

Leistung lohnt sich noch immer: Anforderungen an **Nachwuchskräfte** in Kreditinstituten

Junge Leute können sich heute ihren Job aussuchen, so die landläufige Meinung. Aber das ist nur die halbe Wahrheit. Die neuesten Erkenntnisse der einschlägigen Forschungsinstitute sind eindeutig: Von knapp 12000 befragten Hochschulabsolventen fand fast die Hälfte im Jahr 2011 innerhalb von drei bis fünf Monaten eine Anstellung. Die Berufsaussichten, vor allem für Absolventen der Wirtschaftswissenschaften, sind somit positiv – mit steigender Tendenz. Die Entscheidungskriterien von Studierenden haben sich jedoch geändert: Hohe Einstiegsgehälter haben sich zugunsten langfristiger Verdienstpoteziale verschoben, und eine sichere Anstellung sowie eine gute Work-Life-Balance sind heute wichtiger als ein schneller Aufstieg mit hohen Verdienstmöglichkeiten (Quelle: Trendence Absolventenbarometer, Business Edition, 2011). Dies ist die eine Seite.

Hohe Anforderungen an die Bewerber

Die andere Wahrheit ist, dass sich die Welt und die Gesellschaft verändert haben. Dies hat Auswirkungen auf das Privatleben und die Arbeitswelt – und damit auch auf die Anforderungen an Nachwuchskräfte. Das verfügbare Wissen hat in den letzten Jahrzehnten um ein Vielfaches zugenommen und ist in Zeiten des Web 2.0 jederzeit und überall verfügbar. „Nicht Wissen“ können sich erfolgsorientierte Menschen damit nicht mehr leisten. Zudem entsteht durch eine starke Vernetzung der globalen Welt eine enorme Komplexität.

Daraus ergeben sich neue Anforderungen, denen sich Arbeitnehmer und Nachwuchskräfte stellen müssen: Neben einem generalistischen Basiswissen wird ausgeprägtes Expertentum benötigt, um die vielfältigen Wissensgebiete gut erfassen und im Unternehmen integrieren zu können. Gleichzeitig wird die Fähigkeit gefordert, sich

schnell in neue (heute gegebenenfalls noch unbekannte) Aufgabenfelder einarbeiten zu können. Der Komplexität ist mit vernetztem Denken und Handeln sowie Teamfähigkeit und sehr gutem Kommunikationsvermögen zu begegnen. Und last but not least gehört das Aushalten von Unsicherheit heutzutage zum (beruflichen) Alltag. Denn insbesondere in einer vernetzten und sich schnell wandelnden Welt sind die Konsequenzen von Entscheidungen nicht immer eindeutig. Entscheidungen werden teilweise kurzfristig aufgrund unvorhergesehener Veränderungen justiert. Das Fazit: Arbeitnehmer müssen nicht nur geografisch, sondern insbesondere geistig flexibel und offen bleiben.

Trotz der aktuellen wirtschaftlichen Herausforderungen haben sich die Erwartungen der Personalverantwortlichen in der

Oliver Best, Bereichsleiter Personal, Frank Metzner, Abteilungsleitung Personalentwicklung und -marketing, beide DZ BANK AG, Frankfurt am Main

Auf dem Arbeitsmarkt sind die Anforderungen an Hochschulabsolventen in den letzten Jahren gestiegen. Die Studiengeneration von heute scheint deshalb so rührig wie noch nie. Gleichzeitig haben sich in den letzten Jahren auch die Anforderungen an die Bewerber erhöht, geografische und geistige Flexibilität sind nach Ansicht der Autoren mittlerweile Voraussetzung. Als Personalverantwortliche bei der genossenschaftlichen Zentralbank bewerten sie jedoch nach wie vor eine Bankausbildung mit (Auslands-)Praktika oder eine kombinierte Ausbildung mit Studium als die beste Voraussetzung für einen Berufseinstieg in ihrem Haus. Für Führungskräfte hält die Bank ein umfangreiches Angebot zur fachlichen und persönlichen Weiterbildung bereit. (Red.)

DZ Bank gegenüber den Vorjahren nicht verändert: „Leistung lohnt sich noch immer.“ Eine solide Bankausbildung mit (Auslands-)Praktika oder eine kombinierte Ausbildung mit Studium, gepaart mit einer guten Portion Eigenverantwortung, ist nach wie vor die beste Voraussetzung. Schulabgänger können bei der Bank eine Ausbildung als Bankkaufmann/-frau sowie als Kaufmann/-frau für Bürokommunikation absolvieren. Letztere wird auch mit Zusatzausbildung Fremdsprachenkorrespondenz angeboten. Auch die Verknüpfung eines Studiums mit Ausbildungselementen ist möglich: Über das duale Studium an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg zum Bachelor of Arts im Studiengang Bank oder das ausbildungsintegrierte Studium an der Frankfurt School of Finance and Management zum Bachelor of Science im Studiengang BWL oder Wirtschaftsinformatik. Da die Bank selbst Bachelor-Absolventen ausbildet, liegt der Fokus bei Hochschulabsolventen eher auf Masterabsolventen für Traineeprogramme und für den Direkteinstieg.

Umfangreiches internes Weiterbildungsprogramm

Hochschulabsolventen können sich für eines der 12- bis 18-monatigen Traineeprogramme entscheiden. Das Traineeprogramm bietet die Möglichkeit, sich „on the job“ weiterzuentwickeln. Des Weiteren besteht für Studierende die Möglichkeit ein Praktikum zu absolvieren oder am Diplomandenprogramm teilzunehmen.

Besonders attraktiv für Neueinsteiger ist, dass das Tätigkeitsspektrum der DZ Bank aufgrund der drei Funktionen Zentralbank der Volksbanken Raiffeisenbanken, Geschäftsbank und Holding für die Verbundunternehmen der Gruppe über die klassischen Bankberufe hinausgeht und

Abbildung: Das Weiterbildungsangebot der DZ Bank für Führungskräfte

Führungseinsteiger	Erfahrene Führungskräfte	
	Führungswechsler	Führungskräfte-Programm
Startklar	Spurwechsel	1. Navigatorprogramm für Bereichsleiter 2. Programm für Abteilungsleiter 3. Programm für Gruppenleiter
Dauer: 4 bis 6 Monate	1. Bereichsleiter 2. Abteilungs- und Gruppenleiter Dauer: 4 bis 6 Monate	Dauer: 2 bis 2,5 Jahre
Boxenstopp Führung		
Coaching		
Forum Führung		

Berufseinsteigern und Professionals sehr gute Perspektiven für deren berufliche Zukunft bietet. Zum Beispiel sind neben BWL- und VWL-Absolventen für etwa den Firmenkundenbereich auch Juristen (Kredit oder Compliance), Naturwissenschaftler (Finanzmathematiker für Risiko-Controlling) oder Wirtschaftsinformatiker (Fachbereich IT) interessant. Einen Schwerpunkt zum Bereich Banking/Finance sollte es jedoch grundsätzlich geben. Neben der Qualifikation ist am Ende die Persönlichkeit entscheidend für die Jobzusage.

Nicht nur der Berufseinstieg ist wegweisend, sondern auch die weiteren fachlichen und persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten. Die Bank fördert mit ihrem umfangreichen Weiterbildungsprogramm ihre Führungskräfte und Mitarbeiter passgenau. Dabei hat die direkte Führungskraft die tragende Rolle, den Mitarbeiter bei seiner persönlichen und fachlichen Entwicklung zu unterstützen. Das interne Weiterbildungsprogramm umfasst beispielsweise auch Angebote für Führungskräfte und Mitarbeiter in der zweiten Berufshälfte sowie ein spezielles Training für Frauen. Trainings zur Kommunikation und Persönlichkeit runden das Angebot ab. Potenzialstarke Führungskräfte und Mitarbeiter werden aktiv in ihrer Karriereentwicklung unterstützt: Im Rahmen eines 18-monatigen Potenzialförderprogramms werden sie auf die Übernahme anspruchsvoller Aufgaben mit weiterführender Verantwortung vorbereitet.

Lebendige Unternehmenskultur

Jedoch reichen gut ausgebildete und kompetente Mitarbeiter für einen nachhaltigen Geschäftserfolg und dauerhaft zufriedene Kunden nicht aus. Gleichzeitig muss auch die Unternehmensumwelt Weiterentwicklung, Leistung und Teamarbeit zu-

lassen. Hier ist Arbeit an der Unternehmenskultur gefragt: Die Basis dafür liefert neben den Unternehmenswerten Tatkraft, Integrität, Vertrauen sowie Erfolgs- und Kundenorientierung die regelmäßige Mitarbeiterbefragung der Bank, der DZ-Meinungsspiegel. Erfragt werden neben Themenkomplexen wie „Work-Life-Balance“ und „gelebte Führungskultur“ auch die „Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft“ der Mitarbeiter.

Darüber hinaus wurden Rahmenbedingungen geschaffen, die den Mitarbeitern ein zeitgemäßes Arbeitsumfeld bieten. Das genossenschaftliche Spitzeninstitut hat eine Vielzahl geeigneter Angebote entwickelt: Hierzu zählen beispielsweise flexible Arbeitszeitmodelle, individuelle Teilzeit- und Telearbeitsmöglichkeiten, Kinderbetreuungangebote, Angebote für pflegende Mitarbeiter sowie auch vielfältige Maßnahmen zur Stress- und Krankheitsprävention. Eine besondere Rolle in der Unternehmenskultur spielt die direkte Führungskraft. Sie gibt durch ihre Führung einen Rahmen für die erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensziele. Es wird daher Wert auf eine professionelle Ausbildung aller Hierarchieebenen gelegt; betont werden dabei auch unterschiedliche erfolgskritische Führungssituationen (vergleiche Abbildung).

Die Führungskräfte stellen sich alle zwei bis drei Jahre einem 180-Grad-Feedback, in dem die Dimensionen Mitarbeiterorientierung, Aufgabenorientierung, Partizipation und Delegation, Innovation, Work-Life-Balance und Unternehmensleitbild besprochen werden. Dieses Feedback an die Führungskraft durch ihren Vorgesetzten und ihre Mitarbeiter ist neben dem DZ-Meinungsspiegel ein weiteres Instrument zur Selbstreflexion und zur Steuerung des Unternehmens.

Awards wie der Top-Arbeitgeber oder Best-Pers-Award, das Zertifikat „audit berufundfamilie“ oder auch die Auszeichnung für karrierefördernde und faire Traineeprogramme zeigen, dass die Bank den richtigen Weg eingeschlagen hat.

Als Allfinanzgruppe mit bekannten Marken und erfolgreichen Unternehmen, kann die DZ-Bank-Gruppe auf das gesamte Tätigkeitsspektrum der Finanzdienstleistung zurückgreifen, das den Mitarbeitern zahlreiche Entwicklungsmöglichkeiten bietet. Damit diese Chancen der unterschiedlichen Unternehmen auch breitflächig genutzt werden können, ist der unternehmensübergreifende Wechsel von Mitarbeitern nicht nur erwünscht, sondern wird von „Karriere-Scouts“ unterstützt und begleitet. „Karriere-Scouts“ sind Personalexperten für einzelnen Unternehmen mit der Aufgabe, bei der Besetzung von Schlüsselfunktionen interessierte Mitarbeiter der Gruppe im Zuge eines möglichen Wechsels vertraulich zu beraten und zu begleiten.

Vernetzung innerhalb der Gruppe

Neu ist das für die genossenschaftliche Finanzgruppe entwickelte Traineeprogramm „Teamup“. Mit diesem hat sich die DZ Bank gemeinsam mit den Volksbanken Raiffeisenbanken das Ziel gesetzt, junge Talente für die genossenschaftliche Finanzgruppe zu gewinnen. Das im Oktober 2011 gestartete Programm bietet Hochschulabsolventen umfassenden Einblick in unterschiedliche Finanzdienstleistungen. Die Trainees können sich zwischen den Arbeitsschwerpunkten Firmenkunden, Banksteuerung sowie Privatkunden entscheiden und starten direkt in die Arbeitswelt. Zwölf Monate werden sie in der von ihnen ausgewählten Genossenschaftsbank eingesetzt, weitere sechs Monate sind für individuelle Weiterbildungsmaßnahmen und Praxiseinsätze in der DZ Bank sowie in den Unternehmen der Gruppe vorgesehen. Ein besonderer Fokus liegt auf der Vernetzung der Nachwuchskräfte sowohl untereinander als auch innerhalb der Finanzgruppe. 2011 starteten die ersten neun „Teamup“-Trainees ihr Programm. Im Verlauf des Jahres 2012 steigt ihre Zahl auf etwa 20. Die DZ Bank bietet insgesamt ein abwechslungsreiches und attraktives Arbeitsumfeld für erfolgsorientierte Nachwuchskräfte und Mitarbeiter und lebt damit das Prinzip „Nachwachskräfte sind die Zukunft der Bank“!