

## Diskussionsrunde

# „Kompetenzmanagement wird immer wichtiger“

Ein Tischgespräch  
von **coin Medien**  
mit Chefredakteurin  
Margaretha Hamm

Die Herausforderungen, vor denen das HR-Management derzeit steht, sind so vielfältig wie nie. Zum einen treten neue Wettbewerber in den Kampf um Talente ein, zum zweiten erfordert der Umbruch der Branche eine ständige Weiterentwicklung der Mitarbeiter, und zum dritten machen neue Kommunikationstechnologien eine veränderte Arbeitsorganisation notwendig. Wie die Institute dem begegnen können, diskutierten Experten aus dem Bereich HR im vergangenen Jahr auf Einladung von „Banken+Partner“.



Foto: Heiner Hamm

**Die Digitalisierung hat die Gesellschaft massiv verändert. Wie wirkt sich das auf das Personalmanagement aus?**

**Weber:** Es führt zu starken Veränderungen, auch in den Instituten. Wir haben erstmals in der Geschichte die Situation, dass nicht nur einfache Aufgaben durch Maschinen ersetzt, sondern dass auch höherwertige Arbeiten von Computern übernommen werden. Gleichzeitig arbeiten heute Generationen zusammen, die durch die neuen technischen Möglichkeiten ganz unterschiedlich geprägt wurden. Die Institute stehen nun vor der Aufgabe, die Kompetenzen, Talente und Fähigkeiten der Mitarbeiter zu heben und zu nutzen.

**Tänzer:** In meinen Augen beginnt die Herausforderung schon früher – nämlich bei der Frage, wie die Banken gute Mitarbeiter gewinnen. Die Attraktivität der Ausbildung bei einer Bank

ist in den vergangenen Jahren stark zurückgegangen. Hinzu kommt, dass sich die Anforderungen auch noch so stark verändert haben, dass wir von den Mitarbeitern erwarten müssen, dass sie sich innerhalb weniger Jahre mit den verschiedensten Themen auseinandersetzen. Das erleben wir sowohl im Markt als auch in der Marktfolge: Mitarbeiter, die heute qualifiziert bestimmte Geschäftsvorfälle bearbeiten, werden morgen durch digitale Prozesse ersetzt. Also müssen sie bereit sein, neue Aufgaben zu übernehmen. Diese Flexibilität als Daueraufgabe zu etablieren, ist eine der großen Herausforderungen.

**Drexler:** Das wird dazu führen, dass das Personalmanagement eine stärkere strategische Bedeutung gewinnt. Für die Mitarbeiter des HR-Bereichs bedeutet das, dass sie immer mehr zu Partnern der Führungskräfte werden. Deshalb wird

auch das Thema Kommunikation an Bedeutung gewinnen. Der Personalbereich muss sich mehr denn je mit den unterschiedlichen Gruppen sowie deren Anforderungen und Erwartungen auseinandersetzen. Da gibt es eine große Vielfalt an Themen, über die nach innen und außen kommuniziert werden muss.

**Sterck:** Wie sehr die Kommunikation an Bedeutung gewinnt, stellen wir als Softwarehersteller auch seit einigen Jahren fest. Denn die Mitarbeiter erwarten inzwischen, dass die Kommunikationsmöglichkeiten, die sie im privaten Bereich nutzen, auch bei der Arbeit zur Verfügung stehen. Die Frage ist allerdings, ob es ausreicht, die Möglichkeiten sozialer Netzwerke in den internen Systemen oder der HR-Software abzubilden. Wir sind der Überzeugung, dass sich auch die Strukturen in den Instituten verändern müssen. Veränderungen in der Kommunikation dürfen nicht nur technisch, sondern müssen auch kulturell begleitet werden.

**Uchtländer:** In den Zeiten der Digitalisierung und der Veränderung von Geschäftsmodellen kann dem Personalmanagement tatsächlich eine hohe Bedeutung zukommen. Es müssen die notwendigen Rahmenbedingungen geschaffen werden, um die Veränderung erfolgreich umzusetzen. Dabei geht es insbesondere um die Entwicklung der Kompetenzen der Mitarbeiter. Und das wird nicht funktionieren, wenn die Menschen nicht emotional eingebunden werden. Das ist für die Personalentwicklung ein ganz spannendes Aufgabenfeld. Denn es ist ja eine große Herausforderung, dass man im Grunde heute schon festlegen muss, was die Menschen morgen und übermorgen können sollen. Das kann nur gelingen, wenn es eine echte HR-Management-Strategie gibt.

**Görtz:** Sie sprachen davon, dass man die Mitarbeiter emotional erreichen muss. Da stimme ich Ihnen absolut zu. Und in diesem Zusammenhang bekommt das Thema Werteorientierung eine neue Bedeutung. Die Menschen stellen sich mehr denn je die Frage, weshalb sie bestimmte Dinge tun sollen, denn sie wollen einen Sinn in ihrem Handeln erkennen. Deshalb muss man bei den Menschen, um sie nachhaltig für die Mitarbeit im Unternehmen zu gewinnen, Begeisterung erzeugen. Dafür müssen Rahmenbedingungen geschaffen und der Führungsstil geändert werden. Was das Ganze erschwert ist die Tatsache, dass angesichts der gesellschaftlichen Veränderungen und der neuen Wettbewerber Geschwindigkeit gefragt ist.

**Sie sprachen von Werteorientierung, Begeisterung und Kommunikation. Welche Rolle spielt also die Unternehmenskultur bei der Personalentwicklung?**

**Weber:** Sicherlich eine große. Sie wirkt sich auf die Kundenbeziehung, auf die Attraktivität als Arbeitgeber und auf die Begeisterung der Mitarbeitenden aus. Deshalb frage ich mich manchmal, weshalb „Unternehmenskultur“ inzwischen fast schon zum Buzzword geworden ist. In den HR-Abteilungen gibt es in der Regel ein klares Bekenntnis zur Unternehmenskultur. Doch je größer der Kreis wird, mit dem man spricht, umso mehr nimmt die Begeisterung dafür ab. Dabei ist die Kultur

doch eigentlich der Kern eines jeden Unternehmens. Wenn ein Institut nicht die passende Kultur hat, dann ist jede Strategie vergeblich.

**Tänzer:** Ein Grund für die Ablehnung ist sicherlich, dass es in der Vergangenheit zu viele Hochglanzbroschüren gab, in denen ein Wunschbild des Managements skizziert wurde, das mit den Erfahrungen der Mitarbeiter nicht viel gemein hatte. Dabei ist Unternehmenskultur ja nichts, was erst geschaffen werden muss. Sie ist automatisch da. Doch viele Menschen haben die Lust verloren, sich mit ihr zu beschäftigen.



**Isabelle Drexler**  
Kommunikation,  
Verband der Sparda-Banken e.V.



**Elmar Görtz**  
Aktuell: Member of Faculty – Partner,  
Management School St. Gallen (MSSG)  
Zuvor: Abteilungsleiter  
Personalmanagement,  
Bundesverband der Deutschen  
Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR)



**Ralf Sterck**  
Key Account Manager,  
Veda



**Thomas Tänzer**  
Geschäftsführer,  
S-Servicepartner Deutschland und  
S-Servicepartner Norddeutschland



**Kai-Uwe Uchtländer**  
Partner,  
compentus




**Frank Weber**  
Geschäftsführer,  
weber.advisory



**Görtz:** Das sehe ich ähnlich. Wir haben kein Erkenntnisproblem, sondern eher ein Umsetzungsproblem. In diesem Zusammenhang ist für mich der Begriff „Authentizität“ sehr wichtig. Die Summe des Verhaltens in einem Unternehmen setzt sich letztlich zu einem Gesamtbild zusammen. Und je homogener eine Gruppe ist, umso weniger Spielregeln braucht sie. Das Personalmanagement muss insgesamt analytischer und strategischer werden um mit echten Ergebnissen zu überzeugen.


**Uchtländer:** Da stimme ich Ihnen zu. Wenn wir die Möglichkeiten der Digitalisierung nutzen, kann das Personalmanagement heute sehr viel individueller auf den einzelnen Mitarbeiter eingehen als früher. Das wirkt sich dann natürlich auch wieder auf die Unternehmenskultur aus. Denn sie ist ja im Grunde nur das, was die Menschen mit dem jeweiligen Unternehmen erlebt haben – auf einem aggregierten Niveau.

**Drexler:** Individualität ist ein sehr gutes Stichwort. Es gilt nicht nur für das einzelne Institut, sondern auch für Verbände wie den unseren, in dem ganz unterschiedliche Banken zusammengeschlossen sind. Die Sparda-Banken haben vor einigen Jahren gemeinsame Markenwerte entwickelt. Dazu gehören

 Einfachheit, Leistungsstärke, Fairness, Gemeinschaft. Aus diesem Wertepaket ist ein sogenanntes HR-Book als

Leitfaden für die Institute entstanden. Das HR-Book gibt für die gesamte Gruppe Leitplanken vor, die dann allerdings individuell in den einzelnen Häusern umgesetzt werden.

Insgesamt haben wir acht Handlungsfelder für das Personalmanagement identifiziert und mit Best-Practice-Beispielen hinterlegt, die bereits bei einzelnen Sparda-Banken umgesetzt wurden. Denn es ist für uns ein wichtiger Punkt, dass wir voneinander lernen und unser Wissen an die anderen weitergeben. Daneben gibt es im HR-Book allerdings auch ganz praktische Dinge, beispielsweise Checklisten für die einzelnen Handlungsfelder. Dadurch können die Banken vor Ort beurteilen, wo sie stehen und woran sie noch arbeiten müssen. Das führt letztendlich auch dazu, dass die Mitarbeiter im Personalbereich ihre eigene Arbeit stärker reflektieren.

**Sterck:** Es ist schön zu sehen, dass die Digitalisierung und der damit verbundene Wandel vor den Kreditinstituten und deren Mitarbeitern nicht halt macht. Die Häuser müssen die Kapazitäten, das Know-how und die Flexibilität ihrer Mitarbeiter nutzen, um ihr Geschäft besser zu gestalten. Dafür ist ein intensiverer Austausch zwischen den Mitarbeitenden und eine höhere Transparenz über das im Unternehmen vorhandene Wissen notwendig. Natürlich geht das nicht ohne technische Unterstützung. Doch auch wir als Hersteller von HR-Software müssen uns immer wieder die Frage stellen, wem die Lösungen nützen und wie sie richtig eingesetzt werden können. 

**Wie wirken sich all diese Veränderungen auf die Anforderungen an die Führungskräfte aus? Muss sich auch an dieser Stelle etwas ändern?**

**Uchtländer:** Ich gehe davon aus, dass wir eine zunehmende Virtualisierung der Zusammenarbeit und der Führung erleben werden. Dafür sind technische Plattformen, die das operative, praktische Arbeiten und die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter verbinden, notwendig. Personalentwicklung erfordert eine zunehmende Integration des Lernens in den Prozess der Arbeit und zwar in einer kollaborativen Weise. Spezialisten, die an unterschiedlichen Orten sitzen, werden künftig über eine

technische Plattform miteinander lernen und arbeiten. Zudem bin ich davon überzeugt, dass der geteilten Führung eine neue Bedeutung zukommt. Es gibt also nicht mehr nur eine Führungskraft für den jeweiligen Mitarbeiter, sondern mehrere, so wie man das schon bisher aus der Projektarbeit kennt.

**Weber:** Um das zu erreichen, muss die Personalarbeit allerdings an Bedeutung gewinnen. Im Augenblick gibt es immer weniger reine Personalvorstände in den Unternehmen. Das kann als Indikator für den Stellenwert des Personalmanagements genommen werden. Zumal die Position des Personalleiters häufig auch mit einem Juristen besetzt ist. Da entsteht der Eindruck, dass es mehr um arbeitsrechtliche Fragen als um Personalentwicklung geht. Gerade im Dienstleistungsbereich müssten die Impulse für Veränderungen doch auch aus dem Personal-Ressort kommen.

**Görtz:** Das kann ich nur unterstützen. Im Dienstleistungssektor hat HR eine ganz elementare Bedeutung. Wie sehr der Bereich dem gerecht werden kann, entscheidet sich bereits mit der Besetzung. Oft entsteht der Eindruck, dass es nur darum geht, dass die Lohn- und Gehaltsabrechnungen fehlerfrei erstellt und die Urlaubstage richtig verrechnet werden. Das sind allerdings nur Mindestanforderungen und Selbstverständlichkeiten. Heute geht es darum, die Kreativität im Unternehmen zu erhöhen und Potenziale zu heben.

**Tänzer:** Tatsächlich ist der Personalbereich – und ich würde in diesem Zusammenhang auch die Gemeinschaft der Führungskräfte dazuzählen – an vielen Stellen zu langsam. Denn die gesellschaftliche Entwicklung hat die Entwicklung in den Banken und Sparkassen an vielen Stellen bereits überholt. Es war schon immer so, dass Trends von außen in die Unternehmen kamen. Doch so stark wie im Augenblick war das noch nie und es nimmt inzwischen bedrohliche Ausmaße an. Wir müssen auch in der Personalentwicklung agiler werden, um von den neuen Mitbewerbern nicht abgehängt zu werden.

**Sie sprechen von FinTechs, die inzwischen mit den etablierten Kreditinstituten um gute Mitarbeiter buhlen. Weshalb gelingt**



**es den Start-Ups häufig besser, kreative Mitarbeiter zu gewinnen?**

**Weber:** Das ist sicherlich wieder eine Frage der Unternehmenskultur. Gerade bei Genossenschaftsbanken und Sparkassen gibt es häufig keine Kultur, die sich am Unternehmertum ausrichtet, sondern eher eine Familien- und vor allem eine Hierarchiekultur. Mit einer solchen Kultur ist es schwer Neues zu wagen, Fehler zuzulassen und Risiken einzugehen. Das wissen auch die potenziellen Mitarbeiter. Deshalb gehen diejenigen, die eine Unternehmerkultur suchen, eher zu einem Start-Up. Es ist also die Aufgabe des Managements – die der HR-Bereich natürlich begleiten muss – die Stärken der beiden Bankenverbände zu bewahren und gleichzeitig einen nennenswerten Teil von neuen Kulturmerkmalen aufzunehmen. Das ist eine riesige Herausforderung und ich befürchte, dass die Institute zu langsam sind um sie zu bewältigen.

**Drexler:** Natürlich muss man auf das veränderte Umfeld reagieren, doch jede Bank muss auch ihren eigenen Ansatz finden und darf sich nicht durch Entwicklungen von außen treiben lassen. Der HR-Bereich muss dafür sorgen, dass die richtigen Leute zum richtigen Zeitpunkt an der richtigen Stelle sind. Und wie gut diese Aufgabe gemeistert wurde, kann jedes Institut nur an seinen eigenen Maßstäben messen.





**Sterck:** Allerdings muss auch bei den traditionellen Kreditinstituten die Vorstellung von hierarchischen Führungsstrukturen aufgegeben werden. Wie schnell ein Unternehmen die Veränderung hin zur Netzwerkgesellschaft aufnehmen kann, hängt auch sehr stark davon ab, welche neuen Aufgaben die Führungskräfte und die Personalabteilungen künftig erfüllen müssen.

**All das hat doch sicherlich auch Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation. Wie wird sie sich in Zukunft verändern müssen?**

**Sterck:** Der Begriff „Agilität“ ist ja schon gefallen und ich denke auch, dass die Personalarbeit agiler werden muss. Es müssen zum Beispiel Möglichkeiten geschaffen werden, wie sich Mitarbeiter bereichsübergreifend selbst organisieren können, um eigenverantwortlich Dinge voranzutreiben und auch, um Wissen dort abzuholen, wo es vorhanden ist.

**Tänzer:** Das Arbeiten in Projekten wird künftig tatsächlich einen anderen Stellenwert haben. Denn viele neue Aufgabenstellungen können nur bereichsübergreifend gelöst werden. Dabei werden häufig Fähigkeiten bei den Mitarbeitern sichtbar, die in Jahren einer Tätigkeit innerhalb der Linie nicht zum Tragen kamen. Insofern sind Projekte auch immer wieder eine Quelle für neue Talente.

**Görtz:** Allerdings ist die Arbeit in Projekten für viele Mitarbeiter derzeit nicht besonders attraktiv. Sie bekommen die Aufgaben meist zusätzlich zu ihrer normalen Arbeit. Daher stellt sich die Frage, wie Projektarbeit künftig anders organisiert werden kann, denn in der heutigen Zeit sind Veränderungen ein ständiger Begleiter der Institute. Beispielsweise könnte man mobile Einsatzteams gründen, die sich um nichts anderes kümmern als das Thema Veränderung. In großen Instituten, wie beispielsweise der DZ Bank, gibt es so etwas ja bereits.

**Weber:** Damit teilen Sie das Institut allerdings auf in schnelle Boote, die Projekte umsetzen und langsame Tanker, die das Tagesgeschäft machen. Wäre es da nicht sinnvoller, allen Mitarbeitern Freiräume für Projektarbeit zu geben? Denn wenn die Institute agiler werden sollen, dann muss diese Agilität das ganze Unternehmen umfassen.

**Was bedeuten diese Veränderungen für das operative Personalmanagement?**

**Tänzer:** Es muss mehr denn je die Flexibilisierung zum Kulturelement machen. Und zwar sowohl was die Bereitschaft angeht, neue Themen zu übernehmen, als auch was die Veränderung von Arbeitszeitmodellen und -organisation betrifft. Denn jede Tätigkeit, die von einer modernen IT-Lösung übernommen wird, führt dazu, dass sich das Arbeitsumfeld der Mitarbeiter verändert. Die Bereitschaft bei den Mitarbeitern zu erzeugen, sich weiterzuentwickeln und neue Aufgaben zu übernehmen, ist für mich eine der wichtigsten Aufgaben für Führungskräfte und Personalarbeit in den kommenden Jahren.

**Uchtländer:** In diesem Zusammenhang finde ich das Prinzip der Flexicurity sehr interessant. Dabei geht es darum, dass die Arbeitgeber Flexibilität und Mobilität von den Mitarbeitern erwarten können, die Mitarbeiter dafür allerdings Arbeitsplatzsicherheit bekommen, sowie die Chance sich weiterzuentwickeln. Das ist ein spannender Ansatz, der beiden Seiten hilft.

**Görtz:** Dann müssen wir uns allerdings auch die Frage stellen, ob wir in Zukunft alle Aufgaben in den Instituten noch mit dem Berufsbild des Bankkaufmanns erfüllen können oder ob wir nicht möglicherweise ganz neue Ausbildungsberufe benötigen. Dadurch gewinnt das Thema Kompetenzmanagement noch einmal an Bedeutung. Und das wird nur gelingen, wenn die Mitarbeiter dazu bereit sind. Eine Führungskraft kann nichts ausrichten, wenn die Mitarbeiter die falsche Haltung haben. Dann kann der Wandel nicht funktionieren.

**Sterck:** Und beim Kompetenzmanagement reicht es eben auch nicht mehr aus, die aus der bisherigen Tätigkeit sowie die in Aus- und Weiterbildungen erworbenen Fähigkeiten der Mitarbeiter den Anforderungen des jeweiligen Arbeitsplatzes gegenüber zu stellen. Denn es ist ja notwendig, neue Befähigungen zu ermöglichen. Da können Fähigkeiten, die der Mitarbeiter bisher nur in seinem Privatleben nutzt, plötzlich interessant werden. Damit steigen auch die Anforderungen an die IT-Systeme, nicht nur das Skill-Management im klassischen Sinne zu ermöglichen, sondern auch herauszufinden, was die Interessenslagen des Mitarbeiters sind, beispielsweise um ihn in ein Projektteam einzubinden.

*Margaretha Hamm*