

**UNECON Sankt Petersburg**  
**Lehrstuhl Prof. Dr. Tatjana V. Nikitina**  
**16. Februar 2021**

**Referent:**

Prof. Dr. Dr. h.c. Clemens Renker

[www.ifme-institut.de](http://www.ifme-institut.de)

## **Wirksame Handlungskompetenzen für die neue Welt der Banken**

– Schlüsselqualifikationen für den Erfolg im Beruf

Die Rahmenbedingungen für Banken verändern sich: sehr schnell, disruptiv und radikal wie noch nie in ihrer Geschichte.  
Aber Banking wächst in der ganzen Welt mit großen Schritten.

Welche Kompetenzen brauchen heute Mitarbeiter in Banken, um in eigener Initiative selbst die Probleme und Herausforderungen in einer Situation zu erkennen und mit ihren Kenntnissen und Fähigkeiten selbstständig wirksame Lösungen herbeizuführen?  
Welche Qualifikationen sind der Schlüssel dazu, Situationen richtig zu diagnostizieren, Ziele zu setzen und Wege und Maßnahmen flexibel und agil zu verfolgen?

Wirksame **Handlungskompetenzen** und **Schlüsselqualifikationen** helfen überall in der Welt erfolgreich arbeiten zu können und zufrieden leben zu können.

Grundlage der Handlungskompetenzen sind ein **gesundes Selbstvertrauen** und ein **positives Selbstwertgefühl bzw. ein positives Selbstbild**. Menschen mit gesundem Selbstvertrauen können auch den Ereignissen und Menschen im Leben mit

**Vertrauen** begegnen. Dort wo es an Selbstvertrauen mangelt beginnen bei den Menschen Depressionen, Sinnkrisen, Burn-Out-Syndrome, Versagensängste und vielerlei Arten von Ängsten. Angst ist jedoch im Leben kein Problemlöser. Angst lähmt uns.

Nun zeige ich im Zusammenhang die verschiedenen Kompetenzen der Handlungskompetenz. Sehen Sie dazu die Abbildung. Im Zusammenwirken von personaler Kompetenz, sozialer Kompetenz, Fachkompetenz, Methodenkompetenz und interkultureller Kompetenz entfaltet sich die gesamte Handlungskompetenz eines Menschen.

Ich möchte für unsere Diskussion nur die wesentlichen Inhalte dieser Kompetenzen erläutern:

### 1. Personale Kompetenz

Das Fundament der Handlungskompetenz ist eine integrierte und ganzheitliche Persönlichkeitsstruktur. Solche Menschen denken, fühlen und handeln überlegt, ruhig, erwachsen und stets problemlösungsorientiert. Sie können andere Menschen motivieren. Sie können fürsorglich sein und Schutz geben. Sie können Grenzen setzen und Ordnung schaffen. Sie sind spontan, kreativ, intuitiv, lebenslustig und humorvoll. Und sie sind höflich und können sich anderen Menschen anpassen.

Kurz: Menschen mit hoher personaler Kompetenz können überall auf der Welt, mit jedem Menschen in jeder Situation sich so verhalten, dass Kooperation und Kommunikation sich zum Vorteil aller Beteiligten entfalten. Alle Menschen sind Gewinner.

Diese Menschen übernehmen die Verantwortung für ihr eigenes Denken, Fühlen und Handeln. Sie haben Charisma und strahlen natürliche Autorität aus. Sie verfügen über hohe Resilienz und Konfliktfähigkeit.

## 2. Sozialkompetenzen

Die Wurzel der Sozialkompetenz ist die Fähigkeit sich zu lieben und auch seine Mitmenschen zu lieben: so wie wir sind uns so wie sie sind, mit allen ihren Fähigkeiten und Fehlern. Das beinhaltet Empathie, Respekt, Achtung, Aufmerksamkeit und Anerkennung des anderen als menschliches Wesen. Das bedeutet nicht, dass ich beim anderen alles tolerieren muss.

Menschen mit Sozialkompetenz haben vor allem hohe Fertigkeiten Kontakte herzustellen, Kommunikation zu führen und verfügen über die Fähigkeit der Dialogik. Teamfähigkeit und Solidarität gehören auch dazu.

In der neuen Welt nach Corona und die Digitalisierung sind hier insbesondere zu erwähnen die Fähigkeiten

- gemeinsam die Unternehmenskultur über die Onlineformate mit Kollegen zu pflegen
- die Identifikation mit der Unternehmenskultur und der Bank auch über die Entfernung (Home-Office) aufrecht zu erhalten
- auch online das Gefühl, das für einander mit Kollegen individuell und flexibel zu pflegen
- auch im Social-Distancing die Solidarität miteinander über die Instrumente der Social Media zu leben.

## 3. Fachkompetenzen

Die Fachkompetenzen im zukünftigen Bankgeschäft unterscheidet sich in Pflichtkenntnisse, Ergänzungskenntnisse, Profilierungkenntnisse und Impulskenntnisse.

Zu den **Pflichtkenntnissen** gehört das Wissen um alle Aktivgeschäfte, d.h. Kredite und Finanzierungen aller Art. Weitere Pflichtkenntnisse sind alle Passivgeschäfte, d.h. Einlagen jeder Art. Hierzu gehören Grundkenntnisse über die Wertpapieranlagen und Vermögensanlagen.

Zu den **Ergänzungskennnissen** zählen das Wissen um Bank-Bilanzierung, Bankcontrolling und Bankmarketing. Wichtig sind Wirtschaftsrecht und Bankrecht des jeweiligen Landes.

Mitarbeiter müssen die aktuellen Technologien der Wirtschaftsinformatik für das Bankwesen anwenden können.

**Profilierungskennnisse** können den Mitarbeiter positiv hervorheben. Dazu zählen ein breites Allgemeinwissen in den Fragen der Volkswirtschaftslehre, insbesondere in der Geldpolitik und Währungspolitik. Techniken des Relationship-Marketings im Bankgeschäft helfen, Kunden zu akquirieren und an die eigene Bank zu binden.

Die digitalen Finanzdienstleistungen wie sie von den sogenannten FinTechs propagiert werden sind Teil des heutigen Bankgeschäftes. Daher ist es günstig, Kenntnisse über Themen zu haben wie: neue Paymentsysteme, BankingApps, Onlinebroker, Smartphone-Konten, digitale Geldanlage mit Robo-Advisor, Crowdfunding, Crowdlending, Kryptowährungen wie Bitcoins, Zinsportale etc..

Zu den **Impulskenntnissen zählen** das Wissen um aktuelle Fragen der Wirtschaft, Politik, Kultur und Soziales. Mitarbeiter müssen konstruktiv mit den sozialen Netzwerken umgehen können. Und sie sollten eine breite Bildung haben, um im Bankgeschäft mit den Kunden über alle möglichen Themen gut diskutieren zu können.

#### 4. Methodenkompetenz

Zu den Inhalten der **Methodenkompetenz** zählen alle Fertigkeiten, die helfen, die oben genannten Kompetenzen in der Praxis umzusetzen.

Die Basis ist dabei, die Modelle der Wissenschaftstheorie zu kennen. Dann brauchen Mitarbeiter Planungstechniken,

Moderationstechniken, Präsentationstechniken und Darstellungsmethoden. Zeitmanagement und effiziente Arbeitsgestaltung sind wichtig.

In der neuen digitalen Welt müssen Mitarbeiter die Lernfähigkeit erhalten, um die eigene Arbeit mit der künstlichen Intelligenz, dem maschinellen Lernen, den smarten Bot's und in Mixed Realities intuitiv und wirkungsvoll gestalten zu können.

Auch die Neugier auf Gaming wird wichtig. Dazu zählen auch die Freude an Innovationen und Experimenten, um den Wandel zu bewältigen.

Remote-Working im Home-Office und Mobile Office werden künftig wichtiger sein. Dazu muss man die nötigen Techniken und Tools beherrschen.

Eine große Herausforderung wird es künftig sein, wie wir im Home-Office unsere Arbeitszeit effektiv und effizient nutzen.

Die Interaktionen zwischen den Mitarbeitern und den Kunden müssen sowohl auf dem physischen Weg psychisch als auch virtuell oder online künftig flexibel, schnell und agil gestaltet werden.

Überhaupt wird die Anwendung der Sozialen Medien (Social Media) in der Zusammenarbeit der Mitarbeiter und in der Kundenbetreuung wichtiger werden.

Zukünftig werden Führungskräfte neue Methoden brauchen, um die Mitarbeiter online, im Home-Office bzw. im Remote zu führen und zu motivieren.

## 5. Interkulturelle Kompetenz

Globalisierung ist Fakt. Daher brauchen die Mitarbeiter im Bankgeschäft die Kompetenzen, um mit allen Menschen, Kulturen und Ethnien der Welt effektiv zusammenarbeiten zu können. Gerade in Russland, als dem größten Land und stolzem Land der Welt, mit zwischen 10 bis 200 Ethnien, mit sehr reichen Traditionen, großer Kunst und Kultur sind hier Fähigkeiten gefordert, die mit Respekt und Achtsamkeit den Kunden als Menschen achten und

betreuen. „Geh nicht mit deinen Regeln in ein fremdes Kloster“, so heißt ein wunderbares russisches Sprichwort.

Im internationalen Geschäft der Banken gilt es andere Kulturen und Verhaltensweisen zu akzeptieren, zu respektieren und in seine eigene Bankstrategie einzubeziehen. Wichtig sind in diesem Zusammenhang Fremdsprachenkenntnisse. Englisch ist im Bankgeschäft keine Fremdsprache mehr, sondern eine Muttersprache. Dann würde es sich für junge Generation anbieten, sich mit der chinesischen Sprache zu beschäftigen und dann noch eine weitere Sprache je nach Neigung zu erlernen. Mit Sprachen öffnen sich die Welten. Es erschließen sich andere Länder und Kulturen. Hier haben gerade die russischen jungen Menschen bisher große Fähigkeiten und Kompetenzen entwickelt. Gerade die zahlreichen russischen Studenten, die bei mir in Deutschland in den vergangenen 30 Jahren ihren Master absolvierten, zeichneten sich durch herausragende Sprachkenntnisse aus. Um diese Fähigkeiten habe ich sie immer beneidet. Gerade in den letzten Tagen hatte ich mit diesen jungen Leuten telefoniert. Auch wegen ihrer Fremdsprachenkenntnisse haben sie alle bisher gute berufliche Karriere gemacht.

**Alle diesen genannten Kompetenzen verbinden sich zu einer großen Handlungskompetenz, wie ich sie in der Abbildung dargestellt habe. Sie sind die Ursache für die große Wirkung: Glück und Erfolg im Beruf und Leben.**

#### **Kernkompetenzen eines Mitarbeiters: Chart**

Die Königsdisziplin ist aber die Entwicklung von **persönlichen Kernkompetenzen (individual core competencies)**:

diese Kernkompetenzen können sich im Beruf erfolgreich entfalten, wenn es gelingt seine eigenen größten persönlichen Stärken in wichtigen, dringenden und relevanten Problemstellungen in der Wirtschaft einzusetzen. Wirklich erfolgreiche Menschen entwickeln

individuelle Kernkompetenzen und setzen diese am richtigen Ort zum richtigen Zeitpunkt ein.

In meinen eigenen über 40-jährigen Berufsweg fokussierte ich meine Stärken auf die Entwicklung und Umsetzung von ganzheitlichen Geschäftsmodellen in allen Branchen.

**Zum Schluss will ich Ihnen noch einige Gedanken ohne Kommentar mitgeben:**

Oft sind es außer den guten Erinnerungen an das Studium an der Staatlichen Universität für Wirtschaft St. Petersburg und an Gastuniversitäten einige handfeste Lebensregeln der Professoren, die uns in unserem Beruf begleiten:

- Do what you love, and love what you do.
- Love it, change it or leave it.
- Quidquid agis, prudenter agas et respice finem! (Ein römischer Grundsatz). Was immer du tust, handle klug und weise und bedenke das Ende!
- Will ich ein **theoretisches Modell** als ideal konstruieren, als **Plan zeichnen** und diese mit dem vollen **Willen in die Praxis umzusetzen**

Oder:

mache ich es wie General Kutusov. Er wartet auf das **Potenzial der günstigen Situation** (window of opportunity). Er lässt das Potenzial reifen, um es dann wirksam zu nutzen, d.h. er lässt den Apfel reifen und harret aus auf die Situation, in der der reife Apfel in die Hand fällt?

Kann ich wie ein „aktiver“ **Oblomow** die Dinge treiben lassen bis zu ihrer Wirksamkeit, indem „ich nichts tue, aber nichts möge auch nicht von mir getan werden“, und dann die Gelegenheit beim Schopf packe (**Kairologie**).

Suche ich einen Spielraum, **meine Nische**, um für mich zu leben oder zu überleben anstatt mich selbst zu opfern, für Dinge, die nicht lohnen oder erreichbar sind?

- Gott, gib mir die **Gelassenheit**, Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann,  
gib mir den **Mut**, Dinge zu ändern, die ich ändern kann,  
und gib mir die **Weisheit**, das eine vom anderen zu unterscheiden.  
Einen Tag nach dem anderen zu **leben**,  
einen Moment nach dem anderen zu **genießen**.