



Organomics GmbH und ddn in Kooperation mit Prof. Dr. Jörg Felfe  
Helmut-Schmidt-Universität, Hamburg

## **Demographischer Wandel in der Bankenbranche**

**Basisbericht**

**Köln, 2012**

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Der demographische Wandel und seine Bedeutung für Banken und Sparkassen	2
2. Bewertung der Maßnahmen hinsichtlich Zweckmäßigkeit und Umsetzungsstatus	11
3. Vergleich mit Ergebnissen aus der Demographie-Studie der Assekuranz 2011	19
4. Die Initiatoren der Studie stellen sich vor	31

## Hintergrund und Ziel der Studie

Das Thema „Demographischer Wandel“ beschäftigt die deutsche Öffentlichkeit und deutsche Unternehmen bereits seit den 1990er Jahren. Eine Vielzahl von Untersuchungen wurde angestoßen bzw. publiziert und Initiativen (wie bspw. Das Demographie Netzwerk ddn oder die Bertelsmann Stiftung) arbeiten intensiv an dem Thema.

Auch in der Bankenbranche werden die Folgen des demographischen Wandels immer deutlicher absehbar. Nicht nur in Bezug auf Produkte der Altersvorsorge für Private und Unternehmen, sondern auch im Hinblick auf die eigenen Mitarbeiter. Die Verbände der Institutsgruppen haben sich des Themas bereits mit unterschiedlicher Intensität angenommen.

Die vorliegende Studie zeigt den teilnehmenden Kreditinstituten auf, wo sie im Vergleich zur Branche stehen: Welche Maßnahmen werden als zweckmäßig erachtet und wo steht man mit deren Umsetzung? Die Teilnehmer erfahren somit, wie weit die als allgemein effektiv eingeschätzten Maßnahmen entwickelt sind und wo sie sich im Vergleich zum Wettbewerb befinden. Denn wenn die (jungen) Talente seltener werden, müssen die vorhandenen Ressourcen des Unternehmens effizienter genutzt werden.

Die Maßnahmen zum Management des demographischen Wandels lassen sich den Bereichen

- Gesundheitsmanagement,
- Personalentwicklung & Weiterbildung,
- Wissensmanagement und
- Führung

zuordnen.

Dementsprechend werden im Hauptteil der Studie die Zweckmäßigkeit und der Umsetzungsstatus der zuzuordnenden Maßnahmen aus Sicht der teilnehmenden Kreditinstitute dargestellt. An einigen Stellen werden zudem Subgruppenunterschiede diskutiert.

Schließlich werden die aktuellen Ergebnisse den Resultaten einer Untersuchung der Versicherungsbranche aus dem Jahre 2011 gegenübergestellt. Aufgrund der Verwandtschaft der Geschäftsmodelle bzw. der engen Verzahnung der beiden Branchen bietet sich ein Vergleich unmittelbar an.

# Management des demographischen Wandels vermeidet erhebliche Risiken

## DEMOGRAPHISCHER WANDEL: ANALYSE UND UMSETZUNG

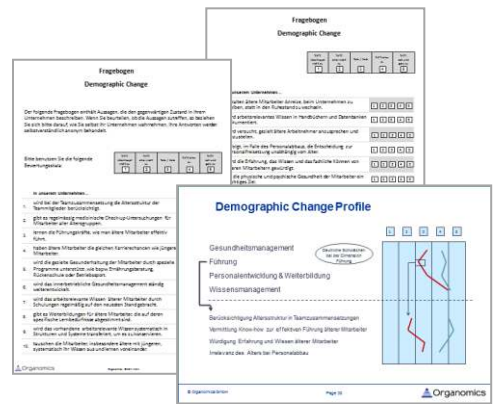


**Risiko für Unternehmen ohne Management des demographischen Wandels**

- ▶ Verlust von (implizitem) Wissen
- ▶ Mangel an erfahrenen Mitarbeitern und an qualifizierten Nachwuchskräften
- ▶ Anstieg altersbedingter Fehlzeiten
- ▶ Geringere Zufriedenheit wg. nicht-altersgerechter Führung
- ▶ Geringere Bindung wg. fehlender Entwicklungsmöglichkeiten
- ▶ Reduzierte Leistung bei
  - Innovationsentwicklung
  - Produktivitätssteigerung
  - Veränderungsprozessen

**Reduzierte Wettbewerbsfähigkeit**

**Profil zum Management des demographischen Wandels**  
 Befragung von Personalverantwortlichen und Mitarbeitern



- ▶ Messung des Status Quo
  - ▶ Vergleich mit typischen Werten anderer Unternehmen
  - ▶ Anwendbar auch innerhalb Mitarbeiterbefragung oder anlassbezogen
- + Ergänzend: Qualifizierte Altersstrukturanalyse mit Business Case**



**Führung**

- ▶ Altersgerechte Führung und Teammanagement
- ▶ Teambuilding
- ▶ Kulturrevision zur Altersdiversität

**Gesundheitsmanagement**

- ▶ Systematische Sensibilisierung und Prävention
- ▶ Messung der Effektivität und Effizienz von Gesundheitsprogrammen

**Wissensmanagement**

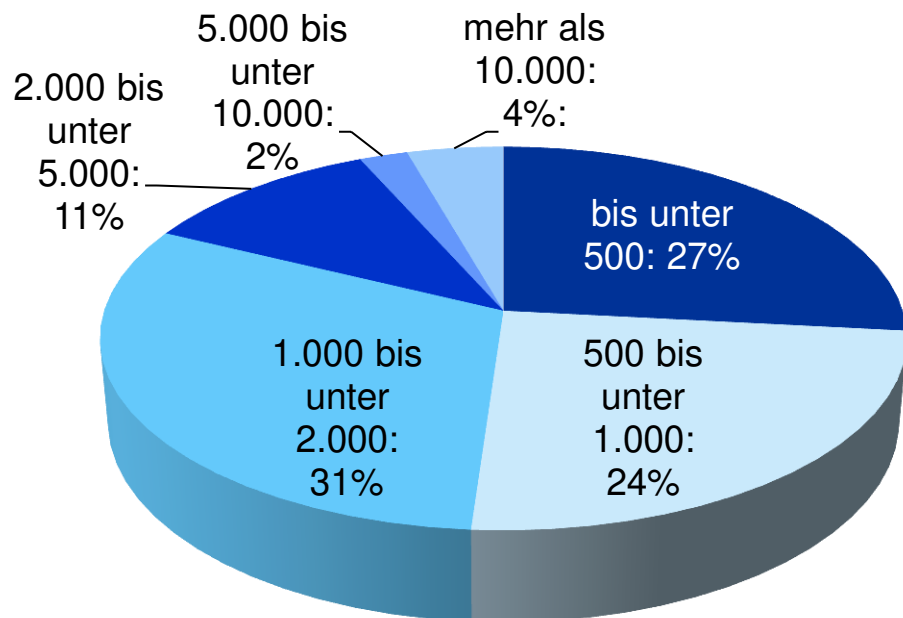
- ▶ Systematischer Wissenstransfer
- ▶ Dokumentation des impliziten Wissens

**Personalentwicklung & Weiterbildung**

- ▶ Umsetzung einer ausgewogenen Mitarbeiteraltersstruktur
- ▶ Entwicklung von Perspektiven für ältere Mitarbeiter
- ▶ Altersgerechte Weiterbildung

# Die Problematik des demographischen Wandels trifft zunächst alle Kreditinstitute, unabhängig von ihrer Größe

Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Institut?



Das Thema „Demographischer Wandel“ interessiert die deutschen Kreditinstitute sehr stark. Immerhin haben sich 64 Unternehmen an unserer Studie beteiligt.

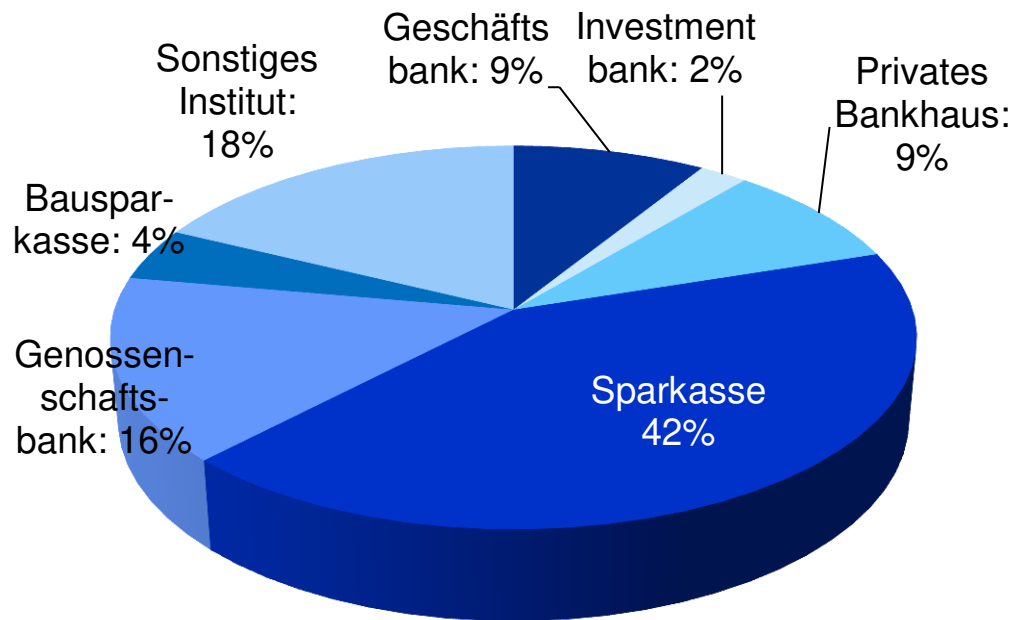
Die Anzahl der Mitarbeiter der an der Studie teilnehmenden Bankhäuser – also die in diesem Kontext relevante Dimension – reicht von unter 500 bis über 10.000.

Gemessen an der Anzahl der Mitarbeiter repräsentiert diese Untersuchung also mehr als ein Viertel der Angestellten in der deutschen Bankenbranche.

Generell lässt sich sagen, dass die Größe der Banken und Sparkassen einen positiven Effekt auf die Intensität, mit der man sich dem Management des demographischen Wandels widmet, hat. Dies ist nicht weiter verwunderlich. Aber auch die kleineren Institute müssen bei dem Thema dabei bleiben, um später nicht den Anschluss zu verlieren.

# Das heterogene Teilnehmerfeld der Studie spiegelt die gesamte Bandbreite der Branche wider

Um welche Art von Institut handelt es sich?



Es sind sowohl „Generalisten“ als auch Produktspezialisten vertreten. Auch die Kunden der Banken und Sparkassen reichen von Privat bis zur Industrie. Schließlich spiegeln auch die erfassten Bilanzsummen die komplette Bandbreite der deutschen Bankenlandschaft wider.

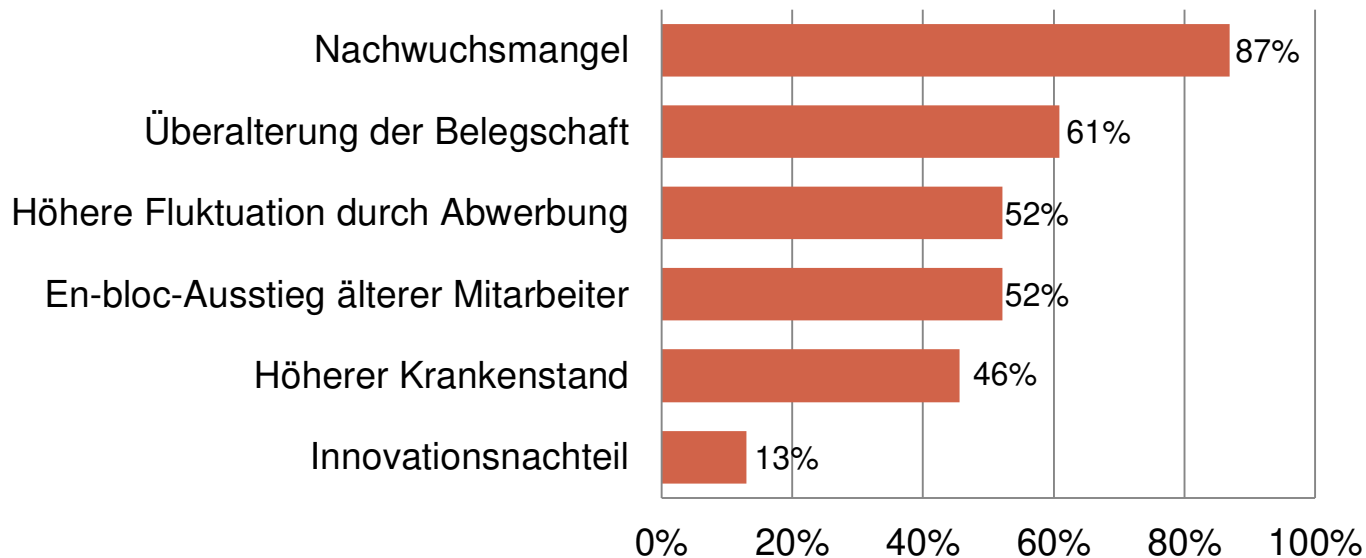
Der Fachkräftemangel aufgrund der demographischen Entwicklung erfasst nahezu alle Kreditinstitute. Große Banken haben sicherlich aufgrund ihrer Bekanntheit und ihrer Perspektiven, die sie Absolventen bieten können, einen Vorteil bei den „Nachwuchs-Bankern“. Gleichzeitig haben sie einen insgesamt hohen Bedarf, den sie decken müssen. Vor allem bei bestimmten Spezialisten (IT, Mathematik, etc.) konkurrieren sie auch mit anderen Branchen.

Kleine Sparkassen und Volksbanken in strukturschwachen Gebieten stehen vor der Herausforderung, interessierten und ausbildungsfähigen Nachwuchs zu finden, der sich zudem für die weiterführende Bildung eignet.

# Besonders Nachwuchsmangel und Überalterung erscheinen als Probleme des demographischen Wandels

Welche Probleme erwarten Sie durch den demographischen Wandel?  
(Mehrfachantwort)

## Probleme des demographischen Wandels

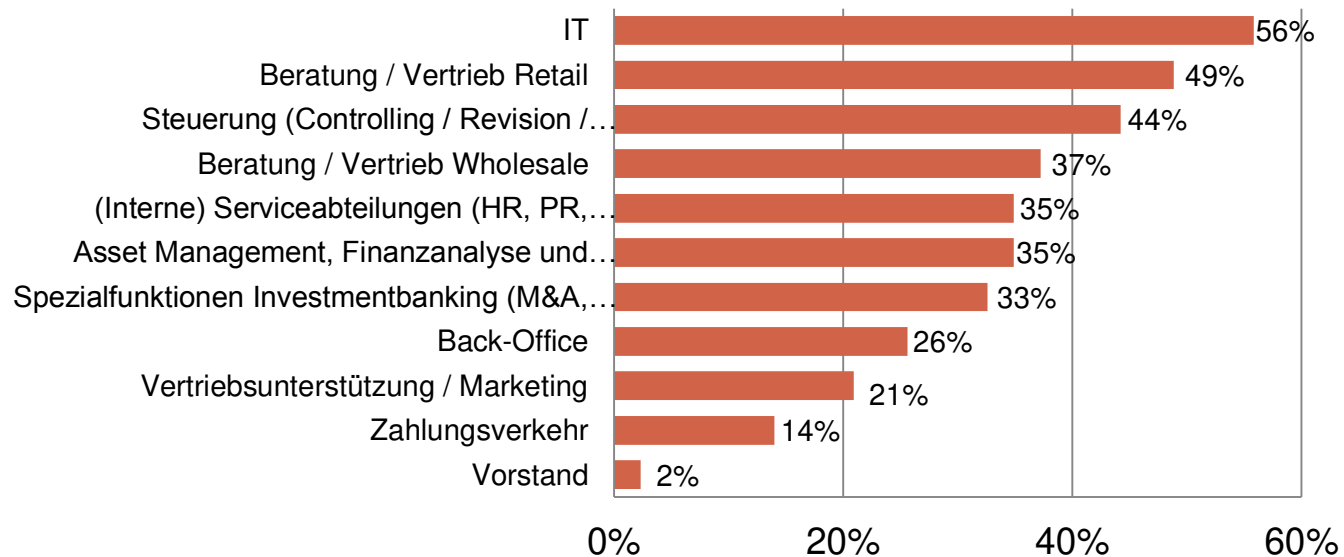


Vor allem das Thema „Nachwuchsmangel“ beschäftigt die Banken und Sparkassen im Zusammenhang mit dem demographischen Wandel. Damit geht gleichzeitig das Problem der „Überalterung der Belegschaft“ einher. Also müssen andere Wege gefunden werden, um die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter auf einem hohen Niveau zu halten. Hier bieten sich insbesondere die Maßnahmen des Gesundheitsmanagements und der Personalentwicklung & Weiterbildung an (s.u.). Diese beugen – gemeinsam mit der Führungsarbeit – auch der Gefahr durch Abwerbung vor. Ein Ausscheiden älterer Mitarbeiter en bloc kann schließlich durch ein systematisches Wissensmanagement abgemildert werden.

# Kritische Personallücke wird vor allem in der IT und in der Beratung gesehen

Welche Bereiche / Funktionen dürften in den nächsten 10 Jahren besonders unter dem Fachkräftemangel leiden?  
(Mehrfachantwort)

## Abteilungen mit Fachkräftemangel-Prognose



Dieses Ergebnis ist nicht wirklich überraschend. Der Mangel an IT-Kapazitäten findet sich bei jedem Kreditinstitut – bei den kleineren noch stärker als bei den größeren Instituten. Schon jetzt beschäftigen die Unternehmen ganze „Heerscharen“ von IT-Beratern. Die aktuelle Situation und die künftige Zunahme des Mangels dürfte die Abhängigkeit von externem Know-how noch weiter erhöhen.

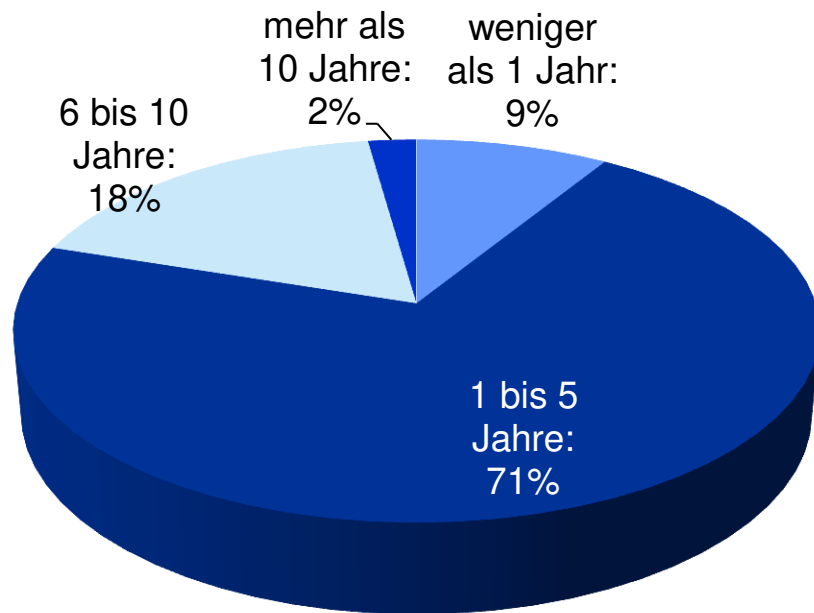
Und auch gute Privatkundenberater werden rar, wobei kleinere Institute das Problem noch stärker wahrnehmen.

Um die Herausforderung der Personallücke in den Griff zu bekommen, dürfte der Schwerpunkt vor allem auf Personalentwicklung & Weiterbildung liegen.



# Die überwiegende Mehrheit der Institute beschäftigt sich erst seit einem bis fünf Jahren mit dem demographischen Wandel ihrer Belegschaften

Seit wie vielen Jahren beschäftigt sich Ihr Unternehmen mit der demographischen Entwicklung innerhalb der Mitarbeiterschaft und deren Konsequenzen?



In den letzten zehn Jahren konnten die Kreditinstitute eine Reihe von Maßnahmen auf den Weg bringen, die Herausforderungen des demographischen Wandels anzupacken und in die „richtigen Bahnen“ zu lenken. Für die überwiegende Mehrheit ist das Thema allerdings relativ neu.

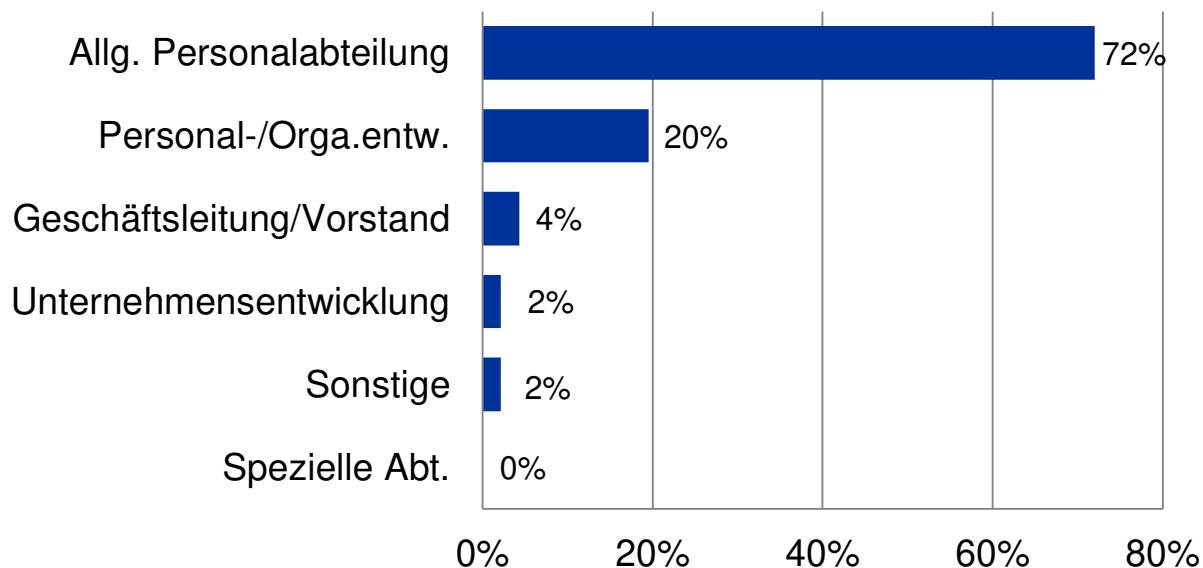
Der Vorteil der Erfahrung liegt in der Anwendungsmöglichkeit diverser Lösungsansätze: Wer sich schon seit längerem mit der Frage des demographischen Wandels beschäftigt, verfügt inzwischen über ein ausgewogenes Instrumentarium, das kontinuierlich im Einsatz ist und bereits erste Erfolge gezeigt haben dürfte.

Die Datenanalyse stützt diese Vermutung. Und zudem sind größere Kreditinstitute – die allerdings nicht zwangsläufig zu den Pionieren gehören – tendenziell weiter in der Umsetzung von Maßnahmen zum Umgang mit dem demographischen Wandel als kleinere Unternehmen.

# Die Personalabteilung trägt meistens die Verantwortung, wenn es um die Analyse und Bearbeitung des Themas geht

Wo wird das Thema „Demographischer Wandel“ schwerpunktmäßig analysiert und bearbeitet?  
(Mehrfachantwort)

## Themenverantwortung



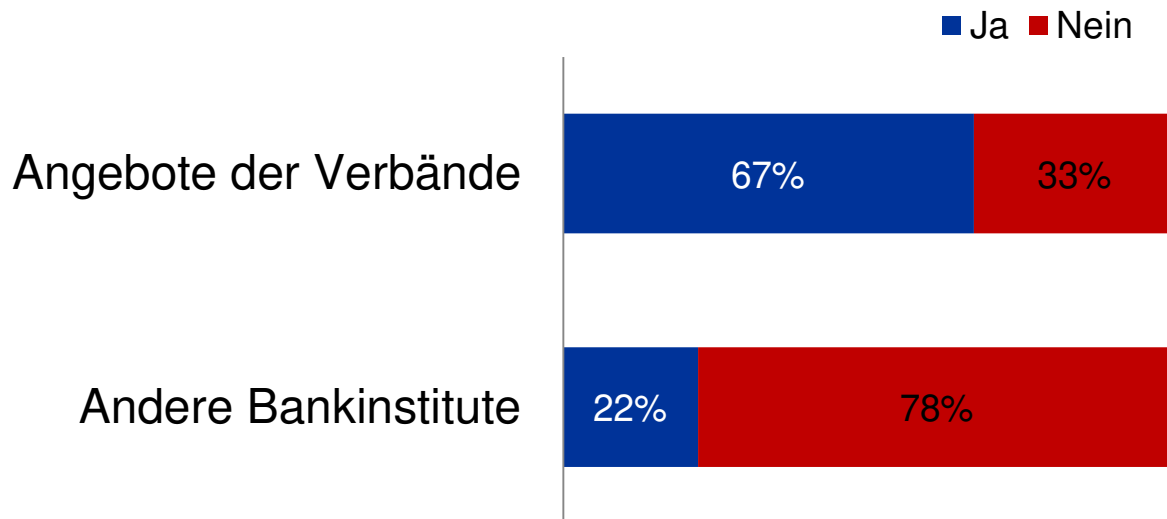
Zwar liegt es „naturgemäß“ in den Händen der Personaler, Themen zu bearbeiten, die sich mit der Gewinnung und Förderung von Arbeitnehmern beschäftigen. Der demographische Wandel hat jedoch neben der zentralen Bedeutung für die Leistungsbereitschaft der Unternehmen in den kommenden Jahren auch eine so hohe thematische Wirksamkeit, dass auch weitere planende oder strategische Abteilungen in die Pflicht genommen werden.

Und gerade die kleineren Institute machen das Thema auch organisatorisch schon mal zur „Chefsache“.

## Die Vernetzung mit Verbänden oder mit anderen Kreditinstituten wird grundsätzlich genutzt – allerdings in unterschiedlichem Maß

Nutzen Sie beim Thema „Strategien zur Bewältigung des demographischen Wandels“ die Angebote der Verbände (AGV, Bankenverband, Sparkassenverband etc.)?

Arbeiten Sie beim Thema „Strategien zur Bewältigung des demographischen Wandels“ auch mit anderen Banken direkt zusammen?



Der demographische Wandel betrifft alle Institute gleichermaßen. Die Problemstellung lässt sich somit zentral bzw. gemeinsam bearbeiten. Zwar gibt es einen intensiven Wettbewerb zwischen den Häusern, aber gerade bei diesen „weichen“ Themen ist eine Zusammenarbeit in einem wohldefinierten Umfang vorstellbar. Zumindest Impulse können von den Verbänden ausgehen. Insofern ist auch ein Wert von 67% noch ausbaufähig.

Immerhin gut ein Fünftel der befragten Institute arbeiten auch direkt mit anderen Unternehmen der Branche zusammen, um von deren Erfahrungen zu profitieren.

Größere Kreditinstitute nutzen übrigens eher das Angebot der Verbände, tauschen sich aber nicht so gerne mit anderen Instituten aus.

# Manchmal macht die Größe den Unterschied

Ein relevantes Differenzierungskriterium zur Personalarbeit von Banken und Sparkassen ist teilw. auch die Größe des Unternehmens. Aufgrund der Thematik haben wir als Unterscheidungskriterium in dieser Studie die Anzahl der Mitarbeiter gewählt (diese korreliert gleichwohl sehr hoch mit der Bilanzsumme). Von den Maßnahmen aus den Bereichen Gesundheitsmanagement, Personalentwicklung & Weiterbildung, Wissensmanagement und Führung sind beim Gesundheitsmanagement insgesamt am häufigsten Unterschiede in Zweckmäßigkeit und Umsetzung zugunsten der großen Kreditinstitute festzustellen.

Die deutlichsten Unterschiede zeigen sich bei der Umsetzung des Betriebssports als Maßnahme des Gesundheitsmanagements, dem Motivationsprogramm für eine längere Erwerbstätigkeit und der Durchführung von Mentorenprogrammen, wo die großen Unternehmen weiter sind.

Kleinere Banken und Sparkassen haben allerdings einen überraschend deutlichen Vorsprung beim Aufbau einer Wertschätzungskultur ggü. älteren, erfahrenen Mitarbeitern.

Während der demographische Wandel – relativ betrachtet – alle Kreditinstitute gleichermaßen berührt,

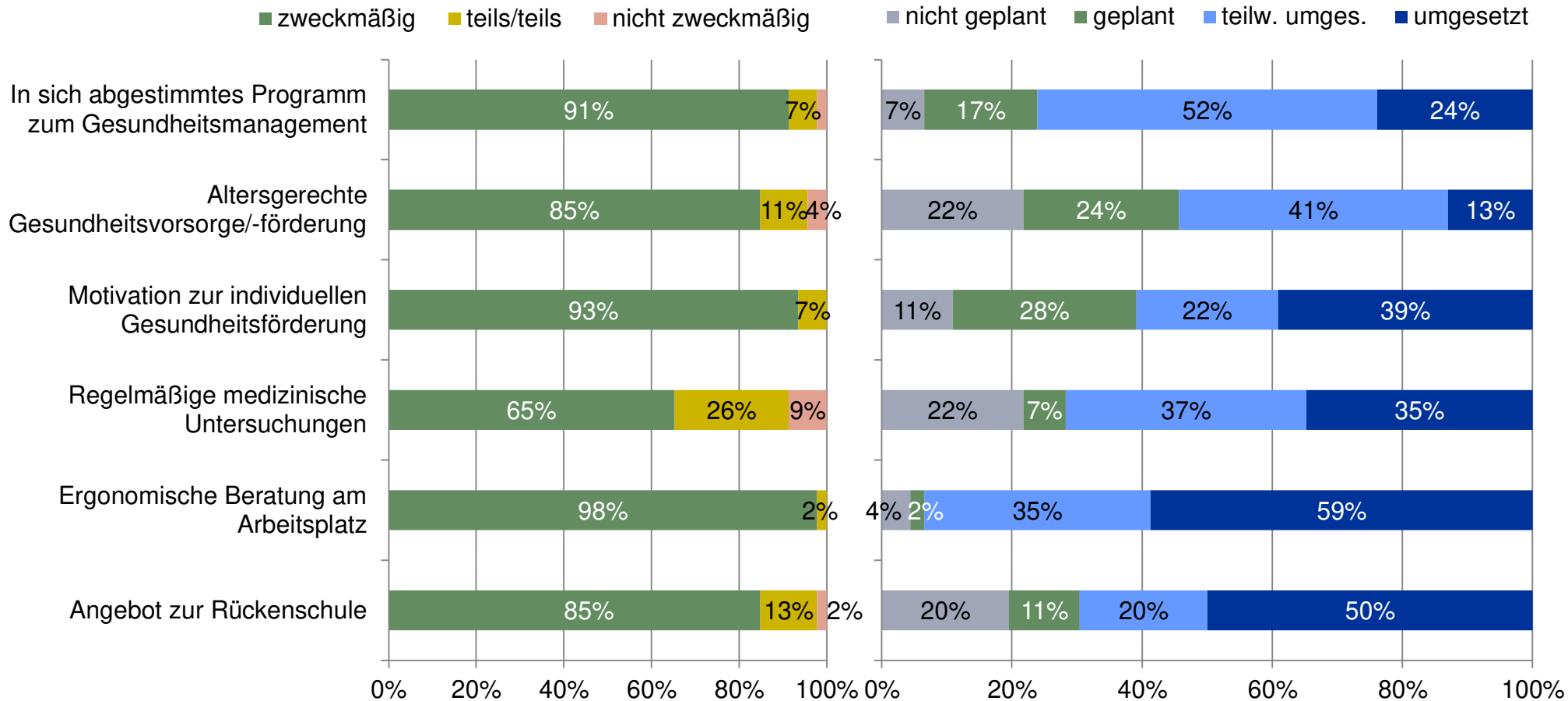
können sich größere Einheiten auch die Investition in „ungewöhnliche“ oder aufwändigere Maßnahmen leisten, die dann ggf. einer kleineren Auswahl von Mitarbeitern zuteil wird. Letztendlich gilt aber auch hier: „Unter dem Strich muss es sich rechnen“.

Und genau bei diesem Punkt wird es schwierig: Den monetären Effekt aller Maßnahmen wie in einem Business Case zu bestimmen, scheidet häufig. Zum einen sind viele Maßnahmen neu und ihre Wirkung gleichzeitig langfristiger Natur. Zum anderen ist die Kausalität personaltechnischer Maßnahmen zu Leistungs- oder Umsatzgrößen plausibel, aber aufgrund der Mittelbarkeit kaum zu messen. Es bedarf daher anderer Messgrößen wie Mitarbeiterbindung und –zufriedenheit oder dynamischer Potenzialmaße wie Organomic Synergy, um die Effekte greifbar zu machen und ein effektives Portfolio von Maßnahmen zusammen zu stellen.

Grundsätzlich existiert eine Vielzahl möglicher Managementmaßnahmen des demographischen Wandels. Im folgenden Abschnitt werden die Bewertungsergebnisse der Banken und Sparkassen bezüglich Zweckmäßigkeit und Umsetzungsstatus dieser Maßnahmen dargestellt.

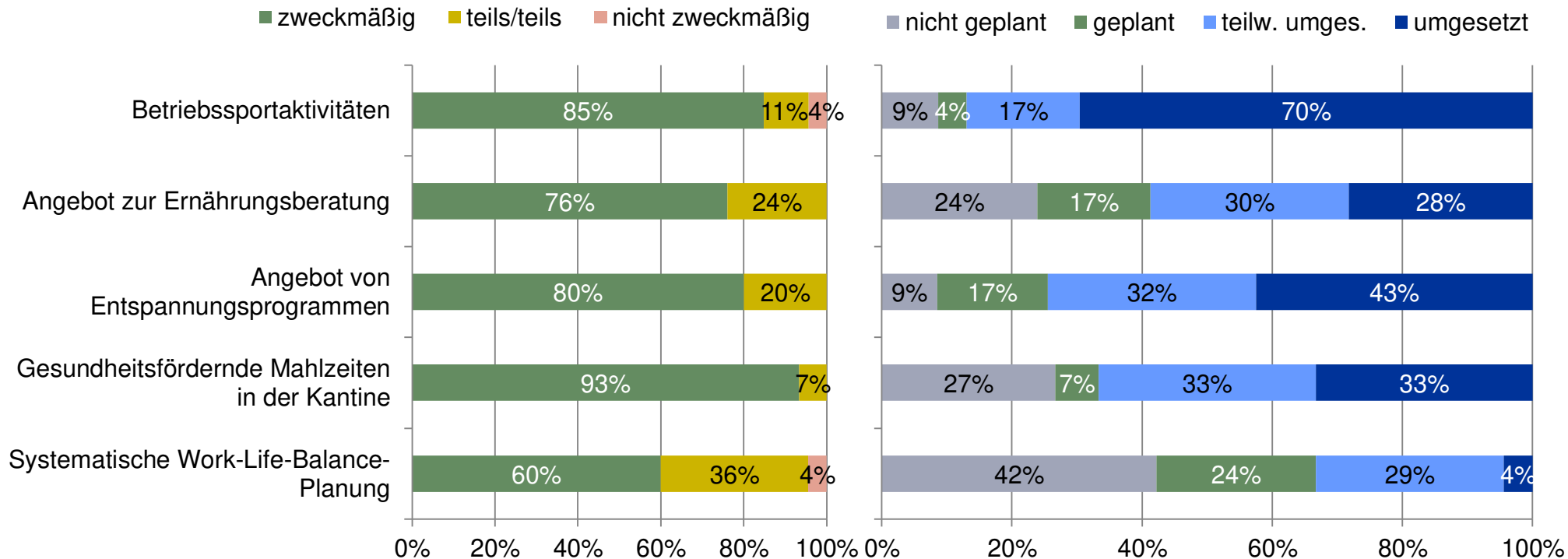
# Arbeitsfelder des demographischen Wandels: Gesundheitsmanagement (1)

Was zweckmäßig erscheint, wird häufig auch umgesetzt. Die ergonomische Beratung hat sich inzwischen allgemein durchgesetzt. Eher etwas kritisch sind die Institute vor allem bei regelmäßigen medizinischen Untersuchungen. Die Motivation zur individuellen Gesundheitsförderung hinkt im Vergleich den anderen Maßnahmen noch etwas hinterher.



## Arbeitsfelder des demographischen Wandels: Gesundheitsmanagement (2)

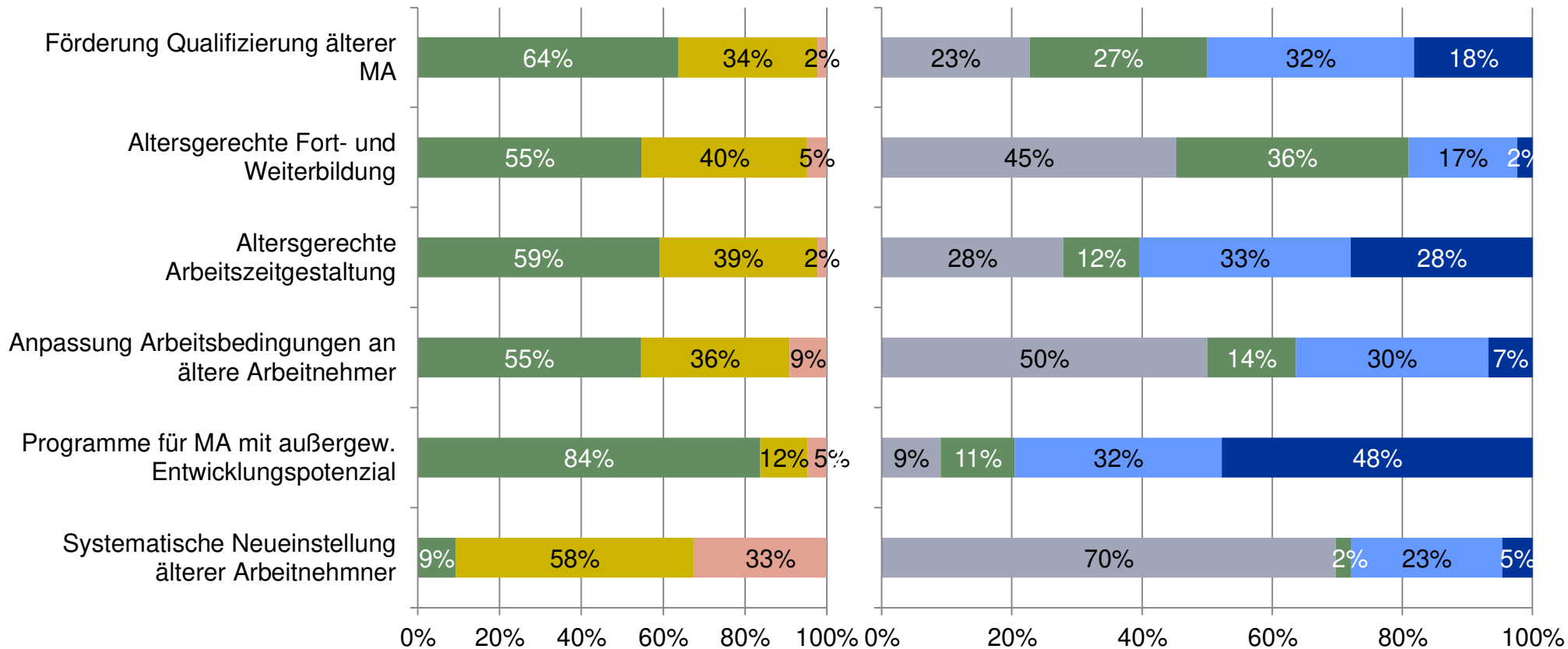
Besonders stark ist freilich die Umsetzung beim Betriebssport. An den Entspannungsprogrammen oder den gesundheitsfördernden Mahlzeiten in der Kantine wird teilw. noch gearbeitet. Auffallend ist die Umsetzungslücke bei der systematischen Work-Life-Balance-Planung. Untersuchungen zeigen jedoch, dass gerade dieser Punkt für Nachwuchs-Mitarbeiter immer relevanter wird und auch schon bei der Bewerbung eine wichtige Rolle spielt.



# Arbeitsfelder des demographischen Wandels: PE & Weiterbildung (1)

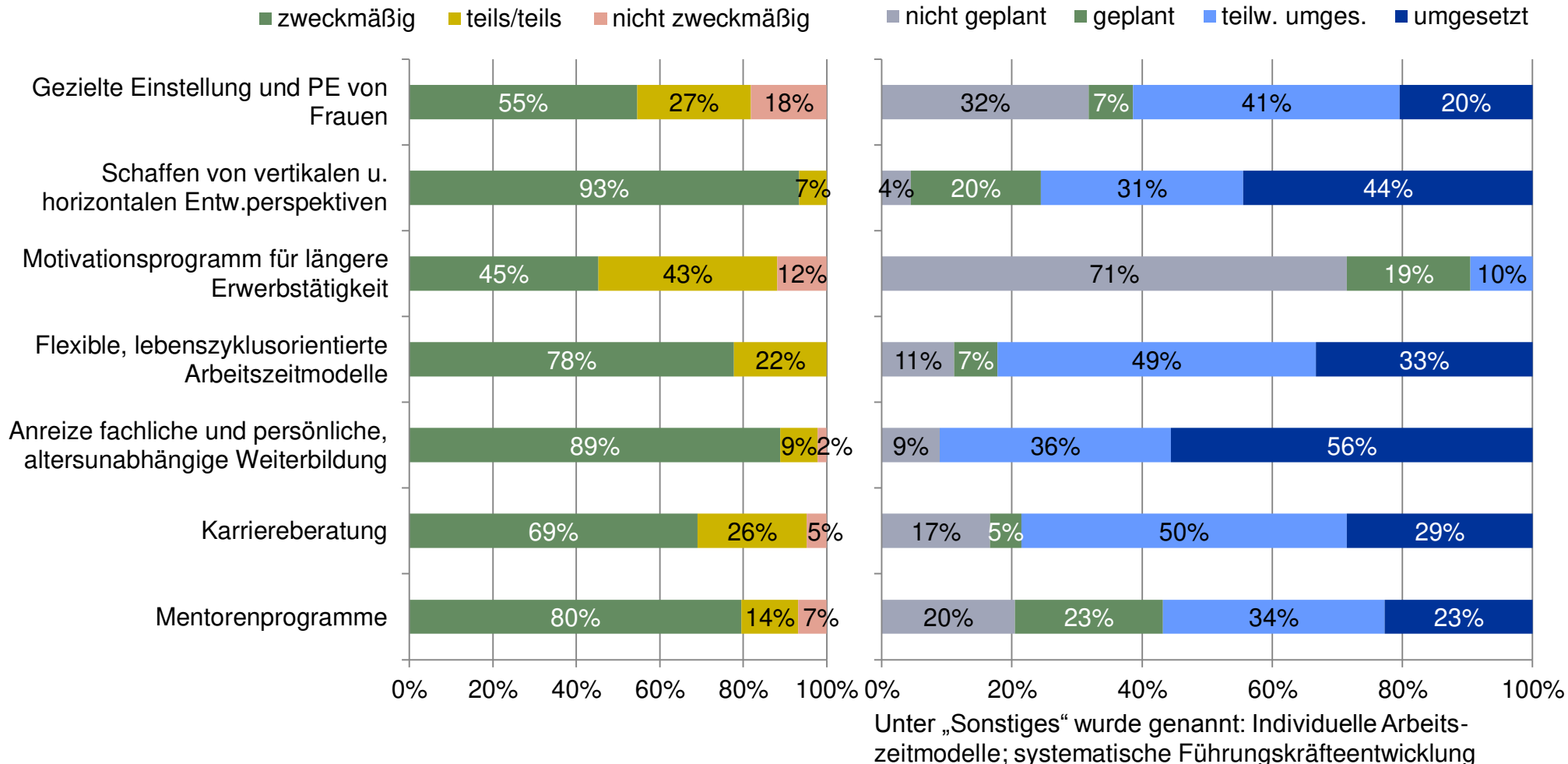
Vor allem Programme für Arbeitnehmer mit außergewöhnlichem Potenzial werden als zweckmäßig erachtet. Bei der Umsetzung sind die Institute hier auch schon am weitesten fortgeschritten. Die systematische Neueinstellung älterer Arbeitnehmer sieht man allerdings eher kritisch. Und die Umsetzung altersgerechter Fort- und Weiterbildung befindet sich tendenziell noch im Planungsstadium.

■ zweckmäßig ■ teils/teils ■ nicht zweckmäßig      ■ nicht geplant ■ geplant ■ teilw. umges. ■ umgesetzt



## Arbeitsfelder des demographischen Wandels: PE & Weiterbildung (2)

„Karrieremachen“ heißt heute nicht mehr unbedingt, Mitarbeiter führen „zu müssen“. Fachspezialisten sollen gebunden werden und ihr Know-how effektiv einsetzen. Dabei helfen auch Weiterbildungen, die unabhängig vom Alter genutzt werden können. Diskussionswürdig erscheint die geringe Umsetzung der Motivation zur längeren Erwerbstätigkeit.

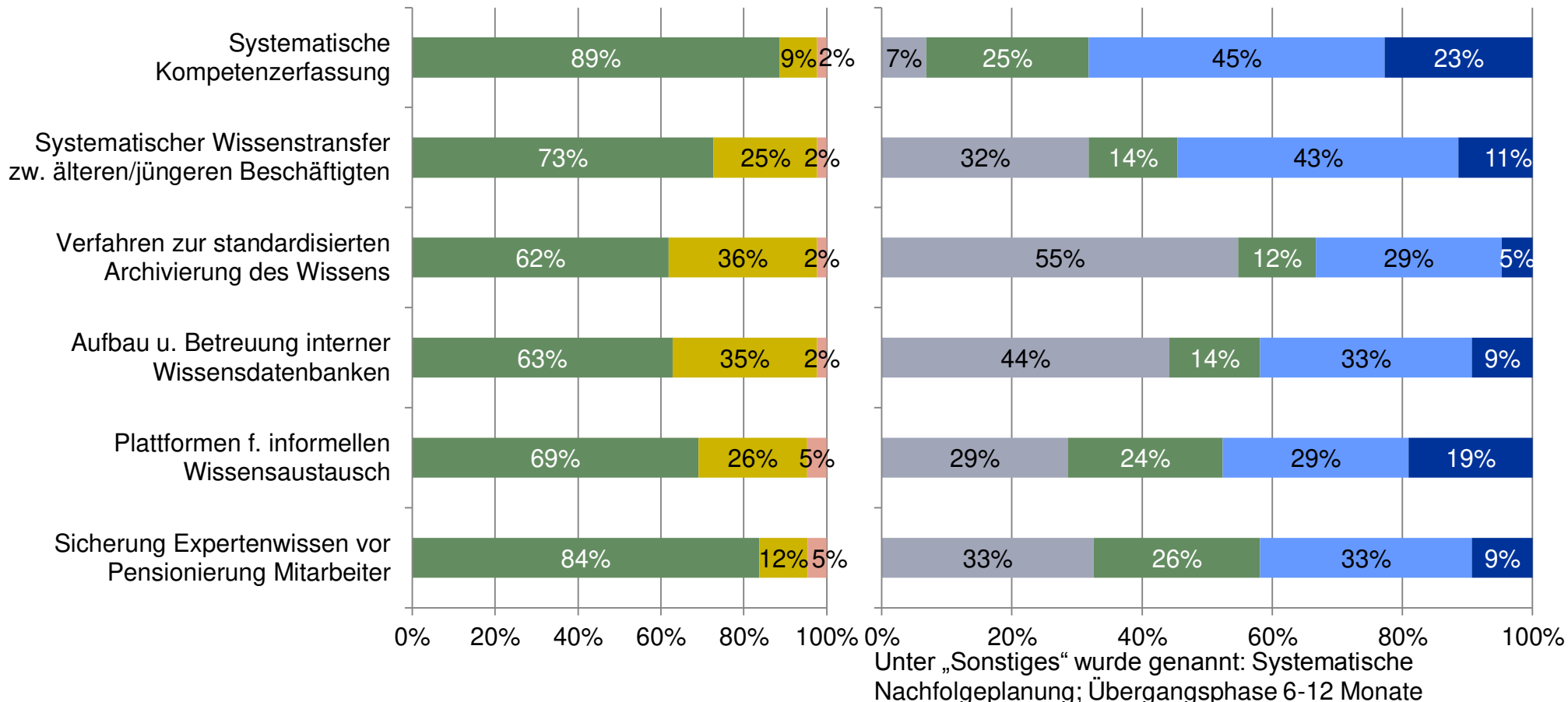




# Arbeitsfelder des demographischen Wandels: Wissensmanagement

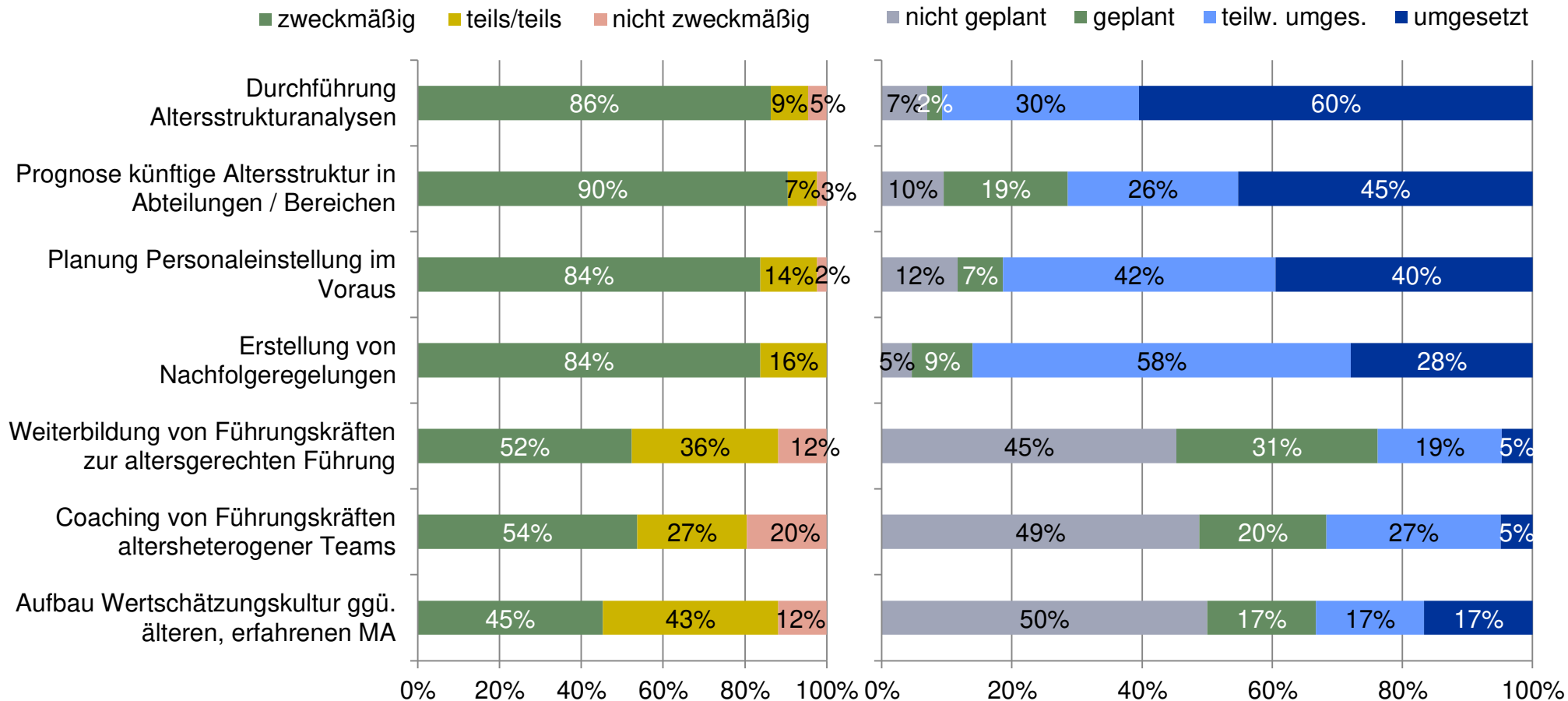
Wenn die Kompetenzen der Mitarbeiter systematisch erfasst werden, kann eine strategische Personalplanung besser greifen. Hier sind die Kreditinstitute schon relativ weit. Insgesamt ist jedoch auffallend, dass das Wissensmanagement im Vergleich zu den anderen Themenfeldern bei den meisten Unternehmen noch relativ stark in der Umsetzung oder Planung steckt.

■ zweckmäßig ■ teils/teils ■ nicht zweckmäßig ■ nicht geplant ■ geplant ■ teilw. umges. ■ umgesetzt



# Arbeitsfelder des demographischen Wandels: Führung etc.

Aktuelle Forschungsergebnisse zeigen, dass altersgemischte Teams nur dann gute Leistungen erbringen, wenn auch altersgerecht geführt wird. Insofern verwundern die hohen Werte der Nicht-Planung bei den entsprechenden Punkten. Es ist jedoch vorstellbar, dass einigen Unternehmen einfach noch die Erfahrungen bzw. die Perspektiven fehlen.



# FAZIT I

Gefahr erkannt – Gefahr gebannt? Mitnichten!

Zwar nehmen alle befragten Banken- und Sparkassen die Bedrohung durch den demographischen Wandel und die damit einhergehenden Probleme wahr. Ein Patentrezept zwecks Problembewältigung gibt es jedoch nicht. Viele Maßnahmen aus den Bereichen Gesundheitsmanagement, Personalentwicklung & Weiterbildung, Wissensmanagement sowie Führung werden ausprobiert. Bezüglich ihrer Wirksamkeit gibt es jedoch keine einhellige Meinung. Die Erfahrungen bzw. die Annahme der Maßnahmen durch die Arbeitnehmer (bzw. deren Bewertung in Mitarbeiterbefragungen) können nur erste Hinweise liefern.

Der erfolgversprechende Ansatz muss ein integrativer sein: Basierend auf der Status-quo-Leistungsfähigkeit, die empirisch zu bestimmen ist, können Stellenprofile angefertigt werden, die mit qualifizierten Altersstrukturanalysen verknüpft, künftige Bedarfe darstellen. Über Personalentwicklung & Weiterbildung werden die Mitarbeiter (mit größerer Berücksichtigung von Frauen und älteren Mitarbeitern) in die Stellenprofile entwickelt. Im Sinne einer Übertragbarkeit muss das Wissen der Stelleninhaber verwertbar konserviert werden

und ihm Rahmen von Weiterbildungen an die (nachrückenden) Mitarbeiter weitergegeben werden.

Das Ganze wird flankiert durch eine mitarbeiterorientierte Führung, wie sie sich bspw. in der transformationalen oder (als deren Vorstufe) in der transaktionalen Führung ergibt.

Dem Führen altersgemischter Teams ist besondere Aufmerksamkeit zu widmen, da sich hier schnell „Fehler“ einschleichen, die zu Minderleistungen führen.

Das Gesundheitsmanagement unterstützt dabei, die berufliche Leistungsfähigkeit zu erhalten, wenn nicht sogar zu steigern.

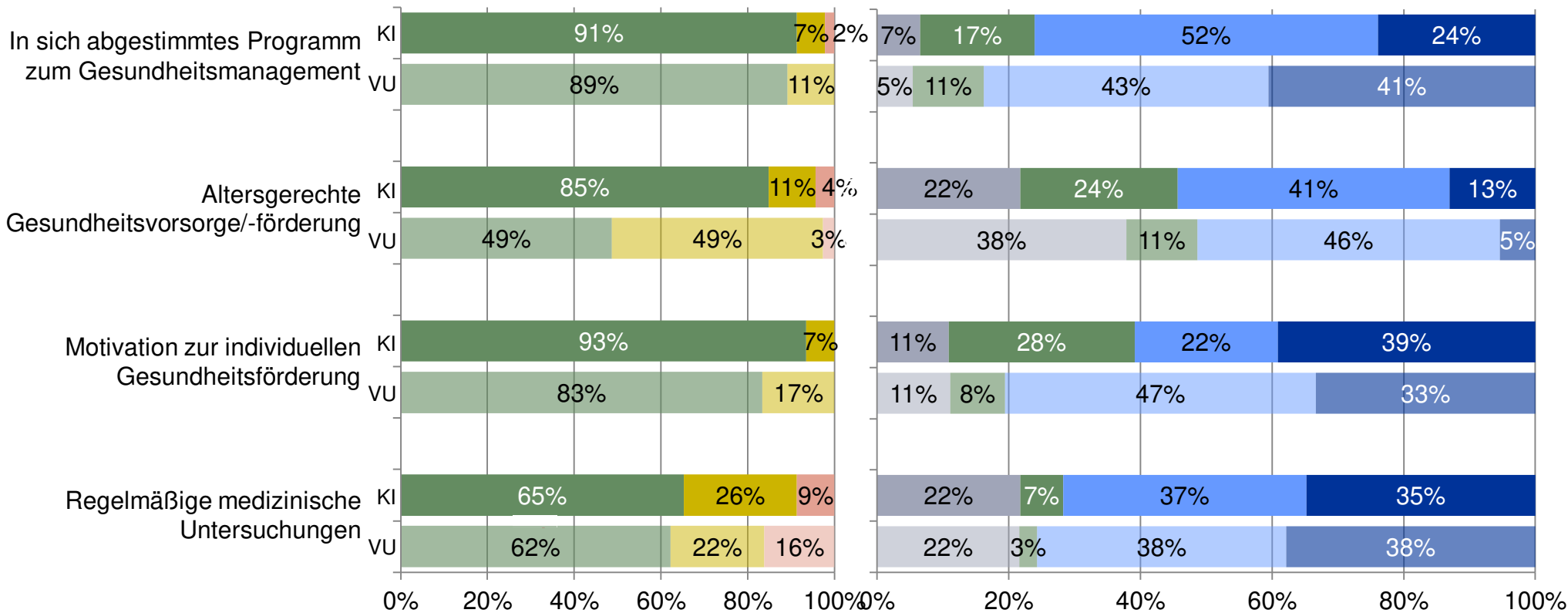
Der demographische Wandel trägt schließlich dazu bei, dass die Bedeutung von Personal-, HR- oder PE-Abteilungen wächst. Um die Wettbewerbsfähigkeit der Banken und Sparkassen zu erhalten bzw. zu erhöhen, sind abgestimmte HR-Maßnahmen notwendig, deren effektiver Einsatz die Existenz der wichtigsten Ressource der Institute absichert.

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Kreditinstitute mit den Daten der Versichererstudie aus 2011 verglichen.

# Ergebnisvergleich – Kreditinstitute (KI) vs. Versicherer (VU): Gesundheitsmanagement (1)

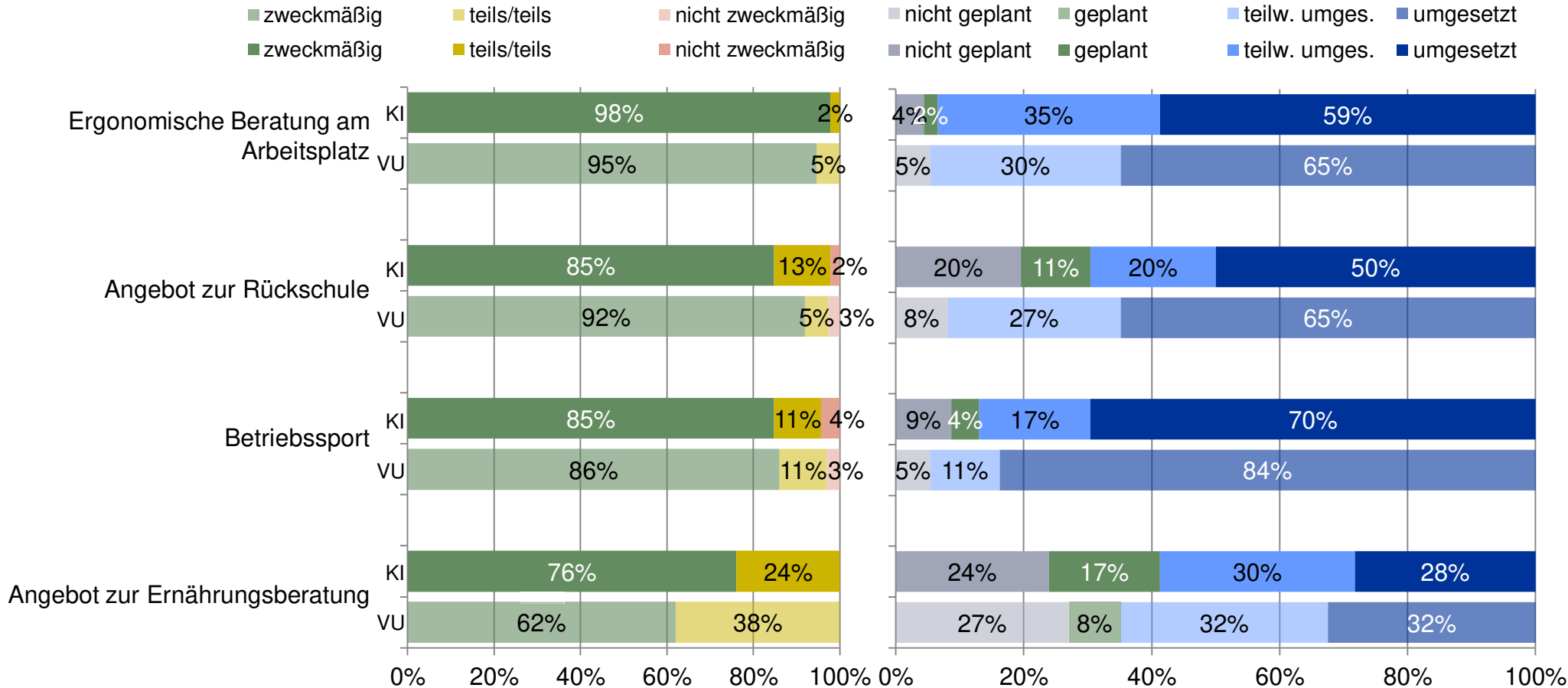
Während die Versicherer bei der Beurteilung der Aktionen zum Gesundheitsmanagement allgemein etwas zurückhaltender sind, ist ihr Vorsprung in der Umsetzung vor allem bei der Motivation zur individuellen Gesundheitsförderung deutlich.

■ zweckmäßig    ■ teils/teils    ■ nicht zweckmäßig    ■ nicht geplant    ■ geplant    ■ teilw. umges.    ■ umgesetzt  
■ zweckmäßig    ■ teils/teils    ■ nicht zweckmäßig    ■ nicht geplant    ■ geplant    ■ teilw. umges.    ■ umgesetzt



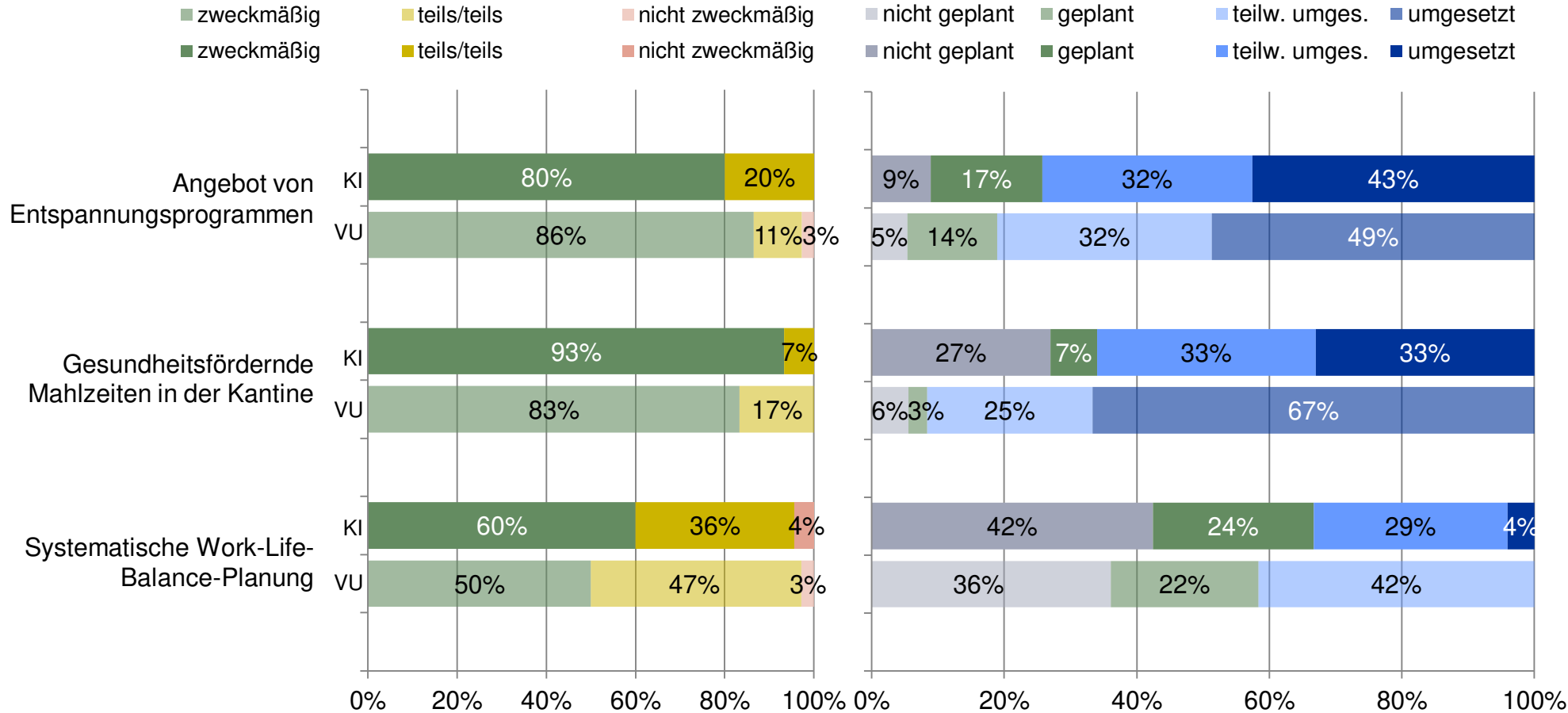
# Ergebnisvergleich – Kreditinstitute (KI) vs. Versicherer (VU): Gesundheitsmanagement (2)

Auffallend ähnlich ist die Bewertung der Zweckmäßigkeit der Banken und Sparkassen im Vergleich zu den Versicherern. Beim Stand der Umsetzung sind diese etwas voraus. Vor allem beim Angebot der Rückenschule und beim Betriebssport. Insgesamt ist Gesundheitsmanagement in beiden Branchen ein wichtiges Thema; die Versicherer sind jedoch etwas schneller.



# Ergebnisvergleich – Kreditinstitute (KI) vs. Versicherer (VU): Gesundheitsmanagement (3)

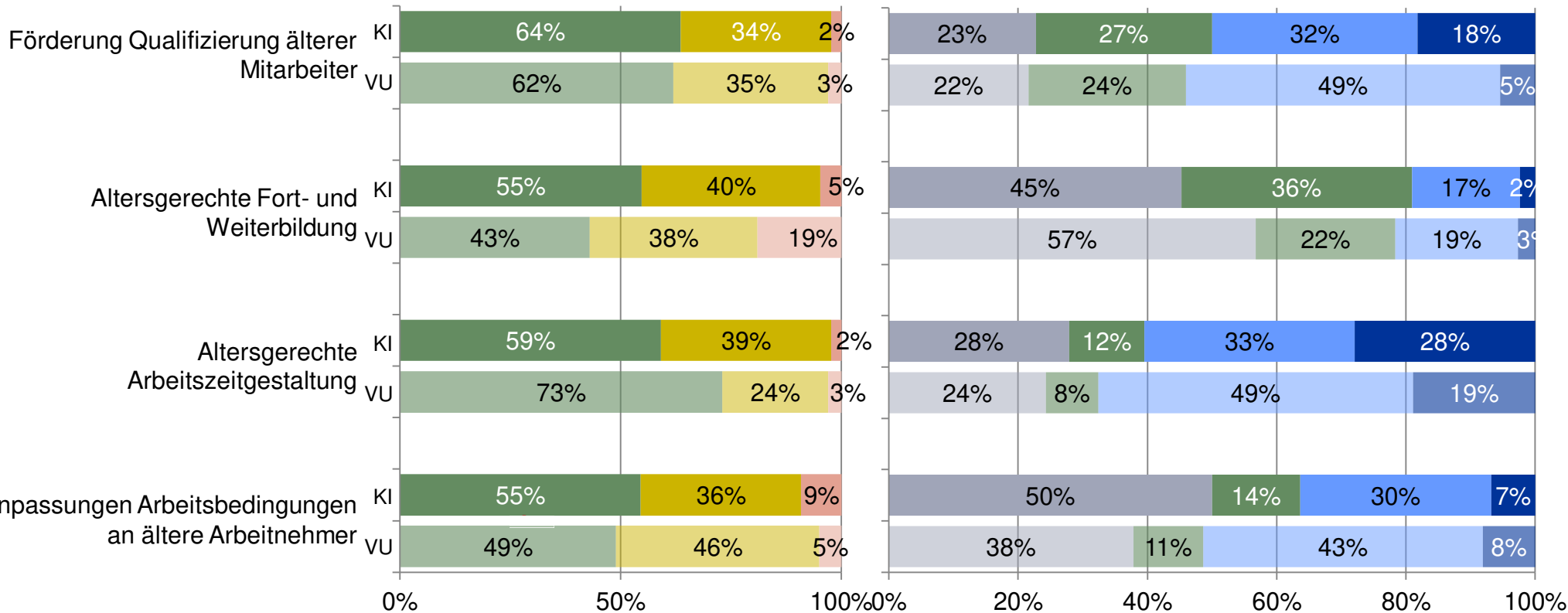
Ein ähnliches Bild wie zuvor: Leichter Umsetzungsvorsprung für die Versicherer. Der Unterschied beim Kantinenessen könnte auch mit der geringen Größe mancher Banken und Sparkassen zu tun haben. Wer allerdings auf junge Nachwuchskräfte setzt, kommt an einer systematischen Work-Life-Balance-Planung nicht vorbei. Das gilt für beide Branchen.



# Ergebnisvergleich – Kreditinstitute (KI) vs. Versicherer (VU): PE & Weiterbildung (1)

Dass ältere Mitarbeiter anders lernen als jüngere, nimmt man durchaus wahr, aber in der Umsetzung ist noch nicht viel passiert. Etwas weiter sind die Versicherer bei der altersgerechten Arbeitszeitgestaltung und den Anpassungen der Arbeitsbedingungen.

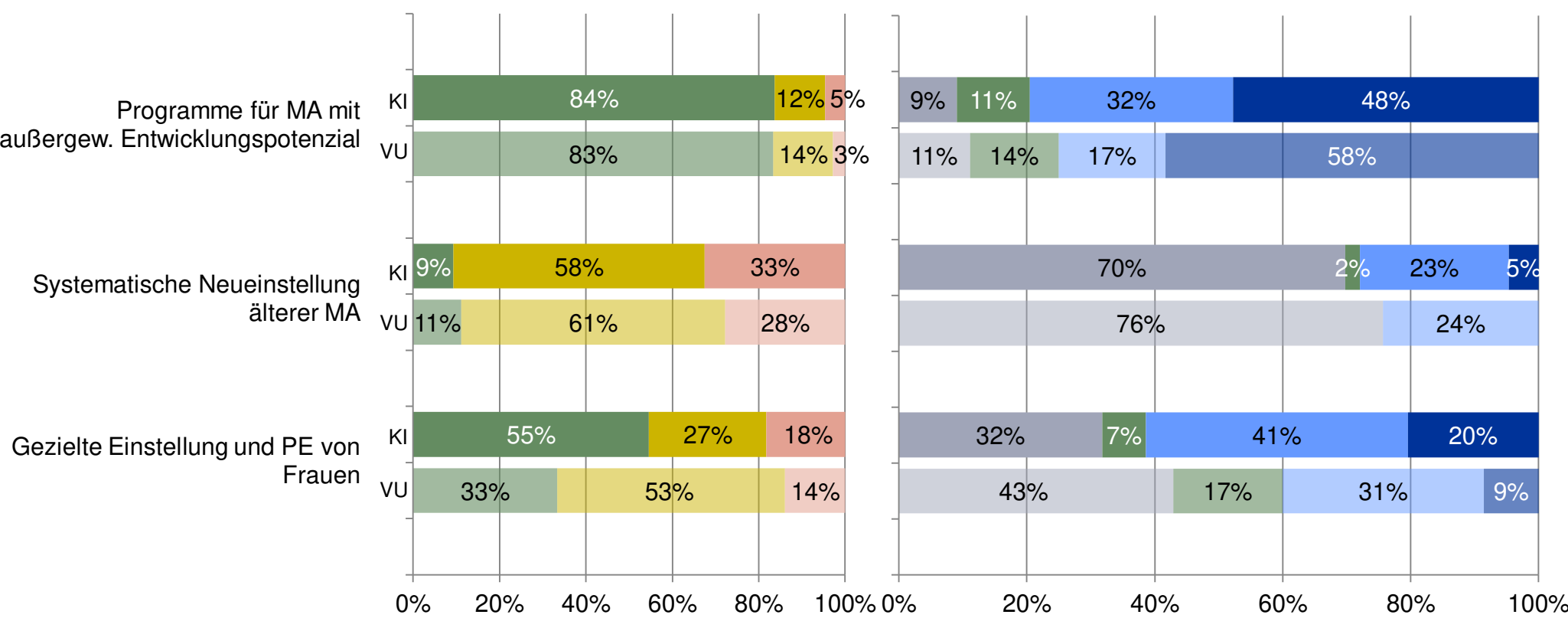
■ zweckmäßig     ■ teils/teils     ■ nicht zweckmäßig     ■ nicht geplant     ■ geplant     ■ teilw. umges.     ■ umgesetzt  
■ zweckmäßig     ■ teils/teils     ■ nicht zweckmäßig     ■ nicht geplant     ■ geplant     ■ teilw. umges.     ■ umgesetzt



# Ergebnisvergleich – Kreditinstitute (KI) vs. Versicherer (VU): PE & Weiterbildung (2)

In der misstrauischen Bewertung der systematischen Neueinstellung älterer Mitarbeiter gibt es kaum Unterschiede. Obwohl hier noch einiges Potenzial am Arbeitsmarkt vorhanden sein dürfte. Banken sind offener dafür, gezielt Frauen einzustellen und zu fördern, was sich auch deutlich in der Umsetzung im Vergleich zu den Versicherern zeigt.

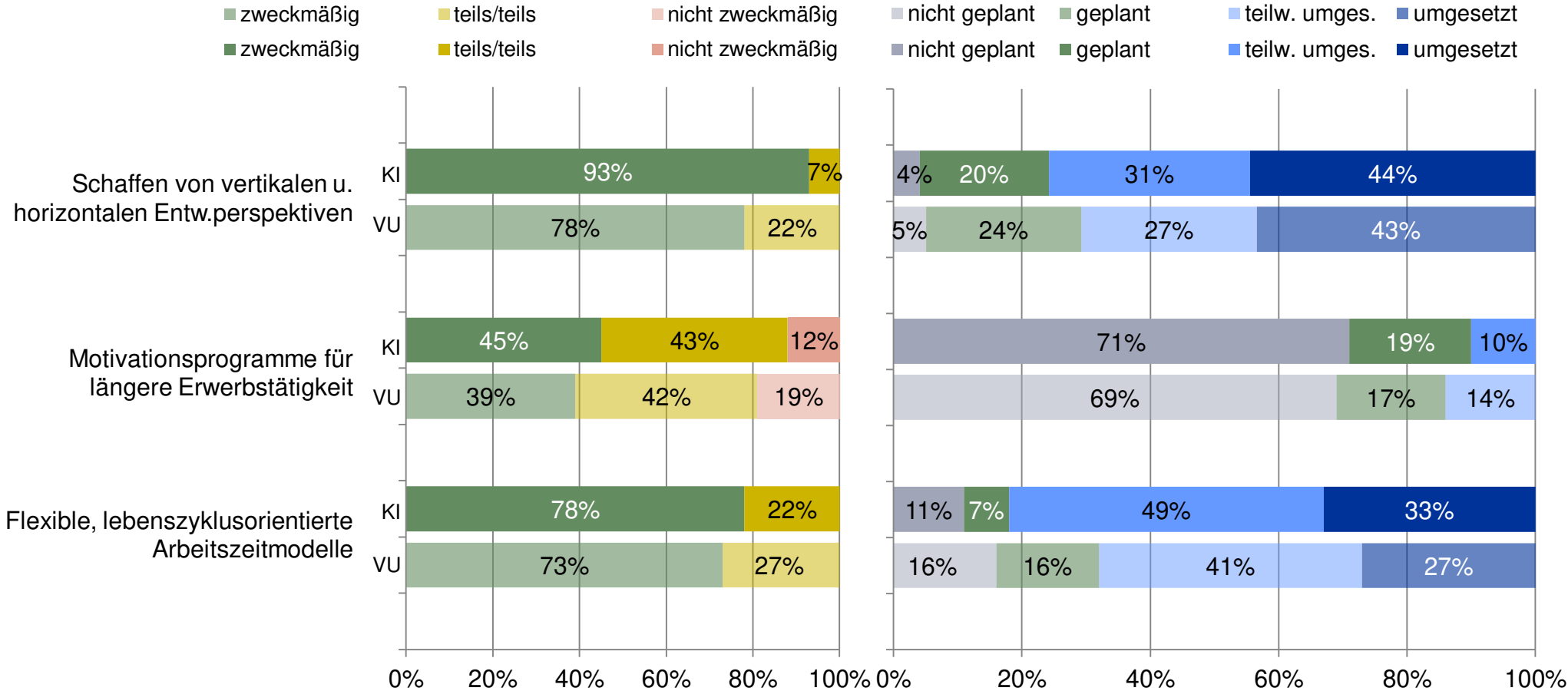
zweckmäßig    
  teils/teils    
  nicht zweckmäßig    
  nicht geplant    
  geplant    
  teilw. umges.    
  umgesetzt  
 zweckmäßig    
  teils/teils    
  nicht zweckmäßig    
  nicht geplant    
  geplant    
  teilw. umges.    
  umgesetzt





# Ergebnisvergleich – Kreditinstitute (KI) vs. Versicherer (VU): PE & Weiterbildung (3)

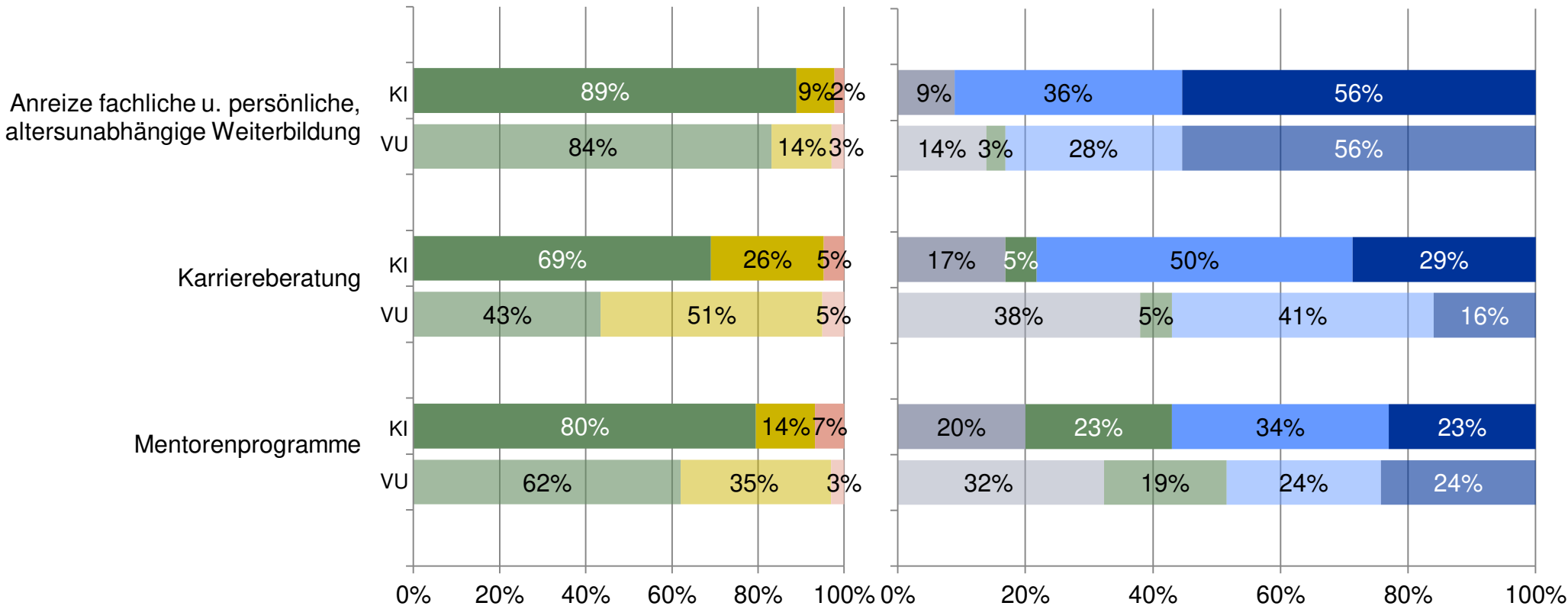
Vor allem bei den lebenszyklusorientierten Arbeitszeitmodellen sind die Banken hier schon etwas weiter als die Versicherer. In beiden Geschäftsmodellen ist es möglich und wird auch vom Nachwuchs immer häufiger eingefordert. Eine längere Erwerbstätigkeit erfahrener Mitarbeiter erscheint kaum gewünscht.



# Ergebnisvergleich – Kreditinstitute (KI) vs. Versicherer (VU): PE & Weiterbildung (4)

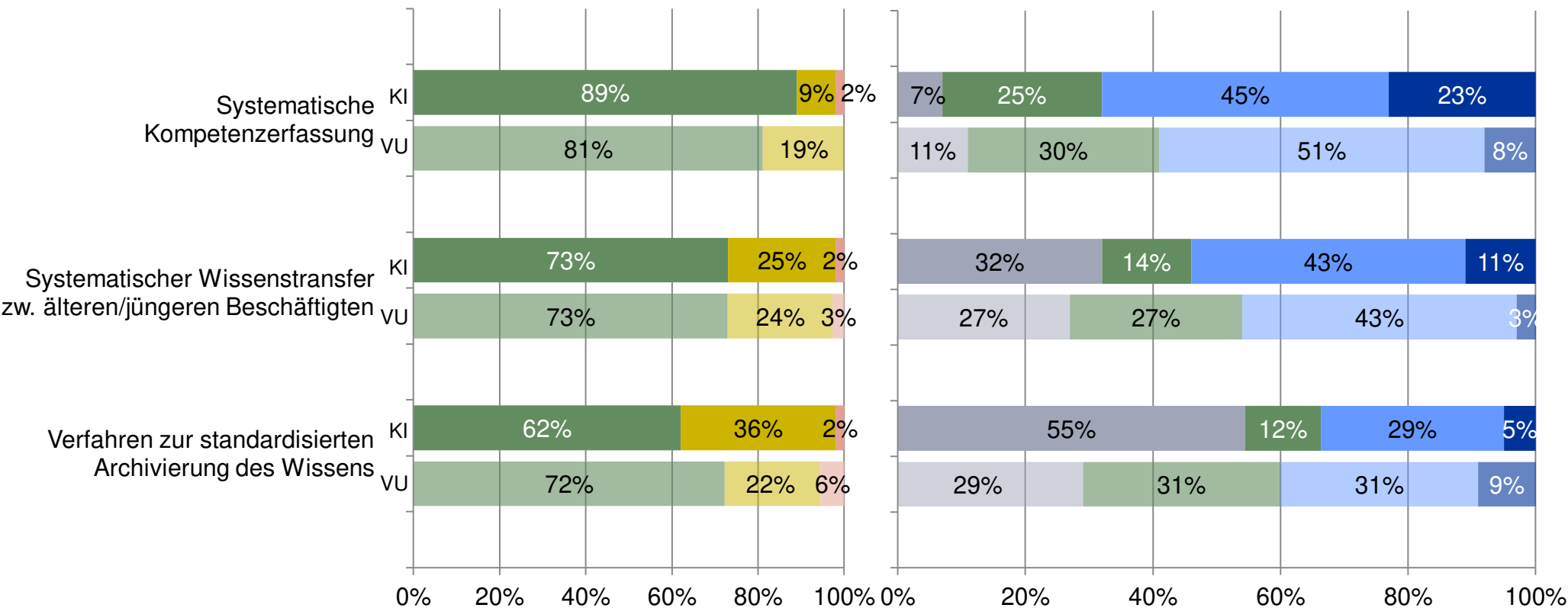
Auffallend ist hier vor allem der relativ große Unterschied in der Bewertung wie auch in der Umsetzung zum Punkt Karriereberatung, bei dem die Banken und Sparkassen wesentlich weiter sind als die Versicherer. Auch bei den anderen beiden Punkten sind die Kreditinstitute besser aufgestellt.

- zweckmäßig
- teils/teils
- nicht zweckmäßig
- nicht geplant
- geplant
- teilw. umges.
- umgesetzt
- zweckmäßig
- teils/teils
- nicht zweckmäßig
- nicht geplant
- geplant
- teilw. umges.
- umgesetzt



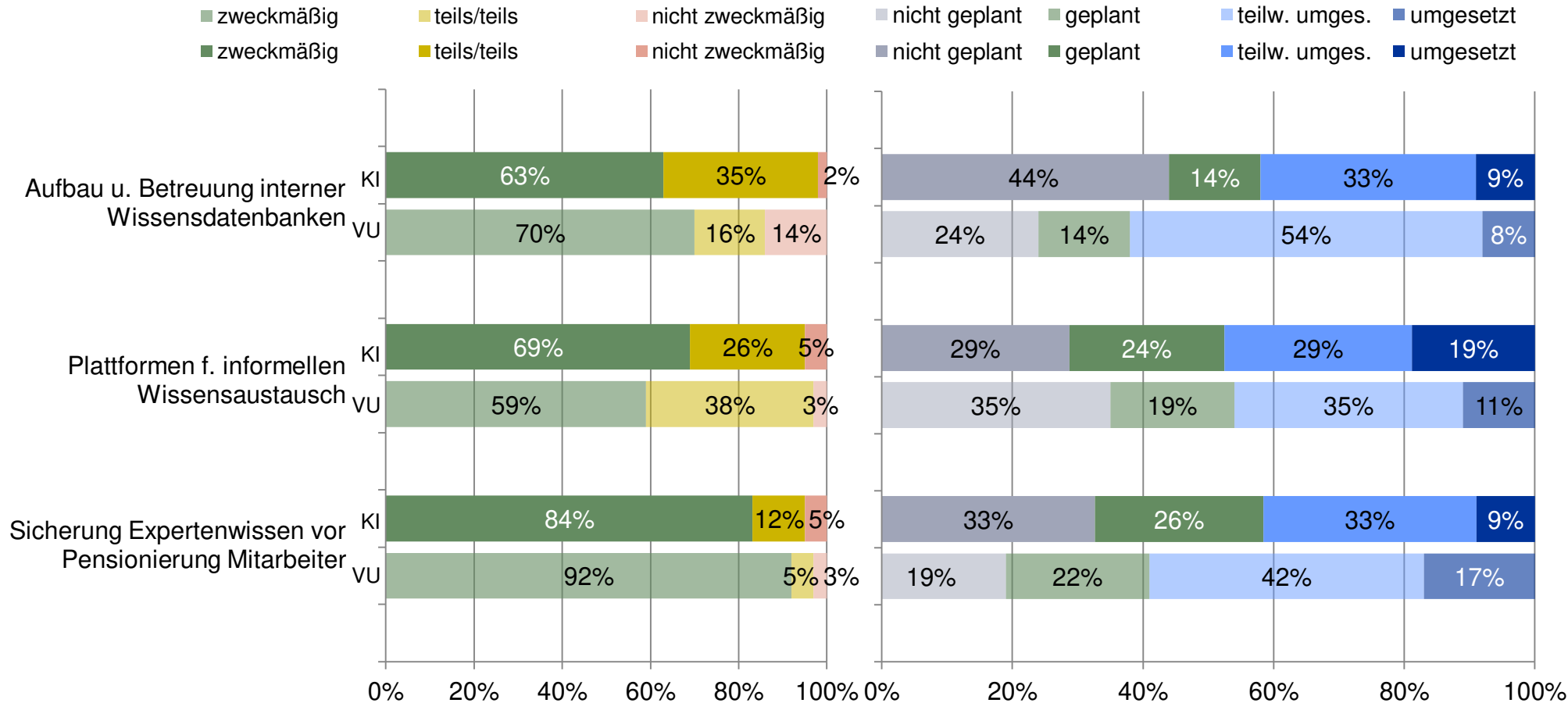
# Ergebnisvergleich – Kreditinstitute (KI) vs. Versicherer (VU): Wissensmanagement (1)

„Wissenstandems“ älterer und junger Mitarbeiter werden vielfach zwecks Wissenstransfer erprobt. Bei den standardisierten Verfahren zur Archivierung des Wissens sind beide Branchen noch nicht so weit gekommen; einige Versicherer planen aber noch..



# Ergebnisvergleich – Kreditinstitute (KI) vs. Versicherer (VU): Wissensmanagement (2)

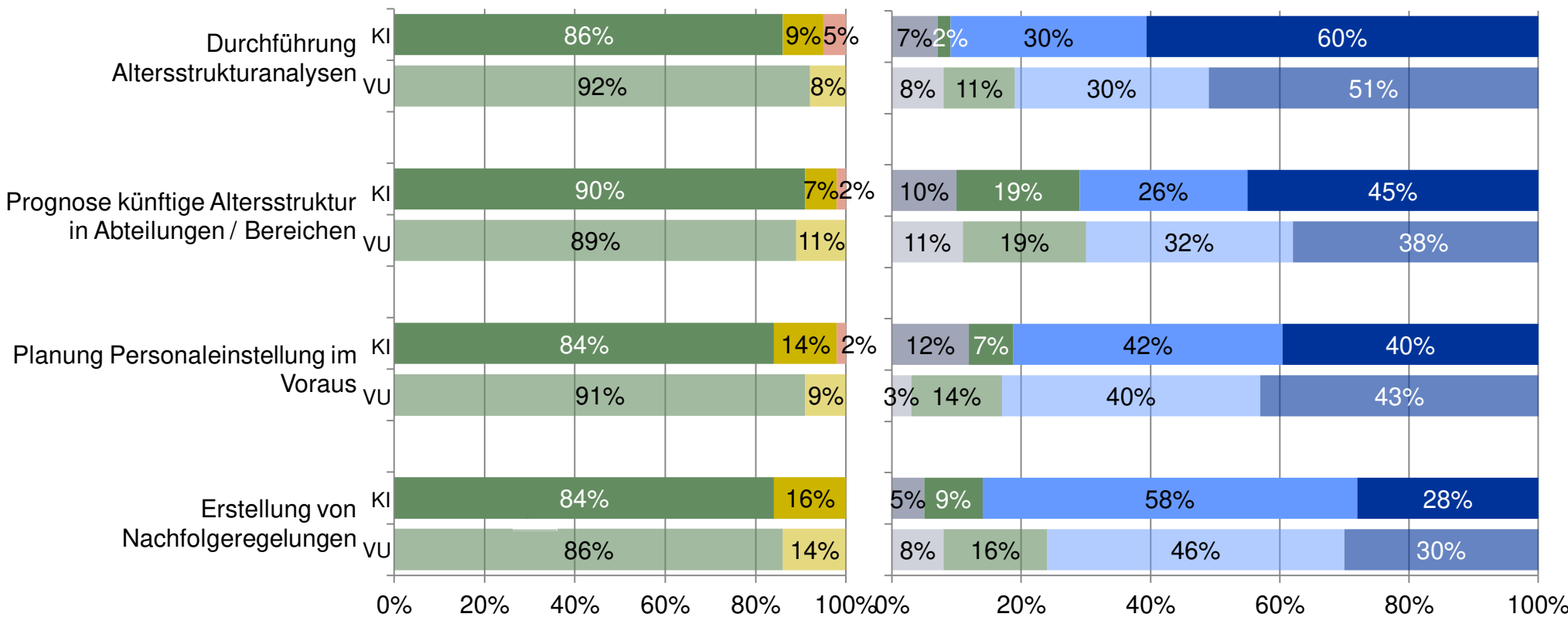
Bei den Wissensdatenbanken und der Sicherung des Expertenwissens liegen die Versicherer in der Umsetzung wieder etwas vor den Banken. Gerade interne Wikis und unternehmensbezogene Social-Media-Plattformen sind gute Möglichkeiten zum informellen Wissensaustausch, an die sich immer mehr Unternehmen heranwagen.



# Ergebnisvergleich – Kreditinstitute (KI) vs. Versicherer (VU): Führung etc. (1)

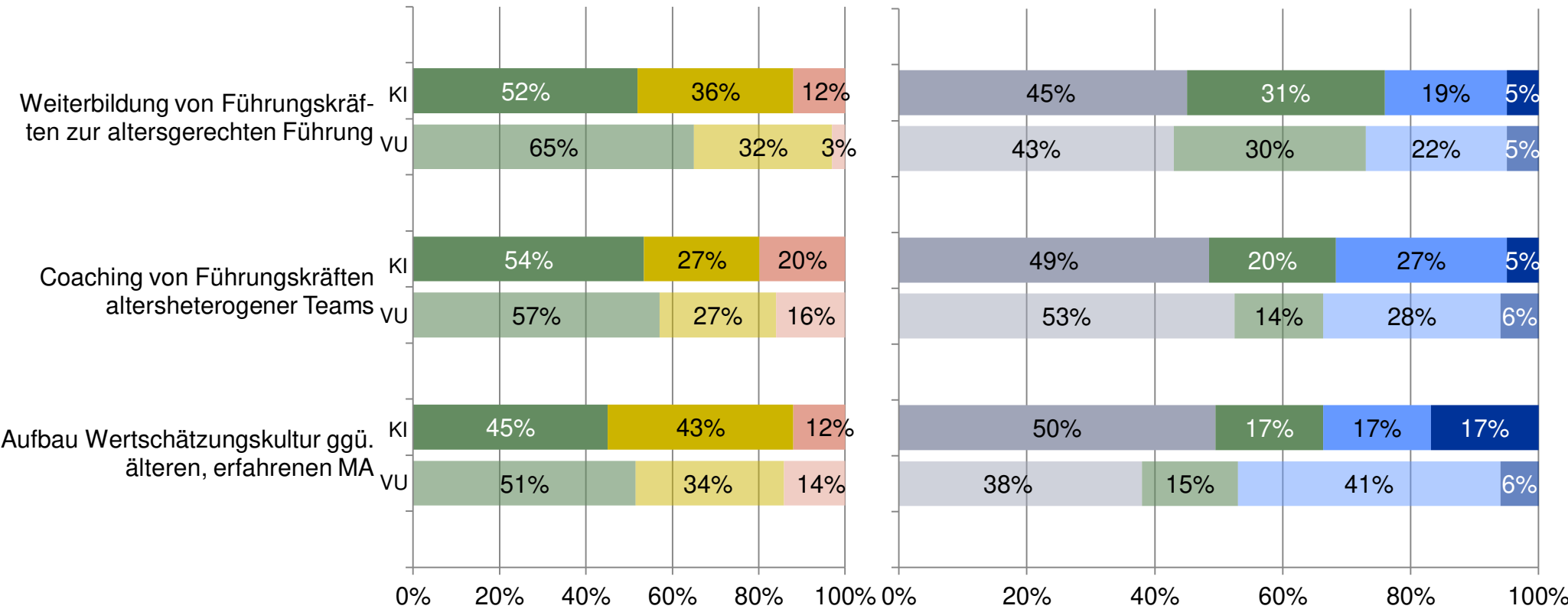
Bei den Altersstrukturanalysen und den Nachfolgeregelungen sind Kreditinstitute etwas besser aufgestellt als Versicherer. Altersstrukturanalysen müssen aber auch qualifiziert sein, damit sie eine strategische Personalplanung ermöglichen. Erst die Differenzierung über sog. „Jobfamilien“ bringt die notwendige Qualifikations-Transparenz.

■ zweckmäßig     ■ teils/teils     ■ nicht zweckmäßig     ■ nicht geplant     ■ geplant     ■ teilw. umges.     ■ umgesetzt  
■ zweckmäßig     ■ teils/teils     ■ nicht zweckmäßig     ■ nicht geplant     ■ geplant     ■ teilw. umges.     ■ umgesetzt



# Ergebnisvergleich – Kreditinstitute (KI) vs. Versicherer (VU): Führung etc. (2)

Tendenziell etwas besser schneiden Versicherer bei der Umsetzung der Wertschätzungskultur ab. Hier ist jedoch allgemein noch viel „Potenzial“ vorhanden. Und die Notwendigkeit zur differenzierten Führung altersheterogener Teams wird erst von gut der Hälfte der Unternehmen erkannt – entsprechend sieht die Umsetzung aus.



# FAZIT II zum Vergleich des Managements des demographischen Wandels

## Kreditinstitute vs. Versicherer

Grundsätzlich fällt auf, dass es keine großen Unterschiede gibt. Es ist schon interessant, wie dicht die Unternehmen der beiden Branchen teilw. beieinander liegen. Das zeigt sich bspw. auch bei der Bewertung des Problems selbst. So entspricht die Rangfolge der erwarteten Probleme durch den demographischen Wandel der Banken und Sparkassen (siehe Seite 6) der der Versicherer, und selbst die Prozentwerte weichen nur wenig voneinander ab.

Während die Versicherer vor allem beim Gesundheitsmanagement mit Themen wie individuelle Gesundheitsförderung, Rückenschule oder gesundheitsfördernde Mahlzeiten den Banken und Sparkassen einen Schritt voraus sind, können die Kreditinstitute vor allem bei PE & Weiterbildung mit der Karriereberatung, flexiblen, lebenszyklusorientierten Arbeitszeitmodellen oder Mentorenprogrammen Boden gutmachen.

Im Themenfeld Wissensmanagement sind die Versicherer bei den Wissensdatenbanken und der Sicherung des Expertenwissens etwas weiter.

Altersstrukturanalysen werden häufiger bei Kreditinstituten durchgeführt und auf die Wertschätzungskultur wird bei Versicherern tendenziell mehr geachtet.

Die Initiatoren der Studie stellen sich vor:



Organomics GmbH – Produktportfolio und Kontakt



Aufgaben und Arbeitsweise



Prof. Dr. Jörg Felfe  
Helmut-Schmidt-Universität  
Forschungsschwerpunkte



Die Organomics GmbH berät Unternehmen bei der

- ▶ Messung von Organomic Synergy,
- ▶ modernen Führungsansätzen,
- ▶ Mitarbeiterbefragungen und in der
- ▶ Umsetzung kritischer Veränderungsprozesse.

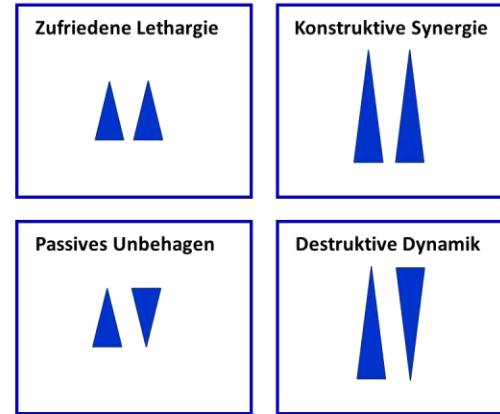
## GRUNDLAGEN ORGANOMIC SYNERGY

- Zufriedenheit mit früheren Erfolgen
- Verringertes Aktivitätsniveau; gemeinsame Ziele

Messung durch Befragung



Grad der Gleichgerichtetheit



Grad des aktivierten Potentials

- Geringe Aktivität sowie Distanzierung
- Verringerte Wachsamkeit ggü. externen und internen Signalen

## Organomic Synergy

- Starke positive Emotionen, hohes Aktivitätsniveau
- Hoher Zustimmungsgrad und Umsetzung gemeinsamer Ziele

### Resultat:

Mit Organomic Synergy liegt ein Messkonzept vor, das Potenziale dort misst, wo sie ihre Wirkung entfalten: In Organisationseinheiten.

- Emotionale Spannungen, Konflikte und Mikropolitik innerhalb von Arbeitsgruppen und zwischen Abteilungen
- Hohes, jedoch im Ergebnis destruktives Aktivitätsniveau

Unsere Partner und Mitarbeiter waren zuvor als Führungskräfte bei internationalen Unternehmensberatungen, Marktforschungsunternehmen oder universitären Forschungsinstituten tätig. Der Gründer Dr. Thomas Bittner war acht Jahre lang Vorstand der psychonomics AG, einem führenden Marktforschungs- und Beratungshaus, dem Initiator von „Deutschlands beste Arbeitgeber - Great Place to Work®“.



Dr. Thomas Bittner  
Geschäftsführer

„Mit Organomic Synergy können jetzt komplette Organisationseinheiten effizient gemessen und bewertet werden. Die Ursachen für Leistungsbarrieren werden erkannt und wirksam reduziert.“

Organomics GmbH

Franzstr. 31

50931 Köln

Fon: + 49 221 998 792 42

Mobil: + 49 170 248 8637

[thomas.bittner@organomics.de](mailto:thomas.bittner@organomics.de)

[www.organomics.de](http://www.organomics.de)

# Das Demographie Netzwerk e.V. (ddn)



Im gemeinnützigen Netzwerk ddn haben sich bislang 300 Unternehmen und Institutionen mit einer Personalverantwortung für rund zwei Millionen Beschäftigte zusammengeschlossen, um den demographischen Wandel aktiv zu gestalten. Die Mitglieder des ddn vertreten die Philosophie, dass durch den Austausch mit anderen Akteuren kreative Ideen und auch neue Geschäftsmodelle entstehen. Grundlegende Fragestellung des ddn: Wie können sich Unternehmen optimal auf alternde Belegschaften einstellen?

Die Mitglieder setzen sich aus Unternehmen aller Größenordnungen, aber auch Verbänden, Beratungsunternehmen, Wissenschaftseinrichtungen oder Kommunen zusammen.

In zehn Goldenen Regeln verpflichten sich die ddn-Unternehmen unter anderem für eine nicht diskriminierende, altersneutrale Personalpolitik, für eine ausgewogene Altersstruktur der Belegschaft, eine ganzheitliche Gesundheitsförderung und den Wissenstransfer zwischen den Generationen.

Der Netzwerkgedanke: Im Mittelpunkt des Netzwerks stehen zehn Facharbeits- bzw. Themenkreise, in denen gemeinsam neues Wissen entwickelt und vorhandenes Know-how ausgetauscht wird. Zusätzlich wurden 18 regionale ddn-Netzwerke gegründet, die die Arbeitskreis-Ergebnisse auch kleineren und mittelständischen Unternehmen vor Ort zugänglich machen.

Weitere Informationen finden Sie im Internet unter [www.demographie-netzwerk.de](http://www.demographie-netzwerk.de)

## Kontakt:

Das Demographie Netzwerk e.V. (ddn)  
Friedrich-Henkel-Weg 1-25  
44149 Dortmund  
Telefon: +49(0)231 9071-2846  
E-Mail: [info@ddn-netzwerk.de](mailto:info@ddn-netzwerk.de)

# Forschungsthemen von Prof. Dr. Jörg Felfe

## Lehrstuhl für Organisationspsychologie

### Helmut-Schmidt-Universität, Hamburg



- Transformationale Führung und Führungskräfteentwicklung
- Betriebliche Gesundheitsförderung und gesundheitsförderliche Führung
- Commitment und Identifikation: Hebel und Konsequenzen
- Führungsmotivation: Chancen und Barrieren
- Frauen in Führungspositionen
- Innovation: Führung und Kompetenz

**Kontakt:**

Prof. Dr. Jörg Felfe  
Lehrstuhl f. Organisationspsychologie  
Helmut-Schmidt-Universität  
Holstenhofweg 85  
22043 Hamburg  
Tel.: 040 6541-2575  
E-Mail: [felfe@hsu-hh.de](mailto:felfe@hsu-hh.de)