

Personalentwicklung

# „Wir müssen allen Mitarbeitern gerecht werden“

Die Anforderungen an das Personalmanagement steigen ständig. Es gilt, neue Mitarbeiter zu gewinnen, junge Menschen zu binden, ältere für neue Aufgaben fit zu machen und den Leistungsträgern die Möglichkeit zur Weiterentwicklung zu bieten. Wie diese Aufgaben bewältigt werden können, diskutierte „Banken+Partner“-Chefredakteurin Margaretha Hamm mit Experten der Branche.

**Bei Banken gab es in den vergangenen Jahren viele Veränderungen. Wie wirkt sich das auf die Mitarbeiter aus?**

**Boj:** Das gesamte Berufsbild hat sich verändert. Und zwar schon alleine dadurch, dass sich das Kundenverhalten im Zeitalter von Internet und Mobile Banking grundlegend geändert hat.

**Leardini-Wittig:** Hinzu kommen die gestiegenen und weiter steigenden aufsichtsrechtlichen Anforderungen. Sie führen dazu, dass die Mitarbeiter nicht nur gut mit Menschen zusammenarbeiten und zusätzlich die neuen Medien beherrschen müssen, sondern auch eine hervorragende Aus- und Weiterbildung brauchen.

**Kruse:** Und das führt natürlich auch dazu, dass eine Bank oder Sparkasse sich immer wieder überlegt, welche Aufgaben sie tatsächlich noch selbst erfüllen muss, und wofür sie Dienstleister einsetzen kann. Das bedeutet für die Mitarbeiter, dass sie sehr flexibel einsetzbar und während ihres gesamten Arbeitslebens bereit sein müssen, sich weiterzubilden.

**Kaiser:** Das ist sicherlich richtig, doch auch die Anforderungen der Mitarbeiter an den Arbeitgeber haben sich geändert. Gerade junge Mitarbeiter informieren sich bereits im Vorfeld über das Image ihres potenziellen Arbeitgebers. Sie stellen zurecht Ansprüche, auf

die wir in unserer Personalarbeit reagieren müssen.

**Almeida:** Als Lösungsanbieter im HR-Bereich merken wir, dass all diese Trends die Branche bewegen. Lebenslange Aus- und Weiterbildung, Recruiting, Arbeitgeberattraktivität sind ganz wichtige Themen. Auch die Frage, welche Aufgaben sich an Dienstleister auslagern lassen, wird endlich gestellt. Immer mehr Banken lagern beispielsweise die Entgeltabrechnung aus und unterstützen ihr Personalmanagement mit HR-Software.

**Sie sprachen von lebenslangem Lernen und ständiger Weiterbildung. Was**



**Nicola Almeida**  
Key Account Manager,  
Veda



**Meike Boj**  
Process & Quality,  
Volksbank Bühl



**Wolfram Kaiser**  
Bereichsleiter Personal,  
Hamburger Volksbank



**Jan-Hendrik Kruse**  
Bereichsleiter Personal,  
S Broker



**Monika Leardini-Wittig**  
Direktorin Bereichsleiterin  
Personal, National-Bank



Fotos: © Heiner Hamm

**Gesprächsteilnehmer:** *Jeden nach seinen individuellen Bedürfnissen und Fähigkeiten zu fördern ist Mitarbeiterbindung in ihrer besten Form.*

### bedeutet das gerade für die älteren Mitarbeiter?

**Kaiser:** Personalentwicklung hat auch den Aspekt, dass man auf die Mitarbeiter schaut, die nicht zu denen gehören, welche allen Anforderungen immer gerecht werden, beziehungsweise gerecht werden können und sich überlegt, wie man gerade sie mitnehmen kann. Auch solche Mitarbeiter, so meine Erfahrung, sind veränderungswillig, aber eben nicht jeden Tag aufs Neue. Ich finde, da hat die Personalentwicklung eine ganz herausragende Rolle. Wir müssen natürlich die Bank nach vorne bringen und dazu brauchen wir Leistungsträger. Wir dürfen aber auch nicht die anderen vergessen und müssen ihnen die Möglichkeit geben, sich nach ihrer Leistungsfähigkeit weiterhin einzubringen.

**Almeida:** In diesem Zusammenhang spielt natürlich der Aspekt des demografischen Wandels eine wichtige Rolle. Dazu gehört die Frage, welche Wertschätzung die älteren Mitarbeiter erfahren. In vielen Unternehmen gibt es ein Mentoren-System, bei dem neuen Mitarbeitern ein älterer Kollege als Mentor zur Seite gestellt wird. Er kann dann seine Erfahrung an den Neuen weiter-

geben, aber auch selbst vom jüngeren lernen. Im Idealfall sind sie damit jeweils Motivator für den anderen.

**Boj:** Verschiedene Generationen in einem Team haben einen großen Vorteil. Ich selbst profitiere sehr von der Ruhe und Erfahrung der älteren Kollegen. Auf der anderen Seite kann ich als Teil der Generation Y meinen älteren Kollegen die neuen Technologien und deren Möglichkeiten erklären und näherbringen.

**Leardini-Wittig:** Man darf nicht verkennen, dass gerade die älteren Mitarbeiter die Identität des Instituts prägen und sie ihre Loyalität auch an die jüngeren Kollegen übertragen können. Zudem müssen wir uns darüber im Klaren sein, dass es tatsächlich immer weniger junge Menschen gibt. Deshalb sollten wir dafür sorgen, dass uns die älteren Mitarbeiter noch lange erhalten bleiben. Denn natürlich vereinfacht die fortschreitende Technologisierung vieles, aber es kommen auch immer wieder neue Aufgaben auf uns zu.

### Wie gewinnen und binden Sie junge Menschen?

**Leardini-Wittig:** Wir rekrutieren die Menschen aus unserer Region und bei

der Auswahl der jungen Leute achten wir darauf, dass sie auch mit der Region verwurzelt sind. Und wir unterstützen junge Mitarbeiter, die nebenberuflich studieren, mit zusätzlichen Urlaubstagen. Zudem haben wir verschiedene Förderprogramme, sodass junge Menschen eine Entwicklungsperspektive im Institut erhalten.

**Kruse:** Wenn ein Mitarbeiter bei uns berufsbegleitend studieren möchte, dann unterstützen wir das auch monetär. So zahlen wir die Ausbildung zum Bankfach- oder Bankbetriebswirt zu 50 Prozent. Allerdings nur, wenn die Prüfung auch bestanden wird. Genauso agieren wir auch bei anderen Weiterbildungen, beispielsweise bei Sprach- oder EDV-Kursen. Denn wenn die Mitarbeiter sehen, dass der Arbeitgeber ihren Einsatz honoriert, dann bindet sie das auch an das Institut.

**Kaiser:** Wir finanzieren den Bankfach- und -betriebswirt sowie ein Bachelor- oder Masterstudium zu 100 Prozent. Wenn ich an einen Mitarbeiter glaube und wenn er Potenzial mitbringt, dann geht es darum, ihn ganz individuell zu entwickeln. Das Motto der Hamburger Volksbank lautet: „Man kennt sich.“

Das Leben wird natürlich auch im Personalbereich.

**Boj:** Das ist genau der richtige Weg. Ich habe 2002 mit einem dualen Studium begonnen und wurde bis zum Master von der Bank unterstützt. Für mich war entscheidend, dass mir die Volksbank Bühl das Studium ermöglicht hat. Das war Mitarbeiterbindung in ihrer besten Form.

**Almeida:** Bei all diesen Angeboten ist es natürlich wichtig, dass man die Kompetenzen des jeweiligen Mitarbeiters genau kennt. Das gilt nicht nur für Studiengänge, sondern noch viel mehr für die ganz normalen Weiterbildungsangebote, die jede Bank für ihre Mitarbeiter bereithält. Denn das, was sich der Vorgesetzte vorstellt, muss ja auch zu den Vorstellungen des Mitarbeiters passen. Das ist die Aufgabe des Bildungsmanagements, das durch Software-Lösungen deutlich erleichtert werden kann. Sie machen die Qualifikation jedes Einzelnen transparent, zeigen, welche Seminare der Mitarbeiter bereits besucht hat, wo Nachholbedarf besteht und welche Angebote sich für ihn eignen.

**Den älteren Mitarbeitern Wertschätzung zeigen, die jüngeren Mitarbeiter**

**gewinnen und entwickeln: Was tun sie für die Mitarbeiter dazwischen?**

**Kaiser:** Wir haben vor drei Jahren mit einer lebensphasenorientierten Personalarbeit angefangen. Darin sind derzeit 50 Tools zusammengefasst. Jedes Jahr werden einige Angebote herausgenommen und durch neue ersetzt. Die Auswahl richtet sich nach den Anforderungen der Mitarbeiter. So gibt es einen Unterbereich „Work-Life-Balance“ und einen für den gleitenden Übergang in den Ruhestand. Solche Angebote hat wohl jedes Institut. Wir haben sie zusammengefasst und in Form gebracht. Das danken die Mitarbeiter, weil sie sehen, dass sich der Arbeitgeber Gedanken über sie macht.

**Kruse:** Das Thema Work-Life-Balance ist sehr wichtig geworden. Wir bieten unseren Mitarbeitern beispielsweise die Möglichkeit, unter Verzicht auf einen Teil des Bruttogehaltes bis zu 26 Tage Urlaub zuzukaufen. Die Trennung zwischen Arbeit und Freizeit verschwindet immer mehr und darauf müssen wir reagieren. Denn wir müssen allen Mitarbeitern gerecht werden.

**Metropole Hamburg, Bankenzentrum Rhein-Main, Erholungsgebiet Schwarzwald, Ballungsraum Ruhrgebiet: Ihre**

**Ausgangspositionen sind unterschiedlich. Worin sehen Sie ihren jeweiligen USP, um Mitarbeiter zu gewinnen?**

**Kaiser:** Wir haben unter anderem mit der Hamburger Sparkasse einen sehr starken Mitbewerber im Geschäftsgebiet und da können wir uns nur durchsetzen, indem wir uns auf unsere eigene Stärke besinnen. Es ist die Nähe zum Kunden und zu jedem einzelnen Mitarbeiter, die bei uns möglich ist. Wir bringen Menschen zueinander und das zahlt sich mittelfristig aus. Das gilt auch für unsere Mitarbeiter. Auch sie sind aufgefordert, sich ein Netzwerk zu schaffen und haben dabei einen großen Spielraum.

**Kruse:** Bei uns ist es das rote Sparkassen-S, das die Mitarbeiter anzieht. Die Sparkassen-Finanzgruppe hat ein sehr gutes Image und verspricht Sicherheit. Gleichzeitig sind wir ein Internet-Unternehmen und sprechen dadurch andere Mitarbeiter an als eine klassische Bank. Hinzu kommt, dass wir ein relativ überschaubares Unternehmen sind und ein sehr kollegiales Verhältnis untereinander pflegen. Wir unterstützen auch private Vorhaben. So gibt es Tischfußball-Turniere, wir haben eine Fußballmannschaft und wir unterstützen eine kleine Golf-Gemeinschaft.





**Boj:** Bei uns wird es immer wichtiger, die richtigen Mitarbeiter zu finden. Deshalb wollen wir für die Auszubildenden attraktiv sein. Daher hat die Volksbank Bühl das VR-Fox-Projekt ins Leben gerufen. Wir stellen dem besten Auszubildenden einen VW Fox für drei Monate zur Verfügung. In zwei Quartalen entscheiden die schulischen Leistungen darüber, wer den Fox fahren darf. In den anderen beiden Quartalen gibt es einen Wettbewerb, bei dem die Auszubildenden um den Wagen konkurrieren. Ein solcher Wettbewerb kann beispielsweise darin bestehen, eine gute Bewertung bei einer Kundenberatung zu bekommen, aber auch darin, sich besonders intensiv in einem sozialen Projekt zu engagieren.

**Leardini-Wittig:** Wir bieten unseren Auszubildenden auch etwas Besonderes: Wir haben eine Auszubildenden-filiale. Sie ist zwar ständig mit einem Filialleiter und einer Seniorenkundenberaterin besetzt, wird jedoch komplett von den Auszubildenden geführt. Sie müssen morgens aufschließen und abends abschließen, Geld bestellen, die Kunden beraten, Termine vereinbaren und Marketingkampagnen umsetzen. Die Kunden waren am Anfang skeptisch. Heute sind sie begeistert, von freundlichen, höflichen und extrem engagierten jungen

Menschen bedient zu werden. Ich bin der Überzeugung, dass es durch solche Modelle gelingt, junge Menschen gut auf die Zukunft vorzubereiten und ein attraktiver Arbeitgeber zu sein.

**Um all diese Herausforderungen zu meistern, sind klare Prozesse und strukturierte Abläufe notwendig. Wie wichtig ist in diesem Zusammenhang die Unterstützung durch Software-Lösungen?**

**Almeida:** Zunehmend wichtiger. Denn die Zusammenarbeit der Fachabteilungen mit dem Bereich Personal hat sich in den vergangenen Jahren intensiviert. Zudem werden die Führungskräfte und Mitarbeiter stärker in die Prozesse des HR-Managements eingebunden. Geeignete Software-Lösungen unterstützen das und helfen beim Aufbau einer Organisationsstruktur, in der jeder einzelne die Möglichkeit hat, eigenverantwortlich mit den steigenden Anforderungen umzugehen.

**Leardini-Wittig:** Tatsächlich werden IT-Lösungen immer interessanter, denn die Anforderungen an das Personalmanagement steigen, während die Mitarbeiterzahl in diesem Bereich nicht steigt. Wir brauchen also effizientere Prozesse, die es den Mitarbeitern ermöglichen, Routineaufgaben schnell zu erledigen,

damit sie den Kopf für andere Dinge frei haben.

**Kruse:** Das sehe ich genauso. Und es geht nicht alleine um effizientere Prozesse, sondern auch um die Auslagerung ganzer Aufgaben. Eine Gehaltsabrechnung muss nicht in der Bank gemacht werden. Das kann auch ein Dienstleister erledigen. Der Bereich Personal hat sich in den vergangenen Jahren massiv verändert. Unsere Aufgabe ist nicht mehr die Mitarbeiterverwaltung, sondern die Entwicklung einer Personalstrategie – gemeinsam mit dem Vorstand.

**Kaiser:** Software-Tools – gleichgültig ob es sich um die automatische Einsatzplanung handelt oder um eine Lösung für das Bildungsmanagement – sind letztlich ein Teil des Personalcontrollings. Und das wird in Zukunft immer wichtiger.

**Almeida:** Tatsächlich haben sie die Möglichkeit, die Daten jederzeit auszuwerten. Sie wissen dann genau, wie die Altersstruktur im Institut aussieht, in welchen Bereichen es Defizite gibt, die durch Weiterbildungen behoben werden sollten, und wo die Stärken der Mitarbeiter liegen. Diesen Überblick können Sie sich jederzeit verschaffen, denn die Daten müssen ja nicht mehr mühsam zusammengesucht werden.

*Margaretha Hamm, Anja Töpfer*