Center,
Kundenbetreuer,
Produktberater.

Vorangestellt an diese Funktionsstufen ist ein Mitglied der Geschäftsleitung, das jeweils in einer Region für den Bereich der Privat- und Geschäftskunden zuständig ist. Als höchster Vertriebsmann in der Region erstattet dieses Mitglied Bericht an den Bereichsvorstand. Die folgende Abbildung 3 soll die Hierarchiestufen verdeutlichen.



Abb. 3: Organigramm Bank¹⁴

Je Region sind die verschiedenen Gebietsleiter für den Vertrieb in einem bestimmten Marktgebiet verantwortlich. Ihre Aufgaben umfassen die filialübergreifende Vertriebssteuerung sowie die Unterstützung der Filialen. Außerdem sind sie vorgesetzte Ansprechpartner der Leiter der Filialen und Zentren.

Der Filialleiter wiederum ist für die Mitarbeiterführung verantwortlich. Er steuert die Geschäfts- und Ergebnisentwicklung und hat sich des Weiteren dem Kundenservice und dem Vertrieb von Produkten zu widmen.

Auf diese Stufe der Hierarchie folgt an nächster Stelle der Kundenbetreuer. Er übernimmt die Verantwortung für eine bestimmte Kundengruppe, betreut diese und geht auf deren individuelle Wünsche ein und ist auch für die Akquise von Neukunden zuständig. Auf derselben Stufe findet man die Spezialberater für die Baufinanzierung und Experten, die sich auf Selbständige und Freiberufler spezialisiert haben.

¹⁴ Eigene Darstellung

Für die Standarddienstleistungen und die Beratung der überwiegenden Zahl an Privatkunden steht der Produktberater auf der dritten Stufe der Hierarchie. In den zahlreichen Zentren erfolgt diese Produktberatung durch die Anlageberater oder Bankfinanzierungsberater.

Um einen optimalen Service zu gewährleisten und die Kunden zufrieden zu stellen, steht jedoch für alle Funktionsstufen die Service- und Verkaufsorientierung sowie die soziale Kompetenz an oberster Stelle. Die kommunikationsstarken und aktiven Mitarbeiter haben sich zur Aufgabe gemacht, ihre Motivation aus dem Verkaufserfolg zu ziehen und sich selber über die Kundenzufriedenheit zu definieren. Dabei haben alle Mitarbeiter die Fähigkeit, sich in die jeweilige Situation des Kunden hineinzusetzen, auch mit anspruchsvollen Kunden umgehen zu können und sind abschlussorientiert und zielstrebig.

3.2. Anpassung auf eine Filiale in der Region Sachsen - Anhalt

Nun soll dieses Bild aller Filialen der Bank auf eine kleine repräsentative Filiale heruntergebrochen werden, um gezielt an dieser die Thesen zu untersuchen und letztendlich an der kleinsten Einheit, dem kleinsten repräsentativen Teil der Bank anzugreifen und eventuelle Veränderungen vorzunehmen.

Es ist eine kleine Filiale in der Region Sachsen-Anhalt, die im Bereich der Privat- und Geschäftskunden agiert. Die Filiale hat 20 Mitarbeiter, einen Filialleiter sowie mehrere Teamleiter. Im Rahmen dieses Bereichs werden die folgenden Aufgabenbereiche unterschieden, zu denen es jeweils einen Teamleiter gibt:

- Die Baufinanzierung mit 5 Mitarbeitern, die sich auf die Beratung von Privatkunden und teilweise von Geschäftskunden spezialisiert hat und diese bei dem Kauf von Häusern oder bei einer sonstigen Kreditaufnahme beraten und jeweils prüfen, ob und in welcher Höhe ein Kredit gerechtfertigt ist
- Die Anlageberatung mit 6 Mitarbeitern, die sowohl Privat- als auch Geschäftskunden über aktuell lukrative Vermögensanlagen berät und ständig mit der Börse in Frankfurt in Verbindung steht, um immer auf dem neuesten Stand zu sein
- Die Vorsorgeberatung mit 4 Mitarbeitern, die die Kunden mit Produkten aus dem aktuellen Vorsorgebereich, wie Altersvorsorge unter Berücksichtigung des demografischen Wandels versorgt und über Anlageprämien und Sparmöglichkeiten berät sowie
- Die Kundenbetreuung mit 3 Mitarbeitern, die am Schalter im alltäglichen Geschäft arbeiten und Geschäftsvorgänge wie Auszahlungen, Kontoeröffnung und Kontoführung bearbeiten.

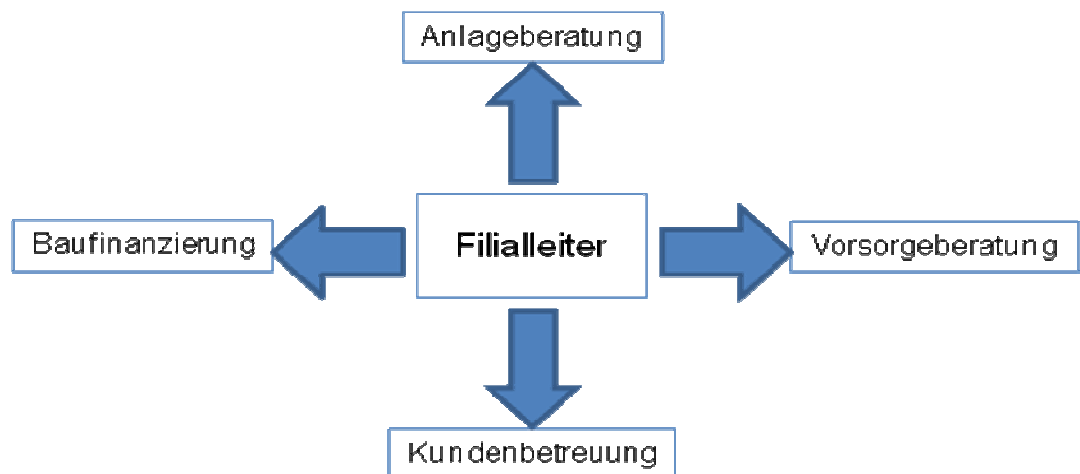


Abb. 4: Bereiche der Filiale in Sachsen - Anhalt¹⁵

Einmal im Monat wird vom Filialleiter eine Betriebsversammlung einberufen. Es werden wichtige Unternehmensziele und Leitlinien besprochen, an die sich alle Mitarbeiter halten müssen. Durch ein

¹⁵ Eigene Darstellung

spezielles Anreizsystem, nämlich die Versprechung auf einen Gewinn, eine Reise oder sonstige materielle Erfüllungen, wird das Personal angespornt, zum Beispiel mehr Kredite zu bearbeiten und schließlich auch zu bewilligen. In einer solchen Betriebsversammlung kann aber auch jeder seine Probleme angeben, die die gesamte Filiale betreffen.

Solche Probleme oder Vorstellungen, die lediglich den einzelnen Mitarbeiter betreffen oder eher privater Natur sind, sollten aber eher in den Mitarbeitergesprächen besprochen werden, die auch jeweils einmal im Monat stattfinden. Je nachdem, wie der Bedarf ist, kann diese Zeitspanne verkürzt bzw. verlängert werden. Das Mitarbeitergespräch ist ein wichtiges Instrument der Führungspolitik und Grundlage einer erfolgreichen und zufriedenstellenden Zusammenarbeit. Es bildet eine Brücke zwischen den Menschen und kann Missverständnisse und Konflikte in der Zusammenarbeit klären.¹⁶

Die Muster-Filiale hat über 6.000 Kunden in der Region und zählt damit zu einer der größten und erfolgreichsten in dem Bundesland Sachsen-Anhalt. Die meisten dieser Kunden sind Privatkunden, die ihre alltäglichen Geschäfte dort haben. Sie halten ein Konto, wollen sich gut versorgt wissen und ständig über die neuesten Produkte informiert sein. Aber auch kleine und mittelständige Unternehmen sind Kunden in der Filiale. Durch Experten auf verschiedenen Gebieten, die sich zum Beispiel auf die Berufsgruppe Ärzte oder Anwälte spezialisiert haben, kann auch in einer kleinen Filiale ein breites Spektrum an Klienten befriedigt werden.

Allerdings ist es gerade dort wichtig, dass jeder Kunde individuell, aber dennoch gleichberechtigt behandelt wird. Oft ist es in ländlichen Regionen so, dass jeder jeden kennt und sich durch jahrelange Kundenbindung auch privat eine Bindung einstellt. Dies sollte aber keinen Einfluss auf die Beratung haben. Die besondere Herausforderung liegt darin, sich immer wieder neu auf die Wünsche seiner Kunden einstellen zu können und sich nicht von persönlichen Gefühlen leiten zu lassen.

¹⁶ Vgl. Koerlin, W./Hoffmann, J., Leitfaden für die Durchführung von Mitarbeitergesprächen, 2008, S.2, elektronische Ressource

Als Teil des Ganzen muss diese Filiale bestimmte Zielvorgaben beachten. Wie oben schon erwähnt, bespricht man diese Unternehmensziele in den Betriebsversammlungen. Der Filialleiter muss jeweils Rechnung darüber ablegen und Bericht erstatten, was in seiner Filiale vor sich geht und wie gut die individuellen Ziele erreicht werden können oder bereits worden sind. Er ist der Schlüssel zum Hauptunternehmen und darum ist es so wichtig, dass er seine Mitarbeiter gut unter Kontrolle hat und sie gut anleiten kann.

Auch das Betriebsklima ist in dem Zusammenhang sehr wichtig. Der Leiter einer Filiale sollte sich gut mit seinen Mitarbeitern verstehen, was in der Bank, die beschrieben wird, auch der Fall ist. Aber zielgerichtete Instruktionen und auch mal ein hartes Wort sind Grundlage dieser Beziehung zwischen Vorgesetztem und Angestellten. Dieses Gleichgewicht zwischen Freund- und Chefsein macht ein Unternehmen erfolgreich und lässt es seine Zielvorgaben erreichen. Außerdem ist es sehr wahrscheinlich, dass es sich positiv auf das Verhältnis der Mitarbeiter untereinander auswirkt. Ein gutes Betriebsklima ist Grundstein der Zusammenarbeit, von Corporate Identity Konzepten. Diese Konzepte schaffen Transparenz, verdeutlichen die Ziele des Unternehmens gegenüber den Mitarbeitern, erzeugen Handlungsorientierung und können die Identifikation mit dem Unternehmen fördern.

Integration und Koordination stellen qualitativ unterschiedliche Harmonisierungsarten dar, die sich teilweise ergänzen und teilweise in Konkurrenz zueinander stehen.¹⁷ Die Integration wird als spezifische Form der Verknüpfung zum Ganzen eines Systems verstanden. Daraus folgt, dass als erfolgreiche Integrationsbemühungen die Entwicklung und Festlegung spezifischer Organisationsstrukturen angesehen werden können, die den zukünftig zu erwartenden und zu antizipierenden Ereignissen angepasst sind, um dadurch absehbare Störungen der organisatorischen Prozesse von vornherein zu minimieren. Dahingegen beschreibt Koordination die Gestaltung der Arbeitsabläufe, sodass

¹⁷Vgl. Weidermann, P.H., Integration und Koordination, 1984, S. 98ff;

Doppelarbeit vermieden wird und sich eine optimale Reihenfolge realisieren lässt. Koordination führt also dazu, dass die Unternehmensziele stets bewusst gemacht, in der täglichen Arbeit einheitlich angewandt und ggf. auf Verbesserungs- und Änderungsmöglichkeiten hin überprüft werden.¹⁸

Es ist also in einem Unternehmen, in diesem Fall in einer Bank, unerlässlich, dass sich die Mitarbeiter wohl fühlen und das Betriebsklima stimmt, damit es erfolgreich sein kann. Als Teil des Ganzen wird nun dieser Finanzdienstleister genutzt, um verschiedenste Prozesse zu untersuchen und die Mitarbeiter zu befragen, wie sie noch effizienter sein könnten. Anhand dieser Simulation soll also im folgenden Hauptteil untersucht werden, wie wohl sich die Mitarbeiter wirklich fühlen, wie ausgelastet und zufrieden sie mit ihrer Stelle sind und ob sie eventuell auf einer anderen Position effektiver sein könnten. Die oben aufgeführten Thesen sollen in einer Befragung untersucht und schließlich beziehungsweise widerlegt werden. Es wurden aber nur Mitarbeiter aus Filialen aus den neuen Bundesländern befragt. Darum kann es im Folgenden dazu kommen, das Stereotypen oder spezielle Verhaltensarten und Filialtypen überwiegend auf die ehemaligen ostdeutschen Bundesländer verallgemeinert und generalisiert werden können.

4. Empirische Untersuchung und Analyse der durchgeführten Befragung

Um sich an die bestehenden Thesen anzunähern, wurde zunächst eine Befragung über die Ist – Situation verschiedener repräsentativer Banken durchgeführt. Dabei wurden Mitarbeiter aus allen Bereichen interviewt, um festzustellen, was sie genau machen und wie sie sich dabei fühlen.

¹⁸ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, Koordination, 2011, elektronische Ressource

Ein repräsentatives Bild kann man am besten erstellen, indem man einen Querschnitt aller Mitarbeiter zur Befragung und zur Auswertung heranzieht. So wurden sowohl jüngere als auch ältere, mit langer bzw. kürzerer Betriebszugehörigkeit und dementsprechend längerer oder kürzerer Kundenbindung getrennt voneinander nach ihrer Meinung und ihren persönlichen Bedürfnissen, Wünschen und Stärken befragt. Somit sollen nun Schlüsse gezogen werden über das Leistungsniveau, was je Mitarbeiter erreicht werden kann und wie zufrieden sie in ihrer jeweiligen Position gerade sind. Durch diese Analyse soll ein effektiver Personaleinsatz und die optimale Ausnutzung der Mitarbeiterkapazitäten herausgefunden werden.

Im Folgenden wird der Fragebogen aufgezeigt und vorgestellt, was mit den jeweiligen Fragen bezweckt werden soll. Im Anschluss daran erfolgt die Auswertung der Antworten, die die befragten Mitarbeiter gegeben haben.

4.1. Auswertung der allgemeinen Ist – Situation der simulierten Bank

Jede Befragung sollte mit einem Allgemeinen Teil beginnen, um die demografischen Daten und die Allgemeine Ist–Situation der jeweilig befragten Bereiche zu erhalten. Geht es also, wie in der vorliegenden Arbeit um eine Bank, ist es wichtig, sich mit den Mitarbeitern an sich, ihrem Alter, ihrer schulischen und weiterführenden Ausbildung, ihrer Betriebszugehörigkeit sowie ihrem Tätigkeitsfeld zu befassen.

4.1.1. Personalstruktur im Bezug auf die ehemalige DDR

Dabei konnte festgestellt werden, dass der überwiegende Teil der Beschäftigten in einer solchen Filiale, die in einer ländlichen Region liegt, Frauen sind. Von den Befragten waren dabei nur 26% Männer. 74% weibliche Mitarbeiter hat die dargestellte Bank also im Durchschnitt, wobei doch gerade im Bankensektor oft ein maskuliner Überhang festgestellt werden muss, so z.B. an der Börse.

Doch in neuester Zeit hat sich dieses Klischee verändert. Immer mehr Frauen trauen sich an die Börse und sind damit erfolgreich. Die US Psychologin Kathleen Gurney beschreibt das unterschiedliche Anlageverhalten wie folgt: „Männer identifizieren Geld mit Macht und Kontrolle. Für Frauen dagegen bedeutet Geld Sicherheit und Autonomie“.¹⁹ Damit lassen sich Rückschlüsse auf die Bedürfnispyramide von Maslow erkennen, bei der jeder Mensch bestimmte Defizitbedürfnisse hat. Diese variieren jedoch vom weiblichen Geschlecht zum männlichen Geschlecht. Auch das beeinflusst die Arbeitsweise und das Betriebsklima in einem Unternehmen erheblich. Experten sagen allerdings, dass auch Frauen immer risikobereiter bei der Geldanlage werden, doch ebenso, dass das „Daytrading“, eine börsliche oder außerbörsliche Spekulationsart, noch immer von Männern dominiert wird.²⁰ Aber Frauen, sei es auf Grund ihrer Ur-Gene, mit denen sie auf dem Markt schon immer möglichst die günstigsten Produkte kauften, können sich besser etablieren und sind nach einer amerikanischen Studie von der University of California die besseren Aktienanleger. Darum lässt sich auch in den kleinen Filialen erkennen, dass immer mehr Frauen die strategische Planung der Unternehmen führen, wohingegen Männer sich eher im Vertriebsbereich wohlfühlen, welcher dann den Weg zu den Führungspositionen ebnet. Dadurch lässt sich erklären, warum es in der fiktiven Filiale sehr viele

¹⁹ Vgl. Gurney, K., Geld bedeutet Sicherheit und Autonomie, 2001, elektronische Ressource

²⁰ Vgl. Bernecker, Risiko oder Sicherheit, 2011, elektronische Ressource

Frauen gibt, jedoch die Leiterrollen weiterhin maßgeblich von Männern dominiert werden.

Das lässt darauf schließen, dass viele Frauen als Sachbearbeiterinnen fungieren, während Männer an der Spitze die Entscheidungen treffen. Dies ist wohl typisch für die neuen Bundesländer. Historisch bedingt waren die Frauen in der DDR dazu verpflichtet, eine Arbeit zu erlernen und ihr Geld selbst zu verdienen, während die Frauen in den alten Bundesländern oft zu Hause blieben und die Kinder versorgten. Kommt man dort in eine Filiale, findet man in einem Büro fast ausschließlich Männer, egal in welcher Position. In den östlichen Bundesländern sind größtenteils Frauen in den sachbearbeitenden Positionen, während Männer die Leiterrollen übernehmen.

Später wird darauf eingegangen, was diese Tatsache für einen Einfluss auf das Betriebsklima und die optimale Ausnutzung von verschiedenen Fähigkeiten der jeweiligen Mitarbeiter hat.

4.1.2. Persönliche Angaben der Befragten

Bei einer Bank muss man dynamisch, flexibel und kreativ sein. Das ist wahrscheinlich auch der Grund dafür, dass der überwiegende Teil der Befragten zwischen 35 und 50 Jahren ist. Es ist wichtig, eingearbeitet und berufserfahren zu sein, deshalb sind die beliebtesten Mitarbeiter in einer Bank in diesem Alter. Aber auch junge Bewerber werden eingestellt, um wettbewerbsfähig zu bleiben und ein guter Arbeitgeber zu sein, was das Unternehmen nach außen hin auch über ein gutes Image verfügen lässt. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, um in der simulierten Bank anzufangen. Macht man eine Lehre in einer Filiale, ist die Chance sehr groß, dass man bei erfolgreichem Abschluss auch übernommen wird. Hat man studiert, besteht die Möglichkeit ein einjähriges Traineeprogramm zu

absolvieren. Dabei ist es vorgesehen, dass man in alle Bereiche hineinschaut und sich am Ende für einen entscheidet. Man kann sich aber auch dazu entscheiden, eine Führungsposition zu übernehmen, aber natürlich nur, wenn auch die Ausbilder davon überzeugt sind, dass man den Anforderungen gerecht wird. Am Ende übernimmt man auf jeden Fall schon seinen festen Kundenstamm in einer der deutschlandweiten Filialen.

Dadurch, dass die Bank ein solider Arbeitgeber ist, werden keine Mitarbeiter entlassen, sofern sie sich nichts zuschulden kommen lassen haben. Sie werden schließlich berentet und es gibt gute Abfindungen oder Teilzeitarbeitsprogramme. Generell ist die soziale Versorgung der Beschäftigten auf einem sehr hohen Niveau – was zu einem späteren Zeitpunkt im Fragebogen noch mal aufgegriffen wird. Demnach gibt es auch einen nicht unbeträchtlichen Teil an 50 bis 65 jährigen Mitarbeitern in der veranschaulichten Filiale.

Im allgemeinen Teil wird auch die Grundvoraussetzung der Mitarbeiter überprüft: ihre Ausbildung. Dabei ist zu erkennen, dass die Meisten eine Bankenlehre zur Bankkauffrau bzw. zum Bankkaufmann absolviert haben. Davon hatten 64% die Realschule besucht, um mit einem erfolgreichen Abschluss eine Lehre zu bekommen, die restlichen 36% haben den Abschluss Abitur bzw. Fachabitur beim Besuch eines Gymnasiums erworben. Nur ein verschwindend geringer Teil von 6% hat ein Studium absolviert und sich so für die Position als leitender Mitarbeiter in einer Bank qualifiziert. Diese Voraussetzungen und ebenso später erlangte Qualifikationen durch Schulungen spielen eine wichtige Rolle im Wohlbefinden der Bankangestellten in ihrer Position. Sollten sie nicht optimal für ihre Stelle ausgebildet sein, dann kommt es zu Versagensängsten und statt besser, wird die abzuliefernde Arbeit immer anstrengender und eventuell auch schlechter. Es ist entscheidend, wie häufig berufsbildende Maßnahmen durchgeführt werden. In der Befragung stellte sich jedoch heraus, dass die Banken regelmäßig Schulungen anbieten und die Angestellten diese auch sehr gerne nutzen, um sich weiterzubilden. Fast jeder absolviert jährlich zumindest eine Schulung für

seinen entsprechenden Bereich. Lediglich zwei Mitarbeiter haben angegeben, dass ihre letzte Schulung zwei Jahre zurückliegt. Bei drei Befragten kam sogar heraus, dass sie bereits in 2011 eine Schulung besucht haben. Die Tatsache, dass solche Schulungen zahlreich angeboten und auch gut angenommen werden, spricht für die Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Die Angestellten bleiben ständig auf dem neuesten Stand und haben die Möglichkeit, sich weiterzubilden. Eine Befragte gab an, dass sie eine Schulung im Bereich Führungskraft und Filialleiter gemacht hat. Dies zeigt auch den Fortschritt in der Personalentwicklung. Die Mitarbeiter haben die Möglichkeit aufzusteigen und ihre Aufgabenbereiche zu erweitern bzw. zu verändern. Zu diesem Thema wird aber später noch einmal mehr gesagt, wenn die Frage beantwortet wird, ob man sich vorstellen könnte, in einem anderen Bereich effektiver zu sein. Des Weiteren wurden Vertriebsstrainings und Schulungen zum Experten Invest genannt.

4.1.3. Dauer der Betriebszugehörigkeit und Zuordnung zu Bereichen

Wie schon erwähnt, ist die Bank ein relativ sicherer Arbeitgeber. Wenn man einmal dabei ist, ist es schwer, ohne triftigen Grund entlassen zu werden. Das bedeutet, dass die meisten der Mitarbeiter bereits seit ihrer Ausbildung oder nach ihrem Studium in der Firma sind. Bei den älteren Angestellten beträgt das dann nun bereits bis zu 24 Jahre. Viele sind seit 1990 oder 1991 im Geschäft, jüngere Angestellte seit 2002 bzw. 2006. Diese zum Teil sehr lange Betriebszugehörigkeit ist förderlich für das Betriebsklima. Die Mitarbeiter kennen sich gegenseitig und konnten im Laufe der Zeit auch eine persönliche Bindung zueinander aufbauen. Durch Betriebsfeiern wie zu Weihnachten oder zu Jubiläen lernt man sich auch privat besser kennen und das erleichtert oft das betriebliche

Zusammenspiel. Aber es kann auch zur Eintönigkeit kommen. Durch jüngere Mitarbeiter, die erst später in den Betrieb einsteigen, kommt „frischer Wind“ in das Geschäft. Neue Ideen, Innovationen und Kreativität sind ebenso gefragt, wie ein gutes Betriebsklima. Darum wäre es eventuell sinnvoll, Austausch einzuführen. Man könnte Mitarbeiter von einer Filiale für eine gewisse Zeit in eine andere versetzen, eventuell sogar ins Ausland. Bei ihrer Rückkehr können sie mit den neu gesammelten Erfahrungen das Geschäft bereichern und hätten ihre Fähigkeiten erweitert, da sie in einem neuen Team mitarbeiten durften und neue Aufgaben übernehmen konnten. Zu eingefahrenen und feststehenden Abläufen und Prozessen führen häufig auch zu Unbeweglichkeit und wenig Innovation. Dabei kann es zu Rückschritten und Unzufriedenheit im Beruf kommen.

Die These der Rotation würde dabei Abhilfe schaffen. Wenn Mitarbeiter öfter an verschiedenen Positionen eingesetzt werden könnten, würde sich deren Motivation erhöhen. Sie würden einer abwechslungsreichen Tätigkeit nachgehen und könnten ihre Fähigkeiten austesten und gegebenenfalls erweitern. Ulich hat 1972 die Idee des „Handlungsspielraums“ eingeführt. Daraus ließen sich „neue Formen der Arbeitsgestaltung“ (1973), insbesondere der Forderung nach einer „differentiellen“ Arbeitsgestaltung (1978) ableiten. Diese sollte „dazu beitragen, eine optimale Entwicklung der Persönlichkeit in der Auseinandersetzung mit der Arbeitstätigkeit vor dem Hintergrund individueller Differenzen zu gewährleisten“. Der individuellen Persönlichkeitsentwicklung im Laufe langjähriger Arbeit sollte durch eine zusätzliche dynamische Arbeitsgestaltung Rechnung getragen werden.²¹

Durch das Einführen eines Rotationsprinzips können noch weitere positive Effekte erzielt werden, auf die an späterer Stelle eingegangen wird. Sämtliche Aufgabenbereiche, die in der Simulation dieser Bank bereits erklärt wurden, sind unter den Befragten vertreten. So bekommt man einen breit gefächerten Durchschnitt und Überblick über die allgemeine

²¹ Vgl. Ulich, Arbeitspsychologie – Handlungsspielraum, 1972, S. 183

Situation und die Zufriedenheit in den verschiedensten Positionen. Kundenberater, Mitarbeiter im Personal- sowie Private Banking, Baufinanzierungsspezialisten, Mitarbeiter im allgemeinen Kundenservice, für Privat- und Geschäftskunden, für Wertpapiere aber auch Führungspersonen und Teamleiter haben die Befragung mitgemacht und ihre Meinung kundgetan. Dadurch lässt sich später gut feststellen, an wem oder was es fehlt und wie man eventuell eine optimale Ausnutzung der vorhandenen Kapazitäten einführen und gewährleisten kann.

Der allgemeine Teil der Befragung gab Aufschluss über die Ist – Situation in der repräsentativen Bank und veranschaulichte das Bild, welches sich im Moment dort darstellt. Nun sollen die so schwer messbaren Soft Skills der Mitarbeiter und ihre persönliche Einstellung zu ihrem Beruf und besonders der Position, die sie im Moment inne haben, ermittelt werden. Diese „weichen“ Faktoren werden immer wichtiger und sind sehr vielfältig. Teamfähigkeit, kommunikative Kompetenz und soziale Empathie machen die „soziale Kompetenz“ aus.²² Diese Faktoren werden im nächsten Schritt der Befragung gemessen an bestimmten Aussagen und Einstellungen zu gewissen Themen.

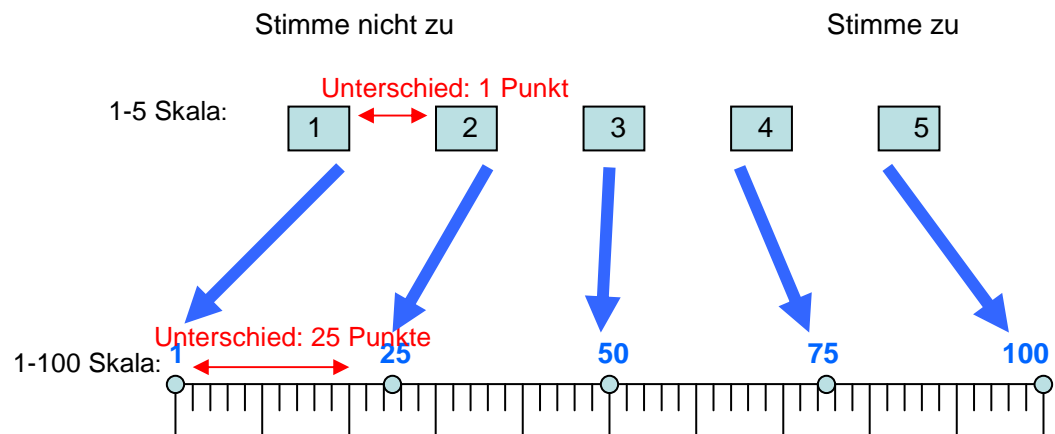
4.2. Aufgabenbereich und Arbeitsstil

4.2.1. Erläuterung der Index – Berechnung

Im folgenden Teil konnten die Teilnehmer der Befragung bei einigen Fragen den Grad ihrer Zustimmung angeben. Um interne Vergleiche zu ermöglichen, werden die Antworten in Indizes umgerechnet. Der Sinn solcher Untersuchungen ist eine Art Barometer zur Frühindikation und zur Erfassung von Stimmungen, die mit einem „time-lag“, Verzögerungseffekt

²² Vgl. Stegelmann, K., Der menschliche Faktor, 2005, elektronische Ressource

zur Verhaltensänderung führen.²³ Für diese Arbeit, deren Sinn es ist herauszufinden, ob die Mitarbeiter einer Bank optimal eingesetzt sind oder wo eventuelle Defizite oder nicht genutzte Stärken sind, dient dieses Instrument ebenso zur Einschätzung der Stimmung und zur Erlangung von wichtigen Erkenntnissen für die Analyse und die spätere Schlussfolgerung wie auch für die Ermittlung von den Soft Skills.



$$\text{Index – Wert (1-100 Skala)} = \frac{(\text{Wert} - 1) * 100}{(1-5 \text{ Skala}) * 4}$$

Abb.: 5; Skala zur Indizeberechnung²⁴

Für die folgenden Fragen wurde dieser Index – Wert, der, wie oben beschrieben steht, berechnet wird, genutzt und die jeweilig ausgerechneten Werte analysiert und ins Verhältnis gesetzt.

²³ Vgl. Wiswede, G., Einführung in die Wirtschaftspsychologie, 2000, S.43

²⁴ Eigene Darstellung

4.2.2. Zufriedenheitsanalyse

Die allerwichtigste Frage in diesem sehr persönlichen Bereich ist: Wie zufrieden sind Sie in ihrem Aufgabenbereich? Doch bevor diese Frage ausgewertet wird, erscheint es sinnvoll zu definieren, was zufrieden für den Einzelnen ist und wie man es messen kann.

Es gibt keine allgemein gültige Definition für die Zufriedenheit eines Menschen. Jeder Einzelne muss nach seinen eigenen Maßstäben und Werten einschätzen, ob er gerade zufrieden ist. Darum fällt es so schwer, ein repräsentatives Bild für die Zufriedenheit zu schaffen. Wie in der Bedürfnispyramide von Maslow beschrieben, hat jeder Mensch andere Bedürfnisse, die ihm gerade am wichtigsten sind. Diese „Phasen“ eines Lebens ändern sich natürlich ständig. Zur Erfassung der Zufriedenheit von Angestellten an ihrem Arbeitsplatz muss man also auf die Aussage des Mitarbeiters vertrauen und seine Angaben ernst nehmen. So konnte in der Befragung über die Zufriedenheit der Mitarbeiter einer Bank auf ihrer Position ein Index von 81,7 festgestellt werden. Wenn man bedenkt, dass 100 der höchste Index ist, ist das ein ganz akzeptables Ergebnis. Keiner ist also gänzlich unzufrieden mit seiner Arbeit. Es müssen also eine überwiegende Zahl der Befragten die „vier“ angekreuzt haben und einige sogar die „fünf“. Dies sollte darauf hindeuten, dass alle auch motiviert und mit Eifer an ihre Arbeit gehen und sich wohl fühlen.

Fakt ist, dass je zufriedener die Mitarbeiter sind, umso motivierter gehen sie an ihre Arbeit und können ihre Leistung umso mehr steigern. Herzberg begründet die Zufriedenheit mit den sogenannten „Satisfaktoren“. Dazu zählen Variablen wie Leistung, Anerkennung für die Leistung, Arbeitsinhalt, Verantwortung und Aufstiegsperspektiven. Da nach Auskunft der Befragten ein positiver Einfluss auf die Leistungsbereitschaft festgestellt wurde, werden diese Variablen auch als „Motivatoren“ bezeichnet.²⁵

²⁵ House, R.J. / Wigdor, L.A., The motivation to work, New York: Wiley and Sons, 1967, S. 369

4.2.3. Auslastung und Anspruch für die Bankangestellten

Während die Mitarbeiter ihre Arbeitsaufgabe gerade einmal mit einem Index von 88,3 als anspruchsvoll einstufen, sehen sie sich mit einem Index von 93,3 schon als sehr ausgelastet mit ihrer jeweiligen Aufgabe. Man muss diese beiden Fragen also getrennt voneinander betrachten, denn die Befragten sehen einen Unterschied zwischen der Auslastung, verbunden mit dem Zeitaufwand und der Qualität ihrer Arbeit und den damit verbundenen Anstrengungen.

Es lässt sich also erkennen, dass einige der Befragten, knapp die Hälfte, ihre Arbeitsaufgabe nicht als enorm anspruchsvoll einschätzen. Daraus könnte man schließen, dass sie mit einer anderen Aufgabe eventuell in einem anderen Bereich mehr gefordert wären und ihre Fähigkeiten besser entfalten könnten. Viele von den Befragten sind vielleicht mit Aufgaben der Sachbearbeitung beauftragt, was aber nur zum Teil ihrer Qualifikation entspricht.

Wieder die Hälfte derer sieht sich selbst auch nicht als ausgelastet. Nur die andere Hälfte hat anscheinend soviel mit ihrer eher „anspruchlosen“ Arbeit zu tun, dass sie sich voll ausgelastet damit sehen.

In beiden Fällen wäre es jedoch sinnvoll, die Mitarbeiter entweder mehr zu fordern, indem man ihnen mehr Arbeit gibt, die sie interessiert und intellektuell anspricht, wie im ersten Fall der „Nichtausgelasteten“ oder sie generell auf eine andere Stelle mit anderen Aufgaben setzt, wie im zweiten Fall, die sich ausgelastet, aber nicht angesprochen durch ihre Aufgaben fühlen.

Hier wäre eventuell die Theorie der Arbeitsteilung, also des Zusammenarbeitens in Gruppen sehr hilfreich. Wenn der eine sein Fachgebiet im Vertrieb hat, aber sich nebenbei noch mit der Verwaltung befassen muss, was ihn zwar auslastet, aber nicht anspricht und fordert, könnte man ihn doch mit einem anderen Mitarbeiter zusammenarbeiten lassen, der gerne die Sachbearbeitung macht, aber auch Kunden beraten

Anika Kutschbach, 21. Juni 2011

muss, woran er keine Freude hat und was ihn auch nicht auslastet. Somit können beide Mitarbeiter in dem Gebiet tätig und erfolgreich sein, das sie interessiert und in dem sie volle Leistung erbringen, sich wohl fühlen und vorankommen.

Verbunden mit der Zufriedenheit und der damit einhergehenden Motivation der Angestellten, würde dies auch das Unternehmen weiterbringen. Unzufriedenheit von Mitarbeitern hemmt die Bewegung von Unternehmen. Qualität und Kreativität leiden, Ideen und Projekte können nicht umgesetzt werden und außerdem ist der Auftritt am Markt unzulänglich. Hohe Fluktuation bei Leistungsträgern verursacht nicht nur Kosten sondern auch den Verlust spezifischen Know Hows zu Lasten der Wettbewerbsfähigkeit und des Erfolgs. Mit dem richtigen Einsatz der Angestellten kann eine solche Negativbewegung vermieden werden. Mitarbeiter fühlen sich ausgelastet und gehen motiviert an ihre Arbeit. Sie müssen ihre Prozesse nicht in die Länge ziehen, um etwas zu tun zu haben, sondern können unter einem gesunden Druck ihr optimales Leistungsspensum abrufen.

4.2.4. Effektivität der Mitarbeiter in den Bereichen

Oftmals kann man erst durch Ausprobieren feststellen, in welchem Bereich oder mit welchem Aufgabenfeld ein Angestellter am effektivsten und am leistungsfähigsten ist. Dazu bedarf es, dass ein Mitarbeiter verschiedene Abteilungen durchläuft und somit sieht, welche Aufgaben anfallen und welche davon er erfüllen kann und ihm ebenso Spaß machen. Wenn ein Angestellter seine Lehre in der Bank gemacht hat, musste er alle Bereiche durchlaufen, bevor er sich im letzten Ausbildungsjahr für eine Position entschieden hat. Das sieht der „Lehrplan“ vor und es ist eine gute Möglichkeit, sich selbst ein Bild von dem Anforderungsprofil zu machen.

Allerdings reicht diese kurze Phase des Ausprobierens nicht unbedingt aus, um alle Facetten einer Tätigkeit in einem Aufgabenbereich zu entdecken. Darum ist es auch wichtig, innerhalb der „normalen“ Betriebszugehörigkeit verschiedene Aufgaben zu erledigen. Einerseits ist dies gut, um seine Stärken und Schwächen zu erkennen, auf der anderen Seite kommt viel mehr Abwechslung in den Berufsalltag, die Kreativität und Innovation hervorruft.

In der Befragung gaben jedoch die meisten, so also 80% an, dass sie noch nicht, außer in ihrer Ausbildung, in anderen Abteilungen gearbeitet hätten als in jener, in der sie z. Zt. tätig sind. Lediglich ein geringer Teil hat verschiedene Bereiche ausprobiert, kann sich jedoch ebenso wenig vorstellen, in anderen Bereichen effektiver zu sein. Es haben nur einige schon verschiedene Aufgaben in ihrer Abteilung erledigt, und nur etwa 20% hat tatsächlich schon die Abteilung gewechselt. Wenn man es jedoch nicht ausprobiert hat, kann man auch nicht mit Sicherheit sagen, ob einen ein anderer Bereich nicht eventuell doch mehr anspricht und fordert.

So sollte man ein Rotationsprinzip in den Arbeitsablauf einbinden. Mit einem regelmäßigen Wechsel stärkt man auch die soziale Kompetenz. Wenn man sich öfter an neue Teams und Kollegen gewöhnen muss, ist man flexibler und kann sich schneller auf ungewohnte Situationen einstellen. Dadurch fällt die Arbeit und der Umgang mit Menschen leichter, was auch im Kundenkontakt eine nicht unwichtige Rolle spielt.

Trotzdem oder gerade deswegen gaben ein Drittel der Befragten an, dass sie sich vorstellen könnten, in einem anderen Bereich effektiver zu sein. Darunter sind 20%, die immer in einem Bereich gearbeitet haben und so keine Erfahrungen in anderen Abteilungen sammeln konnten. Die restlichen 80% konnten sich bereits ein Bild von den anderen Abteilungen machen und würden sich so auf einer anderen Position wohler und leistungsfähiger fühlen. Job Rotation bezeichnet einen Prozess des Arbeitsplatzwechsels, bei dem ein systematischer Tausch von Arbeitsaufgaben zwischen den Arbeitnehmern stattfindet.²⁶ Die Vorteile

²⁶ Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, Job Rotation, 2011, elektronische Ressource

sind wie erwähnt, weniger Langeweile sowie eine vielseitigere Einsetzbarkeit. Außerdem wird die Motivation bei den Mitarbeitern erhöht und im Krankheitsfall kann jeder ersetzt und vertreten werden, es besteht eine höhere Flexibilität beim Personalausfall.

Aber auch Job Empowerment (engl. für Ermächtigung, Selbstbefähigung) steht für einen Wandel und mehr Abwechslung im Beruf. Es ermöglicht den Mitarbeitern, mehr Eigenverantwortung zu übernehmen und motiviert sie so zusätzlich.

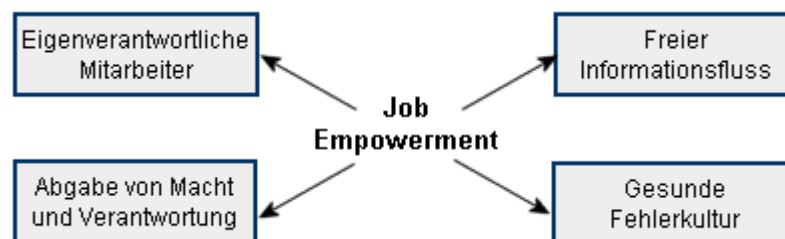


Abb. 6: Darstellung zum Job Empowerment²⁷

Durch das Empowerment hat der jeweilige Leiter in der Bank die Möglichkeit, Verantwortung zu übertragen ohne die Kontrolle abzugeben. Auf diesem Wege werden neue Kräfte mobilisiert und berufliche Fähigkeiten und Stärken weiterentwickelt.²⁸

4.2.5. Optimale Ausnutzung persönlicher Stärken

Der optimale Einsatz der persönlichen Stärken und die damit verbundene Befähigung der Angestellten für eine bestimmte Aufgabe ist entscheidend für den Erfolg des Unternehmens und für die Zufriedenheit der Beschäftigten. Darum wird auch darauf im Fragebogen gründlich

²⁷ Vgl. o.V., (2005), Motivationsformen, elektronische Ressource

²⁸ Vgl. o.V. (2005), Motivationsformen, elektronische Ressource

eingegangen. Trotz der Tatsache, dass ein Drittel sich vorstellen könnte, in einem anderen Bereich effektiver zu sein, gab lediglich ein fünfzehntel, das entspricht noch nicht einmal 10%, der Befragten an, dass sie ihre persönlichen Stärken nicht optimal einsetzen könnten. Der Rest gibt an, mit seiner Aufgabe seine Stärken nutzen und einsetzen zu können.

Allerdings hat dieser Teil auch noch nie in einem anderen Bereich gearbeitet. Dies könnte bedeuten, dass sie weitere ihrer Stärken gar nicht kennen und wahrnehmen, da sie sie nicht brauchen. Es bedeutet aber nicht, dass, wenn Mitarbeiter ihre Stärken gut einsetzen können, sie auch automatisch mit ihrer Aufgabe zufrieden sind. Eventuell wollen sie sich weiter entfalten und mehr Verantwortung übernehmen, was aber in dem jetzigen Bereich nicht möglich ist.

Knapp die Hälfte derer, die angeben, ihre Stärken optimal einsetzen zu können, haben zuvor in der Befragung angegeben, dass ihre Aufgabe lediglich zu 80% anspruchsvoll ist. Fast 30% geben sogar zu, dass sie nicht voll ausgelastet sind. Demnach haben diese Angestellten noch freie Kapazitäten, die z. Zt. nicht genutzt werden. Auch bei der folgenden Frage, welche ihrer Stärken eventuell gerade nicht genutzt werden, geben sie zum Teil Fähigkeiten wie strategisches Handeln, Erfahrungen mit Geschäftskunden oder Kundenbindung und soziale Kompetenz an. Dies bedeutet auch nicht, dass diese Fähigkeiten gar nicht genutzt werden können, sondern oft nur nicht in dem Umfang, den der Mitarbeiter sich wünschen würde. Es spricht also viel dafür, dass die Angestellten doch nicht so optimal eingesetzt sind, wie sie es sich vorstellen oder wie es oft vielleicht sogar scheint. Eventuell haben manche auch Angst etwas Neues auszuprobieren und wissen gar nicht, dass genau das sie voranbringen und sie mehr ausfüllen würde.

Es wäre also auch hier sinnvoll, das Prinzip der Aufgabenteilung einzuführen und ein „Tandemprinzip“ zwischen zwei bzw. mehr Mitarbeitern zu starten, die sich jeweils einen Kundenstamm teilen und ihre Stärken optimal auf diese auslegen können – einer bindet Kunden

und verfügt über soziale Kompetenzen, der Zweite wünscht sich mehr strategisches Denken und administrative Tätigkeiten.

Was längst als ein Prinzip für die Zusammenführung und Kooperation zwischen Sprachschülern verschiedener Sprachen verstanden wurde, wird seit neuester Zeit auch in der Wirtschaft immer wertvoller, das Tandem, wie am Anfang bereits beschrieben. Dieses Prinzip soll in der Bank die besprochenen Synergieeffekte erzeugen und sie von dem Wissen verschiedener Generationen profitieren lassen. Es müssen jedoch nicht nur Ältere mit Jüngeren zusammenarbeiten, sondern verschiedene Arten von Teams können gebildet werden und dadurch ein erheblicher Vorteil für beide Seiten, die Mitarbeiter und das Unternehmen gewonnen werden.

Zur Verwirklichung der Thesen und zur Umsetzung der Theorie in die Praxis ist jedoch auch nötig, dass die Mitarbeiter teamfähig sind und gerne im Team arbeiten. Es gibt knapp ein Viertel der Befragten an, dass sie lieber alleine oder nur teilweise im Team arbeiten möchten. Dann gestaltet es sich natürlich schwierig, diese in eine „Peer Gruppe“ aufzunehmen und im Team zusammen eine Aufgabe erledigen zu lassen. Der Begriff „peer group“ kommt aus dem Englischen und bedeutet wörtlich übersetzt „Gleichaltrige“. Jedoch ist die Gruppe nicht nur auf Jugendliche zu beziehen, sondern passt auch gut auf ein Unternehmen, z.B. auf zwei oder mehr Mitarbeiter mit dem gleichen oder ähnlichen Aufgabenbereich. So können Problemlösefertigkeiten und Denkstrategien voneinander übernommen werden und die „Peer Gruppe“ zwingt zur wechselseitigen Kompromissbildung.²⁹

Aber auch die, die lieber alleine arbeiten, haben bestätigt, dass sie sich gerne Rat einholen wollen und auch kein Problem damit hätten, im Team zusammen zu arbeiten. Gerade im Umgang mit Kunden ist es oft auch für diejenigen wichtig, sich Experten zur Beratung mit heranzuziehen und den Kunden so besser zufriedenstellen und überzeugen zu können. Für die sogenannten „Teamplayer“, was drei Viertel der Befragten sind, ist es

²⁹ Vgl. Stangl, W., Entwicklungsaufgaben im Jugendalter, 2007, elektronische Ressource

sogar angenehmer, im Team zu arbeiten und sich so abstimmen und eine zweite Meinung einholen zu können. Im Großen und Ganzen dürfte es also kein Problem sein, mit dem Aufgabenteilungsprinzip die Wünsche der Mitarbeiter und besonders ihre Stärken besser einzusetzen, da man auch hier nicht ständig nur im Team arbeitet, sondern sich nur eine Aufgabe teilt und erst am Ende des Tages abzustimmen hat, was gemacht wurde und wie man fortfahren will. In kritischen Situationen hätte man die Möglichkeit, sich zu beraten und gemeinsam zu entscheiden.

4.2.6. Kundenkontakt und fachliche Anleitung im Unternehmen

In einer Bank, die wettbewerbsfähig sein muss, sind die Kundenbindung, das Kundenvertrauen und die Kundenzufriedenheit die wichtigsten Erfolgsfaktoren. Dafür braucht man qualifizierte und sozial kompetente Mitarbeiter, denen die Kunden vertrauen und die sie gut beraten können. Dabei ist der Kontakt zu den Kunden für die meisten Mitarbeiter ein entscheidender Faktor, um auf ihre Wünsche und Bedürfnisse individuell eingehen zu können. Für 80% der Befragten steht der Kundenkontakt mit einem Index von 100 an erster Stelle. Nur ein Fünftel vergab einen Index von 80 und sieht somit den Kundenkontakt als wichtig, aber nicht am wichtigsten an.

Bereits bei der Einstellung eines neuen Mitarbeiters wird verstärkt auf dessen Verkaufstalent und Soft Skills geachtet. Dabei ist die Begeisterung im Umgang mit Kunden sowie Kommunikationsfähigkeit von höchster Relevanz. Außerdem muss man offen sein und so flexibel, dass man sich ständig neu auf die Probleme der Kunden einstellen, über das Naheliegende hinausschauen und individuelle Lösungswege finden kann. Eine bedarfsorientierte Beratung und die ständige Akquise von Neukunden lassen sich einfacher über den ausgeprägten Kundenkontakt gewährleisten.

Aber ebenso wichtig ist es, dass die fachliche Anleitung im Unternehmen funktioniert und fruchtet. Wichtig ist, dass der jeweilige Leiter erreichbar für die Mitarbeiter ist und nicht lediglich ein Name. Dadurch kann es zu Frustration und Missverständnissen kommen. Die Führungsebene sollte leiten und führen, aber nicht von oben herab dirigieren. Sie müssen sich auch mit den Bedürfnissen und Wünschen der Angestellten auseinandersetzen und darauf eingehen. In kritischen Situationen ist es unabdingbar, dass ein „Oberhaupt“ da ist, der den Überblick behält und fachlich gut anleiten kann.

In diesem Punkt sind 40% der Meinung, dass dieser Prozess noch nicht optimal funktioniert. Es gibt also dort noch Verbesserungspotential. Auf der anderen Seite sind aber 60% zufrieden mit der fachlichen Anleitung im Unternehmen und können sich mit den Unternehmenszielen identifizieren. Das zeigt auch, dass es eine gewisse gute Grundstimmung gibt, da auch keiner angegeben hat, dass er sich komplett unverstanden und missachtet fühlt oder die Führung generell schlecht ist.

4.3. Marketing und Vertrieb

Wie bereits erwähnt, sind das Verkaufstalent und das Marketing von besonderer Bedeutung in einer Bank. Im folgenden Frageblock wurde nach der persönlichen Meinung der Mitarbeiter bezüglich einiger Kriterien und Kennziffern gefragt, um deren Einstellung und Meinung zu bestimmten Themen herauszufinden. Produkte spielen auch eine Rolle in einem solchen Unternehmen, da man die Kunden ja davon überzeugen muss. Dazu gibt der folgende Teil Aufschluss.

4.3.1. Persönliche Einstellung zu verkaufsstrategischen Maßnahmen

Zunächst bestand die Aufgabe darin, jeweils bei den nachstehenden Kriterien anzukreuzen, wie wichtig einem was ist:



Abb. 7: Aufstellung der verkaufsstrategischen Kriterien³⁰

Dabei haben alle einstimmig bekundet, dass ihnen die Kundenzufriedenheit und das Kundenvertrauen am wichtigsten sind. Alle Kunden müssen beachtet und ihr Vertrauen darf nicht missbraucht werden. Sind die Kunden zufrieden und haben sich für ein Produkt aufgrund einer speziellen Zuwendung entschieden, so hat man sie erfolgreich beraten, was dem Unternehmen nützt und dem Berater ein sicheres und selbstbewusstes Gefühl gibt. Somit steigt die Motivation bei der Arbeit. Steigt die Motivation, so kann man auch mehr leisten und geht mit einem positiven Gefühl an die Arbeit, was ebenso das Betriebsklima fördert. Diesem Fluss von Reaktionen stehen für die Befragten die Kriterien der Kundenzufriedenheit und des Kundenvertrauens als wichtigste Faktoren voran.

³⁰ Eigene Darstellung

An zweiter Stelle und mit einem Index von 96,7 nur knapp dahinter steht die Beratung. Eine gute und überzeugende Beratung ist der Schlüssel zum Erfolg. Dabei sollte man allerdings so vorgehen, dass man das gerade gewonnene Kundenvertrauen nicht für seine eigenen Ziele oder die Unternehmensziele missbraucht, sondern kundenorientiert und individuell berät.

Das Marketing und die Werbung sind für die Bankangestellten ebenfalls ein Erfolgsfaktor. Macht man auf sich aufmerksam und behalten die Kunden einen so immer im Hinterkopf, so kann man sicher sein, dass sie einen weiterempfehlen. Dabei ist oft Mund-zu-Mund-Propaganda wichtiger als Plakate oder Flyer. Oft definieren sich Bankangestellte über die Anzahl ihrer Kunden. Umso mehr man also halten und beraten oder dazu gewinnen kann, umso wertvoller ist man für das Unternehmen. Und auch für jeden einzelnen ist es eine gute Bestätigung seiner Fähigkeiten, wenn man seine Kunden halten kann. Allerdings gibt es auch dabei eine negative Seite, die später noch beleuchtet wird.

Mit einem Index von 76,7 steht der Verkauf von Produkten an vorletzter Stelle. Das zeigt, dass man nicht unbedingt immer zum Abschluss in einer Beratung kommen muss, sondern dass es für die Angestellten wichtiger ist, dass sich ihre Kunden wohl fühlen. Sie werden nicht zum „Kauf“ eines Produktes gezwungen, sondern können frei entscheiden und sind oft auch dankbar für eine gute Beratung ohne Vertragsabschluss. Es ist besser kein Produkt verkauft zu haben, als ein Unpassendes.

An letzter Stelle stehen die Leistungsprämien und die Zielvorgaben. Mit einem Index von 68,3 stellten die Mitarbeiter diese Kriterien als „unwichtig“ und nicht entscheidend für ihr persönliches Empfinden fest. Anscheinend sind Prämien und Boni den Mitarbeitern weniger wichtig als die Zufriedenstellung der Bedürfnisse ihrer Kunden sowie ihrer eigenen Bedürfnisse. Allerdings kann man auch nicht sagen, dass sie ihnen völlig gleichgültig sind. Keiner hat einen geringeren Index als 60 angegeben, woran man sieht, dass es ihnen schon wichtig ist, dass ihre Arbeit honoriert wird und natürlich geben solche Anreizsysteme auch einen

Motivationsschub, da die Mitarbeiter wissen, dass sie die Zahlung wegen ihrer guten Arbeit erhalten haben. Das ist für die meisten ein sehr gutes Gefühl und gibt zusätzlichen Aufschwung. Zielvorgaben scheinen ebenso hinten anzustehen. Nicht, dass sich niemand dafür interessieren würde. Immerhin gibt es auch in dem Bereich keinen, der weniger als 60 Indizes gegeben hat. Jedoch im Vergleich mit den anderen Kriterien stehen diese Dinge hinten an.

Rundherum beweist dies, dass den Mitarbeitern vor allem die Bedürfnisse ihrer Kunden am Herzen liegen. Die damit verbundene eigene Zufriedenheit, die sich dann einstellt, ist aber nicht unbedeutend und maßgeblich für die weitere Arbeitsmotivation und Bereitschaft zur Arbeit für die Angestellten.

4.3.2. Produkt - Vertrieb

Die Angestellten einer Bank verkaufen also lieber kein Produkt, als das Falsche, womit sie ihren Kunden schaden und eventuell ihr Vertrauen verlieren würden. Dies zeigt auch die nächste Frage, in der es darum geht, ob die Mitarbeiter beim Verkauf eines Produktes auch davon überzeugt sind. Ein Index von 95 beweist, dass es den Verkäufern sehr wichtig ist, das richtige Produkt für ihre Kunden auszuwählen. Ein Produkt lässt sich vor allem immer dann gut verkaufen, wenn man es selbst auch kaufen würde. Ist man davon überzeugt und könnte man sich vorstellen, es in Anspruch zu nehmen, fällt der Verkauf leicht.

Gerade einmal ein Fünftel kann sich vorstellen, durchaus ein Produkt zu verkaufen, von dem sie nicht zu 100% überzeugt sind. Wenn die Zielvorgaben sind, ein bestimmtes Produkt zu verkaufen, würden sie es dem Kunden anbieten, obwohl sie wissen, dass es ihm eventuell schadet. Allerdings haben all jene vorher angegeben, dass ihnen der Verkauf von

Produkten weniger wichtig ist, als die Kundenzufriedenheit und das Kundenvertrauen. Zielvorgaben hatten bei diesem Teil von Befragten einen Index von 66,6.

Obwohl keiner der befragten Mitarbeiter in die Entwicklung von Produkten involviert ist, spielt die Überzeugung demnach eine entscheidende Rolle. Die 95 Indizes sind nicht unwesentlich und bezeugen, dass den Angestellten das Kundenwohl und deren Zufriedenheit wichtig sind und dass sie nicht nur für das Vertriebsergebnis und die Leistungsprämien arbeiten, was man auch vorher schon deutlich sehen konnte.

4.3.3. Bedeutung von Kundenkontakt und Kundenbindung

Wenn zuvor über die Wichtigkeit des Kundenkontaktes gesprochen wurde, wird dieses Thema jetzt von der negativen Seite beleuchtet. Dazu wurden die Mitarbeiter befragt, ob sie einen festen Kundenstamm haben.

Auf der einen Seite ist ein fester Kundenstamm über viele Jahre hinweg sehr förderlich. Man kennt die Wünsche, Bedürfnisse und Einstellungen der Kunden und ist oft schon beim „Du“, weil man sich in einer Art angefreundet und auch teilweise persönlich kennengelernt hat. Mitarbeiter der Bank haben bekundet, dass sie ihre Kunden bereits seit 10 bis 20 Jahren betreuen. Viele sogar, seitdem sie bei der Bank angefangen haben. Natürlich kommen im Laufe der Zeit immer mal neue hinzu oder es verabschieden sich welche. Aber im Durchschnitt halten sie ihre Kunden über eine so lange Zeit. Sie kennen sie quasi in- und auswendig und brauchen gar nicht mehr zu fragen, was sie denn wollen – sie wissen es schon vorher.

Genau das kann das Problem sein. Nur ein Achtel gab an, dass sie keinen festen Kundenstamm hätten. Sie müssen jedes Mal neu auf ihre Kunden zugehen, ihre Wünsche herausfinden, um sie individuell beraten zu können.

Anika Kutschbach, 21. Juni 2011

können. Das kostet wertvolle Zeit, aber hat nicht jeder Kunde ein Recht auf diese Zeit der Beratung? Jeder Kunde, egal ob schon länger bekannt oder erst eben kennengelernt, sollte mit derselben Intensität behandelt, beraten und betreut werden. Man kann sich gegebenenfalls vorstellen, dass ein riskantes Produkt bzw. eine Aktie oder ein Anlagengeschäft nicht demjenigen angeboten wird, den man schon sehr lange kennt und bei dem man Angst hat, dass er sich verspekulieren könnte und einen persönlich dafür zur Verantwortung ziehen will. Bei einem Fremden würde man allerdings nicht so lange zögern, schließlich ist man ja nicht befreundet und man kann sich bei riskanten Geschäften natürlich auch mal verspekulieren.

Darum sieht auch die Mehrheit der Befragten ein, dass die Dauer der Kundenbindung Einfluss auf die Beratung hat. Einige geben aber an, dass jeder die gleiche Beratung erhalten würde, auch wenn man einige Kunden länger kennt. Aber im Unterbewusstsein behandelt man „Freunde“ natürlich anders als Fremde. Menschen, die man nicht kennt, denen begegnet man erst einmal mit einem gewissen Abstand. Die Bankberater sind freundlich und kommunikativ, aber man kann nicht gleich erahnen, was jemand will, sondern muss ihn erst anhören und sich ein Bild machen. Bei einem länger bekannten Kunden kann man schließlich schneller entscheiden, ob man ihm auch privat Geld leihen würde, was ein Grundsatz der Angestellten ist: Vergib` nur einen Kredit, wenn du dir auch privat sicher sein kannst, dass du das Geld zurückerhältst. Bei einem Neukunden ist man eher skeptisch und muss sich vorerst ein Bild über dessen finanzielle sowie private Situation machen.

Manche sehen eine lange Kundenbindung auch als förderlich, gerade im Bezug auf Weiterempfehlungen. Andere sagen, sie wären dann offener, was sicher auch ein Vorteil ist, da man sich vertraut und schätzt. „Der Beratungsprozess sei immer gleich“, sagen Dritte. Aber wie gesagt, ist es sehr schwer, nicht unter Fremden und Bekannten zu unterscheiden. Im Inneren weiß man, wen man vor sich hat und wie man mit ihm umgeht, wenn man ihn kennt. Kennt man ihn nicht, muss man das erst herausfinden. Mit 33% Zustimmung, dass die längere Kundenbindung

Einfluss auf die Beratung hat – positiven oder negativen sei mal dahingestellt – sieht man jedoch, dass es sinnvoll wäre, ein Rotationsprinzip einzuführen.

Indem man den Kundenstamm rotieren lässt zwischen den Mitarbeitern, kann sich niemand zu lange an einen Kunden binden. Man hat ständig wechselnde Kundschaft und muss sich immer wieder individuell auf sie einstellen. Ein positiver Nebeneffekt wäre, dass der Berufsalltag immer aufregend, spannend und abwechslungsreich wäre. Durch die Rotation bekommt jeder „Neukunde“ die selbe individuelle Beratung und kann sich darauf verlassen, dass er weder vor risikoreichen Geschäften „geschützt“ wird durch einen langjährigen Berater, noch dass er reservierter beraten wird als andere Kunden.

Es kann aber auch dazu kommen, dass einige Kunden Angst vor der Veränderung haben und sich nur auf ihren bisherigen Berater verlassen wollen. In einem solchen Fall sollte man darauf achten, dass man diese Kunden nicht verliert und ihnen eventuell einen festen Ansprechpartner zur Seite stellt. Es gibt einige Kunden, die nur den einen Berater wollen, mit dem sie schon jahrelang zusammenarbeiten, dass sollte man dann auch akzeptieren.

4.3.4. Indizes vertriebsorientierter Kennziffern

Im Hinblick auf die Kundenberatung und das Alltagsgeschäft der Bankangestellten sind noch weitere Kennziffern von Bedeutung. Im folgenden Abschnitt wird die Relevanz des Vertriebsergebnisses, der Anzahl der Kunden sowie der Vielzahl unterschiedlicher Produkte auf die Relevanz für die Mitarbeiter getestet.

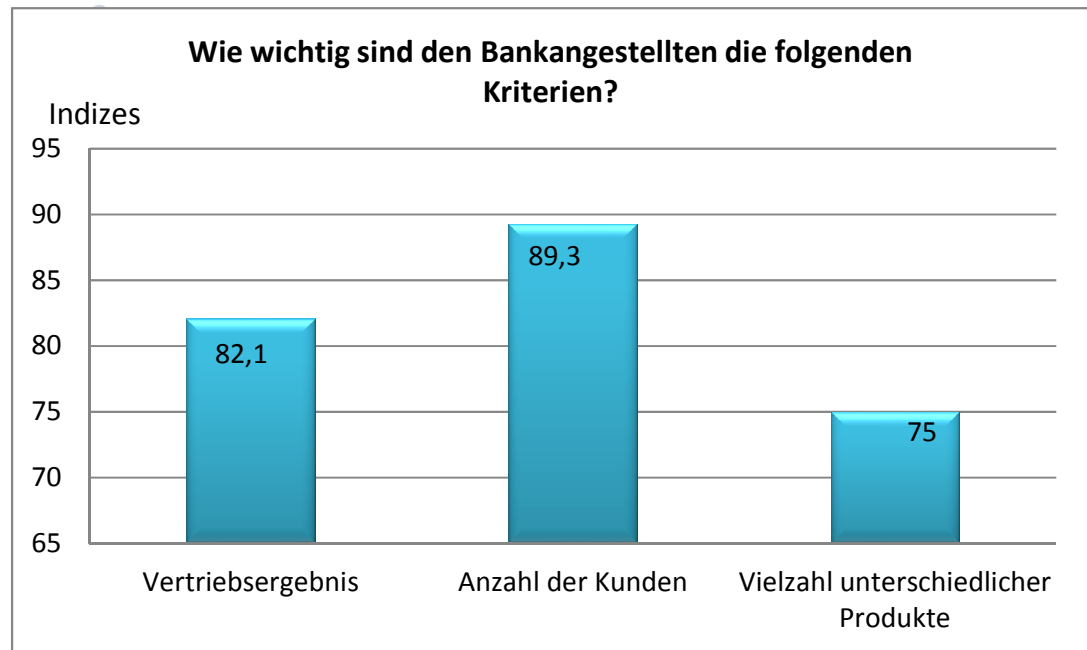


Abb. 8: Aufstellung der vertriebsorientierten Kriterien³¹

Erstaunlicherweise ist die Anzahl der Kunden den Mitarbeitern am wichtigsten von den drei Kennziffern. Mit einem Index von knapp 90 liegt sie an der Spitze dieser Frage. Dabei scheint es doch nicht wichtig, wieviele Kunden man hat, sondern nur, dass sie einem vertrauen und man ihnen weiterhelfen kann. Anscheinend ist das aber nicht der Fall. Umso mehr Kunden, umso höher ist bei den Befragten die Motivation. Durch mehr Kunden erreichen sie schneller die Zielvorgaben und können zum Vertriebsergebnis beitragen, welches an zweiter Stelle mit einem Index von 82,1 steht.

Das Vertriebsergebnis setzt sich zusammen aus unter Punkt 4.4. erläuterten Merkmalen. Dabei sind die Anzahl der Kunden, die Anzahl abgeschlossener Verträge sowie weitervermittelte, neugewonnene und auch verlorene Kunden von großer Bedeutung.

Die Vielzahl unterschiedlicher Produkte ist den Angestellten weniger wichtig, was auch die Analyse von den vorherigen Fragen bestätigt. Es müssen nicht unendlich viele Produkte sein, sondern nur wenige Gute, mit denen man überzeugen kann und von denen man selbst überzeugt ist.

³¹ Eigene Darstellung

4.4. Quantitative Kennziffern bezogen auf das Jahr 2010

Wie bereits erwähnt, sind die quantitativen Kennziffern für die Auswertung des Vertriebsergebnisses sehr wichtig. Darüber wird die Qualifikation der Mitarbeiter ermittelt, ihre Entwicklung und auch, welche Leistungsprämien sie für ihre Arbeit erhalten. Man kann also anhand ihrer durchschnittlichen Werte und Anzahl an diversen Verträgen bzw. Kunden erkennen, was ihnen besonders wichtig ist und worauf sie Wert legen; auf eine möglichst hohe Anzahl an Kunden und abgeschlossene Verträge, um dem Vertriebsergebnis beizusteuern oder eher die Zufriedenheit des einzelnen Kunden und sein Vertrauen.

Mit einem durchschnittlichen Kundenstamm von 300 Kunden, die die meisten Mitarbeiter seit über 10 Jahren fest haben, ist ein deutlicher Trend zu erkennen. Mit einem Index von 90 setzen viele ausdrücklich auf eine hohe Anzahl von Kunden. Diejenigen, die am längsten zum Betrieb gehören und die die längste Zeit in einem Bereich arbeiten, haben die meiste Anzahl an Kunden.

Logischerweise haben die Mitarbeiter mit einer kürzeren Betriebszugehörigkeit weniger Kunden. Das sollte man ausgleichen. Wenn jeder in etwa gleich viele Kunden hätte, dann wäre das Rotationsprinzip leichter anwendbar. Allerdings würden sich, bei dem Prinzip der Arbeitsteilung dann die Kunden beider Teampartner verdoppeln. Da jedoch eine Bandbreite von 75 bis über 500 Kunden pro Mitarbeiter angegeben wurde, könnte man einen Durchschnittswert von 300 Kunden pro Person bilden, der sich dann auf 600 für die jeweiligen Teams ausweitet, die sich die Arbeit teilen.

Festzustellen war, dass sich die Anzahl der abgeschlossenen Verträge keineswegs nach der Anzahl der Kunden richtet. Zwar haben diejenigen, die viele Verträge in 2010 abschließen konnten, angegeben, dass es wichtig für sie wäre, eine hohe Anzahl an Kunden zu haben, aber es kam sogar vor, dass sie mehr abgeschlossene Verträge als Kunden hatten und

einer von ihnen hatte sogar die niedrigste Kundenanzahl von nur 75, jedoch 200 abgeschlossene Verträge. Vielmehr spielen die Zielvorgaben eine Rolle. Bei all denen, die viele Verträge abschließen konnten, ist festzustellen, dass ihnen vereinbarte Ziele und das Vertriebsergebnis enorm wichtig waren, wichtiger als anderen Mitarbeitern und zum Teil auch wichtiger als persönliche Belange, wie z.B. Leistungsprämien.

In einer Bank kommt es auch häufig vor, dass Mitarbeiter an Kunden weiterempfohlen werden. Das bedeutet, dass wenn ein Kunde eine spezielle Anfrage an die Bank hat, welche z.B. von der Altersvorsorge handelt, sein Berater aber ein Baufinanzierungsspezialist ist, dann wäre es sinnvoll, diesen Kunden an einen Experten aus dem Bereich der Vorsorge weiterzuvermitteln. Es ist sehr typisch und passiert regelmäßig, dass sich Berater somit einen Kunden teilen bzw. der Berater über die Jahre wechselt.

Natürlich fällt es schwer, im Nachhinein zu sagen, wie viele Kunden nun wirklich weiterempfohlen wurden und bei wem die „neue Beraterbeziehung“ auch wirklich genutzt und gefruchtet hat. Für die vertriebliche Statistik sind aber diese Zahlen auch von Belang und sollten somit erfasst werden. So gaben die Befragten an, dass sie bis zu 50 Kunden weitervermitteln konnten. Auch hier spielt es eine Rolle, wie das Betriebsklima ist und wie wichtig einem Mitarbeiter seine persönlichen Ziele sind. Stellt man die eigene Leistung vorne an und möchte soviel wie möglich leisten, um viele Prämien und Anerkennung zu bekommen, dann hat man auch auf die Frage der Weitervermittlung mit wenigen Kunden geantwortet, da man alle selber behalten möchte. Bei denen, denen die soziale Komponente wichtig ist und die sich mehr um das Betriebsklima als um das Vertriebsergebnis bemühen, liegt diese Zahl deutlich höher.

Betrachtet man die Differenz von Neukunden zu verlorenen Kunden, ist zu erkennen, dass die Zahl der Kundschaft ständig steigt, allerdings ist auch hier die Einschränkung der Weitervermittlung bzw. doppelte Kunden, die von zwei oder mehr Mitarbeitern beraten werden, zu berücksichtigen. So

kamen durchschnittlich im Jahr 2010 38 Kunden je Mitarbeiter hinzu, was die Differenz aus neugewonnenen und verlorenen Kunden zeigt.

Die Anzahl der verkauften Produkte korreliert eindeutig mit der Anzahl der abgeschlossenen Verträge. Allerdings sollte mit dieser Frage nicht noch einmal auf die abgeschlossenen Verträge, sondern eher auf die Zahl unterschiedlicher Produkte verwiesen werden. Demnach sollte ermittelt werden, wie viele unterschiedliche Produkte verkauft worden sind. Diese Zahl würde dann wohl mit der Bedeutung, die die Mitarbeiter der Vielzahl unterschiedlicher Produkte zugedacht haben, korrelieren. Wenn der Mitarbeiter es für wichtig hält, dass so viele Produkte wie möglich auf dem Markt sind, wird er auch so viele wie irgend möglich anbieten und verkaufen. Ist man jedoch der Meinung, dass wenige gute Produkte ausreichen, um die Bedürfnisse der Mehrzahl der Kunden zu befriedigen, wird man wohl eine geringere Anzahl unterschiedlicher Produkte verkauft haben.

Wichtig ist auch nicht unbedingt die Quantität, sondern Qualität, Kundenvertrauen und die Beratung ist für die Mitarbeiter am wichtigsten. Mitarbeiter, die weniger Wert auf die Beratung legen und eher in Vertriebsresultate und Leistungsprämien „investieren“ stehen quantitativ ganz vorne in der Frage der meistverkauften Produkte, Anzahl der Kunden sowie abgeschlossenen Verträge.

4.5. Soziales Gefüge

4.5.1. Wohlbefinden am Arbeitsplatz

Eigentlich sollte man meinen, wer zufrieden ist, fühlt sich auch wohl. Die Zufriedenheit ist eine körperliche, psychische und soziale Form des Wohlbefindens und somit Bestandteil des Gemütszustandes. Kann es also

sein, dass Menschen trotzdem sie sich wohl fühlen, nicht vollkommen zufrieden sind?

Im fünften Block der Befragung geht es um das soziale Gefüge in einer Bank, wie sich die Menschen unter einander verstehen und was ihnen besonders in der Zusammenarbeit wichtig ist. Das körperliche und geistige Empfinden, die Akzeptanz von anderen und deren Respekt tragen mit zum Leistungsvermögen eines Mitarbeiters bei. Fühlt man sich nicht wohl oder ist das Arbeitsklima zwischen den Mitarbeitern oder ihren Chefs schlecht, so geht man mit Unlust zur Arbeit und kann weniger leisten.

Allerdings ist erstaunlich festzustellen, dass 100% der Befragten angegeben haben, dass sie sich an ihrem Arbeitsplatz wohl fühlen, während lediglich ein Viertel bei der Frage nach der Zufriedenheit mit vollster Zustimmung geantwortet haben. Drei Viertel sind nach bereits ausgewerteten Angaben nur bedingt zufrieden mit ihrem Aufgabenbereich und könnten sich eventuell vorstellen, in einem anderen Bereich effektiver zu sein. Das sie sich jedoch trotzdem an ihrem Arbeitsplatz wohl fühlen, zeugt von einem guten Betriebsklima und viel Verständnis untereinander.

Anscheinend können die Angestellten gut trennen, ob sie tatsächlich mit der Gesamtsituation unzufrieden sind oder lediglich mit ihrem aktuellen Aufgabenbereich. Dass bedeutet also, dass man sie nicht aus dem Team herausnehmen muss, sondern ihnen eventuell einen neuen Anforderungs- und Aufgabenbereich zuteilen sollte, nachdem auch ein Viertel der Befragten sich nicht voll ausgelastet fühlt und sich vorstellen könnte, seine Stärken besser in einem anderen Bereich einsetzen zu können.

Auch die Arbeitszeit stellt für einige ein Problem dar. Die Gestaltung der Arbeitszeit könnte für ca. 15% freier sein. Sie würden sich gerne ihre Zeit selbst einteilen und nicht nach den starren Strukturen einer Bank arbeiten. Das wäre auch nützlich für die Kunden. Viele kommen erst sehr spät von ihrer eigenen Arbeit und können erst dann mit einem Anliegen zur Bank gehen, um sich beraten zu lassen. Würden die Bankangestellten also z.B. früh später kommen und hätten eine längere Mittagspause, so könnten sie abends länger bleiben und sich um die berufstätige Kundschaft kümmern.

Durch eine Art Schichtplan könnte man sicherstellen, dass die Versorgung von Älteren oder Nichtberufstätigen sowie von Arbeitnehmern zur richtigen Zeit gewährleistet wäre.

Generell meinen einige, dass die Gestaltung der Arbeitszeit flexibler sein sollte, um sich besser mit seinem Job identifizieren zu können. Die vielen Frauen, die in der fiktiven Bank arbeiten, könnten sich eventuell auch vorstellen, nur Teilzeit zu arbeiten und früh bzw. nachmittags für ihre Kinder und ihre Familie da zu sein. Es ist wichtig, auch solche Stellen anzubieten, um die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu wahren und eine in der heutigen Zeit so wichtige Familienbindung aufrecht zu erhalten. Familienprogramme sind immer mehr im Kommen und heben die Attraktivität eines Unternehmens auf Seiten der Arbeitnehmer als auch auf Seiten der Kundschaft und der Politik, die für einen familienfreundlichen Arbeitsplatz eintritt.

4.5.2. Arbeitsklima und „hard skills“

Das persönliche Wohlbefinden hat aber auch mit der Einstellung zu bestimmten Dingen zu tun. Rahmenbedingungen eines Arbeitsplatzes, wie Vergütung oder Sozialleistung tragen zur Erfüllung der Grundbedürfnissen der Arbeitnehmer bei. Dadurch können sie sich sicher fühlen und es stellt sich ein Wohlbefinden ein. Sind diese äußeren Faktoren nicht so ausgeprägt, wie man es sich wünscht, kommt es zur Unzufriedenheit und damit zu weniger Leistung bei der Arbeit.

Bei der Zusammentragung der wichtigsten Umgebungskriterien hat sich herausgestellt, dass das Arbeitsklima für die Mitarbeiter die größte Rolle zur Erlangung des Wohlbefindens und der Zufriedenheit spielt. Wie schon erwähnt, kommt es oft bei einem schlechten Arbeitsklima zur Unlust und man kann nicht die volle Leistungsfähigkeit abrufen. Darum ist den

Befragten das Betriebsklima mit einem Index von 95,8 auch am wichtigsten unter all den Kriterien. Vielleicht liegt auch das an der hohen Frauenquote, da sie weniger Wert auf ihre Karriere legen, sondern mehr auf die zwischenmenschlichen Beziehungen.

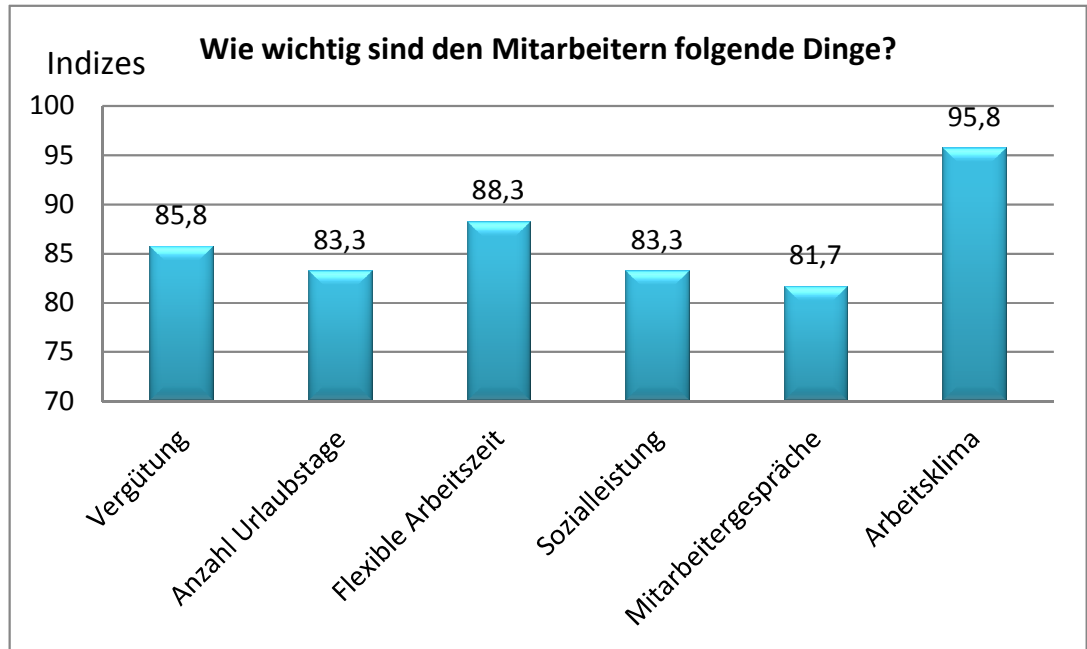


Abb. 9: Aufstellung der „Hard skills“³²

Das zweitwichtigste Kriterium ist die Arbeitszeit. Wie gesagt, sind einige mit der Gestaltung ihrer Arbeitszeit nicht zufrieden. Wenn man mit einer Sache unzufrieden ist, erscheint sie einem noch wichtiger, da man sie mehr wahrnimmt. Würde dieser Faktor so sein, wie man ihn sich wünscht, dann würde man weniger oder gar nicht darauf achten und ihn einfach so hinnehmen, ist man aber nicht einverstanden damit, sieht man ihn als umso größeren Störfaktor an. Darum, und weil die Mitarbeiter diesen Faktor nicht als optimal ansehen, ist die flexible Arbeitszeit mit einem Index von 88,3 an zweiter Stelle.

Die Vergütung spielt mit einem Index von 85,8 eine große Rolle für die Mitarbeiter. Natürlich ist Geld immer ein Motivationsfaktor, auch wenn viele angeben, dass sie arbeiten würden, weil es ihnen Spaß mache. Genau das ist der Punkt. Arbeit macht mehr Spaß, wenn sie auch

³² Eigene Darstellung

ausreichend honoriert wird. Dieses „ausreichend“ oder adäquat ist aber immer auch eine Frage der Einstellung. Fühlen sich Mitarbeiter falsch behandelt und damit falsch bezahlt, leisten sie weniger und sind frustriert, weil ihre Leistung nicht in dem Maße anerkannt wird, wie sie es gerne hätten.

Infolge dessen wird auf die letzte Frage verwiesen, die die Meinung der Arbeitnehmer zu einer leistungsorientierten Vergütung, die zur Leistungssteigerung führen soll, feststellt. Knapp 50% der Befragten meinen, dass dies eindeutig der Fall ist. Das sind auch zumeist diejenigen, die zuvor angegeben haben, dass sie die Vergütung als einen sehr wichtigen Faktor ansehen. Allerdings stimmen 40% dieser Frage nur bedingt zu und gaben an, dass die eigene Leistung nur zum Teil oder zu einem bestimmten Grad mit der Vergütung einher geht. Viele sagen, sie würden gern arbeiten. Oft ist es aber eher der Fall des abnehmenden Grenznutzens, bei unendlicher Erhöhung des Lohns reagieren die Erwerbstätigen nur noch mit einer Senkung der angebotenen Arbeitsstunden.³³ Man kann die Vergütung nicht unendlich erhöhen und somit immer mehr Leistung verlangen. Irgendwann würde ein Arbeitnehmer aufgrund seiner Freizeitpräferenz auch bei noch so viel mehr Geld nicht mehr arbeiten, da seine Kapazitätsgrenze erreicht wäre.

Ebenfalls nicht unwichtig in der vorangestellten Graphik und somit auch in der Befragung sind die Anzahl der Urlaubstage sowie die Sozialleistungen. Mit einem Index von jeweils 83,3 kann man davon ausgehen, dass es den Mitarbeitern wichtig ist, dass sie von der Bank, in der sie arbeiten, Sozialleistungen wie z.B. Rentenvorsorge, Krankenversicherung oder Haftpflicht erhalten. Es wird heutzutage immer wichtiger, sich privat ebenso abzusichern wie gesetzlich. Die betriebliche Altersvorsorge reicht aber z.B. nicht mehr aus, um im Alter mit denselben Standards, die man gewohnt ist, weiterleben zu können. Dafür bietet die Bank bereits private Rentenfonds betrieblich an. Somit können die

³³ Vgl. Güida, J.J., Grundlagen der Makroökonomie, Oktober 2009, S.29

Mitarbeiter diese vergünstigt kaufen und werden auf jeden Fall eine Rendite daraus ziehen.

Die Anzahl der Urlaubstage ist wichtig, damit man den Berufsalltag einmal absagen kann und sein Gleichgewicht wieder findet. Jeder Mensch braucht eine gewisse Zeit an Erholung, in der er lediglich das tun kann, was ihm Spaß macht. Manche treiben Sport zum Ausgleich des stressigen Berufsalltags, andere lesen oder machen kulturelle Ausflüge.

Um eine gesunde Balance zwischen Beruf und Freizeit zu bringen, braucht man eine gewisse Zeit an Urlaubstagen. Einige brauchen mehr, andere weniger, um sich zu entspannen und mit frischem Elan an die Arbeit zu gehen. Für alle ist die genaue Regelung der Arbeitszeit wichtig, die schon am Anfang, wenn der Arbeitsvertrag abgeschlossen wird, festgelegt werden sollte.

4.5.3. Mitarbeitergespräche und Weiterbildungsmaßnahmen

Mitarbeitergespräche sind Basis für zufriedene Mitarbeiter und eine qualitativ hochwertige Arbeit. Bei Delegations-, Beurteilungs- oder Problemlösungsgesprächen dient das Mitarbeitergespräch als eines der wichtigsten Managementwerkzeuge von Führungskräften.³⁴

In der Befragung war diese Komponente allerdings als eher unwichtig gegenüber den anderen genannt und könnte somit vernachlässigt werden. Mit einem Index von gerade einmal 81,7 könnten die Mitarbeiter auf eine monatliche Zusammenkunft mit dem Chef verzichten. Einmal im halben Jahr würde für die Angestellten ausreichen, um Probleme oder Wünsche zu besprechen. Für wichtige betriebliche Angelegenheiten, wie z.B. die Festlegung neuer Ziele oder Vereinbarungen gibt es außerdem noch

³⁴ Vgl. Schambortski, H., Mitarbeitergespräche in der Pflege, 2006, Kapitel 1.1. S. 1

Betriebsversammlungen, die einmal im Monat oder alle acht Wochen durchgeführt werden. Des Weiteren wäre es eventuell sinnvoll, immer ein offenes Ohr für die Mitarbeiter zu haben und keine starren Zeiten für die Gespräche festzulegen, sondern nur, wenn etwas anfällt oder dem Chef bzw. dem Mitarbeiter etwas auf dem Herzen liegt, Gespräche zu führen.

Dies könnten z.B. fehlende Entwicklungsmöglichkeiten sein. Einem Drittel ist die Möglichkeit zur Weiterentwicklung verbunden mit Schulungen sehr wichtig. Bevorzugt die jüngere Belegschaft strebt nach höheren Zielen und kann sich vorstellen, in Zukunft mehr Verantwortung zu übernehmen. Darum ist für sie das Angebot an Weiterbildungen stets sehr interessant und sie nehmen an allem teil, was ihnen etwas bringen könnte und was sie dann in ihrer späteren Laufbahn gebrauchen könnten. Betrachtet man sich nun noch einmal die Altersstruktur in der Befragung fällt auch auf, dass die Arbeitnehmer, die zwischen 50 und 65 sind, in diesen Sachen wenig Interesse zeigen. Für knapp 15% bekamen die Entwicklungsmöglichkeiten gerade einmal einen Index von 50.

Das lässt darauf schließen, dass die Möglichkeiten zur Weiterentwicklung und das Streben nach höheren Positionen im Alter nachlässt. Es mag daran liegen, dass ältere Mitarbeiter eher mit ihren Aufgaben zufrieden sind und Veränderungen meist eher skeptisch gegenüberstehen. Sie wollen und können sich oft nicht so schnell anpassen und mögen es eher, wenn alles „beim Alten“ bleibt und sie ihre gewohnten Arbeitsabläufe ausführen können. Außerdem streben sie eventuell weniger nach neuen Herausforderungen als jüngere Angestellte, die ihre Karriere im Blick haben. Familie kann oft auch ein Grund dafür sein, keine Risiken eingehen zu wollen und sich lieber in Sicherheit mit den bisherigen Aufgaben zu wissen. Auch die 35 bis 50 Jährigen halten sich bei den Angeboten an Entwicklungsmöglichkeiten eher zurück.

5. Handlungsempfehlungen für typische Banken

5.1. Problemstellung

Auf Basis des Fragebogens konnten zahlreiche Erkenntnisse gewonnen werden. Es wurde die Ist-Situation in der repräsentativen Bank festgestellt. Dabei konnten Handlungen erkannt werden, die sehr gut ausgeführt werden und die zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Dies ist z.B. das Betriebsklima. Es scheint eine gute Atmosphäre vorzuherrschen, die Mitarbeiter verstehen sich gut untereinander. Außerdem werden bereits regelmäßig Schulungen durchgeführt, um die Angestellten auf dem neuesten Stand zu halten und ihnen auch die Möglichkeit zu geben, sich weiterzubilden und voranzukommen.

Allerdings gibt es auch in einigen Bereichen Verbesserungsbedarf. Um der Umfrage folgend und den Ergebnissen entsprechend eine Art „Leitfaden“ für die simulierte Bank zu entwerfen, ist es nötig, alle Bereiche im Zusammenhang nocheinmal darzustellen. Dabei werden die Prozesse als Folgen gesehen, deren Aktionen Reaktionen hervorrufen und die sich so gegenseitig auslösen. Die Auswertung wird mit dem allgemeinen Teil beginnen und findet so ihren Ausgangspunkt in der Frage: Mann oder Frau?

5.2. Empfehlungen

5.2.1. Personalstruktur und -mobilität

Empfehlenswert ist ein Mix aus Männern und Frauen in einem Unternehmen. Seit jeher weiß man, dass sich das weibliche und das männliche Geschlecht in ihren wesentlichen Charakterzügen grundlegend unterscheiden. Während die Frauen mit mehr Gefühl an ihre Aufgaben

herangehen und dabei auch ständig die sozialen Kontakte im Blick haben, stürmen Männer oft voran und denken nur an die Karriere und ihren eigenen Erfolg. Natürlich trifft das nicht auf alle Menschen gleichermaßen zu, jedoch lässt sich eine gewisse Grundtendenz erkennen. "Männer sprechen oft handlungs- und lösungsorientierter und geben deshalb schnell Ratschläge. Frauen sehen ein Gespräch mehr als ein Mittel, Gefühle und Stimmungen mitzuteilen und die Verbundenheit mit dem Gesprächspartner zu betonen."³⁵

Beide Einstellungen, sowohl die gefühlsbetonte als auch die praktisch fokussierte sind wichtig, um ein Unternehmen erfolgreich zu machen. Darum ist es ratsam, eine ausgewogene Anzahl von Männern und Frauen einzustellen und auch in den Führungspositionen beide Geschlechter ernst zu nehmen. Gemeinsam können sie sich ergänzen und zu Höchstleistungen aufsteigen.

Wie oben beschrieben, ist die Bank ein sicherer Arbeitsplatz. Einmal dabei, steht so gut wie fest, dass man bis zur Rente im Unternehmen bleibt. Es sollte in einer separaten Untersuchung überprüft werden, ob es sinnvoll wäre, ein System des Einstellens und Entlassens einzuführen. In Amerika verfolgt man die Strategie, nie länger als fünf Jahre an einem Arbeitsplatz zu bleiben. Dadurch kommt die Wirtschaft in Schwung und es können ständig freie Arbeitsplätze geschaffen werden. Natürlich braucht man dadurch immer eine Eingewöhnungszeit, aber die Menschen können sich danach auch schneller anpassen. Neue Verhaltensmuster und Innovationen können gewonnen werden, die dem Unternehmen sicherlich von Nutzen sein werden.

Der amerikanische und der deutsche Arbeitsstil unterscheiden sich trotz transatlantischer Übernahmen und Fusionen noch sehr. Auch Banken wie zum Beispiel die Deutsche Bank AG versuchen sich bereits an diesem neuen Arbeitsstil.³⁶ Wichtig wäre also, dass die repräsentative Bank

³⁵ Vgl. Kopp-Wichmann, R., Frauen und Männer am Arbeitsplatz, 2007, elektronische Ressource

³⁶ Vgl. Otte, M., Unternehmenskulturen in den USA und Deutschland, 1999, S. 62, elektronische Ressource

ebenfalls globaler denken und sich mehr auf die volatilen Märkte einstellen würde. Durch eine freiere Unternehmenskultur, in der auch mal ein Vorgesetzter mehr Macht hat und Entlassungen und Einstellungen selbständig ohne die Personalabteilung oder seinen Vorgesetzten vornehmen dürfte, wäre die Arbeitswelt flexibler. In amerikanischen Unternehmen können sich sowohl Angestellte als auch Vorgesetzte sofort voneinander trennen und keine langen Kündigungszeiten wie in Deutschland können diesen Prozess erschweren. Mit zunehmender Mobilität der deutschen Gesellschaft dürften ausformulierte Werte wichtiger werden.

Während in Deutschland Probleme eher deduktiv gelöst werden, findet dieser Prozess in Amerika experimentell statt. In Teamwork wird dort über ein Problem diskutiert und ein „Brainstorming“ gemacht, dann setzt der Teamleiter eine Marschrichtung fest, weil es so gehen könnte, nicht weil es muss. Beide Strategien haben Vor- und Nachteile, aber in einem Umfeld sich beschleunigender Märkte dürfte eine experimentelle Vorgehensweise überlegen sein.³⁷

Durch einen solchen ständigen Wechsel hält man das Unternehmen wettbewerbsfähig und das Arbeiten wird nicht eintönig. Über einen gesunden Druck am Arbeitsplatz, der auf keinen Fall in Angst ausarten sollte, sondern lediglich in einen Ansporn, hält man sich seine Mitarbeiter leistungsfähig und ständig wachsam, was Neuerungen und Innovationen angeht.

5.2.2. Jobrotation, Arbeitsteilung und Tandemprinzip

Möchte die Bank eher davon absehen, Mitarbeiter ständig neu einzustellen bzw. zu entlassen, bliebe der Weg über ein

³⁷ Vgl. Otte, M., Unternehmenskulturen in den USA und Deutschland, 1999, S. 62, elektronische Ressource

Jobrotationsverfahren. Dabei ist nicht vorrangig gemeint, dass man die Mitarbeiter aus den Bereichen wie Baufinanzierung und Anlagengeschäfte miteinander „tauschen“ sollte. Diese Konstellation würde vermutlich zu Schwierigkeiten führen, da dies völlig unterschiedliche Bereiche sind. Die Mitarbeiter müssten ganz neue Qualifikationen und Kenntnisse erwerben, um in dem jeweils anderen Bereich erfolgreich zu sein. Selbstverständlich wäre auch das für manche eine Herausforderung und sie könnten sich selbst austesten und an ihre Grenzen gehen. Wenn man risikofreudig ist, mag diese Art der Rotation das Unternehmen auch voranbringen. Vielmehr ist aber hier gemeint, was auch eher sinnvoll erscheint, die Mitarbeiter gleicher Bereiche in ihren Aufgabenfeldern variieren zu lassen.

Förderlich wäre auch hier, nach dem Tandemprinzip Teams von Männern und Frauen zu bilden, die sich gegenseitig ergänzen können und die optimale Kombination aus Gefühl und Handlungsgeschick bilden. Über die Arbeit im Team lernt man neue Wege, Probleme anzugehen und kann sich gegenseitig stützen und lernt auch bei Unstimmigkeiten Kompromisse einzugehen und eventuell einen Mittelweg ausfindig zu machen, den man im Alleingang nie erkannt hätte, der aber zur richtigen Lösung des Problems führt. Teamarbeit ist aber immer eine Frage der Einstellung. Wenn man sich auf einen Teampartner einlassen kann, kann man auch davon ausgehen, dass man mit Kunden gut umgeht und auch mal eigene Interessen zurücksteckt. Diese Fähigkeit ist gerade im Vertrieb von Produkten entscheidend für den Erfolg eines Mitarbeiters.

Ratsam ist also eine Aufteilung der Interessen. Bei der Teameinteilung sollte man darauf achten, dass sich die Fähigkeiten, der Mitglieder nicht gänzlich überschneiden. So führt man in der vorliegenden Bank eine Frau, die gerne im Hintergrund, im „Backoffice“ arbeitet, sehr gut in der Bearbeitung von Fällen und in der Prüfung zur Gewährung beispielsweise eines Kredites ist, mit einem Mann zusammen, der ein Verkaufsprofi im „Frontoffice“ – im Kundenkontakt - ist und dessen Fähigkeiten eher im Überzeugen der Kunden liegen, der sich gut ausdrücken kann und sehr souverän ist. Dadurch erreicht man eine zufriedene Einstellung bei beiden Mitarbeitern, denen ihre Arbeit Freude bringt und die sich gut aufeinander

abstimmen und verlassen können. Desweiteren führt man einen Mitarbeiter mit langer Betriebszugehörigkeit mit einem mit kürzerer zusammen. Diese Konstellation kann sich gut ergänzen und beide profitieren vom jeweils anderen, der „jüngere“ über des „Älteren“ Erfahrung, der „ältere“ über des „Jüngeren“ Innovation und Kreativität.

Außerdem könnte man eine Frau, der die Familie wichtig ist und die gerne nur Teilzeit arbeiten möchte bzw. früh nach Hause gehen will mit einem engagierten und talentierten jungen Mann, der sich noch entwickeln und aufsteigen will, zusammenführen. Sie im Hintergrund und er in der Beratung, wo sich jeder in seinen Qualitäten entfalten kann und motiviert, weil glücklich zur Arbeit geht.

Um die beschriebenen Prozesse zu gestalten werden bis jetzt nur Mitarbeiter über Lehren oder über das zuvor erklärte Traineeprogramm eingestellt. Für mehr Flexibilität, Mobilität und Dynamik scheint es aber auch sinnvoll, über den Direkteinstieg Studenten die Möglichkeit zu geben, sich zu beweisen und Erfahrungen zu sammeln. Über das Prinzip der Aufgabenteilung gibt es hierbei die Chance, neues, gerade studiertes Wissen mit wichtigem Grund- und Fachwissen zu koordinieren. Das Tandemprinzip gibt hierüber Aufschluss, wie „altes“ mit „neuem“ Wissen zusammengetragen werden kann. Jeweilige Stärken und Schwächen aus einem System können erkannt und herausgefiltert werden. Ein Austausch an Qualifikationen und Wissen ermöglicht eine gute Zusammenarbeit und das Erreichen von Zielvorgaben wird erleichtert. „Älteres“ Wissen kann dabei erhalten und von einem jungen neuen Angestellten weitergeführt werden, aber auch Neues wird nicht verkannt und das Unternehmen kann sich die aktuellsten Erkenntnisse zunutze machen.

Dazu sollten weitere Schulungen für neu eingestellte Mitarbeiter bzw. für jüngere Angestellte, die Wert auf ihre Karriere legen, angeboten werden. Verkaufstrainings, Führungsschulungen und Qualifikationen zu aktuellen Neuerungen z.B. am Aktienmarkt müssen ständig stattfinden, ständig das Wissen aktualisiert werden. Um wettbewerbsfähig zu bleiben bedarf es in Zeiten von volatilen und schnelllebigen Märkten einer ständigen

Bedarfsanalyse und Wissenskontrolle. Der Kenntnisstand darf nicht stillstehen und gerade wenn man sich entwickeln und vorankommen will, darf man nie den Anschluss verlieren. Darum sollten mindestens einmal im viertel Jahr Schulungen zu diversen Themen angeboten werden. Sowohl in der Filiale selber als auch außerhalb müssen solche Veranstaltungen von den Mitarbeitern wahr genommen werden. In der eigenen Filiale besteht der Vorteil darin, dass man am gewohnten Standort mit den Experten vielleicht sogar gezielt am Kunden Schulungen erfährt, während außerhalb von Vorteil ist, dass man neue Teams kennenlernt, sich auf eine neue Umgebung einzustellen vermag und etwas Neues erfährt.

Durch die individuellen, persönlichen Vorstellungen der Mitarbeiter können viele Defizitbedürfnisse erfüllt werden. Aber auch über die Rotation, sei es Job Rotation oder Job Empowerment, wird der Arbeitsalltag belebt. So kann man also in den zuvor kreierte Teams untereinander, in einem bestimmten Bereich rotieren, indem man den Kundenstamm „wandern“ lässt. Angestellte kann man auch zwischen den Filialen wechseln lassen, was Abwechslung bringt und die Mitarbeiter fordert, sich schneller an neue Situationen und Umgebungen anzupassen. Entscheidende Vorteile sind die neuen Erkenntnisse und das Erlangen neuen Wissens, der Umgang mit neuen Kunden und die damit verbundene Bewahrung vor langjährigen Kundenbindungen und eine bessere Anpassungsfähigkeit. Bekommt man sogar die Möglichkeit, für eine gewisse Zeit im Ausland sein Wissen fortzusetzen, kommt noch der Aspekt der Verbesserung einer Sprache sowie das Kennenlernen einer anderen Kultur und deren Unternehmensformen hinzu.

5.2.3. Maßnahmen zur Motivation der Mitarbeiter

Eine entscheidende Voraussetzung für die optimale Leistungserbringung ist die Motivation der Mitarbeiter. Durch fachliche Schulungen und

Anika Kutschbach, 21. Juni 2011

Trainings lässt sich feststellen, ob jemand z.B. für einen längeren Auslandsaufenthalt geeignet ist und wo seine individuellen Stärken sind. Dadurch kann man also entscheiden, wo derjenige optimalerweise eingesetzt werden soll, um sich wohl zu fühlen und gleichzeitig dem Unternehmen den größtmöglichen Nutzen zu bringen. Vertriebsstrainings und Schulungen für Führungspotentiale bringen darüber Aufschluss, was eines jeden tatsächliche Stärken oder auch Schwächen sind und ob jemand wirklich dafür geeignet ist, in einer höheren Position oder auch im Ausland Bewegung ins Unternehmen zu bringen und erfolgreich zu sein.

Jedoch kann man ein solches Experiment nicht mit allen Angestellten machen. Man muss auf deren Ziele und Bedürfnisse eingehen und sie nicht übergehen. Derjenige, der das Ziel hat, Karriere zu machen und sich immer höher zu arbeiten, für den wäre dies genau das richtige. Aber für die Frau von eben, der ihre Familie am Herzen liegt, wäre dies das schlimmste, was man ihr antun könnte. Man muss also vorher immer im Gespräch die Präferenzen feststellen.

Für solche Personen, die auch Wert auf ihre Freizeit legen, scheinen Teilzeitprogramme sinnvoll. Durch die starren Strukturen in einer Bank kommt es oft zu Missfallen der Arbeitszeit und zu wenig Flexibilität. Könnten die Mitarbeiter ihre Arbeitszeit beweglicher gestalten, so z.B. durch Gleitzeiten, hätten sie mehr Freiheiten in der Einteilung ihres Arbeitsalltags. Viele Mütter oder Mitarbeiter, die Familien haben, bevorzugen es, zumindest vorübergehend nur in Teilzeit zu arbeiten.

Diese und weitere individuelle Bedürfnisse sollten über die Mitarbeitergespräche herausgefunden werden. Dabei sollte man mindestens einmal im viertel Jahr mit seinem direkten Vorgesetzten sprechen, um seine Vorstellungen und Wünsche zu äußern, aber auch, damit der Vorgesetzte eventuelle Defizite oder Probleme in der Arbeit des Angestellten mit ihm besprechen kann. Wichtig dabei ist, die Wünsche und die Unternehmensziele in diesen Gesprächen aufeinander abzustimmen und realistische Handlungsempfehlungen sowohl für den Mitarbeiter zur Erreichung der Vertriebsziele als auch für den

Vorgesetzten zur Zufriedenstellung des Angestellten zu finden. Dabei ist es gar nicht so einfach, beide Ziele aufeinander abzustimmen. Durch eine gezielte Bedarfsanalyse beider Seiten sollte es jedoch mit etwas Feingefühl und eventuell weiblichem Geschick möglich sein, beide Parteien etwas glücklicher zu stimmen. Kompromisse müssen in jeder Beziehung eingegangen werden, so auch in einer Arbeitsbeziehung.

Mitarbeitergespräche sollten dabei wirklich auf die persönlichen Bedürfnisse der Angestellten abzielen. Für Vertriebsergebnisse und neue Unternehmensziele oder Prämien für die gesamte Filiale sollen Betriebsversammlungen abgehalten werden. Während diese Versammlungen, die sich um die wesentlichen Neuerungen im Betrieb drehen, in regelmäßigen Abständen abgehalten werden sollten, allein schon wegen der Informationsverteilung, reicht es bei persönlichen Mitarbeitergesprächen aus, sie nach Bedarf zu vereinbaren. Eine monatliche Aussprache wäre hier nicht förderlich, sondern würde eher zu Missverständnissen und zwanghafter Problemsuche führen. Hat der Vorgesetzte immer ein „offenes Ohr“ für seine Angestellten und bedrängt sie nicht, so ist die Situation entspannter. Es fällt den Angestellten leichter, sollte wirklich einmal ein Problem oder eine Frage auftauchen, zu den Vorgesetzten zu gehen und sie um Aussprache zu bitten.

Mit dieser Einstellung und dem Wissen, dass man mit Problemen zum Vorgesetzten kommen kann und auch angehört wird, fühlen sich die Mitarbeiter anerkannt und merken, dass auf ihre Bedürfnisse eingegangen wird. Durch den Respekt und die Anerkennung, die ihnen schon alleine durch das Zuhören gezollt werden, fühlen sie sich bestärkter in ihrem Tun und gehen motivierter an ihre Arbeit. Dabei ist es noch nicht einmal wichtig, dass alle ihre Wünsche erfüllt wurden, sondern nur, dass sie sich aussprechen konnten und ihnen zugehört wurde. Diese neugewonnene Motivation, die sich nach jedem Gespräch einstellen sollte, bringt ein zufriedenes Gefühl für die Mitarbeiter mit sich und lässt sie ihre Leistung stets weiter steigern.

Dies ist das Gefühl der nahbaren Führung, die Vertrauen schafft. So können sogar Freundschaften am Arbeitsplatz zwischen Chefs und Angestellten entstehen, wobei sich beide wohl fühlen können und ihre Arbeit in diesem Wohlbefinden optimistisch und zielführend erledigen.

Natürlich sind nicht alleine die Mitarbeitergespräche und der gute Umgang mit dem Vorgesetzten Grund für eine gute Einstellung und Motivation der Angestellten. Wichtig sind auch Anreizsysteme wie eine leistungsabhängige Vergütung, die Motivation schafft. Prämien und die Vergütung von Mitarbeitern sind grundlegende Faktoren zu besserer Leistung und Einsatzbereitschaft. Wer arbeitet schon gern um sonst oder verkauft sich unter Wert? Es muss darauf geachtet werden, dass eine gute Leistung auch honoriert wird und eventuell eine Sonderzahlung sattfindet, damit man sich weiterhin ein gutes Ergebnis und gute Leistungen des Angestellten bewahren kann. Durch kleine Aufmerksamkeiten und Anerkennungen der Leistungen wird ein Mitarbeiter zufriedener und sieht einen Sinn in seiner Arbeit, was ihn weiter anspornt.

Lohn und Gehalt stellen Mittel der Existenzsicherung des Menschen dar. Außerdem trägt die Höhe des Einkommens im Wesentlichen der sozialen Selbsteinschätzung des Einzelnen bei. Darum ist die Entwicklung von durchdachten Vergütungssystemen, mit dem Ziel durch eine leistungsgerechte Bezahlung des Einzelnen eine höhere Arbeitsmotivation zu erreichen, sehr wichtig.³⁸

Neben dem fixen Gehalt sollte also unbedingt eine leistungsabhängige Vergütung eingeführt werden, die, nach Meinung der Befragten und nach wissenschaftlich belegten Fakten selbstverständlich zu höherer Leistung und, wie beschrieben, mehr Motivation beiträgt. Dadurch können auch die vorhandenen Kapazitäten der Mitarbeiter optimal ausgenutzt und entdeckt werden, weil man sie ständig neu fordert und ihnen den Anreiz zum Vorankommen gibt.

³⁸ Vgl. Preß, P., Leistungsabhängige Entlohnung, Januar 2000, S. 2-3

Aber für eine optimale Beratung und gute Voraussetzungen zur Arbeit in einer Bank mit Kunden bedarf es nicht nur fachlichen Kenntnissen und ständigem Wissen, was in der Welt passiert. Wichtig sind auch die Soft Skills. Während die meisten Schulungen nur auf die fachliche Kompetenz und das Know How der Mitarbeiter abzielen, erscheint es doch fast noch wichtiger in zwischenmenschlichen Situationen zu glänzen, von sich überzeugen zu können und das Vertrauen der Kunden zu gewinnen.

Darum ist ratsam, neben den vielen Schulungen zur optimalen Verkaufsstrategie, zweimal im Jahr ein Training zur besseren Persönlichkeitsentfaltung zu absolvieren. Manchmal lassen sich die als Schlüsselqualifikationen bezeichneten Soft Skills nicht erlernen, sondern müssen in einem stecken, in dem Charakter. Jedoch können einige dieser sozialen, methodischen und kommunikativen Kompetenzen durch Trainings sehr wohl erworben werden. Dabei sollten Techniken zu Präsentationen, Verhandlungen, Moderation und Schlagfertigkeit die Hauptrolle spielen. Diese Kompetenzen, wenn man sie einmal erlernt hat, kann man auf jegliche Bereiche im Job anwenden und stärkt somit ständig sein Selbstwertgefühl. Man fühlt sich sicherer in verschiedenen Situationen, jedoch gerade im Kontakt mit Kunden oder bei einer Präsentation vor dem Vorgesetzten. Durch das Erlernen von Soft Skills bekommt man eine bessere Ausstrahlung, beherrscht Arbeitstechniken und kann sich stets gut ausdrücken. Gerade deswegen wird es bereits im Einstellungsprozess immer wichtiger, dass ein Bewerber nicht nur fachliche, sondern auch soziale Kompetenzen mit bringt.³⁹

Um dabei auf dem Laufenden zu bleiben und in zwischenmenschlichen Beziehungen, z.B. mit dem Kunden immer gut vorbereitet zu sein, empfiehlt es sich, ab und zu diese Trainings mitzumachen. Verhaltensregeln und Umgangsformen werden als immer wichtiger auch in der Wirtschaft angesehen und eine gute Kommunikation setzt solche Fertigkeiten voraus. Dadurch können die Kunden zufrieden gestellt werden: Man geht auf sie ein und fällt durch Souveränität auf was

³⁹ Vgl. Baar, A., Bedeutung und Erfassung von soft-skills im Personalrecruiting im IT-Bereich, 2005, S. 11f

beeindruckt und Vertrauen erzeugt. Ist der Kunde zufrieden und kommt es zum Abschluss eines Vertrages, so hat der Mitarbeiter sein Ziel ebenso erreicht und kann auch zufrieden sein.

5.2.4. Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit

Um tatsächlich festzustellen, ob die Kunden zufrieden sind, sollte eine Kundenzufriedenheitsanalyse in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden. Die Befragten gaben schließlich an, dass ihnen die Kundenzufriedenheit und das Kundenvertrauen am wichtigsten seien. Wie stellt man aber die durchschnittliche Zufriedenheit der Kunden fest? Natürlich kann man oft auch im Gespräch beurteilen, ob ein Kunde sich wohl fühlt und wieder kommt. Aber über eine Umfrage merken die Kunden, dass ihre Zufriedenheit der Bank wichtig ist und dass sie die Tatsache, dass sie zufrieden sind nicht einfach so annehmen. Das hebt das Image der Bank und Kunden trauen sich auch mal, etwas Negatives anzusprechen oder sich anonym zu beschweren. Nur dann können die Berater etwas ändern und sich noch mehr auf die individuellen Wünsche der Kunden einstellen.

Um die Zufriedenheit der Kunden noch besser feststellen zu können, soll auch eine Rotation des Kundenstamms eingeführt werden. Wie bereits erwähnt, wäre das für die Mitarbeiter abwechslungsreicher, aber auch für viele Kunden bringt es entscheidende Vorteile. Mit einem neuen Berater werden sie völlig neu wahr genommen und eingeschätzt. Während ein jahrelanger Berater sie eventuell gar nicht mehr fragt, was sie wollen, können sie sich bei einem neuen Berater noch mal „von vorne“ einstufen und beraten lassen. Oft führt dies zu neuen Erkenntnissen auf beiden Seiten – vielleicht hat der bisherige Berater gar nicht optimal gepasst – und lässt Spielraum für neue Handlungsmöglichkeiten.

Man sollte allerdings beachten, dass man die Kunden in einer Entscheidung nicht übergeht. Manche wollen bei dem „alt eingesessenen“ bleiben und möchten nur von ihrem ursprünglichen Bankangestellten beraten werden. Diese Meinung muss man akzeptieren und kann sich nicht widersetzen, sonst würde man den Kunden womöglich verlieren.

Eine letzte Handlungsempfehlung wäre aber, im Hinblick auf die Leistungsprämien, die zuvor angesprochen wurden, auch die Weiterempfehlung von Kunden an die jeweiligen Experten für ein bestimmtes Thema zu honorieren. Würde dieser Faktor und die Anzahl weitervermittelter Kunden in das Vertriebsergebnis und somit in die variable Vergütung mit eingehen, so wäre der Anspruch größer, auch mal einen Kunden an einen Kollegen zu übergeben, der von dem aktuellen Thema mehr weiß, da er eventuell auf diesem Gebiet Experte ist. Man muss dann nicht mehr alles alleine machen und kann dafür trotzdem einen Bonus erhalten. So können die Bedürfnisse der Kunden noch besser berücksichtigt werden und das Betriebsklima würde dadurch auch weiter gefördert. Außerdem könnte eine gewisse Qualitätssicherung der Beratung erlangt werden, da die Kunden dann immer individuell vom Experten beraten werden.

Das angesprochene Betriebs- und Arbeitsklima ist aber bereits auf einem kollegial sehr freundschaftlichen Stand und kann lediglich noch optimiert werden. Allerdings konnte man herauslesen, dass sich die Mitarbeiter sehr gut untereinander verstehen und es keine größeren Probleme in der Arbeitsatmosphäre gibt. Das ist für die Arbeitsmotivation und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz ein guter Anfang und sollte auf jeden Fall so beibehalten werden.

6. Resumée

Ziel dieser Arbeit war es zu zeigen, dass durch geeignete Maßnahmen wie das Rotationsprinzip und die Zusammenarbeit im Team eine Steigerung des Leistungsspensums der Mitarbeiter erreicht werden kann. Die Auswertung des Fragebogens bezüglich der beiden anfänglich genannten Thesen und die daraus resultierenden Erkenntnisse, zeigen die positiven Auswirkungen auf die Mitarbeiter. Es kann also durch die Einführung dieser Prinzipien erreicht werden, dass sich die Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz wohler fühlen und ihre Leistung steigern. Durch das Rotationsprinzip lassen sich nicht nur positive Effekte für die Angestellten, sondern auch für die Kunden erzielen. Sind die Angestellten zufrieden und fühlen sich wohl bei ihrer Arbeit, gehen sie mit mehr Selbstwertgefühl in die Beratung mit einem Kunden, dann wird dieser auch zufriedener sein und sich wohl fühlen. Sind die Kunden wiederum zufrieden mit der Beratung, wird der Mitarbeiter ebenso gestärkt in seiner Arbeit und ist weiter motiviert.

Die Einführung von Arbeitsteams, die sich die Aufgaben teilen, bedarf einer Analyse der Mitarbeiterfähigkeiten. Kennt man die Stärken und Schwächen der Mitarbeiter, kann man sie sich gegenseitig ergänzen lassen, um so die vorhandenen Kapazitäten optimal auszunutzen. Eine Leistungssteigerung erfolgt insofern im Team, als dass sie ihren Kundenstamm gemeinsam halten, aber jeder seine eigenen Aufgaben hat, die er mit Freude und gewissenhaft erfüllen und somit seinen Arbeitsalltag optimal ausnutzen kann. Mit dieser Arbeitsteilung kann jeder genau das machen, worin er sich wohl fühlt. Dadurch wird der Mitarbeiter zufriedener und geht motivierter an die Arbeit.

Mit dem Prinzip der Rotation kann dieser Prozess ergänzt werden. Durch einen periodischen Wechsel steigert das Unternehmen die Flexibilität und die Mobilität seines Personals. Aber auch Netzwerke können vermieden werden und so Sicherheitsmängel ausgelöscht. Der Kunde muss in einer Bank rein geschäftlich gesehen werden und darf nicht durch eine

Anika Kutschbach, 21. Juni 2011

freundschaftliche Beziehung bevorzugt behandelt werden. Es sollte das Prinzip der Gleichbehandlung eingehalten werden. In der heutigen Zeit sind alle Prozesse sehr schnelllebig. Die Märkte verändern sich rasant und die Wirtschaft ist bedeutender denn je. Darum ist es wichtig, die Unternehmen an diese Schnelllebigkeit anzupassen und ständig „up to date“ zu sein, um wettbewerbsfähig zu bleiben und den Anschluss nicht zu verlieren. Durch Schulungen und die genannte Mobilität der Mitarbeiter kann man diesem ständigen Informationsfluss Rechnung tragen und sich auf neue Situationen gut einstellen. Durch eine abwechslungsreiche Tätigkeit, die das Personal herausfordert, steigt dessen Motivation und Einsatzbereitschaft.

Die Mitarbeiter sind das Kapital eines jeden Unternehmens und tragen daher besonders zu dem Erfolg desselben bei. Kann man sich auf seine Angestellten nicht verlassen oder bringen sie nicht die gewünschte Leistung dann kann es dazu kommen, dass man sich am Markt nicht mehr halten kann. Durch die Vielseitigkeit bei einem periodischen Wechsel kann man die Leistungs- und Anpassungsfähigkeit entscheidend fördern.

Das optimale Leistungspensum von seinen Mitarbeitern abzurufen und damit Kunden und Unternehmen zufrieden zu stellen, scheint schwer, ist aber unabdingbar, um erfolgreich zu sein. Dabei ist „Erfolg (...) nicht, die Erwartungshaltung zu erfüllen, sondern überzuerfüllen“, sagte der Direktor vom Zirkus Roncalli, Bernhard Paul in einem Fernsehinterview. Tut man nur genau das, was von einem erwartet wird, dann ist man vorhersehbar, was bald „langweilig“ wird und zudem ausgenutzt werden kann. Man ist nicht wettbewerbsfähig und kann sich am Markt und besonders bei den Kunden nicht etablieren. Überrascht man aber sein Umfeld und übererfüllt deren Ansprüche und Erwartungen, dann ist man im Gespräch und kann erfolgreich werden oder bleiben.

Es wurde also aus einem Querschnitt der vorhandenen Banken eine repräsentative Bank entworfen, die dann die Leistungen aller Banken vereint. Durch eine Befragung verschiedener Mitarbeiter aus verschiedenen Banken konnte ein repräsentatives Bild der Ausgangssituation erstellt

werden. Festzustellen war, dass einige starre Strukturen die Unternehmenskulturen beeinflussen und die Mitarbeiter in ihrer Leistungsfähigkeit hemmen. Mitarbeiter sind nur zum Teil zufrieden mit ihrer Arbeit und der Gestaltung ihrer Arbeitszeit. Sie rufen oft nicht ihr optimales Leistungspensum ab, weil sie keine Gelegenheit dazu bekommen, da sie nicht voll ausgelastet sind oder ihre Arbeit sie nur zum Teil anspricht. Aber über die Theorie der Rotation des Kundenstamms zwischen den Mitarbeitern, die in einem Bereich arbeiten, lässt sich eine höhere Motivation und Zufriedenheit einstellen.

Die Angestellten können tatsächlich ihr optimales Leistungspensum erst dann abrufen, wenn sie zufrieden sind und sich an ihrem Arbeitsplatz wohlfühlen. Dieses Empfinden wird also dadurch erreicht, dass man dem Angestellten als Vorgesetzter zuhört, seine Arbeit anerkennt, ihm auch mal Freiräume lässt und ihm Abwechslung bietet. Findet der Vorgesetzte einen optimalen Mix aus Arbeitsteilung, Betriebsklima und Anerkennung des Einzelnen, sind die Angestellten motivierter. Sie können sich entfalten und fühlen sich respektiert.

Abschließend lässt sich die Frage stellen, inwieweit dieses Prinzip der Rotation und der Arbeitsteilung auf die Filialen in Deutschland angewandt werden kann und ob die Befragung und ihre Auswertung allgemeine Gültigkeit hat.

Die Steigerung der Leistung und die Erhöhung der Kundenzufriedenheit durch das arbeitsteilige Rotationsprinzip konnte hier nur grob eingeschätzt werden. Für eine fundierte wirtschaftliche Theorie, die in ganz Deutschland Anwendung findet, ist eine Befragung in der gesamten Bundesrepublik notwendig. Diese Arbeit beschäftigt sich mit dem östlichen Teil der BRD und berücksichtigt somit einige Besonderheiten dieser Region, wie bspw. die hohe Quote der Frauen bei der Sachbearbeitung. Grundsätzlich steigert man die Leistung aber durch mehr Zufriedenheit, was in allen Teilen Deutschlands gleich ist.



Überall in Deutschland ist es daher wichtig, nach der verheerenden Finanzkrise, die noch immer in den Köpfen aller steckt, wieder Vertrauen
Anika Kutschbach, 21. Juni 2011

in den Kunden zu wecken. Dadurch, dass die Banken sehr an Glaubhaftigkeit verloren haben, ist es jetzt umso notwendiger, durch Innovationen zu zeigen, dass man auf die Kunden eingeht und deren Bedürfnisse nicht gleichgültig sind, sondern wesentlich für den Erfolg eines jeden Unternehmens sind.

Die Untersuchung hat gezeigt, dass bei entsprechendem Einsatz des Personals nach dem Tandem-Prinzip und durch die Einführung eines Rotationsprinzips mit einer gesunden Anforderung an die Angestellten mehr Leistung erzielt werden kann. Es wird erwartet, dass sich ein positiver Effekt in den Filialen in Sachsen Anhalt einstellen wird, der die Kunden zufriedener stellt und Vertrauen schafft, die Mitarbeiter motiviert und so die vorhandenen Kapazitäten der Angestellten optimal ausnutzen kann, was von den Banken erfolgreich genutzt wird.

Anhang

1. Entwurf des Fragebogens



**Umfrage zur Bachelorarbeit mit dem
Thema: „Optimale Ausnutzung von
Mitarbeiterkapazitäten zur
Leistungssteigerung und mehr
Kundenzufriedenheit**

Diese Umfrage, die aus 5 Blöcken besteht, habe ich für meine Bachelorarbeit im Bereich Personal erstellt. Es soll ermittelt werden, wie zufrieden Sie in Ihrer Position sind und damit welches Leistungsniveau Sie erreichen können. Somit soll ein effektiver Personaleinsatz und die optimale Ausnutzung der Mitarbeiterkapazitäten herausgefunden werden.

Block 1: Allgemeiner Teil

1.) Sind Sie männlich oder weiblich?

männlich weiblich

2.) Zu welcher Altersgruppe gehören Sie?

20-35 35-50 50-65

3.) Welchen Abschluss haben Sie?

Realschule Fachhochschulreife Fachabitur
 Lehre Bachelor Master Diplom

4.) Seit wann sind Sie in dem Unternehmen beschäftigt?

5.) In welchem Bereich sind Sie tätig?

6.) Seit wann sind Sie in diesem Bereich tätig?

7.) Welche Qualifikationen haben Sie zusätzlich durch Weiterbildungen oder Schulungen während Ihrer Betriebszugehörigkeit erlangt?

8.) Wann war Ihre letzte Weiterbildungsmaßnahme?

Im folgenden Teil kommen Fragen, die Sie mit einer Nummerierung von 1 – 5 beantworten können. Dabei sollen die Zahlen folgenden Grad der Zustimmung bedeuten: 5–sehr, 4–eher, 3–durchschnittlich, 2–kaum, 1–gar nicht.

Block 2: Aufgabenbereich und Arbeitsstil

9.) Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Aufgabenbereich?

1 2 3 4 5

10.) Wie anspruchsvoll schätzen Sie Ihre Arbeitsaufgabe persönlich ein?

1 2 3 4 5

11.) Wie ausgelastet sind Sie mit Ihrer Arbeitsaufgabe?

1 2 3 4 5

12.) Haben Sie schon in verschiedenen Bereichen gearbeitet?



Ja Nein

13.) Könnten Sie sich vorstellen in anderen Bereichen effektiver zu sein?

Ja Nein

14.) Können Sie Ihre persönlichen Stärken in Ihrem aktuellen Arbeitsbereich optimal einsetzen?

Ja Nein



15.) Welche Ihrer persönlichen Stärken werden eventuell gerade nicht genutzt?

16.) Würden Sie einschätzen, dass Sie eher ein Teamplayer sind oder arbeiten Sie lieber alleine?

17.) Wie wichtig ist Ihnen der Kontakt zu Kunden?

1 2 3 4 5

18.) Wie schätzen Sie die fachliche Anleitung im Unternehmen ein?

1 2 3 4 5

Block 3: Marketing / Vertrieb



19.) Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Kriterien?

Kundenzufriedenheit:

1 2 3 4 5

Verkauf von Produkten:

1 2 3 4 5



Beratung:

1 2 3 4 5

Zielvorgaben:

1 2 3 4 5

Leistungsprämien:

1 2 3 4 5

Werbung:

1 2 3 4 5

Kundenvertrauen:

1 2 3 4 5

20.) Wie wichtig ist Ihnen persönlich, dass Sie bei dem Verkauf eines Produktes von diesem überzeugt sind?

1 2 3 4 5



21.) Sind Sie in die Entwicklung neuer Produkte involviert?

Ja Nein

22.) Haben Sie einen festen Kundenstamm?

Ja Nein

23.) Wenn ja, wie lange beraten Sie Ihre Kunden schon?



24.) Hat die Dauer der Kundenbindung Einfluss auf Ihre Beratung?

25.) Welche Bedeutung messen Sie den nachfolgenden Kennziffern zu?

Vertriebsergebnis:

1 2 3 4 5

Anzahl der Kunden:

1 2 3 4 5

Vielzahl unterschiedlicher Produkte:

1 2 3 4 5

Block 4: Qualitative Kennziffern bezogen auf das Jahr 2010

26.) Anzahl betreuter Kunden:

27.) Anzahl abgeschlossener Verträge:



28.) Anzahl weitervermittelter Kunden an Kollegen:

29.) Anzahl Neukunden:

30.) Anzahl verlorener Kunden:

31.) Anzahl verkaufter Produkte:

Block 5: Soziales Gefüge

32.) Fühlen Sie sich an Ihrem Arbeitsplatz wohl?



Ja

Nein

33.) Sind Sie mit der Gestaltung Ihrer Arbeitszeit zufrieden?

Ja

Nein



34.) Wie wichtig sind Ihnen folgende Dinge?

Vergütung:
1 2 3 4 5

Anzahl Urlaubstage:
1 2 3 4 5

Flexible Arbeitszeit:
1 2 3 4 5

Sozialleistung:
1 2 3 4 5

Mitarbeitergespräche:
1 2 3 4 5

Arbeitsklima:
1 2 3 4 5

35.) Wie wichtig sind Ihnen Ihre Entwicklungsmöglichkeiten in Ihrem Beruf?
1 2 3 4 5

36.) Trägt eine leistungsabhängige Vergütung aus Ihrer Sicht zur Leistungssteigerung bei?

Vielen Dank!

Abb. 10: Fragebogen

2. Rohdaten der Befragung

Fragen/Nr.	1	2	3	4	5
1	w	w	w	w	w
2	35 - 50	20 - 35	50 - 65	35 - 50	35 - 50
3	FH-Reife	Abi/Lehre	reife/Lehre	Reals./Lehre	Abi/Lehre
4	1990	2006	1990	1986	1991
5	GK	Baufi	PGK	PB	KB
6	1990	2011	AG/SBB	1990	1993
7	diverse	Seminare	2000		Führungskraft Vorsorgeexp.
8	2010	2010	2010	2010	2010
9	4	4	4	4	4
10	5	4	4	5	5
11	5	4	5	5	5
12	J	J	J	J	J
13	N	N	N	N	N
14	J	J	J	J	J
15					
16	Teampayer	Teampayer	Teampayer	Teampayer	Teampayer
17	4	5	5	5	5
18	5	4	4	4	5
19,1	5	5	5	5	5
19,2	3	4	5	4	4
19,3	5	4	5	5	5
19,4	3	3	4	4	4
19,5	3	2	5	4	4
19,6	5	2	4	5	5
19,7	5	5	5	5	5
20	5	4	5	5	4
21	N	N	N	N	N
22	J	N	J	J	J
23	1990		1990	1992	2009
24			J	J	teilweise
25,1		4	5	4	4
25,2		4	5	4	5
25,3		4	4	4	3
26				424	150
27					
28				5	ca. 15
29				20	ca. 50
30					ca. 25
31					
32	J	J	J	J	J
33	J	teilweise	J	J	J
34,1	4	4/5	5	5	4
34,2	4	4	5	5	4
34,3	4	4	5	4	5
34,4	4	3	5	4	4
34,5	4	4	4	4	4
34,6	5	4/5	5	5	5
35	3	5	4	4	4
36		J	J	teils/teils	J

Fragen/Nr.	6	7	8	9	10
1	m	m	m	w	w
2	20 - 35	50 - 65	20 - 35	35 - 50	35 - 50
3	Reals./Lehre	Diplom	Abi	Abi/Lehre	Reals./Lehre
4	2002	1990	2006	1991	1990
5	KB/SBB	GK	PGK	KB	KB
6	2004	1990	2009	1994	1991
7		interne Weiterbildung	Vertriebs- trainings	Experte Invest	
8	2010	2010	2011		2010
9	4	4	4	4	5
10	4	4	4	4	5
11	5	4	4	4	5
12	J	J	J	J	J
13	J	N	J	J	J
14	N	J	J	J	J
15		Erfahrung GK	soz. Kompetenz		
16	alleine	alleine	Teamplayer	Teamplayer	Teamplayer
17	4	4	5	5	5
18	4	4	5	5	5
19,1	5	5	5	5	5
19,2	4	3	4	3	4
19,3	5	4	5	5	5
19,4	4	3	3	3	4
19,5	3	3	4	3	5
19,6	3	3	4	5	4
19,7	5	5	5	5	5
20	4	5	5	5	5
21	N	N	N	N	N
22	J	J	J	J	N
23	2003	1990	2009	1998	
24	ein wenig	J	J	J	J
25,1	4	3	4	4	5
25,2	3	3	4	5	5
25,3	4	4	4	5	4
26	75	500	ca. 100	400	ca. 300
27	200	ca. 120	ca. 150		
28	20	30 - 50	ca. 15		
29	30	ca. 30	ca. 25		
30	10	005-10	ca. 5		
31	5	120	ca. 100 - 150		
32	J	J	J	J	J
33	J	J	J	J	J
34,1	4	4	4	4	5
34,2	3	5	4	5	5
34,3	4	5	5	5	5
34,4	4	5	4	5	5
34,5	4	3	4	4	5
34,6	5	4	5	5	5
35	4	3	4	5	5
36	teilweise	J	J	teilweise	J

Fragen/Nr.	11	12	13	14	15
1	m	w	w	w	w
2	20 - 35	50 - 65	50 - 65	50 - 65	35 - 50
3	Abi/Lehre	Abi	BA mit Abi	Reals./Lehre	Abi/Lehre
4	1995	1990	1990	1989	1994
5	PGK	PGK	WP	PB	PK
6	1997	1990	1990	1995	1994
7	Bankfachwirt WP- spezialist	Filialleiter Ausbilder	WP- spezial- ist		Expertin Zu- kunftsvorsorge
8	2010	2009	2010	2009	2011
9	4	4	5	5	5
10	4	5	5	5	5
11	5	5	5	5	5
12	N	J	N	N	J
13	N	N	N	J	N
14	J	J	J	J	J
15	strat. Handeln		keine		
16	Teamplayer	Teamplayer	alleine	teils/teils	Teamplayer
17	5	5	5	5	5
18	4	4	5	5	5
19,1	5	5	5	5	5
19,2	5	4	5	4	5
19,3	5	5	5	5	5
19,4	4	4	5	4	4
19,5	5	3	5	4	3
19,6	4	4	5	5	5
19,7	5	5	5	5	5
20	5	5	5	5	5
21	N	N	N	N	N
22	J	J	J	J	J
23	2000 - 2006	1990	1990	1992	2000
24	J	J	J	J	N
25,1	4	4	5	5	5
25,2	4	5	5	5	3
25,3	3	4	5	5	3
26	ca. 200	450	510	450	ca. 300
27	ca. 90		404		ca. 250
28		10			n.d.
29	25	50	26		
30	10		2		
31			404		
32	J	J	J	J	J
33	N	J	J	J	J
34,1	5	3	5	4/5	5
34,2	3	3	5	5	5
34,3	3	4	5	5	5
34,4	3	4	5	5	5
34,5	5	5	5	5	4
34,6	5	5	5	5	5
35	5	3	5	4	4
36	N	J	zum Teil	N	

Tabelle 1: Erhebung der Rohdaten

Literaturverzeichnis

Andreas Baar (2005), Bedeutung und Erfassung von soft-skills beim Personalrecruiting im IT-Bereich, München, September 2009

Bernecker (2011), Risiko oder Sicherheit? Frauen und Männer unterscheiden sich bei der Geldanlage, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <http://www.wallstreet-online.de/nachricht/3133390-risiko-oder-sicherheit-frauen-und-maenner-unterscheiden-sich-bei-der-geldanlage>, 12.04.2011

David Ackermann (1987), Handlungsspielraum, mentale Repräsentation und Handlungsregulation am Beispiel der Mensch – Computer – Interaktion: Untersuchungen zum Prinzip der differentiellen und dynamischen Arbeitsgestaltung (sensu Ulich), Zürich: (Institut für Arbeitspsychologie), 1987

Gabler Wirtschaftslexikon (2011), Stichwort: Integrität, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/integritaet.html>, 29.03.2011

Gabler Wirtschaftslexikon (2011), Stichwort: Koordination, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/koordination.html>, 28.03.2011

Gabler Wirtschaftslexikon (2011), Stichwort: Job Rotation, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <http://wirtschaftslexikon.apps.welt.de/glossar/job-rotation>, 14.04.2011

Günter Wiswede (1995), Einführung in die Wirtschaftspsychologie, 3. Auflage, neubearbeitete und erweiterte Auflage, München; Basel: E. Reinhardt, 1995

Heike Baldauf (2007), Das Tandem – Prinzip, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/strategie/das-tandem-prinzip/2847976.html>, 08.05.2011

Heike Schamborski (2006), Mitarbeitergespräche in der Pflege. Ein praktischer Ratgeber für das Management, München, 2006

Juan José Güida (2009), Grundlagen der Makroökonomie, Manuskript zur Vorlesung, 2009

Juan José Güida (2009), Mikroökonomie und Management: die Grundlagen, Stuttgart: Kohlhammer, 2009

Katharina Stengelmann (2005), Der menschliche Faktor, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <http://www.spiegel.de/spiegel/spiegelspecial/d-39036009.html>, 03.05.2011

Kathleen Gurney (2001), Frauen denken anders über Geld als Männer, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <http://www.faz.net/artikel/C31163/dossier-frauen-denken-anders-ueber-geld-als-maenner-30117234.html>, 07.06.2011

Markus Kukla (2009), Maslowsche Bedürfnispyramide, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <http://www.cts-consultant.de-Motivation>, 16.05.2011

Max Otte (1999), herausgegeben in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, Titel: Unternehmenskultur in den USA und Deutschland, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <http://www.simon-kucher.com/Internetdatabase/publication.nsf/72bedc9299946461c12568ac002b4c9e/21788b7ff177ab70c12567bb003d59c4?OpenDocument>, 30.05.2011

o.V. (2005), Konjunkturerinbruch, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/0,1518,671637,00.html>, 26.03.2011

o.V. (2005), Motivationsformen „Empowerment – Enlargement – Rotation“, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <http://www.anleiten.de/motivieren/mitarbeitermotivation2.html>, 12.05.2011

Patrick Preß (2000), Leistungsabhängige Entlohnung, Hamburg (eBook), 2000

Paul Siebertz und Johann Heinrich von Stein (1998), Handbuch Banken und Personal, Frankfurt am Main: Knapp, 1999

Peter Bloed (2010), Konjunktur: BIP, BIP, Hurra, elektronisch veröffentlicht unter der URL: http://www.focus.de/finanzen/news/konjunktur/tid-20825/konjunktur-bip-bip-hurra_aid_584062.html, 26.03.2011

Peter H. Weidemann (1984), Das Management des Organisational Slack, Wiesbaden, 1984

Robert J. House und Lawrence A. Wigdor (1967), Herzberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A review of the evidence and a criticism, in: Personnel Psychology, 1967, 369 – 389

Roland Kopp-Wichmann (2007), Frauen und Männer am Arbeitsplatz, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <http://www.persoennlichkeitsblog.de/article/61/frauen-und-maenner-am-arbeitsplatz>, 24.05.2011

Statistisches Bundesamt (2010), Bruttoinlandsprodukt im 1. Quartal 2010 leicht gewachsen, elektronisch veröffentlicht unter der URL: http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2010/05/PD10__170__811,templateId=renderPrint.psml, 26.03.2011

Ulrich Schindler (2006), Grundlagen des Personalmanagements, 2. Auflage, Studienbrief, 2006

Werner Stangl (2007), Entwicklungsaufgaben im Jugendalter, elektronisch veröffentlicht unter der URL: <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/JUGENDALTER/Peergroup.shtml>, 03.05.2011

Wiebke Koerlin und Jörg Hoffmann (2008), Leitfaden für die Durchführung von Mitarbeitergesprächen an der Johannes Gutenberg - Universität Mainz, elektronisch veröffentlicht unter der URL: http://www.personalentwicklung.uni-mainz.de/Dateien/Leitfaden_Mitarbeitergespraeche.pdf, 12.05.2011

Wolfgang Münchau (2008), Kernschmelze im Finanzsystem „...eine scharfe Analyse...für jeden verständlich“, München: Hanser, Carl/VM, Juni 2009

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Aalen, den 21.Juni 2011

Anika Kutschbach