

Sparkassen als Arbeitgeber – ein Thema für den Verbund

Von Markus Schabel



Die Konsequenzen des demografischen Wandels für die Personalpolitik sind in der Sparkassenorganisation auch weiterhin ein Thema, mit dem sich jedes einzelne Institut auseinandersetzen muss. Wenn die Sparkassenorganisation auch weiterhin nach Art einer „Kaderschmiede“ qualifiziertes Personal halten will, müssen Arbeitgeberattraktivität sowie die Gewinnung, Bindung und Entwicklung von geeignetem Personal jedoch künftig ergänzend auch als Gemeinschaftsaufgabe verstanden werden, meint Markus Schabel. Hier müsse das Motto „Einer für alle, alle für einen“ gelten. Red.

Die Menschen werden immer weniger und sie werden immer älter. So lässt sich die demografische Entwicklung in Deutschland zusammenfassen. Das Statistische Bundesamt geht in seiner aktuellen Bevölkerungsvorausberechnung angesichts rückläufiger, bestenfalls stagnierender Geburtenraten in Verbindung mit einer kontinuierlich steigenden Lebenserwartung davon aus, dass die Zahl der in Deutschland lebenden Menschen bis zum Jahr 2060 um bis zu 13 Millionen schrumpfen wird. Schon 2020 wird etwa ein Drittel 60 Jahre oder älter sein.¹⁾

Dieser rasante Wandel verändert einerseits die Nachfrage nach Gütern und Dienstleis-

tungen, woraus sich nicht zuletzt in vielen Branchen neue Absatzchancen ergeben. Auf der anderen Seite führt die demografische Entwicklung zu einer deutlichen Verknappung der Bevölkerungsteile im erwerbsfähigen Alter und damit zu spürbaren Verschiebungen in der Arbeitswelt. In Wirtschaft, Politik und Medien sind die Diskussionen um alternde Belegschaften und den zunehmenden Fachkräftemangel dementsprechend längst zu einem Dauerbrenner geworden.

So stehen der demografische Wandel und die damit verbundenen Herausforderungen für die Personalpolitik inzwischen auch in vielen Sparkassen weit oben auf der Agenda der wichtigsten Handlungsfelder – neben der Digitalisierung und den finanzmarktspezifischen Belastungen aufgrund anhaltender Niedrigzinsen und zunehmender regulatorischer Auflagen. Im Folgenden liegt der Fokus auf den demografischen Herausforderungen für Sparkassen als Arbeitgeber und der Frage, wie einzelne Institute, aber auch die Sparkassen-Finanzgruppe als Verbund mit einer nachhaltigen Personalpolitik auf die Veränderungen in der Arbeitswelt reagieren können. Denn ein

generationengerechtes Demografie-Management ist Aufgabe jeder einzelnen Sparkasse, aber auch der Sparkassenorganisation insgesamt.

Folgen des demografischen Wandels in Sparkassen

Schon heute sind die Auswirkungen des demografischen Wandels im Personalbestand der Sparkassen erkennbar: Dem bundesweiten Trend folgend steigt das Durchschnittsalter ihrer Beschäftigten immer weiter an. Die Zahl der über 60-jährigen Angestellten nimmt nach Berechnungen des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands kontinuierlich zu.

Im Schnitt sind mehr als zwei Drittel aller Sparkassenmitarbeiterinnen und -mitarbeiter über 40 Jahre alt. Jüngere Angestellte sind dementsprechend in den Sparkassen bereits unterrepräsentiert.²⁾ Diese Alterung der Belegschaften lässt in der Folge tendenziell höhere Fehlzeiten, steigende Krankheitskosten und eine eventuell sinkende Produktivität erwarten.

Gleichzeitig geht die Zahl der jüngeren Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt in Zukunft immer mehr zurück, sodass es darüber hinaus auch für Sparkassen immer schwerer wird, ihren Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern zu decken. Eine weitere Verstärkung dieses Effektes steht bevor, wenn die geburtenstarken Jahrgänge der

Zum Autor

Markus Schabel, Vorsitzender des Vorstands, Sparkasse Münsterland Ost, Münster

in den späten fünfziger bis Ende sechziger Jahren geborenen Arbeitnehmer – die sogenannten „Babyboomer“ – aus dem Erwerbsleben ausscheiden.

■ Zum einen gehen mit dem gleichzeitigen Austritt ganzer Mitarbeitergenerationen ein großer Erfahrungsschatz und wertvolles Expertenwissen verloren.

■ Zum anderen werden qualifizierte Fach- und Führungskräfte am Arbeitsmarkt nochmals rarer.

Dies wiederum wird eine weitere Verschärfung des Wettbewerbs um die besten Köpfe nach sich ziehen – während die zunehmende Regulatorik und die voranschreitende Digitalisierung gleichzeitig für ständig steigende Anforderungen an die Qualifikation von Sparkassenmitarbeitern sorgen.

Schließlich stellen die demografische Entwicklung und deren Auswirkungen auf den Personalbestand neue kulturelle und kommunikative Anforderungen an das Miteinander der unterschiedlichen in einer Sparkasse arbeitenden Generationen sowie nicht zuletzt an deren Führung. Denn jede Generation ist geprägt von spezifischen gesellschaftlichen und technologischen Entwicklungen sowie von den jeweiligen Wertvorstellungen der Zeit, in der ihre Angehörigen geboren und aufgewachsen sind.

Mitglieder der „Babyboomer“-Generation haben eine andere Vorstellung von Arbeit als Angehörige der zwischen 1980 und 2000 geborenen „Generation Y“ oder gar der sogenannten „Generation Z“, die derzeit noch die Schulbank drücken und in Kürze als Auszubildende auch in die Sparkassen kommen.

Diese Besonderheiten gilt es im Sinne einer wertschätzenden und Vielfalt anerkennenden Unternehmenskultur im Umgang mit Beschäftigten verschiedener Generationen zu berücksichtigen – insbesondere, um in einer von Wandel geprägten Zeit alle Mit-

arbeiter in eine sich verändernde Sparkassenwelt mitzunehmen.

Drei strategische Handlungsfelder

Mit Blick auf die beschriebenen Herausforderungen ist zunächst einmal jedes einzelne Institut gefordert, Antworten auf die durch den demografischen Wandel aufgeworfenen Fragen zu geben. Wesentlich sind dabei für ein nachhaltiges Demografie-Management drei strategische Handlungsfelder:

1. die Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität zur Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern
2. die Schaffung einer nachhaltigen, lebenszyklusorientierten Personal- und Führungskräfteentwicklung sowie
3. die Intensivierung und Stärkung eines generationen- und hierarchieübergreifenden Miteinanders innerhalb der Sparkasse.

Mitarbeitergewinnung und Arbeitgeberattraktivität

Auf dem Arbeitsmarkt gilt wie auf allen Märkten das Prinzip von Angebot und Nachfrage. Aus dem knapper werdenden Arbeitskräfteangebot resultiert der häufig als „War for talents“ beschriebene Wettstreit unter den Arbeitgebern. Dem müssen sich Sparkassen stellen, wenn sie dauerhaft erfolgreich und ihrem öffentlichen Auftrag gerecht bleiben wollen – nicht zuletzt, weil für Sparkassen die persönliche Beziehung zwischen Kunden und Beratern ein wesentlicher Bestandteil ihres Markenkerns ist.

Im Rahmen der Mitarbeitergewinnung geht es zum einen um junge Nachwuchskräfte als Fach- und Führungskräfte der Zukunft. Mit Blick auf den proportional wachsenden Anteil älterer Generationen in der arbeitenden Bevölkerung muss es zum anderen Ziel der Personalentwick-

lung sein, gerade auch für erfahrene Arbeitnehmer ein attraktiver Arbeitgeber zu bleiben sowie sie und ihre Erfahrungen und Kompetenzen zu binden. Angesichts einer erhöhten Mobilität und einer steigenden Bereitschaft zu Arbeitgeberwechseln insbesondere von hochqualifizierten Mitarbeitern wird das Handlungsfeld Arbeitgeberattraktivität in Zukunft für jede einzelne Sparkasse insgesamt stark an Bedeutung gewinnen.

Sparkassen sind dementsprechend gefordert, sich in Zukunft deutlich stärker noch als heute als attraktive Arbeitgeber zu präsentieren – für Berufseinsteiger genauso wie für erfahrene Fach- und Führungskräfte.

Dazu genügen jedoch weder finanzielle Anreize allein noch bunte Arbeitgeberbroschüren, die auf Hochglanz polierte Karriereaussichten, Weiterbildungsmöglichkeiten und ein angenehmes Betriebsklima versprechen. Vielmehr geht es darum, eine moderne, offene und zukunftsorientierte Arbeitsplatzkultur zu schaffen, die Mitarbeiter dazu bringt, aus eigenem Antrieb das Optimum ihrer Leistungsfähigkeit für die Sparkasse abzurufen.

Arbeit und Privatleben als funktionierende Einheit

Wenn es gelingt, ein solches Arbeitgeberbild glaubhaft an potenzielle Bewerber, aber auch an die eigenen Mitarbeiter zu vermitteln, ist dies die vielversprechendste Form des Personalmarketings. Denn im Wettbewerb um die besten Köpfe muss sich eine Sparkasse heute nicht nur gegenüber anderen Arbeitgebern behaupten, sondern zunehmend auch gegenüber anderen Prioritäten, die Mitarbeiter in ihrem Leben setzen möchten. So achten diese immer stärker darauf, dass Arbeit und Privat- beziehungsweise Familienleben eine funktionierende Einheit bilden können.

Als Antwort darauf hat etwa die Sparkasse Münsterland Ost in den vergangenen Jahren beispielsweise eine eigene Kin-

dertagespflege für Kinder bis zum Alter von drei Jahren, eine Notfall-Kinderbetreuung, mehrere Ferienbetreuungen pro Jahr sowie verschiedene Seminare zur Pflege von Angehörigen, eine Sozialberatung und zahlreiche Angebote zum Erhalt der körperlichen und geistigen Gesundheit – und damit der Arbeitsfähigkeit – eingerichtet.

Dass die Sparkasse für diese familienbewusste Personalpolitik das Gütesiegel „audit berufundfamilie“ der unabhängigen Hertie-Stiftung erhalten hat, ist ein schöner Nebeneffekt, der im Rahmen des Mitarbeitermarketings genutzt werden kann. Viel wichtiger als dieser Präsentationsaspekt ist jedoch die damit verbundene nachhaltige und für die Mitarbeiter vielfach erlebte Entwicklung hin zu einem Arbeitsplatz der Zukunft, die konsequent weiter fortgesetzt wird.

Flexibilität gewinnt an Bedeutung

Vor dem Hintergrund zunehmend verwischender Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben hat hinsichtlich der Attraktivität eines Arbeitgebers darüber hinaus das Thema Flexibilität insgesamt stark an Bedeutung gewonnen. Um diese zu erhöhen und die Vertrauenskultur zu stärken, hat die Sparkasse etwa die „Stempel-Uhr“ abgeschafft und vertrauensbasierte Arbeitszeitregelungen eingeführt. Dabei können die Mitarbeiter zwischen der Vertrauensarbeitszeit oder einer eigenverantwortlichen Erfassung von Arbeitszeitabweichungen wählen.

Mit der Einführung des Vertrauensarbeitsortes und der damit verbundenen Aufweichung der Präsenzkultur sowie mit der Möglichkeit von bis zu dreimonatigen Sabbaticals oder zusätzlichen Urlaubstagen bei teilweisem Gehaltsverzicht werden den Mitarbeitern weitere Gestaltungsspielräume eröffnet, die das Arbeiten in der Sparkasse attraktiver machen sollen. Spezielle Angebote wie etwa Vergünstigungen bei der Beschaffung eines neuen Fahrra-

des, des sogenannten „Job-Rades“, sollen zusätzliche Anreize für Mitarbeiter schaffen – insbesondere in der Radregion Münsterland.

Strukturierte Potenzialträgerentwicklung

Angesichts der Tatsache, dass die Zahl der am Arbeitsmarkt verfügbaren, gut ausgebildeten potenziellen Mitarbeiter in den kommenden Jahren deutlich rückläufig sein wird, gleichzeitig aber die inhaltlichen Anforderungen an die Qualifikation und die Kompetenzen von Sparkassenmitarbeitern im Vertrieb wie im Stab weiter zunehmen, gewinnen die Bindung und Entwicklung der bereits vorhandenen Mitarbeiter für Sparkassen stark an Bedeutung.

Mit Blick auf die Gewinnung und Auswahl von Führungskräften, aber auch von spezialisierten Fachkräften sollten Sparkassen unter den eigenen Beschäftigten die vielversprechenden Potenzialträger für verantwortungsvolle Spezialisten- oder Beratungsaufgaben, Führungsaufgaben und eventuell anschließende Managementaufgaben systematisch identifizieren und entwickeln. Grundsätzliches Ziel muss dabei sein, dass alle Mitarbeiter unabhängig von Geschlecht, Herkunft oder auch Alter ihr volles Potenzial entfalten können.

Vor diesem Hintergrund hat die Sparkasse Münsterland Ost ein Programm zur strukturierten Potenzialträgerentwicklung eingeführt.

■ Die Basis dieses auf Nachhaltigkeit ausgelegten Personalentwicklungsansatzes bildet ein „Talentprogramm“, dessen Ziel es ist, besonders starke und engagierte Jungangestellte mit zwei bis drei Jahren Berufserfahrung frühzeitig zu identifizieren, deren spezifische Kompetenzen zu fördern und sie damit enger an die Sparkasse zu binden.

■ Im Rahmen eines „Führungsnach-

wuchsprogramms“ (FNP) werden die im Rahmen von jährlichen „Potenzialträgerkonferenzen“ identifizierten potenziellen Nachwuchsführungskräfte innerhalb von zwei Jahren gezielt und umfassend auf die Übernahme einer Führungstätigkeit vorbereitet.

■ Seit drei Jahren gibt es zudem ein „Senior-FNP“, das speziell die Entwicklungspotenziale erfahrener Mitarbeiter im Blick hat und diese für Führungs- und anspruchsvolle Fachaufgaben qualifiziert. Ein „Managementnachwuchsprogramm“ (MNP) bereitet erfahrene Führungskräfte, die im Rahmen eines mehrstufigen und extern begleiteten Verfahrens ausgewählt wurden, auf Managementaufgaben unterhalb der Ebene des Vorstandes vor.

■ Weitere Module wie ein Mentoringprogramm und spezielle Weiterbildungsangebote für Potenzialträger im Vertrieb ergänzen die Werkzeuge zur gezielten Entwicklung von Führungskräften.

Potenziale bei weiblichen Beschäftigten heben

Die Sparkassen können darüber hinaus noch einen weiteren „Schatz“ heben: die Potenziale ihrer weiblichen Beschäftigten, die häufig noch nicht ausgeschöpft werden. Aus diesem Grund hat sich die Sparkasse Münsterland Ost mit Blick auf ihre Attraktivität und ihre Zukunftsfähigkeit die besondere Förderung weiblicher Potenzialträgerinnen auf die Fahnen geschrieben und legt in den kommenden Jahren einen Schwerpunkt ihrer Personalentwicklung auf die Förderung von Frauen, die für qualifizierte Führungs- und Fachaufgaben geeignet sind.

So sind als Ergebnis eines vor wenigen Monaten erstmals durchgeführten Forums „Frauen in Führung“ zahlreiche Maßnahmen entstanden, die im Plan zur Frauenförderung und Chancengleichheit der Sparkasse festgehalten sind. Auf dieser Basis soll beispielsweise eine noch bessere

Vereinbarkeit von Beruf und Familie vorangetrieben werden.

Aktuell wird etwa der Ausbau von Kinderbetreuungsangeboten an weiteren zentralen Sparkassenstandorten geprüft und spezielle Arbeitsmodelle, bei denen Frauen – und auch Männer – Führungsaufgaben in Teilzeit beziehungsweise arbeitsteilig im Tandem übernehmen, werden weiterentwickelt. Innerhalb der dreijährigen Laufzeit des Plans zur Chancengleichheit sollen gezielt Potenzialträgerinnen im Rahmen des Managementnachwuchsprogramms gefördert und der Anteil weiblicher Führungskräfte in der Sparkasse soll schrittweise erhöht werden.

Generationenübergreifendes Miteinander

Um die Chancen des demografischen Wandels für sich nutzen zu können, sollten sich Sparkassen gleichzeitig bewusst machen, dass dieser auch für Konfliktpotenzial sorgen kann. So wächst im Zuge der steigenden Vielfalt in der Altersstruktur einer Mehrgenerationenbelegschaft auch die Vielfalt an Erwartungen, Wünschen, Werten und Kommunikationsgewohnheiten der Beschäftigten.

Diese unterschiedlichen und eventuell auch gegenläufigen Bedürfnisse einzelner Altersgruppen gilt es miteinander in Einklang zu bringen, denn nur so lassen sich die spezifischen Potenziale aller Beschäftigtengenerationen freisetzen. Und die werden angesichts der zum Teil weitreichenden Veränderungen, die Sparkassen in den kommenden Jahren zu bewältigen haben, dringender gebraucht denn je.

Die Integration der verschiedenen Generationen zu einer Einheit aller Altersgruppen ist dabei insbesondere Aufgabe der Führungskräfte. Zur Stärkung der Sparkasse insgesamt ist es deshalb unerlässlich, die Bindung zwischen den Führungskräften und ihren Mitarbeitern kontinuierlich weiterzuentwickeln und zu intensivieren.

Mit dem Ziel, die Mitarbeiterzufriedenheit und eine von gegenseitigem Vertrauen und Offenheit geprägte Führungs- und Unternehmenskultur zu stärken, setzt sich die Sparkasse deshalb unter der Überschrift „Mehr Miteinander“ intensiv mit der Beziehung Führungskraft – Mitarbeiter auseinander. Das Institut hat dazu – aufbauend auf bestehenden Instrumenten wie regelmäßigen Mitarbeiterbefragungen und Führungsfeedbacks – vor rund zwei Jahren ein Modell für den dialogorientierten, strukturierten Austausch zwischen Mitarbeitern und Führungskräften und die Reflexion individueller Wahrnehmungen und Bedürfnisse entwickelt. Dies soll zu einem offenen Feedback ermutigen und dabei helfen, die Beziehungen im Sparkasseninneren im Sinne eines „Verstehens“ und „Voneinander Lernens“ über Hierarchie- und Altersgrenzen hinweg zu optimieren.

Bindung an den Sparkassenverbund

Verbindendes Ziel sämtlicher hier beschriebenen Ansätze als Antwort auf die demografische Entwicklung ist es, als Arbeitgeber Sparkasse für qualifizierte Arbeitnehmer attraktiv zu bleiben, diese möglichst langfristig an das eigene Haus zu binden und deren Potenziale entsprechend ihrer spezifischen Fähigkeiten zu nutzen.

Bislang vergleichsweise geringe Fluktuationsraten in der Belegschaft sind ein Beleg dafür, dass die beschriebenen Ansätze in die richtige Richtung gehen und ihre Wirkung zeigen. Was aber, wenn der Plan nicht aufgeht? Was, wenn ein hochqualifizierter Mitarbeiter, der durch nachhaltige Personalentwicklung vom Auszubildenden zu einem Leistungsträger herangereift ist, sich entscheidet, seinen Arbeitgeber zu verlassen anstatt in der Sparkasse, in der er viele Jahre gefördert wurde, weitergehende Aufgaben zu übernehmen?

Solche Fälle sind in der heutigen Arbeitswelt – trotz insgesamt niedriger Fluktuation in der Sparkassenorganisation – natürlich auch Realität. Und es ist zu erwarten, dass

diese sich in Folge der demografischen Entwicklung zukünftig häufen werden. Wenn sich nun schon nicht in jedem Fall die Abwanderung guter Mitarbeiter verhindern lässt, muss es Ziel der Sparkassenorganisation insgesamt sein, hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte nicht an Mitbewerber oder andere Branchen zu verlieren, sondern sie möglichst an die S-Finanzgruppe zu binden und ihre Kompetenz für den Verbund zu erhalten. Dies ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für eine dezentrale Organisation wie die Sparkassen-Finanzgruppe, die ihren Personalbedarf insbesondere auf der Management- und Spezialistenebene weitgehend aus den eigenen Reihen decken muss und dies in der Vergangenheit in der Regel stets konnte.

Funktion einer „Kaderschmiede“ erhalten

Die allermeisten heutigen Sparkassenvorstände und Inhaber anderer Managementpositionen in der Finanzgruppe sind beruflich in der Sparkassenorganisation groß geworden. Damit dieses Prinzip der „Kaderschmiede“ auch in Zukunft fortbestehen kann, bedarf es angesichts der sich verschärfenden Situation am Arbeitsmarkt für hoch- und höchstqualifizierte Mitarbeiter einer Personalentwicklung auf Ebene des Verbundes und gemeinsamer Bemühungen, die Attraktivität der Sparkassenorganisation als Arbeitgeber zu steigern.

Das DSGVO-Projekt „Arbeitgeberattraktivität 2.0“, dessen Ergebnisse einzelne Sparkassen mit Konzepten und Leitlinien bei der institutsindividuellen Umsetzung einer erfolgreichen Arbeitgeberpositionierung unterstützen sollen, geht hier sicher in die richtige Richtung.

Verbund als Karrierenetzwerk verstehen

Wenn über 400 Sparkassen in Deutschland es auf Basis dessen schaffen, sich als attraktive Arbeitgeber zu präsentieren,

so profitiert davon letztlich auch die Gruppe insgesamt. Darüber hinaus sollte sich der Sparkassenverbund jedoch stärker noch als bisher als Karrierenetzwerk verstehen, das über den Stellenanzeigenteil der Sparkassenzeitung hinausgeht und Leistungsträgern über Institutsgrenzen hinweg systematisch und gezielt Möglichkeiten der beruflichen Weiterentwicklung innerhalb der Organisation eröffnet. So könnte ein auf die Institutsgruppe bezogenes Karrierenetzwerk bereits etablierte Online-Plattformen wie „Xing“ und „LinkedIn“ ergänzen und zusätzliche Karriereorientierungen ermöglichen.

Fest steht, die mit der demografischen Entwicklung für die Sparkassen einhergehenden Herausforderungen sind groß. Um diese bewältigen zu können, bedarf es neben intensiver Anstrengungen auf Institutsebene zusätzlich einer Weiterentwicklung hin zu einer nachhaltigen, organisationsübergreifenden Personalpolitik. Dies geht gewiss nicht ohne ein Umdenken innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe.

Wenn die Themen Arbeitgeberattraktivität sowie die Gewinnung, Bindung und Entwicklung von geeignetem Personal bislang im Wesentlichen als Aufgabe der einzelnen Institute gesehen wurden, muss dies zukünftig ergänzend auch als Gemeinschaftsaufgabe im Verbund verstanden werden, getreu dem Motto „Einer für alle, alle für einen“. Nur so kann es angesichts eines eingetrübten Images der Finanzbranche in der Öffentlichkeit gelingen, junge Menschen dafür zu begeistern, ihre berufliche Zukunft in der Sparkassenorganisation zu suchen, und erfahrene Fach- und Führungskräfte mit ihren Potenzialen und Kompetenzen dauerhaft zu binden.

Fussnoten

1) Vgl. Statistisches Bundesamt (2015): Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 13. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung.

2) Vgl. Weingarz, Stephan, und Hennings, Ute (2013): „Erfahrungsschatz der «Generation E» sichern“ in: Betriebswirtschaftliche Blätter. Fachzeitschrift für Unternehmensführung in der Sparkassen-Finanzgruppe, <https://www.sparkassenzeitung.de/erfahrungsschatz-der-generation-e-sichern/150/157/37968/> (abgerufen am 10. Juni 2016).