

## **Mitdenken 4.0**

Präventionsansätze in der Büro- und Wissensarbeit  
am Beispiel des Bankgewerbes

ifaa-Fachkolloquium | Düsseldorf, 19. Juni 2017  
Carsten Rogge-Strang

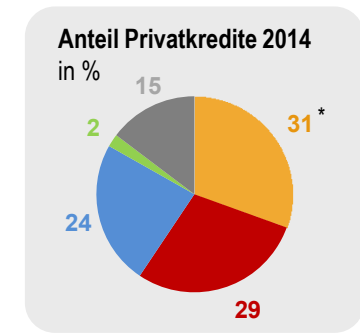
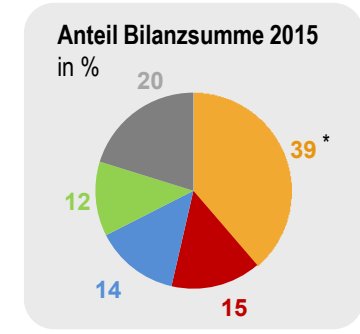
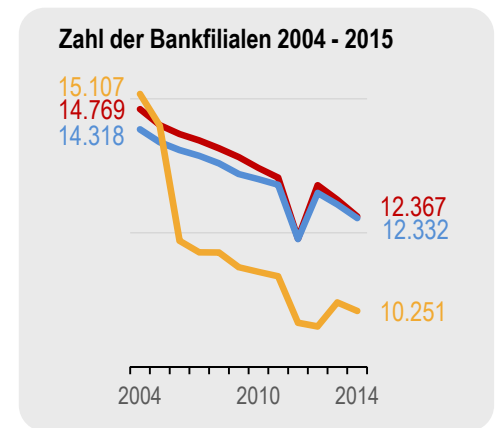
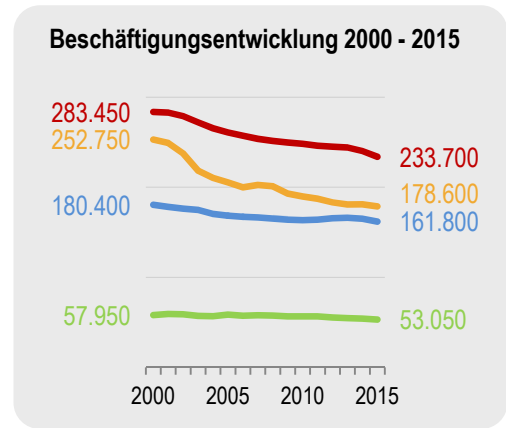
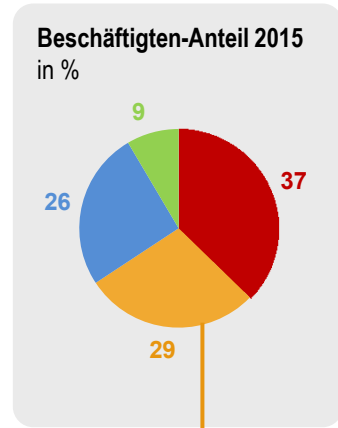
---

- **Strukturdaten Kreditgewerbe / privates Bankgewerbe**
- Gesundheit und Arbeitszufriedenheit im privaten Bankgewerbe
- Veränderungen der Banken-Arbeitswelt
- Empirische Befunde zu Auswirkungen der Digitalisierung
- Ansatzpunkte für die Prävention 4.0

# Privates Bankgewerbe: Marktanteil von etwa einem Drittel, Umbrüche bislang stärker als in anderen Bankengruppen



■ Sparkassen ■ Privates Bankgewerbe ■ Genossenschaftsbanken ■ Landes- und Förderbanken ■ Sonstige \*\*



Großbanken, Regionalbanken, Pfandbriefbanken, Spezialbanken, Privatbankiers, priv. Bausparkassen

Quellen: Deutsche Bundesbank, AGV Banken, Bundesverband deutscher Banken

\*\* v.a. Hypothekenbanken/Spezialinstitute, die verschiedenen Bankengruppen zuzuordnen sind \* Kreditbanken

### Mitgliederstruktur AGV Banken

121 Mitgliedsinstitute mit rund 140.000 Beschäftigten

#### NACH TARIFBINDUNG (%)

■ mit ■ ohne

Kategorie	Anteil (%)
mit	69
ohne	31

#### NACH GESCHÄFTSMODELL (%)

Bankengruppe	Anteil (%)
Großbanken	51
Regionalbanken	17
Privatbankiers	7
Bausparkassen	5
Pfandbriefbanken	3
Spezialinstitute/Dienstleister	16

#### NACH BESCHÄFTIGENZAHL (%)

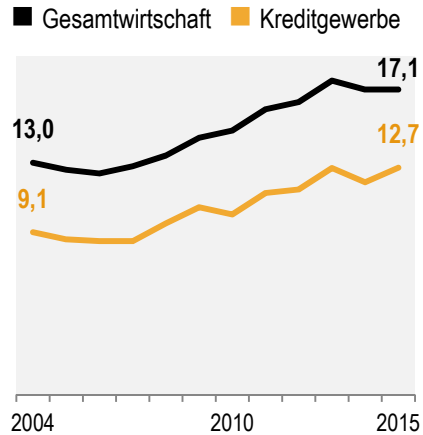
Beschäftigtenzahl	Anteil (%)
> 1.000	13
≥ 500 - 1.000	16
≥ 250 - 500	16
≥ 100 - 250	24
< 100	31

- Strukturdaten Kreditgewerbe / privates Bankgewerbe
- **Gesundheit und Arbeitszufriedenheit im privaten Bankgewerbe**
- Veränderungen der Banken-Arbeitswelt
- Empirische Befunde zu Auswirkungen der Digitalisierung
- Ansatzpunkte für die Prävention 4.0

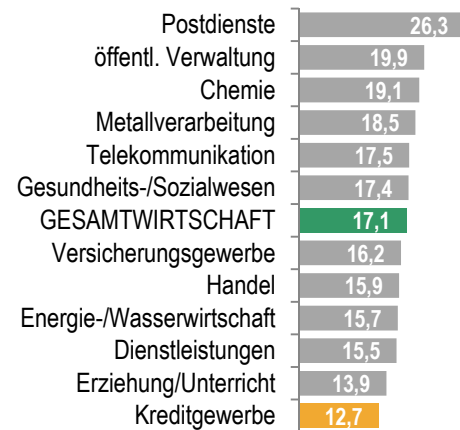
# Beschäftigte im privaten Bankgewerbe trotz anhaltend starker Umbrüche weiterhin gesund und leistungsfähig



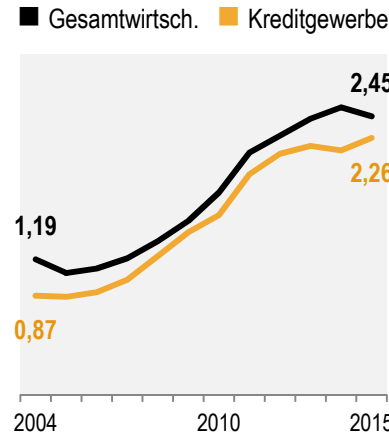
**Arbeitsunfähigkeit (AU)**  
(Tage je beschäft. Pflichtmitglied)



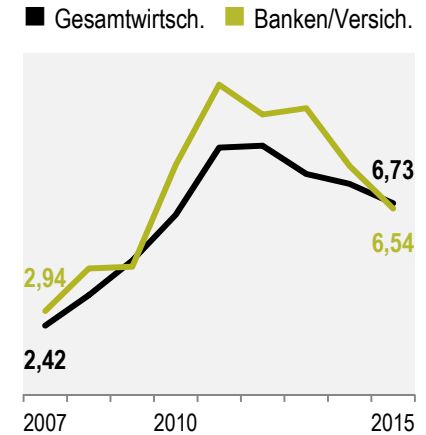
**AU im Branchenvergleich 2015**  
(Tage je beschäftigtem Pflichtmitglied)



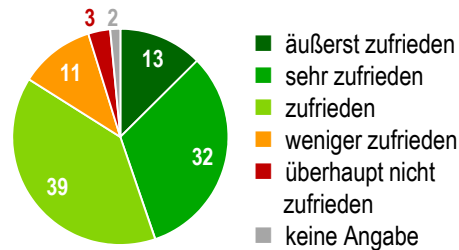
**AU wegen psych. Störungen**  
(Tage je beschäft. Pflichtmitglied)



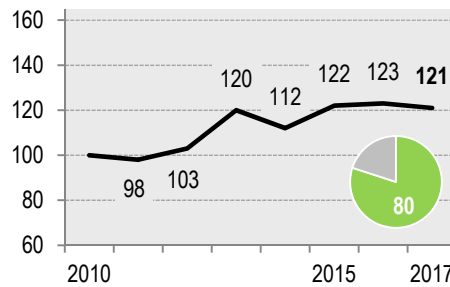
**AU wegen Burnout (Z73) \***  
(Tage je beschäft. Pflichtmitglied)



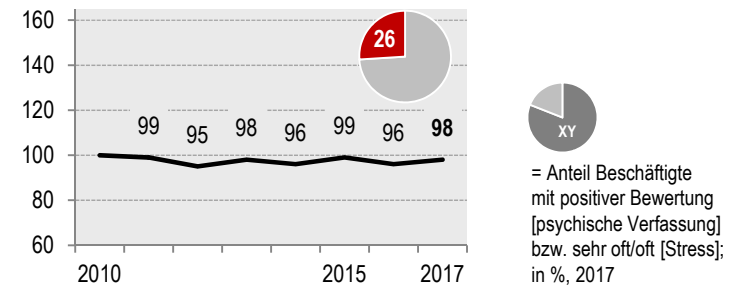
**Gesamtzufriedenheit mit  
derzeitigem Arbeitsverhältnis**  
Privates Bankgewerbe, 2017;  
in % der Beschäftigten



**Psychische Verfassung**  
Privates Bankgewerbe; Top 2 (ausgezeichnet/sehr gut), Index 2010 = 100



**Stressempfinden**  
Privates Bankgewerbe; Top 3 (mind. gelegentlich), Index 2010 = 100

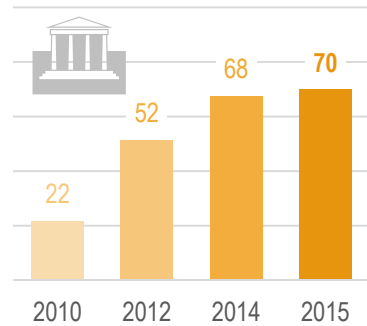


Quellen: BKK-Dachverband / Sonderauswertung AGV Banken; Kantar TNS im Auftrag des AGV Banken; \* Diagnosegruppe Z73 (Probleme mit Bezug auf Schwierigkeiten bei der Lebensbewältigung)

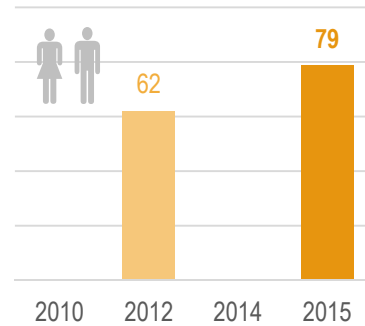
# Gesundheitsschutz in Banken mit hohem Stellenwert, Leistungen zunehmend wahrgenommen und positiv bewertet



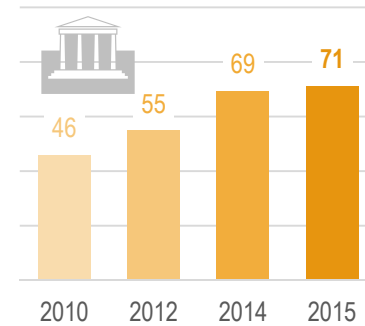
**Anteil der Unternehmen mit umfassendem Gesundheitsmanagement**  
Privates Bankgewerbe, in %



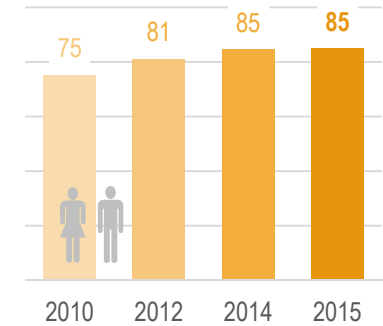
**Anteil der Beschäftigten in Unternehmen mit EAP \***  
Privates Bankgewerbe, in %



**Anteil der Unternehmen mit Gefährdungsbeurteilung (GBU)**  
Privates Bankgewerbe, in %



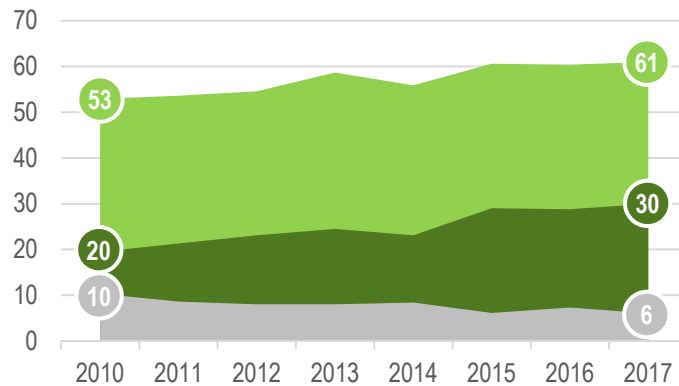
**Anteil der Beschäftigten in Unternehmen mit GBU**  
Privates Bankgewerbe, in %



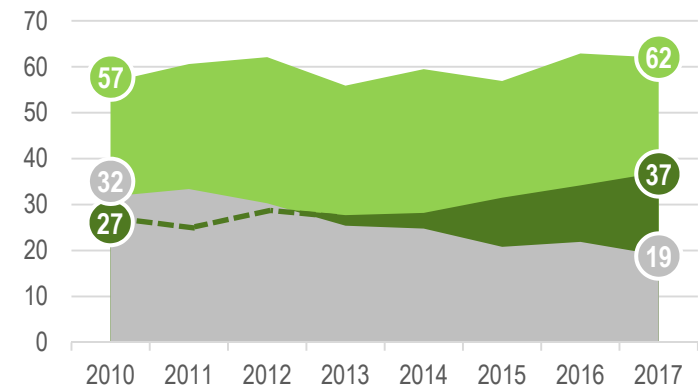
Beurteilung durch Beschäftigte im privaten Bankgewerbe

- Top Three (ausgezeichnet/sehr gut/gut)
- Top Two (ausgezeichnet/sehr gut)
- nicht vorhanden / unbekannt

**Allgemeine Bemühungen des Arbeitgebers zum Wohlergehen der Mitarbeiter**



**Professionelle Beratungsangebote des Arbeitgebers bei psychischen Problemen**



Quellen: AGV Banken; Kantar TNS im Auftrag des AGV Banken; \* EAP = Employee Assistance Program (externe Mitarbeiterberatung)

- Strukturdaten Kreditgewerbe / privates Bankgewerbe
- Gesundheit und Arbeitszufriedenheit im privaten Bankgewerbe
- **Veränderungen der Banken-Arbeitswelt**
- Empirische Befunde zu Auswirkungen der Digitalisierung
- Ansatzpunkte für die Prävention 4.0

1

## 1980er-Jahre

Effiziente (= vollautomatisierte) Abwicklung von **Massentransaktionen**

- Geldautomaten
- Bankingterminals
- Online-Banking

Technisierung im **Backoffice**

- Rechenzentren
- Kreditabwicklung

2

## 1990er-Jahre

- technische **Vertriebsunterstützung**
- Wachstum **Direktbanken**
- Beschleunigung **Kapitalverkehr**

3

## 2000er-Jahre bis heute

zunehmende **Entkopplung des Bankgeschäfts vom Point of Sale, Virtualisierung des Kundenkontakts**

- digitale Kreditvermittlung
- Online-Zahlungsverkehr
- Cloud Computing, Smartphones, Einbettung Social Media
- Videoberatung/-legitimation

» Die Digitalisierung sorgt für grundlegende Änderungen in der Schnittstelle zum Kunden. «

Deutsche Bundesbank, Geschäftsbericht 2014, S. 44



# Banken-Arbeitswelt der Zukunft: neue Produkte, flexiblere Arbeitsformen, höherwertige Tätigkeiten, agile Strukturen

Interviews mit Experten für Digitalstrategie, Gesundheitsschutz und Ausbildung (u.a. im Rahmen des Projekts „Prävention 4.0“)

Prävention 4.0

## Geschäftsmodelle

- Banken stärker Finanz-Coach / Daten-Kurator
- stärkere Kooperation mit externen Partnern / Fintechs
- neue Angebote (u.a. Mehrwertdienste wie digitaler Safe, Bündelung von Finanzdaten, Optimierung Haushaltskosten, Berufsgruppen-Angebote)

» Digitalisierung als Glücksfall für die Branche «

## Arbeitsformen

- mehr Eigenverantwortung für Einzelne
- ggf. mehr Home-Office (v.a. für ganz konzentriertes Arbeiten)
- starker Trend zum Co-Working (wohnortnahe Büros mit Beschäftigten anderer Branchen)

## (Berater-)Tätigkeit

- einfache Tätigkeiten entfallen, Entlastung von Routinearbeit
- Aufwertung von Beratungstätigkeiten
- stärkeres Verständnis für Gesamtprozess und komplexe Zusammenhänge („well rounded personalities“)
- neue Funktionsaufteilung (Kundengewinnung, Beziehungsmanagement, Spezialwissen)
- veränderte Qualifikationen (stärkere IT-/Sozial-/Networking-Kompetenz)
- stärkerer Fokus auf Beziehungsmanagement

» So digital wie nötig, so menschlich wie möglich «

## Arbeitsorganisation

- weniger Silodenken, stärker (abteilungs-)übergreifende Zusammenarbeit
- völlig neue Kreativprozesse (Ideenfindung dezentral, Produktentwicklung zentral)
- Kunden stärker an Entwicklungen/Entscheidungen beteiligt
- mehr virtuelle/dezentrale Teams
- agile Strukturen, flachere und agile Hierarchien
- neue Kommunikationsformen (z.B. internes „Skype“)
- neue Risikokultur
- Management der Grenze zwischen Arbeit und Privatleben („boundary management“), ggf. mit neuen Regeln

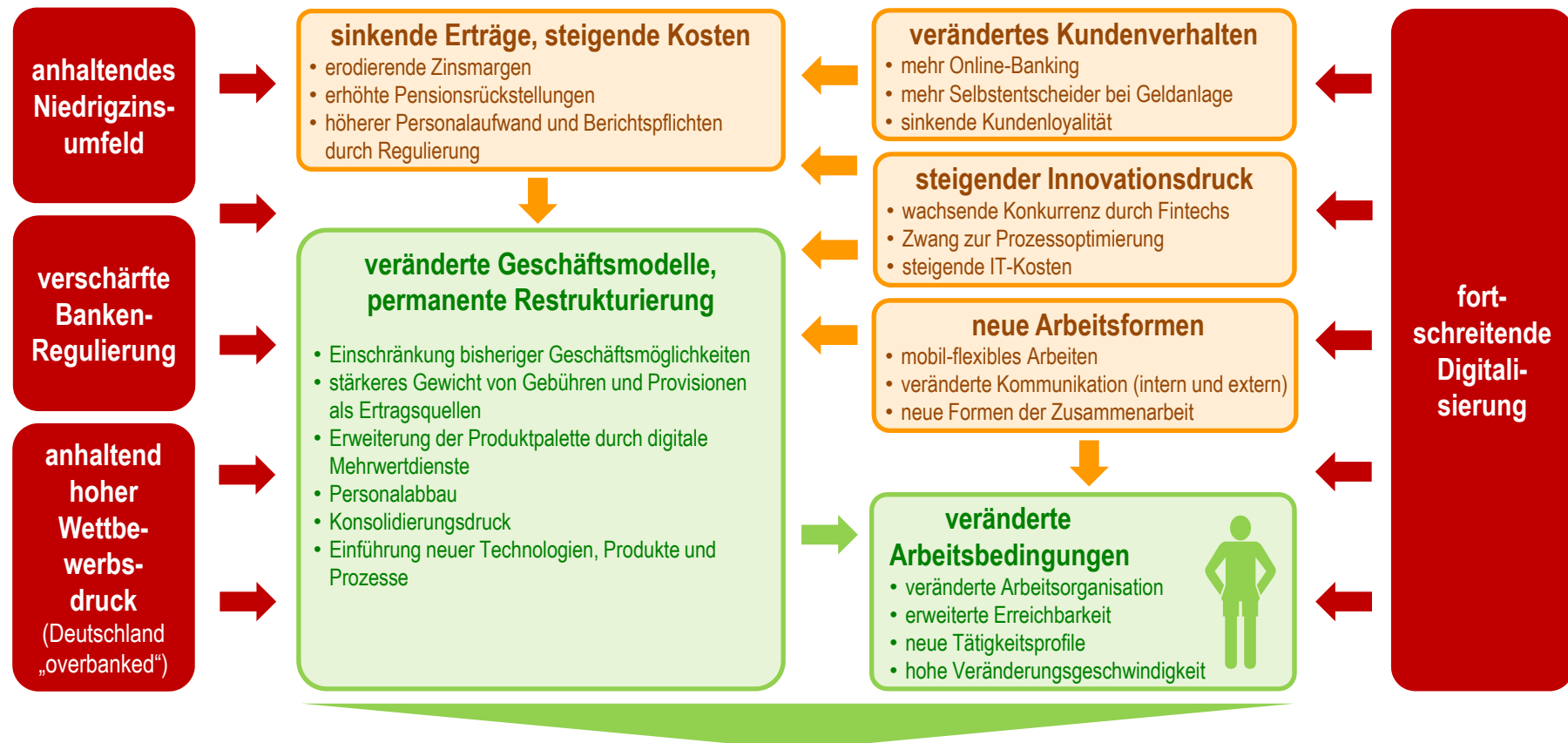
» CEO wird Chief Engagement Officer «



# Veränderungen der Banken-Arbeitswelt = veränderte Anforderungen an die Prävention

## MARKT

## TECHNOLOGIE



### neue Anforderungen an die Prävention

- technische Aspekte (Lärm, Licht, Luft etc.) bleiben wichtig – aber: Arbeitsorganisation gewinnt an Bedeutung:
- ▶ Arbeitsprozesse, Führungs- und Teamqualität im Fokus
  - ▶ Personalarbeit wird kleinteiliger
  - ▶ Prävention stärker einzelbetrieblich/individuell ausgerichtet

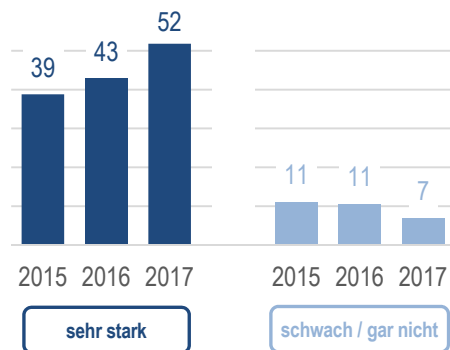
- Strukturdaten Kreditgewerbe / privates Bankgewerbe
- Gesundheit und Arbeitszufriedenheit im privaten Bankgewerbe
- Veränderungen der Banken-Arbeitswelt
- **Empirische Befunde zu Auswirkungen der Digitalisierung**
- Ansatzpunkte für die Prävention 4.0

# Beschäftigte sehen in Digitalisierung überwiegend Chancen, aber Skepsis bei Jobsicherheit, Team- und Führungsqualität



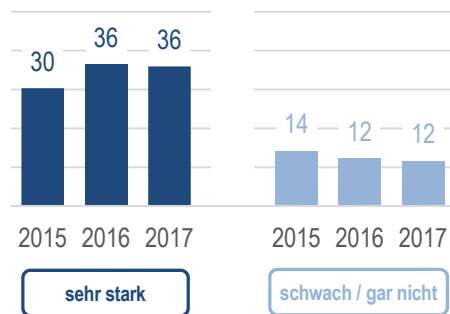
## Durch Digitalisierung erwartete Veränderung Unternehmen

Privates Bankgewerbe, in % der Beschäftigten



## Durch Digitalisierung erwartete Veränderung persönl. Arbeitsumfeld

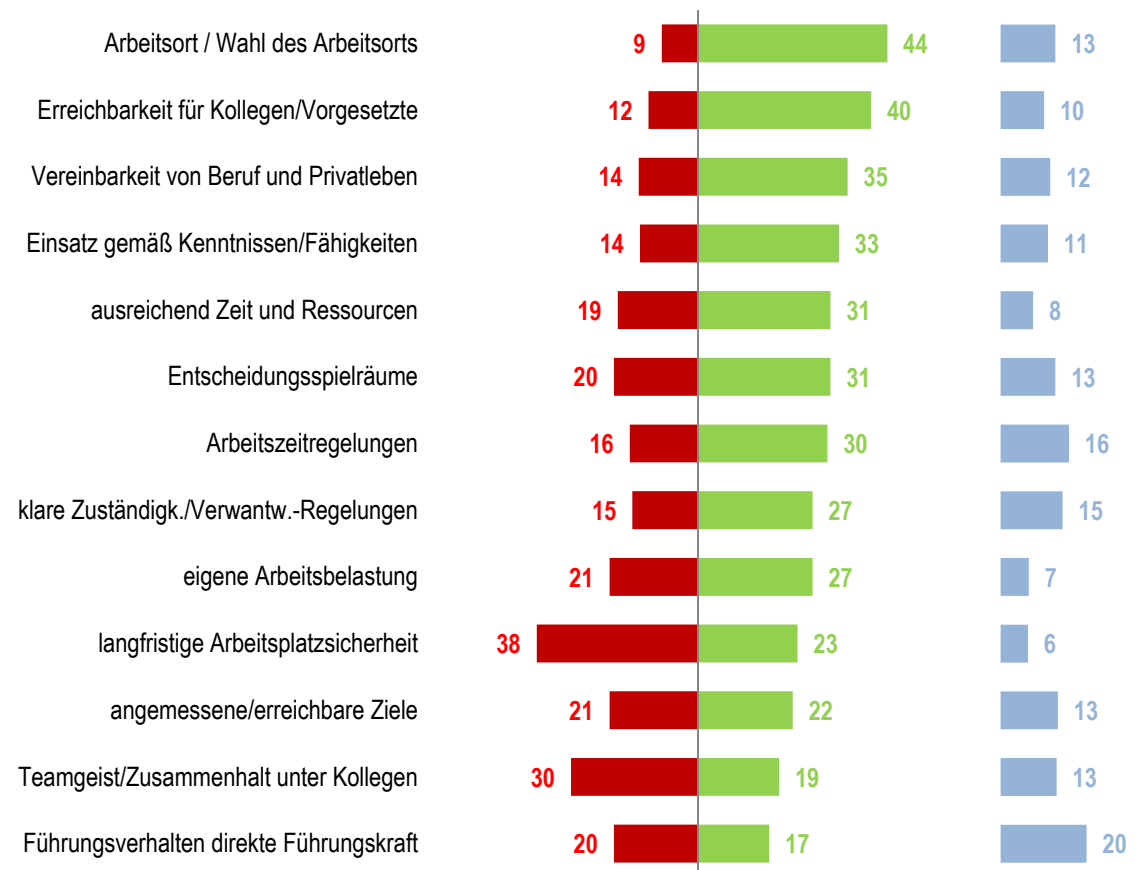
Privates Bankgewerbe, in % der Beschäftigten



## Durch Digitalisierung erwartete Veränderung persönliches Arbeitsumfeld

Privates Bankgewerbe, in % der Beschäftigten (2017)

■ (starke) Verbesserung erwartet ■ (starke) Verschlechterung erwartet ■ keine Auswirkung erwartet



Quelle: Kantar TNS / AGV Banken

# Arbeitszeitautonomie fördert die Gesundheit

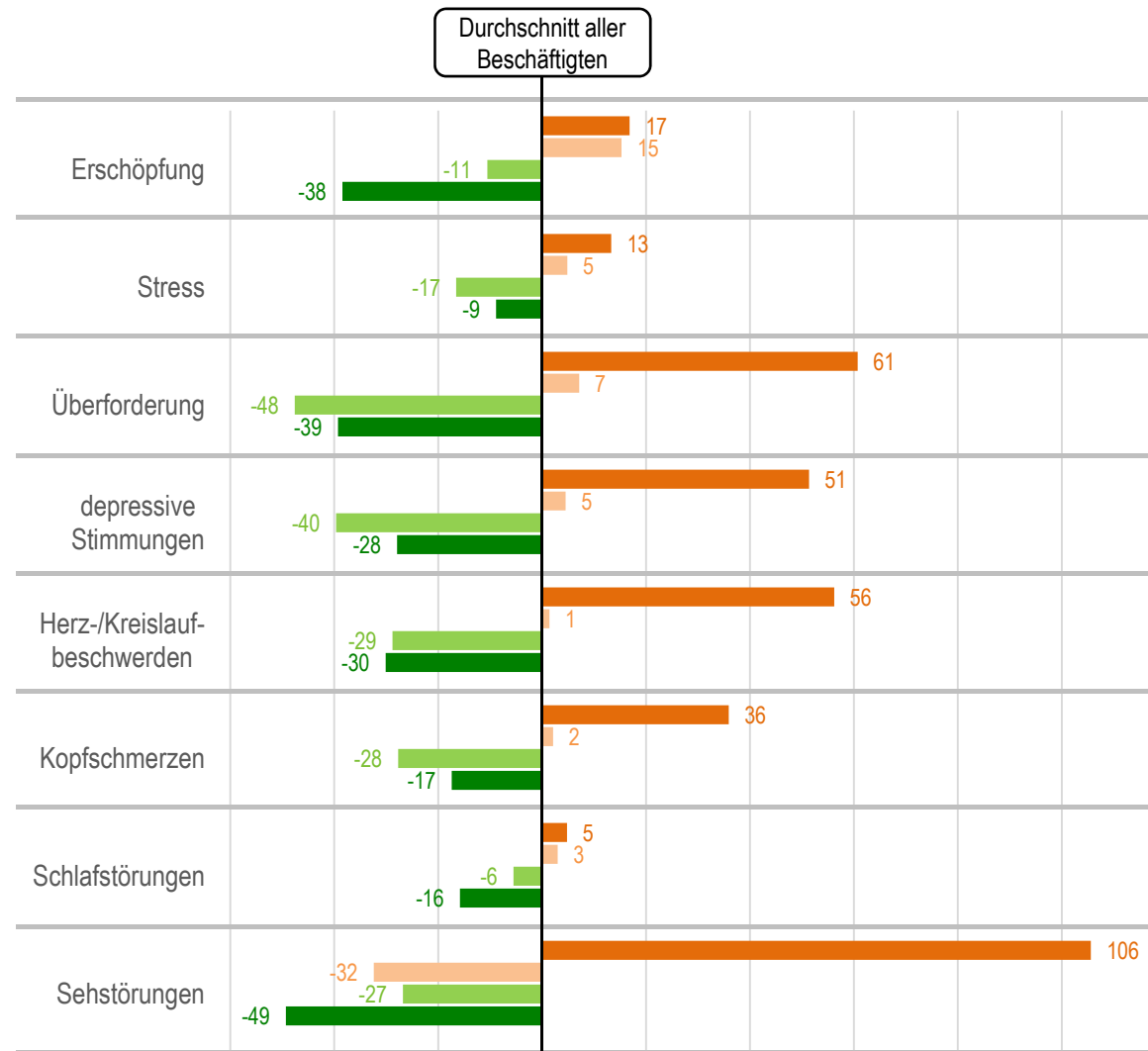
## Häufigkeit von Beschwerden und Problemen in Abhängigkeit vom Arbeitszeitmodell

Privates Bankgewerbe

Abweichung vom Durchschnitt aller Beschäftigten in Prozent; Top Two („sehr häufig“/„häufig“)

### Arbeitszeit

- feste Arbeitszeit
- Gleitzeit *mit* Kernarbeitszeit
- Gleitzeit *ohne* Kernarbeitszeit
- Vertrauensarbeitszeit

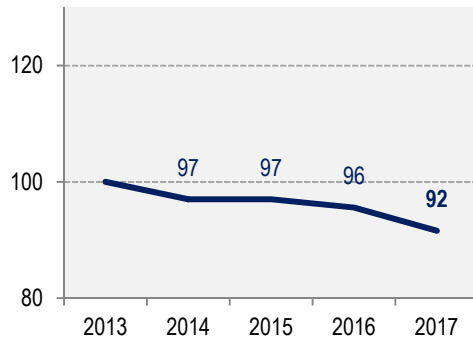
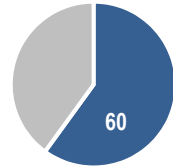


Quelle: Repräsentative Beschäftigtenbefragung (n = 800), Kantar TNS im Auftrag des AGV Banken, 2016

# Erreichbarkeit: Ein Drittel wird außerhalb üblicher Bürozeiten kontaktiert, ein Viertel fühlt sich (etwas) belastet

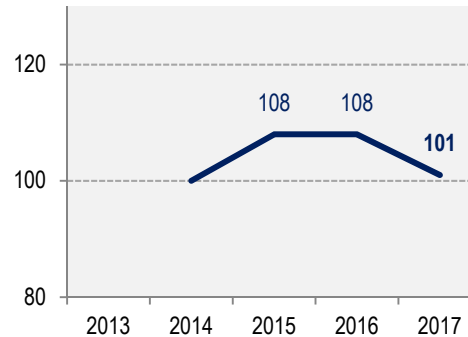
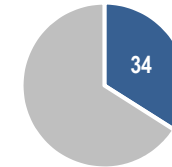
## Grundsätzliche Erreichbarkeit per Telefon oder E-Mail außerhalb üblicher Bürozeiten

Priv. Bankgewerbe, mindestens selten  
Index 2013 = 100



## Tatsächlicher Kontakt per Telefon oder E-Mail außerhalb üblicher Bürozeiten

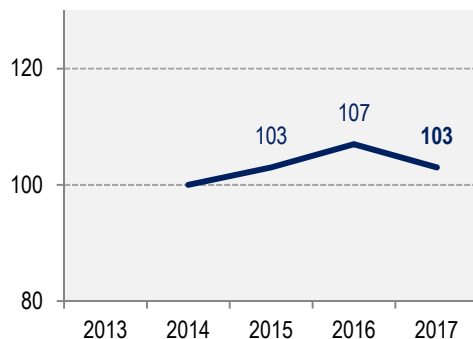
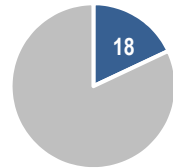
Priv. Bankgewerbe, mind. 1x/Woche  
Index 2014 = 100



► deutlicher Unterschied zwischen gefühlter und tatsächlicher Erreichbarkeit  
► Nur die wenigsten Beschäftigten fühlen sich durch Erreichbarkeit in irgendeiner Form belastet, erheblich belastet fühlen sich nur 5-6 Prozent

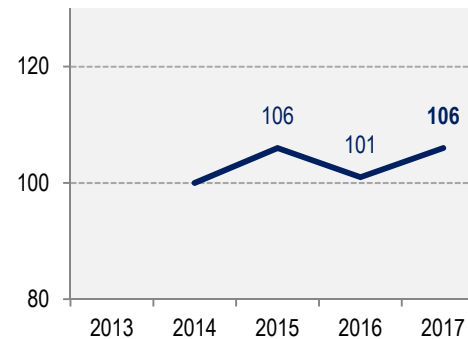
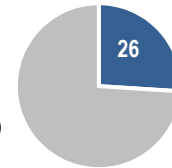
## Belastung durch Kontakt per E-Mail außerhalb üblicher Bürozeiten

Priv. Bankgewerbe, Top 2 (erheblich/etwas)  
Index 2014 = 100



## Belastung durch Kontakt per Telefon außerhalb üblicher Bürozeiten

Priv. Bankgewerbe, Top 2 (erheblich/etwas)  
Index 2014 = 100



xy = Anteil der betroffenen Beschäftigten in % (2017)

Quelle: Kantar TNS / AGV Banken

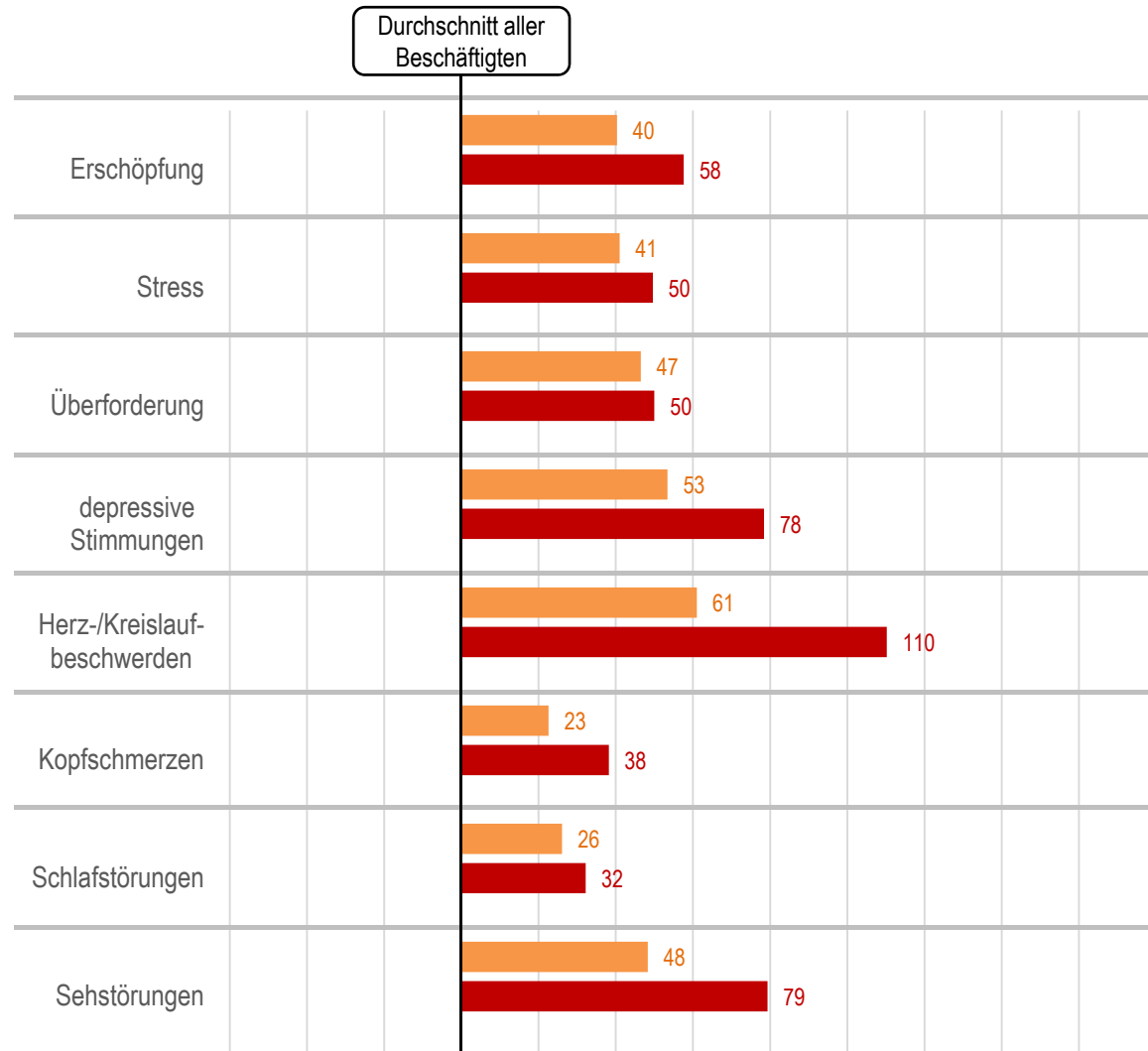
# Häufig Erreichbare insgesamt gesundheitlich überdurchschnittlich belastet ...

## Häufigkeit von Beschwerden und Problemen bei erweiterter Erreichbarkeit

Finanzwirtschaft

Abweichung vom Durchschnitt aller Beschäftigten in Prozent; Top Two („sehr häufig“/„häufig“)

- (sehr) häufig erreichbar werktags (auf dem Weg zur/von der Arbeit oder nach Feierabend)
- (sehr) häufig erreichbar am Wochenende



Quelle:  
Kantar TNS / AGV Banken / AGV Versicherungen, 2017

# ... aber deutliche Unterschiede: Hohe Zeitautonomie wirkt auch hier positiv, hohe örtliche Flexibilität dagegen negativ

## Häufigkeit von Beschwerden und Problemen bei erweiterter Erreichbarkeit an Werktagen\* in Abhängigkeit von Arbeitszeitmodell und Arbeitsort

Finanzwirtschaft

Abweichung vom Durchschnitt aller Beschäftigten in Prozent; Top Two („sehr häufig“/„häufig“)

- hohe Arbeitszeit-Autonomie <sup>1</sup>
- geringe Arbeitszeit-Autonomie <sup>2</sup>
- hohe örtliche Flexibilität <sup>3</sup>
- geringe örtliche Flexibilität <sup>4</sup>

\* (sehr) häufig auf dem Weg zur / von der Arbeit oder nach Feierabend

<sup>1</sup> Vertrauensarbeitszeit oder Gleitzeit ohne Kernarbeitszeit

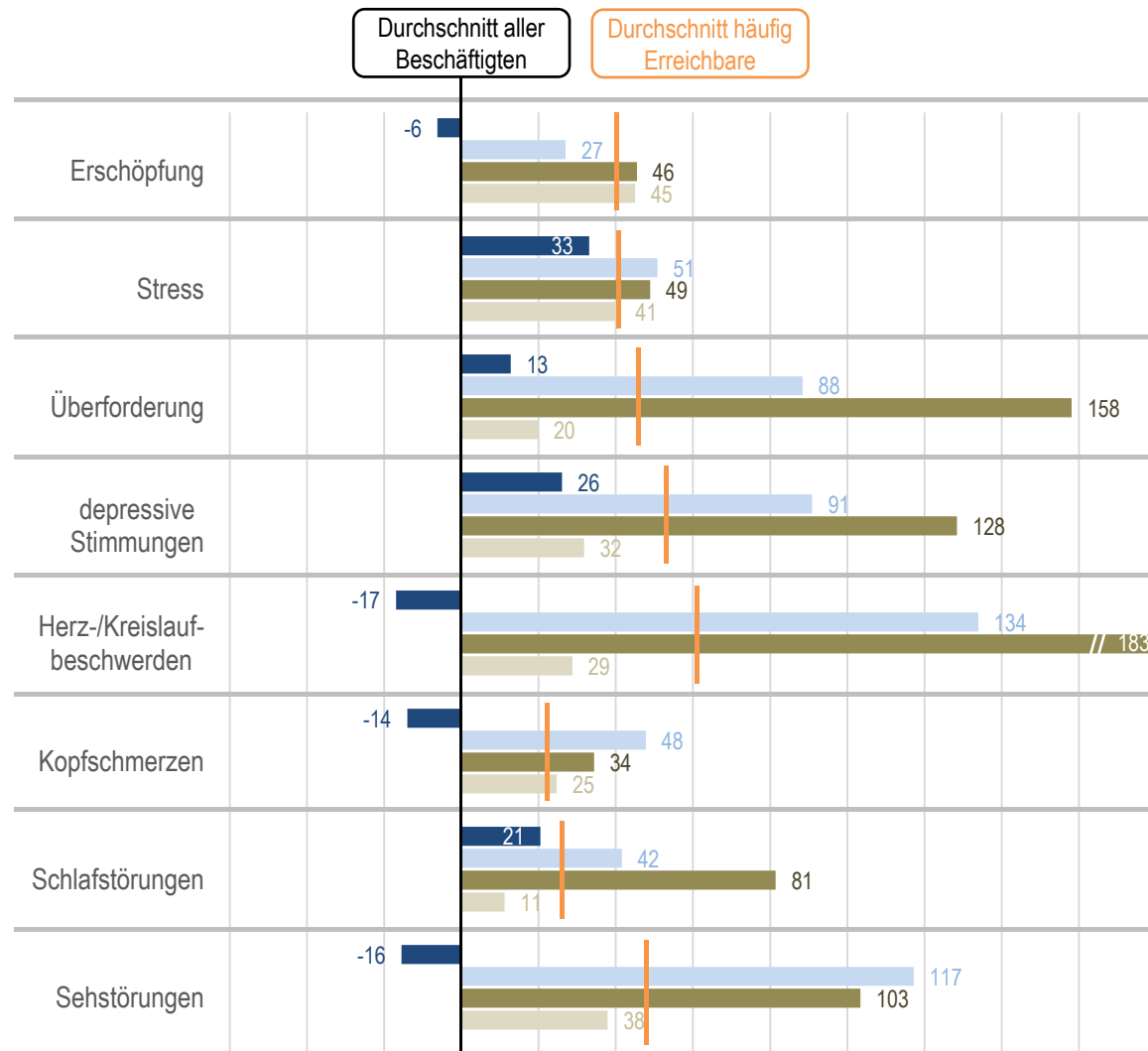
<sup>2</sup> Gleitzeit mit Kernarbeitszeit oder feste Arbeitszeit

<sup>3</sup> Arbeitsort mindestens 1 x/Woche zu Hause

<sup>4</sup> Arbeitsort täglich oder immer im Büro

Quelle:

Kantar TNS / AGV Banken / AGV Versicherungen, 2017







# Bei mobiler Arbeit wirkt hohe Zeitautonomie ebenfalls positiv, während geringe Zeitautonomie erheblich belastet

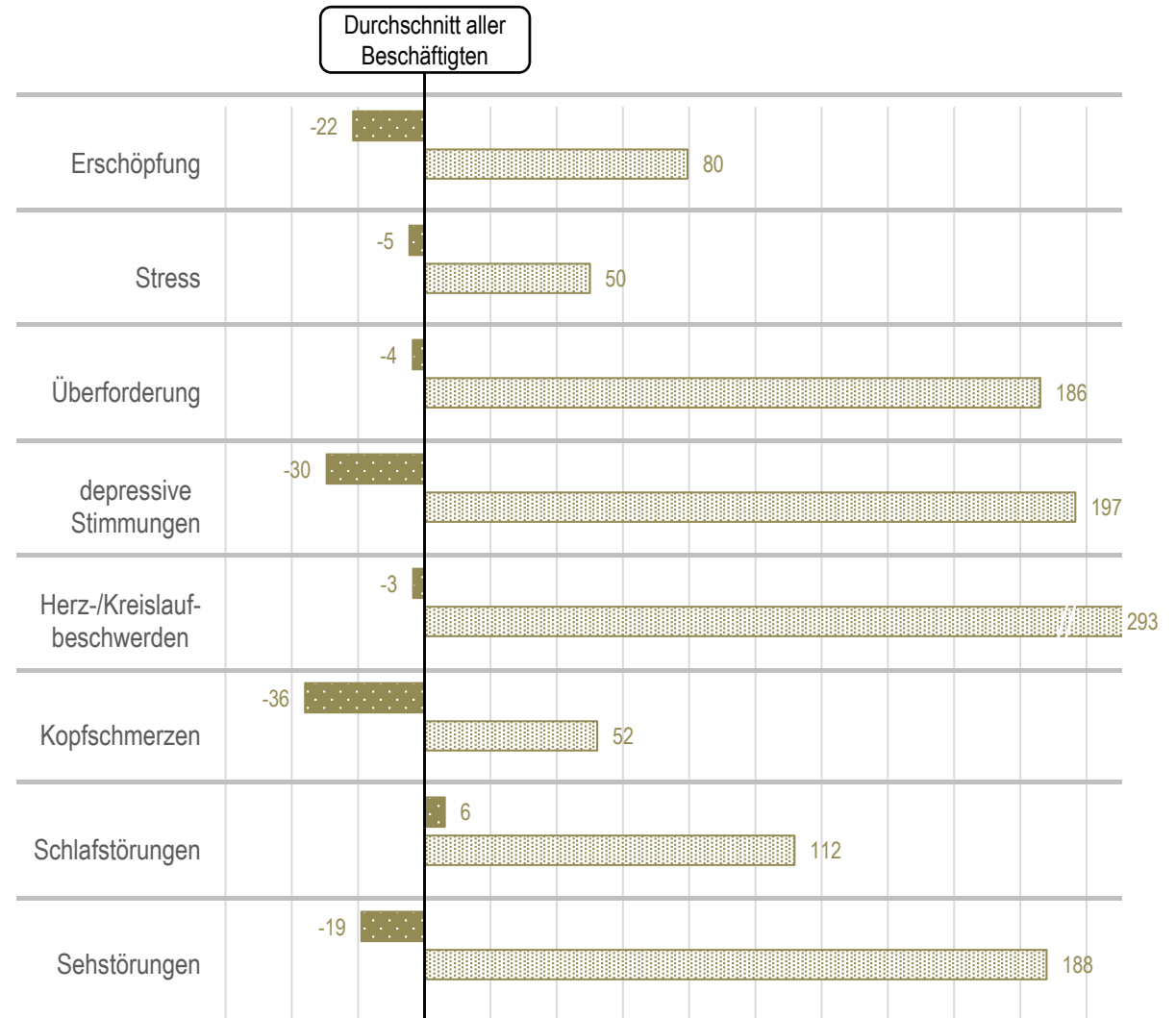
## Häufigkeit von Beschwerden und Problemen bei hoher örtlicher Flexibilität\* in Abhängigkeit vom Arbeitszeitmodell

Finanzwirtschaft

Abweichung vom Durchschnitt aller Beschäftigten in Prozent; Top Two („sehr häufig“/„häufig“)

 hohe Arbeitszeit-Autonomie (Vertrauensarbeitszeit oder Gleitzeit ohne Kernarbeitszeit)

 geringe Arbeitszeit-Autonomie (feste Arbeitszeit oder Gleitzeit mit Kernarbeitszeit)



\* Arbeit mindestens 1 x/Woche von zu Hause

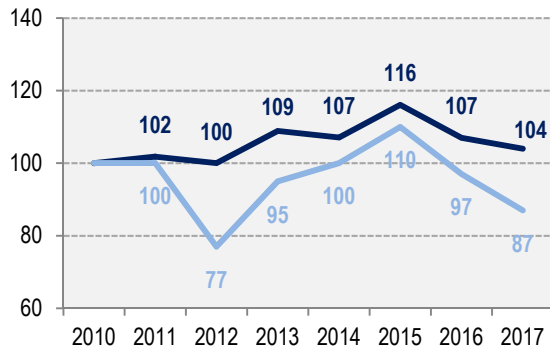
Quelle: Kantar TNS / AGV Banken / AGV Versicherungen, 2017

# Anhaltende digitalisierungsbedingte Restrukturierung zeigt Auswirkungen vor allem im Retail Banking (Filialgeschäft)



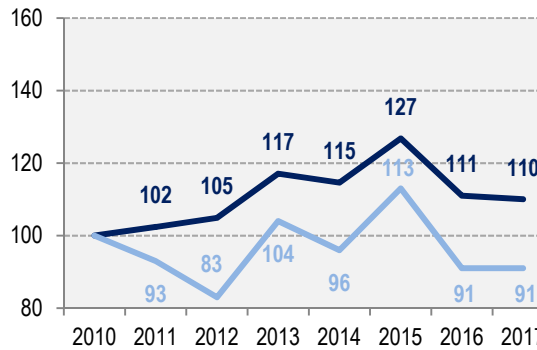
## Mitarbeiter-Commitment

■ Priv. Bankgewerbe gesamt ■ Retail Banking  
TRIM \* | Index 2010 = 100



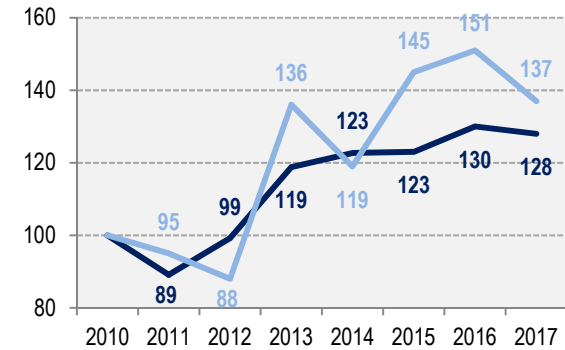
## Gesamtzufriedenheit

■ Priv. Bankgewerbe gesamt ■ Retail Banking  
Top 2 (äußerst/sehr zufrieden), Index 2010 = 100



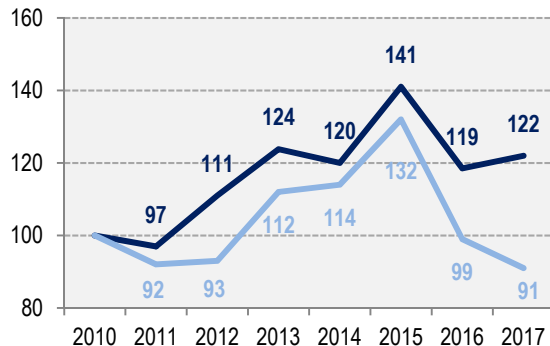
## Angemessene Arbeitsbelastung

■ Priv. Bankgewerbe gesamt ■ Retail Banking  
Top 2 (ausgezeichnet/sehr gut), Index 2010 = 100



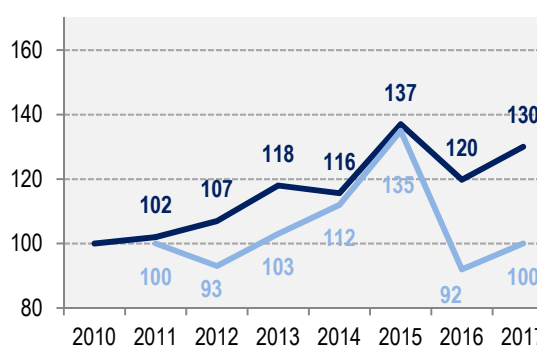
## Langfrist. Sicherheit des Arbeitsplatzes

■ Priv. Bankgewerbe gesamt ■ Retail Banking  
Top 2 (ausgezeichnet/sehr gut), Index 2010 = 100



## Karriereplanung und Aufstiegschancen

■ Priv. Bankgewerbe gesamt ■ Retail Banking \*\*  
Top 2 (ausgezeichnet/sehr gut), Index 2010 = 100



## Umgang mit Termin-/Leistungsdruck

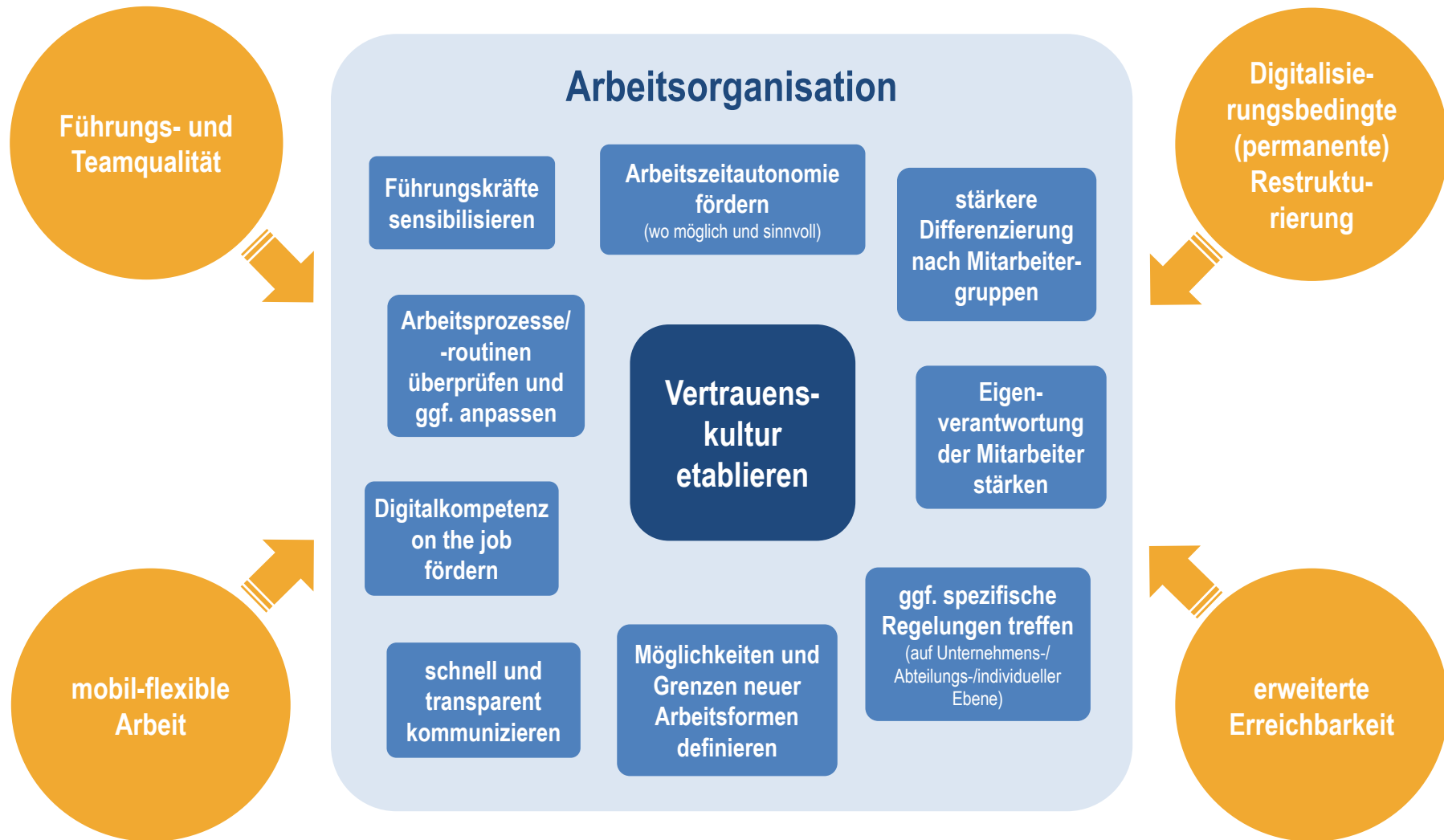
■ Priv. Bankgewerbe gesamt ■ Retail Banking  
Top 2 (ausgezeichnet/sehr gut), Index 2010 = 100



Quelle: Kantar TNS / AGV Banken; \* Index berücksichtigt Indikatoren Gesamtzufriedenheit, Weiterempfehlung, Wiederbewerbung, Motivation der Arbeitskollegen und Wettbewerbsfähigkeit des Arbeitgebers; \*\* Index 2011 = 100

- Strukturdaten Kreditgewerbe / privates Bankgewerbe
- Gesundheit und Arbeitszufriedenheit im privaten Bankgewerbe
- Veränderungen der Banken-Arbeitswelt
- Empirische Befunde zu Auswirkungen der Digitalisierung
- **Ansatzpunkte für die Prävention 4.0**

# Ansätze für die Prävention 4.0: Arbeitsorganisation im Mittelpunkt



## Fazit: Das Rad muss nicht neu erfunden werden – aber es braucht ein neues Profil

- **Bisherige Präventionsansätze behalten ihre Berechtigung** | insbesondere Angebote zur Vermeidung von/zum Umgang mit Stress, Beratung bei psychischen Problemen

### ABER:

- **Arbeitsorganisation rückt stärker in den Fokus** | Gestaltung der technischen Rahmenbedingungen bleibt wichtig, aber Prozessgestaltung gewinnt an Bedeutung
- **Führung neu denken, Vertrauenskultur etablieren** | Führungs- und Teamqualität in zunehmend dezentralen Strukturen von herausragender Bedeutung ▶ flachere Hierarchien, stärkeres Delegieren von Verantwortung, neue Kommunikationswege und -routinen, stärkere Eigenverantwortung
- **Möglichkeiten und Grenzen neuer Arbeitsformen definieren** | Arbeit 4.0 bedeutet nicht unbegrenzte Freiheit für die Beschäftigten und nicht unbegrenzte Verfügbarkeit für die Unternehmen ▶ stärkere Abstimmung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, ggf. spezifische Regelungen
- **Keine pauschalen Lösungen** | Personalarbeit und Prävention werden kleinteiliger, gefragt sind unternehmensspezifische Lösungen, ggf. auch Unterscheidung nach Bereichen / Abteilungen / Mitarbeitergruppen / Individuen
- **Keine übergreifenden Regelungsansätze** | Neue Arbeitsformen wirken nicht per se gut oder schlecht auf Gesundheit und Arbeitszufriedenheit, sondern sind je nach Branche, Geschäftsmodell und Unternehmen zu gestalten ▶ übergreifende (gesetzliche) Regelungen ungeeignet
- **Weiterhin hoher Forschungs- und Informationsbedarf** | Veränderungsgeschwindigkeit bleibt hoch, sachgerechtes Präventionshandeln erfordert weitere Forschung und Handlungshilfen für die Unternehmen

# Vielen Dank!



## KONTAKT

### **Carsten Rogge-Strang**

Geschäftsführer Tarifpolitik

Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes e.V.

Burgstr. 28

10178 Berlin

Tel. 030 / 59 00 112-70

E-Mail [carsten.rogge-strang@agvbanken.de](mailto:carsten.rogge-strang@agvbanken.de)

[www.agvbanken.de](http://www.agvbanken.de)