

Personalmanagement

Vorstandskompetenz der Zukunft

Personalmanagement und -führung sind aktuell die größten strategischen Handlungsfelder von Kreditinstituten, Unternehmen und Organisationen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen, zu führen und nachhaltig zu binden, war selten so herausfordernd wie aktuell – und wird es auch bleiben.

Patrick Müller und Boris Nannt

Demografie, Fachkräftemangel und die hohe Wechselbereitschaft von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind die Treiber dieser Entwicklung. Vier von zehn Mitarbeitern erwägen einen Wechsel des Arbeitgebers, so das Ergebnis einer Umfrage des Marktforschungsinstitutes Forsa. Nicht alle lassen diesen Überlegungen auch Taten folgen. Aber freiwerdende Stellen nachzubesetzen ist für alle Arbeitgeber eine meist mehrmonatige, kostspielige Herausforderung.

Tatsache ist auch, dass Mitarbeiter vorrangig wegen schlechter Führung ihren Arbeitsplatz wechseln. Vor allem, weil sie mit der direkten Führungskraft nicht mehr zusammenarbeiten wollen. Für 71,3 Prozent gibt das Verhalten der Vorgesetzten den Ausschlag (Die-Welt-Umfrage, 2022). Aber 97 Prozent der Vorgesetzten halten sich für eine gute Führungskraft (Gallup-Studie 2022).

Klarer lässt sich die Aufgabenstellung für Vorstände und HR-Ab-

teilungen kaum veranschaulichen: Wenn Führungskräfte den Ausschlag für Unternehmenskultur und Mitarbeiterbindung geben, dann müssen sie unterstützt, gefördert und entwickelt werden. Die Erwartungen der Mitarbeiter an ihre Führungskräfte sind hoch und vielseitig: Fachlich kompetent, teamfähig, emotional verbindend sollen sie sein, als Image-träger und Markenbotschafter überzeugen und ihre Teams erfolgreich steuern. Und dies in einem maximal unsicheren Umfeld aus geo-, sozial- und wirtschaftspolitischen Veränderungen, digitaler Transformation und KI mit erkennbarem Game-Changer-Potenzial für das eigene Geschäftsmodell.

HR oft außerhalb des strategischen Fokus

Obwohl in jeder Organisation Personalthemen einen wichtigen Teil der Unternehmensführung darstellen, machten die Beliebtheit der Finanzbranche als Berufsfeld, die hohe Qualifikation der Bewerber

und Mitarbeiter sowie die starke Bindung an den regionalen Arbeitgeber die Personalarbeit in der Vergangenheit zu einem weniger zentralen Thema in der täglichen Arbeit – und damit auch in der Ausbildung von Bankvorständen.

Heute ist es für Bankvorstände und Führungskräfte unerlässlich, ein fundiertes Verständnis für HR zu entwickeln. Dabei wird es in vielen Häusern weniger darum gehen, dass die Vorstände diese Aufgaben stärker selbst wahrnehmen. Vielmehr steht im Fokus, ein besseres Verständnis für die strategischen Implikationen der HR-Arbeit für die eigene Bank zu entwickeln und damit auf die Herausforderungen zu reagieren.

In der Personalarbeit stehen Banken vor der Bewältigung von drei großen Herausforderungen: Mitarbeitergewinnung, Führung von Mitarbeitern und Mitarbeiterbindung. Die Bedeutung von HR ergibt sich nicht nur aus der Notwendigkeit, qualifizierte Talente zu gewinnen und zu halten, son-

Boris Nannt ist
Vorstandsvorsitzender der ADG.
E-Mail: boris.nannt@adg-campus.de



Dr. Patrick Müller ist Professor
für Wirtschaftspsychologie
an der Hochschule für Technik Stuttgart.
E-Mail: patrick.mueller@hft-stuttgart.de



dem auch aus der Möglichkeit, durch effektive Mitarbeiterführung und -bindung einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu schaffen.

Die dafür zur Verfügung stehenden Personalinstrumente zu verstehen und effizient steuern zu können, stellt eine zentrale Zukunftskompetenz heutiger und zukünftiger Bankvorstände dar. Im Folgenden werden zu diesen drei Bereichen exemplarisch einige der wichtigsten Herausforderungen dargestellt.

HR wird immer wichtiger

In einer Zeit, in der der Fachkräftemangel und der Wettbewerb

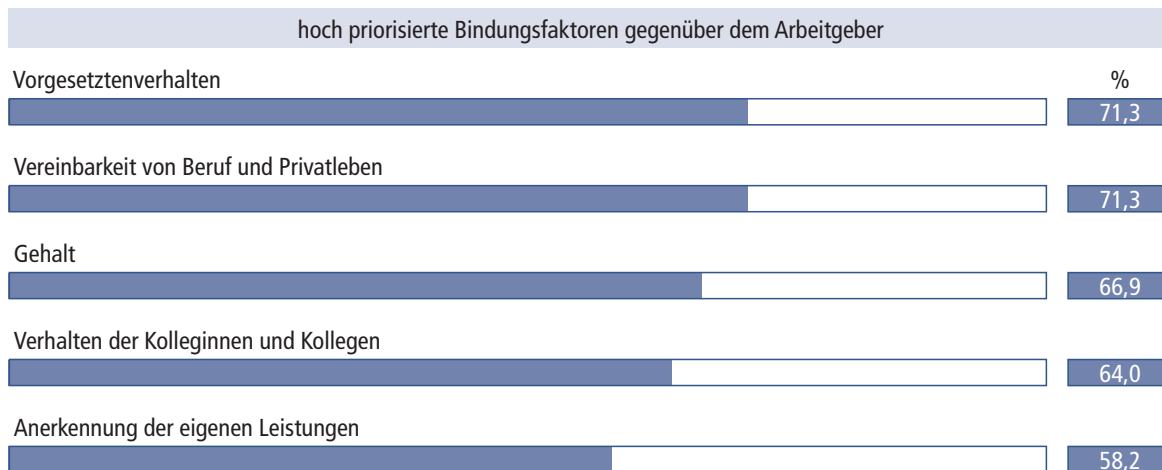
um Talente immer weiter zunehmen, ist es für Banken entscheidend, sich als attraktive Arbeitgeber zu positionieren – sowohl für Berufsanfänger als auch für erfahrene Mitarbeiter. Die demografischen Veränderungen, die zunehmende Akademisierung und die gesunkene Attraktivität der Finanzbranche lassen die klassische Ausbildung für die Rekrutierung und Qualifikation von Mitarbeitern allein nicht mehr ausreichen.

Die Institute müssen bereits jetzt stärker auf andere Personalmarketing- und Rekrutierungskanäle setzen. Das erfordert neben innovativem Personalmarketing, qualitativ hochwertiger Personal-

diagnostik und einem guten Onboardingprozess auch Aspekte wie Diversity, Gleichstellung und Inklusion stärker zu berücksichtigen. Diese Faktoren sind nicht nur aus ethischer Sicht wichtig, sondern tragen auch dazu bei, ein breiteres Spektrum an Talenten anzuziehen.

Der dabei entstehende Aufwand kann erheblich sein und benötigt eine klare Strategie, um auch in Zukunft kosteneffizient arbeiten zu können. Hier sind die Bankvorstände bereits heute stärker gefordert, als sie es in der Vergangenheit waren, und werden dies in Zukunft noch mehr sein. Die zunehmende Digitalisierung

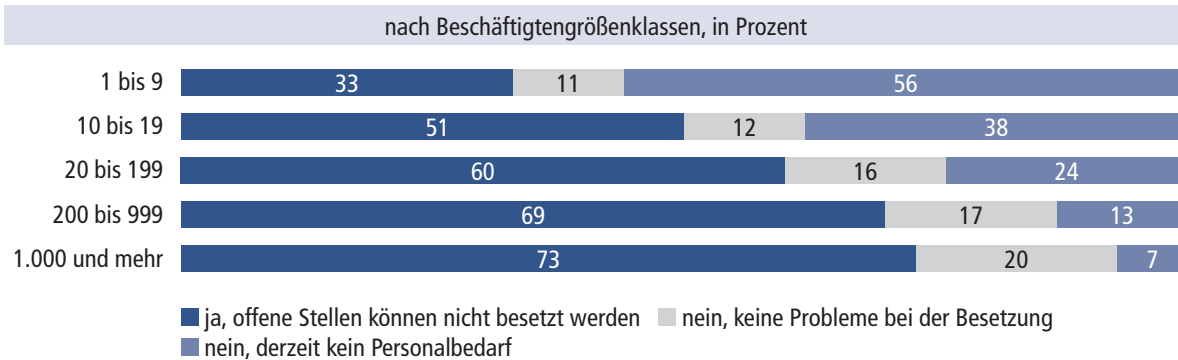
Abb. 1: Darauf kommt es Arbeitnehmern heute an



Befragt wurden 2.000 nicht akademische Fachkräfte mit Berufsausbildung im Alter von 18 bis 65 Jahren.

Quelle: meinestadt.de/respondi

Abb. 2: Können Sie in Ihrem Unternehmen derzeit offene Stellen längerfristig nicht besetzen, weil Sie keine passenden Arbeitskräfte finden?



Quelle: DIHK-Report Fachkräfte 2023/2024, S. 7

der Personalgewinnung und der bereits beginnende Einsatz von KI in diesem Bereich erfordern, dass Bankvorstände ein fundiertes Grundwissen in diesen Bereichen haben, um die sich anbietenden Initiativen und Programme sinnvoll evaluieren zu können.

Der steigende Aufwand und die zunehmende Komplexität der Personalrekrutierung bei gleichzeitig wachsender Bedeutung für den Erfolg der Bank machen es unabdingbar, dass sich die Vorstände zukünftig noch stärker in diesem Bereich engagieren.

Die Art und Weise, wie Unternehmen ihre Mitarbeiter führen und weiterentwickeln, hat sich in den vergangenen Jahrzehnten fundamental gewandelt. Auch hier hatten Banken in der Vergangenheit durch ihre klaren Geschäftsprozesse den Vorteil, Personal langfristig für Aufgaben aufzubauen und in klar strukturierten Situationen zu führen. Sowohl diese langfristige Planbarkeit als auch die klaren Strukturen gehören zumindest teilweise der Vergangenheit an.

Führungskräfte müssen in der Lage sein, eine Kultur der Offenheit und des Vertrauens zu pflegen, als Vorbild zu agieren, die intrinsische Motivation der Mitarbeiter zu fördern, ohne die Produktivität aus den Augen zu

verlieren. Die authentische Kommunikation über Vision, Werte und Ziele gehört dabei genauso zum Handwerkszeug einer modernen Führungskraft wie auch das Coaching von Mitarbeitern, die oft in hybriden Strukturen arbeiten, und natürlich das Teambuilding.

Bindung als Investitionsschutz

Die Bindung von Mitarbeitern ist angesichts der hohen Kosten für die Neubesetzung von Stellen und dem Verlust von Unternehmenswissen durch Fluktuation von großer Bedeutung. Mit dem sich bereits abzeichnenden Mangel an qualifizierten Nachwuchskräften wird dieses Thema immer relevanter. Die erfolgreiche Gewinnung von neuen Mitarbeitern ohne eine gute Bindungsstrategie kann nicht zum Erfolg führen.

Eine starke und positive Unternehmenskultur, klare Möglichkeiten zur beruflichen Entwicklung und die Förderung des Wohlbefindens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind heute Schlüsselemente, um diese langfristig zu halten. Gleichzeitig gilt es, in den eigenen Reihen Mitarbeiter zu fördern und Talente zu erkennen, um diese gegebenenfalls auch in andere Bereiche weiterzuentwickeln – zum Nutzen der Gesamtorganisation.

Die zunehmende Wichtigkeit von Personalprozessen wird in den kommenden Jahren eine Automatisierung von einfachen HR-Prozessen und den Einsatz von künstlicher Intelligenz unverzichtbar machen, um die Personalfunktion zu entlasten und ihr mehr Zeit für komplexere Aufgaben zu geben. Dies wird in der Zukunft zumindest in größeren Organisationen den Einsatz von Daten und statistischen Analysemethoden ermöglichen, die es Bankvorständen erlauben werden, objektivere Informationen über die Effizienz und Effektivität bestimmter Personalmaßnahmen zu erhalten.

Für Vorstände wird diese allerdings auch eine stärkere Beschäftigung mit diesen Themenfeldern sowie die Entwicklung der Personalfunktion zu einem echten Partner in der Strategiearbeit bedeuten. Zusätzlich wird die gestiegene Geschwindigkeit der Veränderung im Marktumfeld eine Beschäftigung mit agilen Arbeits- und Organisationsformen für Bankvorstände noch wichtiger machen.

Emotionale Intelligenz in der Führung

Neben der verstärkten Beschäftigung mit HR-Themen stehen die Vorstände auch vor einer ganz persönlichen Herausforderung. Denn die große Kunst ist es, die

Vielfalt der Mitarbeiter in Unternehmen und Organisationen bestmöglich zu managen, zu steuern und in Wirkung zu bringen. Und dies je nach Thema lösungs- und/oder teamorientiert sowie wertschätzend und inspirierend.

Im Zeitalter von Digitalisierung und KI wird insbesondere die emotionale Intelligenz in der Führung immer wichtiger. Um Mitarbeiter zu binden und zu befähigen, brauchen Führungskräfte immer stärker Kompetenzen rund um Kommunikation, Potenzialbewertung und -entwicklung, Resilienz, New Work etc. als Basis für ihre Führungsarbeit. Auch um neue digitale Technologien gezielt im Arbeits- und Führungsalltag einzu-

setzen oder um Themen wie etwa Nachhaltigkeit mit den Mitarbeitern anzugehen. Dafür braucht es Wissen und eine klare gemeinsame Haltung von Vorständen und ihren Führungskräften.

Führungserfolg beruht also auf vielen Komponenten – vor allem aber auf täglichem Tun, regelmäßigem und lebenslangem Lernen, wiederholter Übung und Selbstreflexion. Talent allein reicht nicht aus. All dies bedeutet, dass Bankvorstände in Zukunft auch selbst als Führungskraft und Rollenmodell für die eigenen Führungskräfte noch stärker im Fokus stehen werden. Eine Aufgabe, die nicht allein durch neues Wissen, sondern nur durch kontinuierliche

Lernbereitschaft, ehrliche Selbstreflexion und offene Feedbackkultur sowie natürlich Übung bewältigt werden kann.

Die erfolgreiche Steuerung einer Bank wird in Zukunft ohne fundierte HR-Kenntnisse nicht mehr möglich sein. Gleichzeitig wird die Führungskompetenz der Vorstände noch stärker gefordert sein. Beides bedingt in gewissem Umfang eine Neuausrichtung der Aus- und Weiterbildung auch oder sogar insbesondere von Vorständen. Das Wissen um Personalmanagement und -führung ist heute und in Zukunft eine unverzichtbare Vorstandskompetenz, die aufgebaut und geübt werden muss. BI

Abb. 3: Beitrag von Führung zur Mitarbeiterbindung

