

# Die Mitarbeiter sind der eigentliche Wettbewerbsvorteil

Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital. Oft gehört, viel gesagt. Doch je mehr Mitarbeiter für das Unternehmen arbeiten, desto komplexer wird es, für richtige Ansprache und Aktivitäten zu sorgen. Was kann ich für die älteren Mitarbeiter tun, wie kann ich gute Führungskräfte weiterentwickeln, wo bekomme ich die Talente her, wird mein Institut in der Region als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen... Fragen über Fragen. Antworten gibt ein Experte, der viele Jahre in der Sparkassen-Finanzgruppe gearbeitet hat und jetzt Professor für Personalmanagement ist: Carsten Steinert.



Carsten Steinert. Foto privat

**DSZ:** Herr Prof. Steinert, Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital der Unternehmen und natürlich auch der Sparkassen. Welche Bedeutung hat das Personalmanagement vor diesem Hintergrund?

**Steinert:** Nun, insbesondere in Dienstleistungsunternehmen wie den Sparkassen bieten die Produkte selbst meist keinen unmittelbaren Wettbewerbsvorteil, denn diese sind oft austauschbar – mindestens in der Wahrnehmung der Kunden – und von Wettbewerbern verhältnismäßig schnell kopierbar. Entscheidend für Finanzdienstleister und damit für die Sparkassen ist, wie die Produkte an den Kunden gebracht werden. Die Qualität der angebotenen Dienstleistung hängt also im entscheidenden Maße von der Motivation und der Qualifikation des Mitarbeiters ab, der sie erbringt. Die Mitarbeiter stellen damit meiner Ansicht nach für die Sparkassen den eigentlichen, unmittelbaren Wettbewerbsvorteil dar, und vor diesem Hintergrund hat das Personalmanagement sowohl aus strategischer als auch aus operativer Sicht eine sehr große Bedeutung. Es nimmt entscheidenden Einfluss darauf, wie motiviert und qualifiziert die Beschäftigten ihre Beratung erbringen und ferner, wie

stark sich die Leistungsträger mit dem jeweiligen Kreditinstitut identifizieren.

**DSZ:** Welche Trends zeichnen sich ab, worauf müssen sich die Sparkassen einstellen?

**Steinert:** Aufgrund des demografischen Wandels und der zunehmenden Akademisierung wird es für die Kreditinstitute immer schwerer werden, an qualifizierten Nachwuchs zu kommen. Das beginnt bereits bei den Auszubildenden. Da dieser Trend auch die Geschäfts- und Genossenschaftsbanken betrifft, wird der Wettbewerb zwischen den Kreditinstituten um die besten Auszubildenden zunehmen und sich auch auf ausgebildete Fachkräfte ausweiten. Innerhalb der Sparkassen wird man sich – ebenfalls vor dem skizzierten Hintergrund des demografischen Wandels – damit auseinandersetzen müssen, durch spezielle Maßnahmen und Angebote die Leistung der alternden Belegschaft zu erhalten und zu fördern.

**DSZ:** Was sind die häufigsten Fehler im Personalmanagement, die Sie immer wieder beobachten?

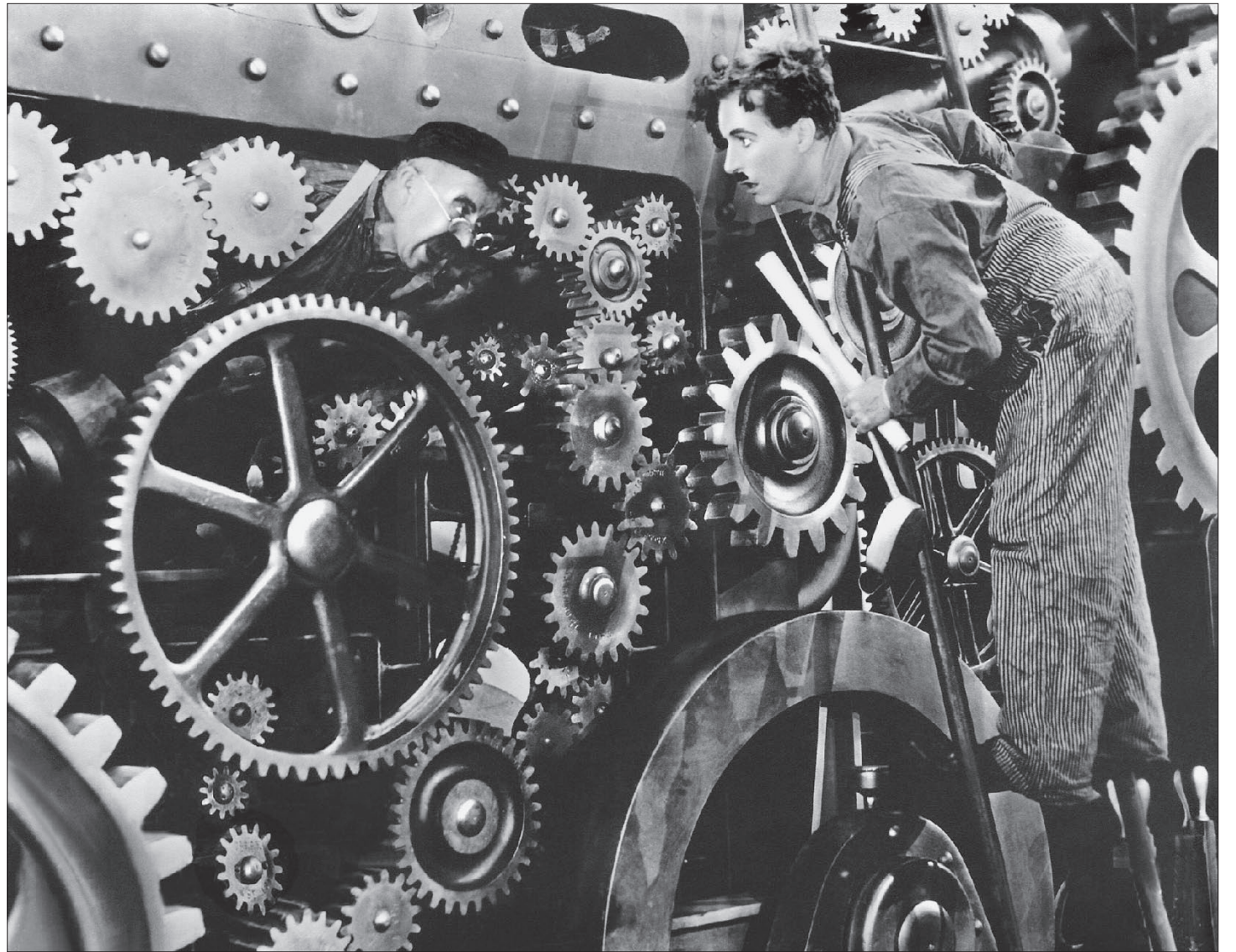
**Steinert:** Zunächst muss ich leider immer wieder beobachten, dass die Personaladministration vielfach noch viel zu sehr im Fokus steht. Dadurch werden wichtige personelle Ressourcen gebunden, die dann wiederum für die Entwicklung aktueller, zukunftsweisender personalwirtschaftlicher Instrumente fehlen. Darüber hinaus gleicht in vielen Kreditinstituten das Thema „Führung“

noch zu häufig einem bloßen Lippenbekenntnis. In vielen Fällen wird schlechtes Führungsverhalten oberer Führungskräfte sogar wissentlich vom Vorstand geduldet, sofern das operative Ergebnis stimmt. Eine notwendige Führungskultur kann so nicht entstehen. Zukünftig werden sich die Kreditinstitute ein schlechtes Verhalten ihrer Führungskräfte auch gar nicht mehr leisten können, wenn sie nicht Gefahr laufen wollen, ihre besten Mitarbeiter an den Wettbewerb zu verlieren. Zudem erkenne ich immer wieder, dass viele Unternehmen versuchen, ihre besten Mitarbeiter einzig mit monetären Anreizsystemen zu binden. Geld wirkt in diesen Fällen jedoch nur als kurzes Strohfeuer und kann dem starken Wunsch dieser High Potentials nach Anerkennung und Selbstverwirklichung häufig nicht im Geringsten entsprechen.

**DSZ:** Haben Sie ein Beispiel für besonders gelungenes Personalmanagement?

**Steinert:** Ja, da fällt mir einiges ein. Als erstes die effiziente Gestaltung der Personalarbeit durch moderne Personaladministrations- und Informationssysteme. Dadurch gewinnt die Bank Zeit. Die freien Ressourcen können dann für strategische Personalthemen genutzt werden, um den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen zu begegnen. So wird systematisch in das Image als Arbeitgeber investiert – neudeutsch heute Employer Branding. Das heißt, bereits bei potenziellen Auszubildenden wird das eigene Kreditinstitut als attraktiver Arbeitgeber positioniert. Es werden systematische Prozesse zur Identifizierung von Schlüsselkräften entwickelt und die Maßnahmen zu deren Bindung beschränken sich nicht

nur auf monetäre Anreize. Dem Wunsch nach Wertschätzung, Anerkennung und Selbstverwirklichung wird dadurch entsprochen, dass dem Mitarbeiter neue, herausfordernde Aufgaben übertragen werden. Beispielsweise ein prestigeträchtiges Projekt. Dem Thema Führung wird seitens des Vorstandes so viel Bedeutung beigemessen, dass Führungsthemen explizit in die Zielvereinbarung mit den oberen Führungskräften einfließen, zum Beispiel in Form von Kennzahlen wie der Anzahl der in dem jeweiligen Verantwortungsbereich hervorbrachten und weiterentwickelten Schlüsselkräfte, der Absentismusrate, etc. Zudem finden regelmäßig Mitarbeiterbefragungen statt, deren Ergebnisse dann transparent kommuniziert und Optimierungsvorschläge der Beschäftigten vom Vorstand aktiv aufgenommen werden.



Nur ein Zahnrad im Getriebe? Der Wunsch der Mitarbeiter nach Anerkennung und Selbstverwirklichung wird oft unterschätzt. Unser Bild zeigt eine Szene aus dem Charlie-Chaplin-Film „Modern Times“ (1936). Foto dpa

Dr. Carsten Steinert ist Professor für allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalmanagement an der Hochschule Osnabrück. Nach Studium und Promotion war er unter anderem mehrere Jahre als Personalmanager in einem Unternehmen der Sparkassen-Finanzgruppe tätig. Steinert ist Autor zahlreicher Veröffentlichungen zu aktuellen Personalthemen.

Kunden wünschen Transparenz, soziale Verantwortung und Fairness

## Gesellschaftliche Verantwortung ist gefragt – auch aus Bewerbersicht

Die Menschen in Deutschland haben hohe moralische Ansprüche an Banken und Sparkassen. Das betrifft die Kunden – wie auch die Bewerbersicht.

Ein Plus für die Sparkassen, die ihr Engagement zum Teil noch wirklicher herausstellen könnten. Denn 71 Prozent der Bundesbürger erwarten, dass ihr Kreditinstitut gesellschaftliche Verantwortung übernimmt, etwa durch die Förderung von sozialen oder ökologischen Projekten oder durch das Angebot nachhaltiger Anlageprodukte.

Gleichzeitig ist die überwiegende Mehrheit aber offensichtlich nicht bereit, dafür auf eigene Vorteile zu verzichten: So fordern 78 Prozent, ihre Bank oder Sparkasse solle möglichst das Beste für ihre Kunden herausholen – in Form hoher Zinsen oder Renditen. Das geht aus einer repräsentativen Studie hervor, herausgegeben von den Beratungsunternehmen ergo Kommunikation, Evers & Jung und dem Marktforschungsinstitut YouGovPsychonomics. „Die im Rahmen der Finanzkrise vielen Bürgern deutlich gewordene Vermögensvernichtung durch schlechtes Banking hat den Wunsch nach Transparenz, sozialer Verantwortung und als Kunde nicht übervorteilt zu werden, deutlich erhöht. Geschäftsmodelle, die sich diesem Dreiklang stellen, sind im Vorteil“, sagt Jan Evers.

Der weit verbreiteten Erwartung, ein Kreditinstitut solle gesellschaftliche Verantwortung übernehmen, wird derzeit nach Einschätzung der Befrag-

ten jedoch nur von einer Minderheit der Institute entsprochen: 13 Prozent der Befragten geben an, ihre Bank oder Sparkasse erfülle voll und ganz die moralischen Ansprüche.

„Die Studie zeigt, dass es einigen Banken nicht gelingt, ihr durchaus ho-

hes soziales Engagement erfolgreich bei ihren Kunden zu hinterlegen. Hier herrscht großer Nachholbedarf in der Kommunikation mit den Kunden“, erläuterte Santo Pane, Mitglied der Geschäftsführung bei ergo Kommunikation, die Ergebnisse.



Unternehmen, die sich sichtbar engagieren, fallen auf – wie die Sparkasse Neuwied mit ihrer Präsenz im Neuwieder Zoo. Foto Sparkasse

Umfrage: Nachhaltigkeit als Top-Herausforderung

## Personalentwicklung als wichtigste Aufgabe

Auf die Personalabteilungen deutscher Unternehmen kommt eine Menge Arbeit zu. Obwohl die Themen Fachkräftemangel, schlechte Unternehmenskommunikation oder Kosteneinsparung ganz oben auf der Agenda stehen, schätzen sie die Mitarbeiterentwicklung als wichtigste Aufgabe ein. Das hat eine Umfrage des HR-Management-Dienstleisters ADP Employer Services GmbH unter 404 Personalexperten ergeben.

Laut der ADP Employer Services-Befragung ist für 83,6 Prozent die Nachhaltigkeit in der Personalentwicklung die Top-Herausforderung. „Den Personalabteilungen ist bewusst, dass das größte Potenzial in den vorhandenen Mitarbeitern liegt. Ein nachhaltiger Umgang hilft, Kosten zu sparen und kann sogar den Fachkräftemangel entschärfen“, sagt Friedrich Kummer, ADP General Director Sales. Schließlich lassen sich durch eine geringere Fluktuation Recruiting-Kosten minimieren. Gleichzeitig werden Zeitressourcen für weitere dringende Herausforderungen frei, von denen Personal eine Menge auf sich zukommen sehen.

Unternehmerisches Denken und Handeln fördern

Für 82 Prozent der Befragten stellt die Prozessoptimierung eine Hürde dar. Ebenfalls 82 Prozent sagen, das unternehmerische Denken und Handeln in

den Personalabteilungen selbst müsse gefördert werden.

Die Themen Fachkräftemangel und schlechte Unternehmenskommunikation empfinden jeweils 71 Prozent als zentrale Aufgaben. 69 Prozent wollen Human-Capital-Management (HCM) als Wertschöpfung durchsetzen. Die alternde Gesellschaft und die Auswirkung auf den Arbeitsmarkt bereiten 60 Prozent der Personalverantwortlichen Kopfzerbrechen. Alle Herausforderungen werden als ähnlich wichtig eingestuft.

Verlagerung von administrativer zu strategischer Arbeit

Laut der Umfrage wissen immerhin 62 Prozent der Befragten, dass die Verlagerung von administrativer hin zu strategischen Personalarbeit ein Schlüsselfaktor ist. „Um die Menge an Herausforderungen zu meistern, benötigen die Abteilungen Zeit für die wirklich wichtigen Tätigkeiten. Viele administrative Tätigkeiten wie Entgeltabrechnung, Bescheinigungswesen, Vertragswesen, Korrespondenz mit Mitarbeitern oder der Datenaustausch mit Dritten können heute an HR-Management-Dienstleister ausgelagert oder durch Online-Lösungen erledigt werden“, sagt Kummer.

Die Seite Personalmanagement wird zusammengestellt von Wolfgang A. Eck.