

Zeitschrift für das gesamte  
**REDITWESEN**

76. Jahrgang · 1. Juni 2023

**11-2023**

Digitaler  
Sonderdruck

Pflichtblatt der Frankfurter Wertpapierbörse  
Fritz Knapp Verlag · ISSN 0341-4019

# 27. DEUTSCHER SPARKASSEN TAG 2023

Weil's um mehr als Mitarbeit geht  
Mike Schneider

Mike Schneider

# Weil's um mehr als Mitarbeit geht

„Weil's um mehr als Geld geht“ – so lautet das Motto des diesjährigen Sparkassentages. Mitarbeiter in Unternehmen werden spätestens nach den strapaziösen Monaten der Corona-Pandemie zustimmen und auf gestiegene Arbeitslast, erhöhten Stress bis hin zu andauernden gesundheitlichen Beeinträchtigungen verweisen. So macht sich ein Drittel von circa 23 000 weltweit befragten Menschen, die zwischen 1983 und 1994 geboren worden sind, Sorgen um ihre Arbeit beziehungsweise die Arbeitsbelastung.<sup>1)</sup>

## VUCA – BANI – WUMS

Ein Blick zurück auf die vergangenen circa zwanzig Jahre erweckt den Eindruck, als befänden wir uns in einem Zeitalter der Dauerkrise(n). Um nur die größten Er-

eignisse zu benennen (siehe Abbildung 1): Kurz vor dem Jahrtausendwechsel bestand große Sorge mit Blick auf die IT-mäßige Verdaubarkeit der Zahl 2000 (Y2K). 2008 versetzte eine zuvor unvorstellbare Finanz- und Bankenkrise die Welt in Schnappatmung; es ging die Angst vor einem wirtschaftlichen Kollaps um.

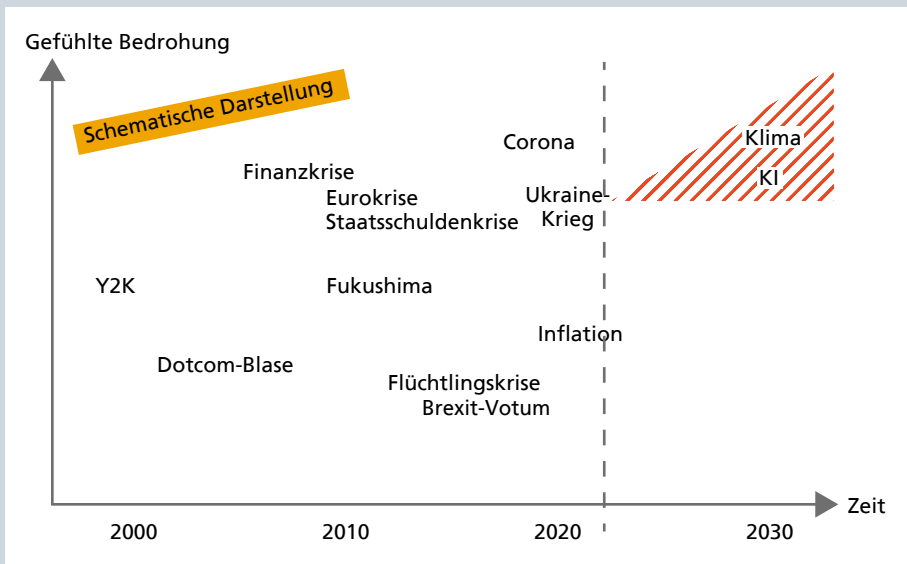
Darauf folgte in den Jahren 2010/11 im Euroraum eine Währungs- und Staatsschuldenkrise (PIGS-Staaten). 2020/21 erlitt die Welt der mehrdimensionale Shut-Down durch die Corona-Pandemie. Und nur ein Jahr später folgte der Ukraine-Krieg, dessen Ende auch ein Jahr später nicht absehbar ist – ein Jahr, in dem auch die Sorge um die Stabilität von Banken ein unrühmliches Revival erfährt. Und mit den Herausforderungen um das globale Klima sowie der Künstlichen Intelli-

genz (KI) gibt es zwei weitere Trends, denen nicht wenige Menschen mit Sorge entgegensehen.

Banken und Sparkassen (im Folgenden: Institute) finden sich in diesem Kontext wieder und kennen weitere Bedrohungsfaktoren: Herausforderungen rund um Digitalisierung oder auch das Auftreten von near- und non-banks als neue Wettbewerber und das Niedrig- beziehungsweise Negativzinsumfeld. Die letztgenannte Entwicklung hat die Ertragsbasis von Kreditinstituten in ihren klassischen Geschäftsfeldern massiv geschmälert. Zwar gab es Bestrebungen den Business Mix zu verbessern, also das nicht-zinstragende Geschäft auszubauen. Allerdings konnte dadurch das Abschmelzen der Zinserträge nicht vollständig kompensiert werden, wie an der Betriebsergebnisspanne (vor Bewertung) abzulesen ist (2015: 0,44 Prozent der durchschnittlichen Bilanzsumme, 2021: 0,36 Prozent).<sup>2)</sup> Insofern verwundert es nicht, dass Kreditinstitute zusätzlich Kostensenkungsmaßnahmen ergriffen haben.

Die Anzahl der Mitarbeitenden ist von 2006 bis 2021 von 693 000 auf 527 000 zurückgegangen (minus 24 Prozent).<sup>3)</sup> Gleichzeitig ist die Bilanzsumme, gewissermaßen als Indikator für die Arbeitslast, sogar um 28 Prozent angestiegen.<sup>4)</sup> Fairerweise sind bei dieser Betrachtung Investitionen in schlankere Arbeitsprozesse/Digitalisierung zu berücksichtigen, wodurch eine eindeutige Interpretation erschwert ist. Allerdings ist die Spreizung zwischen Mehrarbeit/aufwand und weniger Beschäftigte auffällig hoch, sodass von einem zunehmenden Druck auf die aktiv Beschäftigten ausgegangen wird.<sup>5)</sup>

Abbildung 1: Ausgewählte Krisen seit 2000



Quelle: M. Schneider



Bei den Menschen beziehungsweise Mitarbeitern in den Instituten hat sich vor diesem Hintergrund das Gefühl eingestellt, dass eine ständig anwachsende Dynamik in der Welt mit einer stetig abnehmenden Reaktionsfähigkeit einhergeht. Immer mehr Informationen auf immer mehr (oft sozialen) Kanälen gilt es irgendwie zu bewältigen und dabei einen noch einigermaßen guten Job zu machen. Geprägt sind daher viele Diskussionen um die Zukunft von Unternehmen und Geschäftsmodellen von der Abkürzung VUCA. Diese Abkürzung steht für die Begriffe Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity und beschreibt damit eine Welt, die immer volatiler, unsicherer, komplexer und mehrdeutiger wird.<sup>6)</sup> Und selbst dieses Konzept scheint den Herausforderungen der Wirklichkeit nicht mehr gerecht zu werden. Unter dem Kürzel BANI findet bereits ein neuer (dystopisch anmutender) Ansatz eine zunehmende Verbreitung: Brittle, Anxious, Non-linear und Incomprehensible – also brüchig, ängstlich, nicht-linear und unbegreiflich erscheint demnach die Welt von heute.<sup>7)</sup>

Hieraus lässt sich ein dritter Ansatz ableiten, der die gestiegenen Anforderungen an Mitarbeiter in den Instituten und weniger die extern vorgegebenen Rahmenbedingungen beschreiben soll: WUMS. Gemeint sind damit die Attribute Weitblick, Umsicht, Mut und Stärke, mit denen den erschwerten Rahmenbedingungen begegnet werden kann:

– **Weitblick** adressiert vor allem das strategische Denken (Zeitdimension). Nur wer den Zweck des Unternehmens kennt und auch über die Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells nach- besser noch vor- denkt, kann auf künftige Herausforderungen rechtzeitig und angemessen reagieren, im besten Fall solchen Entwicklungen sogar antizipativ vorausgreifen.

– **Umsicht** bezieht sich auf die Beziehungen zu Stakeholdern, vor allem aber den Schnittstellen innerhalb des Instituts im Sinne von Mitdenken und Mithandeln; explizit über alle Ebenen hinweg (Organisationssicht).

– **Mut** bedarf es, um Aktivitäten, die als sinnvoll erachtet werden, auch ohne Auftrag oder sogar gegen mögliche Widerstände im Sinne eines unternehmerischen Handelns auszuführen. Aber auch für das Priorisieren oder Posteriorisieren (= das Weglassen) und erst recht, um auch „Nein“ zu sagen.

– **Stärke** beschreibt die Fähigkeit, den Spannungen des Umfelds mit ausreichender Resilienz begegnen zu können. Dazu zählt auch die Antwort auszuhalten auf die Frage: Ist das wirklich die Arbeit, die man machen möchte? Für die aufrichtige Antwort muss sich niemand schämen.

All das lässt sich nur durch ein hohes Maß an Identifikation realisieren. Gerade der noch jungen Generation Z wird als priorisierte Wertvorstellung die Selbstverwirklichung zugesprochen. Die Wirkungskette ist einfach: keine Selbstverwirklichung – keine Identifikation – kein WUMS.

### Rolle der Mitarbeiter in Sparkassen neu definieren

Gemäß der Trendence-Umfrage aus dem Jahr 2021 gelten die Sparkassen unter den Professionals als langsam, langweilig und hierarchisch. Zwar ist gleichzeitig in dieser Gruppe die Zufriedenheit mit den Sparkassen sehr hoch und auch die Wechselbereitschaft gering ausgeprägt.<sup>8)</sup> Allerdings bleibt der Handlungsbedarf mit Blick auf die Weiterentwicklung hoch. So könnte sich die hohe Bindungskraft der Institute in den nächsten Jahren aufgrund der Rahmenbedingungen merklich reduzieren.

Möglicherweise ist das hohe Maß an Zufriedenheit Ausdruck für ein Wohlfühlen – dies wäre jedoch riskant mit Blick auf die Zukunftsaussichten, wenn hiermit ein falsch verstandenes Sicherheitsgefühl verbunden sein sollte. Wohlfühlen meint dann Bequemlichkeit, die wiederum in eine gefährliche Passivität münden kann. Die Wirtschaftsgeschichte kennt einige Beispiele von Unternehmen, die nach einer Phase des Erfolgs wichtige Entwicklungen zu spät erkannt haben und daran gescheitert sind.



Prof. Dr. Mike Schneider



Professur für Strategisches Bank- und Vertriebsmanagement, Hochschule für Finanzwirtschaft und Management, Bonn

Die Zahl der Mitarbeiter ist bei den Kreditinstituten von 2006 bis 2021 um 24 Prozent gesunken, während die Arbeitslast sogar deutlich gestiegen sei. Mike Schneider geht daher von einem steigenden Druck auf die Mitarbeiter aus. Aber auch Akronyme wie VUCA und BANI zeichnen ein düsteres Bild der aktuellen Welt und erhöhen den Druck auf Mitarbeiter. Daher brauche es WUMS, also Weitblick, Umsicht, Mut und Stärke bei den Beschäftigten. Das ließe sich am besten mit einem hohen Maß an Identifikation der Mitarbeiter mit dem Institut realisieren. Doch Begriffe alleine reichen dabei nicht. Die Akteure müssen laut dem Autor ihre Rollen finden und einnehmen. Hilfreich wäre, wenn die Mitarbeiter „Bock auf Banking“ hätten. Es brauche daher eine echte Transformation innerhalb der Institute. Er fordert die Sparkassen daher zur Selbstreflexion und zum entschiedenen Handeln auf. (Red.)

Insofern ist es von zentraler Bedeutung, die Rolle der Mitarbeiter in Sparkassen und auch in anderen Banken (neu) zu definieren, die damit verbundenen Bedarfe an Fähig- und Fertigkeiten zu identifizieren und in jedem Einzelfall den Fit zwischen Anforderung und persönlicher Erfüllung zu überprüfen. Erfüllung darf beziehungsweise muss sogar in doppelter Hinsicht gelten: Es geht nicht allein darum, ob Mitarbeiter den notwendigen Anforderungen ihrer aktuellen Rolle genügen, sondern vielmehr noch, ob sie diese Rolle annehmen möchten beziehungsweise

Abbildung 2: Auswahl bisheriger und künftiger Rollenanforderungen

Kriterium	Bisher	Künftig
Sinn/Zwecke	Erwerb sichern	Eigenen Lebenszweck ausleben
Persönliche Entfaltung	Wenig bedeutsam	(sehr) wichtig
Netzwerken	Eher gering	Hoch
Fehlerkultur	eher niedrig	Mittel bis hoch
Commitment	Niedrig bis mittel	Hoch
Automatisierung	Mittel bis Hoch	niedrig
Stabilität	Sehr hoch	Niedrig
Zusammenhalt	Ausführende bis hin zum Lohnsöldner	Mitstreitende/ Mitgestaltende
Gestaltungsraum	Mittel bis hoch – nach Level	Hoch
Transparenzbedürfnis	Gering	Hoch
...	...	...

Quelle: M. Schneider

ungsweise diese als für sich persönlich erfüllend erleben.<sup>9)</sup> Ein wenig überspitzt: Wer sich täglich die Frage „Was kann ich heute tun, um morgen noch dabei sein zu dürfen?“ angstfrei stellen kann, scheint die richtige Rolle für sich gefunden zu haben. Identifikation und Sinnstiftung in der Arbeit sind gerade in der sogenannten Generation Z sehr hoch priorisierte Wertvorstellungen. Das hat im Übrigen auch Implikationen für Arbeitgeber – dazu später mehr. Abbildung 2 stellt die veränderten Anforderungen an Mitarbeiter in der neuen Arbeitswelt den bisherigen gegenüber (neue beziehungsweise künftige Welt zielt hierbei auf die Konzepte VUCA und BANI ab). Diese Gegenüberstellung ist als grobe Einschätzung zu verstehen und soll die Disparität zwischen früher und künftig herausstellen.

Eine Erkenntnis hieraus, die erstaunlicherweise kaum beziehungsweise gar nicht diskutiert wird: Die gebräuchlichen Begriffe für Arbeitskräfte geben die veränderten Rahmenbedingungen nicht wieder. Sie sind geprägt von einem jahrzehntelangen Verständnis, das im Wesentlichen auf Hierarchiedenken, Abhängigkeit und Passivität basiert. Schon das Wort „Mitarbeit“ impliziert, dass Menschen in Unternehmen überwiegend mitmachen, es demnach eines externen Impulses bedarf, um die Arbeit zu entfalten. Im Duden finden sich verschiedene Synonyme für den Begriff „Mitarbeiter“ beziehungsweise „Mitarbeiterin“, die alle-

samt ganz ähnliche Unzulänglichkeiten aufweisen (Auswahl):

**Beschäftigte:** Suggestiert, dass Menschen ständig angeleitet werden müssen und von sich aus (aktiv) nichts tun.

**Angestellte:** Passivität bis hin zu einem Abhängigkeitsverhältnis; Selbstverwirklichung hat in diesem Begriff keinen Platz.

**Betriebsangehörige:** Der Mensch „gehört“ zum Unternehmen; Identität und Selbstentfaltung finden keinen Raum.

**Bedienstete:** Verweist auf Zeiten, in denen Beherrschung von Dienstkräften üblich war (Machtgefälle).

**Arbeitskraft:** Reduktion auf die körperliche Bewältigung von Aufgaben.

Es ist Zeit, diese Begrifflichkeiten zu überdenken, sofern sie nicht semantisch neu aufgeladen werden können. Um Missverständnissen vorzubeugen: Alleine neue Wörter führen keine Veränderungen herbei. Die hier vorgestellten Überlegungen basieren auf der Prämisse der deutlich veränderten Rahmenbedingung unserer Arbeitswelt. Neue Begrifflichkeiten könnten Institute beziehungsweise Unternehmen allgemein helfen, die Veränderungsbereitschaft noch stärker in den Vordergrund zu stellen und sie wären gleichermaßen ein Zeichen der Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden und deren veränderten Rollen.

So könnte beispielsweise von Akteuren oder von Agierenden gesprochen werden, wobei der letztgenannte Begriff mit Blick auf Gender-Diskussionen gegebenenfalls vorzuziehen wäre; diese Thematik wird an dieser Stelle allerdings nicht weiter vertieft.

### Es braucht auch „Bock auf Banking“

Was heißt das nun für die Institute selbst? Neue Begriffe alleine werden nicht helfen, um den Herausforderungen von heute und morgen angemessen begegnen zu können. Die Akteure<sup>10)</sup> müssen ihre Rollen finden und sie einnehmen. Dazu bedarf es in den Instituten transformatorischer Aktivitäten. Zur Umsetzung in einem phasenorientierten Modell sei an dieser Stelle beispielhaft auf das 8-Stufenmodell von John P. Kotter verwiesen. Diese Vorgehensweise (und dies gilt für alternative Modelle gleichermaßen) konzentriert sich auf die Durchführung eines Veränderungsprozesses. An dieser Stelle soll ein Fokus auf Attribute gelegt werden, die künftig erfolgreiche Institute kennzeichnen: die 6-P-Kriterien. Es ist denkbar, dass hierbei durch die Transformation hybride Organisationen entstehen, die gewissermaßen in einen alten „Routine-Teil“ (Abarbeitung der Routine-Prozesse, hochdigitalisiert und automatisiert: Run the System) und einen modernen „Gestaltungs-Teil“ (beispielsweise Entwicklung neuer Produkte, Erschließung neuer Märkte: Change the System) zu unterteilen sind.

Die 6-P-Kriterien:

**Persönlichkeit:** Von zentraler Bedeutung ist für die Akteure, dass sie sich in dem Institut wiederfinden im Sinne einer Sinnerkennung. Salopp formuliert: „Man muss auch Bock auf Banking haben“. Auf diese Weise stellt sich eine hohe Motivation und Identifikation der Akteure ein. Der Gang zum Schreibtisch selbst an einem Montagmorgen erfolgt nicht vornehmlich aus der Lohnerzielungsabsicht, sondern aus freien Stücken und mit Freude. Der gefühlte Druck der täglichen Arbeit reduziert sich. Und noch wichtiger: Auch der Stolz auf die Arbeit und das In-



stitut nimmt zu. Dieses Kriterium mutet idealistisch an, aber letztlich ist es die Triebfeder des Tuns der Akteure. Wer davon spricht, zufriedene und performante Mitarbeiter haben zu wollen, sollte dieses Kriterium sehr ernst nehmen. Feedback-Kultur und Wertschätzung flankieren eine stabile Persönlichkeitskultur beziehungsweise innere Haltung. Übrigens gilt Wertschätzung in alle Richtungen: Auch ein Akteur darf und soll seinen Vorstand loben und Bestätigung geben. Mit der richtigen Persönlichkeit wird zudem vermieden, dass sich eine Opferhaltung breitmacht – ein verbreitetes Phänomen bei Topspezialistinnen und -spezialisten sowie Führungskräften (Indikatoren: Überstunden bis hin zu Arbeitszeitverstößen).

**Perspektive:** Dieses Kriterium spricht die innere Haltung aller Akteure an, mehr noch den Blick, den Akteure auf ihr Institut haben. Es gilt stets die Leitfrage: Wie würde ich handeln oder entscheiden, wenn dies mein Unternehmen wäre? Dazu ist es wichtig, die Perspektive aller wesentlichen Stakeholder einzunehmen. Hierfür ist ein hohes Maß an Transparenz vor allem über Ziele, wirtschaftliche Situation und zentrale Projekte des Instituts notwendig; ansonsten ist ein Perspektivwechsel unvollständig, da der Kontext von Entscheidungen unklar bleibt. Wichtig ist hierbei eine regelmäßige Kommunikation über die Entwicklung des Instituts durch den Vorstand, beispielsweise in Form zentraler KPI. Auch über Fehler und Fehlentwicklungen ist offen zu kommunizieren. Projektverantwortliche Akteure sollten ihre Ergebnisse selbst vorstellen, um Visibilität zu erzeugen und das aktive Netzwerken zu befördern. Hilfreich ist auch das „Shadowing“ und für Vorstände das „Reverse Shadowing“, bei dem sie Akteure über einen ganzen Arbeitstag begleiten.

**Partizipation:** Akteure müssen Freiräume erhalten, in denen sie sich frei bewegen können bis hin zum Treffen von Entscheidungen. Es wird nicht auf Anweisungen von Führungskräften gewartet, Akteure denken im Sinne des Unternehmens mit und entwickeln Aktivitäten, wenn sie es für sinnvoll halten. Auf diese Weise wer-

den Probleme in Projekten gelöst, prozessuale Verbesserungen angestoßen und Kundenanfragen direkt gelöst. Und es nehmen die Akteure teil, die den höchsten Erfolgsbeitrag versprechen – unabhängig von Hierarchiestufe oder Abteilungszugehörigkeit. Wichtig sind klare Leitplanken für diese Entscheidungsräume, damit keine anarchistischen Zustände auftreten. Zur Partizipation gehört überdies auch eine angemessene Teilhabe am Unternehmenserfolg, auch hier gilt es die gegenwärtigen Mechanismen zu überprüfen. Damit ist nicht zwingend eine erhöhte Ausschüttung gemeint; auch eine Erhöhung des variablen Vergütungsteils kommt in Betracht.

**Priorisierung:** Es ist nicht möglich, alle Aufgaben zu lösen – und oft auch nicht notwendig. Nur eine konsequente Priorisierung lässt genügend Raum für die wesentlichen Fragestellungen des Instituts. Viel zu oft rauben zeitkritische Aufgaben, die vermeintlich wichtig sind, Zeit und Nerven der Akteure. In Organisationen bleiben auch Konflikte um den Priorisierungsgrad verschiedener Aufgaben oft nicht aus – in einem (faulen) Kompromiss wird dann einfach alles als wichtig deklariert und das Arbeitspensum unnötig aufgebläht. Die Akteure, die Aufgaben tatsächlich umsetzen müssen mit ihren Ressourcen, haben oft nur sehr wenig Einfluss auf ihren Einsatz; übrigens: oft wird das damit begründet, dass sie das „Big Picture“ nicht kennen – hier hilft die richtige Perspektive. Stellvertreterkriege sind unverzüglich abzustellen und Organisationseinheiten sowie Akteure sollten nicht nur sagen (dürfen), was sie leisten (können), sondern auch was nicht.

**Pragmatismus:** Akteure handeln pragmatisch, indem sie beispielsweise innerhalb des Instituts direkt auf die Personen zugehen, die für eine Problemlösung oder Weiterentwicklung notwendig sind. Es werden die kürzest möglichen Kommunikationswege beschritten, ohne im Vorfeld bürokratische Entscheidungswege über Projektanfragen oder Vorstandsvorlagen einzuleiten. Zum pragmatischen Handeln gehören beispielsweise auch straff geführte Meetings, die sich auf das Wesentliche konzentrieren, im Zeitrah-

men bleiben und an denen nur die Akteure teilnehmen, die auch wirklich benötigt werden.

**Performance:** Institute verfolgen (auch) das Ziel, Geld zu verdienen. Diese Grundbedingung des Unternehmenszwecks sollte allen Akteuren klar sein. Gerade Sparkassen folgen einem öffentlichen Auftrag – ohne die Erzielung von Erträgen und auch Gewinn ist dieser Zweck auf Dauer gefährdet. In einer Kultur des hohen Commitment sollten Akteure auch keinerlei Angst vor Performance haben – bei Fehlentwicklung beziehungsweise drohender Zielverfehlung gilt es, mit geeigneten Maßnahmen gegenzusteuern. Daher ist ein vollumfängliches Performance Management notwendig und zwar über alle Funktionsbereiche hinweg. Reports mit steuerungsrelevanten KPI müssen frühestmöglich vorliegen und eine durchdachte Governance stellt sicher, dass die geeigneten Informationen dorthin fließen, wo sie die größte Kraft für angemessene Maßnahmen entfalten können.

Die beschriebenen Kriterien mögen idealtypisch erscheinen. Entscheidend ist die kritische Selbstreflexion aller Akteure in einem Institut (diese Fähigkeit wird interessanterweise sehr oft in Bewerbungsprozessen getestet und bewertet; im Unternehmensalltag findet sie dann aber kaum statt). Fokus der bisherigen Betrachtung waren vor allem die Akteure im Sinne der Spezialistinnen, Spezialisten beziehungsweise Nicht-Führungskräfte. Auch die Rolle der Führungskräfte ist in der Transformation neu zu bestimmen – gegebenenfalls braucht es deutlich weniger oder gar keine Führungskräfte mehr. Mit Blick auf die 6-P-Kriterien steht zu erwarten, dass Führungskräfte nicht hierarchisch agieren, es keine Informationsgefälle mehr gibt und sie sich mehr als Beratende und Coaches verstehen. Umgekehrt ist dann auch kein Platz mehr für eine stille Erwartungshaltung, dass Führungskräfte für das Heil ihrer zugeordneten Akteure zuständig sind – diese Verantwortung sollten sie nicht tragen.

Es mag Zweifel geben, ob Akteure den oben genannten Kriterien tatsächlich gerecht werden können, selbst wenn

ein Unternehmen die Freiräume dazu schafft. Folgende Bemerkung zum Nachdenken: Alle Menschen müssen in ihrem Privatleben tagtäglich Entscheidungen treffen, einige davon mit großer Tragweite. Es gilt eine Immobilienfinanzierung zu planen, Kita- oder Schulplätze zu belegen oder die Eltern zu pflegen und sich dabei mit der Bürokratie auseinanderzusetzen.

Die Entscheidungen, die in Unternehmen zu treffen sind, mögen eine absolut größere Mächtigkeit haben – für die Menschen könnten die Entscheidungen in ihrem Privatleben aber kaum größer sein. Warum also diese Fähigkeit nicht einsetzen und fördern, damit das, was im Privaten passiert, auch im Unternehmen realisiert wird. Ja, dazu bedarf es Mut (siehe Abschnitt 1!) – aber niemand verbietet es, an die eigenen Akteure zu glauben.

### Aufruf zur Selbstreflexion

In den vergangenen Jahren ist schon viel zu den Themen Transformation, New

Work, Leadership et cetera geschrieben und bereits vieles umgesetzt worden. Daran gilt es anzuknüpfen und weiter zu machen. Eine sich (schnell) verändernde Welt erfordert den ständigen Blick- und Perspektivwechsel. Warum also nicht auch über alteingesessene Begrifflichkeiten nachdenken? In unseren Sparkassen braucht es Akteure mit WUMS.

Dieser Artikel erhebt nicht den Anspruch darauf, eine perfekte Anleitung für eine Transformation zu liefern. Er soll zum Nachdenken und Debattieren anregen und ist ein Aufruf zur Selbstreflexion sowie zum entschiedenen Handeln. Und ja, er mag provozieren – soll er auch! Warum das gut ist? Weil's um mehr als Mitarbeit geht!

#### Fußnoten

- 1) Vgl. Deloitte (2023), Deloitte Millenials Survey 2022.
- 2) Vgl. Deutsche Bundesbank (2022), Ertragslage der deutschen Kreditinstitute, in: Monatsbericht Nr. 9, S. 98.
- 3) Vgl. Statista (2023), Bankenbranche im Überblick, Dossier, S. 20.
- 4) Vgl. ebd. S. 12. Fairerweise hat die expansive Geldpolitik der EZB zum Bilanzwachstum ebenfalls beigetragen, allerdings ändert das nichts an der

Grundaussage, wonach sich das erbrachte Geschäft pro Mitarbeiter in den letzten Jahren erhöht hat. Detaillierte Analysen könnten hierzu mit Blick auf Kundenleistungsvolumen unter Beachtung des nicht-bilanziellen Geschäfts durchgeführt werden.

5) Nach der Finanzkrise 2008 ist eine Vielzahl an neuen regulatorischen Anforderungen formuliert worden, deren Umsetzung zu einem erhöhten Ressourceneinsatz geführt hat. Daneben sind in den vergangenen Jahren projekthafte Tätigkeiten u.a. in den Bereichen Digitalisierung, zuletzt auch Nachhaltigkeit initiiert worden. Auch dies soll der zumindest qualitativen Argumentation dienen, wenn auch der empirische Nachweis an dieser Stelle nicht erbracht werden kann.

6) Das VUCA-Konzept geht aus Überlegungen der US-Armee im Zusammenhang mit der Beendigung des kalten Krieges hervor. In den 1990er Jahren verloren in der politischen und militärischen Welt die bisherigen Spielregeln ihre Gültigkeit, neue Einflüsse gewannen an Bedeutung.

7) Das BANI-Konzept geht auf Jamais Cascio zurück.

8) Vgl. Trendence Institut GmbH (2021), Arbeitgeberanalyse Sparkassen 2022, Berlin.

9) In mehreren Umfragen unter Menschen der Geburtsjahrgänge ab 1996/2000 (Generation Z) zur Arbeitgeberattraktivität spielen Faktoren wie Spaß, Arbeitsatmosphäre, persönliche Interessen sowie Sinnhaftigkeit und Erfüllung eine große Rolle. Selbstbestimmung und Verantwortungsübernahme nehmen ebenfalls einen sehr hohen Stellenwert ein. Für die Generation Y (Jahrgänge 1981 bis 1995/2000) gilt dies in ähnlicher Weise, wenn auch mit teilweise abweichenden Einstufungen. Vgl. ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (2022), Zahlen | Daten | Fakten | GENERATION Z = GENERATION Y?, S. 4.

10) Ab dieser Stelle wird nur noch von Akteuren gesprochen, um das zuvor Beschriebene erstmalig zu verprechen.