

---

## Finanzberater

Finanzberater sind großen Belastungen ausgesetzt: Auf der einen Seite müssen sie immer höhere Ziele erreichen, d.h. gewinnbringendere Produkte verkaufen, auf der anderen Seite müssen sie spätestens seit der Finanzkrise immer kritischere Kunden bedienen. Die Unternehmen selbst haben wenig gelernt, wie aktuelle, katastrophale Beratungsbewertungen der Stiftung Warentest (Gotthold & Seibel, 2010) zeigen. Die Informationsasymmetrie zu ihren Gunsten ermöglicht es den Finanzberatern, das eigene Interesse über das Interesse des Kunden zu stellen und sich eigennützig zu verhalten. Schneider und Kauffeld (subm.) konnten in einer Feldstudie an 133 Finanzberatern eigennütziges Verhalten als Prädiktor für Beanspruchung aufzeigen. Dabei wurde emotionale Dissonanz, also das Abweichen der gezeigten Gefühle gegenüber den erlebten Gefühlen, als Mediator in der Beziehung zwischen Eigennutz und emotionaler (nicht kognitiver) Beanspruchung aufgezeigt. Die widersprüchlichen emotionalen Anforderungen an Finanzberater, eigennützige Ziele zu verfolgen und gleichzeitig der Dienstleistungsnorm durch freundliches Auftreten zu entsprechen, zwingen die Berater, andere als ihre tatsächlichen Gefühle zu zeigen. Die Befunde weisen darauf hin, dass gefordertes eigennütziges Verhalten der Berater eine besondere Form von Emotionsarbeit für die Berater darstellt, die vor allem auf emotionaler Ebene gesundheitliche Auswirkungen haben kann. Die vorliegenden Ergebnisse entsprechen dem metaanalytischen Befund, dass „surface acting“ (d.h. Oberflächenhandeln: Die arbeitende Person gibt nach außen hin über Mimik, Gestik und Stimme vor, die erwartete Emotion zu empfinden, obwohl dies innerlich gar nicht der Fall ist. Der Gefühlsausdruck wird den Normen angepasst, nicht aber das empfundene Gefühl.) deutliche Zusammenhänge mit emotionaler Erschöpfung, Depersonalisierung, psychischer Belastung und psychosomatischen Beschwerden zeigt (Schewe & Hülshager, 2009). Für Berater im Finanzdienstleistungsbereich ist es offensichtlich eine emotionale Beanspruchung, wenn sie sich ihrem Klienten gegenüber eigennützig verhalten (müssen). Kognitive Beanspruchung stand hingegen nicht mit eigennützigem Verhalten im Zusammenhang. Eine Erklärung für diese fehlende Wechselwirkung könnte sein, dass das Vorspielen von Gefühlen als legitimer Teil der eigenen Arbeit angesehen werden kann (Rafaeli & Sutton, 1987). Das Vorspielen von Gefühlen steht im Einklang mit bestimmten eigenen Überzeugungen und wird als „faking in good faith“ bezeichnet (Rafaeli & Sutton, 1987). Die Berater im Finanzdienstleistungsbereich scheinen ihr eigennütziges Verhalten als gerechtfertigt anzusehen. Sie nehmen es nicht als negativ war, dass sie ihren Klienten „etwas vorspielen“, da dies mit den eigenen Zielen und denen des Unternehmens im Einklang steht. Einer möglichen Schädigung der Kunden wird womöglich keine Bedeutung beigemessen, oder die Berater könnten gar der Meinung sein, mit ihrem Verhalten dem Wohl des Kunden zu dienen. Letztere Interpretation wird besonders durch bestimmte Deutungsvorschläge der Finanzdienstleistungsunternehmen begünstigt, die den Beratern „helfen“, ihr Verhalten im Sinne des Unternehmens umzudeuten. Die Berater sollen beim Verkauf von Produkten mithilfe von Verkaufstechniken kein schlechtes Gewissen bekommen: Schließlich brauche der Kunde die Dienstleistungen eines kompetenten Beraters. Dazu sei es legitim, solche Verkaufstechniken einzusetzen (Rastetter, 2008). Diese Deutungsmuster sorgen dafür, dass sich Berater im Sinne von „faking in good faith“ eigennützig verhalten. Das schlechte Gewissen wird durch kognitive Umdeutung reduziert und damit zumindest die kognitive Irritation des Beraters verhindert. Diese kognitive Deutung hinsichtlich der Legitimität eigennützigem Verhalten scheint nicht die emotionale Beanspruchung zu reduzieren. Eine emotionale Dissonanz bleibt jedoch bestehen, die zu emotionaler Irritation führt. Wenn Finanzdienstleistungsunternehmen die Gesundheit ihrer Mitarbeiter wichtig ist, sollten sie auf eine intensive Förderung von eigennützigem Verhalten ihrer Berater verzichten. Bei Zielvereinbarungen mit ihren Mitarbeitern sollten Führungskräfte im Finanzdienstleistungsbereich darauf achten, dass für Mitarbeiter der Spielraum besteht, ihren Kunden passende Angebote zu entwerfen, ohne primär eigennützig zu handeln. Hierbei ist es wichtig, Führungskräfte darin zu schulen, mit ihren Mitarbeitern adäquate Ziele zu vereinbaren, die sowohl den Interessen des Unternehmens als auch den Interessen des Kunden entsprechen. Denn spätestens seit der Finanzkrise müssen Berater ihr Verhalten anpassen. Bei Kunden steht heute das Bedürfnis nach Sicherheit, Information und Aufklärung im Vordergrund. Das heißt, sowohl die Produkte, die dem Kunden angeboten werden, als auch die Interaktion mit dem Kunden muss grundlegend überdacht

---

werden. In der Interaktion schadet eigennütziges Verhalten der Beziehung (Kauffeld et al., 2009). Eine neue Ausrichtung in Richtung ehrlicher Informationsvermittlung und vertrauenswürdiger Beratung sollte die eigene Beanspruchung der Finanzberater und das Misstrauen der Kunden reduzieren und den langfristigen Erfolg von Unternehmen stärken.

## Literatur

Gotthold, K. & Seibel, K. (2010, 21. Juli). Miese Zensuren für Anlageberater. *Welt Kompakt*, S. 23.

Kauffeld, S., Jonas, E. & Schneider, H. (2009). Strategisches Verhalten in der Berater-Klienten-Interaktion. In H. Möller & B. Hausinger (Hrsg.), *Quo vadis Beratungswissenschaft?* Wiesbaden: VS Verlag.

Rafaeli, A. & Sutton, R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of Management Review*, 12 (1), 23–37.

Rastetter, D. (2008). *Zum Lächeln verpflichtet. Emotionsarbeit im Dienstleistungsbereich*. Frankfurt: Campus.

Schewe, A. F. & Hülshager, U. R. (2009). *Auswirkungen von Emotionsarbeit: eine Metaanalyse*. Vortrag bei der 6. Tagung der Fachgruppe für Arbeits- und Organisationspsychologie, Wien, 9.-11. September.

Schneider, H. & Kauffeld, S. (subm.). Finanzberater in der Krise: *Die gesundheitsgefährdende Wirkung strategischen Verhaltens in der Beratung von Kunden*. Manuscript submitted for publication.