

PRESSETEXT

zur Studie

„Demographischer Wandel in der Bankenbranche“

Der demographische Wandel ist für Banken und Sparkassen nicht nur ein Produkt- oder Vertriebsthema, sondern beschäftigt sie auch im Hinblick auf ihre eigenen Mitarbeiter. Die Organomics GmbH in Köln hat dazu eine Studie unter deutschen Instituten durchgeführt. Die Analyse zeigt jedoch, dass hier noch einiges an Arbeit auf die Kreditinstitute zukommt. Gemessen an der Anzahl der Mitarbeiter repräsentiert diese Untersuchung gut ein Viertel der Angestellten in der deutschen Bankenbranche.

Allgemeine Einschätzung der Kreditinstitute

Obwohl das Thema des demographischen Wandels schon seit längerem diskutiert wird, beschäftigen sich rund 70% der Unternehmen erst seit ein bis fünf Jahren damit. Manche Institute haben die Dringlichkeit relativ spät wahrgenommen. Vor allem das Problem des „Nachwuchsmangels“ verspüren 87%. Auf den Plätzen zwei und drei der drängendsten Themen folgen die „Überalterung der Belegschaft“ (61%) sowie eine „höhere Fluktuation durch Abwerbung“ (52%). Probleme, deren Auswirkungen sich in Leistungs- und Innovationsfähigkeit sowie steigenden Kosten zeigen werden.

Die Kreditinstitute befürchten den Fachkräftemangel besonders in den Abteilungen „IT“ (56%), „Beratung / Vertrieb Retail“ (49%) und „Steuerung (Controlling, Revision etc.)“ (44%).

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 werden erprobt. Bezüglich ihrer Wirksamkeit gibt es jedoch (noch) keine einheitliche Meinung. Die Erfahrungen bzw. die Annahme der Maßnahmen durch die Arbeitnehmer (bzw. deren Bewertung in Mitarbeiterbefragungen) können nur erste Hinweise liefern. Dr. Thomas Bittner, Geschäftsführer von Organomics: „Die deutschen Banken und Sparkassen sind bei der Bewältigung des demographischen Wandels noch auf der Suche nach dem richtigen Maßnahmenportfolio.“

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 zwar plausibel, aber aufgrund ihrer Mittelbarkeit kaum zu messen. Es bedarf daher anderer Messgrößen wie Mitarbeiterbindung und –zufriedenheit oder dynamischer Potenzialmaße wie Organomic Synergy.

Maßnahmenbeurteilung

Im Rahmen der Untersuchung wurden 37 Maßnahmen zum Management des demographischen Wandels von den Befragten im Hinblick auf ihre Zweckmäßigkeit und ihren Umsetzungsstatus beurteilt. Diese doppelte Würdigung der Maßnahmen gibt einen ersten verwertbaren Hinweis auf deren Effektivität. Im Themenfeld Gesundheitsmanagement ist der Großteil der befragten Kreditinstitute mit „Betriebs-sportaktivitäten“ (70%), „ergonomischer Beratung am Arbeitsplatz“ (59%), und „Angebot zur

Rückenschule“ (50%) am weitesten fortgeschritten. Eine „systematische Work-Life-Balance-Planung“, wie es inzwischen viele Nachwuchsmitarbeiter wünschen, können nur 4% der Institute bieten. Im Bereich der Personalentwicklung und Weiterbildung sind die Umsetzungsschwerpunkte „Anreize zur fachlichen und persönlichen, altersunabhängigen Weiterbildung“ (56%) und „Programme für Mitarbeiter mit außergewöhnlichem Entwicklungspotenzial“ (48%). „Motivationsprogramme für eine längere Erwerbstätigkeit“ werden hingegen eher selten geplant oder umgesetzt (29%). Eine „altersgerechte Fort- und Weiterbildung“ hat nur 2% der Institute umgesetzt.

Beim Wissensmanagement gibt es noch viel aufzuholen: Nur 9% der Unternehmen können jetzt schon planmäßig das Expertenwissen ihrer Mitarbeiter vor deren Pensionierung sichern. Und bei nur 11% ist der systematische Wissenstransfer zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern umgesetzt.

In der Kategorie Führung werden vor allem Altersstrukturanalysen (60%) und „Prognosen zur künftigen Altersstruktur“ (45%) von den Banken und Sparkassen umgesetzt. Der Aufbau einer Wertschätzungskultur gegenüber älteren, erfahrenen Mitarbeitern ist bei der Hälfte der befragten Unternehmen gar nicht geplant. Dazu Dr. Thomas Bittner: „Die Führung altersgemischter Teams ist eine nicht zu unterschätzende Herausforderung. Wer es hier versäumt, eine Kultur gegenseitiger Wertschätzung aufzubauen, wird Nachteile bei der Leistungsfähigkeit dieser Teams hinnehmen müssen.“

Vergleich mit Maßnahmen von Versicherungsunternehmen

Ein Vergleich mit den Ergebnissen einer Studie zum demographischen Wandel in der Assekuranz aus 2011 zeigt, wie dicht die Unternehmen der beiden Branchen teilweise beieinander liegen.

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 Personalentwicklung und Weiterbildung mit der „Karriereberatung“, „flexiblen, lebenszyklusorientierten Arbeitszeitmodellen“ oder „Mentorenprogrammen“ punkten. 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.

Fazit

Künftige Aufgabe wird es sein, die Mitarbeiter via die Personalentwicklung und Weiterbildung (mit intensiverer Berücksichtigung von Frauen und älteren Mitarbeitern) in die Stellenprofile zu entwickeln. Im Sinne einer Übertragbarkeit muss das Wissen der Stelleninhaber verwertbar konserviert werden und 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.

Das inzwischen relativ weit entwickelte Gesundheitsmanagement unterstützt schließlich dabei, die berufliche Leistungsfähigkeit zu erhalten, wenn nicht sogar zu erhöhen.

Sicher ist, dass der demographische Wandel die Arbeitswelt der Kreditinstitute nachhaltig verändern wird. Wer hier zu den Gewinnern gehören will, muss sich der Herausforderung stellen und das Potenzial der sich bietenden Maßnahmen effektiv ausschöpfen. Eine Vernetzung, um von den Erfahrungen anderer zu profitieren, erscheint unbedingt empfehlenswert.

Zur Organomics GmbH:

Die Organomics GmbH wurde Anfang 2011 von Dr. Thomas Bittner, einem ehemaligen Vorstand eines der größten deutschen Marktforschungsinstitute, in Köln gegründet. Unser Team besteht aus Marktforschern, Trainern und Unternehmensberatern.

Unser Kernansatz ist die Organomic Synergy: Ein Verfahren zur Bestimmung des Leistungspotenzials kompletter Organisationseinheiten. Ursachen für Minderleistungen werden erkannt und Optimierungsmöglichkeiten diskutiert und umgesetzt.

Wir führen zudem Mitarbeiterbefragungen durch, begleiten (auch komplexe oder problematische) Veränderungsprozesse und gestalten Führungskräfte-Trainings.

Kontakt:

Organomics GmbH
Dr. Thomas Bittner
Geschäftsführer
Franzstr. 31
50931 Köln

Tel.: 0221/998 79 242

E-Mail: thomas.bittner@organomics.de

www.organomics.de