

Das Human Resource im Bankensektor muss einem starken Wandel unterzogen werden, damit es eine Schlüsselrolle ausfüllen kann, wenn die Finanzhäuser zukunftsfest gemacht werden.

# Vom Verwalter zum Gestalter

In der sich aktuell konsolidierenden Bankenlandschaft in Deutschland kommt dem Personalbereich die Schlüsselrolle zu, mit Weitsicht die Bank auf der Seite des Personalkörpers für die Zukunft fit zu machen. Was sind die aktuellen und zukünftigen Aufgaben, Strategien und Schwerpunkte der HR-Bereiche im Finanzsektor, und gibt es bankenformabhängige Unterschiede? Diese Fragen hat die HR-Managementberatung Dr. Geke & Associates GmbH in einer Untersuchung im Auftrag der VEDA GmbH gestellt.

Die Thesen: Banken sind Dienstleister – die Qualität im Personal ist ihr Kapital. Das Personalmanagement hat daher eine überdurchschnittlich hohe Priorität. Der aktuelle Wandel von der rein administrativen hin zur strategischen und an der Bankenstrategie ausgerichteten Personalarbeit bewegt einen Wandel bei Finanzinstituten. Die

HR-Abteilungen müssen sich gerade in den Finanzinstituten mit ihren Leistungen ganz eng an die Geschäftsfelder der Bank koppeln und effiziente Wege finden, administrative Aufgaben zu erledigen. Personalbereiche in Finanzinstituten, die es schaffen, diesen Spagat zwischen hoher Individualität, Geschwindigkeit und Dynamik in der Betreuung und Beratung der Geschäftsbereiche als auch in der Administration ihrer eigenen Prozesse zu gewährleisten, werden der Bank einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil liefern. Die Studie untersucht, wie weit Banken in dieser notwendigen Entwicklung schon sind – und wohin es geht.

An der Befragung haben sich 115 Institute beteiligt, vorwiegend vertreten durch HR-Manager (87 Prozent der Befragten). Des Weiteren kam es nahezu zu einer Gleichverteilung von Genossenschaftsbanken (39 Prozent; vor allem Volks- und Raiffeisenbanken), öffentlich-rechtlichen Instituten (27 Prozent; vor allem Sparkassen und Landesbanken) und Privatbanken (33 Prozent). Aus dieser Verteilung resultiert eine hohe Vertretung von Instituten mit weniger als 500 (45 Prozent) und mit 501 bis 10.000 Mitarbeitern (43 Prozent).

Die vorherrschenden Organisationsmodelle im Personalbereich der Banken sind das Business Partner oder Shared Service Modell (47 Prozent) und das Referentenmodell (43 Prozent), welches durch einen generalistischen Ansatz – alles aus einer Hand – geprägt ist. Betrachtet man diese Verteilung undifferenziert, so könnte sie eine 50/50-Chance suggerieren, in einer beliebigen Bank eines dieser Modelle vorzufinden. Dem ist jedoch nicht so. Bei näherer Betrachtung wird schnell ersichtlich, dass sich in der Organisationsform entscheidende Unterschiede ergeben: So verfügen 53 Prozent der befragten Genossenschaftsbanken und 58 Prozent der befragten öffentlich-rechtlichen Institute über eine Referen-

## Internet-Tipp

Die Studie ist kostenfrei:  
[www.gekeassociates.com](http://www.gekeassociates.com)

tenorganisation. Bei den Privatbanken ist hingegen bei 79 Prozent eine HR-Business-Partner-Organisation anzutreffen. Diese Aufteilung ist wenig überraschend, da die Verbreitung des Business Partner-Modells stark größenabhängig geprägt ist, da nur in großen Instituten Skaleneffekte durch die Konzentration und Spezialisierung in Service Centern erzielbar sind. (Abb. 1)

## Strategie und Dokumentation

Von den befragten Banken verfügen 83 Prozent über eine HR-Strategie, wobei hier alle Bankenformen gleichermaßen vertreten sind. Unterschiede gibt es jedoch in der Umsetzung. So ist bei den Genossenschaftsbanken signifikant, dass 57 Prozent der Banken, die über eine HR-Strategie verfügen, diese nicht dokumentiert haben.

Die Fokusthemen der HR-Strategie liegen unabhängig von der Bankenform in Richtung strategische, zukunftsorientierte Aspekte. So wurden Nachfolgeplanung, strategische Personalplanung und Organisationsentwicklung als Topthemen der zukünftigen HR-Strategie benannt, während in den aktuellen HR-Strategien operative Themen wie Aus- und Weiterbildung, Führungskräfteentwicklung und Personalbindung im Fokus stehen. Damit wird deutlich, dass auch im Bankensektor der Wandel des HR-Managements vom Verwalter zum Gestalter angekommen ist und hier die nächsten Handlungsnotwendigkeiten

## Stichwörter in diesem Beitrag

- HR-Instrumente
- IT-Einsatz
- HR-Strategie



*Dr. Michael Geke,  
Managing Director,  
Dr. Geke & Associates GmbH,  
Düsseldorf*

✉ [m.geke@gekeassociates.com](mailto:m.geke@gekeassociates.com)



*Nicole Horn, Head  
of Marketing &  
Communications,  
Dr. Geke & Associates GmbH,  
Düsseldorf*

✉ [n.horn@gekeassociates.com](mailto:n.horn@gekeassociates.com)



*Dr. Ralf Gräßler,  
Geschäftsführender  
Gesellschafter,  
VEDA GmbH,  
Alsdorf*

✉ [ralf.graessler@veda.net](mailto:ralf.graessler@veda.net)

bestehen, um diesen Wandel auch in der Operativen zu ermöglichen. Das am häufigsten im Bankensektor eingesetzte operative HR-Instrument ist das Personalinformationssystem (PIS). 92 Prozent der Befragten gaben an über ein PIS zu verfügen. Darüber hinaus werden bei über 80 Prozent der Befragten E-Learning und Blended Learning genutzt. Ebenfalls relativ häufig sind Mitarbeiterbefragungen und Kompetenzmodelle als Instrumente im Einsatz.

Auffallend ist, dass klassische Web 2.0-Instrumente, wie Diskussionen in Blogs (unter 20 Prozent) und Wissenssammlungen in Wikis (unter 10 Prozent) selten vertreten sind. Auch sind Instrumente, die die Effizienz und Wertschöpfung im HR-Bereich entschieden steigern können, wie es bei Employee Self Services (ESS) und Manager Self Services (MSS) mit 55 und 48 Prozent der Fall ist, im Bankensektor noch auffallend gering vertreten. Dies signalisiert ganz deutlich, dass der Bankensektor zumindest in der Personalarbeit noch nicht in der technischen Gegenwart angekommen ist, was im Hinblick auf die strategischen Themen der Zukunft ein klares Handlungsfeld darstellt.

Dennoch liegt prinzipiell eine hohe IT-Durchdringung der Instrumente vor. Hieraus brechen jedoch die Karriere- und Kompetenzmodelle aus, die bei über 50 Prozent der befragten Banken nicht IT-gestützt eingesetzt werden. Dies ist ein klarer Hinweis darauf, dass in diesem Bereich keine standardisierten Modelle im Einsatz sind und in diesen Themen mit Medienbrüchen, Schnittstellen und Effizienzproblemen zu rechnen ist.

Die Analyse der IT-Durchdringung führte zu einer Betrachtung der Kapazitätsausstattung, sowohl in perso-

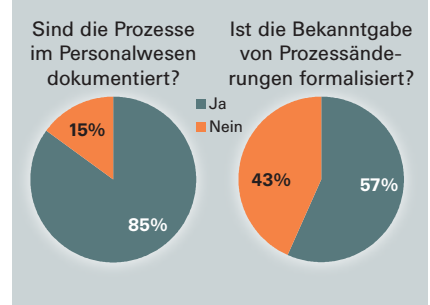
neller als auch finanzieller und technischer Hinsicht. Hierbei bescheinigten die Befragten dem Personalbereich eine tendenziell den Anforderungen entsprechende Ausstattung, sowohl die aktuellen als auch die zukünftigen Anforderungen betreffend.

Trotz oder gerade wegen der bereits hohen IT-Durchdringung im HR-Bereich ist die technische Ausstattung kritisch zu betrachten. So gaben nur 14 Prozent der Befragten an, über eine dem Bedarf entsprechende Ausstattung zu verfügen. Entsprechend alarmierend ist die Einschätzung von mehr als drei Viertel der Befragten, dass der Bedarf an technischen Kapazitäten in der Zukunft noch steigen wird. Auch hier zeigt sich ein klarer Handlungsbedarf für die HR-Arbeit der Zukunft.

Der Betrachtung der Instrumente und Kapazitäten folgt ein Blick hinter die Kulissen des Offensichtlichen hinein in die Detailstruktur des HR-Bereichs, in die HR-Prozesse. Während man dem Verbreitungsgrad von Prozessdokumentationen einen guten Wert zusprechen kann – 85 Prozent der Befragten verfügen über dokumentierte Prozesse – ist es um die Aktualität der Dokumentation nicht so gut bestellt. Hier gaben lediglich 50 Prozent der Institute mit einer Prozessdokumentation im Personalbereich an, dass diese kontinuierlich gepflegt wird. Demnach verfügen lediglich 42,5 Prozent der befragten Banken über eine uneingeschränkt verwertbare Prozessdokumentation – von der Güte der Dokumentation abgesehen.

Ebenfalls Nachholbedarf besteht bei der Kommunikation von Prozessänderungen. Hier besteht aufgrund nicht formalisierter Bekanntgabeprozesse in 43 Prozent der Fälle die Gefahr, dass Prozessänderungen nicht in

Abb. 2: Prozesse bei Banken



der Organisation ankommen. Ähnlich optimierungsfähig sieht es bei Betrachtung der Dokumentationsform aus. So dokumentieren fast 57 Prozent der befragten Banken ihre Prozesse teilweise oder ausschließlich in Papierform. Was ebenfalls als Ursache für den geringen Aktualitätsgrad gesehen werden kann. (Abb. 2)

Gleichfalls hat die Abstimmung der Ablaufprozesse und der IT-Organisation Optimierungspotenzial. Lediglich 21 Prozent der befragten Banken bescheinigen ihrer Abstimmung ein gute bis sehr gute Passgenauigkeit. Der weit größere Teil (67 Prozent) bewertet diese als mittelmäßig oder schlechter. Demnach sind Prozesse und IT nicht ausreichend verzahnt oder werden nicht durch eine einheitliche Strategie begründet. Prozessorientierung in Symbiose mit der IT ist jedoch Voraussetzung für eine gestaltende Personalarbeit.

Von den befragten Banken lagern 35 Prozent ihre Personalprozesse an Externe aus. Insbesondere Genossenschaftsbanken nutzen Outsourcing selten (16 Prozent). Thematisch werden vor allem Lohn und Gehalt, Ausbildung, Recht und Personalbeschaffung bei der Auslagerung abgedeckt.

Unabhängig von der Organisationsform vollzieht sich im Bankensektor ein Wandel des HR-Managements vom Verwalter zum Gestalter, was sich nicht zuletzt in den Zukunftsthemen der HR-Strategie offenbart. So sind die Trendthemen demografischer Wandel, Fachkräftemangel und Globalisierung – wenn auch etwas zeitverzögert – in dem Bewusstsein dieser Branche angekommen. Daraus resultieren insbesondere bei der Verzahnung der Prozesse und der IT, einhergehend mit einer stimmigen, auf die Zukunft ausgerichteten HR-Strategie, aktuelle Handlungsfelder für die HR-Manager.

Abb. 1: Organisationsformen

