

„Personalentwicklung wird mehr und mehr zur Unternehmensentwicklung“

Die massiven Veränderungen der Bankenbranche in den vergangenen Jahren sind auch am Personal-Management der Institute nicht spurlos vorbeigegangen. Heute geht es nicht mehr alleine darum, Talente zu finden und zu binden. Das Ziel ist es vielmehr, Personen mit all ihren Kompetenzen und Fähigkeiten zur Mitarbeit im Institut zu motivieren. Wie das geschehen kann und was „Agilität“ im Personal-Management bedeutet, erklärt Ralf Sterck von Veda im Interview mit „Banken+Partner“.



Ralf Sterck

Key Account Manager,
Veda HR Informationssysteme

Wohl kein Thema beschäftigt die Banken und Sparkassen derzeit so stark wie die Digitalisierung. Wie wird sich durch die Einführung neuer Technologien, das Entstehen neuer Kommunikationswege und die zunehmende Automatisierung die Arbeitswelt verändern?

Sterck: Die Veränderungen werden massiv sein. Schon in den vergangenen 40 Jahren hat sich der Anteil von Routinetätigkeiten in den USA von 60 Prozent 1975 auf derzeit nur noch knapp 40 Prozent verringert. Gleichzeitig ist der Anteil von Aufgaben, die keiner Routine unterliegen, von 40 Prozent auf 60 Prozent gestiegen. Dieser Trend wird sich in den kommenden Jahren fortsetzen und voraussichtlich sogar beschleunigen.

Es wird also nicht nur neue Aufgaben geben, vielmehr wird sich die Art und Weise wie gearbeitet wird, grundlegend verändern.

Neben der Digitalisierung prägt auch der Begriff „Agilität“ die Diskussion, wenn es um die künftige Entwicklung der Kreditinstitute und ihrer Geschäftsmodelle geht. Was ist darunter zu verstehen?

Sterck: Der Begriff „Agilität“ stammt eigentlich aus dem IT-Bereich. Es geht darum, dass sich die Systeme von Unternehmen ad hoc an veränderte Anforderungen anpassen können. Was lange Zeit nur als Anforderung für die technischen Systeme galt, gilt nun mehr

und mehr auch für die Organisation der Arbeit und der Prozesse.

Und was bedeutet das im Zusammenhang mit dem Personalmanagement?

Sterck: In Zeiten digitaler Transformation ist die Anpassungsfähigkeit – nicht nur des Unternehmens, sondern auch jedes einzelnen Mitarbeiters – eine absolute Notwendigkeit. Die Nutzung digitaler Medien ergibt neue Chancen, die durch neue Geschäftsmodelle genutzt werden müssen. Selbstverständlich ist damit ein Veränderungsprozess bei den Mitarbeitern und in der Personalentwicklung verbunden.

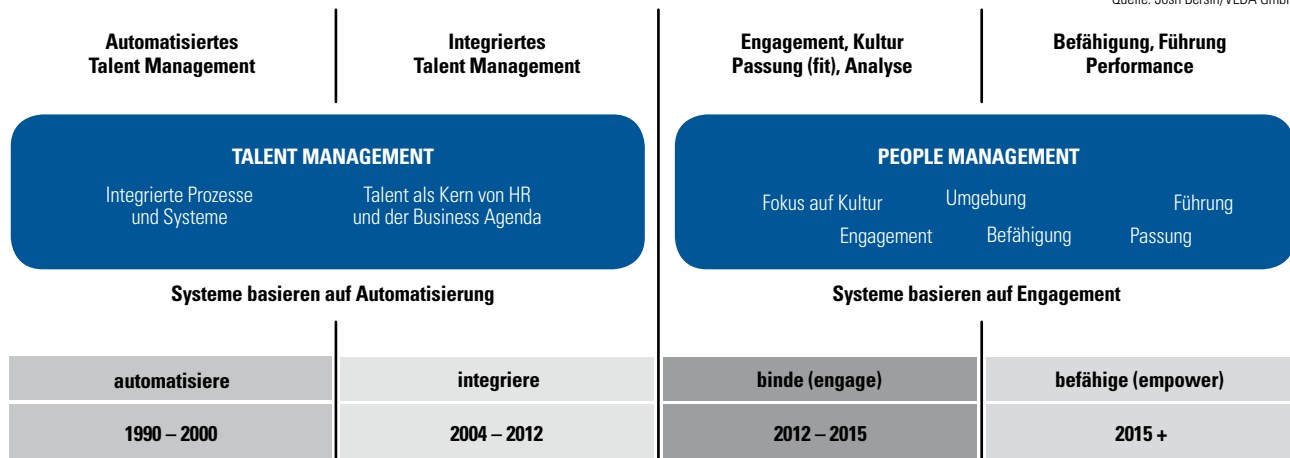
Aber stehen „Agilität“ und „Personalentwicklung“ nicht im Widerspruch? Während Agilität für schnelle und plötzliche Veränderungen steht, steht Personalentwicklung für einen langfristigen Prozess.

Sterck: Im Widerspruch stehen Agilität und Personalentwicklung sicherlich nicht. Vielmehr wirkt sich die Anforderung nach Agilität auf die Personalentwicklung aus. Die digitale Transformation – und auch der Wandel unserer

Mitarbeiter beteiligen, nicht nur integrieren

Von Talent Management zu People Management

Quelle: Josh Bersin/VEDA GmbH



Werte – steigert täglich die Komplexität in den Kreditinstituten. Damit die Mitarbeiter diese Veränderungen bewältigen können, ist eine neue Herangehensweise an Arbeit und Zusammenarbeit notwendig. Das betrifft zwangsläufig das Selbstverständnis von Personalentwicklung. Und das haben auch die Banken und Sparkassen inzwischen bemerkt.

Was bedeutet das konkret?

Sterck: Zum einen betrifft das die Stellung der Personalentwicklung im Unternehmen selbst. Neue Konzepte hinsichtlich der Strukturen der Zusammenarbeit, der Zusammensetzung von Teams und der Art von Führung sind notwendig, um für die Arbeitswelt der Zukunft gerüstet zu sein. Diese Konzepte müssen zur Kultur des jeweiligen Instituts passen. Damit wird Personalentwicklung immer mehr zur Unternehmensentwicklung.

Zum anderen betrifft es auch die Frage, welche Qualifikationen bei den Mitarbeitern gefördert werden sollen. Ging es bis vor einigen Jahren noch darum, die fachlichen Fähigkeiten der Mitarbeiter weiterzuentwickeln und ins Unternehmen zu integrieren, so stehen nun der Mensch und seine Kompetenzen als

Ganzes im Mittelpunkt. Statt um Talent Management wie früher geht es heute um People Management.

Wie verändert sich damit die Aufgabe der Mitarbeiter im Personal-Management?

Sterck: Sie übernehmen mehr und mehr die Rolle von Coaching-Partnern. Denn die neuen Formen der Zusammenarbeit werden bei einer agilen Personalentwicklung ja nicht mehr von oben vorgegeben, sondern in den Teams entwickelt. Um diese Aufgabe erfüllen zu können, benötigen die Mitarbeiter des Personal-Managements vor allem eins: Methodenkompetenz, die sie dann auch den Mitarbeitern vermitteln müssen.

Es geht darum, die Mitarbeiter dazu zu befähigen, in den sich veränderten Strukturen ihren Platz zu finden sowie darum, die Eigenverantwortung der Mitarbeiter zu stärken.

Die Personalabteilung bestimmt den Umgang aller Mitarbeiter miteinander, sie schafft einen Handlungsraum aus Werten und Regeln. Denn Motivation, Zufriedenheit und Engagement nehmen in agilen Organisationen einen viel größeren Raum ein als in hierarchisch strukturierten.

Wir haben jetzt viel von neuen Arbeitsformen und Organisationsstrukturen gesprochen. Um all das umsetzen zu können, ist doch sicherlich auch eine veränderte technische Unterstützung notwendig?

Sterck: Natürlich. Für die Abbildung der Zusammenarbeit in einer agilen Organisation ist eine Software notwendig, die die sich ständig veränderten Strukturen flexibel abbilden kann. Dabei geht es auch darum, dass die Mitarbeiter sich untereinander vernetzen – ähnlich wie es bei den privaten und beruflichen sozialen Netzwerken der Fall ist.

Kollaborative HR-Systeme können so einen gemeinsamen Ort schaffen, an dem Personalmanagement, Führungskräfte und Mitarbeiter miteinander kommunizieren. An einem solchen Ort sollten dann alle Facetten der Personal-Arbeit, der Führungsaufgaben und der Mitgestaltung der Mitarbeiter gebündelt werden.

Personalmanagement in Zeiten der digitalen Transformation bedeutet also sehr viel mehr als nur die existierenden Prozesse in eine neue Technik zu übertragen. Wenn sie sich darauf beschränkt, dann wird der Erfolg gering und die Enttäuschung groß sein.

Margaretha Hamm