

CHANGE MANAGEMENT

Der Wettbewerb um Mitarbeiter wird dramatisch

Im Gespräch mit Dr. Michael Gross, Geschäftsführer der Kommunikationsagentur Peakom, die 1.450 Arbeitnehmer zum Thema „Change Management“ befragte.

BANKMAGAZIN: Der demographische Wandel hat den Kampf um Nachwuchskräfte entfacht. Wie sehen Sie die aktuelle Situation?

Gross: Es ist ja mittlerweile eine Binsenweisheit, dass der demographische Wandel bereits seine Auswirkungen zeigt und die Unternehmen dementsprechend heute schon im intensiven Wettbewerb um Fachkräfte und Nachwuchskräfte stehen. Das ist keine Zukunftsmusik mehr, das ist Realität. Aber das wird noch wesentlich intensiver. Nur ein Beispiel: In bestimmten Regionen in Deutschland – nicht nur in Ost-Deutschland – wird es in fünf Jahren, im Vergleich zum Jahr 2000, 50 % weniger Schulabgänger geben. Das alleine ist ein deutliches Signal dafür, dass der Wettbewerb um Nachwuchskräfte mindestens so intensiv werden wird wie der Wettbewerb um Kunden. Wenn nicht sogar dramatischer.

BANKMAGAZIN: Wie können Banken ihre Mitarbeiter halten?

Gross: Das wichtigste Thema ist sicherlich die Weiterbildung der Mitarbeiter. Aber auch Themen wie familienfreundliche Arbeitsbedingungen, die so genannte Work-Life-Balance,

gewinnen immer mehr an Bedeutung. Die Mitarbeiter müssen spüren, dass sowohl ihre beruflichen als auch ihre persönlichen Interessen berücksichtigt werden. Ein dritter Punkt, den ich hervorheben möchte und der auch in unserer Umfrage ganz deutlich geworden ist: In der Finanz- und Dienstleistungswirtschaft muss man den Mitarbeitern eine Karriere- und Aufstiegsperspektive aufzeigen. Ganz einfach: Wer von seinem Arbeitgeber keine Perspektiven für die nächsten drei bis fünf Jahre erhält, bindet sich auch nicht durch irgendwelche Boni an den Arbeitgeber, die ja üblicherweise nicht Jahresgehälter sind sondern sich eher im Bereich von Monatsgehältern bewegen. Prämien allein machen fehlende Perspektiven nicht wett.

BANKMAGAZIN: Mitarbeiter wünschen sich also hauptsächlich Familienfreundlichkeit, flexible Arbeitszeiten und berufliche Perspektiven von ihrem Arbeitgeber?

Gross: Genau. Ein weiterer Aspekt sind zusätzliche Leistungen. Es gibt viele Möglichkeiten, Mitarbeiter über zusätzliche Angebote an das Unternehmen zu binden. Man kann Mitar-

beitern einen Computer, ein Telefon stellen, ein Home-Office einrichten. Es muss also nicht unbedingt die Betriebsrente sein, wenn es einem Institut nicht möglich ist, ein richtig großes Vorsorgeprogramm zu gewähren.

BANKMAGAZIN: Was für eine Rolle spielt dabei das Arbeitsklima?

Gross: Das Thema Arbeitsklima spielt eher eine sekundäre Rolle. Natürlich wird keiner in einem Unternehmen bleiben, wenn er gemobbt wird, um ein ganz hartes Beispiel zu nennen. Das ist klar. Das Arbeitsklima muss ebenso passen wie das Gehalt. Aber dann schaut schon jeder – und das kam auch in der Umfrage deutlich hervor – dass die Rahmenbedingungen stimmen.

BANKMAGAZIN: Was heißt das für die Führungskraft im Umgang mit Mitarbeitern? Welche Führungseigenschaften sind gefragt?

Gross: Die Führung wird wesentlich individueller sein müssen. Führungskräfte müssen sich wesentlich stärker auf die eigentliche Führung und auf den persönlichen Umgang mit den Mitarbeitern konzentrieren. In



➤ VITA DR. MICHAEL GROSS

Dr. Michael Gross ist seit 2001 Managing Partner der Peakom in Frankfurt am Main. Schwerpunkt der Tätigkeit ist die externe und interne Unternehmenskommunikation. Zu den Kunden gehören die Deutsche Bank, Union Investment oder auch Société Générale. Zudem ist er als Lehrbeauftragter an der „Frankfurt School of Finance and Management“ tätig. Sein Spezialgebiet sind die Themen Personalentwicklung und Unternehmenskultur.

Zukunft wird es absolut ein Unding sein, dass beispielsweise Zielvereinbarungsgespräche mit Ach und Krach im Februar eines Jahres geführt werden und dann auch noch zwischen Tür und Angel für 10 bis 15 Minuten. Das kann eine Führungskraft in Zukunft vergessen. Einige Unternehmen sind schon heute bereit, ihren Führungskräften die Hälfte ihrer Zeit für die Führung der Mitarbeiter zu gewähren und weniger für die Erledigung rein operativer Aufgaben.

BANKMAGAZIN: Auch die Bedeutung erfahrener Mitarbeiter wird immer größer. Was sollten Banken tun, damit die verschiedenen Generationen gut zusammenarbeiten?

Gross: Mit weniger Mitarbeitern mehr leisten, das ist die Herausforderung. Dazu müssen eingefahrene Arbeitsprozesse komplett hinterfragt werden. Ein Beispiel ist die so genannte Arbeitsteilung. Arbeitsteilige Prozesse können gar nicht mehr so stattfinden wie in der Vergangenheit, und zwar aus zwei Gründen. Generalisten sind flexibler einsetzbar, Spezialwissen ist schnell erlernbar, wenn die Technik zukünftig noch mehr Routinen übernimmt. Die 20-, 25-Jährigen

sind geprägt von Social Media, Online-Banking und haben ein anderes, schnelleres Kommunikationsverhalten. Die 50-, 55-Jährigen haben wiederum andere wichtige Ressourcen. Das muss zusammenwachsen. Das funktioniert aber nur, indem der gesamte Arbeitsprozess untersucht wird und die Mitarbeiter ihren Stärken entsprechend eingesetzt und weiterentwickelt werden.

BANKMAGAZIN: Das Image des Bankkaufmanns und der Kreditinstitute ist ja nicht mehr so rosig, wie es früher mal war. Werden Banken die Verlierer im Kampf um Talente sein?

Gross: Man muss eine offene Situation schaffen, damit auch Quereinsteiger zu den Banken kommen und damit den Pool an Mitarbeitern erweitern. Es gibt vielleicht auch unter Naturwissenschaftlern gute Finanzleute, die komplexe Zusammenhänge analysieren können. Oder im Bereich der Geistes- und Sozialwissenschaften lassen sich gute Leute für die Beratung rekrutieren. Da sind kreative Lösungen erforderlich. Auch in grenznahen Ländern wie Frankreich, Luxemburg oder den Niederlanden können Mitarbeiter geworben werden. Da muss man natürlich sehen, wie man die Sprachbarriere überwinden kann. Das sind Ideen die noch viel zu wenig angegangen werden. Das muss im Übrigen von ganz oben initiiert werden. Da kann nicht kein Personalreferent oder Leiter Personalentwicklung

allein die Initiative ergreifen. Da muss der Geschäftsführer oder Vorstand die Führungsrolle übernehmen.

BANKMAGAZIN: Das heißt, auch das Recruiting der Institute muss sich ändern?

Gross: Letztendlich muss jedes Institut eruieren, auf welcher Plattform der potenzielle Nachwuchs zu finden ist. Das ist in der Großstadt natürlich ganz anders als auf dem flachen Land. Sie können in der Stadt beispielsweise nicht alle Schulen abklappern. Auf dem flachen Land ist das dagegen überschaubarer. Grundsätzlich ist es wichtig, dass Augenhöhe mit den potenziellen Bewerbern erreicht wird. Es macht keinen Sinn, dass 50-Jährige, quasi die Eltern-Generation, in die Schulen reinmarschieren. Sondern es müssen Mitarbeiter vor Ort sein, die die jungen Menschen auch erreichen.

BANKMAGAZIN: Wie, Herr Dr. Gross, sieht denn die Bank der Zukunft aus? Wie verändern sich Struktur und Hierarchie?

Gross: Man muss sich immer mehr darauf einstellen, dass ein 30-Jähriger Filialleiter ist und seine Kundenberater über 50 Jahre sind. Es ist wichtig, heute den Wandel einzuleiten und alte Strukturen aufzubrechen. Und das dauert. Vieles lässt sich heute schon probieren, was morgen zum Erfolg führen wird. ↩

Das Gespräch führte Peter Rensch.