

WEIMANN'S THESENPAPIERE

HERAUSFORDERUNG PERSONAL

**WARUM DER WAR OF TALENTS BEREITS VERLOREN
IST UND WIE SIE IHN DOCH NOCH GEWINNEN.**

**SONDER
EDITION**

JürgenWeimann®



Digital Business
University
of Applied Sciences

Vorwort

LIEBE LESERIN, LIEBER LESER,

Überall die gleiche Frage: „Wie können wir Menschen als Mitarbeitende für unsere Sparkasse gewinnen?“ Nach Jahren des Personalabbaus sorgen der demografische Wandel und der sich veränderte Arbeitsmarkt für massive Engpässe in der Gewinnung von Talenten. Während vor wenigen Jahren noch der Abbau von Personal zur Kostenreduktion eine zentrale Bedeutung für das Top-Management hatte, wird künftig die Personalarbeit ein grundlegender Baustein für die Zukunftsfähigkeit der Sparkasse sein.

*„Wie können wir
Menschen für unsere
Sparkassen gewinnen?“*

diese haben sich durch die virtuelle Arbeit massiv verändert. Doch egal ob Vorstand, Führungskraft oder Mitarbeitender – auf alle kommt ein enormer Weiterqualifizierungsbedarf zu. Hierfür braucht es eine leitende Person des Personalbereichs, die weiß, wie man die digitalen Möglichkeiten nutzt, um zunächst den eigenen Bereich zukunftsweisend auszurichten und anschließend zusammen mit dem Vorstandsteam die Personalstrategie der Zukunft in die Realität umzusetzen.

Gleichzeitig besteht ein enormer Transformationsbedarf innerhalb der bestehenden Belegschaft: Neue technologische Entwicklungen wie KI, Data Analytics, digitale Zusammenarbeit und digitale Beratungstools erfordern vollkommen andere Kompetenzen als aktuell meist vorhanden. Auch die Anforderungen an Führungskräfte und die Erwartungen der Mitarbeitenden an eben-

**DIESES THESENPAPIER LIEFERT IMPULSE FÜR
DIE DREI ZENTRALEN HERAUSFORDERUNGEN
DER HEUTIGEN PERSONALARBEIT:**

- » Gewinnung von Mitarbeitenden
- » Bindung von Mitarbeitenden
- » Weiterentwicklung der Führungskräfte und Mitarbeitenden



Prof. Dr.

Jürgen Weimann



Prof. Dr.

Achim Hecker

INHALTS VERZEICHNIS

1. VON DER ABWICKLUNGS- HIN ZUR WEITERENTWICKLUNGSABTEILUNG

Die Personal Abteilungen sind in vielen Unternehmen nun in einer vollkommen neuen Rolle. Mehr zu diesen und den 3 wichtigsten Entwicklungsstufen des Personalbereichs möchten wir Ihnen auf den folgenden Seiten aufzeigen. → Seite 06



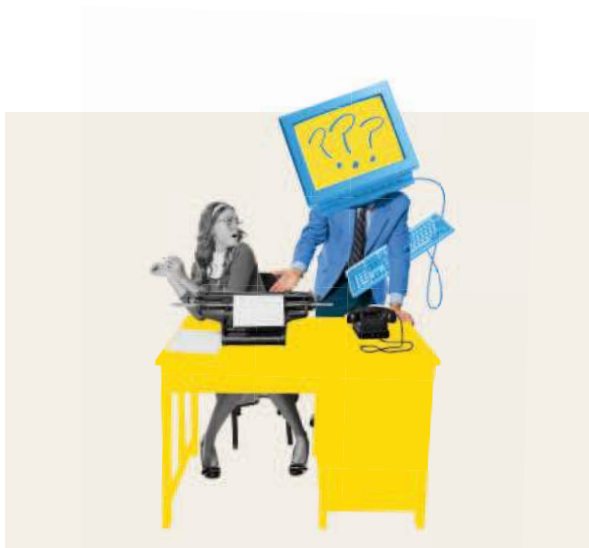
2. MITARBEITENDE GEWINNEN: WIE SEXY SIND SIE?

Während vor einigen Jahren das Arbeitsplatzangebot noch deutlich knapper als die Nachfrage war, gelten heute ganz andere Marktgesetze. Wie Sie Menschen für Ihre Sparkasse gewinnen können, wo Sie zu finden sind, damit beschäftigt sich dieses Kapitel. → ab Seite 10



3. MITARBEITENDE BINDEN, NICHT VERSCHRECKEN!

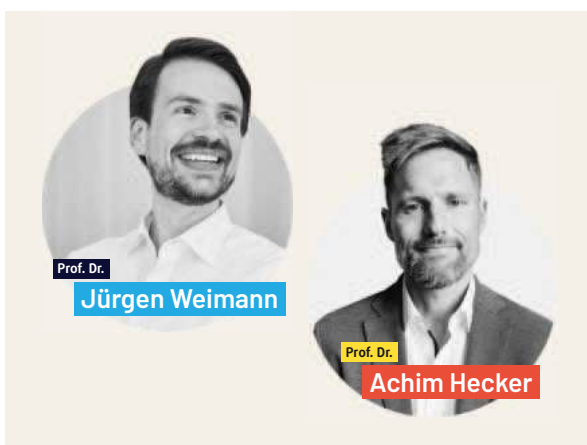
Die Betriebe, die ihre Mitarbeitenden fair und wertschätzend behandeln, haben weniger Probleme, Menschen zu finden und zu halten als die Betriebe, bei denen das Personal einfach Mittel zum Zweck war und auch so behandelt wurde. In diesem Kapitel erfahren Sie die 3 Top Kündigungsgründe. → Seite 18



5. FAZIT

Die erfolgreiche Umsetzung einer zukunftsweisenden Personalstrategie ist entscheidend für den langfristigen Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit der Sparkasse in einer zunehmend vernetzten und dynamischen Geschäftswelt. Eine Neuausrichtung des Personalbereichs ist unumgänglich.

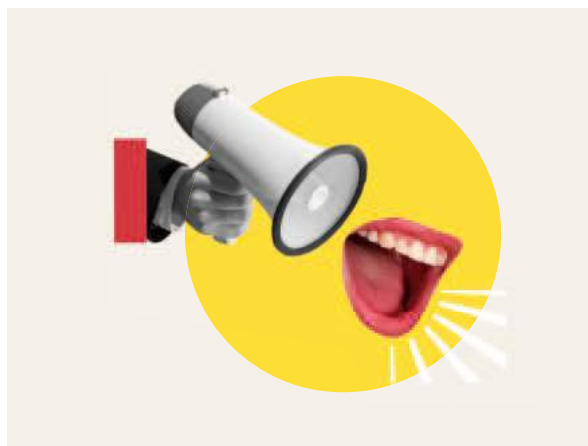
→ Seite 26



4. MITARBEITENDE WEITERENTWICKELN

Die meisten Sparkassen nutzen nur einen winzigen Bruchteil der Potenziale ihrer Mitarbeitenden, weil sie diese nicht systematisch entwickeln. Dies ist nicht nur angesichts des sich dramatisch zuspitzenden Fachkräftemangels eine ungeheure Vergeudung und bedroht geschäftlichen Erfolg und die Zukunftsfähigkeit.

→ ab Seite 22



6. ÜBER DIE AUTOREN

Prof. Dr. Jürgen Weimann zählt zu den führenden Managementberatern für Zukunftsfähigkeit durch kompromisslose Kundenorientierung und wirkungsvolle Führung. Prof. Dr. Achim Hecker ist Professor für Digital Leadership sowie Gründer und Managing Director der DBU Digital Business University of Applied Sciences.

→ Seite 28

1.

Von der Abwicklungs- hin zur Weiterentwicklungsabteilung – Personal in einer vollkommen neuen Rolle

Der Personalbereich hat in den vergangenen Jahrzehnten unterschiedlichste Rollen durchlaufen, die sich in der Bedeutung und vor allem dem Einflussbereich stark unterscheiden:

Vor 20 Jahren verfügte der Verantwortliche im Personalwesen neben dem Vorstand über den größten Einflussbereich und die größtmöglichen Gestaltungsmöglichkeiten. Danach kam die Zeit der starken Kosteneinsparungen und so entwickelte sich der Personalbereich zu Fachexperten im Tarif- und Arbeitsrecht. Es galt u.a. Abfindungsangebote zu verhandeln, Vorruhestandsregelungen zu gestalten, jährliche PARES-Erhebungen zu koordinieren, die Neuerungen in den Entgeltverordnungen umzusetzen und die Personalkosten mit allen Mitteln nachhaltig zu senken. Gleichzeitig veränderte sich die Machtposition des Personalbereichs innerhalb der Sparkasse von einer Gestalterrolle hin zu einer reinen Abwicklerrolle. Dies ging sogar so weit, dass ab 2015 eine zentrale Empfehlung aus der Betriebsstrategie der Zukunft lautete, den Bereich Personal mit der Organisation zu fusionieren. Auch hier standen keine inhaltlichen Vorteile im Mittelpunkt der Empfehlung, vielmehr wurde darin die Chance gesehen, eine hochbezahlte Position unterhalb des Vorstandes einzusparen.

Diese Entwicklungsstufen beschreibe ich hier nicht aus Vergangenheitsromantik, vielmehr sind diese zum Verständnis der

Ausgangssituation von zentraler Bedeutung. Viele der heutigen Verantwortlichen und deren Mitarbeitenden haben jede der beschriebenen Stufen miterlebt und wurden von diesen geprägt.

Der Personalbereich entwickelte sich von der Gestalterrolle hin zur Abwicklerrolle in 4 Phasen.

Diese Situation ist heute eine der zentralen Herausforderungen, denn mehr denn je ist eine aktive Gestalterrolle der Personalabteilung notwendig. Gleichzeitig geht es wieder verstärkt darum, Talente zu gewinnen

und zu binden. Neben all dem steht einer der größten Kompetenzumbauprozesse in der Geschichte der Sparkasse an – große Aufgaben, die keine Verwalterinnen und Verwalter brauchen, sondern Menschen, die in Teilen die Herausforderungen der Zukunft antizipieren können und den Vorstand strategisch beraten.

Zahlreiche Sparkassen haben diese Zeichen der Zeit bereits erkannt und daher entweder die Rolle der Personalabteilung neu definiert und/oder die verantwortliche leitende Person ersetzt. Dem Personalbereich kommt jetzt und in Zukunft eine zentrale strategische Rolle zu, die nur von Zukunftsmacherinnen und -machern gestemmt werden kann. Schaut man heute auf die Herausforderungen im Personalbereich, dann handelt es sich dabei vor allem um folgende (siehe Abbildung 2 auf Seite 8.)

Abbildung 1

ENTWICKLUNGSTUFEN DES PERSONALBEREICHS



1. PHASE IM FOKUS: PERSONALGEWINNUNG

- » Personalbereich mit großem Einflussbereich und Gestaltungsmöglichkeiten. Zentrale Rolle des Personalverantwortlichen neben dem Vorstand.



2. PHASE IM FOKUS: PERSONALVERWALTUNG

- » Starke Kosteneinsparungen und Entwicklung des Personalbereichs zu Fachexperten: Abfindungsangebote, Vorruhestandsregelungen, PARES-Erhebungen, neue Entgeltverordnungen umsetzen



3. PHASE IM FOKUS: PERSONALKOSTENEINSPARUNGEN

- » Entwicklung von der Gestalterrolle zur Abwicklerrolle erreicht seinen Höhepunkt: ab 2015 zentrale Empfehlung der Betriebsstrategie, die Bereiche Personal und Organisation zu fusionieren.

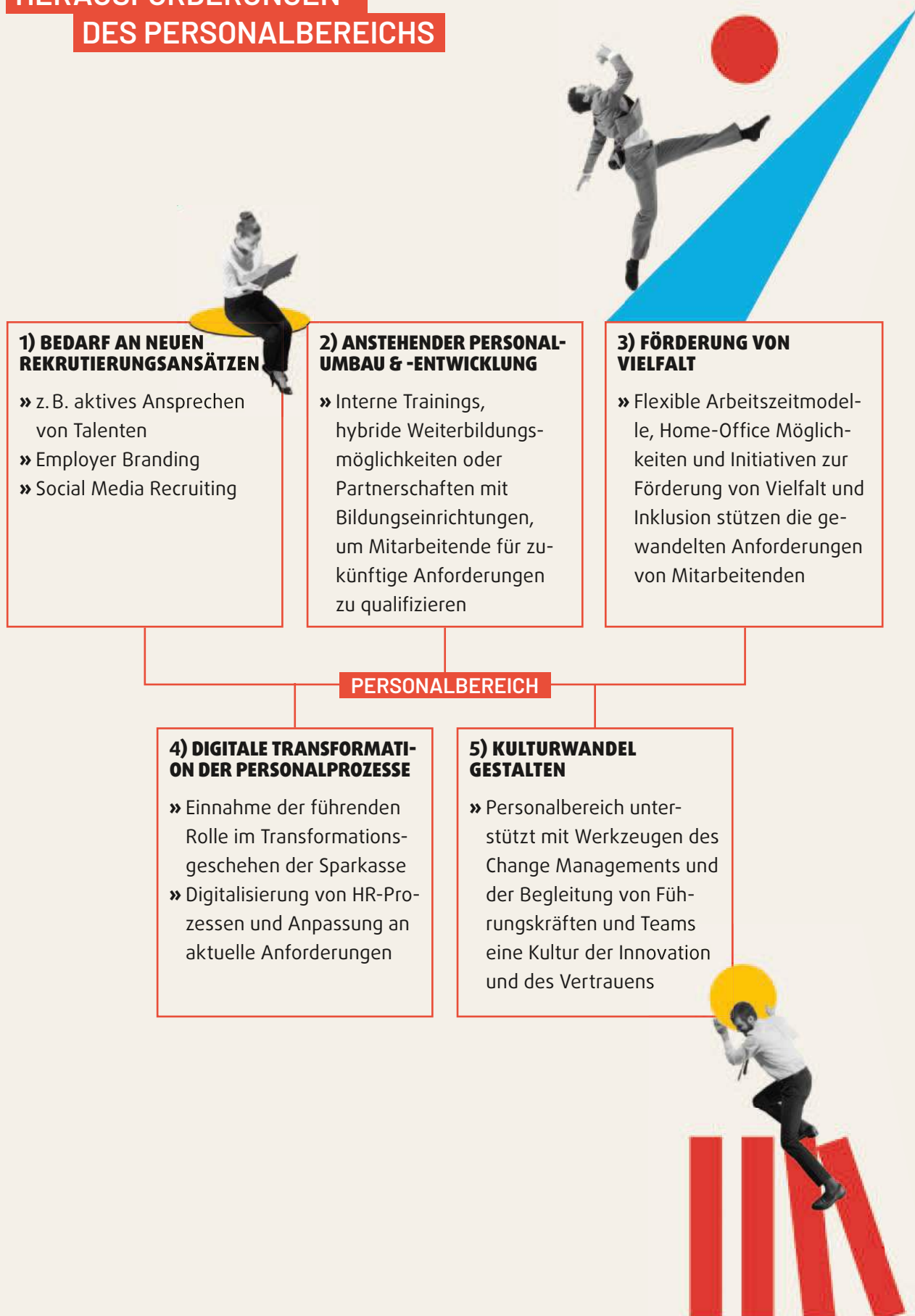


4. PHASE IM FOKUS: PERSONALBEREICH ALS ZUKUNFTSTREIBER

- » Starke Kosteneinsparungen und Entwicklung des Personalbereichs zu Fachexperten: Abfindungsangebote, Vorruhestandsregelungen, PARES-Erhebungen, neue Entgeltverordnungen umsetzen

Abbildung 2

HERAUSFORDERUNGEN DES PERSONALBEREICHS



1) BEDARF AN NEUEN REKRUTIERUNGSANSÄTZEN:

Um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, braucht es neue, innovativere Rekrutierungsansätze wie zum Beispiel aktives Ansprechen von Talenten, Employer Branding und Social Media Recruiting. Außerdem kann die Nutzung von Datenanalyse im Rekrutierungsprozess dazu beitragen, potenzielle KandidatInnen zu identifizieren und zu bewerten.

2) ANSTEHENDER PERSONALUMBAU UND -ENTWICKLUNG:

Bereits heute besteht ein großer Qualifizierungsbedarf u. a. bei Data Analytics, digitaler Beratung, Nutzung von künstlicher Intelligenz und aufsichtsrechtlichen Anforderungen. Um Mitarbeitende für zukünftige Anforderungen zu qualifizieren, ergibt sich ein hoher Investitionsbedarf in die Ausbildung und Weiterbildung ebenjener. Denn dafür braucht es internes Training, hybride Weiterbildungsmöglichkeiten oder sogar Partnerschaften mit Bildungseinrichtungen.

3) FÖRDERUNG VON VIELFALT:

Die Ansprüche von Mitarbeitenden haben sich grundlegend gewandelt. Gleichzeitig möchten die Sparkassen ihren Anteil an Frauen in Führungspositionen signifikant ausbauen. Bei diesen Themengebieten ist ebenso der Personalbereich mit flexiblen Arbeitszeitmodellen, Home-Office-Möglichkeiten und Initiativen zur Förderung von Vielfalt und Inklusion gefragt.

4) DIGITALE TRANSFORMATION DER PERSONALPROZESSE:

Die bestehenden Personal- und Beurteilungsprozesse entsprechen meist nicht mehr dem aktuellen Zeitgeist. Der Personalbereich muss hier ebenso eine führende Rolle im gesamten Transformationsgeschehen der Sparkasse einnehmen, die HR-Prozesse digitalisieren und sie an die aktuellen Anforderungen anpassen.

5) KULTURWANDEL GESTALTEN:

Die vielfältigen Herausforderungen der Sparkasse bedingen ebenso eine veränderte Zusammenarbeit. Es braucht eine Kultur der Innovation und des Vertrauens, die von einer hohen Geschwindigkeit und Ergebnisorientierung geprägt ist. Hier ist der Personalbereich mit Werkzeugen des Change Managements und der Begleitung der Führungskräfte und Teams gefragt.

Die Ausführungen zeigen, dass dem Personalbereich in Zukunft eine komplett veränderte Rolle zukommt. Im Folgenden werden ausgewählte Aspekte weiter ausgeführt.

2.

Mitarbeitende gewinnen: Wie sexy sind Sie?

Sicher kennen Sie noch die Zeit, als Menschen sich bei Unternehmen beworben haben und das Arbeitsplatzangebot deutlich knapper als die Nachfrage war.

Die Arbeitgeber waren in der machtvollen Rolle, sich die beste oder den besten Kandidaten auszusuchen und die potenziellen Bewerber waren bereit, sehr viel dafür zu tun. Heute befinden wir uns in einen komplett anderen Arbeitsmarkt. Sie dürfen sich bei möglichen Kandidatinnen und Kandidaten bewerben. Für die Personalgewinnung gelten daher vollkommen andere Marktgesetze als noch vor wenigen Jahren. Wie Sie Menschen für Ihre Sparkasse gewinnen können, damit beschäftigt sich dieses Kapitel.

Tatsache ist, dass eine große Anzahl von Personalmitarbeitenden gibt, die über kein eigenes LinkedIn Profil verfügen und auch sonst den digitalen Medien noch nicht sehr nah sind.

mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht mehr erfolgversprechend, sondern löst unnötig hohe Kosten ohne wirklichen Nutzen aus. Diese Fähigkeiten als Grundvoraussetzung angenommen, stellt sich die Frage: Wie können Menschen für die Sparkasse gewonnen werden?

Es braucht einen proaktiven Ansatz zur Talentgewinnung. Hier kommt das aktive Sourcing zum Einsatz. Dieses beinhaltet die Identifikation und direkte Ansprache von potenziellen Kandidaten, auch wenn diese (noch) nicht aktiv nach einer neuen Stelle suchen.

2.1. FÜR DEN ERSTEN EINDRUCK GIBT ES KEINE ZWEITE CHANCE: WIRKUNGSVOLLES RECRUITING

Wie bereits in den Vorkapiteln ausgeführt, ist es für den Personalbereich zunächst eine vollkommen neue Anforderung, neue Talente zu finden. Bis vor wenigen Monaten lag der Fokus einerseits auf der Gewinnung von Auszubildenden, die ebenfalls immer schwieriger wurde, und andererseits auf der Reduzierung der Soll-Stellen durch Personalmaßnahmen. Aus diesem Grund ist zunächst sicherzustellen, dass die Menschen innerhalb des Personalbereichs der Aufgabe der Personalgewinnung gewachsen sind. Das beginnt bereits häufig bei der Tatsache, dass es noch eine große Anzahl von Personalmitarbeitenden gibt, die über kein eigenes LinkedIn Profil verfügen und auch sonst den digitalen Medien noch nicht sehr nah sind. Denn das Schalten von Stellenanzeigen in der regionalen Presse ist

Bei diesem Prozess spielen berufliche Netzwerkplattformen wie LinkedIn und Xing eine wichtige Rolle. Diese Plattformen ermöglichen es den Rekrutern, geeignete Profile basierend auf ihren Fähigkeiten, Erfahrungen und Interessen zu suchen und direkt zu kontaktieren. Dies kann besonders hilfreich sein, um Fachkräfte zu erreichen, die sich nicht aktiv auf dem Arbeitsmarkt befinden, aber für neue Chancen offen sein könnten.

Neben dem bewussten Sourcing ermöglicht Social Media eine Zwei-Wege-Kommunikation, wodurch potenzielle Kandidaten die Möglichkeit haben, Fragen zu stellen und mehr über die Unternehmenskultur und die Sparkasse zu erfahren.

Hierbei bietet Social Media Recruiting eine Plattform, um die Arbeitgebermarke Sparkasse zu stärken und ein breiteres Publikum zu erreichen. Durch die Nutzung von Social Media Plattformen

Abbildung 3: Proaktiver Ansatz zur Talentgewinnung

MITARBEITER- GEWINNUNG



wie Facebook, Instagram und Twitter kann die Sparkasse ihre Zielgruppe dort erreichen, wo sie am aktivsten ist. Das Posten von Jobanzeigen, das Teilen von Unternehmensnews und -ereignissen und das Erzählen von Mitarbeitergeschichten kann helfen, das Bewusstsein und Interesse für die Sparkasse als Arbeitgeber zu steigern. Gleichzeitig zeigen Analysen von Follower-Zahlen, dass Menschen vor allem Menschen folgen, also die Profile der einzelnen Mitarbeitenden der Sparkasse deutlich mehr Menschen erreichen als der Auftritt als Organisation. Überlegen Sie daher: Wie viele Ihrer Mitarbeitenden sind aktiv auf LinkedIn und/oder Xing? Und was strahlen diese Profile aus? Wie sieht das Unternehmensprofil aus, oder die Profile der Menschen aus dem Personalbereich?

Falls Sie nun glauben, dass ein Profil bei diesen Plattformen die Gefahr birgt, dass Ihre eigenen Talente ebenso von Recruitern angesprochen werden und Gefahr laufen, abgeworben zu werden, dann ist diese Sorge berechtigt: Ja, auch Ihre Mitarbeitenden werden angesprochen werden. Gleichzeitig ist es wie in einer liebevollen Beziehung; wenn sie zu 100 % zufrieden sind, dann widerstehen sie möglichen Verlockungen.

Um die Vorteile des aktiven Sourcings und des Social Media Recruitings voll auszuschöpfen, braucht es eine klare Strategie, die festlegt, welche Plattformen genutzt werden, welche Art von Inhalten geteilt werden, wie die Interaktion mit Kandidaten gehandhabt wird und wie der Erfolg gemessen wird. Darüber hinaus braucht es im

Personalbereich Ressourcen und Fähigkeiten, um diese Aktivitäten effektiv zu managen und laufend optimieren zu können. Natürlich spielt nicht nur die Ansprache der Menschen eine Rolle; der gesamte Bewerbungsprozess ist ein Statement. Die Frage ist nur, was für eines? Hier ist es sinnvoll, sich wie im Kundengeschäft mit dem Gesamterlebnis der Bewerbenden zu beschäftigen. Ein paar Fragen zur Inspiration:

- » Was erleben die Bewerbenden, wenn sie sich für eine Stelle bei Ihnen bewerben?
- » Welche Unterlagen sind notwendig & warum?
- » Wie kann ein niedrigschwelliger Einstiegsprozess aussehen?
- » Wie sehen die Bewerbungsunterlagen der Sparkasse aus, die Interessenten erhalten?
- » Wie interaktiv ist der Bewerbungsprozess?
- » Gibt es Videomaterial, welches einen Eindruck über die Sparkasse, die handelnden Personen & das Bewerbungs- und Auswahlverfahren gibt?
- » Wie finden Bewerbungsgespräche statt – in Präsenz? Virtuell? In welchen Räumlichkeiten? Mit welchen Beteiligten?

Erlauben Sie mir an der Stelle einen kleinen Exkurs: Eine Studentin berichtete mir in einer Vorlesung, dass sie sich bei der Sparkasse beworben hatte und sich letztlich doch gegen die Sparkasse entschieden hat. Natürlich war ich neugierig und wollte wissen, woran es lag. Ihre Antwort: „Ich hatte das Gefühl, ich bin in die Vergangenheit gereist.“ Für uns als langjährige Kenner der Branche ist es vollkommen normal, wie manche Büros aussehen, wie nicht einladend manche Mitarbeitereingänge sind, welche Tristesse manche Räume und Flure ausstrahlen; dass – neben einer Führungskraft des Teams – mit dem Personalrat,

der Gleichstellungsbeauftragten, dem Schwerbehindertenvertreter und dem Personalbereich viele Vertreter im Bewerbungsgespräch sitzen, der Bewerber aber vielleicht viel lieber Vertreter des potenziellen Teams kennenlernen möchte. Sie erkennen den Punkt: Blicken sie mit den Augen eines Bewerbes auf Ihre Sparkasse sowie die Recruitingprozesse und deren Beteiligte. Zahlreiche Häuser haben sich in diesem Kontext mit dem Thema Employer Branding beschäftigt. Hierzu im nächsten Abschnitt mehr.

2.2. ALTER WEIN IN NEUEN SCHLÄUCHEN ODER REALITÄT? WAS EMPLOYER BRANDING WIRKLICH BEDEUTET

Eine starke Arbeitgebermarke ist für jede Organisation, einschließlich Sparkassen, ein zentraler Faktor zur Anziehung und Bindung von Talenten. Employer Branding beinhaltet die strategische Gestaltung und Kommunikation der Arbeitgebermarke und ihrer Werte, um die Organisation für potenzielle und bestehende Mitarbeiter attraktiv zu machen.

Dabei ist besonders wichtig, dass es nicht darum geht, etwas darzustellen, das man nicht ist, sondern die Realität ansprechend zu vermarkten. Auch hier gibt es Sparkassen, die bereits negative Erfahrungen machen durften: Es wurde eine Agentur beauftragt, ein ansprechender Imagefilm und eine gewinnende Karriereseite im Internet gestaltet und eine LinkedIn-Kampagne gestartet. Einige Bewerbende konnten gewonnen werden und wurden auch eingestellt. Innerhalb der Probezeit verließen jedoch 80 % der Menschen die Sparkasse wieder, weil das Versprochene nicht mit dem Erlebten im Einklang stand.

Um solche Situationen zu vermeiden, werden im Folgenden fünf Schritte vorgestellt, wie eine Sparkasse im Employer Branding erfolgreich werden kann.

Bewerberin, die sich gegen die Sparkasse entschieden hat: „Ich hatte das Gefühl, ich bin in die Vergangenheit gereist.“

EINE STARKE ARBEITGEBERMARKE DURCH EMPLOYER BRANDING

Schritt 1

ARBEITGEBER-MARKEN-STRATEGIE DEFINIEREN:

Klare Vision und Mission als Arbeitgeber sowie Werte und Attribute, die die Sparkasse als Arbeitgeber einzigartig machen

Schritt 2

EINZIGARTIGE ARBEITGEBERVORTEILE IDENTIFIZIEREN UND KOMMUNIZIEREN:

z. B. flexible Arbeitszeiten, Entwicklungsmöglichkeiten, soziales Engagement, betriebliche Altersvorsorge, positives Arbeitsumfeld und Gemeinschaftsaktivitäten



Schritt 3

GESCHICHTEN ERZÄHLEN DURCH STORY-TELLING:

z. B. Mitarbeitergeschichten, Erfolge und Herausforderungen erzählen, um einen authentischen Einblick in die Unternehmenskultur und die Arbeitsrealität zu gewähren



Schritt 4

KOMMUNIKATIONS-MIX:

Mehrere Kommunikationskanäle wie z. B. die Karriereseite der Internetfiliale, Social Media Plattformen, Jobportale und Veranstaltungen wie Karrieremessen und Informationsabende nutzen

Schritt 5

EMPLOYER BRANDING MESSEN UND OPTIMIEREN:

z. B. Befragungen von Kandidaten und Mitarbeitenden, Analyse von Kennzahlen oder die Beobachtung von Markttrends



SCHRITT 1 – ARBEITGEBERMARKENSTRATEGIE DEFINIEREN:

Der erste Schritt besteht darin, eine klare und konsistente Arbeitgebermarkenstrategie zu definieren. Hier gibt es bereits sehr gute Vorlagen innerhalb der vom DSGVO entwickelten Personalstrategie. Die Markenstrategie sollte eine klare Vision und Mission enthalten sowie die Werte und Attribute, die die Sparkasse als Arbeitgeber einzigartig machen. Hierbei kann es hilfreich sein, Feedback von aktuellen und ehemaligen Mitarbeitenden einzuholen, um ein realistisches Bild der Arbeitgebermarke zu erhalten und gleichzeitig mit der persönlichen Ansprache und Aussagen von Mitarbeitenden ein authentisches Bild zu zeichnen.

SCHRITT 2 – EINZIGARTIGE ARBEITGEBERVORTEILE IDENTIFIZIEREN UND KOMMUNIZIEREN:

Identifizieren Sie Ihre einzigartigen Arbeitgebervorteile und heben Sie diese in Ihrer Kommunikation hervor. Dies könnten beispielsweise die flexiblen Arbeitszeiten, die Entwicklungsmöglichkeiten, das soziale Engagement, die betriebliche Altersvorsorge, das positive Arbeitsumfeld oder die Gemeinschaftsaktivitäten sein. Immer wieder fällt mir hier auf, dass Sparkassen ein sehr attraktives Gesamtpaket bieten, welches häufig selbst den eigenen Mitarbeitenden nicht (mehr) bewusst ist. Die einzelnen Elemente zu sammeln und bewusst zu kommunizieren, schafft Wirkung im Innen und Außen.

SCHRITT 3 – STORYTELLING – GESCHICHTEN ERZÄHLEN:

Eine wirkungsvolle Methode zur Verbesserung des Employer Brandings ist das Erzählen von Geschichten. Dies kann durch das Teilen von Mitarbeitergeschichten, Herausforderungen und Erfolgen geschehen. Auf diese Weise können potenzi-

elle Bewerber einen authentischen Einblick in die Unternehmenskultur und die Arbeitsrealität bei der Sparkasse erhalten. Lassen Sie sich hier zum Beispiel von Seiten wie watchado inspirieren.

SCHRITT 4 – KOMMUNIKATIONS-MIX:

Um eine breite Zielgruppe zu erreichen, braucht es mehrere Kommunikationskanäle für die Kernbotschaften des Employer Brandings. Dazu gehören neben der Karriereseite der Internetfiliale natürlich Social Media Plattformen und Jobportale, aber auch Veranstaltungen wie Karrieremessen oder Informationsabende. Gleichzeitig geht von den Mitarbeitenden eine enorme Außenwirkung aus, nicht zuletzt durch Bewertungen bei Portalen wie Kununu oder Glassdoor.

SCHRITT 5 – EMPLOYER BRANDING MESSEN UND OPTIMIEREN:

Zu guter Letzt ist es wichtig, den Erfolg der Employer Branding Maßnahmen regelmäßig zu messen und zu optimieren. Dies kann z. B. durch Befragungen von Kandidaten und Mitarbeitenden, durch die Analyse von Kennzahlen – wie der Anzahl und Qualität der Bewerbungen – oder durch die Beobachtung von Markttrends erfolgen.

Die Punkte zeigen, dass Employer Branding einen wichtigen Bestandteil in der Personalarbeit darstellt. Es bedeutet jedoch nicht, Dinge kommunikativ schöner zu gestalten, als sie in Wahrheit sind. Gleichzeitig aber auch nicht, die vielen positiven Elemente als Selbstverständlichkeiten zu sehen und sich dadurch kommunikative Chancen zu nehmen. Hier muss ein gesundes Mittelmaß gefunden werden.

2.3. STELLEN SIE DIE MITARBEITENDEN EIN, DIE SIE SCHON EINMAL HATTEN: ALUMNI-MANAGEMENT

Es gibt Mitarbeitende, die hatten sich schon einmal für Sie entschieden und dann einen Karriereschritt außerhalb der eigenen Sparkasse gemacht. Hierin verbirgt sich ein von den meisten mir bekannten Sparkassen ungenutztes Potenzial.

In vielen Instituten löst eine Kündigung häufig noch eine sehr emotionale, fast beleidigte Reaktion aus. Wie kann es jemand wagen, sich außerhalb der eigenen Sparkasse umzuschauen und diese Familie zu verlassen?

Menschen, die diese Entscheidung getroffen haben, erleben nicht selten zahlreiche emotionale Reaktionen von Führungskräften und dem Personalbereich. Dieses Erleben von ehemaligen Sparkassenmitarbeitern steht im diametralen Verhältnis zu Vorstandskarrieren, für die meist ein Wechsel des Instituts notwendig ist.

Gleichzeitig gehören diese Menschen einer unterschätzten Gruppe an: den Alumni. Ich persönlich erlebe durch meinen ehemaligen Arbeitgeber zeb ein höchst professionelles Alumni-Management: Es gibt eine zentrale Plattform, über die man mit allen ehemaligen Mitarbeitenden

Kontakt aufnehmen kann; mittlerweile hat man so mindestens einen Kontakt in jedem Kreditinstitut in Deutschland. Gleichzeitig finden jährlich ein Bundestreffen und ein regionales Treffen je Bundesland statt. Auf LinkedIn kann man sich in einer gesonderten Gruppe austauschen und bekommt Zugang zu allen Studien, die das zeb durchführt. Gleichzeitig ist man durch die Treffen und digitalen Plattformen stets gut darüber informiert, welche Aktivitäten das zeb gerade

durchführt. So entsteht eine dreifache Wirkung: Man behält das ehemalige Unternehmen positiv in Erinnerung, spricht darüber, wie Sie gerade an diesen Zeilen merken, und im Falle eines Wechsels auf Banken-

seite denkt man vielleicht bei der nächsten Bersuchung an die ehemaligen Kolleginnen und Kollegen. Somit beschreibt Alumni-Management den aktiven Umgang mit und die Pflege von Beziehungen zu ehemaligen Mitarbeitenden. Durch ein effektives Alumni-Management können ehemalige Mitarbeitende zu Botschaftern der Sparkasse werden und es kann eine Möglichkeit geschaffen werden, Talente zurückzugewinnen. Folgend ein paar Ideen zur Umsetzung.

Alumni-Management beschreibt den aktiven Umgang mit und die Pflege von Beziehungen zu ehemaligen Mitarbeitenden.

Abbildung 5: Mitarbeitergewinnung

UMSETZUNG VON ALUMNI-MANAGEMENT



AUFBAU EINER ALUMNI-COMMUNITY

Ehemalige Mitarbeitende motivieren, sich der Community anzuschließen und über aktuelle Entwicklungen und Veranstaltungen informiert zu bleiben

AKTIVE KONTAKTPFLEGE ALS FORTLAUFENDER PROZESS

Regelmäßige Updates über die Sparkasse, persönliche Einladungen zu Veranstaltungen und das Angebot von Weiterbildungsmöglichkeiten für eine positive Beziehung zu den Alumni

ALUMNI ALS BOTSCHAFTER

Ehemalige Mitarbeitende ermutigen, positive Erfahrungen zu teilen und ihr Netzwerk für die Personalsuche der Sparkasse zu nutzen

REKRUTIERUNG VON ALUMNI

Offene Stellen aktiv und gezielt ehemaligen Mitarbeitenden anbieten

AUFBAU EINER ALUMNI-COMMUNITY

Der erste Schritt zur Errichtung eines wirksamen Alumni-Managements besteht darin, eine Alumni-Community aufzubauen. Schaffen Sie Plattformen der Begegnung für Ihre ehemaligen Mitarbeitenden. Dies kann durch die Einrichtung einer speziellen Online-Plattform oder einer Alumni-Gruppe auf LinkedIn oder ähnlichen Netzwerken erreicht werden. Ehemalige Mitarbeitende sollten ermutigt werden, sich dieser Community anzuschließen, um über aktuelle Entwicklungen und Veranstaltungen der Sparkasse informiert zu bleiben. Denken Sie hier an die häufig in Sparkassen etablierten Pensionistenevents oder Treffen mit ehemaligen Vorstandsmitgliedern. Hier gibt es bereits zahlreiche Erfahrungen, wie Community-Pflege funktioniert, es braucht nur die Erweiterung auf die Zielgruppe der Alumni.

einflussen. So bleiben Sie als ehemaliger Arbeitgeber immer in positiver Erinnerung.

ALUMNI ALS BOTSCHAFTER NUTZEN

Ehemalige Mitarbeitende können zu wertvollen Botschaftern für die Sparkasse werden und diese als attraktiven Arbeitgeber weiterempfehlen. Ermutigen Sie daher Ihre ehemaligen Mitarbeitenden aktiv, ihre positiven Erfahrungen zu teilen und ihr Netzwerk für die Personalsuche der Sparkasse zu nutzen. Hierfür ist es notwendig, dass die Menschen Informationen über die aktuelle Entwicklung in der Sparkasse und der zu findenden Profile haben. Gleichzeitig sind die Alumni ja auch Multiplikatoren für das Kundengeschäft, wenn sie selbst oder Freunde/Bekannte auf der Suche nach einem kompetenten Finanzpartner sind.

AKTIVE KONTAKTPFLEGE

Die Pflege der Beziehung zu den Alumni ist keine einmalige Aktion, sondern ein fortlaufender Prozess. Regelmäßige Updates über die Sparkasse, persönliche Einladungen zu Veranstaltungen und das Angebot von Weiterbildungsmöglichkeiten sind einige der Maßnahmen, die helfen können, diese Beziehung zu pflegen und sie positiv zu be-

REKRUTIERUNG VON ALUMNI

Vergessen Sie nicht: Die ehemaligen Mitarbeitenden können ebenso als potenzielle Kandidaten für offene Stellen betrachtet werden. Sie sind bereits mit der Kultur und den Abläufen der Sparkasse vertraut und haben sich schon einmal für die Sparkasse entschieden. Bieten Sie daher offene Stellen gezielt und aktiv auch den Alumni an.

Insgesamt bietet das Alumni-Management für Sie eine Reihe von Vorteilen. Es ermöglicht die Pflege von langfristigen Beziehungen zu ehemaligen Mitarbeitenden, die Stärkung der Arbeitgebermarke und bietet die Möglichkeit, Talente zurückzugewinnen.

Gleichzeitig nutzen Sie dadurch Menschen, die die Sparkasse positiv in Erinnerung behalten haben für die aktive Weiterempfehlung an potenzielle Kandidatinnen und Kandidaten. Zusätzlich erhalten Sie wertvolles Feedback von Dritten, wie diese die Sparkasse und deren Aktivitäten wahrnehmen – sowohl aus dem Blickwinkel eines Mitarbeitenden als auch aus dem Kundenblickwinkel.

Nachdem wir uns bisher der Gewinnung von Mitarbeitenden gewidmet haben, blicken wir nun auf die Menschen, die Sie bereits gewonnen haben: Ihre Belegschaft. Wie gelingt es, die bestehenden Mitarbeitenden auch weiterhin für die Sparkasse zu begeistern?

3.

Mitarbeitende binden, nicht verschrecken!

Die Betriebe, die ihre Mitarbeitenden fair und wertschätzend behandeln, haben weniger Probleme, Menschen zu finden und zu halten als die Betriebe, bei denen das Personal einfach Mittel zum Zweck war und auch so behandelt wurde.

Blicke ich auf den Fachkräftemangel in der Gastronomie und der Hotellerie, so fällt mir eines besonders auf: Die Betriebe in meinem Umfeld, die in der Vergangenheit stark darauf geachtet haben, ihre Mitarbeitenden fair und wertschätzend zu behandeln, haben weniger Probleme, Menschen zu finden und zu halten als die Betriebe, bei denen das Personal einfach Mittel zum Zweck war und auch so behandelt wurde. Lassen Sie uns daher den Fach-

Haben Ihre Mitarbeiter noch die nötige Motivation für Sie und Ihr Haus zu arbeiten?

kräftemangel und die offenen Stellen – vor allem im Vertrieb – mal eigenverantwortlich aus einem anderen Blickwinkel betrachten: Welche Maßnahmen und Vorgehensweisen haben in der Vergangenheit dazu geführt, dass sich Menschen gegen die Sparkasse entscheiden oder mit weniger Engagement am Werk sind? Man könnte zugespitzt formulieren: Hören Sie auf, Ihre Mitarbeiter zu vertreiben! Nachfolgend die Top 3 der Kündigungsgründe.



DIE TOP DREI KÜNDIGUNGSGRÜNDE



Kündigungsgrund

1

UNFÄHIGE FÜHRUNGSKRÄFTE

- » Großer Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit sowie das Engagement der Mitarbeitenden durch die Führungskräfte.
- » Die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft repräsentiert häufig für den Mitarbeiter die gesamte Sparkasse und kann zu einer hohen Fluktuationsrate beitragen.

Kündigungsgrund

2

ORGANISATORISCHE WIDERSPRÜCHE

- » Diskrepanz zwischen kommunizierten Werten und Versprechungen und den tatsächlichen Erlebnissen der Mitarbeitenden.
- » Mitarbeitende können stetig frustrierter werden und ihre Bindung an die Sparkasse Stück für Stück verlieren.

Kündigungsgrund

3

UNTERNEHMENSKULTUR VON VORGESTERN

- » Überholt wahrgenommene Unternehmenskultur gekennzeichnet z. B. durch Formalitäten, Bürokratie und mangelnder Innovationsfreude wirken abschreckend.
- » Talentierte Mitarbeitende, die nach Flexibilität, Autonomie und kreativen Möglichkeiten suchen, könnten sich für ein anderes Arbeitsumfeld entscheiden.

NR. 1: UNFÄHIGE FÜHRUNGSKRÄFTE

Die Beziehung zwischen Mitarbeiter oder Mitarbeiterin und Führungskraft repräsentiert für erstere häufig die gesamte Sparkasse. Zu wenigen Menschen außerhalb des eigenen Teams haben die Mitarbeitenden so häufig Kontakt wie zur eigenen Führungskraft. Daher kommt den Führungskräften in der aktuellen dynamischen und zunehmend komplexen Geschäftswelt eine entscheidende Bedeutung zu: Sie tragen nicht nur zur operativen Leistung und strategischen Ausrichtung bei, sondern beeinflussen maßgeblich die Arbeitszufriedenheit und das Engagement ihrer Mitarbeitenden. Wird die eigene Führungskraft als unzulänglich wahrgenommen, führt dies zu erheblicher Frustration bei den Mitarbeitenden und kann letztlich zu einer höheren Fluktuationsrate beitragen.

Betrachten wir ein Beispiel aus der Praxis: Eine Führungskraft wird von ihrem Team wahrgenommen als jemand, der die Fähigkeit und Sensibilität vermissen lässt, das Team effektiv zu leiten und zu motivieren. Mitarbeitende beschreiben sie als distanziert, wenig empathisch oder wenig unterstützend. Gleichzeitig stellt sie unrealistische Anforderungen und zeigt mangelndes Verständnis für die individuellen Bedürfnisse und Herausforderungen ihrer Mitarbeitenden. Dadurch fühlen diese sich weder wertgeschätzt noch verstanden und somit sinkt die Mitarbeiterzufriedenheit. Langfristig nimmt dadurch die Bindung zur Sparkasse ab und dies kann bei entsprechender Gelegenheit in bestem Fall zu einem Wechsel innerhalb der Sparkasse führen, im mittleren Fall zum Wechsel zu einem anderen Arbeitgeber und im schlechtesten Fall zur inneren Kündigung und Arbeit gemäß dem bekannten Schema F.

Das Ergebnis solcher Situationen ist für die Sparkasse verheerend: Frustration und Unzufriedenheit beeinträchtigen die Leistung und Produktivität der Mitarbeitenden und somit den betriebswirtschaftlichen Gesamterfolg. Diese

Herausforderung unterstreicht die Notwendigkeit für Sparkassen, in die Entwicklung ihrer Führungskräfte zu investieren und eine starke, unterstützende und inklusive Führungskultur zu fördern. Gleichzeitig gilt es, bei bekannten Fällen von ungeeigneten Führungskräften entschlossen zu handeln, da eine Strategie des Abwartens („Ist ja eh bald in Rente.“) im Zweifel zu lange dauern kann und der entstehende Schaden zu groß ist. Sorgen Sie daher für Führungskräfte und eine Führungskultur, die Freude an der Arbeit fördern.

NR. 2: ORGANISATORISCHE WIDERSPRÜCHE

Ein weiterer Kündigungsgrund sind organisatorische Widersprüche, also Situationen und Erlebnisse, bei denen die von der Sparkasse kommunizierten Werte und Versprechungen nicht mit den tatsächlichen Erlebnissen der Mitarbeitenden übereinstimmen. Diese Diskrepanz kann dazu führen, dass die Menschen in Ihrem Institut stetig frustrierter werden und so ihre Bindung an die Sparkasse Stück für Stück verlieren. Betrachten wir dies anhand eines konkreten Beispiels:

Die Sparkasse beschreibt sich selbst als fortschrittlicher, technologisch innovativer Arbeitgeber, ist jedoch in der Praxis nicht in der Lage, diese Versprechen zu erfüllen: Beispielsweise finden sich Mitarbeiter ohne ausreichende technische Ausstattung zur digitalen Arbeit wie Webcams, Laptops oder geeignete Software wieder.

Dies steht im krassen Widerspruch zu den Versprechungen, ein moderner und digitaler Arbeitgeber zu sein und führt zu einer signifikanten Diskrepanz zwischen den Erwartungen der Mitarbeitenden und ihrer tatsächlichen Erfahrung. Die dadurch erlebten Frustrationen untergraben das Vertrauen in die Organisation. Zudem könnte es dazu führen, dass die Mitarbeiter das Gefühl haben, in ihrer Arbeit eingeschränkt zu sein und so ihre Potenziale nicht voll ausschöpfen zu können. Häufig entstehen solche Widersprüche nicht nur in der Arbeitsplatzausstattung, sondern ebenso in den Steuerungssystemen („Handeln Sie wie

*... für die Sparkasse
verheerend: Frustration
und Unzufriedenheit beeinträchtigen die Leistung und Produktivität der Mitarbeitenden und somit den betriebswirtschaftlichen Gesamterfolg.*

ein Unternehmer“ vs. Mikro-Steuerung) und Personalprozessen (vor allem Beurteilungsprozesse und Anreizsysteme).

Achten Sie daher verstärkt darauf, diese Widersprüche in Ihrer Sparkasse zu identifizieren und die Versprechen/Aussagen der Sparkasse mit der tatsächlichen Erfahrung der Mitarbeitenden in Einklang zu bringen. Ihre Fähigkeit, Talente zu gewinnen und zu halten, hängt stark davon ab, wie gut Sie Ihre Versprechen erfüllen können. Eine konsistente und authentische Kommunikation, gepaart mit der Bereitschaft, in die notwendigen Ressourcen und Infrastrukturen zu investieren, trägt dazu bei, organisatorische Widersprüche zu minimieren und so ein positives und zufriedenstellendes Arbeitserlebnis für die Mitarbeitenden zu schaffen.

NR. 3: UNTERNEHMENSKULTUR VON VORGESTERN

Die Unternehmenskultur ist ein entscheidender Faktor, der die Zufriedenheit, das Engagement und letztendlich die Entscheidung der Mitarbeitenden, bei einem Arbeitgeber zu bleiben oder ihn zu verlassen, beeinflusst. Wird Ihre Unternehmenskultur als überholt wahrgenommen, ist sie z. B. gekennzeichnet durch Formalität, Bürokratie und mangelnde Innovationsfreude, wirkt dies zunehmend abschreckend – sowohl für bestehende als auch für mögliche neue Mitarbeitende.

Vielleicht sind Mitarbeitende frustriert von langwierigen Entscheidungsprozessen, dem Mangel an Kreativität oder der Tatsache, dass der Fokus mehr auf Regeln und Vorschriften als auf Leistung und Innovation liegt. Vielleicht haben sie das Gefühl, dass ihre Ideen und Meinungen nicht gehört oder geschätzt werden. Eine solche Wahrnehmung der Unternehmenskultur kann unterschiedlichste Gründe haben. Es könnte auf eine tief verwurzelte Tradition und Arbeitsweise zurückzuführen sein, die es der Sparkasse schwer macht, sich zu verändern. Es könnte auch das Ergebnis von Führungsstilen sein, die Konservatismus und Bürokratie über Innovation und Kreativität stellen (siehe Kündigungsgrund Nr. 2).

Die Konsequenzen einer solchen Kultur sind gravierend: Talentierte Mitarbeiter, die nach Flexibilität, Autonomie und kreativen Möglichkeiten suchen, könnten sich dazu entschließen, die Spar-

kasse zu verlassen, um in einem Umfeld zu arbeiten, das besser zu ihren Werten und Arbeitspräferenzen passt.

Für die Führungskräfte ist es daher von entscheidender Bedeutung, die Unternehmenskultur

aktiv zu gestalten und laufend weiterzuentwickeln. Das Ziel besteht hier darin, eine Kultur der Offenheit und Zusammenarbeit zu fördern, Innovationsprozesse zu vereinfachen, Mitarbeitende in Entscheidungsprozesse einzubeziehen und flexible Arbeitsbedingungen zu ermöglichen.

Durch die Schaffung einer positiven und modernen Unternehmenskultur können Sparkassen nicht nur ihre Mitarbeiterbindung verbessern, sondern auch ihre Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen und somit ihre Zukunftsfähigkeit sicherstellen.

Natürlich ließen sich noch weitere Kündigungsgründe anführen wie z. B. mangelnde Entwicklungsmöglichkeiten. Gleichzeitig bleibt die Entscheidung zur Kündigung immer eine individuelle. Die Ausführungen haben verdeutlicht, dass es neben der Gewinnung von Talenten heute und zukünftig vor allem darum gehen wird, die bereits vorhandenen Mitarbeitenden ebenso weiter für die Sparkasse zu begeistern. Natürlich ist dies auch keine Einbahnstraße, die Menschen dürfen ihren Teil ebenso eigenverantwortlich dazu beitragen, z. B. durch leidenschaftliches Engagement für die Sparkasse sowie eine stetige persönliche Weiterentwicklung, um den wachsenden und sich stets verändernden Anforderungen auch weiterhin gerecht zu werden. Für den Personalbereich und die Führungskräfte besteht hier ein großer Weiterentwicklungsbedarf, den das nächste Kapitel näher ausführt.

4.

Mitarbeitende weiterentwickeln: Heute schon die Kompetenzen von morgen aufbauen

Die meisten Sparkassen – wie die meisten Unternehmen überhaupt – nutzen nur einen winzigen Bruchteil der Potenziale ihrer Mitarbeitenden, weil sie diese nicht systematisch entwickeln.

Dies ist nicht nur angesichts des sich dramatisch zuspitzenden Fachkräftemangels eine ungeheure Vergeudung, es bedroht auch den geschäftlichen Erfolg und die Zukunftsfähigkeit: Angesichts neuer Technologien und Tools, einer sich rasch wandelnden Arbeitswelt geprägt von digitaler Kollaboration und New Work und sich nachhaltig verändernder Mitarbeitenden- und Kundenerwartungen tut sich bei immer mehr Unternehmen eine bedrohliche Kompetenzlücke (Skill Gap) auf zwischen den benötigten und den bei Mitarbeitenden entwickelten Kompetenzen.

Personalentwicklung und Weiterbildung sind der entscheidende Hebel, um diese Kompetenzlücke zu schließen und das Potenzial der eigenen Belegschaft zu entfalten. Dabei muss sich aber auch die Personalentwicklung weiterentwickeln, um mit der Zeit Schritt zu halten. Anstelle standardisierter Seminarangebote oder E-Learnings von der Stange gilt es, Lernangebote zu personalisieren und unternehmens- und zielgruppenspezifisch zu customi-
zen. Der häufig zu enge Fokus auf Fachkompetenzen (Hard Skills) muss erweitert werden, um die meist viel entscheidenderen methodischen und sozialen Kompetenzen (Soft Skills) in den Mittelpunkt zu rücken. Was die Lernformate angeht, zeigen Best Practices und zahlreiche Evaluationsstudien, dass der Schlüssel zu wirklichem Lernerfolg

im richtigen Mix und der komplementären Verzahnung verschiedener Lernformen (digitale Formate, Präsenzformate, Coaching, etc.) liegt. Und schließlich müssen auch unterstützende Rahmenbedingungen und eine passende Lernkultur, die Neugier und Freude an der persönlichen Entwicklung fördert, gestaltet und gepflegt werden.

4.1 WEITERENTWICKLUNG DER FÜHRUNGSKRÄFTE: WENIGER STEUERUNG & MEHR COACHING

Die Rolle von Führungskräften ändert sich derzeit radikal: Statt fachlicher Expertise, autoritärer Anweisung und Kontrolle sowie Micromanagement wird echte Leadership immer wichtiger. Führungskräfte sind die zentralen Gestalter des Wandels und müssen als Vordenker, Motivatoren, Antreiber, Role Models und Multiplikatoren zugleich agieren. Von ihnen wird sichere Orientierung in einer volatilen, unsicheren, komplexen und ambivalenten (VUCA-) Welt erwartet. Vor allem müssen sie aber die richtige Haltung glaubhaft vorleben und ihr Team auf die Reise in die neue Zeit mitnehmen, es inspirieren und wie ein guter Coach ständig zu Höchstleistungen motivieren.

Das erfordert ein verändertes Selbstverständnis (Mind Set) genauso wie neue Führungskom-

Der häufig zu enge Fokus auf Fachkompetenzen (Hard Skills) muss erweitert werden, um die meist viel entscheidenderen methodischen und sozialen Kompetenzen (Soft Skills) in den Mittelpunkt zu rücken.

petenzen und -techniken (Skill Set). Diese lassen sich jedoch nicht einfach über ein Tagesseminar oder ein E-Learning von der Stange aneignen. Vielmehr geht es darum, nachhaltige persönliche Veränderungs- und Reflexionsprozesse anzustoßen und zu begleiten. Durch kontinuierliche Impulse und einen moderierten Peer-to-peer-Austausch können diese gezielt gefördert und zugleich in die richtige Richtung gelenkt werden. Die Formate und Themen sind dabei vielfältig: Regelmäßige Lern-Nuggets und „Espressi“ zu aktuellen und relevanten technologischen Entwicklungen, neuen Tools, Führungstechniken, regulatorischen Anforderungen, etc.; passend kuratierter Content wie Artikel, Podcasts, TED-Talks oder

Masterclasses; Vorträge von inspirierenden Speakern aus der Branche und darüber hinaus; exakt auf die Situation ihrer Sparkasse zugeschnittene Workshops und moderierter Austausch zu aktuellen Business-Herausforderungen; und bei Bedarf auch persönliches Coaching.

Damit stoßen Sie einen Entwicklungsprozess an, der nicht nur die Potenziale Ihrer Führungskräfte entfaltet, um den künftigen Herausforderungen gerecht zu werden, sondern ihre Führungskräfte auch zu den Gestaltern und Botschaftern einer neuen Arbeits- und Unternehmenskultur für alle Mitarbeitenden macht – auf der Höhe der Zeit und gewappnet für die Zukunft.

Abbildung 7: Mitarbeiterförderung

SCHREIBMASCHINENWELT VS. DIGITALES ZEITALTER

SCHREIBMASCHINENWELT

- » Hierarchische Strukturen
- » Wenig Freiräume
- » Klare Delegationspfade
- » Starre Prozesse
- » Entscheidungsengpässe
- » Veraltete Technologien



DIGITALES ZEITALTER

- » Flache, agile Strukturen
- » Eigenverantwortlichkeit und Selbstführung
- » Flexible und fluide Organisationsstrukturen
- » Semiautonome Teamarbeit
- » Digitale Zusammenarbeit

4.2. WEITERENTWICKLUNG DER MITARBEITENDEN: ZIELGRUPPENSPEZIFISCHE LEARNING JOURNEYS ALS WEG DES LEBENSLANGEN LERNENS

Die aktuellen technologischen Entwicklungen wie virtuelle Arbeitswelten, digitale Beratungstools, Cloud-Computing, Data Analytics, generative KI etc. bieten ungeahnte Möglichkeiten der Produktivitätssteigerung und Kundenorientierung. Zugleich erzeugen sie bisher nicht gekannte – zum Teil existenzgefährdende – Risiken wie beispielsweise Public Shaming und einen öffentlichen Reputationsverlust oder auch allgemeine Risiken für die Daten- und IT-Sicherheit. Entscheidend dafür, ob es Ihnen gelingt, die Potenziale zu nutzen und die Risiken zu vermeiden, hängt ab von der Bereitschaft und Fähigkeit Ihrer Mitarbeitenden, mit den neuen Möglichkeiten verantwortungsvoll umzugehen. Dabei hängen Bereitschaft (Will) und Fähigkeit (Skill) eng zusammen. Denn in den meisten Fällen sind es schlichtweg Unwissen und Überforderung, die zu Ängsten und Ablehnung neuer Ansätze führen und den Transformationsprozess ernsthaft gefährden.

Zentrale Aufgabe der Personalabteilung ist daher, durch gezielte Entwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen alle Mitarbeitenden zu befähigen und zu motivieren, mit den sich wandelnden Aufgaben und Arbeitsanforderungen Schritt zu halten. Das funktioniert aber weder nach dem Gießkannen-Prinzip, bei dem alle Mitarbeitenden das gleiche Pflichtprogramm an Weiterbildungen über sich ergehen lassen, noch nach dem Cafeteria-Prinzip, bei dem Mitarbeitende aus einem bereitgestellten Schulungskatalog oder einer eingekauften Lernplattform mit zig Standardtrainings nach Belieben wählen können.

Vielmehr bedarf es zunächst einer klaren Ziel- und Standortbestimmung – und zwar differenziert nach verschiedenen Mitarbeitendengruppen. Aus

den künftig relevanten Aufgaben und Arbeitsanforderungen ist ein Soll-Kompetenzprofil abzuleiten. Ein Vergleich mit dem Ist-Kompetenzprofil dieser Mitarbeitendengruppe ergibt dann stringent die Kompetenzlücke, die es zu schließen gilt. Erst wenn diese explizit gemacht ist, lässt sich eine passende Learning Journey konzipieren, die vom heutigen Status quo zum Zielprofil führt. Damit die Mitarbeitenden wirklich mitgenommen werden auf dieser Lernreise und nicht unterwegs verloren gehen, bedarf es eines abwechslungsreichen und motivierenden Mixes verschiedener Lerninhalte und -formen, die nach Möglichkeit eng mit dem Arbeitskontext und Arbeitsalltag verknüpft sind, sodass die Relevanz der Inhalte jederzeit deutlich ist und der Transfer in die Praxis gelingt.

Ein solcher ganzheitlich und strategisch ausgerichteter Weiterbildungsansatz bietet mehr als nur das kurzfristige Schließen von Kompetenzlücken. Er bietet die Chance, eine Lernkultur und damit eine lernende Organisation zu etablieren, die bereit ist für jeden noch so unabsehbaren künftigen Wandel und die das vielbeschworene lebenslange Lernen in Ihrer Organisation Wirklichkeit werden lässt.

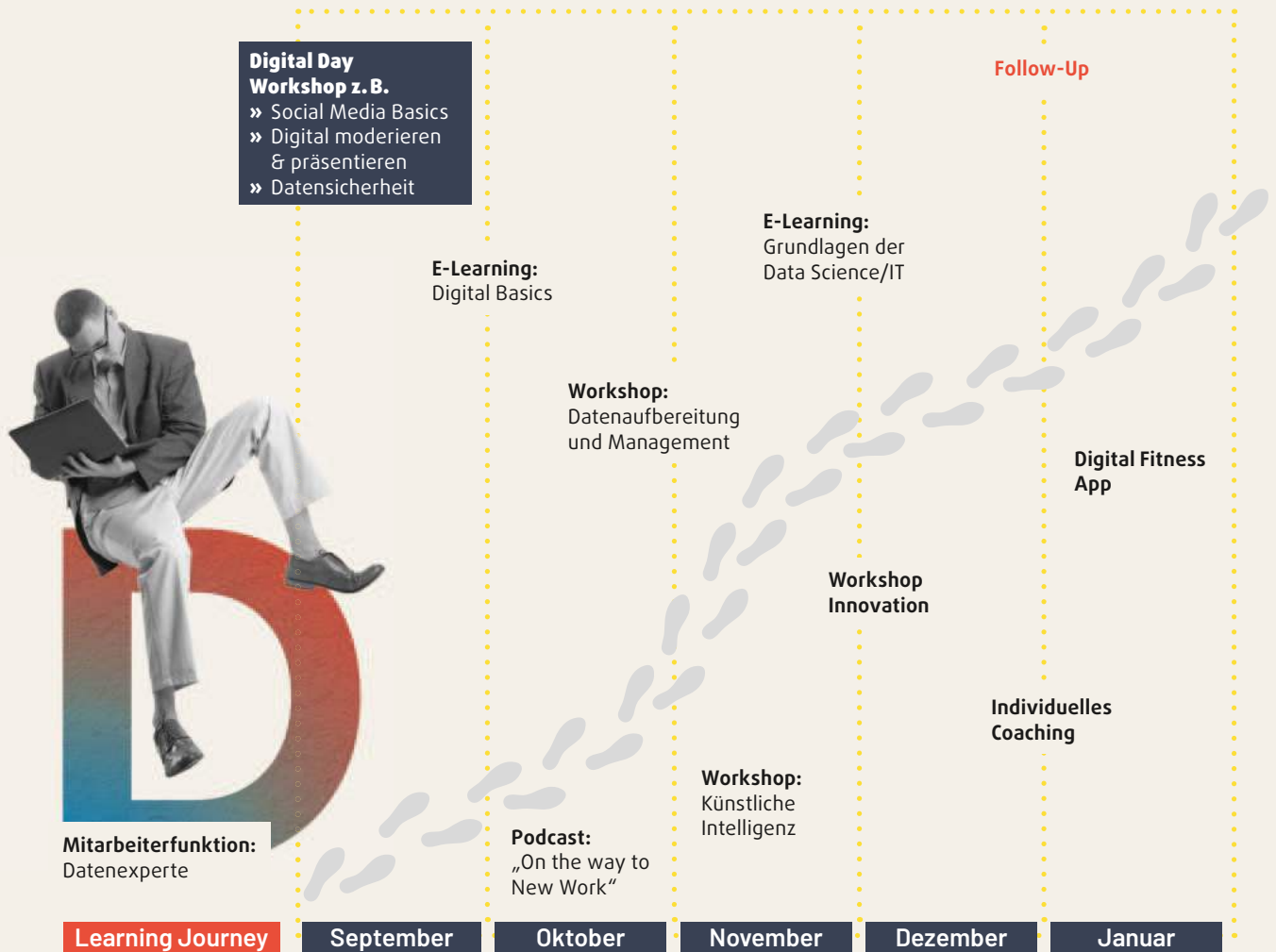
Damit er gelingt, bedarf es eines strategischen Verständnisses und strukturierten Vorgehens bei den verantwortlichen Beteiligten, allen voran im Vorstand und in der Personalabteilung. Hilfreich können auch Partnerschaften mit innovativen Bildungseinrichtungen sein, die nicht nur Inhalte und externe Expertise einbringen, sondern auch Erfahrung in der Konzeption und Durchführung entsprechender Programme haben.

Richtig konzipiert und umgesetzt, ist Personalentwicklung eine Investition in Ihre Mitarbeitenden und die Zukunft Ihrer Sparkasse. Die „Bildungsrendite“ dieser Investition lässt sich kaum überschätzen.

Ob es Ihnen gelingt, die Potenziale von neuen technologischen Entwicklungen zu nutzen und die Risiken zu vermeiden, hängt ab von der Bereitschaft und Fähigkeit Ihrer Mitarbeitenden, mit den neuen Möglichkeiten verantwortungsvoll umzugehen. Dabei hängen Bereitschaft (Will) und Fähigkeit (Skill) eng zusammen.

Abbildung 8: Mitarbeiterförderung

ENTWICKLUNG UND KURATIERUNG KOMPLEXER LEARNING JOURNEYS



5.

Fazit dieser Ausgabe Herausforderungen im Personal

Die erfolgreiche Umsetzung einer zukunftsweisenden Personalstrategie ist entscheidend für den langfristigen Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit der Sparkasse in einer zunehmend vernetzten und dynamischen Geschäftswelt.

Hierfür darf sich insbesondere der Personalbereich massiv weiterentwickeln, um die neuen Herausforderungen wie Fachkräftemangel, offene Stellen und Transformationsbedarf in den Kompetenzen zu meistern.

Durch die Neuausrichtung der Rolle des Personalbereichs weg von einer eher verwaltenden Ausrichtung und hin zu einer strategischen Treiberrolle, die Verbesserung des Rekrutierungsprozesses, die Stärkung der Arbeitgebermarke, die Förderung der Weiterbildung und des Lernens am Arbeitsplatz, die Investition in Diversity und Inklusion sowie die aktive Pflege von Alumnikontakten kann die Sparkasse ihre Fähigkeit verbessern, talentierte Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten.

Dennoch dürfen dabei die internen Faktoren, die zur Mitarbeiterfluktuation beitragen, nicht übersehen werden. Ungeeignete Führungskräfte, organisatorische Widersprüche und eine veraltete

Unternehmenskultur können dazu führen, dass Mitarbeitende unzufrieden werden und die Sparkasse verlassen. Es ist daher von entscheidender Bedeutung, die Führungskräfteentwicklung, die interne Kommunikation und die Kulturpflege als

Schlüsselemente der Personalstrategie der Sparkasse zu betrachten.

Schließlich unterstreicht unsere Diskussion die Notwendigkeit für Sparkassen, einen ganzheitlichen und strategischen Ansatz für Ihre Personalstrategie

zu verfolgen. Dies umfasst nicht nur die Verbesserung der externen Anziehungskraft als Arbeitgeber, sondern auch die Sicherstellung eines positiven und zufriedenstellenden Mitarbeitererlebnisses. Durch die kontinuierliche Pflege und Weiterentwicklung Ihrer Personalstrategie stärken Sie Ihre Wettbewerbsfähigkeit, Ihre Mitarbeiterbindung und Ihre Zukunftsfähigkeit. Dabei wünschen wir Ihnen viel Gestaltungsfreude und positive Resonanz Ihrer Mitarbeitenden.

Schlüsselfaktoren der Zukunft:
Friktionsfreie interne
Organisation –
starke Unternehmenskultur –
kompetenzbasierte
Personalarbeit –
agile Führungskräfte

STRATEGISCHE HANDLUNGSFELDER – PERSONALARBEIT DER ZUKUNFT



Strategische Positionierung

PERSONALBEREICH NEU AUSRICHTEN

- » Erarbeitung eines strategischen Zielbildes für den Personalbereich und die Personalstrategie der Sparkasse.



Employer Branding

KLARE NUTZEN- VERSPRECHEN

- » Nach Auflösung der vorhandenen organisatorischen Widersprüche und agiler Ausrichtung der Sparkasse – Erarbeitung von klaren Nutzenversprechen für bestehende und künftige Mitarbeitende.



Recruiting

MITARBEITER- GEWINNUNG 2.0

- » Nutzung von Social-Recruiting-Ansätzen zur Gewinnung von neuen Talenten.



Retention Management

STEIGERUNG MITARBEITER- ZUFRIEDENHEIT

- » Laufende Evaluation der Mitarbeiterzufriedenheit und Ableitung entsprechender Maßnahmen zur Steigerung.



Alumni Management

RÜCKGEWINNUNG VON TALENTEN

- » Aufbau eines Alumni-Management für ehemalige Mitarbeitende.



Personalentwicklung & Qualifizierung

NUTZUNG VON LERNREISEN ZUR KOMPETENZENTWICKLUNG

- » Definition der künftigen Anforderungsprofile je Funktionsfamilie und Ableitung zugehöriger Qualifizierungsmaßnahmen.

Führungsstärke: Führungskräfte, die richtiger Mensch, am richtigen Ort sind

Unternehmenskultur: resiliente und agile Kulturentwicklung

6.

Über die beiden Autoren dieses Thesenpapiers

Prof. Dr. Jürgen Weimann & Prof. Dr. Achim Hecker



Prof. Dr.

Jürgen Weimann



Prof. Dr.

Achim Hecker

Prof. Dr. Jürgen Weimann zählt zu den führenden Managementberatern für Zukunftsfähigkeit durch kompromisslose Kundenorientierung und wirkungsvolle Führung. Für sein Wirken wurde er mehrfach ausgezeichnet. Das Manager Magazin kürte ihn zum TOP Consultant 2020 und die Wirtschaftswoche verlieh ihm den Best-of-Consulting-Award in der Kategorie Strategie.

Zukunftsfähigkeit bedeutet vor allem betriebswirtschaftliche Stärke als Ergebnis einer intelligenten Mischung aus smarterer Ablauf- und Aufbauorganisation, Mitarbeiterengagement und kompromissloser Kundenorientierung. Hierfür braucht es vor allem Mut und Leidenschaft des Einzelnen, Klarheit, Freude im Handeln, stetige Weiterentwicklung sowie Teams, die „Flow“ im gemeinsamen Tun empfinden. Für diese Ergebnisse steht Prof. Dr. Jürgen Weimann.

Prof. Dr. Achim Hecker ist Professor für Digital Leadership sowie Gründer und Managing Director der DBU Digital Business University of Applied Sciences. Nach seiner Promotion im Fach Philosophie und Habilitation in der Betriebswirtschaftslehre hatte er verschiedene Professuren an Universitäten im In- und Ausland inne. Daneben war er in leitender Position bei der Unternehmensberatung McKinsey beschäftigt und hat zahlreiche Klienten zu Fragen rund um Führungskräfteentwicklung, Digital Leadership und Digitale Transformation beraten. Von 2013 bis 2018 leitete Prof. Dr. Hecker als jüngster Rektor Österreichs die Privatuniversität Schloss Seeburg. 2018 gründete er die DBU als Wirtschaftshochschule für das digitale Zeitalter, die sich mit innovativen Bildungskonzepten ganz auf Studien- und Weiterbildungsangebote für die digitale Wirtschaftswelt fokussiert.



Folgen Sie Prof. Dr. Jürgen Weimann auf LinkedIn und erfahren Sie spannende Themen rund um die Finanzwelt von morgen.



Folgen Sie Prof. Dr. Achim Hecker auf LinkedIn und erfahren Sie spannende Themen rund um digitale Weiterbildung von morgen.



Das neue Buch von Prof. Dr. Jürgen Weimann

New Banking

Gespräche über die Zukunft
des Bankings.

RANG #6
in der Kategorie
„Banken“
bei Amazon.de
Stand 02/2023



Jetzt erhältlich auf [amazon.de](https://www.amazon.de)

EVERYONE COUNTS

DER PODCAST ÜBER TRANSFORMATION FÜR BANKEN UND SPARKASSEN

Die Finanzindustrie befindet sich in einem großen transformativen Wandel. Banken und Sparkassen stehen vor vielfältigen Herausforderungen und tiefgreifenden Veränderungen. Als Impulsgeber und Sparringspartner gehe ich in diesem Podcast den beiden Fragen auf den Grund, wie die Transformation im Business und Privatleben gelingt und wie Banken und Sparkassen den Wandel gestalten können. Und damit ein neues erfolgreiches Zeitalter einläuten. Im Mittelpunkt steht dabei immer der Mensch – denn Everyone Counts.



Überall, wo es Podcasts gibt,
bspw. hier – Shortlink:
apple.co/45guVoe



Impressum:

Herausgeber:

JürgenWeimann.Consulting GmbH
Spinnereiinsel 3D
83059 Kolbermoor



juergenweimann.com

Telefon: +49 176 61016862

E-Mail: jw@juergenweimann.com

Autoren:

Prof. Dr. Jürgen Weimann
Prof. Dr. Achim Hecker

Lektorat:

Katrin Höttges
Lektorat Text&Tinte
textundtinte.com

Design, Satz & Layout:

Sabrina Blumenthal
Art Direction & Grafik Design
sabinablumenthal.com

Bildnachweise:

Adobe Stock master1305

Veröffentlichung:

August 2023

IMMER UP TO DATE – NEWSLETTER

Abonnieren Sie meinen Impulsetter und erhalten Sie monatlich Impulse zu den aktuellen strategischen Fragen und Herausforderungen, sowie Einladungen zu aktuellen Seminaren/Veranstaltungen.



Anmeldung unter:
[juergenweimann.com/
#newsletterabo](https://juergenweimann.com/#newsletterabo)

JürgenWeimann®



**Digital Business
University**
of Applied Sciences