

Phase 1 „Alles bestens“

Die Zeit vor der Krise

Silvia Breier

- 2.1 **Lebenseinstellung – 17**
- 2.2 **Motivation – 18**
- 2.3 **Gehalt – 20**
- 2.4 **Gier – 21**
- 2.5 **Männer und Frauen – 22**
- 2.6 **Spaß und Teamstimmung – 23**
- 2.7 **Sicherheit – 24**
- 2.8 **Abwechslung – 24**
- 2.9 **Vertrauen – 25**
- 2.10 **Selbstwert – 26**
- 2.11 **Kehrseite – 26**
- Literatur – 35**

In diesem Kapitel geht es um die Zeit vor der Krise oder besser gesagt um die Zeit zwischen zwei Krisen. Der Zeitraum, in dem alles optimal verläuft.

Um die Bankenwelt zu verstehen, muss man sich mit ihren Besonderheiten befassen, die teilweise geschichtliche Hintergründe haben. Besonders relevant für dieses Buch ist die Entwicklung der Jahre 2001–2008, die erst die Entstehung der Finanzkrise ermöglichte.

Es zeigt sich auch die enge, teils ambivalente Verstrickung mit der Psychologie. Die Verhaltensökonomie untersucht und beschreibt, wie unsere Gefühle unsere Entscheidungen beeinflussen. Auch an den Finanzmärkten geht es nicht rein rational zu. Emotionen sind einer der Gründe für die Dynamik der Finanzkrise.

Wenn also von Gefühlen im Zusammenhang mit der Finanzkrise die Rede ist, treten die Institutionen der Banken in den Hintergrund und die handelnden Personen, also die Banker selbst, in den Vordergrund. Was sind das für Typen von Menschen, die diesen Beruf ausüben, was treibt sie an, was ist ihre Motivation? Wie sehen sie selbst ihren Job?

Das Wechselspiel von Arbeit und Psyche ist in diesem Zusammenhang ebenfalls von Bedeutung. Das Kapitel geht auf die Bedeutung von Arbeit für den Selbstwert, die eigene Identität und seelische Gesundheit ein.

Geld ist emotional
besetzt und eng mit der
Persönlichkeit verbunden

Das vielleicht Interessanteste an der Bankbranche ist, dass sie selbst keine Waren erzeugt, aber mit einer Ware handelt, die weltweit als sehr wichtig angesehen wird: Geld. Mit diesem Geld wird die Produktion anderer Waren, die Erbringung von Dienstleistungen, die Entlohnung von Mitarbeitern erst möglich. Vorbei sind die Zeiten des Tauschhandels, eben weil dieser sehr umständlich war. Geld hat eine Funktion als Zahlungsmittel. Gleichzeitig ist es stark emotional besetzt. Viele Menschen sehen Geld als Heilsbringer. Wenn sie nur reich wären, dann wären sie automatisch auch glücklich, denken sie. Geld wird Macht zugeschrieben, was in gewisser Weise auch stimmt. Finanziell besser gestellte Personen können ihren Kindern eine solide Ausbildung finanzieren und somit einen guten Start ins Berufsleben. Sie können sich bessere medizinische Behandlungen leisten und dadurch unter Umständen ihr Leben verlängern. Sie können tolle Reisen machen und einen aufwendigen Lebensstil pflegen. All dies ist aber keine Garantie für Glück und zieht trotzdem Neid auf sich. Den Menschen wohnt ein Grundbedürfnis nach Gerechtigkeit inne und sie wünschen sich das auch auf finanzieller Ebene. Geld ist eng mit

der persönlichen Existenz verbunden und der Verlust von Geld schmerzt daher umso mehr.

Ich möchte Ihnen ein Gedankenexperiment vorstellen und Sie bitten, ganz ehrlich zu sein. Sie müssen Ihre Gedanken nicht laut aussprechen, keine Sorge. Stellen Sie sich vor, Sie spielen Lotto und gewinnen nicht. Sie werden vermutlich mit den Achseln zucken und hoffen, beim nächsten Mal mehr Glück zu haben. Wenn Sie dann beim nächsten Mal 30 Euro gewinnen, werden Sie sich wahrscheinlich freuen. Sollte Ihr Nachbar jedoch 100 Euro gewinnen, freuen Sie sich wahrscheinlich für ihn (sofern Sie ihn mögen), aber die Freude über Ihren eigenen Gewinn wird wahrscheinlich schon kleiner sein. Falls der Nachbar tatsächlich sogar 100.000 Euro gewinnt, tritt Ihre Freude wahrscheinlich in den Hintergrund und mehr oder weniger deutlich verspüren Sie vielleicht Gefühle wie Neid und ärgern sich über Fortunas Ungerechtigkeit. Ich wage zu behaupten, dass Sie nicht jedes Mal gleich gefühlt haben. Sie sehen also, Geld ist immer auch mit Emotionen verbunden und das macht die Beschäftigung damit auch so aufregend.

Es gilt mittlerweile als gut erforscht, „dass Psychologie und irrationales Verhalten bei wirtschaftlichen Abläufen tatsächlich eine wesentlich größere Rolle spielen, als sich rationale Ökonomen (und alle anderen) eingestehen wollten“ (Ariely, 2010, S. 363).

Behavioral Finance

Dieser Zweig der Wirtschaftswissenschaft beschäftigt sich mit dem menschlichen, teils irrational erscheinenden Verhalten als Teilnehmer an den Finanzmärkten.

Behavioral Finance beschäftigt sich also mit der Frage, warum Sie überhaupt Lotto spielen. Die Gewinnchancen, v. a. auf einen höheren Gewinn, sind doch recht gering. Interessant auch die Frage, ob Sie lieber selbst die Zahlen auswählen (und wenn ja, welche) oder ob Sie dem Zufallsgenerator des Computers mehr vertrauen (und wieso). Mit welcher Gewinnsumme rechnen Sie und wie kommen Sie darauf? Wenn Sie einen Betrag verspielt haben, der der erwarteten Gewinnsumme entspricht, spielen Sie dann weiter, weil Sie meinen, irgendwann müssen Sie ja mal gewinnen? Ein rationaler Lottospieler, sofern es ihn überhaupt gibt, würde wahrscheinlich ganz anders antworten als einer, der ans Glück glaubt.

Homo oeconomicus

Der Homo oeconomicus ist die Annahme eines absolut rational agierenden Marktteilnehmers, dessen oberstes Ziel die Gewinnmaximierung ist. Der Glaube an seine Existenz war einige Zeit sehr weit verbreitet und eng verbunden mit der Vorstellung eines vollkommenen Marktes. Mittlerweile wird diese Idee jedoch stark angezweifelt. So meint der bekannte Ökonom und Wirtschaftswissenschaftler Robert Shiller:

„Was soll das Gerede, welchen Zinssatz haben Menschen im Kopf?“ (Zeyringer, 2015, S. 63), womit er zu bedenken gibt, dass vielen Menschen gar nicht die nötigen Informationen und Berechnungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen, um überhaupt den maximalen Gewinn errechnen zu können, geschweige denn, dass sie überhaupt so vorgehen wollen. Der Motivationspsychologe Jörg Zeyringer meint, dass es den Homo oeconomicus nicht gibt.

„Der Homo oeconomicus scheitert an seinen Emotionen. Menschen sind zutiefst emotionale Wesen. Die Annahme, dass Gefühle bei Entscheidungs- und Motivationsprozessen keine Rolle spielen, ist schlichtweg absurd. Selbstverständlich spielt der Nutzen einer Handlung eine bedeutende Rolle. Aber auch der Sinn und der Wert einer Sache.“ (Zeyringer, 2015, S. 66)

Finanzielle Ressourcen sichern die Existenz, nicht jedoch das persönliche Glück

Warum ich Ihnen das alles erzähle, wo dieses Buch doch von Krisen handelt? Nun, ich möchte Ihnen vor Augen führen, wie stark Geld in Wechselwirkung zu unseren Gefühlen steht und wie es dadurch unser Leben beeinflusst. Abgesehen davon, dass unsere Existenz und unsere Lebensart zu einem großen Teil von unseren finanziellen Ressourcen abhängen, nicht jedoch unser Glück. Eines ist klar, je mehr Ressourcen (finanzieller und anderer Natur) einem in einer Krise zur Verfügung stehen, desto größere Chancen hat man, sie gut zu überwinden. Und so sind wir bei den Bankern angelangt, bei denen sich beruflich alles um die finanziellen Ressourcen dreht.

? Historische Entwicklung des Bankensektors

Im 7. Jh. v. Chr. wurden erstmals Münzen geschlagen und das sorgte in weiterer Folge dafür, dass die Händler finanziell und politisch mehr Macht erreichten (vgl. Zeyringer, 2015, S. 15). Im Zuge der Kreuzzüge kam es im 11. Jahrhundert zu einem großen Wachstum der Handelsbeziehungen zwischen dem Nahen Osten und Europa, was gleichzeitig auch der Impuls für das Entstehen des Bankwesens, v. a. in Oberitalien und Flandern, war. Geldleiher stellten Kapital zur Verfügung, für

das sie Zinsen und oftmals auch Sicherheiten verlangten. Eine florierende Wirtschaft und ein funktionierendes Bankwesen bedingen einander gegenseitig und die Verstrickungen von Finanz, Wirtschaft und Politik sind seit jeher eng. Namen berühmter Bankhäuser wie Medici, Fugger oder Rothschild sind auch heute noch ein Begriff.

Herrscher, egal ob weltliche oder religiöse Oberhäupter, brauchten zur Finanzierung ihres Hofstaates oder ihrer Kriege Geld, welches Sie von den ersten Geldhäusern entliehen. Wobei Gutle Rothschild, die Ehefrau des Gründers des Bankhauses Rothschild, einmal gesagt haben soll: „Es kommt nicht zum Krieg – meine Söhne geben kein Geld dazu her“ (Zeyringer, 2015, S. 19). Die ersten Staats- und Krieganleihen gab es etwa in der Mitte des vorigen Jahrtausends und durch sie nahmen die Staaten das nötige Geld auf, um ihre Kriege zu finanzieren. Dies brachte aber nicht immer das gewünschte Geschäft für die Bankiers. Als England sich unter König Edward III 1345 weigerte, die Schulden zu bezahlen, war dies der Bankrott für die Bankiers Bardi und Peruzzi (vgl. Zeyringer, 2015, S. 20).

Das Verleihen von Geld gegen Zinsen wurde bzw. wird in einigen Religionen als unmoralisch betrachtet, da der Gewinn des Gläubigers, also des Geldverleihers, nicht an die Realwirtschaft geknüpft ist. Die Kirche argumentierte auch damit, dass Geld sich nicht vermehren könne, da es nicht von Gott erschaffen wurde, es also unfruchtbar sei. Ein mittelalterliches Sprichwort sagt „Nummus non parit“ – „Geld pflanzt sich nicht fort“ (vgl. Wellendorf, 2013, S. 39). Wenn nun ein Geldverleiher Zinsen (im Altgriechischen heißt „Zinsen“ auch „der Sohn, die Nachkommenschaft“) verlange, versündige er sich und sei gottlos und pervers (vgl. Wellendorf, 2013, S. 39).

Es ging so weit, dass Kaufleute mit Prostituierten gleichgestellt wurden (vgl. Zeyringer, 2015, S. 33). Auch Sigmund Freud sah zwischen Geld und Sexualität eine Verbindung, da beide zwiespältig, prude und heuchlerisch behandelt würden (vgl. Focke, Scheferling & Kayser, 2013, S. 13). Werner Pohlmann meint, dass Geld wie die Libido ein Mittel zur Befriedigung des Begehrens sei. Das Begehren (des Geldes) führe dazu, dass dem Geld ein Wert zugeschrieben wird (vgl. Focke, Scheferling & Kayser, 2013, S. 17).

Im christlichen Europa des 16. Jahrhunderts gab es das „kanonische Zinsverbot“. Davon ausgenommen waren Juden, denen es andererseits verboten war, ein Handwerk

zu ergreifen. So verlegten sie sich recht erfolgreich aufs Bankgeschäft und Namen wie Rothschild sind auch heute noch ein Begriff. Trotz der Ablehnung durch die Kirche wurden die Möglichkeiten der Finanzierung und Veranlagung, die von den Bankhäusern geboten wurden, auch von dieser gerne in Anspruch genommen. Im Islam gilt das Zinsverbot noch heute und so haben sich eigene Banken bzw. Bankprodukte etabliert, die schariakonforme Bankgeschäfte anbieten. Die Papiergeldschöpfung fand vom 9.–14. Jahrhundert in China statt. Der Kaiser führte dafür das „Amt für bequemes Geld“ ein, da man dieses Geld nicht aus Arbeit schöpfte, sondern einfach druckte (vgl. Binswanger, 2009, S. 27). In Europa wurde Papiergeld 1660 von der schwedischen Staatsbank eingeführt (vgl. Zeyringer, 2015, S. 21). 1692 wurde die Bank von England gegründet, die nicht, wie man denken könnte, eine staatliche Bank ist, sondern eine Privatbank mit staatlichen Privilegien. Sie durfte Banknoten ohne vollständige Golddeckung ausgeben, was die Basis des heutigen Währungssystems bildet (vgl. Binswanger, 2009, S. 27f). Wie Zeyringer erkannte, sank etwa zeitgleich die Analphabetenrate in Europa und der Soziologe Urs Stäheli bemerkte, dass zur selben Zeit das Glücksspiel zunahm (vgl. Zeyringer, 2015, S. 21).

Spekulation war bereits in früheren Zeiten ein Thema, sodass die ersten Börsen entstanden. Eine der bekanntesten Spekulationen fand im 17. Jahrhundert in Holland statt und ist heute unter dem Begriff „Tulpenkrise“ bekannt. Tulpenzwiebeln wurden zum Höhepunkt der Spekulation zu den Preisen eines Hauses an einer Gracht gehandelt (vgl. Zeyringer, 2015, S. 23). Hier zeigt sich ganz deutlich, wie schnell sich der Preis eines Gutes von seinem realen Wert abkoppeln kann, wenn die Menschen der Meinung sind, jemand anderer sei bereit, noch mehr dafür zu bezahlen. Wenn so eine Spekulationsblase platzt, kommt es in der Folge oft zu einer Finanz- und durch die Verstrickung des Finanzsystems mit der Wirtschaft auch zu einer Wirtschaftskrise, wenn auch mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung. Die Finanzkrise des Jahres 2008 wurde oft mit der großen Krise des 20. Jahrhunderts verglichen. Damals folgte auf den „Schwarzen Freitag“ 1929 die große Depression in den 1930er-Jahren, die auch die Politik der Folgejahre beeinflusste.

Was sind aber genau die Aufgaben einer Bank? Der Name „Bank“ leitet sich vom italienischen „banco“ ab, dem Tisch,

auf dem die Geldwechsler damals ihre Geschäfte tätigten. Die Hauptaufgaben von Banken sind die Kreditvergabe und die Verwahrung von Spareinlagen. Darüber hinaus wickeln viele Banken den Zahlungsverkehr von Kunden ab und stellen weitere Dienstleistungen bereit. Banken mit diesem Angebotsspektrum nennt man „Universalbanken“ oder auch „Geschäftsbanken“. Daneben gibt es „Spezialbanken“, die sich auf einige wenige Geschäftsbereiche verlegt haben, wie etwa Immobilienfinanzierung oder Gemeindefinanzierung. Banken mit dem Hauptgeschäftszweig Vermögensverwaltung oder Wertpapierhandel bezeichnet man auch als „Investmentbanken“. Sie vergeben oftmals keine Kredite. Die Unterscheidung zwischen Geschäftsbanken und Investmentbanken wird auch als „Trennbankensystem“ bezeichnet.

Vor allem bei Geschäftsbanken gibt es in der Regel Filialen, in denen Kunden betreut werden. In den letzten Jahren setzt sich der Trend zu virtuellen Filialen immer mehr durch. Innerhalb einer Bank gibt es mehrere Abteilungen mit Aufgaben wie Buchhaltung, Controlling, Compliance, Treasury, Abwicklung.

Für Banker ist es Teil ihres Alltags, mögliche Verluste für die Bank und die Kunden abzuschätzen, Krisen zu bewältigen und Instrumente zu finden, um sich gegen solche Krisen zu wappnen. Dies machen sie in vielen verschiedenen Jobs, aber all diesen Mitarbeitern ist gemein, dass sie die Möglichkeit eines Scheiterns bei einem Geschäft in Betracht ziehen und in der Regel selbst schon erlebt haben. Und was ist Scheitern anderes als eine Form der Krise, zumindest beim ersten Mal? Wenn man zum ersten Mal im Leben die Erfahrung einer persönlichen Niederlage macht, schmerzt dies fast immer sehr. Es ist aber gleichzeitig eine wichtige Lernerfahrung, die uns Erkenntnisse bringt, wie man es beim nächsten Mal besser machen kann. Doch das Risiko des Scheiterns lässt sich nie zu 100% ausschließen. Akzeptiert man diese Tatsache, dann kann man eine weitere Niederlage besser verkraften, sofern man selbst sein Möglichstes dazu beigetragen hat, diese zu verhindern.

Gerade in den Handelsabteilungen der Banken, dem sog. Treasury, kennen die Mitarbeiter sich bestens aus mit Niederlagen (und natürlich auch mit Siegen, das soll nicht unter den Tisch fallen). Der Job der Banker in diesem Bereich ist es, Handelspositionen einzugehen. Dafür müssen sie also eine Entscheidung treffen, ob sie eher glauben, dass der Kurs eines Basiswertes, beispielsweise der Ölpreis, steigen oder fallen wird. Selbst wenn sie sich intensiv mit

Banker versuchen zukünftige Ereignisse zu antizipieren, um Risiken begrenzen zu können

dem Ölpreis und seiner Entwicklung auseinandergesetzt haben, bleibt immer noch das Faktum, dass sie keine Kristallkugel besitzen und in die Zukunft schauen können.

? Bei Wertpapieren und komplexen Finanzprodukten ist ihr Wert oftmals schwer zu bestimmen, denn er hängt u. a. von zukünftigen Annahmen und Erwartungen ab. In der Ökonomie wird der Begriff „Unsicherheit“ mit „Risiko“ gleichgesetzt, nämlich das Risiko, dass Fall A, B oder C eintritt, dass man beispielsweise 5%, 20% oder 100% verliert. Das hat den Vorteil, dass man Risiko messen und Vorhersagen machen kann (vgl. Tuckett, 2013, S. 147). Nicht ohne Grund sitzen in Banken viele Mathematikgenies, sog. Quants, die sich mit Heuristiken und Wahrscheinlichkeitsrechnungen beschäftigen. Gerade im Finanzbereich gibt es allerdings noch eine andere Bedeutung von Unsicherheit, nämlich nicht wissen zu können, was als nächstes passieren wird, was als Knightsche Unsicherheit bezeichnet wird (vgl. Tuckett, 2013, S. 147). Diese Knightsche Unsicherheit ist es auch, die in Krisen symptomatisch ist und die entsprechende Ängste verursacht.

Niederlagen und Verluste lassen sich nie gänzlich verhindern

Händler in Banken können aufgrund ihrer Analysen und Erfahrung sagen, dass der Ölpreis sich mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit nach oben oder unten verändern wird, niemals aber mit vollkommener Gewissheit. Jedem von ihnen ist bewusst, dass sie als Experten mit ihrer Einschätzung oft richtig liegen, manchmal jedoch auch falsch. Diese Tatsache wird von allen so akzeptiert, das ist Teil des Jobs. Perfektionismus ist hier völlig unangebracht. Ein realistischer Blick ist nötig. Weil eben jedem klar ist, dass beispielsweise acht von zehn Prognosen richtig sind, weiß auch jeder, dass zwei Prognosen falsch sind. Die Händler sehen diese falschen Prognosen aber nicht als Niederlage, sondern als natürliche Gegebenheit. Sie versuchen von vornherein, Verluste, die durch eine falsche Prognose entstehen, einzudämmen, aber nicht, sie zu verhindern, denn das ist unmöglich. Krisen bedeuten in der Regel auch Verluste und darum werden im Zusammenhang mit Krisen auch immer wieder die Handelsabteilungen der Banken genannt. Nachdem dort große Geldbeträge im Spiel sind, sind dementsprechend auch hohe Verluste möglich.

Der bedeutende Psychologe und Wirtschaftsnobelpreisträger Daniel Kahneman beschäftigt sich mit der Prospect Theory, einem Teil der Verhaltensökonomie. Ein wichtiger Teil davon ist die Annahme, dass Menschen nicht rational agieren, sondern dass ihre Entscheidungen durch kognitive Verzerrungen beeinflusst werden. Wenn im Nachhinein viele Menschen der Meinung sind,

die Finanzkrise 2008 wäre erkennbar und verhinderbar gewesen, so unterliegen die meisten von ihnen einem Rückschaufehler. Denn Menschen verfügen nur über eine mangelhafte Fähigkeit, das damalige Wissen, das zu den Entscheidungen der Vergangenheit geführt hat, zu rekonstruieren. Wir beurteilen daher nicht die Qualität des Entscheidungsprozesses, sondern nur das Ergebnis, was Kahneman einen Ergebnisfehler nennt. Wenn das Ergebnis schlecht ist, werden den Entscheidungsträgern, z. B. Bankern und Politikern, Vorwürfe gemacht (vgl. Kahneman, 2015, S. 249ff). Vorhersagefehler sind jedoch unvermeidlich, da die Welt nicht vorhersehbar ist (vgl. Kahneman, 2015, S. 273).

Weil wir uns die Vergangenheit durch plausibel klingende Geschichten erklären, unterliegen wir der Illusion, auch die Zukunft vorhersagen zu können.

- » Die Illusion, wir verstünden die Vergangenheit, fördert die Überschätzung unserer Fähigkeit, die Zukunft vorherzusagen. (Kahneman, 2015, S. 270)

2.1 Lebenseinstellung

Sehen wir uns nun genauer an, was das für Menschen sind, die in diesem sensiblen Bereich arbeiten. Laut Martin Seligman, dem Begründer der „Positiven Psychologie“, tendieren Menschen dazu, entweder grundsätzlich optimistisch oder pessimistisch zu sein. Pessimisten sehen die Welt realistischer und sind deswegen in einer Finanzabteilung oder im Controlling besonders gut aufgehoben, da sie sensibel sind für mögliche Risiken und dementsprechend vorsichtig agieren. Optimisten hingegen hegen v. a. Zuversicht und Hoffnung und sind bestens geeignet für Jobs im Vertrieb und in der Planungsabteilung (vgl. Seligman, 2001, S. 177). Optimisten überstehen schwierige Zeiten in der Regel leichter als Pessimisten, die dann häufig vor dem Gefühl der Hilflosigkeit kapitulieren. Doch nicht nur die grundsätzliche Einstellung, sondern auch die unterschiedliche Motivation sorgt dafür, dass Menschen sich in bestimmten Bereichen eines Unternehmens wohler fühlen als in anderen. Der Motivationspsychologe Jörg Zeyringer spricht von der individuellen Motivtendenz. Lageorientierte Typen vermeiden Veränderungen, sie möchten den aktuellen Zustand bewahren. Risikovermeidung steht hier im Vordergrund und veranlasst sie eher zur Passivität. Handlungsorientierte Typen sind eher in Bewegung, sie haben ein Ziel vor Augen, das sie konsequent verfolgen, weil sie an seine Erreichbarkeit glauben. Dafür nehmen sie

Je nach Persönlichkeitstyp variiert der Umgang mit Risiken

auch Risiken in Kauf, weil sie ja vom Gelingen überzeugt sind. Sie lieben einen großen Freiraum und treffen gerne eigenständig Entscheidungen (vgl. Zeyringer, 2015, S. 101f). In einer Bank gibt es viele verschiedene Bereiche, sodass man nicht von „dem typischen Banker“ reden kann. Das Controlling oder die Risikomanagementabteilung ist ein interessantes Arbeitsfeld für Menschen, denen es leicht fällt, analytisch zu denken und genau zu arbeiten. Kreative Köpfe werden sich in der Regel eher in den Marketingabteilungen von Banken finden, wohingegen kommunikative Typen sich im Kontakt mit Kunden am wohlsten fühlen werden.

2.2 Motivation

Was motiviert eigentlich Banker, diesen Job auszuüben? Was ist ihr Antrieb und wo kommt er her?

? The big three

In der Motivationspsychologie ist die Theorie „The big three“ derzeit sehr populär. Diese behauptet, dass es nicht bloß eine Motivation gibt, die auf alle Menschen gleich wirkt, sondern dass Menschen unterschiedlich motiviert werden können, wobei hier der Wortursprung „movere“ „jemanden bewegen bzw. begeistern“ bedeutet. Unterschieden wird zwischen den Motiven Leistung, Bindung und Macht.

Motiv Leistung

Hier steht der Wunsch im Vordergrund, eine Leistung zu erbringen, und das auf immer bessere Art und Weise. Dahinter kann die Suche nach Selbstbestätigung eines positiv-stabilen Selbstwertgefühls, die Angst vor einem Misserfolg, der das Selbstwertgefühl schwächt, oder einfach der Spaß an der Herausforderung und Kompetenzerweiterung liegen. Als Belohnung für die erbrachte Leistung winken Stolz und Zufriedenheit. Gerade beim Leistungsmotiv handelt es sich um ein Ein-Personen-Stück. Die Leistung erbringt man alleine und eignet sich somit Fachkompetenz an.

Motiv Bindung

Hier ist vorrangig, Beziehungen zu anderen Menschen aufzubauen und zu halten sowie zu einer Gruppe zu gehören. Evolutionär gesehen ist dieser Wunsch sehr alt, da eine Gruppe Schutz und Sicherheit bietet und somit das Überleben des Individuums sichert. Auch ist die Zugehörigkeit zu einer Gruppe identitätsstiftend, denken Sie nur an Anhänger bestimmter Fußballvereine, die für ihren Klub „leben“.

Was Menschen aus diesen Bindungen schöpfen, ist Sicherheit, Freude und Vertrauen. Klarerweise sind dafür andere Personen nötig und die Kompetenz, die aus gelungenen Beziehungen entsteht, ist die soziale Kompetenz.

Motiv Macht

Hier regiert der Wunsch, andere Menschen und Situationen zu beherrschen, es also in der Hand zu haben, was passiert. Auch dieses Bedürfnis nach der egoistischen Befriedigung eigener Wünsche ist evolutionsbedingt erklärbar und findet sich ebenfalls im Tierreich wieder. In Rudeln ist das ranghöchste Tier oft bevorzugt bei der Ernährung und der Fortpflanzung. Was dafür nötig ist, sind andere Menschen, die sich führen lassen. Durch das Ausleben der Macht steigt die persönliche Kompetenz (vgl. Zeyringer, 2015, S. 94ff).

Meine Interviewpartner beschrieben mir immer wieder, wieviel Spaß es ihnen macht, ihren Job auszuüben. Sie erfreuen sich an der Tätigkeit an sich, lieben die Herausforderung und das Tun. Darum würde ich vermuten, dass das Leistungsmotiv hier besonders ausgeprägt ist, wofür auch spricht, dass Banker schlussendlich Einzelziele vorgegeben haben und weniger bis gar nicht an Gruppenzielen gemessen werden. Zeyringer betont, dass leistungsorientierte Menschen am besten auf einer inhaltlichen Ebene durch Aufgaben in einer mittleren Schwierigkeitsstufe oder knapp darüber motivierbar sind (vgl. Zeyringer, 2015, S. 108).

- » Dort wo Erfolg und Scheitern gleichermaßen möglich sind, kommt es auf die handelnde Person an. Deren Möglichkeiten müssen mit den Herausforderungen der Arbeit weitgehend übereinstimmen. Leistungsmotiviertes Verhalten haben wir als Ein-Personen-Stück definiert. Wenn die Aussicht besteht, selbst den wesentlichsten Beitrag am Gelingen eines Vorhabens zu leisten, arbeitet das Belohnungszentrum und setzt Energie frei. (Zeyringer, 2015, S. 108)

? Belohnungszentrum

Wenn es darum geht, Gefühle von Lust, Belohnung und Glück zu erzeugen, arbeiten im Gehirn mehrere Bereiche zusammen, u. a. die Amygdala, der Thalamus, der präfrontale Kortex und der Nucleus accumbens, der als das eigentliche Belohnungszentrum gilt. Das Belohnungszentrum wird schon dann aktiviert, wenn wir ein erstrebenswertes Ziel vor Augen haben. Der Körper produziert dann u. a. die Neurotransmitter Dopamin und Serotonin. Speziell Dopamin,

Menschen sind abhängig von ihren persönlichen Werten auf unterschiedliche Arten motivierbar

das sog. „Glückshormon“, ist hierfür wichtig. Es liegt allerdings ein gewisses Suchtpotenzial darin, denn von allem, was Spaß macht und was wir als befriedigend erleben, wollen wir in der Regel mehr (vgl. Zeyringer, 2015, S. 105f). Die Aussicht auf Belohnung steigert die Motivation, allerdings stumpfen wir mit der Zeit emotional immer mehr ab. Der Verhaltensphysiologe Gerhard Roth beschreibt, dass es sich in der Regel intensiv und aufregend anfühlt, wenn Menschen etwas zum ersten Mal erleben. Je öfter man dieselbe Erfahrung schon gemacht hat, desto weniger intensiv erlebt man sie bei einer neuerlichen Wiederholung (vgl. Roth, 2001, S. 270). Hier hilft dann nur eine höhere Dosis, um den besonderen Kick des Anfangs wieder zu erleben. Um das Belohnungszentrum zu aktivieren, muss es noch nicht einmal sicher sein, dass das Ziel erreicht wird. Auch die Unsicherheit dürfte dafür sorgen, dass Dopamin ausgeschüttet wird, wie der Neurobiologe Manfred Spitzer herausgefunden hat (vgl. Zeyringer, 2015, S. 168f). Das erklärt, warum so viele Menschen Lotto spielen. Sie träumen von einem hohen Gewinn, wohl wissend, dass daraus sehr wahrscheinlich nichts wird. Doch alleine der Nervenkitzel und die Chance, dass eventuell ihre Gewinnzahlen kommen, sorgen dafür, dass das Gehirn einen Hormoncocktail mixt, der Hochstimmung verbreitet.

Motivation aus eigenem Antrieb wirkt langfristig stärker als extrinsische Motivation

Obwohl meine Interviewpartner auch die gute Stimmung im Team immer wieder lobten und als sehr wichtig für sich beschrieben, scheint sie nicht so sehr im Vordergrund zu stehen wie die Möglichkeit, sich selbst immer wieder zu beweisen und damit auch den eigenen Marktwert zu überprüfen. Externe Motivationsfaktoren sind in der Bankbranche gegeben. Ein vergleichbar gutes Grundgehalt und die Aussicht auf eine Extrazahlung sind schwerwiegende Anreize, einen Bankjob zu ergreifen. Viel wichtiger, um den Job auf Dauer gut zu machen, ist aber die intrinsische Motivation, also der Anreiz aus einem selbst heraus. Der Wunsch, eine gute Leistung abzuliefern, wodurch das Belohnungszentrum aktiviert wird, wiegt bei vielen mindestens genauso schwer wie die finanzielle Entlohnung. Die meisten Banker, die ich kennen gelernt habe, brennen für Ihren Job.

2.3 Gehalt

Banker werden in der Regel daran gemessen, wieviel Geld sie für die Bank verdienen, und diese Vergleichbarkeit ist ein wichtiger Punkt für Gleichbehandlung. Obwohl es offenbar immer noch gläserne

Decken gibt, wenn man sich die erschreckend geringe Frauenquote unter Top-Managern ansieht, so sind die Möglichkeiten für ein gutes Einkommen für Frauen in der Bankbranche besonders hoch.

Das Gehalt von Bankern besteht in der Regel aus dem Grundgehalt und einer erfolgsabhängigen Bonuszahlung, die je nach Erfolg, Bank und Verhandlungsgeschick stark variieren kann. Diese Form der Vergütung hat sich in der Bankbranche durchgesetzt und wird untermauert von Thesen wie der Equity-Theorie, wonach Menschen eine faire Gegenleistung für ihren Arbeitseinsatz erwarten. Bekommen sie diese nicht, wirkt sich das auf ihre Motivation aus (vgl. Zeyringer, 2015, S. 217f). Erfolgreiche Mitarbeiter werden auch von anderen Unternehmen begehrt und können somit in Gehaltsverhandlungen leichter agieren. Doch nicht nur die Banker werden belohnt, wenn sie für die Bank erfolgreich sind, sondern auch die Aktionäre, indem der Aktienkurs steigt und es eine Dividendenzahlung gibt. Im Zuge der Finanzkrise wurde den Bankern lautstark vorgeworfen, zu gierig zu sein und wegen der Aussicht auf eine hohe Bonuszahlung zu hohe Risiken eingegangen zu sein. Dabei muss nicht einmal Geld per se der Grund dafür sein, möglichst viel verdienen zu wollen. Auch der Status, den ein Mensch aus seinem Einkommen bezieht, kann ein Anreiz sein, nach immer mehr zu streben, auch wenn man es finanziell gar nicht nötig hätte. „Der Wert eines Menschen wird darüber definiert, was er verdient“, sagt der Soziologe Rolf Haubl (Pflichthofer, 2013, S. 199).

2.4 Gier

Im Zusammenhang mit der Finanzkrise schreibt die Ökologin und Expertin für komplementäre Währungen Margrit Kennedy:

» Nein, es liegt nicht in erster Linie an der Gier der Investmentbanker und ihrer Investoren, die nun von den Medien für das Desaster verantwortlich gemacht werden. Wenn es schon an den Menschen liegen soll, dann liegt es an unser aller Gier. Denn wer von uns hätte nicht gern gehabt, dass die Bank aus unserem Geld das meiste Geld machen würde. (Kennedy, 2009, S. 149)

Sie drückt damit aus, dass Gier ein ganz normales menschliches Verhalten ist. Der Soziologe Max Weber meinte, dass die Gier nach „dem verfluchten Gold“ so alt ist wie die Geschichte der Menschheit (vgl. Deutschmann, 2009, S. 248). Goethe bringt es in *Faust I* auf den Punkt in den Worten: „Nach Golde drängt, am Golde hängt, doch Alles. Ach wir Armen!“ (Goethe, 2000, S. 81).

Gier zielt auf die Aktivierung des Belohnungszentrums im Gehirn ab; wie bei anderen Süchten auch ist eine immer höhere Dosis nötig, um (kurzfristig) Befriedigung zu erlangen

Gier steht in engem Zusammenhang mit dem Erreichen von Zielen. Sobald Ziele erreicht werden, wird das Belohnungszentrum im Gehirn aktiviert, welches dieselben Botenstoffe freisetzt wie dies etwa auch bei einem Orgasmus der Fall ist. Es muss also nicht in erster Linie Geld sein, das die Banker antreibt, sondern ganz einfach die Erwartungshaltung einer Belohnung, in welcher Form auch immer. Liegt eine Störung der Belohnungserwartung des zuständigen Gehirnkerns vor, entwickelt sich der Antrieb zur Gier, die grenzenlos ist (vgl. Haller, 2013, S. 60). Der Philosoph und Soziologe Georg Simmel gibt zu bedenken, dass es für die Motivationskraft des Geldes keine Sättigungsgrenze gibt (vgl. Zeyringer, 2015, S. 126).

2.5 Männer und Frauen

Forscher haben nachgewiesen, dass die Testosteronkonzentration im Blut während eines Wettkampfes steigt, und nennen Testosteron deshalb auch Dominanzhormon. Der Sieger wird mit einer Ausschüttung weiterer Wohlfühlhormone belohnt und dadurch zusätzlich darauf programmiert, sich zukünftig eher dominant zu verhalten, um neuerlich in deren Genuss zu kommen (vgl. Bauer, 2011, S. 75).

Testosteron fördert die Risikobereitschaft

- » Finanzmakler treffen, wenn sie unter hohem körpereigenem Testosteron stehen, riskantere Entscheidungen. (Bauer, 2011, S. 74)

Im Treasury-Bereich liegt der Männeranteil bei etwa 75–80%, in Filialen deutlich niedriger. Da Männer einen höheren Testosteronspiegel haben als Frauen, erklärt das vielleicht, warum sich in den Handelsabteilungen der Banken eher Männer finden und in den Bereichen mit Kundenkontakt mehr Frauen, denen eine größere Veranlagung für Kommunikation nachgesagt wird. Es wird immer wieder diskutiert, ob es einen genderspezifisch differenzierten Umgang mit Finanzen gibt. Eine, die es wissen müsste, ist Christine Lagarde, Direktorin des Internationalen Währungsfonds, die einmal meinte, dass die Krise 2008 anders verlaufen wäre, wenn es sich um Lehman Sisters anstatt Lehman Brothers gehandelt hätte, da Frauen in Krisenzeiten mehr Gelassenheit, Verantwortungsbewusstsein und Pragmatismus zeigen (NZZ, 2014).

Der Psychoanalytiker Herbert Will schreibt über Banker, dass sie in relativ spannungsfreien identifikatorischen Beziehungen in horizontalen Gruppen mit einem freundschaftlichen oder

geschwisterlichen Charakter in einer Parallelgesellschaft leben, was ihnen das Gefühl gibt, einer besonderen Gruppe anzugehören, was aber durch das institutionell geförderte Rivalisieren gestört wird (vgl. Will, 2013, S. 170). Damit beschreibt er sehr gut, was auch meine Interviewpartner berichten: dass zwar die Teamstimmung sehr wichtig ist, jeder aber trotzdem ein Einzelkämpfer bleibt und man untereinander in Konkurrenz steht.

2.6 Spaß und Teamstimmung

Meine Interviewpartner betonten v. a. die gute Stimmung im Team und den Spaß, den sie bei der Arbeit und miteinander hatten. Den Feierabend und die Freizeit verbrachten sie gerne gemeinsam und auch die Familien waren oft dabei. Der Sozialkontakt war eng und motivierte die Menschen zusätzlich, in der Arbeit ihr Bestes zu geben. Sie leisteten freiwillig Mehrarbeit und kamen sogar krank ins Büro, weil die Identifikation mit dem Job und der Bank, aber auch das Gefühl der Verantwortung für den eigenen Bereich sehr hoch war. Die Zeit vor der Finanzkrise war sehr profitabel, es war leicht, in diesem Marktumfeld Gewinne zu erwirtschaften. Die Belohnungszentren in den Gehirnen arbeiteten auf Hochtouren, was die Banker noch mehr motivierte. Viele von ihnen sagten, der Job war erfüllend, manche von ihnen meinten gar, er sei ihr Leben gewesen.

Irritierenderweise berichteten mir die Banker immer wieder, wie wichtig ihnen die gute Stimmung im Team und der freundschaftliche Umgang mit Kollegen sind, gleichzeitig sagten auch alle, dass der Ton v. a. in einer Handelsabteilung ein sehr rauer ist.

Das deckt sich auch mit meiner Erfahrung, aber auch ich sehe das nicht als Nachteil. „Zeit ist Geld“ und Händler stehen den ganzen Tag unter Strom. Der Markt bewegt sich und jede verzögerte Reaktion kann Geld kosten. Darum haben es sich Händler angewöhnt, klare Aussagen zu treffen und auf den Punkt zu kommen. Da gibt es keine abschwächenden, die Aussage verwaschenden Höflichkeitsfloskeln, die v. a. für die österreichische Sprache typisch sind. Kein „ich hätte gerne, wenn es möglich wäre ...“, sondern ein klares „ich kaufe von dir ...“. Sie werden kaum je ein Telefonat zwischen zwei Händlern hören, das mit Smalltalk übers Wetter beginnt. Ein „Hi“ ist die kürzestmögliche Begrüßung und deshalb sehr beliebt. Es gibt bei elektronischen Handelssystemen sogar Tasten, die mit solchen Höflichkeitsformeln vorbelegt sind. Ein Druck auf Taste 1 erzeugt dann den Satz „Schönen guten Morgen“ und Taste 2 schreibt „Danke vielmals fürs Geschäft, ich wünsche dir noch einen schönen Tag“. In einer Welt, in der für Plaudereien oft kein Platz ist, ist deswegen

Spaß an der Arbeit und eine gute Teamstimmung schweißen eine Gruppe zusammen

Ein Job in einer Bank
galt früher als sicher und
angesehen

auch die Sprache direkter und ehrlicher. Das mag für Außenstehende oberflächlich und brutal wirken und ist im Alltag außerhalb der Bank sicher nicht angebracht. Innerhalb der homogenen Gruppe der Banker aber stößt sich niemand daran. Im Gegenteil, man schätzt die Offenheit und dass man sofort weiß, woran man ist.

2.7 Sicherheit

Bei den Interviews, die ich im Zuge meiner Masterarbeit geführt habe, fragte ich die Banker nach dem Grund für ihre Berufswahl. Es überraschte mich, dass es bei vielen von ihnen reiner Zufall war, dass sie in der Bank zu arbeiten begonnen hatten, so wie bei mir selbst. Die meisten von ihnen hatten nach der Schule irgendeinen Job gesucht und sich eben auch in Banken beworben. Dies zu einer Zeit, als die Arbeitslosigkeit sehr gering war, und so bekamen sie meistens auch gleich nach dem Vorstellungsgespräch ein konkretes Jobangebot. Ihre Familien und Freunde rieten ihnen dazu, den Bankjob zu ergreifen, da er ähnlich wie ein Beamtenjob ein sicherer Job auf Lebenszeit zu sein schien, gut bezahlt und hoch angesehen. Auch heute noch sprechen manche Leute von „Bankbeamten“ statt von „Bankangestellten“. Diejenigen Interviewten, die (zumeist Betriebswirtschaft) studiert hatten, hatten konkretere Jobvorstellungen und mehr Interesse an Wirtschaft und Finanzen.

Vor Beginn der Finanzkrise 2008 war die Beschäftigung im Bankensektor weltweit sehr hoch und stark im Wachstum begriffen. Es gab genügend Jobs und diese waren im Vergleich zu anderen Branchen überdurchschnittlich gut bezahlt. Wobei man hier jedoch Jobs im Filialbereich kaum mit Jobs im Investmentbanking vergleichen kann, wo auch die Arbeitsbedingungen ganz andere sind.

2.8 Abwechslung

In der Bankbranche ist kein
Tag wie der andere

Was am Bankensektor für mich immer so faszinierend war, ist die internationale Vernetzung und die Aktualität. Wenn es ein Erdbeben in Japan gibt, hat das sofort Auswirkungen auf die Aktienkurse. Wenn Atomkraftwerke vom Netz genommen werden müssen oder ein Hurrikan im Golf von Mexiko tobt, beeinflusst das den Rohölpreis. Wenn eine Notenbank ein Statement zu ihrer Politik abgibt, schwanken die Wechselkurse etc. Viele Banker schätzen diese Abwechslung, bei der man nie weiß, was der Tag bringt und es auch selbst nur bedingt beeinflussen kann (vgl. Breier, 2015, S. 63). Die Herausforderung ist, ein Gespür für den Markt zu haben,

vorauszuahnen, was passieren wird und v. a. was die anderen Marktteilnehmer erwarten, dass passieren wird. Analysen dienen meiner Meinung nach v. a. zur Absicherung der eigenen Entscheidungen, aber getroffen werden diese oft aus einem Gefühl heraus. Man kann immer Analysen finden, die Ereignis A erwarten, und welche, die das Gegenteil B erwarten. Trotzdem muss ein Händler eine Entscheidung treffen und seine Erfahrung und seine Intuition sind ihm dabei oft wichtige Ratgeber.

2.9 Vertrauen

Banker schätzen es, wenn ihr Entscheidungs- und Handlungsspielraum dabei sehr groß ist. Zeit ist in dieser Branche wahrlich Geld und wenn sie vor jeder Entscheidung die Genehmigung des Vorgesetzten einholen müssten, so würden sie so manche Chance verpassen und im schlimmsten Fall sogar Geld verlieren. Der Medienwissenschaftler Norbert Bolz schreibt:

» Personen zu vertrauen ist riskant. In der modernen Welt kann man sich glücklicherweise Personenvertrauen durch Systemvertrauen ersparen. Doch das System ist undurchschaubar und unkontrollierbar. Deshalb ist das Angebot der modernen Wirtschaft unwiderstehlich, Systemvertrauen durch Geldvertrauen zu ersetzen. (Bolz, 2009, S. 52)

Banken haben Systeme etabliert, die dieses Personenvertrauen erleichtern sollen, indem man auf ein Funktionieren des Systems setzt. Darum gibt es sog. Limite, also Grenzen, innerhalb derer Banker ihre eigenen Entscheidungen treffen können. Die Überprüfung der Einhaltung dieser Grenzen ist in einer anderen Abteilung angesiedelt. Dieser Vertrauensvorschuss, den die Bank den Mitarbeitern gewährt, ist essenziell für die Ausübung dieses Berufes. Die Banker bemühen sich dadurch umso mehr, diesem Vertrauen gerecht zu werden, so wie überhaupt Vertrauen die Schmiere im System ist.

Handelsgeschäfte wurden vor der Krise oftmals am Telefon abgeschlossen, wobei es erst im Laufe der Zeit Usus wurde, diese Gespräche aufzuzeichnen. Heutzutage läuft sehr vieles auf elektronischem Wege und wird zeitgleich dokumentiert.

Banker handeln teilweise mit Millionenbeträgen und jeder Fehler und jede Fehleinschätzung kann die Bank und in weiterer Folge auch den Banker sehr viel Geld kosten. Menschen, die

Vertrauen in die handelnden
Personen und das
Funktionieren des Systems als
Grundvoraussetzung in der
Bankenwelt

Erfolg im Beruf steigert den Selbstwert

sich nicht wohl dabei fühlen, Verantwortung zu übernehmen, sind deshalb zumindest für den Handel gänzlich ungeeignet.

2.10 Selbstwert

Es gehört eine gesunde Portion Selbstvertrauen dazu, daran zu glauben, dass man meistens die richtigen Entscheidungen treffen wird, und die Grenze zum Narzissmus und zur Selbstüberschätzung ist hier sehr schmal. Doch Banker, deren Performance nicht den Erwartungen entsprach, hielten sich in diesem Job ohnehin nicht lange. Waren sie jedoch erfolgreich, steigerte sich ihr Selbstwert umso mehr. Fällt Ihnen auf, dass im Wort „Selbstwert“ bereits das Wort „Wert“ steckt?

Der hohe Grad an Entscheidungsfreiheit, das Vertrauen der Vorgesetzten und der anderen Marktteilnehmer ermöglichten den Bankern Selbstverwirklichung in ihrem Job. Wenn einem Spaß macht, was man tut, man sich dabei kongruent und erfüllt fühlt, trägt dies zu einem hohen Selbstwertgefühl bei. Durch die große Bedeutung, die Geld zugeschrieben wird, hielten die interviewten Banker ihren Job für sehr wichtig und wurden durch das hohe Ansehen in der Gesellschaft zusätzlich noch darin bestärkt. Ein hoher Selbstwert, den sie aus dem Job schöpften, war ein zusätzlicher Grund, warum einige Banker von ihrem Beruf so begeistert waren, in diesem sogar völlig aufgegangen sind und dadurch andere Bereiche ihres Lebens in der Priorität hinten gestellt haben.

2.11 Kehrseite

Hoher Einsatz bedeutet Dauerstress und belastet das Privatleben

Viele Banker empfanden die Performanceorientierung als Motivation und arrangierten sich auch mit den langen Arbeitszeiten. Für ein Familienleben sind diese aber belastend und die Scheidungsraten unter Bankern sind sehr hoch. Durch den permanenten Stress, auch wenn er als positiv und motivierend wahrgenommen wurde, fiel das Abschalten nach der Arbeit schwer, sodass eine gesunde Work-Life-Balance bei vielen nicht gegeben war. Besonders herausfordernd war es, wenn Banker über Nacht eine offene Handelsposition hatten und befürchteten, am nächsten Morgen könnte ein Verlust eingetreten sein. Doch diese Kehrseite gehörte zum Job und ich kann mich noch sehr gut an ein Vorstellungsgespräch erinnern, in dem mich mein späterer Chef fragte, ob ich nach der Arbeit gut abschalten könne.

? Arbeit und Psyche

Christina Maslach und ihr Team erforschten, was ein Job bieten muss, damit er für die seelische Gesundheit der Mitarbeiter positiv ist. Die Punkte sind

- die Arbeitsmenge, die weder zu niedrig noch zu hoch sein soll,
- die Möglichkeit der Einflussnahme auf die Arbeitsabläufe,
- Belohnung und Anerkennung,
- ein positives Arbeitsklima und gute Kollegialität,
- Transparenz und Gerechtigkeit und
- die mit der Arbeit verbundene Sinnhaftigkeit und Wertehaltungen (vgl. Bauer, 2013, S. 95).

Arbeit hat auch eine identitätsstiftende Funktion, die durch die gewonnenen Kompetenzen entsteht (vgl. Bauer, 2013, S. 16). Je länger man einen Job ausübt, desto mehr prägt dieser die eigenen Bewertungen, Überzeugungen, Meinungen und Ethik (vgl. Antonovsky, 1997, S. 107). Darum ist es auch wichtig, auf den Job stolz zu sein. Der Stolz beruht auf dem Stellenwert des Unternehmens, dem Ansehen des Jobs, der Bedeutung für die Gemeinschaft und einer als fair erlebten Bezahlung (vgl. Antonovsky, 1997, S. 108). Auch der Spaß an der Arbeit ist wichtig, um den Job positiv zu erleben. Hier ist der soziale Umgang mit Kollegen und Vorgesetzten besonders hervorzuheben. Wenn Arbeit Freude bereitet, man sich darin wiedererkennt und Anerkennung erfährt, geht man in der Arbeit auf und sie wird zu einer Resonanz-erfahrung, die ein Grundmotiv menschlichen Lebens ist (vgl. Bauer, 2013, S. 16).

„Resonanz-erfahrungen sind sinnstiftend, sie bedeuten das Erleben von Erfüllung und Glück.“ (Bauer, 2013, S. 16)

Ich habe Ihnen nun etwas über die Leute erzählt, die in der Bankbranche arbeiten, und Sie wissen jetzt auch über die Verstrickungen der Finanzwelt mit dem Wirtschaftsleben und der Gefühlswelt Bescheid. Lassen Sie uns nun etwas konkreter werden und schauen wir uns eine Zeit an, in der „alles bestens“ lief.

? Der Finanzmarkt 2001–2008

Ende der Neunzigerjahre brach das Internetzeitalter an und viele Start-Up-Firmen, v. a. im Silicon Valley, wuchsen exorbitant schnell. Als 2001 die Dot-Com-Blase platzte, hatte das verheerende Auswirkungen auf die Märkte und

die Wirtschaft. Um diese wieder anzukurbeln, senkte die US-Notenbank FED die Leitzinsen von 6,5% im Jahr 2000 auf 1,0% im Jahr 2003. Geld, das günstig zu haben war, sollte die Menschen dazu animieren, es auszugeben, was sie auch taten. Dies war der Beginn des Immobilienbooms, denn die Menschen kauften nicht nur die Häuser, in denen sie wohnten, sondern oftmals auch Häuser aus Spekulationszwecken, da die Kreditzinsen niedriger waren als der Ertrag, den sie sich durch Mieteinnahmen oder den späteren Verkauf der Häuser erhofften.

Vor der Finanzkrise herrschten rosige Zeiten

Steigende Aktienkurse, wie sie nach der Überwindung der Dot-Com-Krise zu beobachten waren, spiegeln in der Regel Hoffnung und Zuversicht der Marktteilnehmer wider. Die Leute glauben an Wachstum, an eine sich positiv entwickelnde Wirtschaft und damit verbunden auch an positive Auswirkungen auf die eigene Lebenssituation. Wenn Menschen überzeugt davon sind, dass sie ihren Job behalten werden, vielleicht sogar eine Gehaltserhöhung bekommen und sozial abgesichert sind, sind sie eher bereit, mehr Geld für einen angenehmen Lebensstil auszugeben und sich teurere Anschaffungen zu leisten. Dieses Geld fließt in die Wirtschaft und kurbelt sie an, wodurch der Wert der Unternehmen steigt, was sich im Aktienkurs niederschlägt. Befürchten Menschen allerdings, dass schwere Zeiten auf sie zukommen, legen sie ihr Geld lieber als Notgroschen auf die Seite. Darum ist für die Finanzwelt die Erwartungshaltung der Menschen ein wichtiger Indikator, wohin sich die Wirtschaft entwickeln wird. Einige der am meisten beachteten Indikatoren sind der Einkaufsmanagerindex und der Konsumentenpreisindex, die die Zukunftserwartungen der Einkäufer großer Unternehmen bzw. der Konsumenten abbilden.

? Die Wurzeln der Finanzkrise aus Sicht der Verhaltensökonomie

Dan Ariely ist Psychologe und auf das Gebiet der Verhaltensökonomie spezialisiert. Er hat aus diesem Blickwinkel untersucht, wie es zur Finanzkrise kommen konnte. Einer der Gründe ist, dass Menschen schlecht objektiv einschätzen können, was sie sich finanziell leisten können. Banken verlangen zwar in der Regel eine Haushaltsrechnung, um die finanzielle Tragkraft prüfen zu können, bevor sie einen Kredit genehmigen. Es fällt den zukünftigen Kreditnehmern aber oft schwer, hier richtige Angaben zu machen. Darum stellen sie nicht die Frage, was leistbar ist, sondern wieviel Geld die Bank ihnen gibt. Damit ist der Spieß umgedreht und ein

Teil der Verantwortung für das eigene Leben an die Bank bzw. den Kundenbetreuer der Bank übergeben. Laut Ariely führte das Verhalten, so viel Geld wie möglich als Kreditsumme aufzunehmen, dazu, dass sich viele Menschen finanziell übernahmen und Probleme bekamen, als die Rahmenbedingungen sich veränderten (vgl. Ariely, 2010, S. 371).

Doch nun genug der Theorie, lassen wir die Banker selbst zu Wort kommen, wie sie die Zeit des Wachstums erlebten.

Alexandra, 51, Investmentbanking

Ich habe mich schon als Kind sehr für Geld interessiert, ich fand es faszinierend. Geld ist der Blutkreislauf der Wirtschaft, das darf man nie vergessen. Die Wirtschaft kann nur funktionieren, wenn die Liquidität da ist. Geld spielt eine enorm wichtige Rolle zur Aufrechterhaltung der Wirtschaft. Nach dem BWL-Studium habe ich einen Kurs an der Börse gemacht, um die Brokerlizenz zu bekommen, und mir dann einen Job im Investmentbanking gesucht. Das war eine Zeit, 1988 war das, wo gerade die Börse wachgeküsst wurde und es nicht viele Leute gab, die eine entsprechende Ausbildung gehabt haben. Ich war immer eine der wenigen Frauen und bin auch oft unterschätzt worden. Ich hab mich stets gut gekleidet, weil ich gemerkt habe, wenn ich keine teure Kleidung trage, hält man mich für die Sekretärin des Herrn neben mir. Kleidung war also auch ein Signal, das die eigene Rolle betont hat. Eigenmarketing und Networking waren nicht so wichtig. Banking ist ein Feld, das für Frauen sehr gut ist, weil man die Leistung so leicht messen kann und genau sieht, wer hat was auf dem Kasten und wer nicht. Es ist sehr performanceorientiert, da spielt das Geschlecht keine Rolle. Für mich als junger Mensch war es sehr interessant, dass ich wichtige und einflussreiche Persönlichkeiten kennenlernen konnte, von denen ich mir viel abschauen konnte. Andererseits habe ich auch gelernt, wie man es eigentlich nicht machen soll. Ich habe den Markt von vielen Seiten kennengelernt. An meinem Job finde ich besonders spannend, dass man eingebunden ist in die internationalen Systeme. Ich weiß am Nachmittag schon, was morgen in der Zeitung steht, und das gefällt mir. Obwohl ich in Wien lebe, weiß ich genau,

was irgendwo anders in der Welt los ist. Ich habe einen guten Zugang zur Information, sodass ich mir, wenn ich will, ein intensives Bild machen kann. Wenn ich irgendeine Aktie analysieren will von einer Micky-Maus-Firma in Colorado, so habe ich die Infrastruktur, das zu tun, und das finde ich super. Man bekommt so leicht das Fenster zur Welt geöffnet. Auch als junger Mensch. Man redet mit vielen Leuten auch aus dem Ausland, spricht Fremdsprachen.

Ich mag es, dass die Leute im Wertpapierbereich sehr direkt sind. Das kann manchmal sehr emotional werden. Die Kreditleute ticken völlig anders als die Wertpapierleute. Ich weiß, ich will bei den Wertpapierleuten sein, weil ich das mag: schnelle Entscheidungen, direkte Art, gerade sein, nicht lange herumtun, sondern sagen „das wiegt's, das hat's und fertig“. Wenn man einmal etwas nicht richtig gemacht hat, dann gibt's ein Donnerwetter und dann passt wieder alles. Also das finde ich vom Stil her sehr, sehr angenehm.

Wichtig für den Job ist auch das Wissen, dass man nicht als der Herr Obergescheit oder als Frau Obergescheit etwas vorhersagen kann, weil der Markt schlussendlich macht, was er will, und man sich auf alles einstellen können muss. Und auch wenn etwas zehn oder 15 Jahre gegolten hat, muss man akzeptieren, dass die Karten neu gemischt sind und es nicht wieder so sein wird wie in der Vergangenheit. Ich brauche nicht nachzutrauern. Man muss sich darauf einstellen, dass das jetzt anders ist.

Ich habe mich gegen viele berufliche Widerstände durchgesetzt, weil ich den langfristigen Horizont verfolge. Ich will eine Strategie entwickeln oder mitentwickeln, wo ich den Sinn erkenne und das gut finde. Wenn keiner weiß, wo der Markt hingeht, denkt sich jeder eine Strategie aus. Wichtig ist, sie aufzuschreiben, sich zu positionieren und in einem Jahr zu überprüfen. Da sieht man dann genau, ob es richtig war. Dafür muss ich wissen, wieviel Risiko ich wirklich nehmen kann. Kann ich mir das wirklich leisten, wenn es zu 50% anders kommt? Ein begrenzter Freiraum ist gut. Der Aktionsradius muss für einen Händler groß genug sein, um sich zu bewegen, aber seine Handlungs- und Entscheidungsvollmacht (sein Pouvoir) muss klar definiert sein. Er weiß, dass er keinen Millimeter davon abweichen darf, und das ist normal und sehr angenehm. Innerhalb des Pouvoirs darf man sich bewegen, aber man weiß genau, man hat ganz strenge Leitplanken und eine Limitverletzung ist ein Big Deal.

Mein Job ist wichtig, auch für die Gesellschaft. Wenn ich eine langlaufende Transaktion mit 20 oder 30 Jahren Laufzeit im Visier habe, dann weiß ich, dass diese erst fällig ist, wenn ich jenseits der 70 Jahre bin, und auch andere davon betroffen sein werden. Diese Langfristigkeit im Denken, die finde ich besonders gut. Es gibt viele Dinge, wo man einen kurzfristigen Vorteil erzeugen kann zum Preis eines langfristigen Nachteils. Ich sehe es als meine Aufgabe, dass ich den Leuten genau aufzeige, welche Auswirkungen ihre Handlungen oder Nichthandlungen haben. Da geht es auch um moralische Verantwortung, natürlich. An meinem Job ist mir wichtig, dass ich mich damit identifizieren kann, es vertreten kann, was ich tue, und darin einen Sinn und Zweck erkenne. Dass ich nicht irgendjemandem etwas verkaufen muss, nur um die Marge zu maximieren.

Es gibt ganz wenige Leute, die wirklich fachlich kompetent sind und beurteilen können, ob ich meinen Job gut mache oder nicht. Wenn man kein Profi ist in dem Fach, kann man das nicht beurteilen. Das bedeutet aber auch, dass ich nur wenig Lob bekomme, darum erwarte ich es auch gar nicht von jemand anderem. Ich sag immer, ich hab ein sehr asymmetrisches Risikoprofil. Wenn ich etwas gut mache, sagt kaum wer, das war super. Wenn aber irgendetwas schiefgehen würde, bin ich vielleicht sogar in den Schlagzeilen. Also muss ich mich wirklich bei allen meinen Handlungen fragen, ob ich sie vertreten kann, das ist wichtig. Wenn ich eine besonders gute Entscheidung getroffen habe und diese ein besonders gutes Resultat liefert, freue ich mich selber darüber, weil ich weiß, dass das gut ist. Mir genügt das, dass ich selber weiß, das war super.

Michael, 40, Kundenbetreuer

Meine Eltern waren beide Banker und so lag es nahe, dass ich schon als Schüler in den Ferien ein Praktikum in einer Bank machte. Mir gefiel die Kombination aus Kundenkontakt, also das Arbeiten mit Menschen, und dem Arbeiten mit EDV-Systemen. Außerdem war das (1995) ein sicherer Job. Ich habe sehr gemocht, dass ich mir Kompetenzen aneignen konnte, die auch von anderen geschätzt wurden, und dass ich deshalb schnell einen guten Ruf erwarb. Ich wurde gebraucht und es schmeichelt mir auch heute noch, wenn Kunden speziell nach mir verlangen.

Die Themen im Job waren teilweise sehr komplex, weil ich sowohl die Veranlagungsseite als auch die Kreditseite abdeckte. Ich musste viel in der Praxis selbstständig lernen, zusätzlich Ausbildungen machen, aber es war noch viel Spaß dabei. Wir hatten in der kleinen Filiale ein gutes Verhältnis. Es war ein sehr angenehmes, breites Arbeiten und abends bin ich entspannt heimgegangen. Mir ist bei meinem Job ein fairer Umgang zwischen Kunden, Mitarbeitern und Bank wichtig. Die Führung muss transparent und klar formulieren können, damit ich meinen Job gut machen kann. Der Umgang mit Kunden ist herausfordernd, denn jeden Tag können Erlebnisse kommen, mit denen man nicht rechnen kann und die einen prägen, weiterbringen und herausfordern. Darum ist das Gefühl für die Kunden und deren Wünsche, Kreativität, Stegreif und Charme notwendig! Gut läuft es dann, wenn ich es schaffe, die Ziele, die ich mir für den Tag gesetzt habe, zu erreichen, und die Kunden zufrieden sind, weil sie das bekommen haben, was sie brauchen. Ein Kompliment von einem Kunden und seine Dankbarkeit sind ein besonders schönes Lob für meinen Einsatz.

Emil, 43, Devisenhändler

Ich wurde 1994 Banker, weil ich keine Freude mehr am Studium hatte und ich das Gefühl hatte, in einer Bank zu arbeiten entspricht am ehesten meinen Begabungen. Ich wollte unbedingt gutes Geld verdienen und nicht mehr ein „armes Studentendasein fristen“. Außerdem galt der Beruf des Bankangestellten als sicher, gut entlohnt, gut bürgerlich und damals noch als angesehen.

Ab 1997 im Devisenhandel wurde das Gefühl über meinen Beruf noch positiver. Alleine durch die „Wallstreet-Atmosphäre“ im großen Handelsraum mit seinen hunderten Informationsschirmen fühlte ich mich am Nabel der Welt. Sehr guter persönlicher Erfolg, der auch dementsprechend entlohnt wurde, ließ das Selbstbewusstsein und die Identifikation mit meinem Händlerberuf auf 100% anwachsen. Ich war regelrecht glücklich, diesen Beruf machen zu dürfen. Was für mich am Job wichtig ist, hat sich über die Jahre verändert. Früher war mir die Anerkennung durch Kollegen und Freunde wichtig. Auch der Erfolg stand ganz oben, weil Erfolg auch das eigene Gehalt positiv beeinflusst. Als

Händler wird man nach Zahlen gemessen. Je besser die Zahl, desto höher die Anerkennung der Chefs, desto höher der eigene Bonus, desto sicherer der Job. Außerdem kommt ein erhebendes Gefühl dazu, als hätte man einen Sieg errungen. Das Gefühl kann man gleichsetzen mit dem eines Sportlers nach einem Sieg. Wenn es im Job gut läuft, dann beeinflusst das mein ganzes Leben positiv.

Seit ich Familie habe, ist mir Jobsicherheit am wichtigsten. Und auch hier ist der Erfolg am wichtigsten – je erfolgreicher man ist, desto eher hat man seinen Job sicher. Über die Jahre kam noch die Lebensqualität im Job dazu. Gutes Klima im Team, keine Grabenkämpfe und die Sicherheit, dass mein Bereich auch mein Bereich ist, ohne dass mir jemand davon etwas abgräbt.

Paul, 45, Sales

Ich wurde Banker, weil ich einen sicheren, gesellschaftlich angesehenen Job mit Karrieremöglichkeiten gesucht habe. Ich war stolz, aufgenommen worden zu sein, und habe mich zur Elite zugehörig gefühlt. Mein Motto von damals: Nun ist alles möglich, Tür und Tor stehen offen – 120% Einsatz und ständig Neues lernen. Das Schönste am Job ist die Anerkennung und Wertschätzung durch Kunden, Kollegen und Vorgesetzte. Wenn ein Geschäftsabschluss gelingt, der nicht einfach war, erfüllt mich das mit großer Genugtuung und Freude. Ich komme dann in einen Flow-Zustand, ich vergesse Zeit und Raum, tauche tief in die Arbeitswelt ein, bin fokussiert und motiviert, skrupellos beim Abschluss. Ich denke nur ans Geschäft.

Martin, 42, Private Banking

Als Jugendlicher habe ich mich schon für Wertpapiere interessiert und so war es klar, dass ich einmal Banker werde. In der Schule hatte ich schlechte Noten, aber die Möglichkeit einer Bankausbildung habe ich gerne ergriffen, auch weil ich damit Geld verdienen konnte. Da hat mir das Lernen dann auch Spaß gemacht und ist mir leicht gefallen. Die Umgangsformen in der Bank, die angenehme Arbeitsatmosphäre und der stetig laufende Markt haben mir im Job besonders gefallen.

Die Jobanforderungen an Banker sind: Sie müssen belastbar, geistig flexibel, selbstbewusst und verantwortungsvoll sein sowie intuitiv und schnell agieren

Wir wissen nun, wie Banker ihre Berufswahl getroffen haben, was sie an ihrem Job lieben und was sie motiviert. Ich fasse die Anforderungen an einen Banker vor der Krise 2008 nochmals kurz zusammen: Er muss stressresistent sein, belastbar, gerne Verantwortung tragen, sensibel für die Entwicklungen des Marktes und die eigene Intuition, Risiken erkennen und abwägen können, schnell Entscheidungen treffen können, selbstbewusst sein und ein gewisses Maß an Kreativität und flexiblem Denken mitbringen.

Philipp, 39, Treasury

Ich kam eigentlich nur durch Zufall in den Finanzbereich. Für mich war klar, dass ich nach der Schule einen Job gebraucht habe, und die Chance, im Treasury zu arbeiten, hat sich ergeben. Ich habe mir gedacht, okay, ich schau mir das einmal an, ohne zu wissen, was wirklich genau dahintersteckt. Der Begriff „Börse“ hat mir natürlich gefallen und war interessant, aber ich habe das nur aus dem Fernsehen gekannt. Ich habe den Job von der Pike auf lernen müssen. Das Angenehme bei meinem Job ist, dass jeder Tag anders sein kann. Ich möchte keine Position, wo ich jeden Tag denselben Antrag bearbeite, das ist nicht meins. Es kann immer was passieren und die Abwechslung, die schätze ich schon sehr.

In der Zeit vor der Finanzkrise musste keiner um den Job raufen, denn war es nicht die eine Bank, wo man einen Job gefunden hat, war es vielleicht die andere Bank. Früher konnte man auch Mitarbeiter mitschleppen, wenn sie weniger performt haben. Das war sehr sozial, heute geht das nicht mehr.

Die Gehälter waren damals auch noch anders. Wenn jetzt jemand neu in die Bank kommt, bei gleichem Job und gleicher Qualifikation, würde er nicht dasselbe Einstiegsgehalt bekommen wie vor der Krise. Auch bei einem Jobwechsel bekommt man selten mehr, eher sogar weniger als im aktuellen Job, einfach weil die Anzahl der qualifizierten Bewerber bei Weitem die Zahl der Stellen übersteigt.

Zusammenfassung Phase 1 „Alles bestens – Die Zeit vor der Krise“

- Der Finanzsektor verfügt über eine lange Tradition. Banker waren jedoch nicht immer hoch angesehen.
- Die Verstrickungen der „rationalen“ Finanzwelt mit der Psychologie sind sehr eng, werden aber von kognitiv geleiteten Menschen gerne geleugnet.

- Menschen sind intrinsisch und extrinsisch motivierbar. Motivation wirkt über das Belohnungszentrum im Gehirn und beeinflusst so unsere Handlungen.
- Banker finden ihren Job spannend und interessant. Sie beschreiben das Arbeitsumfeld als motivierend, wozu das Teamklima und Spaß an der und in der Arbeit einen großen Beitrag leisten. Finanzielle Belohnung spielt ebenso eine Rolle wie das emotionale Glücksempfinden bei guten Leistungen. Banker tragen gerne Verantwortung und handeln proaktiv. Das Vertrauen der Vorgesetzten ermöglicht die Freiheit im Handeln und Entscheiden und gestattet ihnen dadurch Selbstverwirklichung.
- Arbeit ist wichtig für die seelische Gesundheit. Sie beeinflusst die Identität, den Selbstwert und das Glücksempfinden.

Was für mich wichtig ist:

Literatur

- Antonovsky, A. (1997). *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. Tübingen: Dgvt.
- Ariely, D. (2010). *Denken hilft zwar, nützt aber nichts. Warum wir immer wieder unvernünftige Entscheidungen treffen*. München: Knauer.
- Bauer, J. (2011). *Schmerzgrenze. Vom Ursprung alltäglicher und globaler Gewalt*. München: Heyne.
- Bauer, J. (2013). *Arbeit. Warum unser Glück von ihr abhängt und wie sie uns krank macht*. München: Karl-Blessing.
- Binswanger, H.C. (2009). Geld und Magie. Eine ökonomische Deutung von Goethes Faust. In K.P. Liessmann (Hrsg.), *Geld. Was die Welt im Innersten zusammenhält?* Philosophicum Lech. Wien: Paul Zsolnay, S. 20–40.
- Breier, S. (2015). *Im Epizentrum der Finanzkrise – Bewältigungsstrategien österreichischer BankerInnen*. Masterarbeit. Wien: Sigmund Freud Privat Universität.
- Bolz, N. (2009). Wo Geld fließt, fließt kein Blut. In K.P. Liessmann (Hrsg.), *Geld. Was die Welt im Innersten zusammenhält?* Philosophicum Lech. Wien: Paul Zsolnay, S. 41–63.
- Deutschmann, C. (2009). Geld – die verheimlichte Religion unserer Gesellschaft? In K.P. Liessmann (Hrsg.), *Geld. Was die Welt im Innersten zusammenhält?* Philosophicum Lech. Wien: Paul Zsolnay, S. 239–263.
- Focke, I., Kayser, M., Scheferling, U. (Hrsg.) (2013). *Die phantastische Macht des Geldes. Ökonomie und psychoanalytisches Handeln*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Goethe, J.W. (2000). *Faust – Der Tragödie Erster Teil*. Stuttgart: Reclam.
- Haller, R. (2013). *Die Narzissmusfalle. Anleitung zur Menschen- und Selbsterkenntnis*. Salzburg: Ecowin.

- Kennedy, M. (2009). *Geld regiert die Welt! – Doch wer regiert das Geld?* In K.P. Liessmann (Hrsg.), *Geld. Was die Welt im Innersten zusammenhält?* Philosophicum Lech. Wien: Paul Zsolnay, S. 148–167.
- NZZ (04.07.2014). *Aufschlussreiche Experimente. Von (un)ehrlichen Bankiers und pragmatischen Frauen.* <http://www.nzz.ch/wirtschaft/von-unehrlichen-bankiers-und-pragmatischen-frauen-1.18336428>. Zugegriffen: 02.06.2016
- Pflichthofer D. (2013). Was ist Ihre Analyse wert? Einige Gedanken über Unkalkulierbares. In I. Focke, M. Kayser, U. Scheferling (Hrsg.), *Die phantastische Macht des Geldes. Ökonomie und psychoanalytisches Handeln.* Stuttgart: Klett-Cotta, S. 197–212.
- Roth, G. (2001). *Fühlen, Denken, Handeln. Wie das Gehirn unser Verhalten steuert.* Frankfurt: Suhrkamp.
- Seligman, M. (2001). *Pessimisten küsst man nicht.* München: Knauer.
- Tuckett, D. (2013) Geld verstehen- Understanding money. In I. Focke, M. Kayser, U. Scheferling (Hrsg.), *Die phantastische Macht des Geldes. Ökonomie und psychoanalytisches Handeln.* Stuttgart: Klett-Cotta, S. 144–158.
- Wellendorf, F. (2013) „Pecunia non olet“ – Macht und Gleich-Gültigkeit des Geldes in der Psychoanalyse. In I. Focke, M. Kayser, U. Scheferling (Hrsg.), *Die phantastische Macht des Geldes. Ökonomie und psychoanalytisches Handeln.* Stuttgart: Klett-Cotta, S. 27–44.
- Will, H. (2013). Die Kühe melken: Über private Ideologien von Finanzkrise-Akteuren. In I. Focke, M. Kayser, U. Scheferling (Hrsg.), *Die phantastische Macht des Geldes. Ökonomie und psychoanalytisches Handeln.* Stuttgart: Klett-Cotta, S. 159–176.
- Zeyringer, J. (2015). *Wie Geld wirkt. Faszination Geld – wie es uns motiviert und antreibt.* Göttingen: Business Verlag.

Die Krisen-Strategien der Banker
Lebenskrisen bewältigen – mit Know-how aus Finanzwelt
und Psychologie

Breier, S.

2017, X, 149 S. 1 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-662-53376-5