

Zwischen Kostendruck und Coaching.

Personalentwicklung und -schulung in der bundesdeutschen Sparkassenorganisation vor dem Hintergrund organisationskultureller, institutioneller und technischer Wandlungsmomente

I. Einleitung

Seitdem das so genannte „Apothekenurteil“ im Jahr 1958 die Bedürfnisprüfung im bundesdeutschen Kreditgewerbe aufhob,¹ konnten Sparkassen ihre Filialpolitik erstmals nachfrageorientiert gestalten und nach Marktgesichtspunkten ausrichten. Die Tragweite dieser rechtlichen Änderung manifestierte sich im darauf folgenden Jahrzehnt in einer regelrechten Zweigstellenexplosion, welche seit den 1970er-Jahren von einer gebietsreformbedingten Fusionsbewegung begleitet wurde.² Durch die Erweiterung und Verdichtung des Filialnetzes wuchsen die Sparkassenstellen im Bundesgebiet von 11.959 im Jahr 1960 auf 16.194 zehn Jahre später.³

Legitimiert wurde dieses Unterfangen durch den „öffentlichen Auftrag“⁴ bundesdeutscher Sparkassen. In der BRD sind diese auch heutzutage noch „rechtsfähige Anstalten des öffentlichen Rechts, die als kommunale Wirtschaftsunternehmen öffentliche Aufgaben wahrnehmen“.⁵ Statutengemäß wirtschaften sie nach gemeinnützigen Prinzipien und gewährleisten die Mündelsicherheit ihrer Spareinlagen. Auf dem Gebiet ihres kommunalen Gewährträgers erbringen Sparkassen essentielle Finanzdienstleistungsfunktionen und dienen letzterem u. a. als Hausbank. Die Gewährträgerhaftung wurde im Sommer 2005 auf die Sparkassen-Finanzgruppe übertragen, zuvor kamen die Kommunen für gegebenenfalls anfallende Verbindlichkeiten und Forderungen auf.⁶ Die daraus erwachsene Ortsverbundenheit findet im so genannten „Regionalprinzip“ ihren Ausdruck und war ein entscheidendes Argument für die in den späten 1950er-Jahren initialisierte Expansionsstrategie.

In der Konsequenz führte die flächenmäßige Ausdehnung zu einer erheblichen Ausweitung des Personalbestands, zumal der Automatisierungsgrad im Bankgewerbe seinerzeit gering war. So ist

1 Vgl. Günter Ashauer, Aus- und Weiterbildung als Instrument der Personalpolitik in Kreditinstituten, in: DSGV (Hrsg.), Standortbestimmung. Entwicklungslinien der deutschen Kreditwirtschaft, Stuttgart 1984, 343-362, 348; Hans Pohl, Universalisierung und Strukturwandel des deutschen Sparkassenwesens nach 1945, in: Deutscher Sparkassenverlag (Hrsg.), Die europäischen Sparkassen nach 1945. Auf dem Weg zu Universal-Kreditinstituten, Stuttgart 2000, 99-123, 104; Günther Schulz, Die Sparkassen vom Ende des Zweiten Weltkriegs bis zur Wiedervereinigung, in: Wissenschaftsförderung der Sparkassen-Finanzgruppe e.V. (Hrsg.), Wirtschafts- und Sozialgeschichte der deutschen Sparkassen im 20. Jahrhundert, Stuttgart 2005, 249-428, 302.

2 Vgl. auch Schulz, Sparkassen (wie Anm. 1), 345.

3 Vgl. Günter Ashauer, Von der Ersparungscasse zur Sparkassenfinanzgruppe. Die deutsche Sparkassenorganisation in Geschichte und Gegenwart, Stuttgart 1991, 301.

4 Detaillierte Ausführung zur Interpretation des „öffentlichen Auftrags“ zu Beginn der 1970er Jahre finden sich auch bei Ludwig Poullain, Die Sparkassenorganisation, Frankfurt a. M. 1972, 38-44.

5 Cirsten Witt, Bewertung von öffentlich-rechtlichen Sparkassen im Rahmen einer Privatisierungsentscheidung, Wiesbaden 2006, 12.

6 Vgl. o.A. Sparkassen, in: Gabler Wirtschaftslexikon, Bd. 7, 13. Aufl., Wiesbaden 1993, 3042.

dem bundesdeutschen Sparkassenwesen ein vielseitiger Technikeinsatz erst seit Mitte der 1960er-Jahre attestierbar.⁷ Der personelle Mehraufwand erzeugte jedoch einen beträchtlichen Kostendruck. Dies bewegte die bundesdeutsche Sparkassenorganisation in den 1970er-Jahren dazu, die Ressource ‚Mensch‘ effektiver zu nutzen. Daneben zeichneten die sich zuspitzenden Konkurrenzverhältnisse für jene Effizienzbestrebungen verantwortlich. So engagierten sich seit Ende der 1950er-Jahre die Großbanken im Massengeschäft und bedrohten dadurch das private Spareinlagensegment, welches bis dahin als traditionelle Kernkompetenz der Sparkassen galt. Die Erosion dieses kreditwirtschaftlichen Alleinstellungsmerkmals ließ die Sparkassenorganisation bereits zu Beginn der 1960er-Jahre konkurrenzbedingte „Sättigungseffekte“ fürchten.⁸ Somit avancierte das Mengengeschäft zu einer umkämpften Domäne des Bankwesens, die letztlich durch qualifizierte und serviceorientierte Mitarbeiter verteidigt werden sollte.

Parallel zum wachsenden Wettbewerbs- und Kostendruck erhöhte sich seit Ende der 1950er-Jahre, als der private Giro- und Überweisungsverkehr zunahm, der Arbeitsaufwand von Sparkassen immens. Aus diesem Grund begann der Deutsche Sparkassen- und Giroverband (DSGV) bereits seit den frühen 1960ern Automatisierungsmaßnahmen zu propagieren und protegieren.⁹ Die Notwendigkeit von Rationalisierungsstrategien erkannte die dreistufig gegliederte Sparkassenorganisation, zusammengesetzt aus Sparkassen, regionalen Einrichtungen wie den Landesbanken und regionalen Sparkassen- und Girobändern sowie zentralen Einrichtungen wie dem DSGV,¹⁰ dabei recht frühzeitig. Demgemäß wurde die Automatisierung interner Verfahrensvorgänge von den meisten Instituten bereits innerhalb weniger Jahre realisiert. Indessen transformierte die häufig bemühte „Kommunikations- und Informationsrevolution“ das operative Geschäft und die Kundenbeziehung erst in den 1970er-Jahren maßgeblich, im Selbstbedienungssegment sogar erst in den 1980ern.¹¹

In transformativer Hinsicht spielt ferner der Übergang zur Marktorientierung in der zweiten Hälfte der 1960er-Jahre eine tragende Rolle. Er veränderte die Handlungsparameter und das Selbstverständnis der Sparkassenorganisation grundlegend. Dass Vertriebsgesichtspunkte fortan in den Fokus der Unternehmenspolitik rückten, verdankte sich organisationskulturellen und institutionellen Wandlungsmomenten. Im Zuge der Markt- und Vertriebsorientierung veränderte sich in den 1970er-Jahren auch die ‚face-to-face‘-Kundenbetreuung und es verstärkte sich die Tendenz zur Spezialistenausbildung. Betriebspädagogische Maßnahmen sollten dazu beitragen, die gewandelte unternehmenspolitische Zielsetzung an die Mitarbeiter zu kommunizieren und endgültig mit dem bis dahin dominierenden Beamtenhabitus zu brechen. Um das Sparkassenpersonal im

7 Vgl. auch Gerold Ambrosius, *Intensives Wachstum (1958-1965)*, in: Hans Pohl (Hrsg.), *Geschichte der deutschen Kreditwirtschaft seit 1945*, Frankfurt a. M. 1998, 149-202, 179. Des Weiteren Wolfgang Starke, *Betriebswirtschaftliche und geschäftspolitische Aspekte der Bankautomation*, in: DSGV (Hrsg.), *Standortbestimmung. Entwicklungslinien der deutschen Kreditwirtschaft*, Stuttgart 1984, 326-342, 327.

8 Ausführungen zur Wahrnehmung der erstarkenden Konkurrenz finden sich beispielsweise in der Niederschrift des Deutschen Sparkassentags 1961, vgl. Herner Henze, *Sparkassenpolitik zwischen gestern und morgen*, in: DSGV (Hrsg.), *Deutscher Sparkassentag 1961*, Stuttgart 1961, 87-102, 89.

9 Bedanken möchte ich mich ausdrücklich bei der Wissenschaftsförderung der Sparkassen-Finanzgruppe e.V. und der Leitung des Sparkassenhistorischen Dokumentationszentrums des DSGV, die mir freundlicherweise zahlreiche Quellen und Archivalien, insbesondere die Sitzungsprotokolle des Zentralen Werbeausschusses des DSGV (I. B/17/...), zugänglich gemacht haben.

10 Vgl. ausführlicher Ashauer, *Ersparungscasse* (wie Anm. 3), 315.

11 Vgl. Gerhard Boie, *Entwicklung bei der Kundenselbstbedienung. Auf dem Weg zur unbemannten Betriebsstelle*, in: *Sparkassen-Werbedienst*, Heft 10 (1988), 222 f.

Sinne der Verkaufs- und Kundenorientierung höher und weiter zu qualifizieren, forcierte insbesondere der DSGVO Personalentwicklungs- und –schulungsmaßnahmen, die sich mitunter auf technische Hilfsmittel stützten.¹² Das Vorhandensein neuer technischer Möglichkeiten wurde genutzt, um die Beratungsqualität der Mitarbeiterschaft durch organisationsinterne Schulungsmaßnahmen zu ‚standardisieren‘ und das Personal auf die nunmehr bestehenden, teils technisch induzierten Herausforderungen des Tagesgeschäfts vorzubereiten.

Im Folgenden gilt es zunächst, den organisationskulturellen und institutionellen Wandel in der Sparkassenorganisation, seine internen und externen Effekte, ursächlich zu rekonstruieren. Eine solche Vorgehensweise ist bedeutsam, weil dieser facettenreiche Transformationsprozess bisweilen direkte Auswirkungen auf die Personalentwicklung hatte und ferner eine Akzentverschiebung in der Auslegung des „öffentlichen Auftrags“ verursachte (Abschnitt 2). Anschließend geht der Beitrag auf technische Innovationen im Sparkassenwesen ein, die es erlaubten, diesen Wandlungsprozess tatsächlich in die Praxis umzusetzen (Abschnitt 3). Ein ausführliches Fallbeispiel aus der Schulungspraxis deutscher Sparkassen demonstriert, wie das gewandelte Selbstverständnis der Verbandsführungsspitze durch technikbasierte Lehrgänge an Mitarbeiterschaft und lokale Führungskräfte transportiert wurde (Abschnitt 4). Die empirische Fallstudie widmet sich dem so genannten „AV-Training“. Dieses multimediale Trainingsprogramm, das auditive und visuelle Vermittlungstechniken kombiniert, wurde seit Ende der 1960er-Jahre als Personalschulungsinstrument eingesetzt. Es eignet sich besonders zur Veranschaulichung des vielschichtigen Zusammenwirkens von organisationskulturellem, institutionellem und technischem Wandel in den 1970er-Jahren.

II. Organisationskultureller Institutionenwandel, „öffentlicher Auftrag“ und Personalentwicklung

Auf dem deutschen Sparkassentag des Jahres 1969 verkündete Ludwig Poullain, Präsident des DSGV: „Opas Sparkasse ist tot“.¹³ Dadurch besiegelte er den Übergang bundesdeutscher Sparkassen zur Marktorientierung. Die auf das ‚klassische‘ Spargeschäft ausgerichtete Sparkassenpolitik zusammen mit einer moralisierenden, auf Sparerziehung fokussierten Außenkommunikation wurde zu einem Relikt vergangener Zeiten; ein Transformationsprozess, der in der Sparkassenhistoriographie bereits hinreichend beachtet wurde.¹⁴

In der zeitgenössischen Literatur werden die 1970er-Jahre daher auch als Marketing-Zeitalter umschrieben.¹⁵ Die Kommunikations- und Imagepolitik der Sparkassenorganisation wurden of-

12 Unter Personalentwicklung versteht der Beitrag „sämtliche Maßnahmen zur systematischen Förderung der beruflichen Handlungskompetenz der Individuen, die in einer und für eine Organisation arbeitstätig sind.“ Jurij Ryschka et. al., Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele, Wiesbaden 2005, 17.

13 Barbara Hillen, Opas Sparkasse ist tot – oder wie ein Satz Karriere machte, in: Sparkasse, Heft 3 (2002).

14 Vgl. Ashauer, Ersparungscasse (wie Anm. 3), 303 f.; Norbert Emmerich, Geschichte der deutschen Sparkassenwerbung 1750 bis 1995, Stuttgart 1995, 183ff.; Pohl, Universalisierung (wie Anm. 1), 108 f.

15 Vgl. exemplarisch, obschon durchaus kritisch, weil die Kluft zwischen Anspruch und Realität des Sparkassenmarketings aufzeigend Peter Kahn, Sparkassen-Marketing. Wirklichkeit und Chancen, Essen 1975.

fensiver und „aggressiver“,¹⁶ wodurch man sich in einem ‚reifen‘ Käufermarkt gegen seine Mitbewerber zu positionieren beabsichtigte. Wie bei allen anderen erfolgreichen Finanzintermediären, avancierten Kunden-, Verkaufs- und Absatzorientierung zu Schlagwörtern einer Organisation,¹⁷ die nunmehr versuchte, „das Institut und seine Leistungen vom Markt her zu sehen“.¹⁸ Dabei wurde der Universalbankcharakter der Sparkassen bereits 1963 durch den heute noch verwendeten Claim „Wenn’s um Geld geht“ apostrophiert.¹⁹ Doch die eigentliche Phase des Markt- und Marketingmanagements begann erst einige Jahre später, als sowohl die Konkurrenzaktivitäten wie auch die Kundenbedürfnisse konsequent beobachtet wurden, um die daraus gewonnenen Erkenntnisse in die profil- und imagebildenden Marketingmaßnahmen einzubinden. Entsprechend betrieb die Sparkassenorganisation erst seit der zweiten Hälfte der 1960er-Jahre systematisch und regelmäßig Marktforschung. Dass der DSGVO diesen Übergang zur Markt- und Vertriebsorientierung einleitete und steuerte, zeugt von einem Wandel der verbandsinternen Wahrnehmungs-, Deutungs- und Orientierungsmuster.²⁰ Allerdings wandelte sich das Bekenntnis zum „öffentlichen Auftrag“ trotz jener Modernisierung des Selbstverständnisses nicht. Folglich war dieser Auftrag eine institutionelle Konstante, wenngleich sich dessen Interpretation durchaus veränderte. So nahmen die Sparkassen auch weiterhin bereitwillig ihre mit dem „öffentlichen Auftrag“ verbundenen Pflichten und Privilegien wahr, zumal eine Enquete zur Untersuchung der Wettbewerbsbedingungen dessen Sinnhaftigkeit und gesellschaftliche Relevanz im Jahr 1968 bestätigt hatte.²¹

Um jedoch den veränderten Umweltbedingungen gerecht zu werden, legte die Sparkassenorganisation den „öffentlichen Auftrag“ im Privatkundengeschäft anders aus als zuvor: In den 1950er- und frühen 1960er-Jahren stand dieser noch in enger Verbindung zur Sparerziehung. Gerade im Nachkriegsjahrzehnt wurde der „öffentliche Auftrag“ als „Erziehung zur Sparsamkeit“ interpretiert. Die Sparkassen hatten einen sparpädagogischen Anspruch und proklamierten die Spartugenden, was letztlich ideologisch und moralisch aufgeladen war. Zu Beginn der 1960er distanzierte man sich hiervon ein wenig und legte die aus dem „öffentliche Auftrag“ erwachsenen Pflichten im Privatkundengeschäft als Erziehung „zum vernünftigen Umgang mit Geld“²²

16 Hans Pohl/Gabriele Jachmich, Verschärfung des Wettbewerbs (1966-1973), in: Hans Pohl (Hrsg.), *Geschichte der deutschen Kreditwirtschaft seit 1945*, Frankfurt a. M. 1998, 203-248, 215.

17 Vgl. ausführlich Belvederesi-Kochs, Von der „moralischen Anstalt“ zum vertriebsorientierten Finanzdienstleister. Der unternehmenskulturelle Wandel des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands im Spiegel der Marketingstrategie, in: ZUG, 2 (2008), 192-215.

18 Hubert Hey, Werbeplanung im Marketingkonzept, in: *Sparkassen-Werbedienst*, Heft 1 (1972), 10 f. 10.

19 Vgl. Karl-Peter Ellerbrock, Konsumentenkredit und „Soziale Marktwirtschaft“. Zum Wandel des Sparkassenbildes und des geschäftspolitischen Denkens in der Sparkassenorganisation zwischen Währungsreform und dem Beginn der „Marketing-Ära“ in den 1970er Jahren, in: Christian Kleinschmidt/Florian Triebel (Hrsg.), *Marketing. Historische Aspekte der Wettbewerbs- und Absatzpolitik* [Bochumer Schriften zur Unternehmens- und Industriegeschichte, Bd. 13], Iserlohn 2004, 105-134, 126.

20 Vgl. o.A., *Kleine Chronik der Sparkassenwerbung 1924-1974*, in: DSGVO (Hrsg.), *50 Jahre Sparkassenwerbung, Sonderheft des Sparkassen-Werbedienst* (1974), 7-14, 11.

21 Vgl. Hans Pohl/Gabriele Jachmich, Verschärfung des Wettbewerbs (wie Anm. 16), 204ff.; Pohl, *Universalisierung* (wie Anm. 1), 105; Ashauer, *Ersparungscasse* (wie Anm. 3), 293; Schulz, *Sparkassen* (wie Anm. 1), 305ff.

22 o.A., *Die Aufgabe des zentralen Werbeausschusses*, in: *30 Jahre Sparkassen-Werbedienst. 1935-1965, Sonderheft des Sparkassen-Werbedienst* (1966), 18-25, 19.

aus.²³ Seit den frühen 1970ern rückte indessen die Versorgung der gesamten Bevölkerung mit Kreditdienstleistungen jeglicher Art in den Vordergrund. Dem neuen Selbstanspruch gemäß florierte beispielsweise die Konsumkreditvergabe. In diesem Sinne formulierte DSGV-Präsident Helmut Geiger im Jahr 1972:

„Der öffentliche Auftrag umfaßt in erster Linie eine kreditwirtschaftliche Versorgungsfunktion: Die Sparkassen haben ihre Geschäftstätigkeit so zu gestalten, daß für die privaten Haushalte, die mittelständische Wirtschaft und die Kommunen ihres Gewährträgers eine umfassende Versorgung mit Krediten, Anlagemöglichkeiten und Zahlungsverkehr bereitsteht. [...] Merkmale des öffentlichen Auftrags sind: Kreditwirtschaftliche Versorgungs- und Gewährleistungsfunktion im Gebiet des Gewährträgers, Förderaufgabe vor allem bei der Kreditausstattung der wirtschaftlich schwächeren Bevölkerungskreise, des Mittelstands und der öffentlichen Hand, Förderung des Sparens und der Vermögensbildung, Hausbankfunktion für den Gewährträger, Wettbewerbskorrekturfunktion. Der öffentliche Auftrag beinhaltet nach moderner Auffassung auch eine ständige Weiterentwicklung des Leistungsangebots.“²⁴

Dieser organisationskulturelle Wandlungsprozess wurde von einem Wandel des institutionellen Settings begleitet, weil sich wesentliche Rechtsgrundlagen im deutschen Kreditwesen änderten. Dabei erweist sich ein institutioneller Wandel nach Douglass C. North stets als „komplizierter Vorgang, weil die einzelnen Veränderungen eine Folge der Veränderung von Regeln, von formlosen Beschränkungen und von Art und Wirksamkeit ihrer Anwendung“²⁵ sind; so auch im Bereich der Sparkassen.

Das Zusammenspiel jener organisationskulturellen und institutionellen Wandlungsmomente ließ im Endeffekt die Unterschiede zu anderen Kreditgruppen verblassen. Seitdem die Großbanken ab 1958 Retail-Banking betrieben, glichen sich kreditwirtschaftliche Zielgruppen und Dienstleistungsangebote zusehends an. Trotz jener Angleichungstendenz wurde, wie oben gezeigt, weiterhin am „öffentlichen Auftrag“ und dem daraus erwachsenden Regionalprinzip festgehalten.²⁶ Deswegen sprachen sich auch deutsche Sparkassen seit den 1980er-Jahren gegen die Privatisierung des Sparkassenwesens aus und folgten damit nicht dem europäischen Trend.²⁷

Ihre soziale Aufgabe und ihre Ortsverbundenheit in Kombination mit der Zielsetzung, Bankdienstleistungen im gesamten Bundesgebiet – später auch mit dem Ausland – reibungslos und zeitnah zu ermöglichen, versuchte die Sparkassenorganisation indessen seit den 1970er-Jahren vermehrt durch Automation zu realisieren. So forcierte und förderte sie den technischen Fortschritt

23 Vgl. Rebecca Belvederesi, „Von der Richtigkeit der Sparidee überzeugt“. Selbstwahrnehmung und Werbestrategien der bundesdeutschen Sparkassenorganisation in den 1950er Jahren, in: Ralf Ahrens (Hrsg.), Geld und Kapital. Jahrbuch der Gesellschaft für mitteleuropäische Banken- und Sparkassengeschichte, Stuttgart 2008, 169-196, passim.

24 Helmut Geiger, Die deutsche Sparkassenorganisation, Frankfurt a. M. [1972] 1992, 25 f.

25 Douglass C. North, Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung, 2. Aufl., Tübingen 1998, 7.

26 „Das Regionalprinzip ist seit dem vorigen Jahrhundert für das Sparkassenwesen ein anerkanntes Ordnungsprinzip. Es stellt einen wesentlichen Baustein der Sparkassenorganisation dar und hat sich in über 150 Jahren Sparkassengeschichte im Großen und Ganzen bewährt“. Hans-Joachim Möhle, Anmerkungen zur strengen Anwendung des Regionalprinzips, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 32 (1979), 680-682, 680.

27 Witt, Privatisierung (wie Anm. 5), 38ff.

im Tagesgeschäft eher als andere Kreditgruppen.²⁸ Dies bedeutet: Wenngleich sich die Geschäftspolitik von Sparkassen und Banken seit den 1960ern zusehends ähnelten und anglichen, unterschieden sich beide Institutsgruppen weiterhin grundsätzlich hinsichtlich ihrer Organisationsziele.²⁹ Daher verstand es die Sparkassenorganisation als Verpflichtung, ihre technischen Verfahrensmöglichkeiten stets zu erweitern, um die kreditwirtschaftliche Grundversorgung trotz ihres dezentralen, dem Subsidiaritätsprinzip verpflichteten Organisationsaufbaus sicherzustellen. Ihre Größe mag dabei sicherlich dieses Konzept begünstigt haben, wie Günther Schulz konstatiert.³⁰ Zumal sich die Sparkassen hierdurch einen Wettbewerbsvorteil verschaffen und die Kundenbindung verstärken konnten. Die Summe dieser Faktoren hatte in den 1970er-Jahren in fast allen Bereichen des Sparkassenwesens große institutionelle Veränderungen hervorgebracht. Es änderten sich, um erneut mit den Worten von North zu sprechen, die „rules of the game“³¹ und „common objectives“³² sowie dementsprechend auch der organisationskulturelle „way of thinking and acting“.³³

Der institutionelle Wandel ebenso wie der bereits Ende der 1960er-Jahre vollzogene organisationskulturelle Wandel verdienen aufgrund der Ausrichtung und Zielsetzung dieses Beitrags besondere Beachtung. Schließlich prägten beide sowohl die Personalentwicklung der Sparkassenorganisation als auch deren Technikperzeption. Bedingt war der Transformationsprozess durch a) formale und rechtliche Neuerungen in der Kreditwirtschaft sowie b) durch einen Generationenwechsel auf der Leitungsebene der Sparkassenorganisation. Zunächst zum ersten Punkt: Für die Sparkassen entfiel Ende März 1967 erstmals die so genannte Zinsbindung. Der DSGV stand somit nicht länger in der Verpflichtung, den Instituten einen einheitlichen Zinssatz vorzuschreiben. Diese Novellierung des Bankenrechts wurde dabei bereits zu Beginn des Jahrzehnts vom DSGV im Kontext der Wettbewerbsenquete unterstützt,³⁴ weil die Institute in Zeiten intensiven Wettbewerbs durch eine solche Liberalisierung der Zinssätze deutlich elastischer und zügiger auf Marktveränderungen reagieren konnten. Dabei bleibt festzuhalten, dass sich aufgrund dieser neuen Handlungsmöglichkeit im operativen Geschäft die Konkurrenzlage weiter anspannte.³⁵ In der Langfristperspektive sollte sich diese damals bahnbrechende Veränderung allerdings nahtlos in den weiteren Liberalisierungs- bzw. Deregulierungsprozess einreihen. Den Absichten der Sparkassen kam die zunehmende Wertschätzung von kreditwirtschaftlichem Wettbewerb seitens des Gesetzgebers entgegen, die 1990 durch die 5. Novelle des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen darin gipfelte, jegliches wettbewerbsbescheidende Verhalten in Form des „Verbotsprin-

28 Vgl. Schulz, Sparkassen (wie Anm. 1), 319.

29 Vgl. Ludwig Bauer, Leistungsveränderungen im Rahmen der Zielkonzeptionen öffentlich-rechtlicher deutscher Sparkassen [Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen, Bd.66], Berlin 1972, 20ff.

30 Vgl. Schulz, Sparkassen (wie Anm. 1), 319 f.

31 Douglas C. North, *Understanding the Process of Economic Change*, Princeton 2005, 59 f.

32 Ebd., 59 f.

33 Gerald W. Driskill / Angela Laird Brenton, *Organizational Culture in Action. A Cultural Analysis Workbook*, Thousand Oaks 2005, 89.

34 Vgl. Ashauer, Ersparungscasse (wie Anm. 3), 293 f.

35 Vgl. ebd., 293; Pohl, Universalisierung (wie Anm. 1), 105; Fritz Kulins, Vom Sparer zum Universalkunden. Die privaten Haushalte und ihre Beziehung zur Kreditwirtschaft, in: DSGV (Hrsg.), *Standortbestimmung. Entwicklungslinien der deutschen Kreditwirtschaft*, Stuttgart 1984, 169-185, 173 f.

zips“ zu untersagen.³⁶ Die letztlich erzielte Liberalisierung des Wettbewerbsrechts begann ebenfalls im Schlüsseljahr 1967. Seither standen deutsche Kreditinstitute nicht länger unter der Ägide eines rigiden Kreditwesengesetzes, das seit den 1930er-Jahren zahlreichen Werbebeschränkungen fixiert hatte, wodurch sich die Sparkassen- und Sparkassenwerbepolitik nachhaltig transformierte, wie oben gezeigt wurde.³⁷

Zum zweiten Punkt: Die gewandelte Rechtsgrundlage zeichnete jedoch nicht allein für den tief greifenden Wandel verantwortlich, den die deutsche Sparkassenorganisation in der zweiten Hälfte der 1960er-Jahre vollzog und der in den 1970ern das Personalwesen massiv beeinflusste. Denn die Transformation zu einem ‚modernen‘, weil verkaufs- und absatzorientierten Finanzintermediär wurde auch von einem organisationsinternen Generationswechsel begünstigt. Der aktorszentrierte Ansatz dokumentiert den daraus resultierenden „generationsbedingten Mentalitätswandel“.³⁸ Letzterer hatte zur Folge, dass sich die neuen Leistungsträger modernen Marketing- und Managementkonzepten gegenüber aufgeschlossener zeigten als ihre Vorgänger. So sprach Günter Ashauer berechtigterweise von einer „Wachablösung“ an der Spitze der Sparkassenorganisation 1966/1967“ und betonte die damit verbundene „Aufbruchstimmung“.³⁹

Dieser für die Verbandsführung erstellte Befund⁴⁰ erhärtet sich, wenn Erkenntnisse aus der regionalen und lokalen Sparkassenhistoriographie hinzugezogen werden.⁴¹ „Mit der jungen Generation rückte demnach auch eine ‚moderne‘, weil Marketingkonzepten aufgeschlossene Denkweise in das bundesdeutsche Sparkassenwesen.“⁴² In Kombination mit den nunmehr vorhandenen gesetzlichen Handlungsspielräumen war diese letztlich die Ursache für den rasanten und fundamentalen Wandel der ‚Institution Sparkasse‘ wie auch ihres Images in den ausklingenden 1960er-Jahren.⁴³ Ludwig Poullain behielt also mit seinem eingangs zitierten Ausspruch, Opas Sparkasse sei tot, ein Stück weit Recht; dies insbesondere vor dem Hintergrund, dass Poullain selbst ein Vertreter dieser „jungen“ Generation war und seit 1967 die Nachfolge von Fritz Butschkau⁴⁴ im DSGVO antrat.

36 Philipp Massari, *Das Wettbewerbsrecht der Banken. Die Regulierung des Wettbewerbs der Banken durch Kartellrecht, Bankaufsichtsrecht und Lauterkeitsrecht*, Berlin 2007, 51 f.; Hans E. Büschgen, *Bankbetriebslehre. Bankgeschäfte und Bankmanagement*, 5. Aufl., Wiesbaden 1998, 171.

37 Vgl. Anlage zu Punkt 4 der Tagesordnung der Sitzung des Zentralen Werbeausschusses (DSGV) am 6.4.1966; ferner Norbert Emmerich, *Sparkassenwerbung 1750 bis 1995* (wie Anm. 14), 166ff.; Kulins, *Universalkunden* (wie Anm. 35), 174.

38 Belvederesi-Kochs, *Zum vertriebsorientierten Finanzdienstleister* (wie Anm. 17), 205.

39 Ashauer, *Ersparungscasse* (wie Anm. 3), 303 f.

40 Vgl. o.A., *Kleine Chronik der Sparkassenwerbung* (wie Anm. 20), 8.

41 Hierbei handelte es sich um einen Personalveränderungsprozess, der teils von erheblichen chronologischen Divergenzen begleitet war. Während die Sparkasse Augsburg schon 1960 einen solchen personellen Wechsel vollzog, weil ihr langjähriger Direktor, Julius Heil, seinerzeit pensioniert wurde, kam es in Herford erst Ende der Dekade zu einem Führungswechsel als Heinrich Schütte nach 17 Jahren Amtszeit den Vorsitz an Karl-Hans Vorndamme übergab. In der Stadt- und Kreissparkasse Saarbrücken ereignete sich dies Mitte der 1960er Jahre. Vgl. Richard Merz, *Stadtparkasse Augsburg 1822-1997. Ein Beitrag zur Wirtschafts- und Sozialgeschichte der Stadt Augsburg*, Stuttgart 1997, 351; Werner Abelshäuser, „Zur Vorbeugung der Armuth [...]“. Der Kreis Herford im Spiegel seiner Sparkasse 1846-1996, Stuttgart 1996, 246; Paul Thomes, *Da, wo Sie zu hause sind. 150 Jahre Sparkasse Saarbrücken*, Saarbrücken 2008, 366ff.

42 Belvederesi-Kochs, *Zum vertriebsorientierten Finanzdienstleister* (wie Anm. 17), 206.

43 Vgl. o.Vn. Schultze, *Sparkassenimage im Wandel*, in: *Sparkassen-Werbedienst*, Heft 10 (1968), 222.

44 Vgl. Thorsten Wehber, *Fritz Butschkau [1901-1971]*, in: Hans Pohl (Hrsg.), *Deutsche Bankiers des 20. Jahrhunderts*, Sonderdruck Stuttgart 2008, 45.

Für das Sparkassenpersonal hatte diese Entwicklung zum „vertriebsorientierten Finanzdienstleister“ spürbare Konsequenzen. Der Sparkassen-„Beamte“ wurde zur „aussterbende[n] Spezies“⁴⁵ und eine „autoritäre Mitarbeiterführung [erwies sich als] Modell ohne Zukunft“.⁴⁶ Nicht umsonst verkündete Poullain auf dem erwähnten Sparkassentag von 1969, das „Establishment“ der Sparkassenorganisation müsse sich fortan regelmäßig weiterbilden. In diesem Sinne wurde Anfang Dezember desselben Jahres die Gründung einer zentralen, im DSGVO domizilierenden Bildungseinrichtung beschlossen; es war die Geburtsstunde der Deutschen Sparkassenakademie.⁴⁷ Den seitens des DSGVO angestrebten institutionellen Sparkassenwandel begünstigten sodann die neuen Sparkassengesetze auf Länderebene. Sie überließen den Instituten seit den 1970er-Jahren zusehends die Personal- und Einstellungsentscheidungen auf allen Hierarchiestufen, was insgesamt dazu führte, (auch in Verbandreihen) zum Angestelltenstatus überzugehen.⁴⁸ Seit dem Erlass des Berufsausbildungsgesetzes von 1969 konnten Sparkassenmitarbeiter eine Prüfung als „Bankkaufmann“ ablegen. Die auf regionaler Ebene bereits einige Jahre später vorhandenen Bestrebungen, die Sparkassenfachlehrgänge mit dem Diplom als „Sparkassenbetriebswirt“ abzuschließen, realisierten sich schließlich 1980 bundesweit. Jedoch bildete man die eigenen Lehrlinge erst Ende der Dekade zu „Sparkassenkaufmännern und -frauen“ aus.⁴⁹ Den bis in die 1970er Jahre teils über Jahrzehnte praktizierten und internalisierten Beamtenhabitus abzustreifen, meist durch einen bürokratisch agierenden und verbeamteten Sparkassendirektor personifiziert, verlangte dabei gezielte und systematische Weiterbildungsmaßnahmen.

„Ende der 60er Jahre setzte sich [folglich] der Gedanke durch, daß sich auch Führungskräfte von Zeit zu Zeit weiterbilden sollten. Auf dem Deutschen Sparkassentag 1969 rief der damalige Präsident des DSGVO zur Gründung einer Akademie für Führungskräfte auf [...] Die Weiterbildung zum Spezialisten in mehrwöchigen Fachseminaren wurde bereits 1970 begonnen und in den Folgejahren systematisch erweitert. Mit Hilfe eines bundeseinheitlichen AV-Systems wurde ab 1971 das AV-Training [audio-visuelles Training, RBK] begonnen, das auch Themen des Verkaufs- und Führungstrainings umfasste.“⁵⁰

Die ausgeprägte Nachfrage nach solchen Trainingsangeboten schien den zentral eingeschlagenen Kurs zu bestätigen, denn kaum zwei Jahre nach Einführung abonnierten bereits über 500 Institute das AV-Training.⁵¹ Seit den 1970er-Jahren avancierte folglich das „Beratungstraining für die Kundenbetreuung [zur] Daueraufgabe“⁵² von Sparkassen. Die kommunikativen Kompetenzen des

45 Schulz, Sparkassen (wie Anm. 1), 379.

46 Joachim G. Ulrich, Autoritäre Mitarbeiterführung: Modell ohne Zukunft?, in: Sparkasse, Heft 3 (1991) 104-111.

47 Vgl. Horst Köhler, 25 Jahre Deutsche Sparkassenakademie, in: Sparkasse, Heft 11 (1994), 500-501, 500.

48 Ingo Ellgering, Das Personalwesen der Sparkassenorganisation von 1945 bis zur Gegenwart, in: Gesellschaft zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung über das Spar- und Girowesen (Hrsg.), Das Personal- und Bildungswesen der Sparkassenorganisation. Historische Entwicklung und Zukunftsperspektiven [Sparkassenhistorisches Symposium 1992], Stuttgart 1993, 36-70, 42.

49 Vgl. Bruno Phillips, Das Bildungswesen der Sparkassenorganisation von den Anfängen bis zur Gegenwart, in: Gesellschaft zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung über das Spar- und Girowesen (Hrsg.), Das Personal- und Bildungswesen der Sparkassenorganisation. Historische Entwicklung und Zukunftsperspektiven [Sparkassenhistorisches Symposium 1992], Stuttgart 1993, 71-85, 80-82.

50 Ebd., 80 f.

51 Vgl. Rudolf Wagner, Lehren und Lernen im Wandel der Zeit, in: Sparkasse, Heft 11 (1994), 502-508, 506.

52 Bruno Phillips, Beratungstraining für die Kundenbetreuung ist eine Daueraufgabe. Sparkassendienstleistungen können nicht mit Guru-Methoden oder Automatencharme verkauft werden, in: Sparkasse, Heft 8 (1982), 352 f.

Personals galt es, fortwährend zu schulen, um die in den 1990er-Jahren noch bestehende, aber zusehends technik- und computerbasierte „Partnerschaft zwischen Sparkassen und Kunden“⁵³ weiterhin zu pflegen.⁵⁴

III. Technische Innovationen im Sparkassenwesen

Bereits in der zweiten Hälfte der 1950er-Jahre wurden in der bundesdeutschen Sparkassenorganisation Rationalisierungs- und Automatisierungsdebatten im Zusammenhang mit der Anwendung von Lochkarten geführt, die fortan zum Einsatz kamen. Dadurch erhofften sich die öffentlich-rechtlichen Sparkassen, den Anforderungen des expandierenden Mengengeschäfts in einem durch zunehmenden Wettbewerb charakterisierten Markt gerecht werden zu können. Insofern war die „explodierende Massenhaftigkeit der Geschäftsvorgänge“⁵⁵ ein wesentlicher Bestimmungsfaktor für die Einführung der Lochkartentechnik. Schließlich war der Geschäftsverkehr durch die Umstellung der Lohn- und Gehaltszahlungen von der „Lohntüte“ auf das private Girokonto, das sich seit den 1960ern vollends durchgesetzt hatte, einmal mehr gestiegen.⁵⁶ Um den daraus resultierenden Arbeitsaufwand zu bewältigen, stieg schon Ende der 1950er-Jahre der Personalbedarf in bundesdeutschen Sparkassen erheblich. Der dadurch entstandene Kostendruck wurde zusätzlich von den zeitgenössischen Lohnsteigerungen verstärkt.⁵⁷

1965 etablierte sich eine erste Buchungsgemeinschaft zwecks elektronischer Datenverarbeitung.⁵⁸ Sie ermöglichte es den Sparkassen, die Vorzüge der EDV gemeinsam zu nutzen. Die Kooperation in diesem Bereich bot sich aufgrund der hohen variablen und Fixkosten an, da die Anschaffung geeigneter Maschinen den Etat der meisten Institute sprengte.⁵⁹ Frühzeitig die geschäftspolitische Relevanz solcher Automatisierungsfragen erkennend, schuf der DGSV zur selben Zeit eine neue Abteilung, die sich künftig damit befassen sollte: das Institut für Automation der deutschen Sparkassen und Girozentralen (IfA).⁶⁰ Am Ende der Dekade wurden weitere Großrechenzentren auf Regionalverbandsebene errichtet, welche die Vernetzung deutscher Sparkassen vorantrieben. Die Grafik zum Rheinischen Sparkassen- und Giroverband veranschaulicht diese Entwicklung.

53 Anton Mauerer, Die Partnerschaft zwischen Sparkassen und Kunden, in: Sparkasse, Heft 6 (1996), 275-277.

54 Vgl. Jürgen Backhaus, Erfolgsfaktor Mitarbeiter der Sparkassenfinanzgruppe, in: Sparkasse, Heft 1 (1996), 25-27; Herbert Wieneke et. al., Kundenbindung als strategisches Ziel einer integrierten Privatkundenkonzeption, in: Sparkasse, Heft 8 (1997), 352-362; Hans M. Heitmüller, Kernfragen der Personalentwicklung, in: Sparkasse (1999), 313-318.

55 D.-M. Harmsen et. al, Automation im Geldverkehr. Wirtschaftliche und soziale Auswirkungen, Opladen 1991, 77.

56 Vgl. Gerold Ambrosius, Intensives Wachstum (wie Anm. 7), 179; Schulz, Sparkassen (wie Anm. 1), 304.

57 Vgl. Ellgering, Personalwesen (wie Anm. 48), 61-36; Gabriele Schönfeld, Audio-visuelle Verkaufsschulung, in: Günter Ashauer (Hrsg.), Handbuch des audio-visuellen Lehrens und Lernens, Stuttgart 1974, 187-198, 191.

58 Vgl. Starke, Bankautomation (wie Anm. 7), 327.

59 Vgl. Werner Strohmayer, Die Zeit von 1945 bis zur Gegenwart, in: Wissenschaftsförderung der Sparkassenorganisation (Hrsg.), Der Zahlungsverkehr der Sparkassenorganisation. Historische Entwicklungen und Zukunftsperspektiven [Sparkassenhistorisches Symposium 1994], Stuttgart 1995, 51-78, 59.

60 Ambrosius, Intensives Wachstum (wie Anm. 7), 178; Ellgering, Personalwesen (wie Anm. 48), 48.

westfälisch-lippischen Sparkassen (BWS) in Münster angeschlossen.⁶¹ Der Einsatz elektronischer Datenverarbeitungssysteme sollte jedoch nicht nur die Arbeitsprozesse im bestehenden Tagesgeschäft erleichtern, sondern bedingte in den 1970er-Jahren auch das Entstehen neuer Dienstleistungsangebote. Exemplarisch hierfür sind die seit den frühen 1970ern existierenden „Abschöpfungsdaueraufträge“ (ADA).⁶²

Dieses „Computer-Sparprogramm“ ersparte zeitraubende Routinetätigkeiten und erfreute sich sowohl beim Kunden als auch bei den Sparkassen großer Beliebtheit, da mittels EDV nunmehr ein- bis zweimal monatlich automatisch ein Betrag vom privaten Girokonto auf das Sparbuch überwiesen werden konnte. Aus Perspektive der Kundschaft vermochten sich also einerseits Weggelosten, andererseits aber auch Zinsverluste durch diese Serviceinnovation zu minimieren. Aus Sicht der Sparkassen war das ADA-System indessen ein bilanzträchtiges und kaum arbeitsaufwändiges Geschäft. So berichtete die Sparkasse Berlin West, dass sie dank des Abschöpfungsdauerauftrags schon kurz nach seiner Einführung im April 1973 innerhalb eines Dreivierteljahres über 40 Millionen D-Mark auf die Sparbücher ihrer Privatkunden transferieren konnte.⁶³ Ein weiterer Erfahrungsbericht der Sparkasse Bielefeld, welcher die rund achtmonatige Anwendung des ADA-Verfahrens bilanzierte, konstatierte diesbezüglich:

„Dabei handelt es sich um ein verhältnismäßig einfaches EDV-Programm, das in Bielefeld auf der IBM 360/25 (Platte) gefahren wird. Etwa 5% der 60.000 Privatgirokonten beteiligen sich bislang an diesem Verfahren. [...] Da auch im Bereich der Verkäufer-Instruktion inzwischen einiges getan wurde, entfallen vielfach die recht arbeitsaufwendigen Einzelüberträge von Giro- auf Sparkonto und die damit verbundenen häufigen Wartezeiten.“⁶⁴

In Zeiten verstärkter Kunden- und Verkaufsorientierung gewann die EDV zudem hinsichtlich der Generierung von Kundeninformationen an Bedeutung, wodurch das „moderne“ Sparkassenmarketing massiv profitieren konnte. Im Kreditwesen ist dabei generell zwischen vier Informationskategorien zu differenzieren: Erstens gibt es geschäftsrelevante Kundeninformationen; sie beeinflussen maßgeblich die Marktmacht und tragen zur Kundenbindung bei, ohne sich übermäßig auf die Ertragsbilanz auszuwirken. Hiervon zu unterscheiden sind zweitens die so genannten „Abwicklungsinformationen“. Da sie beispielsweise zur Beschleunigung von Transaktionsverfahren beitragen, beeinflussen sie insbesondere die Ertragslage positiv. Drittens existieren für das Management oder die Administration relevante Planungs-, Führungs- und Kontrollinformationen sowie viertens solche Informationen, die an Behörden oder staatliche Einrichtungen weitergereicht werden können oder müssen. Im Gegensatz zu allen anderen Informationstypen haben letztere jedoch in der Regel keinen Einfluss auf das Tagesgeschäft wie die Unternehmensentwicklung.⁶⁵

61 Starke, Bankautomation (wie Anm. 7), 328.

62 Die positive Wirkung dieser Sparvariante auf die Einlagenentwicklung bestätigte die Nassauische Sparkasse in ihrem Geschäftsbericht von 1973. Vgl. o. A., Nassauische Sparkasse, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 17 (1974), 811-813, 811.

63 Vgl. o. A., Sparkasse Berlin West, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 7 (1974), 267.

64 Vgl. W. Henke, Problemlöser „Abschöpfungsdauerauftrag“, in: Sparkassen-Werbedienst, Heft 7 (1972), 157.

65 Jürgen B. Winter, Bankenorganisation der achtziger Jahre: Synthese von Marktorientierung und Informations-Management, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Beilagenheft zu Heft 24 (1979), 3-6, 3 f.

Der „Computer-Service“⁶⁶ der 1970 anlässlich des Weltspartags im Rahmen eines Jugendmarketings von den deutschen Sparkassen installiert wurde, ist ein prominenter Vertreter für die Informationsgruppe erster Kategorie. Er dokumentiert, dass EDV-Programme in diesem Jahrzehnt zusehends für die Zielgruppenanalyse und -werbung eingesetzt wurden. Der „modern und informativ“⁶⁷ konzeptionalisierte „Computer-Service“ zielte auf eine „programmierte Anlageberatung für Jugendliche“.⁶⁸ Er vermochte der individuellen Bedürfnisstruktur gerecht zu werden, indem ein von den Benutzern ausgefüllter Fragenkatalog zu persönlichen Präferenzen sowie zu den momentanen und künftig erwarteten Finanzverhältnissen mit Hilfe der EDV analysiert wurde. Ziel dieser Werbeaktion war die Erstellung eines optimalen Anlagepaketes bei gleichzeitiger Speicherung und Weiterverwertung der Erhebungsergebnisse. Weil das Sammeln und Speichern von Kundendaten und -informationen im Sparkassenalltag immer bedeutender wurde, setzte man hierzu teilweise von Rechenzentren gefertigte „Kundeninformationskarten“⁶⁹ ein oder griff auf jene Daten zurück, die durch die 1968 lancierten Scheckkarten⁷⁰ zur Verfügung standen.

Dass die Informationsgewinnung im Direktmarketing einen enormen Stellenwert einnahm, zeigt sich auch an diversen Werbeaktionen, die zum Weltspartag 1976 durchgeführt wurden. Bei dieser Gelegenheit nutzte die Stadtparkasse Beckum beispielsweise die Möglichkeiten der elektronischen Datenverarbeitung im Zusammenhang mit dem „Prämienbegünstigten Vertragssparen“ (PVS). Diese Sparform war damals geschäftspolitisch bedeutend und entsprechend stark umworben, weil sie gerade in konjunkturell schwachen Zeiten „für eine Verstetigung des Einlagenwachses“⁷¹ sorgte. Mittels der EDV vermochte man in Beckum, „die Zielgruppe für PVS-Wiederanlage nach Alter und Betragshöhe zu selektieren“.⁷²

Auch im darauf folgenden Jahr gab es Versuche, mit Hilfe technikbasierter Marketinginstrumente Anschlussverträge für PVS abzuschließen. Die Kreis- und Stadtparkasse Leer-Weener ließ ein personalisiertes Werbeschreiben durch IBM-Anlagen aufsetzen, zudem 30.000 Beilagen für den Kontoauszug und weitere 5.000 Direktmarketingschreiben für Kunden anfertigen, die noch nicht als prämiengünstige Vertragssparer registriert waren. Die Bezirkssparkasse Furtwangen bediente sich ebenfalls der standardisierten Form einer individuell abgestimmten Direktwerbung: „Das IBM-Rechenzentrum erstellt uns zwei Monate vor Beendigung der Einzahlungspflicht ein Kundenanschreiben ... [sic] Wird kein Anschluß-Sparvertrag eingegeben, erstellt das Rechenzentrum ein Nachfass-Schreiben“.⁷³

66 In den Vorjahren wurde er „Programmieren Sie sich Ihre Zukunft selbst“ genannt. Vgl. hierzu Sitzungsprotokoll des Zentralen Werbeausschusses vom 12.12.1968, 12.

67 o.A., ... immer populärer, in: Sparkassen-Werbedienst, Sonderheft 1969 [Bericht vom Weltspartag 1968] 3, 3.

68 Sitzungsprotokoll des Zentralen Werbeausschusses vom 12.12.1968, 12.

69 Auf diesen Karten waren relevante Kundeninformationen inklusive einer Gesamtdarstellung der Geschäftsverbindungen gespeichert sowie ferner Gesprächsnotizen, die wiederum ihrerseits sowohl in der weiteren Kundenbetreuung als auch in der letztendlichen Erfolgskontrolle eine wesentliche Rolle spielten. Vgl. o.A., Sparen. Berichtenswertes über besondere Maßnahmen vor allem für PVS-Wiederanlage bzw. –Anschlußverträge, in: Sparkassen-Werbedienst, Sonderheft 1978 [Berichte über Aktionen und Weltspartag 1977], 10.

70 Vgl. Schulz, Sparkassen (wie Anm. 1), 356.

71 Joachim Zahn, Unter dem Strich, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 16 (1979), 791.

72 o. A., Sparen. Besondere Maßnahmen – insbesondere für Plus-Sparen, PVS-Anschlußanlage o.a., in: Sparkassen-Werbedienst, Sonderheft 77 [Berichte über Aktionen und Weltspartag 1976], 8.

73 o. A., Sparen. Berichtenswertes über besondere Maßnahmen vor allem für PVS- Wiederanlage bzw. –Anschlußverträge, in: Sparkassen-Werbedienst, Sonderheft 1978 [Berichte über Aktionen und Weltspartag 1977], 9.

Im Zusammenhang mit der Generierung von angebotsrelevanten Kundendaten griffen die Institute Mitte der 1970er-Jahre auch zunehmend auf schriftliche Kundenbefragungen zurück, denn schließlich sollte sich das ebenfalls hierzu geeignete Telefonmarketing erst ab Mitte der 1980er Jahre durchsetzen.⁷⁴ Durch schriftliche Kundenbefragungen fanden einige Sparkassen heraus, dass ihre Öffnungszeiten insbesondere von berufstätigen Kunden als unbefriedigend empfunden wurden, weswegen ein Institut einen Spätschalter einrichtete. Ein anderes passte hingegen seine Öffnungszeiten denjenigen der deutschen Bundespost an, weil gerade Freiberufler und Selbständige frühe Geschäftszeiten als wesentlich kundenfreundlicher empfanden.⁷⁵ Die Auswertung jener Kundenbefragungen war dabei EDV-basiert. Die Fragebögen ebenso wie die entsprechende Auswertungs-Software wurden vom DSGVO konzipiert. Eine zentrale Anfertigung des Datenerhebungs- und -verarbeitungsverfahrens wurde erstens aus Gründen der Kostendegression befürwortet, weil das Programmieren einer solchen Software sehr teuer war und sich daher ein zentralisiertes Herstellungsverfahren anbot. Zweitens war insbesondere der DSGVO hier auf methodische Standardisierung bedacht, um die Vergleichbarkeit der Testergebnisse sicherzustellen,⁷⁶ damit diese in kommende Marketingkonzeptionen einfließen konnten.

Die Datendirekt- und Datenfernverarbeitung wurde ebenfalls seit Mitte der 1970er-Jahre im Rechnungswesen westdeutscher Sparkassen implementiert und reorganisierte dieses zunächst auf Ebene der Girozentralen. Wenige Jahre später wurden jedoch bereits die regionalen Verbandsrechenzentren an „on-line-Schaltermaschinen“⁷⁷ angeschlossen, was der erste Schritt zur rein elektronischen Datenübertragung war. Nun war es nicht länger nötig, Datenmengen physisch von A nach B zu transportieren. Abgerundet wurde diese Entwicklung mit dem Übergang zum vollautomatischen, beleglosen Zahlungsverkehr durch die Etablierung des „Elektronischen Zahlungsverkehr mit Überweisungen“ (EZÜ). Seit dieses System im Jahr 1979 erstmals vom bereits zitierten Westfälisch-Lippischen Sparkassen- und Giroverband eingerichtet wurde, vergingen lediglich zwei Jahre, bis alle Sparkassen sich am EZÜ beteiligten.⁷⁸ Nichtsdestotrotz gab es aber auch weiterhin einige Einzelanwender im Bereich der Datenfernverarbeitung. Aus welchen unterschiedlichen Motiven Sparkassen systematisch zum allfassenden „on-line-Verkehr“ übergegangen sind, geht exemplarisch aus einer Stellungnahme der Südtiroler Landessparkasse hervor. Sie stammt aus dem Jahr 1975 und zeigt, dass die Vorteile von Automatisierungsstrategien sowohl im nationalen als auch im internationalen Sparkassenwesen erkannt wurden:

„Bei der Entscheidung über die Realisierung dieser gewaltigen Umstrukturierung spielten geschäftspolitische und organisatorische Überlegungen eine Rolle, wie zum Beispiel:

74 Vgl. o. A., Beraten und Verkaufen am Telefon. Telefon-Marketing in Sparkassen, in: Sparkassen-Werbedienst, Heft 10 (1985), 250.

75 H. Langer, Schriftliche Kundenbefragung hat sich bewährt. Die Erfahrungen von 40 Sparkassen liegen vor, in: Sparkassen-Werbedienst, Heft 4 (1975), 80.

76 Vgl. ebd., 80 f.

77 Ein Beispiel für einen Einzelanwender im Bereich der on-line-Datenverarbeitungstechnik ist die Sparkasse Landshut, welche seit 1977 in ihrem Rechenzentrum folgenden Maschinenpark aufgebaut und eingesetzt hat: „2 Honeywell Bull Anlagen, System 3200 (Duplex-System) mit 1 Megabyte Kernspeicher, 2 Datenfernübertragungs-Steuereinheiten (mit 20 Leitungsanschlüssen), 11 Plattenstationen mit 700 Mill. Bytes Speicherkapazität, 12 9-Kanal-Bandstationen, 3 Schnell-Drucker [...sowie...] das Kienzle-Terminalsystem 3700-6.“ o. A., Kundennah durch EDV. Zwei Einzelanwender, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Beilagenheft 24 (1979), 6.

78 Vgl. Jürgen Mura, Entwicklungslinien der deutschen Sparkassengeschichte, Bd.1, Stuttgart 1994, 343 f.; Strohmayer, Die Zeit von 1945 bis zur Gegenwart (wie Anm. 48), 64 f.; Schulz, Sparkassen (wie Anm. 1), 356.

- Die Verarbeitung der in den Zweigstellen erfassten und auf Lochstreifen getragenen Daten brachte ziemliche Verspätungen mit sich.
- Bestimmte interne Evidenzen konnten nicht rechtzeitig erstellt sowie die Kontoauszüge nicht immer rechtzeitig versandt werden.
- Das Mengengeschäft ist im Zunehmen, auch aufgrund der Verbreitung des Gehaltskontos und der Aufnahme weiterer Dienstleistungen in die Service-Palette.
- Die Beratung der Kunden in der Schalterhalle sollte intensiver gestaltet werden.
- Alle Ressorts der Sparkasse sollten mit den modernen Methoden der EDV qualitativ noch besser unterstützt und fürs Management zusätzliche Informationen aus dem vorhandenen Datensystem geliefert werden.⁷⁹

Die fünf genannten Punkte trafen dabei auch auf deutsche Sparkassen zu, die zur Datenübermittlung in Echtzeit und Datenverarbeitung mit Hilfe von Online-Systemen übergangen. Die beiden letzten Argumente machte sich beispielsweise die Sparkasse Bad Kreuznach zu Eigen. Sie stellte fest, die Fernverarbeitung erweitere die „Möglichkeiten eines gezielten EDV-Kundenservices.“⁸⁰ Die Relevanz dieses Übergangs und die damit verbundenen Möglichkeiten wurden folglich intern deutlich erkannt. Deswegen kommunizierte die Sparkasse Bad Kreuznach, die mit Siemens und Olympia kooperierte, im Jahr 1975 „in einer kleinen, bebilderten, möglichst unkomplizierten Broschüre ‚Partner des Fortschritts‘ allen Kunden und wichtigen Nichtkunden, Informationsträgern und Meinungsbildnern“⁸¹ diese technische Neuerung. Dadurch wurden den Kunden technische Innovationsprozesse im Sparkassenwesen, die zugleich die Fortschrittlichkeit, Modernität und den Zukunftsoptimismus der gesamten Organisation repräsentieren sollten, ein weiteres Mal erfahrbar gemacht.

Bereits Ende der 1960er-Jahre wurden auch die Weichen für die seit den 1980er-Jahren forcierte Selbstbedienung gestellt. So wurde 1968 in Tübingen erstmals ein Geldautomat in Betrieb genommen.⁸² Zunächst konnte diese Basisinnovation des Sparkassenwesens keinen bahnbrechenden Erfolg verbuchen und zwar weder im Bereich der Kundennutzung, noch in den inneren Reihen der Sparkassenorganisation. In den 1970er-Jahren sprach sich der DSGV nur zögerlich für den Einsatz aus. Trotz dieser Zurückhaltung seitens des Dachverbandes kam es aber letztlich parallel zur Diffusion durch Einzelanwender, die die Selbstbedienung befördern und dadurch das Schaltergeschäft entlasten wollten.⁸³ Eine ausgiebige Kundennutzung setzte allerdings erst ab den 1980er-Jahren ein, so dass durch die Einführung des Geldautomaten sowie durch andere Innovationen im Bereich der Selbstbedienung, wie beispielsweise Kontoauszugsdrucker,⁸⁴ zeitraubende Routinearbeiten auf lange Sicht aus der menschlichen Hand gegeben werden konnten.⁸⁵ Die hierdurch gewonnene Arbeitszeit des Sparkassenpersonals sollte wiederum für eine Intensivierung

79 o.A., Kundennah durch EDV (wie Anm. 77), 6 f.

80 o.A., EDV-Broschüre der Sparkasse Bad Kreuznach, in: Sparkassen-Werbedienst, Heft 8 (1976), 175.

81 Ebd., 175.

82 Vgl. J. Flasdieck, Erweiterter Kundendienst durch Geldausgabeautomaten, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 5 (1968), 41 f.

83 Vgl. Wolfgang Dambmann, Brauchen wir in der Bundesrepublik Bargeldautomaten?, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Beilagenheft Technik zu Heft 8 (1977), 8.

84 1987 hatten die Sparkassen des Bundesgebiets bereits 7.313 Kontoauszugsdrucker im Einsatz. Vgl. Boie, Entwicklung bei der Kundenselbstbedienung (wie Anm. 11), 222 f.

85 Vgl. Siebert, Hans-Friedrich, In Zukunft weniger Routine, mehr Beratung und Kundenkontakt, in: Sparkassen-Werbedienst, Heft 7 (1983), 141.

der Kundenbetreuung sorgen,⁸⁶ wobei sich letztere auf die in Schulungen, Weiter- und Fortbildungen erworbene Expertise der Mitarbeiter stützen konnte. Zusammenfassend kann daher festgehalten werden, dass betriebswirtschaftliche Stagnations- und Wettbewerbsmomente verlangten, „das Kunden-Routinegeschäft relativ kostengünstig anzubieten, um so in das wichtige Beratungsgeschäft investieren zu können.“⁸⁷ Diese Vorgaben versuchte man sowohl durch technische Neuerungen als auch durch Schulung der Mitarbeiter zu erreichen.

IV. Fallbeispiel AV-Training

Interessant unter dem Aspekt des Ineinandergreifens von institutionellem und technischem Wandel ist insbesondere das „AV-Training“ der deutschen Sparkassenorganisation. Hierbei handelt es sich um ein Fernschulungssystem, das auf audio-visuellen Medien wie beispielsweise Fernsehgeräten, Ton- und Videofilmen sowie Tonbildschauen⁸⁸ basiert. Über dieses Instrument der Personalentwicklung verfügte man bereits seit den frühen 1970er-Jahren; es wurde zu Fort- und Weiterbildungszwecken ebenso eingesetzt wie zum Coaching von Führungskräften.⁸⁹ „[Ü]berwiegend von schüler-aktiven Lehrmethoden geprägt, z. B. von der programmierten Unterweisung, teilprogrammierten Arbeitsblättern, von Diskussion, Gruppenarbeit und vor allem vom Rollenspiel“⁹⁰ war das AV-Training auch ein geeigneter Träger, um den jüngst vollzogenen organisationskulturellen Perspektivwechsel an die Mitarbeiterschaft zu kommunizieren. Schließlich sollte sich die Kundenbetreuung, im Sinne der unternehmenspolitischen Zielsetzung, auf hohem Qualifikationsniveau bewegen, zumal der sukzessive EDV-Einsatz im Tagesgeschäft hierfür neue Zeitkorridore und Potenziale eröffnete. Entsprechend diente das AV-Training dazu, die seitens des DSGV proklamierte und protegierte Verkaufs- und Kundenorientierung durch eine Standardisierung der Schulungsaktivität und damit letztlich der Beratungsqualität sicherzustellen. Die Anwendung der Audiovision in der betriebspädagogischen Praxis war allerdings zu Beginn der 1970er-Jahre noch keineswegs etabliert. Daher wurden zunächst einige Erfahrungen nach dem trial-and-error-Prinzip gesammelt. So musste die Sparkassenorganisation von der ursprünglichen Intention Abstand nehmen, durch Schulungsfilme ohne Anleitung und Supervision quasi autodidaktisch das Fachwissen ihrer Mitarbeiter zu vertiefen. Deswegen setzte man seit Mitte der 1970er-Jahre zunehmend professionelle Trainingsleiter ein, die sich empathisch auf die Gruppe und ihr Lerntempo einlassen konnten.⁹¹ Zudem ließ man das Nachspielen von Beratungs- und

86 Vgl. Kulins, *Universalkunden* (wie Anm. 35), 184.

87 Boie, *Entwicklung bei der Kundenselbstbedienung* (wie Anm. 11), 223.

88 Vgl. hier ausführlich Josef Gugler, *Methoden und Medien im Vergleich*, in: Günter Ashauer, *Handbuch des audio-visuellen Lehrens und Lernens*, Stuttgart 1974, 89-111, 104.

89 „In einem engeren Sinn werden unter „Audiovision“ oder „Audiovisuelle Medien“ nur Unterrichtsmittel verstanden, die zugleich den Gehör- und den Sichtssinn ansprechen, also z.B. die Tonbildschau, der Tonfilm oder das Fernsehen. Im engsten Sinne werden unter Audiovision nur die Medien subsumiert, bei denen Ton und Bild simultan auf einem Bild-/Ton-Träger aufgezeichnet sind [...] bei denen die Wiedergabe über den Fernsehschirm erfolgt. Dazu zählen dann nur noch Videorecorder, Bildplattengeräte und Abtastgeräte (Player) für Zelloidfilme (Super-8-Filme).“ Günter Ashauer, *Einführung in audio-visuelles Lehren und Lernen*, in: ders. (Hrsg.), *Handbuch des audio-visuellen Lehrens und Lernens*, Stuttgart 1974, 7-15, 13.

90 Schönfeld, *Audio-visuelle Verkaufsschulung* (wie Anm. 57), 191.

91 Vgl. Klaus W. Döring, *AV-Medien im Medienverbund und die Lehrer-/Dozentenrolle*, in: Günter Ashauer (Hrsg.), *Audio-visuelle Medien. Handbuch für Schule und Weiterbildung*, Bonn 1980, 132-141, 138.

Konfliktsituationen nicht mehr, wie anfangs, von Laien übernehmen, sondern engagierte Schauspieler ein. In den 1990ern erhöhte sich die Komplexität der Filme zusehends durch „Graubeispiele“, in denen betrieblich erwünschte Verhaltensweisen der Protagonisten und unangebrachte bzw. unprofessionelle Verhaltensmuster gemeinsam dargestellt und anschließend evaluiert wurden.⁹²

Das AV-Training wurde somit dauerhaft zu einem integralen Bestandteil der Personalentwicklung der deutschen Sparkassenorganisation. Im universitären Umfeld vermochten sich audio-visuelle Lehrkonzepte seit den 1970er-Jahren allerdings nur in geringem Umfang durchzusetzen, obschon sich die Berufs- und Hochschuldidaktik seinerzeit einiges hiervon erhofft hatte.⁹³ Indessen stützten sich die Schulungsprogramme größerer Unternehmen seit den 1970ern dauerhaft auf die audio-visuelle Lern- und Lehrtechnik, bevor in den frühen 1990ern zusehends computerbasierte Techniken, auch in Sparkassen, eingesetzt wurden.⁹⁴

Last but not least ist anzumerken, dass der AV-Einsatz in der Sparkassenorganisation im Laufe der 1970er-Jahre partiell über das reine Schulungswesen hinauswuchs. So nutzten einige Institute audiovisuelle Medien in ihren Verkaufsräumen. Durch diese ‚Zweckentfremdung‘ entstand dann der ‚AV-Kundenservice‘. Per Dauerschleife informierte er die Kunden in den Schalterhallen über diverse Dienstleistungsangebote der Sparkasse.⁹⁵ In Zeiten, in denen noch nicht annähernd jeder Privathaushalt mit einem Farbfernsehgerät und einem Videorekorder ausgestattet war, konnte hierdurch ein großer Werbeeffect erzielt werden.

Die Summe des Gesagten lässt bereits erahnen, dass die bundesdeutsche Sparkassenorganisation eine Vorreiterstellung hinsichtlich der technisch unterstützten Personalentwicklung einnahm. Günter Ashauer, der die Deutsche Sparkassenakademie ab 1970 leitete und unter anderem eine wirtschaftspädagogische Universitätsausbildung genossen hatte, äußerte sich diesbezüglich im Jahr 1974 wie folgt:

„Die Sparkassenorganisation ist nach wie vor in Deutschland die einzige Unternehmensgruppe, die über ein geschlossenes Hardware-Netz mit über 700 Video-Recorder-Systemen verfügt und die darüber hinaus bereits eine relativ große Zahl von Software-Paketen erstellt und vielfach eingesetzt hat.“⁹⁶

Die Anschaffung und der Einsatz solcher Geräte und Software-Pakete erfolgten somit im Kontext der seinerzeit forcierten Schulungsambitionen. Ein ausschlaggebendes Argument für die Intensivierung von technikbasierter Fort- und Weiterbildung innerhalb der Sparkassenorganisation war dabei zweifelsohne die durch interne Schulungen erzielte Kostenersparnis sowie die Effektivität der audio-visuellen Trainingsmaßnahmen. So waren die Lernerfolge eindeutig höher zu veranschlagen als bei herkömmlichen Verfahren, weil die AV-Schulung unter geeigneten räumlichen

92 Vgl. Birgit Hardt/Jürgen Lewak, Partnerschaft in der Medienproduktion, in: Sparkasse, Heft 11 (1994), 528-530, 528

93 Vgl. Günter Ashauer, Einführung in audiovisuelles Lehren und Lernen, in: ders. (Hrsg.), Audio-visuelle Medien. Handbuch für Schule und Weiterbildung, Bonn 1980, 11-18, 17.

94 Vgl. Sabine Koch, Erfahrungen mit dem computerunterstützten Lernen (CUL) bei Banken und Sparkassen, in: Sparkasse, Heft 2 (1992), 81-83, 82.

95 Vgl. Hermann Uhl, „AV-Service“ für die Kundeninformation, in: Sparkassen-Werbedienst, Heft 3 (1977), 59.

96 Ashauer, Einführung (wie Anm. 89), 13.

Lehr- und Lernbedingungen⁹⁷ „die schöpferische Phantasie der Adressaten“⁹⁸ mehr forderte und förderte.

Der verstärkte Technikeinsatz in Lehrgängen der Sparkassenakademie, wie auch in anderen Fort- und Weiterbildungskursen, sollte eine effiziente Nutzung menschlicher Arbeitskraft ermöglichen; ein Ziel, das selbstredend vor dem Hintergrund des rasanten Personalanstiegs seit den 1960er-Jahren zu analysieren ist. Immerhin stellten die Personalkosten den größten Ausgabeposten dar, weswegen die Effizienzsteigerung der Mitarbeiter ein triftiger Grund für die Transformation der sparkassenpädagogischen Angebotspalette war. So hatten die Spar- und Bausparkassen sowie Girozentralen zusammengenommen im Jahr 1972 bereits 182.427 Mitarbeiter. Davon entfielen allein 153.069 und damit rund 80 Prozent auf die Sparkassen.⁹⁹ Zwei Jahre später hatte sich die Zahl noch einmal beträchtlich erhöht, auf über „160.000 Mitarbeiter, von denen schätzungsweise die Hälfte mit Kundenkontakt arbeitet.“¹⁰⁰ Folglich schnellten zeitgleich die Gesamtpersonalkosten in die Höhe. Darüber hinaus stiegen die Kosten je Beschäftigten. Im Jahr 1968 betragen diese noch 16.900 D-Mark, 1972 waren es bereits 25.357 D-Mark, kaum vier Jahre später lagen sie bei 41.854 D-Mark. Im Einklang mit dieser Entwicklung wuchs der prozentuale Anteil der Personalkosten an der durchschnittlichen Bilanzsumme bundesdeutscher Sparkassen. Er kletterte von 1968 bis 1972 langsam von 1,36 Prozent auf 1,56 Prozent und bis 1978 um weitere 0,03 Prozent. Erst in den 1980er-Jahren sank der Personalkostenanteil gemessen an der Durchschnittsbilanz wieder.¹⁰¹

Aufgrund dieses rasanten Anstiegs, der seit den 1960er-Jahren zusätzlich mit stark steigenden Sozialabgaben einherging, intensivierte sich die Schulungstätigkeit seit den frühen 1970ern, um den Mitarbeitern und insbesondere den Kundenberatern die Unternehmenszielsetzung erfolgreich zu vermitteln.

„Will man diese Mitarbeiter systematisch und mit ‚Langzeitwirkung‘ verkaufpsychologisch schulen, so müßte man dies mindestens dreimal im Jahr einen halben bis einen Tag lang durchführen. Eine solche Aufgabe wäre aber mit Hilfe externer Verkaufsschulungsinstitute aus Zeit- und Kostengründen nicht zu bewältigen!“¹⁰²

Folgt man der von Ashauer vorgenommenen Unterteilung in Hard- und Software, so zählten ein Video-Recorder vom Modell CV 2100 der Firma Sony, der Schwarz/Weiß auf Halb-Zoll-Band aufzeichnete, ein „Fernsehempfänger-Monitor“ – sprich TV-Gerät –, eine „Video-Kamera mit Suchaufsatz“ und Vario-Optik-Objektiv, sowie Mikrofone und weiteres Zubehör zur ersten Kategorie.¹⁰³

Durch eine optimierte Abstimmung dieser Hardware-Komponenten konnten spezielle Personalentwicklungsmaßnahmen greifen, die auf dem Einsatz eigens hierzu konzipierter Schulungspakete beruhten. So hatte die Sparkassenorganisation vom Frühjahr 1972 bis zum Frühjahr 1974

97 Vgl. Jürgen Wassermann, Bedingungen und Voraussetzungen der AV-Schulung, in: Günter Ashauer (Hrsg.), Handbuch des audio-visuellen Lehrens und Lernens, Stuttgart 1974, 51-68, 54 f.

98 Ebd., 65.

99 Vgl. Ellgering, Personalwesen (wie Anm. 48), 49.

100 Schönfeld, Audio-visuelle Verkaufsschulung (wie Anm. 57), 191.

101 Vgl. Ellgering, Personalwesen (wie Anm. 48), 62 f.

102 Schönfeld, Audio-visuelle Verkaufsschulung (wie Anm. 57), 191.

103 Vgl. Ashauer, Einführung (wie Anm. 89), 13.

bereits zehn Schulungsfilme im Videoformat zu unterschiedlichen Themengebieten zusammengestellt. Diese befassten sich mehrheitlich mit der fachlichen Weiterbildung der Mitarbeiter und Führungskräfte. Beispielsweise informierten sie diese über den 1967 eingeführten und seitdem äußerst erfolgreich vertriebenen Sparkassenbrief¹⁰⁴ oder das seit 1972 durch die Sparkassenobligationen¹⁰⁵ forcierte „Investmentsparen“. Neben der Vermittlung von auf kognitiver Ebene angesiedelten Sachinformationen thematisierten die Filme jedoch auch die im Sparkassen- und Führungsalltag notwendigen Fertigkeiten. Die Lernenden sollten dadurch auf einer affektiven Ebene angesprochen werden, um ihre soziale Kompetenz, ihre Empathiefähigkeit und Soziabilität zu erhöhen.¹⁰⁶ Insofern umfassten die Trainings auch ein soziales Verhaltenstraining, das nicht alleine auf „Erfolgreich verkaufen – aber wie?“¹⁰⁷ ausgerichtet war, sondern sich das Lernziel eines kollegialen und professionellen Umgangs auch in Krisen- und Umbruchsituationen setzte.¹⁰⁸ Daher widmeten sich zwei von zehn Schulungsfilmen dem Mitarbeiterverhalten: erstens unter dem Aspekt der Integration neuer Organisationsmitglieder in bestehende Strukturen und Hierarchien¹⁰⁹ sowie zweitens der Teamfähigkeit des oberen und mittleren Managements in betrieblichen Diskussionen.¹¹⁰

Führungskräfte waren dabei die primäre Zielgruppe des Verhaltenstrainings, im Gegensatz zu den Anpassungsfortbildungen ‚einfacher‘ Mitarbeiter, deren Fachwissen durch die Schulungen aufgefrischt und/oder erweitert werden sollte. Das mittlere und obere Management der Sparkassenorganisation konnte hingegen in besonderem Maße von den im Medienverbund angebotenen Trainingsprogrammen profitieren. Im so genannten „Managementtraining“¹¹¹ erlernten die Teilnehmer diverse Mitarbeitermotivations- und Konfliktbewältigungsstrategien. Die Schulung sollte demnach sowohl kooperatives wie auch effizientes Verhalten im Tagesgeschäft vermitteln, damit sich ein solches als Selbstverständlichkeit in den Führungsstil integriert.¹¹² Aus diesem Grund wurde gerade Führungskräften die Gelegenheit geboten, sich selber per Videorecorder in diversen Rollenspielen und in simulierten Verkaufsgesprächen aufzunehmen, um anschließend das eigene Verhalten in der Lerngruppe zu analysieren.¹¹³

„Im AV-Training der deutschen Sparkassenorganisation bildet das Rollenspiel den ‚krönenden Abschluß‘ des Trainings und zugleich seine wichtigste Stufe. Es folgt chronologisch

104 Der Anteil in diesem Marktsegment lag bereits 1974 bei über 80 Prozent, Vgl. Schulz, Sparkassen (wie Anm. 1), 352.

105 Vgl. Kulins, Universalkunden (wie Anm. 35), 175.

106 Vgl. Wassermann, Bedingungen und Voraussetzungen der AV-Schulung (wie Anm. 97), 54 f.

107 Ashauer, Einführung (wie Anm. 89), 14.

108 Ausführungen über die Bedeutung von Lernzielen finden sich in Jürgen Backhaus, Aufstellung und Überprüfung von Lernzielen, in: Günter Ashauer (Hrsg.), Handbuch des audio-visuellen Lehrens und Lernens, Stuttgart 1974, 69-88, 71.

109 Vgl. Ashauer, Einführung (wie Anm. 89), 14.

110 Der Titel des besagten Schulungsfilms lautet „Der Mitarbeiter hat das Wort“, vgl. ebd., 14.

111 Jonathan Coates, Managementtraining. Wirksame Gestaltung in der Praxis, in: Sparkasse, Heft 12 (1979), 442-445.

112 Vgl. Günter Ashauer, Das Rollenspiel, in: ders. (Hrsg.), Handbuch des audio-visuellen Lehrens und Lernens, Stuttgart 1974, 155-169, 158.

113 Vgl. Manfred Michael, AV-Training von Führungskräften, in: Günter Ashauer (Hrsg.), Handbuch des audio-visuellen Lehrens und Lernens, Stuttgart 1974, 171-185, 175.

*und auch sach-logisch auf den Schulungsfilm, das Durcharbeiten des schriftlichen Schulungsmaterials und zum Teil die Falldiskussion.*¹¹⁴

Das Potenzial des AV-Trainings hatten Ende der 1970er-Jahre insbesondere größere Sparkassen erkannt und ausgeschöpft. Sie begriffen die Relevanz von permanenten Fortbildungsmöglichkeiten, zusammengesetzt aus Aufstiegs- und Anpassungsförderungen der Mitarbeiterschaft. Dementsprechend avancierten ihre traditionellen Ausbildungsabteilungen, die sich primär auf die Berufsausbildung der Sparkassenlehrlinge konzentriert hatten, zusehends zu „Personalbildungsabteilungen“. In ihren Kompetenzbereich fallen seitdem „die fachliche Fortbildung, das Verkaufstraining, die Supervision am Arbeitsplatz, die Fortbildungsberatung, das Training der Führungskräfte in ihrem kommunikativen Verhalten und gegebenenfalls weitere Aufgaben.“¹¹⁵

Auf einen letzten wichtigen Trend in der Personalentwicklung und -schulung der bundesdeutschen Sparkassenorganisation sei abschließend verwiesen. Bereits an der Schwelle der 1980er-Jahre bahnte sich nämlich ein weiterer Perspektivwechsel an, da sich die Zielorientierung der Personalentwicklung zunehmend wandelte. So fanden Mitarbeiterzufriedenheit und -dynamik mehr als zuvor Berücksichtigung¹¹⁶ und die alleinige Vorherrschaft unternehmenspolitischer Zielsetzungen wurde langsam aufgelöst. Noch in den 1970er-Jahren hatten die Personalabteilungen „für eine möglichst kostengünstige und langfristige Deckung des quantitativen und qualitativen Personalbedarfs der Unternehmung zu sorgen, um möglichst den Grundsatz ‚Richtiger Mitarbeiter am richtigen Arbeitsplatz‘ verwirklichen zu helfen“¹¹⁷ und dementsprechend waren die internen Schulungsmaßnahmen ausgerichtet. Die Einsicht, dass die Mitarbeiter selbst, ihre Motivation, Identifikation und Arbeitsplatzzufriedenheit ein integraler Faktor betriebswirtschaftlichen Erfolgs sein könnten, setzte sich im Personalmanagement deutscher Sparkassen erst seit den 1980ern parallel zu der Forcierung der Arbeitsklima- und Unternehmenskulturforschung¹¹⁸ durch.

V. Fazit

In den 1970er-Jahren war die bundesdeutsche Sparkassenorganisation von mehrdimensionalen Wandlungsprozessen betroffen. Diese manifestierten sich in der Anwendung moderner Marketing- und Managementkonzepte, welche sich seit den späten 1960er-Jahren insbesondere in einer veränderten Selbstwahrnehmung der ‚Institution Sparkasse‘ sowie ihrer absatz- sowie serviceorientierten Unternehmenskultur niederschlugen. Dabei artikulierte sich die Transformation zu einem kunden- und vertriebsfokussierten Allfinanzdienstleister intern wie extern in der Repräsentations- und Imagepolitik deutscher Sparkassen.

114 Ashauer, Das Rollenspiel (wie Anm. 112), 157.

115 Günter Ashauer, Aspekte der beruflichen Fortbildung in der deutschen Sparkassenorganisation, in: Sparkasse, Heft 4 (1979), 117.

116 Ziel der Personalentwicklung in den 1990er Jahren war daher zusehends „flexible“, „mündige“ und hoch qualifizierte Generalisten ebenso wie Spezialisten hervorzubringen. Vgl. Hans M. Heitmüller, Kernfragen der Personalentwicklung, in: Sparkasse, Heft 7 (1999), 313-318, 131-315.

117 Jürgen Backhaus/Hans O. Seckler, Möglichkeiten der Planung und Kontrolle von Personalentwicklungsmaßnahmen, in: Sparkasse, Heft 8 (1980), 265.

118 Vgl. Walter Neubauer, Organisationskultur, Stuttgart 1993, 23ff.

Der vielseitig forcierte Einsatz der elektronischen Datenverarbeitung seit den 1960er-Jahren und die zeitgenössische Zweigstellenexpansion begünstigten die Veränderungen des operativen Geschäfts ebenso wie die der Sparkassenpolitik im Allgemeinen. Die originären Organisationsziele wurden im Untersuchungszeitraum jedoch nicht grundsätzlich in Frage gestellt. Sie verschrieben sich immer noch der Realisierung des „öffentlichen Auftrags“, wengleich dessen Interpretation einigen, nicht unerheblichen Schwankungen unterlag. Das Regionalprinzip war hiervon allerdings nicht betroffen. Die angespannte Wettbewerbslage im Kreditwesen, kombiniert mit den institutionellen Transformations- und technischen Innovationsprozessen, machten die Personalentwicklung und Mitarbeiterschulung zusehends bedeutsamer. Schließlich verursachten die seit den ausklingenden 1950er-Jahren stark gestiegenen Personalaufwendungen einen erheblichen Kostendruck. Die bundesdeutsche Sparkassenorganisation strebte eine Intensivierung der persönlichen Kundenberatung, aber auch eine andere Führungskultur an, welche beiderseits dem veränderten Selbstverständnis und der neuen Imagepolitik gerecht werden sollten. Die Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen sowie die AV-Schulungspakete sollten folglich zur Realisierung dieses ambitionierten Zielvorhabens beitragen.