



*Herbert Bludau-Hoffmann/Jürgen Laimer*

## **Gute und faire Arbeit in den Sparkassen?**

Vor dem Hintergrund der aktuellen Finanzmarktkrise ist immer wieder von verschiedenen Seiten darauf hingewiesen worden, dass die Bankvorstände und des Managements in den Finanzdienstleistungsinstituten verantwortlich sind für die Vertriebsstrategien und die Entwicklung bzw. den Vertrieb risikogewichteter und damit schädlicher Finanzprodukte.<sup>1</sup>

Das war und ist notwendig, damit in der Öffentlichkeit nicht der Eindruck entsteht, als wären die Bankbeschäftigten und Berater diejenigen, die für einen »Verkauf auf Teufel komm raus« stehen und keine Verantwortung für einen kundenorientierten Vertrieb übernehmen wollen.<sup>2</sup> In vielen Instituten ist die Arbeit insbesondere im Vertrieb oft von folgenden Bedingungen gekennzeichnet:

- hohe, ambitionierte, aber auch unrealistische und nicht erreichbare Zielvorgaben
- Personalbesetzung am unteren Limit
- Übertragung von mehr Verantwortung für die Zielerreichung auf Beschäftigte
- Honorierung von Markterfolgen und Ergebnissteigerungen nur bei Zielerreichung oder -überschreitung
- Entfachung von Konkurrenzverhältnissen zwischen Beschäftigten, Erstellung und Veröffentlichung von Ranglisten
- Einführung eines intensiven bis rigiden Aktivitäten- und Ergebniscontrolling. Allerdings gibt es signifikante Unterschiede in den Teilbranchen des Finanzdienstleistungssektors und in den einzelnen Instituten hinsichtlich dieser Rahmenbedingungen der Arbeit. Es gibt auch unterschiedliche Realisierungschancen für Gute Arbeit ohne Verkaufsdruck, bei der kundenbedarfsgerechte Beratung wieder im Vordergrund steht. Unterschiede gibt es insbesondere zwischen dem privaten Bankgewerbe, dem Genossenschaftssektor und den Sparkassen. Zu Recht standen in den letzten Jahren die Verkaufs- und Vertriebspraktiken des privaten Bankgewerbes im Fokus der Kritik.

Einzelne positive Erfahrungen mit aus Arbeitnehmersicht anders und besser ausgerichteten Geschäfts- und Vertriebsmodellen, die auch den selbst be-

<sup>1</sup> Vgl. H. Bludau-Hoffmann/R. Eberle/K. Holz-Skibinski/U. Spadzinski: Gute Arbeit und Faire Arbeit im Finanzdienstleistungssektor; in: L. Schröder/H.-J. Urban (Hrsg.): Gute Arbeit. Handlungsfelder für Betriebe, Politik und Gewerkschaften, Bund-Verlag, Frankfurt/Main 2010, S. 191 ff.  
<sup>2</sup> Vgl. ver.di-online-Abstimmung [www.verkaufsdruckneindanke.de](http://www.verkaufsdruckneindanke.de).



anspruchten Kriterien kundenbedarfsgerechter Beratung entsprechen, gibt es im öffentlich-rechtlichen Sparkassensektor. Feststellbar war und ist aber auch, dass in einzelnen mit den Großbanken im Wettbewerb stehenden Genossenschaftsbanken und Sparkassen die viel kritisierten Vertriebsmodelle der Großbanken als Folie für die eigene Geschäftsmodelle genommen worden sind.

### **Wie ist die betriebliche Situation in den Sparkassen?**

Vor dem oben geschilderten Hintergrund wurde auf Initiative des ver.di-Fachbereichs Finanzdienstleistungen in Zusammenarbeit mit dem cogito Institut in vier Sparkassen ein eigens dafür entwickelter so genannter »Faire-Arbeit-Fragebogen« eingesetzt. Dieser »Faire-Arbeit-Fragebogen« orientiert sich in seiner Struktur am Fragebogen des »DGB-Index Gute Arbeit«. Er fragt einerseits nach den Ressourcen und der Unterstützung für die Beschäftigten im Betrieb, andererseits nach den Beeinträchtigungen und Belastungen. Das Besondere des Faire-Arbeit-Fragebogens bilden allerdings die Fragen zu den betrieblichen Steuerungs-, Ziel- und Controlling-Systemen. Diese Fragen sind vor dem Hintergrund der Erfahrungen im Finanzdienstleistungssektor in den »Faire-Arbeit-Fragebogen« aufgenommen worden, dass die psychische Belastungen häufig in einem engen Zusammenhang mit den betrieblichen Vertriebssystemen und Geschäftsmodellen der Institute gesehen werden müssen.<sup>3</sup>



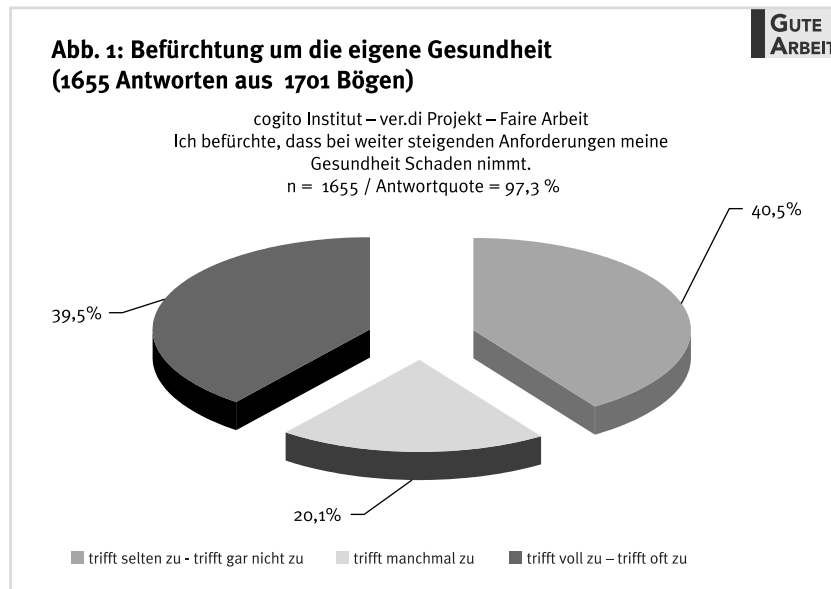
### **Befragung der Beschäftigten in vier Sparkassen – Sorge um den Erhalt der Gesundheit<sup>4</sup>**

In sechs Betrieben wurden die Beschäftigten befragt. Vergleichbare und repräsentative Ergebnisse liegen aus vier Sparkassen vor. Nur sie wurden in den Auswertungen berücksichtigt. Von 3819 Beschäftigten in den vier befragten Instituten liegen insgesamt 1701 (44,5 %) ausgefüllte Fragebögen vor.

Ein auffälliges Ergebnis vorweg: Die Befürchtung, »dass bei weiter steigenden Anforderungen meine Gesundheit schaden nimmt«, wurde in 39,5 % aller Antworten kritisch bewertet. Als kritisch wurden Aussagen gewertet, die im Fragebogen mit »trifft voll zu«, »trifft häufig zu« oder »trifft oft zu« bewertet wurde. Als »unkritisch« werden in diesem Zusammenhang die Antworten »trifft selten zu« und »trifft gar nicht zu« gewertet. Dies gilt für alle Aussagen, die eine Belastungssituation beschreiben bzw. eine Befürchtung ausdrücken. Zwar handelt es sich im vorliegenden Fall nur um eine Befürchtung, die auf die Zukunft gerichtet

<sup>3</sup> Fragebogen abgedruckt in: ver.di-Bundesfachbereich Finanzdienstleistungen (Hrsg.) »Gesundheitsförderliche Arbeit durchsetzen«; Berlin o. J.  
<sup>4</sup> Auswertung und Analyse durch cogito – Institut für Autonomieforschung.





ist. Es ist jedoch zu vermuten, dass sie nur der äußert, der die Gegenwart bereits als grenzwertig einschätzt. Das wirft die Frage nach den Ursachen einer derart verbreiteten Befürchtung auf.



*»In den vergangenen Jahren habe ich meine Zielvorgaben in der Regel voll/ fast voll erreichen können, deshalb war ich bisher hier keinem direkten Druck durch Vorgesetzte ausgesetzt. Dennoch empfinde ich die von Jahr zu Jahr steigenden Vorgaben als sehr belastend und mache mir viele Gedanken über die Situation, falls ich die Ziele nicht mehr habe erreichen können.«*  
(Kommentar aus einem Fragebogen)

### **Steuerungsstrategien führen auch in den Sparkassen zu mehr Druck auf die Beschäftigten**

In Workshops und Denkwerkstätten des cogito Instituts mit Betriebs-, Personalräten und Beschäftigten in verschiedenen Branchen, sowie auf ver.di Mitgliederversammlungen und Veranstaltungen mit Vertrauensleuten wurde von den TeilnehmerInnen herausgestellt, dass sie in ihren Betrieben mit Managementmethoden wie Führen durch Ziele (management by objectives), Rankings und Benchmarks und Aktivitäten-Controlling (z. B. Anzahl der erfolgten Kundenkontakte) konfrontiert seien. Mit diesen Methoden soll eine Orientierung der Beschäftigten auf den unternehmerischen Erfolg erreicht werden. Hierfür wurde





der Begriff der »indirekten Steuerung« geprägt.<sup>5</sup> Die damit verbundene Anforderung nach größerer »Selbständigkeit« und »Eigenverantwortung« wird von den Beschäftigten überwiegend als positiv empfunden. In den Schilderungen der Betroffenen zeigen sich aber auch die »Schattenseiten« dieser Entwicklung: steigender Druck und Zunahme der psychischen Belastungen.<sup>6</sup> Eine der Ursachen der zunehmenden Belastungen zeigt sich in folgendem Widerspruch: Die Beschäftigten haben den Anspruch an sich selber, fachlich qualitativ gute Arbeit zu leisten (*»Facharbeiterstolz«*) – gleichzeitig müssen sie aber darauf achten, dass sich dies für das Unternehmen wirtschaftlich rechnet.

In den Untersuchungen stellten wir uns die Frage: Bestätigen sich diese Einschätzungen auch in öffentlich rechtlich organisierten Sparkassen und auch unabhängig von Veranstaltungs- und Workshopsituation? Aus diesem Grund wurden in der Untersuchung zunächst aus allen Fragebögen diejenigen ausgewählt, auf die die zuvor geschilderten Merkmale der Steuerungsmethoden zutreffen. Für diesen Vergleich wurden die folgenden Untergruppen ausgewertet:

1. **Beschäftigte, die im Unternehmen über Ziele und/oder Ergebnisse gesteuert werden** (n = 989/58,1% als größte Untergruppe).
2. **Beschäftigte, die mit Rankings und Benchmarks konfrontiert sind** (n = 640/46,0%). Die absolute Mehrheit (51,6%) wertete kritisch: *»Rankings und Benchmarks empfinde ich als belastend«*.
3. **Beschäftigte, die mit einem Aktivitäten-Controlling konfrontiert sind** (n = 843/58,2%). Zwei Drittel von ihnen (69,7%) werteten kritisch: *»Ich empfinde ein Aktivitäten-Controlling als unnötige Belastung«*.
4. **Beschäftigte auf die Druck ausgeübt wird, wenn sie ihre Ziele verfehlen** (n = 493/43,2% derjenigen aus der Grundgesamtheit, die über Ziele gesteuert werden).
5. **Beschäftigte, die einen Widerspruch z. B. zwischen Beratung und Verkauf empfinden** (n = 485/28,9%). Die 28,9% in allen Fragebögen erhöhen sich auf 41,9%, wenn nur der Arbeitsbereich Vertrieb ausgewertet wird.<sup>7</sup>

5 Peters, Klaus: Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. Eine 180-Grad-Wende bei der betrieblichen Gesundheitsförderung. In: Nick Kratzer, Wolfgang Dunkel u. a. (Hrsg.): Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement. Edition sigma, Berlin 2011, S. 105–122.

6 »Rentier ich mich noch?« Neue Steuerungskonzepte im Betrieb. Hrsg. von Hilde Wagner. Mit einem Vorwort von Berthold Huber. Hamburg: VSA, 2005. Beiträge u. a. von Angela Schmidt, Wilfried Glißmann, Hilde Wagner, Dieter Sauer, Klaus Peters, Mathias Möreke, Thomas Haipeter, Uwe Vormbusch.

7 Durch das geplante Anlegerschutzgesetz wird sich dieser Druck in diesem Zusammenhang vermutlich noch einmal verstärken (siehe dazu Beitrag von Roman Eberle in diesem Band), wenn dieses Problem bei den Zielvorgaben nicht berücksichtigt und weiter Ziele für einzelne Finanzprodukte vorgegeben werden.





Ziel der Untersuchung war es, festzustellen, ob sich bestimmte psychische Belastungen in diesen Gruppen stärker zeigen als insgesamt bei den Beschäftigten. Dabei soll nicht außer Acht gelassen werden, dass z. B. das Gefühl, von Vorgesetzten während der Arbeit unangemessen behandelt zu werden, eine noch stärker psychische Belastung sein kann. In den Sparkassen handelt es sich hierbei um eine vergleichsweise kleine Gruppe von Betroffenen ( $n = 140/8,2\%$ ). Bei den folgenden Auswertungen werden die Vergleichswerte zu diesen Gruppen im Text mit aufgeführt, nicht jedoch in den grafischen Darstellungen, die sich auf die Steuerungssysteme beziehen. Die Unterschiede der kritischen Rückmeldungen dieser fünf Gruppen zu den vergleichbaren Rückmeldungen in der Gesamtheit aller Fragebögen, werden in den folgenden Belastungsbeispielen dargestellt.

#### **Keine Ruhe und Entspannung in der Freizeit**

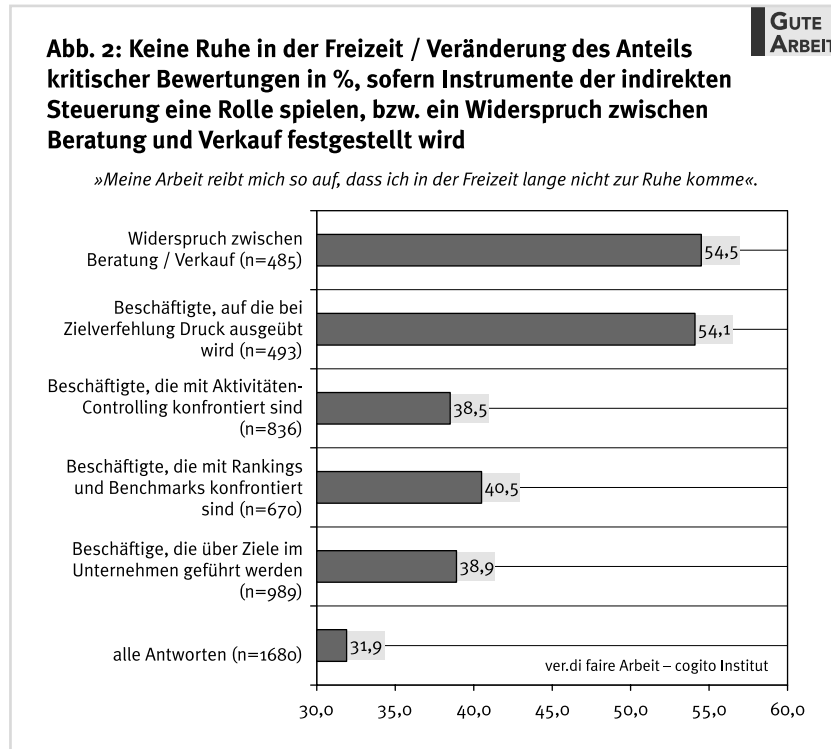
Ruhe und Entspannung in der Freizeit sind zum Abbau von Stress erforderlich. Bleiben sie aus, hat das negative Auswirkungen auf die Gesundheit. Auch in den Sparkassen wird der Druck bereits derart stark empfunden, dass nahezu ein Drittel (31,9%) der Beschäftigten den Eindruck hat, auch während der Freizeit keine Ruhe und Entspannung mehr zu finden. Diese Entwicklung wird in dem Kommentar eines Betroffenen auf dem Fragebogen deutlich (siehe Abb. 2, S. 333).

*»Ich bin seit zig Jahren erfolgreich im Vertrieb tätig. ... Morgens bin ich meist mit guter Laune und Freude zur Arbeit gefahren und habe mich auf Kollegen und Kunden gefreut. Nach der Arbeit konnte ich prima abschalten und mich auf private Dinge konzentrieren. Seit ca. drei Jahren ist das leider vorbei. Morgens mit Bauchschmerz, nach kurzer Nachtruhe, aufstehen. Keinen wahren Sinn in der Arbeit sehen. Freitags endlich etwas entspannendes oder erlösendes Wochenende. Sonntagabend beginnt das Szenario von vorne, Woche für Woche.«*

(Kommentar aus einem Fragebogen)

Dass es sich hierbei nicht um Einzelfälle handelt, wird aus dem Ergebnis der Umfrage deutlich. Die untersuchten Zusammenhänge hierzu werden an dem Anwachsen der kritischen Rückmeldungen in den oben beschriebenen Vergleichsgruppen deutlich.

In den befragten Sparkassen werden 64,4% der Beschäftigten in der Arbeit über Ziele und/oder Ergebnisse gesteuert. In dieser Gruppe werten es 38,9% kritisch, dass sie auch in der Freizeit keine Ruhe und Entspannung finden. Auf der Basis der 31,9% in der Gesamtheit aller Fragebögen ist das ein um das 1,22-fache höherer Wert. Ein ähnliches Ergebnis bei Beschäftigten, bei denen



ein Aktivitäten-Controlling stattfindet (38,5 %/1,21-fach höherer Wert) und den Beschäftigten, die mit Rankings und Benchmarks konfrontiert sind (40,5 %/1,27-fach höherer Wert). Die stärksten Zusammenhänge zeigen sich, sofern Druck bei Zielverfehlung ausgeübt wird (54,1%/1,7-fach höherer Wert) bzw., sofern der Widerspruch zwischen Beratung und Verkauf empfunden wird (54,5%/1,71-fach höherer Wert). Der Vergleichswert bei der relativ kleinen Gruppe, die sich von Vorgesetzten bei der Arbeit unangemessen behandelt fühlt liegt bei 69,9% (2,2-fach höherer Wert).



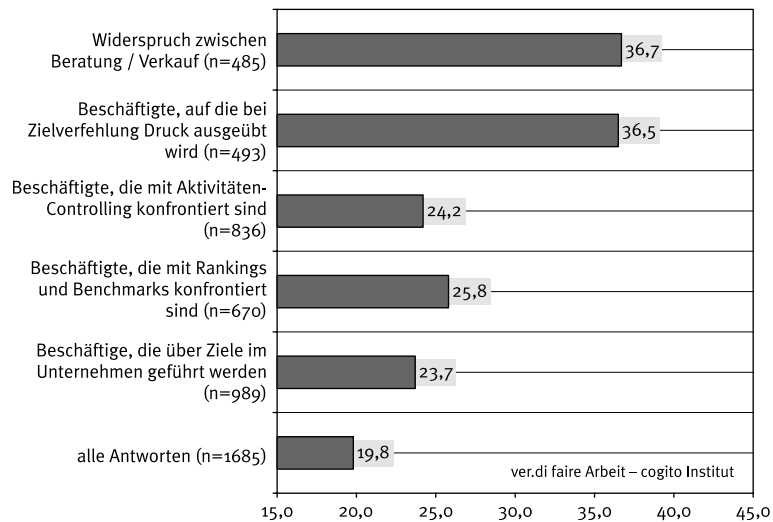
### Berufsbedingte Schlafstörungen

Schlafstörungen sind bereits als Erkrankung anzusehen. In 19,8% aller Fragebögen wird die Aussage: »Ich leide berufsbedingt unter Einschlafschwierigkeiten oder wache früh auf« kritisch bestätigt (Abb. 3). Auch hier steigen diese kritischen Wertungen in den Vergleichsgruppen deutlich an. Bei Beschäftigten mit Zielen nehmen die kritischen Rückmeldungen zu von 19,8% auf 23,7% (1,2-fach höherer Wert). Bei Beschäftigten, die mit Ranking und Benchmarks konfrontiert sind, steigt der Wert auf 25,8% (1,23-fach höherer Wert) und bei denjenigen mit Aktivitäten-Controlling zutrifft auf 24,2% (1,23-fach höherer Wert). Die größten Veränderungen der kritischen Bewertung zeigen sich wieder dann, wenn bei Zielverfehlung Druck ausgeübt wird (36,5%/1,85-fach höherer Wert) bzw. wenn der Widerspruch zwischen Beratung und Verkauf empfunden wird (36,7%/1,86-fach höherer Wert). Der Vergleichswert bei einem unangemessenen Vorgesetztenverhalten liegt bei 56,6% (2,87-fach erhöhter Wert).

**Abb. 3: Schlafstörungen / Veränderung des Anteils kritischer Bewertungen in %, sofern Instrumente der indirekten Steuerung eine Rolle spielen, bzw. ein Widerspruch zwischen Beratung und Verkauf festgestellt wird**

GUTE ARBEIT

»Ich leide berufsbedingt unter Einschlafschwierigkeiten oder wache früh auf«





### Die Angst vor der nächsten Woche

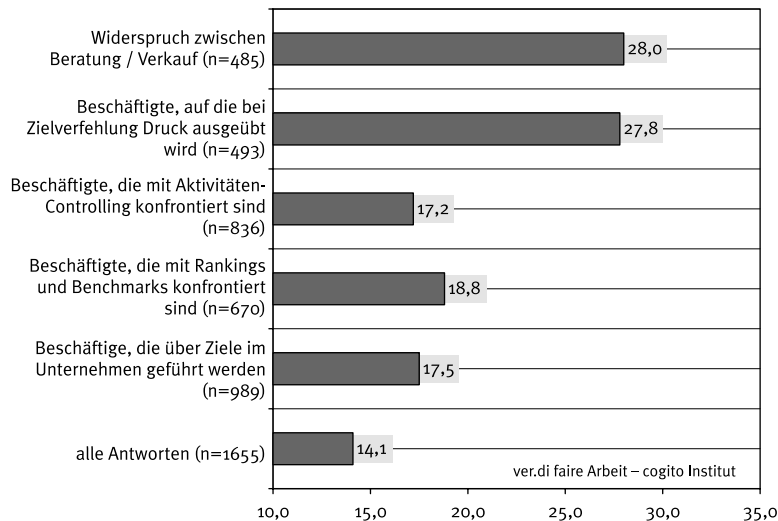
Bei einer kleineren Gruppe von Beschäftigten wirken sich die Belastungen bereits so aus, dass sie sonntags schon Angst vor der nächsten Woche empfinden. Die Aussage: »Ich habe schon sonntags Angst vor der nächsten Woche« wird in allen Fragebögen zu 14% kritisch mit »trifft voll zu«, »häufig zu« oder »oft zu« beantwortet (Abb. 4). Die niedrigeren Prozentwerte gegenüber den zuvor dargestellten Beispielen dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, dass eine derartige Angstsituation bereits als sehr gravierend anzusehen ist.

Auf der Basis insgesamt geringer kritischer Rückmeldungen zeigen sich folgende Ergebnisse: 1,24-fach höherer Wert bei Zielsteuerung, 1,33-fach höherer Wert bei Ranking und Benchmarks, 1,22-fach höherer Wert bei Aktivitäten-Controlling. Im Zusammenhang mit Druck bei Zielverfehlung (1,97-fach höherer Wert) und dem Widerspruch zwischen Beratung und Verkauf (2,04-fach höherer Wert) erhöhen sich die Prozentwerte noch einmal deutlich. Bei der Angst vor der nächsten Woche ist ein besonders starker Zusammenhang mit dem Gefühl, bei

**Abb. 4: Die Angst vor der nächsten Woche / Veränderung des Anteils kritischer Bewertungen in %, sofern Instrumente der indirekten Steuerung eine Rolle spielen, bzw. ein Widerspruch zwischen Beratung und Verkauf festgestellt wird.**

GUTE ARBEIT

»Ich habe schon Sonntags Angst vor der nächsten Woche«.







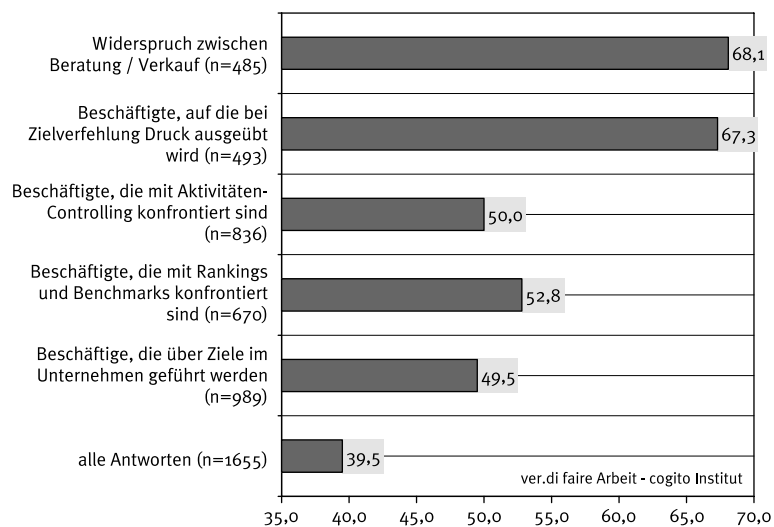
der Arbeit unangemessen von Vorgesetzten behandelt zu werden, festzustellen. In der vergleichsweise kleinen Gruppe steigt der Prozentsatz von 14,1% auf 47,4% (3,36-fach höherer Wert).

Zusammenhänge zeigen sich ebenso bei der eingangs schon beschriebenen Angst um die eigene Gesundheit, sofern die Anforderungen weiter ansteigen. Werden die Beschäftigten über Ziele gesteuert, so zeigt sich ein um 1,25-fach erhöhter Wert. Bei der Konfrontation mit Ranking und Benchmarks ein 1,34-fach, bei Aktivitäten-Controlling ein um 1,27-fach erhöhten Prozentwert. Wird Druck bei mangelnder Zielerreichung ausgeübt steigt der Prozentwert 1,7-fach und bei einem Widerspruch zwischen Beratung und Verkauf 1,72-fach. Der Vergleichswert bei der Gruppe, die sich unangemessen durch Vorgesetzte behandelt fühlt, steigt der Prozentwert auf 80,9%, ein um 2,05-fach erhöhten Wert.

**Abb. 5: Angst um die eigene Gesundheit / Veränderung des Anteils kritischer Bewertungen in %, sofern Instrumente der indirekten Steuerung eine Rolle spielen, bzw. ein Widerspruch zwischen Beratung und Verkauf festgestellt**

**GUTE ARBEIT**

*»Ich befürchte, dass bei weiter steigenden Anforderungen meine Gesundheit Schaden nimmt.«*





### **Angst und Rechtfertigungszwang statt Motivation**

Die Steuerung der Beschäftigten über Ziele ist, wie dargelegt, ein wesentliches Element indirekter Steuerung. Sie dient u. a. dazu, bei den Beschäftigten »unternehmerisches Denken« zu fördern. Sie sollen sich über Ziele zu höheren Leistungen herausgefordert und motiviert fühlen. Druck bei mangelnder Zielerfüllung fördert aber Angst und kein unternehmerisches Denken. Dabei handelt es sich eher um einen Rückfall in ein Kommandoverhalten von Führungskräften, die ihrerseits unter Erfolgsdruck geraten. Rankings und Benchmarks verfolgen den Zweck, den Wettbewerb der Beschäftigten untereinander zu verstärken. Sie haben aber auch gleichzeitig eine Tendenz, das Gefühl für Leistung zu entwerfen. Geraten einzelne oder Gruppen trotz großer Leistung infolge widriger Umstände im Rankingvergleich ins Hintertreffen, geht dabei die Wertschätzung der Leistung verloren.

*»Vor allem die psychische Belastung am Arbeitsplatz nimmt zu durch den Verkaufsdruck und Konkurrenzkampf. Die geleistete Arbeit wird nicht ausreichend honoriert.«*

(Kommentar aus einem Fragebogen)

Aktivitäten-Controlling wie z. B. die Vorgabe und Kontrolle der Anzahl der direkten oder telefonischen Kundenkontakte bedeutet für die Beschäftigten ein zusätzliches Problem. Erreichen sie die Ziele, halten sich aber nicht an die Vorgaben, müssen sie sich dafür rechtfertigen. Halten sie sich aber an alle Vorgaben, erreichen ihre Ziele aber nicht, nutzt ihnen der Hinweis auf die eingehaltenen Vorgaben nicht wirklich.

*»Alles wird controlled, Terminquote, FL-Quote, Kundenacquire ... etc. Es ist manchmal lästig, sich für alles zu rechtfertigen.«*

(Kommentar aus einem Fragebogen)

Aktivitäten-Controlling fördert die Erfolgsorientierung nicht, sondern behindert sie. Es dient eher der Kontrolle als der Steuerung. Es besteht die Gefahr, dass sich die Beschäftigten durch falsche Angaben entlasten wollen. So wird die Kreativität in die falsche Richtung gelenkt. Tatsächlich entlasten sich die Betroffenen nicht, sondern erhöhen sich selber den Druck. Sie müssen nun zusätzlich darauf achten, dass ihre falschen Angaben plausibel erscheinen. Die Konsequenz für die Unternehmenssteuerung: zusätzlicher Aufwand, fehlerhaftes Abbild der Realität und Verschwendung von Ressourcen und Kreativität.



### Probleme im Prozess der Zielvorgabe

Auch wenn häufig über Zielvereinbarungen gesprochen wird: Tatsächlich werden die Ziele nicht »vereinbart«, sondern vorgegeben. Die Aussage »Mir werden Ziele von oben vorgegeben (Produktziele; Ertragsziele; Volumenziele; Arbeitsmengenziele; Aktivitätenziele)« wird in der Gruppe, die über Ziele und/oder Ergebnisse im Unternehmen gesteuert wird zu 95,5 % kritisch bestätigt (Abb. 6). Wenn die Ziele aber schon vorgegeben werden, dann sind von dem, der sie vorgibt einige wesentliche Punkte zu beachten:

- Ziele müssen im Hinblick auf Erreichbarkeit nachvollziehbar begründet werden;
- Ziele müssen zwar als herausfordernd, aber auch als realistisch und beeinflussbar empfunden werden.

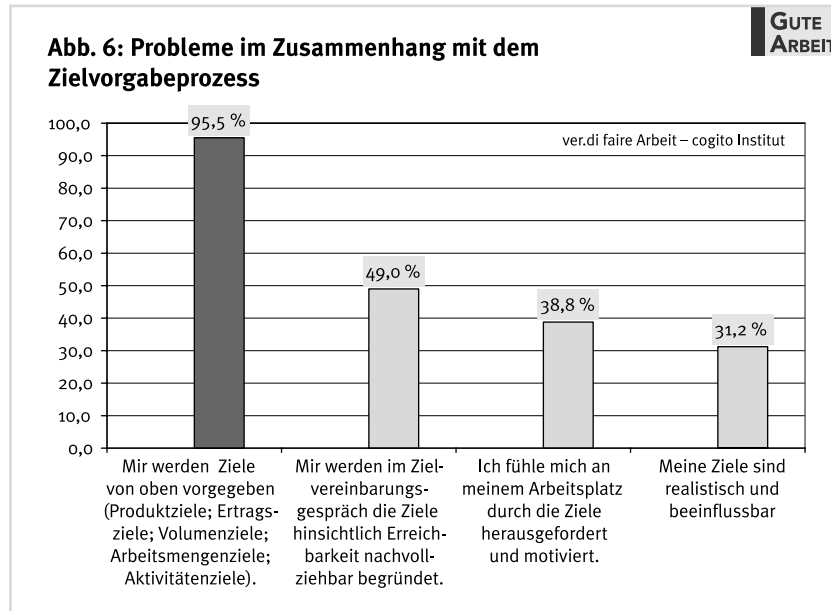
Wird das nicht beachtet, gelingt es nicht, dass sich die Beschäftigten an ihrem Arbeitsplatz durch Ziele herausgefordert und motiviert fühlen. Die Abbildung 6 »Probleme mit dem Zielvorgabeprozess« macht dies deutlich. Die Antworten auf die Aussage »Mir werden im Zielvereinbarungsgespräch die Ziele hinsichtlich Erreichbarkeit nachvollziehbar begründet« werden in der Gruppe, die über Ziele gesteuert wird, nur von 49,0% positiv beantwortet. »Trifft manchmal zu« bewerten die Aussage immerhin noch weitere 21,1%. Das dies »nie« oder »selten« zutrifft werten 29,8%. Die Erfahrung, dass der Erfolg durch das Erreichen eines Ziels letztendlich dazu führt, dass es im nächsten Jahr erhöht wird, hat eine zusätzliche negative Wirkung.

*»Wenn man ein Ziel erreicht, wird es im Folgejahr höher. Wo ist die Grenze? Die Zielvereinbarungen haben bei mir eher das Gegenteil erreicht. Sie sind in jedem Jahr so hoch gesteckt, dass sie nicht zu erreichen sind. Das demotiviert mich eher als zu motivieren.«*

(Kommentar aus einem Fragebogen)

Ziele werden nur von 31,2% der Befragten als realistisch und beeinflussbar eingeschätzt. Weitere 27,4% sehen die Ziele immerhin noch »manchmal« als realistisch und beeinflussbar an. Die relative Mehrheit von 41,4% antwortet jedoch, dass dies »selten« oder »nie« zutrifft. Welche Folgen das hat, ist an den Antworten ablesbar, die auf die Aussage »Ich fühle mich an meinem Arbeitsplatz durch die Ziele herausgefordert und motiviert« gegeben werden. Nur bei einer Minderheit von 38,8% wird das durch »management by objectives« angestrebte Ergebnis von »Herausforderung« und »Motivation« erreicht. Fast die gleiche Anzahl von Antworten (37,2%), besagt, dass dies nur »selten« oder »nie« erreicht wird. »Manchmal« fühlen sich 24,0% am Arbeitsplatz durch Ziele herausgefordert und motiviert.

Für die Unternehmen zeigt sich somit ein weiteres Problem. Bereits die Steuerung über Ziele zeigt einen Zusammenhang zu psychischen Belastungen.



Das ergibt sich aus der Eigendynamik der Erfolgsteuerung. Wesentlich stärkere Zusammenhänge zeigen sich dann, wenn Druck bei mangelnder Zielerfüllung ausgeübt wird. Jetzt kommt noch hinzu, dass das, was bei den Beschäftigten durch die Zielsteuerung erreicht werden soll, nur sehr bedingt erreicht wird. Im Prozess der Zielvorgabe tauchen nun auch noch Probleme in Bezug auf das unternehmerisch gewünschte Ergebnis auf. Im Zusammenhang mit der Gesundheitsproblematik eröffnet dies mögliche neue Spielräume für die Betriebspolitik.

#### **Betriebs- und tarifpolitische Konsequenzen**

Die Befragungen wurden durch die Personalräte der Sparkassen in Zusammenarbeit mit ver.di – Faire Arbeit durchgeführt und von diesen auf Personalversammlungen allen Beschäftigten vorgestellt. Im Vorfeld traf dies nicht immer auf das Verständnis der Vorstände. In drei der vier Institute mit repräsentativen Ergebnissen fanden Auswertungsworkshop der Personalräte mit ver.di und dem COGITO Institut statt. In diesen Instituten wurden die Ergebnisse durch COGITO ebenso in einer gemeinsamen Sitzung mit Vorständen, zweiter Führungsebene und den Personalräten präsentiert. Hierbei spielten folgende Empfehlungen eine Rolle:





- **Überprüfung des Zielvorgabeprozesses.** Wie kann der Prozess so verbessert werden, dass vor allem die psychischen Belastungen reduziert, aber auch die gewünschten Effekte nicht so stark verfehlt werden? Dies erfordert ein höheres Maß an Beteiligung der Betroffenen im Prozess. Hierzu ist es sinnvoll, dass Management und Personalrat gemeinsam Konzepte entwickeln und in Pilotprojekten ausprobieren.
- **Überprüfung des Aktivitäten-Controlling.** Konzentration auf das Notwendige. Entrümpelungstage, an denen angstfrei überflüssige Maßnahmen gegenüber dem Personalrat oder dem Management benannt und auf den Prüfstand gestellt werden können.
- **Reduzierung des Widerspruchs zwischen Beratung und Verkauf.** Größere Autonomie bei der Zielerreichung (»wenn schon, denn schon«). Relativierung von Produktzielen.
- **Überprüfung von Rankings und Benchmarks.** Wie kann verhindert werden, dass dadurch Erfolg und Leistung entwertet werden?

Die sichtbar gewordenen Belastungen der Beschäftigten stehen – wie zuvor analysiert – oft im Zusammenhang mit den Steuerungs- und Zielsystemen der einzelnen Institute, aber zum Teil auch mit der praktischen Anwendung des variablen Teils der tariflichen Sparkassen-Sonderzahlung. In diesem Zusammenhang haben im ver.di-Fachbereich Finanzdienstleistungen und bei den ver.di-Personalräten Diskussionen begonnen, welche Schlussfolgerungen daraus für die Tarifpolitik zu ziehen sind. Diese Diskussionen haben neben der Verbesserung sparkassenspezifischer fester Gehaltsbestandteile auch die Anwendungspraxis von tariflich vereinbarten ergebnis- und leistungsabhängigen Gehaltsbestandteilen im Fokus. Ein weiteres wichtiges tarifpolitisches Thema sind die Produktziele und die Praxis von tarifwidrigen Produkt- bzw. Zielvorgaben.

