

Banken, Sparkassen, private Versicherungen

Ausführliches Branchenbild aus dem Risikoobservatorium der DGUV

1 Hintergrund

Das deutsche Finanzgewerbe befindet sich seit dem Zusammenbruch der New Economy um die Jahrtausendwende und der Finanzkrise 2008 im Umbruch. Seither verschärft sich die Wettbewerbssituation durch die fortschreitende Deregulierung und Globalisierung der Finanzmärkte immer weiter. Strategien zur Kostensenkung hatten zwischen 2001 und 2013 die Schließung von mehr als ein Drittel der Bankfilialen zur Folge, durch Fusionen und Übernahmen sank die Anzahl der Bankhäuser in diesem Zeitraum von 2 700 auf etwa 2 000. Diese Entwicklungen spiegeln sich auch in den Beschäftigtenzahlen wider: Bereits im Zeitraum von 2000 bis 2013 ging die Anzahl der Beschäftigten in deutschen Banken um insgesamt 16,1 % auf 645 550 zurück [1]. Und der Trend setzt sich fort: 2016 zum Beispiel hat sich die Beschäftigtenzahl um weitere 2,9 % verringert, im Jahr 2018 ist sie auf 571 700 gesunken [2; 3]. Das Bankensterben infolge einer kostenintensiven Bankenregulierung und aufgrund des steigenden Wettbewerbsdrucks durch branchenfremde Unternehmen, die klassische Bankdienste übernehmen, wird auch weiterhin die Branche prägen. Eine Studie von Horváth & Partner zeigt, dass die Finanzdienstleister Einsparungen von insgesamt 57 Milliarden Euro planen. So geht man davon aus, dass in den kommenden zehn bis 15 Jahren lediglich 150 bis 300 der Institutionen übrig bleiben werden [4].

Auch die Versicherungsbranche hat einen Rückgang der Beschäftigten zu verzeichnen: Nach der aktuellen Erhebung des Arbeitgeberverbandes der Versicherungsunternehmen in Deutschland e. V. (AGV) ist die Gesamtzahl der Beschäftigten im Jahr 2017 um 1,2 % auf 204 700 gesunken. Davon sind knapp 78 % im Innendienst beschäftigt und etwa 17 % im Außendienst – der Rest sind Auszubildende. Im Innendienst ist der Rückgang bei den Beschäftigten sehr gering (-0,3 %), bei den angestellten Beschäftigten im Außendienst deutlich größer (-5,0 %). Beim Nachwuchs stellt sich die Lage ähnlich dar: Gegenüber 2016 ist die Anzahl der Auszubildenden um 2,6 % gesunken [5].

Die rasant wachsende Digitalisierung hat den gesamten Finanzsektor längst erfasst und schürt die Angst vieler Beschäftigter um ihren Arbeitsplatz: 60 % der befragten Beschäftigten mit einem hohen Digitalisierungsgrad der Arbeit glauben, dass ihr Arbeitsplatz durch organisatorische Veränderungen oder die Einführung neuer Technologien überflüssig wird, 27 % der Befragten machen sich solche Sorgen sogar oft oder sehr oft [6]. Und nicht nur die Sorge um den Arbeitsplatz steigt, auch die Arbeitsbedingungen ändern sich. So hat eine Studie der Hans-Böckler-Stiftung die Folgen der Digitalisierung auf die Beschäftigten kritisch beleuchtet: Bei den Banken und Versicherungen befürchtet jeder dritte Betriebsrat negative Auswirkungen in Form von Rationalisierungen, Standardisierung und stärkerer Verhaltens- und Leistungskontrolle. Überdies ist laut der befragten Betriebsräte der Arbeitsdruck hoch: 87 % sagen, dass die Arbeitsintensität im Finanz- und Versicherungssektor in den vergangenen fünf Jahren gestiegen ist – um neun Prozentpunkte mehr als in der Gesamtwirtschaft [7].

Man kann annehmen, dass die Zahlen zum Gesundheitszustand der Beschäftigten aktuell noch nicht den hohen psychischen Druck widerspiegeln, den die Finanzbranche schon jetzt auf viele Angestellte ausübt. Laut DAK-Gesundheitsreport 2018 liegen Banken und Versicherungen mit

einem Krankenstandswert von 3,3 % am unteren Ende der Skala und deutlich unter dem Durchschnitt von 4,1 % über alle Branchen [8]. Auch Berufskrankheiten spielen in diesem Wirtschaftszweig eine untergeordnete Rolle [9]. Es steht jedoch zu befürchten, dass sich dies in naher Zukunft ändern wird.

Tabelle 1 zeigt, welche aktuellen Trends und Entwicklungen die Branche „Banken, Sparkassen, private Versicherungen“ hinsichtlich der Sicherheit und Gesundheit in der nahen Zukunft beeinflussen werden. Diese Einschätzungen wurden im Rahmen des Risikoobservatoriums der DGUV erhoben und stammen von Aufsichtspersonen und anderen Präventionsfachleuten der gesetzlichen Unfallversicherung.

Tabelle 1: Rangreihung der bedeutsamsten Entwicklungen im Hinblick auf den Arbeitsschutz der nahen Zukunft in der Branche „Banken, Sparkassen, private Versicherungen“ als Ergebnis der Befragungsstufe 2 des Risikoobservatoriums der DGUV, 2018¹

Rang	Entwicklung
1	Raubüberfälle, terroristische Anschläge und Amokläufe
2	Arbeitsverdichtung, längere Arbeitszeiten und Verantwortungsausweitung
3	Seelische Gewalt
4	Flexibilisierung von Arbeit (z. B. durch Arbeitszeitmodelle und wechselnde Arbeitsorte)
5	Arbeitsplatzunsicherheit und prekäre Arbeitsverträge
6	Emotionale Anforderungen bei versicherten Tätigkeiten
7	Körperliche Gewalt bei versicherten Tätigkeiten
8	Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) und vernetzte Automatisierung, auch für mobile Arbeit
9	Cyber-Angriffe auf digitalisierte Systeme
10	Notwendigkeit zum lebenslangen und interdisziplinären Lernen

Die einzelnen Entwicklungen werden im Folgenden detaillierter erläutert. Zunächst werden die Arbeitsverhältnisse im Finanzsektor thematisiert, die durch die Globalisierung maßgeblich mitbestimmt werden: Die Arbeitsplatzunsicherheit steigt, ebenso die Arbeitsintensität, die Flexibilisierung der Arbeit nimmt zu und lebenslanges Lernen wird zur Grundvoraussetzung. Weiterhin führen gesellschaftliche Entwicklungen und die Arbeit als Dienstleister zu einer hohen emotionalen Belastung, überdies kann seelische und körperliche Gewalt einen beträchtlichen

¹ Es gibt zwei Befragungsstufen. Die Präventionsfachleute bewerten in Stufe 1 die Bedeutung von circa 40 Entwicklungen ihrer Branche auf einer Skala von 1 bis 9. Durch statistische Berechnungen (Bildung von Konfidenzintervallen um die Mittelwerte), die berücksichtigen, wie eng die Bewertungen einzelner Entwicklungen beieinanderliegen, werden die bedeutendsten Entwicklungen extrahiert. Ihre Anzahl kann je nach Branche (deutlich) variieren. In Stufe 2 bilden die Präventionsfachleute aus diesen wichtigsten Entwicklungen eine endgültige Rangreihe.

Belastungsfaktor darstellen. Schließlich lassen moderne Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) und eine wachsende Cyberkriminalität neue Risiken entstehen.

Nicht alle Entwicklungen sind gleichermaßen für das Bankenwesen und die Versicherungswirtschaft von Bedeutung. Wenn zu einer Teilbranche die Beschreibung eines Trends fehlt, ist davon auszugehen, dass hierzu keine Informationen vorliegen. Dies ist zum Beispiel beim Thema Gewalt und Übergriffe der Fall, der für die Beschäftigten in der Versicherungsbranche offensichtlich nicht von nennenswerter Relevanz ist. Auch sind nicht immer alle Teilaspekte einer Entwicklung von gleicher Bedeutung für die Beschäftigten. So besteht zwar durchaus verbreitet eine hohe Arbeitsplatzunsicherheit, prekäre Arbeitsverträge spielen in der Finanzbranche aber kaum eine Rolle.

2 Neue Arbeitsbedingungen infolge der Globalisierung

2.1 Arbeitsplatzunsicherheit

Einer der Haupttreiber für Veränderungen in der Finanzdienstleistung ist die Digitalisierung, denn das Automatisierungs- und Rationalisierungspotenzial der Branche ist beträchtlich. Digitalisierung verändert Arbeitsprozesse und Arbeitsmittel und stellt damit ganz neue Anforderungen an die Beschäftigten (mehr dazu in Kapitel 4.1). Der zunehmende Einsatz digitaler Technologien macht nicht nur Arbeitsprozesse effizienter, auch werden gerade die Aufgaben qualifizierter Beschäftigter zunehmend von IT-Systemen erledigt. Dabei wird in Zukunft der Anteil der Vorgänge, die vollautomatisiert ablaufen oder von der Kundschaft über Online-Eingabemasken selbst getätigt werden, mit der Leistungsfähigkeit der Technik noch zunehmen. Als Beispiel sei die Anlageberatung genannt: Bereits jetzt erlauben die digitale Technik und der Einsatz von Algorithmen eine komplett automatisierte Vermögensverwaltung [6].

Eine Studie von Frey und Osborne aus dem Jahr 2013 geht von einem Verlust von etwa der Hälfte der Arbeitsplätze in den USA infolge der Digitalisierung aus – allerdings ist diese Untersuchung nur bedingt auf Deutschland anwendbar [10]. Nichtsdestoweniger gilt laut einer Studie der Bankenaufgeber auch hierzulande die Digitalisierung als nächste große Bedrohung für die Beschäftigung. Allein in der Privatbankenbranche glauben 40 % der Beschäftigten, dass die Digitalisierung in den nächsten zwei Jahren die langfristige Sicherheit ihres Arbeitsplatzes verschlechtern werde [11]. Die Arbeitsplätze in vielen klassischen Bereichen sind gefährdet: Schalter- und Kassiertätigkeiten, Datenverwaltung, Buchhaltung, Kreditsachbearbeitung und Kreditanalyse. Zusätzlich sind beispielsweise Arbeitsplätze in der Verwaltung und in der persönlichen Finanzberatung bedroht. Und auch komplexe Tätigkeiten im Wertpapierhandel, der Wertpapieranalyse und der juristischen Vertragsausarbeitung werden verbreitet von Computern übernommen [12]. An der Schnittstelle zwischen Banking und Informationstechnik entstehen zwar auch neue Berufsbilder jenseits des klassischen Bankgeschäfts, z. B. mit Regulierungs-, Compliance- und Kontrollfunktionen – insgesamt aber ist zu vermuten, dass die Neueinstellungen den Personalabbau nicht kompensieren können [11].

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung hat im Jahr 2016 die Mitglieder von Betriebsräten zum Thema Digitalisierung befragt. In dieser Umfrage bezeichnen die Teilnehmenden die Branche der Finanzdienstleistungen und Versicherungen sogar als einen Verlierer der Digitalisierung, da neue Computersysteme zwischen 2011 und 2016 in jedem dritten Betrieb Jobs gekostet haben [13].

Auf dem Bankenmarkt sorgt aber in der jüngsten Vergangenheit vor allem auch die zunehmende Konzentration durch Fusionen für einen Abbau von Arbeitsplätzen. Und es wird zu weiteren Zusammenschlüssen kommen, insbesondere bei Sparkassen und Genossenschaftsbanken. Neben dem sich verschärfenden Wettbewerb spielen die Niedrigzinsphase und – auch in Zeiten der Deregulierung – noch immer hohe regulatorische Anforderungen mit erheblichen Kosten eine Rolle.

Vor allem kleinere Kreditinstitute können alleine nicht mehr überleben und müssen sich zusammenschließen. Durch das Zusammenwirken der beiden Trends Digitalisierung und Konzentration könnte es einer Schätzung zufolge in den kommenden zehn bis 15 Jahren sogar zu einem Rückgang der Arbeitsplätze in Kreditinstituten von weit über 50 % – bis hin zu zwei Dritteln – kommen, sodass im Jahr 2030 vielleicht nur noch 200 000 bis 300 000 übrig sein könnten [12]. Auch wenn genaue Zahlen zum Verlust von Arbeitsplätzen kaum vorhersehbar sind, scheint sich der Trend zu neuen Fusionen fortzusetzen, da der Druck auf die Banken steigt – auch auf stabile Geldhäuser. So plant etwa das Zentralinstitut der Volks- und Raiffeisenbanken, die DZ Bank, jede zehnte Stelle bis zum Jahr 2022 zu streichen, wenn auch „sozialverträglich“ [14].

Die Situation in der Versicherungsbranche stellt sich ähnlich dar. Eine von McKinsey durchgeführte Studie prognostiziert, dass 40 % der heutigen Stellen in der Versicherungswirtschaft in den nächsten zehn Jahren wegfallen, da die Digitalisierung viele Arbeiten überflüssig macht. Bereits jetzt können Versicherer bereits 50 % aller Rechnungen online verarbeiten. Darüber hinaus kann die Kundschaft ihre Rechnungen per App einreichen. Geprüft wird im Anschluss nur noch automatisch. Bedroht sind vor allem Arbeitsplätze in der Verwaltung und im Schadenbereich. Zugleich entstehen neue Jobs, etwa im IT-Bereich – allerdings liegt die Zahl der potenziellen neuen Arbeitsplätze nur bei etwa 20 % [15].

Schon 2007 hat die DAK-Krankenkasse eine Umfrage zu den Arbeitsbedingungen in Banken und Finanzinstituten durchgeführt. Die Ergebnisse zeigten bereits damals hohe organisationsbedingte Belastungen und deuteten darauf hin, dass der Strukturwandel und damit auch die Angst vor einem Verlust des Arbeitsplatzes zu einem größeren Leistungsdruck und zu einer Intensivierung der Arbeit führen. Zwar ist der Krankenstand in der Branche (noch) niedrig, zu bedenken ist aber, dass die Furcht vor dem Verlust des Arbeitsplatzes oder anderen Repressalien für geringe Fehlzeiten verantwortlich sein könnte. Auch Gruppendruck und falsch verstandene Kollegialität können Beschäftigte verleiten, krank zur Arbeit zu gehen [16; 17]. Da der Strukturwandel andauert und weiterhin grundlegende Veränderungen stattfinden, ist anzunehmen, dass die Belastungen seither nicht signifikant abgenommen haben.

2.2 Arbeitsverdichtung, Leistungsdruck und Verantwortungsausweitung

Obleich die Digitalisierung ein wichtiger Ansatz zur Automatisierung von Aufgaben darstellt, scheint sie in den letzten Jahren die strukturell bedingte Arbeitsverdichtung zunächst zu verschärfen: In einer Studie der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di aus dem Jahr 2017 berichten 52 % der befragten Beschäftigten von einer gestiegenen Arbeitsbelastung durch die Digitalisierung in der Finanzdienstleistungsbranche. 66 % der Befragten sagen, die Anzahl gleichzeitig zu bearbeitender Vorgänge sei gestiegen. 59 % meinen, infolge der Digitalisierung sei die zu bewältigende Arbeitsmenge insgesamt größer geworden. Insbesondere Fachkräfte und Spezialisten (64 und 59 %) sowie Führungskräfte (74 %) berichten von steigenden Arbeitsmengen.

Die Lage bei den Versicherungen ist sehr ähnlich: 50 % der hier Beschäftigten geben in der ver.di-Studie an, dass ihre Arbeitsbelastung durch die Digitalisierung höher geworden ist, 72 % betreiben als Folge Multitasking.

Ein weiterer kritischer Punkt: 66 % der Befragten in der Finanzbranche geben an, dass die Überwachung und Kontrolle der Arbeitsleistung durch die Digitalisierung gestiegen sind – und damit zweifellos der Leistungsdruck, den die Beschäftigten empfinden. Und es steht außer Frage, dass nahezu alle von der Digitalisierung betroffen sind – bei den Finanzdienstleistungen sind es 93,8 %, bei den Versicherungen 95 % [6].

Der Krankenstand der Beschäftigten im Kredit- und Versicherungsgewerbe ist unterdurchschnittlich, es fällt indes auf, dass Fehlzeiten durch psychische Störungen überproportional hoch sind. In der Branche melden sich Beschäftigte in etwa 13 % aller Fälle aus psychischen Gründen arbeitsunfähig. Hohe Zielvorgaben setzen sie unter permanenten Zeit- und Leistungsdruck. In vielen Unternehmen geht es primär darum, die „Standardprodukte“ möglichst reibungslos und in großen Mengen zu verkaufen; die Kundenbetreuung kann sogar Züge von Fließbandarbeit aufweisen [18].

Zusätzlich belastend ist der oft verlangte Aufgabenwechsel – weg von der Beratung hin zum Verkaufsgespräch. Zugleich gibt es eine Zunahme von sogenannten „illegitimen Arbeitsaufgaben“: Hohe Verkaufsziele führen dazu, dass Beschäftigte Finanzprodukte wie Konten, Aktien, Bausparverträge und Versicherungen vermitteln, auch wenn diese sich nur begrenzt für die Klientel eignen (z. B. Bausparverträge für alte Menschen). Die gegenwärtigen Tätigkeiten haben oft nur noch wenig mit dem eigenen Berufsbild oder den vorher definierten Aufgaben zu tun. Diese Verletzung der beruflichen Identität kann innere Konflikte, Schlaflosigkeit, Desillusionierung, Zukunftsängste und Schwierigkeiten beim Abschalten zur Folge haben. Zudem führen die neuen Verkaufsanforderungen zu Widersprüchen zwischen den erlernten und den für die Arbeitsaufgabe benötigten beruflichen Kompetenzen und Fähigkeiten [18].

Die Übernahme von mehr Verantwortung kann sowohl als Stressor als auch als Ressource wirken. Im Kontext ausgeprägter Ergebnis- und Profitorientierung bedeutet Eigenverantwortung, die viele Beschäftigte grundsätzlich als positiv empfinden, oft auch belastenden Druck. In Kreditinstituten und Versicherungen ist das eigentlich als Hilfe gedachte Feedback von Führungskräften an ihre Teams nicht zwangsläufig mit positiven Auswirkungen verbunden. Vielmehr spiegeln zum Beispiel (zu) häufige Rückmeldungen eine überspitzte Zielorientierung wider – verbunden mit einer ständigen Kontrolle und Rechtfertigungsdruck der Beschäftigten gegenüber den Vorgesetzten [18].

2.3 Flexible Arbeit und lebenslanges Lernen

Durch die fortschreitende Digitalisierung und moderne Informations- und Kommunikationstechnologien steigt bei wissensbasierten Tätigkeiten die Zahl der Beschäftigten, die zeitlich flexibel an verschiedenen Orten (im Büro, bei der Kundschaft, zu Hause) arbeiten. Dies gilt in besonderem Maß für die Versicherungsbranche, die den Beschäftigten zunehmend (mobile) Telearbeit ermöglicht. Dies betrifft natürlich den Außendienst, aber auch die Führungskräfte [19]. Dabei gewinnen mobile Endgeräte, also Tablets und Smartphones, stark an Bedeutung, da sie den ständigen Kontakt zur Kundschaft ermöglichen. Bereits 2016 nutzen 47 % der Beschäftigten bei Versicherungen beruflich ein Mobilgerät mit Internetzugang – damit liegen sie auf Platz eins bei den Dienstleistern. Die Banken und Finanzdienstleister belegen mit 39 % Platz drei [20].

Das mobile Arbeiten bringt indes neue Herausforderungen mit sich, zum Beispiel bei der Definition von Arbeitszeit und der Ausübung von Weisungsrechten. Darüber hinaus muss die Kommunikation zwischen den Teammitgliedern und den Vorgesetzten hinreichend abgestimmt werden. Die permanente Erreichbarkeit als häufige Kehrseite mobilen Arbeitens kann darüber hinaus zu einer Mehrbelastung der Beschäftigten führen [21]. Eine Untersuchung der Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) belegt, dass eine ständige Erreichbarkeit beispielsweise die Erholungsfähigkeit und die Schlafqualität beeinträchtigen kann. Negative Auswirkungen müssen allerdings nicht zwingend überwiegen, idealerweise erleben Beschäftigte die Erreichbarkeit durch räumlich und zeitlich flexibles Arbeiten als eine Chance, Arbeit und Privatleben besser miteinander in Einklang zu bringen [22]. Bei den Versicherungen stellt sich die mobile Arbeit allerdings oft als problematisch dar: Im Außendienst sind Vermittlertätigkeiten mit schlecht planbaren und langen Arbeitszeiten sowie einem hohen Vertriebsdruck verbunden. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist schwierig und der Vertrieb noch immer stark von Männern dominiert. Beträgt im Innendienst der Versicherer der Frauenanteil 53,6 %, so sind im Außendienst nur 21,6 % Mitarbeiterinnen tätig [23].

Im Bankgewerbe sind Beschäftigte trotz eines höheren Arbeitspensums überdurchschnittlich zufrieden und gesund, sofern sie sich ihre Arbeitszeit möglichst frei einteilen können. Neu ist die Erkenntnis, dass innerhalb der hoch flexibel arbeitenden Beschäftigten die Gesundheitsbelastung stark vom Arbeitszeitmodell abhängt. So haben Beschäftigte mit hoher Mobilität und fester Arbeitszeit – im privaten Bankgewerbe weniger als 5 % – häufig gesundheitliche Beschwerden, während die Kombination aus Mobilität und hoher Zeitautonomie gesundheitsförderlich wirkt: Die Beschäftigten mit der höchsten Zeitautonomie sind weit überdurchschnittlich gesund. Zu dieser Gruppe zählen Beschäftigte in Vertrauensarbeitszeit und in Gleitzeit ohne feste Kernarbeitszeit; in diesen Modellen arbeiten im privaten Bankgewerbe rund 35 % der Beschäftigten. Mobil-flexible Arbeit mit autonomer Zeiteinteilung verringert insgesamt das Risiko, Belastungsgrenzen zu überschreiten und die Gesundheit durch „interessierte Selbstgefährdung“ aufs Spiel zu setzen [24].

Banken und Versicherungen gehören zu den hochdigitalisierten Wirtschaftszweigen, daher steht in diesem Sektor Weiterbildung an erster Stelle, um den neuen beruflichen Anforderungen in Zukunft gewachsen zu sein und sich auf neue Technologien einzustellen. In der Studie „Arbeit 2040“ des österreichischen WIFI Management Forums stufen 80 % der Befragten lebenslanges Lernen als notwendig und wichtig für das zukünftige Berufsleben ein. Vor allem IT-Themen werden im Bereich der Aus- und Weiterbildung an Bedeutung gewinnen. 76 % der Befragten sind der Meinung, dass digitale Kompetenzen in der Arbeitswelt 2040 an Bedeutung gewinnen werden. Auch die berufliche Aus- und Weiterbildung selbst wird immer stärker digitalisiert. Sie wird – so die Prognose – 2040 zu mehr als 50 % virtuell stattfinden (E-Learning) [25]. Diese Ergebnisse dürften auf die Situation in Deutschland übertragbar sein. Die Bedeutung von (Weiter-)Bildung im Bereich der Digitalisierung unterstreicht eine Studie des Forschungsinstituts Prognos. Diese geht in Deutschland für das Jahr 2040 von einem Mangel von 3,3 Millionen Fachkräften aus. Als Ursachen nennen die Fachleute die demografische Entwicklung sowie einen Mangel an Menschen, die das Know-how für die digitalisierte Wirtschaft mitbringen [26].

Zu den Folgen von Digitalisierung und Automatisierung im Finanzsektor gehört auch, dass sich Angestellte auf andere oder neue Tätigkeitsfelder und Aufgaben einlassen (müssen). So steigt etwa die Nachfrage nach Compliance und Risk Managern, da Risikoanalysen und eine gute Unternehmensführung seit der jüngsten Wirtschaftskrise immer wichtiger werden. Data Scientists sollen vor allem mithelfen, das immer wichtigere Thema „Big Data“ in den Griff zu bekommen, Nachhaltigkeitsmanager und -managerinnen begutachten Geschäftspraktiken hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die Umwelt, und IT-Expertise wird in den Bereichen Datenschutzregularien, Softwareprogrammierung und Schutz vor Cyberkriminalität gesucht. [27]. Wer in der Branche weiterhin auf einen sicheren Arbeitsplatz bauen möchte, mag das Gefühl haben, sich ständig weiter oder ganz neu qualifizieren zu müssen.

Auch die Globalisierung stellt hohe Ansprüche an das Know-how und die Lernbereitschaft der Menschen in der Finanzbranche. Vor allem die Komplexität gesetzlicher und regulatorischer Neuerungen nimmt ständig zu, da Banken zunehmend global agieren. Wenn ein Bankinstitut in unterschiedlichen europäischen Ländern vertreten ist, untersteht es verschiedenartigen regulatorischen Aufsichtsbehörden, die nicht unbedingt konform arbeiten oder gleichgerichtete Ziele verfolgen. Künftig könnte die Situation unter einer europäischen Finanzaufsichtsbehörde sogar noch komplexer werden. Auch aufgrund dieser gestiegenen Anforderungen hat eine lebenslange Fort- und Weiterbildung für die Beschäftigten eine hohe Priorität – in technologischen Belangen, aber auch in rechtlichen und wirtschaftlichen Bereichen [28].

Auch wenn Fort- und Weiterbildungen meist als eine Chance zur persönlichen Entwicklung und Fortschritten gesehen werden, so bedeuten sie doch für viele Beschäftigte eine permanente Belastung, die sie überfordert. Gerade für ältere Beschäftigte kann das Gefühl, den steigenden

Anforderungen nicht mehr gewachsen zu sein, eine Bedrohung darstellen und Ängste schüren – mit negativen Folgen für die geistige und körperliche Gesundheit.

2.4 Indirekte Steuerung/Führen über Ziele

Seit gut zwei Jahrzehnten wandeln sich die Führungsstrukturen und -konzepte in den Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche. Das Resultat sind flexible, jedoch teilweise sehr komplexe Arbeitsabläufe sowie ein Wandel von der direkten zur indirekten Steuerung. Diese konzentriert sich vor allem auf das Erreichen gesetzter Ziele und Kennzahlen. Hierfür übertragen Führungskräfte stärker als bisher Verantwortung auf ihre Beschäftigten und räumen ihnen Freiheiten ein, auf welchem Weg sie die gesetzten Ziele erreichen wollen. Parallel erhalten die Beschäftigten systematische Rückmeldungen zum Zielerreichungsgrad.

Das Bemühen von Beschäftigten, die gesetzten Ziele zu erreichen, geht oftmals mit einer Gefährdung der eigenen Gesundheit einher. Folgende Verhaltensweisen sind typisch: Ausdehnen der Arbeitszeit und Intensivierung der Arbeit, Präsentismus, Umgehen von Schutz- und Sicherheitsstandards und ein vermehrter Konsum (legaler oder illegaler) Substanzen zur Leistungssteigerung oder zur schnelleren Erholung.

Damit sich derartiges Verhalten nicht verfestigt, gilt es, vorhandene Frühwarnsysteme (etwa Gefährdungsbeurteilungen) zu nutzen und die bekannten Merkmale so zu gestalten, dass sie die Gesundheit nicht beeinträchtigen. Ein sehr vielversprechender Ansatzpunkt – neben mehreren anderen – ist die Gestaltung der Ziele. Diese beeinflussen das Verhalten der Führungskräfte und Beschäftigten maßgeblich und sind somit eine wichtige Stellschraube, um indirekte Steuerung gesundheitsförderlich zu gestalten.

2.5 Erweiterte Erreichbarkeit

Durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien werden vermehrt Flexibilitätsmöglichkeiten, aber auch -anforderungen an die Beschäftigten gestellt [29; 30]. Ein Phänomen, das mit diesen technologischen Entwicklungen verstärkt einhergeht, wird unter dem Begriff der erweiterten Erreichbarkeit diskutiert [31-33].

Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit meint die bestehende organisationale Erwartung an Beschäftigte, auch außerhalb der regulären Arbeitszeiten und Arbeitsorte für ihre Führungskräfte, die Kundschaft sowie Kolleginnen und Kollegen erreichbar zu sein und für erwerbsarbeitsbezogene Aufgaben und Arbeitsaufträge zur Verfügung zu stehen. Im Gegensatz zu einem selbstinitiierten, selbstgewählten Verhalten [34] handelt es sich bei dem Phänomen der erweiterten Erreichbarkeit um eine an die Beschäftigten durch externe Akteure gestellte Anforderung [31]. Anforderungen umfassen gemäß *Bamberg, Dettmers, Funck, Krähe* und *Vahle-Hinz* [35] „die Regulationsprozesse und Inhalte, die im Rahmen der Arbeitsaufgabe von den Arbeitenden verlangt oder gefordert werden“. Die Anforderung nach erweiterter Erreichbarkeit kann dabei entweder explizit seitens der Organisation kommuniziert werden oder die Beschäftigten nehmen sie als implizite Erwartungen wahr [31].

Erste Studien, die sich den Auswirkungen erweiterter Erreichbarkeit widmeten, weisen auf eine erhöhte Wahrscheinlichkeit für Gesundheitsbeeinträchtigungen hin (z. B. [36]). Die Ergebnisse zeigen einen klaren Handlungsbedarf zur Reduktion von Erreichbarkeitsanforderungen auf, um die potenziellen gesundheitlichen Risiken der erweiterten Erreichbarkeit abzumildern. Gleichzeitig sollten jedoch auch mögliche positive Auswirkungen der erweiterten Flexibilitätsmöglichkeiten durch angestoßene Maßnahmen nicht eingeschränkt werden (siehe auch [37]).

2.6 Agiles Arbeiten

Ausgehend von Digitalisierung und Globalisierung vollzieht sich ein Wandel in der Gesellschaft und der Arbeitswelt. Die Dynamik und die Komplexität der sich verändernden Bedingungen sind enorm und stellen insbesondere Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche vor die Herausforderungen, auf diese Veränderungen flexibel zu reagieren, sich ihnen anzupassen und sie im besten Fall konstruktiv zu nutzen oder gar selbst anzustoßen. Agiles Arbeiten (z. B. mit Scrum) ist in der Finanzdienstleistungsbranche schon weit verbreitet und ermöglicht es, diese Herausforderungen zu meistern, indem Prozesse, Produkte und Leistungen in kurzen Zyklen iterativ und inkrementell entwickelt bzw. weiterentwickelt werden. Dadurch werden sukzessive „Vorstufen“ des eigentlichen „Endprodukts“ erreicht, und es ist möglich, zeitnah auf sich verändernde Bedingungen (z. B. Kundenwünsche) zu reagieren, indem die folgenden Prozesse und Entwicklungsschritte angepasst werden.

Die grundlegenden Prinzipien des agilen Arbeitens wie Transparenz und vertrauensvolle Kommunikation sowie erste Studienergebnisse legen nahe, dass eine agile Arbeitsorganisation einen positiven Effekt auf die Gesundheit von Beschäftigten haben kann, beispielsweise durch weniger Überstunden und reduzierten Stress (z. B. [38; 39]). Je nach Einführung und betrieblicher Ausgestaltung besteht jedoch auch die Gefahr, dass Betroffene gesundheitsbeeinträchtigenden psychischen Belastungen ausgesetzt werden, z. B. durch Konflikte in der Zusammenarbeit oder infolge einer ungünstigen Einbettung in die bestehende Organisation (z. B. [40]). Hier besteht ein hoher Beratungsbedarf.

3 Seelische und körperliche Gewalt

3.1 Emotionale Anforderungen

Beschäftigte der Finanzbranche stehen fast immer in engem Kontakt zur Kundschaft. Einerseits unterliegen sie damit dem Anspruch an ein freundliches, kundenorientiertes Verhalten, andererseits können sie den Wünschen und Erwartungen nur im Rahmen der oft eng begrenzten betrieblichen Möglichkeiten nachkommen. Aus diesem Konflikt heraus werden die Beschäftigten häufig mit den negativen Emotionen der Kundschaft konfrontiert, deren Erwartungen sie nicht erfüllen können. Zugleich müssen sie mit den eigenen Gefühlen kontrolliert umgehen, d. h. Emotionsarbeit leisten. Dies ist besonders schwierig, wenn eine große Diskrepanz zwischen den tatsächlich empfundenen Emotionen (etwa Ärger, Wut, Überforderung) und denjenigen Emotionen besteht, die die Arbeit fordert und die angemessen erscheinen (z. B. Neutralität, Entspanntheit, Toleranz). Eine Möglichkeit mit dieser „emotionalen Dissonanz“ umzugehen, besteht darin, die eigenen Gefühle zu verdrängen und zu versuchen, die geforderten Gefühle tatsächlich zu fühlen. Dies kann zu einer tiefgreifenden Entfremdung des Beschäftigten von sich selbst und von anderen sowie zu emotionaler Erschöpfung oder sogar einem Burn-out führen [18].

Tatsächlich geht das Verhalten der Kundschaft öfter über das normale Maß an Ärger hinaus und zeigt zum Teil ausgeprägt aggressive Züge. Die Auswirkungen der Finanzkrise und die mit ihr einhergehende Unzufriedenheit bei Kundinnen und Kunden sind wohl die wichtigste Ursache [41]. Laut Kundenkonfliktmonitor 2016 ist zwar die Häufigkeit von Aggressivität und Gewalt im Vergleich zum Jahr 2014 leicht rückläufig, trotzdem geben 24 % der Unternehmen an, dass Konfliktsituationen häufig auftreten, 47,9 % der Unternehmen berichten von Beleidigungen, 27,4 % von Drohungen. Derartige Konfliktsituationen belasten und demotivieren die Beschäftigten: 71,6 % sind durch das aggressive Kundenverhalten verunsichert [42].

3.2 Körperliche Gewalt und Überfälle

Der Kontakt zu Kundinnen und Kunden ist auch ein wichtiger Faktor beim Unfallgeschehen: Generell liegt der Anteil der Unfallmeldungen, die durch Gewalteinwirkungen verursacht wurden, in Berufsfeldern mit Kundenkontakt höher als in anderen Bereichen [18]. Ähnlich stellt sich die Situation auch bei Banken und Sparkassen dar – dort lag im Jahr 2015 der Anteil der meldepflichtigen Arbeitsunfälle durch Gewalt, Angriff und Bedrohung bei 4,8 %. Insgesamt betrug der Anteil der Gewaltunfälle an allen Unfällen 4,2 % [43]. Im Allgemeinen werden Angestellte im Verlauf von Gewalttaten nur vergleichsweise selten schwer verletzt oder sogar getötet. Trotzdem kann die Opfererfahrung bei den Betroffenen zu schwerwiegenden und langfristigen Verletzungen der psychischen Integrität führen. Darüber hinaus besteht bei Raubüberfällen auf Geldinstitute die Gefahr, dass das Tatgeschehen zu einer Geiselnahme eskaliert [44].

Die jüngsten polizeilichen Statistiken der Jahre 2016 und 2017 gehen insgesamt von einem moderaten Rückgang von Gewalt und Straftaten im Finanz- und Bankensektor aus. Von 2015 bis 2016 sind lediglich Fälle einfachen Diebstahls in Banken, Sparkassen, Postfilialen und -agenturen leicht angestiegen (um 3,8 % auf 2 979 Fälle). Die Diebstahlfälle insgesamt sind um 2,2 % auf 4 557 Fälle gesunken, ebenso sind die Fälle von Raub und räuberischer Erpressung von 2016 bis 2017 um 15,2 % auf 139 Fälle zurückgegangen. Schwere Fälle von Gewalt wie Raub mit Todesfolge, Geiselnahmen oder Amokläufe sind für die Branche nicht zu verzeichnen [45; 46]. Trotzdem erleben immer noch ein bis zwei Geschäftsstellen pro Tag einen Überfall. Selbst wenn diese Ereignisse meist ohne körperliche Folgen bleiben, wirkt das Trauma eines Überfalls psychisch oft lange nach und kann bis zur posttraumatischen Belastungsstörung führen [47].

Nach Einschätzung der befragten Präventionsfachleute im Risikoobservatorium spielt das Thema Gewalt in Form von Überfällen, Anschlägen und Amokläufen für die Beschäftigten der Branche eine ganz besondere Rolle (vgl. die Tabelle auf Seite 2). Dies mag auch der Tatsache geschuldet sein, dass die Deutschen sich insgesamt nicht mehr so sicher fühlen wie noch vor fünf Jahren. 41 % der Befragten einer repräsentativen Umfrage von WELT/Emnid sagten im April 2018, sie fühlten sich im öffentlichen Raum unsicherer als vor fünf Jahren [48]. Hier klafft offenbar eine Lücke zwischen Kriminalstatistik und gefühlter Sicherheit. Dass Menschen, die viel Kundenkontakt haben, Gefühle der Unsicherheit besonders betreffen und ggf. belasten, scheint logisch und muss im Hinblick auf das Wohlergehen und die psychische Gesundheit der Betroffenen bei der Arbeit ernst genommen werden.

Auch Gewalt, die nicht unmittelbar auf Personen gerichtet ist, kann erhebliche Auswirkungen haben. So stellt etwa die Sprengung von Automaten durch explosive Gasgemische ein relativ neues Angriffsszenario dar, von dem erhebliche oder sogar tödliche Gefahren für Menschen ausgehen können. Betriebsunterbrechungen infolge solcher Angriffe können ihrerseits Stress für die Beschäftigten bedeuten, weil sie die Kundschaft verärgern oder gar vertreiben. Der Imageschaden, den Geldinstitute durch einen Angriff erleiden können, ist nur schwer prognostizierbar, sollte aber dennoch als Belastung aller Beschäftigten und als Kostenfaktor bei der Planung von Sicherheitskonzepten miteinbezogen werden [49].

In nahezu allen Kreditinstituten geht – nicht zuletzt aus Kostengründen – der Trend hin zum sogenannten „offenen Banking“. Dabei übernimmt Vertriebs- oder Beratungspersonal oder auch der Selbstbedienungs-(SB-)Automat die Arbeit der Kasse. Gerade bei kleinen Filialen entsteht dadurch zum Teil Alleinarbeit im Servicebereich. Es ist bekannt, dass sich potenzielle Täter sicherer fühlen, wenn sie beim Raubüberfall nur einer Person gegenüberstehen. Deshalb ist das Überfallrisiko bei Einzelarbeitsplätzen in „offenen Kassen“ grundsätzlich etwas höher einzuschätzen, ein Umstand der die betroffenen Beschäftigten zusätzlich belasten kann.

4 Digitalisierung und ihre Folgen

4.1 Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) und vernetzte Automatisierung

Banken und Versicherungen gehören mit zu den am stärksten digitalisierten Bereichen. Die Internetdurchdringung von Wirtschaft und Gesellschaft hat weitreichenden Einfluss auf die meisten Geschäftsprozesse, und die Arbeitsprozesse der Branche werden zunehmend automatisiert. Im Rahmen einer Sonderauswertung im Jahr 2017 zum DGB-Index Gute Arbeit 2016 gaben 89 % der befragten Beschäftigten aus dem Bankenbereich an, ihre Arbeit sei in hohem oder sehr hohem Maß von Digitalisierung betroffen. Die häufigste Form ist die elektronische Kommunikation, die von 92 % der befragten Beschäftigten genutzt wird. An zweiter Stelle stehen mit 62 % softwaregesteuerte Arbeitsabläufe, gefolgt von der Arbeit mit unterstützenden elektronischen Geräten (60 %) [50]. Die Digitalisierung ist im Finanzsektor nicht nur ubiquitär, sondern auch eine Belastung, die großen Druck auf die Branche ausübt. Das zeigt etwa die PricewaterhouseCoopers (PwC)-Studie „Financial Services Technology 2020 and Beyond: Embracing Disruption“ aus dem Jahr 2016, die auf Einschätzungen aus dem weltweiten Branchenmanagement beruht. So gaben acht von zehn Bank-Geschäftsführungen an, dass die Geschwindigkeit der technologischen Veränderungen sie mit Sorge erfülle, nicht zuletzt da viele Geldinstitute gravierende finanzielle Einbußen fürchten, indem sie wesentliche Marktanteile an digitale Herausforderer verlieren [51].

Die Digitalisierung betrifft natürlich nicht nur die strategischen Planungen des Managements, sondern stellt auch vielfältige Anforderungen an die Beschäftigten. So müssen bereits jetzt Finanzdienstleistungsunternehmen der Kundschaft eine aussagekräftige, stets aktuelle und sogar interaktive Internetpräsenz bieten und den steigenden Anforderungen an ihre Leistungs- und Produkttransparenz entsprechen. Denn Kundinnen und Kunden, die es gewohnt sind, Produkte online zu erwerben, erwarten, dass sie auch Banken- und Versicherungsprodukte online kaufen und Servicedienstleistungen über neue Kommunikationskanäle in Anspruch nehmen können. Daher müssen sich die Beschäftigten sicher und kompetent im Internet bewegen können und den damit verbundenen Flexibilitäts- und Kommunikationsanforderungen gerecht werden. Und die Ansprüche der Kundschaft an die Qualität der Produkte steigen, da das Fachwissen über Bedingungen, Konditionen, Leistungen und Preise nicht mehr exklusiv bei den Fachkräften der Institute liegt, sondern leicht auch von Laien etwa über Blogs und Vergleichsportale abgerufen werden kann. Auch die Nutzung von Social Media und die Multi-Channel-Ansprache der Kundschaft ist für fast alle Unternehmen der Branche unverzichtbar geworden. Dafür ist spezielles Fachwissen notwendig, beispielsweise bezüglich Reputationsmanagement, Social-Media-Management oder Suchmaschinenoptimierung. Diese neu entstehenden Aufgaben stellen indes nicht nur eine Belastung für die Beschäftigten dar, sondern zeigen, dass es auch zu Tätigkeitsaufwertungen durch den Umgang mit neuen Technologien kommen kann [52].

Eben dieses Wechselspiel von mehr Verantwortung und herausfordernden Tätigkeiten einerseits und einer (zu hohen) Belastung andererseits besteht auch bei anderen Entwicklungen der modernen Informations- und Kommunikationstechnik. Beispielsweise bieten die enormen Datenmengen, die im Internet anfallen, große Chancen für Finanzunternehmen. Mit Big-Data-Analysen können Banken und Versicherer den reichhaltigen Datenschatz, der sich aus Zahlungstransaktionen, Kredit- und Geldanlageentscheidungen sowie Debit- und Kreditkarten ergibt, analysieren und für sich nutzen, auch wenn das bisher nur vereinzelt geschieht. Ebenso können externe Daten, die sich aus der Social-Media-Nutzung der Kundschaft ergeben, für Versicherer attraktiv sein und bei der Angebotserstellung Verwendung finden. In beiden Fällen benötigen Beschäftigte ein profundes Fachwissen über Datenverarbeitung und Datenvernetzung [52]. Eine weitere Innovation mit großem Veränderungspotenzial ist die Blockchain-Technologie. Eine Blockchain ist eine kontinuierlich erweiterbare Liste von Datensätzen, die mittels kryptographischer Verfahren miteinander verkettet sind. So entsteht eine dezentrale Datenbank mit einer wachsenden Liste von

Transaktionsdatensätzen, mit der sich beispielsweise große Immobilienportfolios sicher verwalten lassen. Eine PwC-Umfrage unter den Bank- und Finanztechnologie-Managern hat ergeben, dass 56 % aller Befragten die neue Technologie für wichtig halten. Zugleich räumen 57 % ein, dass sie unsicher sind, wie sie auf die Blockchain-Revolution reagieren sollen.

Ein weiteres Thema, das im Finanzmanagement immer wichtiger wird, ist das Internet of Things (IoT). Es ermöglicht die Vernetzung und Steuerung physischer Objekte, Sensoren und Controller durch internetbasierte Kommunikation. 63 % aller Versicherungs-CEOs geben an, dass das IoT für ihre Gesellschaft in den kommenden Jahren von strategischer Bedeutung sein wird [51]. Das IoT bietet eine verbundene Umgebung, die kontinuierlich Informationen aus dem Netzwerk sammelt. So kann es den Unternehmen der Finanz- und Versicherungsbranche in Kombination mit Big-Data-Analysen helfen, Vorhersageerkenntnisse für die Geschäftsentwicklung zu nutzen. Das IoT ermöglicht Banken zum Beispiel die gezielte Überwachung, Optimierung und Verwaltung von Geldautomaten, indem eine Beobachtung der Geräte an entfernten Orten rund um die Uhr und die Sendung von Sofortnachrichten im Fall von Gefahr oder Manipulierung gewährleistet werden [53]. Das trägt nicht zuletzt dazu bei, Überfälle auf Geldautomaten zu verhindern.

Auch künstliche Intelligenz (KI) ist ein wichtiger aktueller Trend für die Branche, besonders für die Assekuranz. So glauben die Versicherer zu 83 %, dass durch KI in den nächsten drei Jahren ihre Branche komplett transformiert wird. Bereits jetzt nutzen zwei Drittel der befragten Versicherer intelligente Assistenzsysteme, um die Interaktion mit ihrer Kundschaft zu verbessern [54]. Die Versicherungswirtschaft eignet sich besonders für den Einsatz von KI, da immense Datenmengen verarbeitet werden und die Prozesse hochgradig von Wiederholungen geprägt sind. Die Einsatzmöglichkeiten sind zahlreich: KI kann zur Automatisierung von Versicherungsprozessen beitragen, z. B. bei der Abwicklung von Schadenfällen und beim Abschluss von Policen, kann aber auch – nach gewissen Lernprozessen – die Entscheidungsfindung erleichtern, den Kundenkontakt effizienter gestalten und sogar den Schadenservice bei komplexeren Schadenfällen optimieren. Durch die Automatisierung wenig komplexer und repetitiver Arbeiten können sich die Beschäftigten auf die Aufgaben konzentrieren, die einen größeren Wert schaffen, wie beispielsweise die Pflege von Kundenkontakten, Risikoprüfungen oder den technischen Support [55]. Sehr wahrscheinlich ist aber auch, dass sich die Zahl der Beschäftigten in Zukunft weiter reduzieren wird und die Sorge um den Arbeitsplatz wachsen wird – besonders bei denjenigen, die in erster Linie einfachere Tätigkeiten ausüben und nicht bereit sind, sich intensiv um neue Kenntnisse und Fähigkeiten zu bemühen.

Eine unmittelbare Folge moderner IKT ist die Zunahme mobiler Arbeit – wie bereits in Abschnitt 2.3 erwähnt. Im Bankenbereich berichten 30 % der Befragten von einem Anstieg, nur 4 % von einer Verringerung. Besonders hoch ist der Anteil derjenigen, die digitalisierungsbedingt mehr mobile Arbeit leisten, unter Beschäftigten mit hochkomplexer Tätigkeit (71 %). Bei den Versicherungen ist der Anteil derer, die im Zuge der Digitalisierung mehr mobile Arbeit leisten, noch höher (51 %). Es dominiert digitale Arbeit, die entweder örtlich ungebunden ist und sich daher für Homeoffice anbietet oder direkt bei der Kundschaft stattfindet. Mit dem Anstieg mobiler Arbeit ist allerdings nicht unbedingt auch eine Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Privatleben verbunden. Lediglich für 19 % der befragten Beschäftigten hat sich die Vereinbarkeit verbessert, für 8 % hat sie sich verschlechtert. Insbesondere Beschäftigte mit einer hochkomplexen Tätigkeit können von einer verbesserten Vereinbarkeit profitieren (50 %) [6]. Mobile Arbeit ist juristisch nur sehr allgemein definiert, nämlich als Arbeit außerhalb der Betriebsstätte, und findet in verschiedensten Formen statt. Sie unterliegt nicht der Arbeitsstättenverordnung, was dazu führt, dass sie häufig unter ergonomisch kritischen Rahmenbedingungen stattfindet. Oft hat sie zudem weitere Begleitumstände zur Folge, die der Gesundheit der Betroffenen abträglich sind: Schlechte Ernährung mit Fastfood, wenig Sport, keine Teilnahmemöglichkeit am betrieblichen Gesundheitsmanagement, späte Diagnose von gesundheitlichen Einschränkungen. So können sich neben den psychischen Belastungen durch die Digitalisierung auch konkrete physische Probleme ergeben.

4.2 Cyberattacken

Mit der zunehmenden Digitalisierung wächst in der Finanzbranche die Sorge vor IT-Kriminalität: Schon im Jahr 2016 sahen 69 % aller Banken-Geschäftsführungen Cyberangriffe als eine mögliche Bedrohung für ihr Unternehmen an [51]. Und auch die Versicherungskonzerne sind in Alarmbereitschaft: Laut der Studie „21st PwC Global CEO Survey 2018“ berichteten rund 53 % der Geschäftsführungen in der Assekuranz über mindestens eine Form von Cybercrime, in allen Branchen sind es hingegen nur 46 % [56; 57]. Und tatsächlich berichten 53 % der Versicherungsunternehmen in Deutschland in einer Umfrage zur Wirtschaftskriminalität im Jahr 2018, dass sie in den vergangenen zwei Jahren mindestens einmal Opfer von Cyberattacken waren. Das ist ein Zuwachs um 19 % im Vergleich zu 2016 und ein höherer Wert als in anderen Branchen (46 % im Schnitt) [58]. Das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) kommt in einer Umfrage unter 900 Unternehmen und Institutionen zu dem Ergebnis, dass knapp 70 % von ihnen in den Jahren 2016 und 2017 Opfer von Cyberangriffen wurden. Jeder zweite erfolgreiche Angriff führte dabei zu Produktions- oder Betriebsausfällen [59]. Im Jahr 2016 registrierte die Polizei bundesweit gut 83 000 Fälle von Cyberkriminalität. Und die Dunkelziffer ist hoch [60].

Die Finanzunternehmen selbst sind von ihren IT-Strukturen wenig überzeugt. Nur jeder bzw. jede sechste leitende Bankangestellte (17 %) ist zuversichtlich, dass die eigene Organisation einen Datenverlust aufdecken oder verhindern kann. Bei vielen großen Banken stammen die ältesten EDV-Anwendungen zum Teil noch aus den 1970er-Jahren und sind in nicht mehr gebräuchlichen Computersprachen und Codes verfasst. Auch der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) bereiten die Schwächen der IT-Systeme in deutschen Banken ernsthafte Sorgen. Laut BaFin ist das Risiko für Cyberangriffe eines der größten Risiken für die deutsche Finanzwirtschaft. Zudem gibt es inzwischen kriminelle Strukturen, die gezielt und konzertiert Finanzinstitutionen attackieren [61].

Ein effektives IT-Sicherheitsmanagement zum Schutz vor Cyberangriffen, Schadsoftware und Wirtschaftsspionage ist jetzt und besonders in Zukunft für die Finanzwirtschaft unerlässlich. Daher gibt es für die Finanzwirtschaft Vorgaben, ein Mindestniveau an IT- und Cybersicherheit einzuhalten und nachzuweisen, ergänzt durch ausgeweitete Meldepflichten für das BSI und die BaFin. Weitere regulatorische und aufsichtsrechtliche Anforderungen erhöhen die Komplexität für die Finanzwirtschaft [62]. Diese anspruchsvollen Aufgaben müssen die Beschäftigten in Banken leisten, was angesichts der ohnehin starken Verdichtung von Arbeit und der hohen Anforderungen an die Arbeitsleistung besonders ins Gewicht fällt.

Ein Angriff auf die IT-Strukturen einer Finanzinstitution stellt besonders für die Beschäftigten in der Leitung der Institute eine Belastung dar. Denn ein solches Ereignis erfordert ein promptes, aber angemessenes Handeln und entsprechende rasche Gegenmaßnahmen zur Schadensbegrenzung. Neben einem möglichen Imageverlust kann die sichere Wiederherstellung der IT-Struktur einen beträchtlichen personellen Aufwand nach sich ziehen, der zusätzlich zu den alltäglichen Aufgaben über größere Zeiträume erbracht werden muss. Abgesehen vom Umgang mit Akutszenarien sind auch die fortwährende Verbesserung der digitalen Systeme, die permanente Modernisierung von Schutzmechanismen und nicht zuletzt die Sorge um weitere Vorfälle eine Herausforderung für die zuständigen Beschäftigten. Da die Aufgaben hinsichtlich der IT-Sicherheit in Zukunft noch umfassender werden, kann die Arbeitsbelastung der Beschäftigten weiter steigen und Stress verursachen – mit den bekannten negativen Konsequenzen für die Gesundheit.

5 Fazit

Die Banken- und Versicherungswirtschaft steht unter hohem Veränderungsdruck, viele verschiedene Entwicklungen überschneiden sich. Teilweise haben die Trends und Entwicklungen auch unterschiedliche oder sogar entgegengesetzte Konsequenzen zur Folge. So haben viele Menschen in der Finanzbranche die Befürchtung, ihren Arbeitsplatz infolge der Digitalisierung zu verlieren. Gleichzeitig kann die digitale Transformation dazu führen, dass Beschäftigte verstärkt neuen Anforderungen gegenüberstehen, länger arbeiten müssen und unter einem hohen Arbeitsdruck stehen – zumindest für einen gewissen Zeitraum des Übergangs, in dem Automatisierungsprozesse umgesetzt werden.

Ein wichtiger Grund für den Wandel ist der starke Wettbewerbsdruck im Sektor, der unter anderem durch veränderte Geschäftsmodelle (z. B. Direktbanken) und den durch Deregulierung ermöglichten Markteintritt neuer, auch internationaler Anbieter noch intensiviert wird. Gleichzeitig stehen die Beschäftigten einer immer anspruchsvolleren Kundschaft gegenüber, die nahtlos miteinander verknüpfte (digitale) Lösungen erwartet, die einfach zu bedienen sind.

In der Branche sind die digitale Transformation und die Automatisierung – vom Konsumentenkredit bis hin zur automatisierten Wertpapierberatung – in vollem Gange. Technologische Entwicklungen verändern das Bankgeschäft grundlegend und stellen Geschäftsmodelle sowie etablierte Arbeitsformen infrage. Die Sorge um einen sicheren Arbeitsplatz ist oft begründet, gleichzeitig steigen Arbeitslast und Eigenverantwortung bei den meisten Beschäftigten. Digitale Kompetenzen werden zur Voraussetzung und bestimmen die Aus- und Weiterbildung in der Branche. Neue Aufgaben bergen für die Betroffenen neue Chancen, bedeuten insbesondere durch die erforderliche Bereitschaft zu lebenslangem Lernen aber auch eine hohe Belastung. Auch aus Sicht des Arbeitsschutzes ist es deshalb essenziell, dass die Beschäftigten die Möglichkeit erhalten, sich zu qualifizieren und so auf die neuen Anforderungen einzustellen.

Mit den Möglichkeiten der Digitalisierung und Automatisierung verändert sich zudem das Dienstleistungsverständnis der Kundschaft: Selbst umfangreiche finanzielle Transaktionen werden immer häufiger über das Internet getätigt; Service rund um die Uhr prägt die Erwartungshaltung. Damit steigt der Konkurrenzdruck durch Online-Anbieter und die Sorge um den Arbeitsplatz [27]. Zusammen mit dem steten Anspruch an ein freundliches, kundenorientiertes Auftreten entsteht so hoher Leistungsdruck für die Angestellten.

Die modernen Informations- und Kommunikationstechnologien sind auch ein zentraler Treiber für räumlich und zeitlich flexible Arbeit. Agiles Arbeiten und indirekte Führung bieten gerade auch in der Banken- und Versicherungswirtschaft sehr weitgehende Gestaltungsspielräume für die Beschäftigten, gehen aber mit einer hohen Verantwortungslast und einer potenziellen Gefährdung der eigenen Gesundheit einher. Gleiches gilt für die erweiterte Erreichbarkeit, die zwar Chancen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bietet, aber auch psychisch belastend sein kann – selbst dann, wenn sie nur implizit durch scheinbare Erwartungen des Arbeitgebers besteht. Gefordert sind hier konkrete Vereinbarungen von Erreichbarkeitsanforderungen und ggf. deren Reduktion.

Auch die Angst des Personals vor körperlicher Gewalt, Anschlägen oder Überfällen spielt im Arbeitsalltag der Branche eine Rolle – sei sie im Einzelfall berechtigt oder nicht. Denn besonders seit der Finanzkrise ist der Ton in der Branche rauer geworden. Der Kontakt zur Kundschaft ist teilweise von Aggressivität geprägt und kann die Arbeit zu einer emotionalen Bürde werden lassen. Auch wenn für die meisten Kreditinstitute Überfälle dank erfolgreicher Präventionsmaßnahmen kein Thema mehr sind, trifft es immer noch ein bis zwei Geschäftsstellen pro Tag. Dabei kommt zwar

selten jemand körperlich zu Schaden, doch ein Überfall stellt immer eine erhebliche psychische Belastung dar [47].

Straftaten im Finanzwesen finden zudem immer häufiger im virtuellen Raum statt: Cyberkriminalität ist kein Randthema mehr und erfordert in der Branche ein Höchstmaß an Aufmerksamkeit in Form von Personal und entsprechendem Knowhow. Eine gelungene Cyberattacke bedeutet für das betroffene Institut immer wirtschaftliche Einbußen, Vertrauens- und Reputationsverlust und damit nicht zuletzt eine extreme Belastung für die Beschäftigten.

6 Literatur

- [1] Digitalisierung bei Logistik, Handel und Finanzdienstleistungen. Hrsg.: ver.di –Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft, Berlin 2015
http://www.promit.info/upload/ProMit-Studie_Digitalisierung_web.pdf (abgerufen am 25.9.2018)
- [2] Presseinformation - Beschäftigtenzahl im Kreditgewerbe um 3,8 Prozent gesunken. Hrsg.: Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes e.V., Berlin 2018
https://www.agvbanken.de/AGVBanken/Presse/Pressemitteilungen/180724_PM_Beschaeftigung.pdf (abgerufen am 21.9.2018)
- [3] Zahlen, Daten, Fakten. Hrsg.: Bundesverband deutscher Banken e.V., Berlin 2019
<https://bankenverband.de/statistik/banken-deutschland/beschaeftigte/> (abgerufen am 27.4.2020)
- [4] Deutsche Banken und Finanzdienstleister planen Einsparungen von 57 Milliarden Euro. Hrsg.: Handelsblatt, Düsseldorf 2018
https://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/zu-hohe-kosten-zu-wenig-profit-deutsche-banken-und-finanzdienstleister-planen-einsparungen-von-57-milliarden-euro/22701616.html?nlayer=Themen_11804704&ticket=ST-808186-5f5U31DmjOV15Q6upA4s-ap4 (abgerufen am 15.10.2018)
- [5] Beschäftigtenentwicklung. Hrsg.: Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland e. V. (AGV), München 2018
<https://www.agv-vers.de/statistiken/branchenzahlen/beschaeftigtenstruktur/beschaeftigtenentwicklung.html> (abgerufen am 7.12.2018)
- [6] Digitalisierung und Arbeitsqualität - Eine Sonderauswertung auf Basis des DGB-Index Gute Arbeit 2016 für den Dienstleistungssektor. Hrsg.: ver.di - Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft, Berlin 2017
<https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/digitale-arbeit/++co++36c61f80-46a7-11e7-b7f5-52540066e5a9> (abgerufen am 21.9.2018)
- [7] Studie: Viele Unternehmen nicht fit für die Arbeit 4.0. Hrsg.: Hans-Böckler-Stiftung Düsseldorf 2018
https://www.boeckler.de/112132_112951.htm (abgerufen am 26.9.2018)
- [8] Gesundheitsreport 2018. Hrsg.: DAK-Gesundheit, Hamburg 2018
<https://www.dak.de/dak/download/gesundheitsreport-1970354.pdf> (abgerufen am 21.9.2018)
- [9] *Persönliche Mitteilung: Berufskrankheiten im Finanzdienstleistungssektor.* Schneider, S., 15.8.2018
- [10] Übertragung der Studie von Frey/Osborne (2013) auf Deutschland. Hrsg.: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), Berlin 2015
<https://www.bmas.de/DE/Service/Medien/Publikationen/Forschungsberichte/Forschungsberichte-Arbeitsmarkt/forschungsbericht-fb-455.html> (abgerufen am 10.12.2018)

- [11] Banker sehen Digitalisierung als nächste große Gefahr für ihren Job. Hrsg.: manager magazin new media GmbH, Hamburg 2018
<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/banken/deutsche-bank-und-co-digitalisierung-wird-jobs-kosten-a-1231527.html> (abgerufen am 7.12.2018)
- [12] Bis zu zwei Drittel aller Bankjobs gehen verloren. Hrsg.: Gruner+Jahr GmbH, Hamburg 2018
<https://www.capital.de/wirtschaft-politik/bis-zu-zwei-drittel-aller-bankarbeitsplaetze-gehen-verloren-digitalisierung-fintech> (abgerufen am 25.9.2018)
- [13] Digitalisierung gestalten. Hrsg.: Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 2018
https://www.boeckler.de/114210_114217.htm
- [14] DZ Bank streicht Jobs und setzt sich ehrgeizige Wachstumsziele. Hrsg.: Handelsblatt GmbH Düsseldorf 2018
<https://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/volks-und-raiffeisenbanken-dz-bank-streicht-jobs-und-setzt-sich-ehrgeizige-wachstumsziele/23147416.html> (abgerufen am 10.12.2018)
- [15] Stellenabbau in der Versicherungsbranche. Hrsg.: experten-netzwerk GmbH, München 2018
<https://www.experten.de/2018/04/10/stellenabbau-in-der-versicherungsbranche/> (abgerufen am 10.12.2018)
- [16] Gesundheits-Bilanz Kreditgewerbe. Arbeitsbedingungen und Krankenstand in Banken und Kreditinstituten. (2007)
- [17] Die alarmierende Gesundheitsbilanz der Banken. Hrsg.: Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 2008
https://www.boeckler.de/20425_20439.htm?agreementfordataprotection=true (abgerufen am 26.9.2018)
- [18] Analyse und Gestaltung von Arbeitsprozessen mit Bürgerkontakt in unterschiedlichen Branchen und Bundesländern. Hrsg.: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV), Berlin 2013
https://www.dguv.de/projektdatenbank/fffp0315/abschlussbericht_fp-315_anlage-schulungskonzept.pdf (abgerufen am 26.9.2018)
- [19] Der Branchensozialreport. Hrsg.: Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland e. V., München 2016
<https://www.agv-vers.de/projekte/branchenshysozialreport/der-report/flexibles-arbeiten.html#c6963> (abgerufen am 3.1.2019)
- [20] Mobilgeräte ergänzen den klassischen Computer-Arbeitsplatz. Hrsg.: Bitkom - Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V., Berlin 2016
<https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Mobilgeraete-ergaenzen-den-klassischen-Computer-Arbeitsplatz.html> (abgerufen am 3.1.2019)
- [21] 2. Forum Finanzdienstleister – Mitdenken 4.0. Hrsg.: Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG), Hamburg 2018
https://www.agvbanken.de/AGVBanken/Publikationen/_doc_Sonderveroeffentlichung/Tagungsband_Forum_Finanzdienstleister_2018.pdf (abgerufen am 25.9.2018)
- [22] Erreichbarkeit gut gestalten. Hrsg.: Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG), Hamburg 2018
http://www.vbg.de/DE/3_Praevention_und_Arbeitshilfen/2_Themen/08_Gesundheit_im_Betrieb/5_Mitdenken-viernull/2_woranwirarbeiten/2_2_erreichbarkeit/erreichbarkeit_node.html (abgerufen am 25.9.2018)

- [23] Versicherungsbranche zählt weniger Beschäftigte. Hrsg.: Versicherungsbote Verlag UG Leipzig 2018
<https://www.versicherungsbote.de/id/4864762/Versicherungsbranche-Beschaeftigte/>
- [24] Arbeitszeit-Autonomie fördert die Gesundheit. Hrsg.: Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes e.V., Berlin 2016
https://www.agvbanken.de/AGVBanken/Presse/Pressemitteilungen/_Pressemitteilungen/161006_PM_Mobil-flexible_Arbeit.pdf (abgerufen am 25.9.2018)
- [25] Studie »Arbeit 2040«: Lebenslanges Lernen und ständige Weiterentwicklung. Hrsg.: ap Verlag GmbH, Ebersberg 2016
<http://ap-verlag.de/studie-arbeit-2040-lebenslanges-lernen-und-staendige-weiterentwicklung/26057/> (abgerufen am 15.10.2018)
- [26] Arbeitsmarkt in Deutschland nicht auf Digitalisierung vorbereitet Hrsg.: Vertical Media GmbH, Berlin 2017
<https://www.gruenderszene.de/allgemein/studie-arbeitsmarkt-zahlen?interstitial> (abgerufen am 11.12.2018)
- [27] Berufsaussichten in der Finanzbranche – ein Überblick. Hrsg.: Online Akademie GmbH & Co. KG, Köln 2018
<https://www.bildungsexperten.net/job-karriere/berufsaussichten-in-der-finanzbranche-ein-ueberblick/> (abgerufen am 15.10.2018)
- [28] Finanzsektor kommt nicht ohne IT-Freiberufler aus. Hrsg.: IDG Business Media GmbH, München 2014
<https://www.computerwoche.de/a/finanzsektor-kommt-nicht-ohne-it-freiberufler-aus,2557457> (abgerufen am 15.10.2018)
- [29] Towers, I.; Duxbury, L.; Higgins, C.; Thomas, J.: Time thieves and space invaders: technology, work and the organization. Journal of Organizational Change Management 19 (2006) Nr. 5, S. 593-618
<https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/09534810610686076>
- [30] Middleton, C. A.; Cukie, W.: Is Mobile Email Functional or Dysfunctional? Two Perspectives on Mobile Email Usage. European Journal of Information Systems, 15 (2006) Nr. 3, S. 252-260
<https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000614>
- [31] Dettmers, J.; Vahle-Hinz, T.; Bamberg, E.; Friedrich, N.; Keller, M.: Extended work availability and its relation with start-of-day mood and cortisol. Journal of Occupational Health Psychology 21 (2016) Nr. 1, S. 105-118
https://www.apa.org/images/ocp-ocpa0039602_tcm7-202452.pdf
- [32] Krantz-Kent, R.: Where people worked, 2003 to 2007. Hrsg.: Bureau of Labor Statistics Washington, DC. 2009
<https://www.bls.gov/opub/btn/archive/where-people-worked-2003-to-2007.pdf> (abgerufen am 14.5.2019)
- [33] Lohmann-Haislah, A.: Stressreport Deutschland 2012 – Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Hrsg.: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund
https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Gd68.pdf?__blob=publicationFile (abgerufen am 14.5.2019)

- [34] Krause, A.; Berset, M.; Peters, K.: Interessierte Selbstgefährdung - von der direkten zur indirekten Steuerung. *Arbeitsmedizin Sozialmedizin Umweltmedizin* 50 (2015) Nr. 3, S. 164-170
https://www.researchgate.net/publication/273696185_Interessierte_Selbstgefahrdung_-_von_der_direkten_zur_indirekten_Steuerung
- [35] Bamberg, E.; Dettmers, J.; Funck, H.; Krähe, B.; Vahle-Hinz, T.: Effects of On-Call Work on Well-Being: Results of a Daily Survey. *Appl Psychol Health Well Being* 4 (2012) Nr. 3, S. 299-320
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1758-0854.2012.01075.x>
- [36] Arlinghaus, A.; Nachreiner, F.: When work calls-associations between being contacted outside of regular working hours for work-related matters and health. *Chronobiol Int.* 30 (2013) Nr. 9, S. 1197-202
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.3109/07420528.2013.800089>
- [37] Strobel, H.: Auswirkungen von ständiger Erreichbarkeit und Präventionsmöglichkeiten. Teil 1: Überblick über den Stand der Wissenschaft und Empfehlungen für einen guten Umgang in der Praxis. Hrsg.: Initiative Gesundheit und Arbeit (iga), Dresden 2013
- [38] Kropp, M.; Meier, A.; Biddle, R.: Agile Practices, Collaboration and Experience. *International Conference on Product-Focused Software Process Improvement* (2016)
https://www.researchgate.net/publication/310795115_Agile_Practices_Collaboration_and_Experience_-_An_Empirical_Study_about_the_Effect_of_Experience_in_Agile_Software_Development
- [39] Mann, C.; Maurer, F.: A case study on the impact of scrum on overtime and customer satisfaction. *Agile Development Conference (ADC'05)*. IEEE (2005)
<https://ieeexplore.ieee.org/document/1609806>
- [40] Jahn, R.; Nolten, A.: „Social Natives“ gefragt – funktionale und dysfunktionale Folgen von Agile, Scrum & Co. *Wirtschaftspsychologie* 4 (2017), S.
- [41] *Kunden-Konfliktmonitor 2012: Aggressivität und Gewalt im Kundenkontakt nehmen weiter zu.* Hrsg.: Informationsdienst Wissenschaft e.V. -idw- Bayreuth 2012
<https://idw-online.de/de/news489114> (abgerufen am 5.11.2018)
- [42] *Kundenkonfliktmonitor 2016: Häufigkeit von Aggressivität und Gewalt leicht rückläufig.* Hrsg.: Hochschule Darmstadt, Darmstadt 2016
[https://www.h-da.de/meldung-einzelansicht/news/kundenkonfliktmonitor-2016-haeufigkeit-von-aggressivitaet-und-gewalt-leicht-ruecklaeufig/?no_cache=1&L=0&tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=41dd9917880f5090079480dc40c67aeb&sword_list\[\]=soziale&sword_list\[\]=arbeit&no_cache=1](https://www.h-da.de/meldung-einzelansicht/news/kundenkonfliktmonitor-2016-haeufigkeit-von-aggressivitaet-und-gewalt-leicht-ruecklaeufig/?no_cache=1&L=0&tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=41dd9917880f5090079480dc40c67aeb&sword_list[]=soziale&sword_list[]=arbeit&no_cache=1) (abgerufen am 10.10.2018)
- [43] *Arbeitsunfallgeschehen 2015.* Hrsg.: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV), Berlin 2016
https://publikationen.dguv.de/dguv/pdf/10002/au_statistik_2015.pdf (abgerufen am 10.10.2018)
- [44] *Raubüberfälle auf Geldinstitute.* Hrsg.: Landeskriminalamt Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf 2012
https://lka.polizei.nrw/sites/default/files/2016-11/Raub_auf_geldinstitute.pdf (abgerufen am 11.10.2018)

- [45] Bericht zur Polizeilichen Kriminalstatistik 2016. Hrsg.: Bundesministerium des Innern, Berlin 2017
https://www.bka.de/DE/AktuelleInformationen/StatistikenLagebilder/PolizeilicheKriminalstatistik/PKS2016/pks2016_node.html (abgerufen am 10.10.2018)
- [46] Bericht zur Polizeilichen Kriminalstatistik 2017. Hrsg.: Bundesministerium des Innern, Berlin 2018
<https://www.bka.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/PolizeilicheKriminalstatistik/2017/pks2017ImkBericht.html?nn=96600> (abgerufen am 8.11.2018)
- [47] Wenn es hier passiert ... Raubüberfälle auf Kreditinstitute. Hrsg.: Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG), Hamburg 2018
http://www.vbg.de/DE/3_Praevention_und_Arbeitshilfen/3_Aktuelles_und_Seminare/2_E-Learning/1_Lernprogramme/Lernmodul-Raubueberfaelle/Lernmodul_Raubueberfaelle_node.html (abgerufen am 21.9.2018)
- [48] WELT-Emnid-Umfrage: Sicherheitsgefühl der Deutschen leidet Zustimmung für härtere Strafen nach Messerangriffen. Hrsg.: news aktuell GmbH, Hamburg 2018
<https://www.presseportal.de/pm/13399/3908898> (abgerufen am 10.12.2018)
- [49] Richtlinien zur Sicherung von Geldautomaten - Risikobewertung und Maßnahmen. Hrsg.: VdS Schadenverhütung GmbH, Köln 2017
<https://shop.vds.de/de/download/4ffdf2a472ca14b29b56be4878ded7af/> (abgerufen am 11.10.2018)
- [50] Verbreitung, Folgen und Gestaltungsaspekte der Digitalisierung in der Arbeitswelt. Hrsg.: Deutscher Gewerkschaftsbund, Berlin 2017
<https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++1c40dfc8-b953-11e7-8dd1-52540088cada> (abgerufen am 12.12.2018)
- [51] Finanzindustrie läuft bei der Digitalisierung die Zeit davon. Hrsg.: PricewaterhouseCoopers GmbH, Frankfurt 2016
<https://www.pwc.de/de/finanzdienstleistungen/versicherungen/finanzindustrie-laeuft-bei-der-digitalisierung-die-zeit-davon.html> (abgerufen am 11.10.2018)
- [52] Digitalisierung bei Logistik, Handel und Finanzdienstleistungen. Hrsg.: ver.di - Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft, Stuttgart 2015
<https://innovation-gute-arbeit.verdi.de/themen/digitale-arbeit/++co++84d2d45c-d970-11e5-9829-525400w248a66> (abgerufen am 12.10.2018)
- [53] Sind Sie bereit für die IoT-Revolution im Banking? Wie sich Bankfilialen durch das Internet der Dinge verändern. Hrsg.: Dr. Hansjörg Leichsenring Lütjensee 2018
<https://www.der-bank-blog.de/iot-banking/technologie/32331/> (abgerufen am 10.12.2018)
- [54] Künstliche Intelligenz in der Versicherungsbranche. Hrsg.: Management Circle AG, Eschborn 2017
<https://www.management-circle.de/blog/kuenstliche-intelligenz-in-der-versicherungsbranche/> (abgerufen am 12.10.2018)
- [55] Versicherung und künstliche Intelligenz: Ihr Bot ist jetzt für Sie da... Hrsg.: Allianz SE München 2018
https://www.allianz.com/de/presse/news/geschaeftsfelder/versicherung/180306_Kuenstliche-Intelligenz-bei-Versicherungen/ (abgerufen am 25.9.2018)
- [56] Versicherungschefs fürchten sich vor Cyberattacken. Hrsg.: VVW GmbH, Karlsruhe 2018
<https://be.invalue.de/d/publikationen/vwheute/2018/03/15/versicherungschefs-fuerchten-sich-vor-cyberattacken.html>

- [57] Reale Bedrohung der IT- und Cyber-Sicherheit der Banken. Hrsg.: IT Finanzmagazin, Immenstadt 2018
https://www.it-finanzmagazin.de/bedrohung-cybersicherheit-banken-77726/#_ftnref3
(abgerufen am 12.12.2018)
- [58] Wirtschaftskriminalität 2018 - Compliance in der Versicherungsbranche. Hrsg.: PricewaterhouseCoopers GmbH, Frankfurt am Main 2018
<https://www.pwc.de/de/finanzdienstleistungen/versicherungen/cyber-angriffe-auf-versicherungen-steigen.html> (abgerufen am 12.12.2018)
- [59] Jeder zweite Cyber-Angriff führt zu Produktionsausfall. Hrsg.: Handelsblatt, Düsseldorf 2018
<http://www.handelsblatt.com/my/politik/deutschland/umfrage-zur-cybersicherheit-jeder-zweite-cyber-angriff-fuehrt-zu-produktionsausfall/20921456.html?ticket=ST-1070117-vF1oYB1KPgJ5rAmowqZM-ap3> (abgerufen am 16.4.2018)
- [60] Cyberattacken - Die Kehrseite der Digitalisierung. Hrsg.: WEKA FACHMEDIEN GmbH, Haar 2017
<https://www.funkschau.de/telekommunikation/artikel/147394/> (abgerufen am 16.4.2018)
- [61] BaFin: Immer mehr Angriffe auf Banken-IT. Hrsg.: Marcus Pfeiffer, Braunschweig 2018
<https://marcuspfeiffer.de/logbuch/2017/05/bafin-immer-mehr-angriffe-auf-banken-it/>
(abgerufen am 13.11.2018)
- [62] IT- und Cybersicherheit in der Finanzwirtschaft. Hrsg.: Bankenforen Leipzig GmbH, Leipzig 2018
https://www.bankenforen.de/portal/de/bankenforen/veranstaltungen_1/konferenzen_3/it_und_cybersicherheit/it_und_cybersicherheit.xhtml (abgerufen am 11.10.2018)

Autorinnen:

Dr. Ruth Klüser und Ina Neitzner – Institut für Arbeitsschutz der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (IFA)