

Vertrauen ist anders

Mitunter nimmt die Regulierungswut in den Banken bizarre Formen an. Mitarbeitende werden auf Schritt und Tritt kontrolliert, und Papiere zählen mehr als gesunder Menschenverstand.

Von Sandra Escher Clauss

Banken stehen unter Druck. Selbstverschuldete Skandale, zunehmende Regulierungen und der Strukturwandel sorgen für viel Aufwand – finanziell und zeitlich. Das Image der einstigen Vorzeigebank hat auch in der Schweiz massiv gelitten, dies sowohl bei der Kundschaft als auch bei (potenziellen) Mitarbeitenden. Mit jedem Erdbeben, das die Branche erschüttert, werden die Compliance- und Kontrollmassnahmen weiter ausgebaut. Laut einer US-Studie wachsen die Ausgaben für Compliance-Aktivitäten jährlich um knapp 10 Prozent. Auch die UBS hat nach dem jüngsten Libor- und Devisenskandal reagiert und die Compliance-Abteilung massiv ausgebaut; gemäss «Handelszeitung» betragen die Kosten dafür im Jahr 2014 rund 900 Millionen Franken. Aktuelle Zahlen gab die Grossbank auf Anfrage hin nicht bekannt.

Professor Antoinette Weibel, Inhaberin des Lehrstuhls für Personalmanagement an der Universität St. Gallen, hält gar nichts von solchen prozessualen Massnahmen und Kontrollen. «Diese Misstrauenskultur, die oft auf Einzelpersonen zielt, führt zu einer Negativspirale», konstatiert sie. «Nach jedem Skandal wird sofort ein Schuldiger identifiziert und entlassen. Danach werden noch härtere Kontrollmechanismen eingeführt, und die Welt ist wieder in Ordnung» – meinen die Manager, denn an der Organisation und der Unternehmenskultur ändert sich nichts.

Banker misstrauen sich selbst

Mittlerweile misstrauen nicht nur Kunden und Behörden den Finanzinstituten, sondern auch die Banker untereinander wissen nicht mehr, wem sie vertrauen können. Eine



Bank-Mitarbeitende werden streng kontrolliert.

US-Studie aus dem Jahr 2015 besagt, dass 47 Prozent von 1200 befragten Bankern davon ausgehen, dass sich ihre Konkurrenten durch unethisches Verhalten oder illegale Aktivitäten einen Wettbewerbsvorsprung verschafft haben. 23 Prozent halten es gar für wahrscheinlich, dass Kollegen im eigenen Unternehmen sich mit illegalen Aktivitäten einen Vorteil verschafft haben. Mag sein, dass die Situation in der Schweiz nicht ganz so extrem ist, Fehlverhalten – das hat die jüngste Vergangenheit gezeigt – kommt aber auch in den besten Schweizer Banken vor.

Einen der Hauptgründe dafür ortet Antoinette Weibel in der «Hinterkopf-Theorie»: «Wenn bei den Vorgesetzten die Meinung vorherrscht, die Mitarbeitenden seien primär faul und unehrlich und bräuchten daher Verhaltensregeln und Kontrollen, dann führen sie völlig anders als Chefs, die ihren Mitarbeitenden vertrauen.» Mit dieser Einstellung, so Weibel, wird das Arbeitsumfeld irrational und Compliance nicht zur Kultur, sondern

zum Prozess. «Kommt hinzu, dass man in einem solchen Umfeld die wirklich guten Mitarbeitenden verliert und vor allem noch Söldner beschäftigt. Diese arbeiten primär für Prestige und Geld.» Dadurch verschwinden Innovationen und echte Dienstleistungen über kurz oder lang, da primär Dienst nach Vorschrift geleistet wird, und der nächste Betrugsfall ist nur eine Frage der Zeit.

Direkte Vorgesetzte sind wichtige Vorbilder

Dabei könnten Compliance und Vertrauen durchaus Hand in Hand gehen. Denn auch ein Vertrauenssystem funktioniert nicht ohne Kontrollen. Verschiedene Untersuchungen zeigen, dass eine Vertrauenskultur fairer ist, wenn klare Strukturen vorgegeben sind, an die sich alle halten müssen. Zudem hilft Kontrolle auch, allfällige Schwachstellen früh zu entdecken und diese auszubessern. Vorausgesetzt, die Chefs nehmen sich Zeit für ihre Mitarbeitenden und leben Vertrauen vor. «Entscheidend», so Weibel, «sind die direkten Vorgesetzten, diese haben einen Multiplikator-Effekt. Gehen sie respektvoll und höflich mit ihren Mitarbeitenden um und übernehmen sie Verantwortung, schöpfen Mitarbeitende leichter Vertrauen und verhalten sich auch vertrauensvoll.»

In modernen Grossunternehmen wird Verantwortung aber nicht mehr oft von Menschen wahrgenommen. Dezentralisierung heisst das Zauberwort. Die Verantwortung wird unter dem Deckmantel der immer umfangreicher werdenden Compliance-Vorschriften organisatorisch so aufgeteilt, dass nicht mehr klar ist, wer sie eigentlich trägt. Anstelle von Geschäften per Handschlag und gesprochenen Abmachungen treten umfangreiche Dokumente, stringente Kontrollen und neue Dos and Don'ts, die Mitarbeitende zu verantwortungsvollem Handeln anleiten sollen. Doch Letzteres lässt sich weder befehlen noch prozessualisieren.

Algorithmen kontrollieren Menschen

Um zu kontrollieren, ob ihre Mitarbeitenden verantwortungsvoll handeln, wird auch in der Bankenwelt zu immer rigideren Massnahmen gegriffen. Grossbanken wie die UBS oder CS überwachen nicht nur die Chat-Protokolle und Telefongespräche ihrer Angestellten. Beide nutzen auch eine Software, deren Algorithmen die Computerbenutzer darauf untersuchen sollen, ob sie für das Unternehmen potenziell gefährlich werden könnten. Diese spiegeln den krampfhaften Versuch von Unternehmensverantwortlichen, die vermeintlich hundertprozentige Kontrolle zu erreichen. «Aussichtslos», wie auch Antoinette Weibel in ihrer Forschung immer wieder belegt. «Komplexe Systeme lassen sich nicht vollständig kontrollieren.»

Mittlerweile scheint die UBS aber erkannt zu haben, dass Kontrolle allein nicht zum Ziel

KURZINTERVIEW

«VERTRAUENSKULTUR ZAHLT SICH AUS»



Antoinette Weibel
Universität St. Gallen

Antoinette Weibel, Inhaberin des Lehrstuhls für Personalmanagement an der Universität St. Gallen, über Vertrauenskultur in Unternehmen.

INTERVIEW: SANDRA ESCHER CLAUSS

Wodurch zeichnet sich eine Kultur des Vertrauens aus?

Zu den wichtigsten Faktoren einer Vertrauenskultur gehört, dass man sich im Team respektiert, dass man sich Wertschätzung entgegenbringt und dass man sich aufeinander verlassen kann. Der Respekt fehlt leider in vielen Unternehmen. Das äussert sich in Firmen auch in der Umgangssprache, beispielsweise in den Handelsräumen von Banken, aber auch darin, dass viele Vorgesetzte ihren Mitarbeitenden nicht mehr zuhören.

Warum ist das so?

Die vergangenen Jahrzehnte waren geprägt durch den Homo oeconomicus. Aufeinander Achtgeben und selber Mitdenken war und ist nicht gefragt. Viel wichtiger ist es, nichts zu hinterfragen, Regeln einzuhalten und die Bonusziele zu erreichen. Durch die

dauernden Umstrukturierungen und Entlassungen ist sich jeder selbst der Nächste, und Vorgesetzte, die nicht führen und delegieren, sondern als Mikromanager immer alle und alles kontrollieren, bauen auch keine Vertrauenskultur auf.

Zahlt sich eine Vertrauenskultur aus?

Ja, Vertrauen wirkt sich positiv auf die Mitarbeiterproduktivität aus. Wer Vertrauen hat, zeigt eine höhere Lernbereitschaft, ist motivierter, teilt sein Wissen und leistet mehr als nur Dienst nach Vorschrift. Zudem sind Mitarbeitende, die ihrem Unternehmen vertrauen, weniger krank. Vertrauen führt also nicht nur zu einer höheren Produktivität und zu mehr Innovationen, sondern es spart auch Kosten. Einerseits Gesundheitskosten, andererseits aber auch Transaktionskosten, die im Zusammenhang mit Kontrollsystemen anfallen.

führt. Gemäss Auskunft der Medienstelle baut das aktuelle Compliance-Programm auf zwei Säulen auf: Auf den Monitoring-Instrumenten sowie auf klaren Prinzipien und Verhaltensmustern. So werden die Mitarbeitenden ermutigt, Dinge zu hinterfragen und auf Nachhaltigkeit zu prüfen. Und in der Mitarbeiterbeurteilung wird neben Leistungskomponenten bewusst auch die Bewertung des Verhaltens gestärkt.

Bei der Raiffeisen Gruppe sind die Ausgaben für Compliance zwar auch angestiegen, aber nicht ganz so stark wie bei den Grossbanken; gemäss Cécile Bachmann von der Medienstelle sind diese heute fünf Mal höher als noch vor 20 Jahren. Natürlich spürt auch die Ostschweizer Bankengruppe die höheren Compliance-Anforderungen, sie begegnet diesen, indem sie sich aktiv in die Vernehmlassungsprozesse des Gesetzgebers einbringt und indem sie die Komplexität intern möglichst tief zu halten versucht. «Mitarbeitende werden bei uns lediglich im Rahmen der regulatorischen Vorgaben und unter der Wahrung der Privatsphäre überwacht.» Denn, so Bachmann, als Genossenschaft sei Vertrauen eines der wichtigsten Elemente im Geschäftsmodell von Raiffeisen.

Dies gilt nicht nur für Genossenschaften, sondern für die gesamte Wirtschaft und Gesellschaft. Ohne Vertrauen kann diese langfristig nicht funktionieren. Ein Mehr an Regeln und Prozessen und ein Weniger an Herz und Hirn führen zu dem, was heute auch in vielen Banken Tatsache ist: bürokratischer Wahnsinn und Stillstand. •

ANZEIGE

SwissBanking
Trägerschaft HFBF

AKAD BANKING+FINANCE
AKAD Höhere Fachschule Banking und Finance AG
Effizient. Sicher. Individuell.

**Informationsanlässe
November 2016**

Höhere Fachschule Bank und Finanz HFBF

Der perfekte Titel für Ihr Portfolio

Als dipl. Bankwirt/-in HF verbessern Sie Ihre Qualifikationen und damit Ihre Berufsaussichten markant. Dank der konsequenten Ausrichtung auf die Branchenpraxis und des aktualitätsbezogenen Transfers in den Berufsalltag rüsten Sie sich an der HFBF für eine anspruchsvolle Tätigkeit in der Bank- und Finanzwelt.

Interessiert?
Wir beantworten gerne Ihre Fragen: Telefon 044 307 33 66. Detaillierte Informationen finden Sie zudem auf www.akad.ch/banking+finance