D 7465

Zeitschrift für das gesamte

KREDITWESEN

71. Jahrgang · 15. Oktober 2018

20-2018

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

Digitaler Sonderdruck

Foto: pixabay

Petra Knab-Hägele und Isabel Jahn:

HR im Spiegel von Digitalisierung, Regulatorik und Brexit

Petra Knab-Hägele und Isabel Jahn

HR im Spiegel von Digitalisierung, Regulatorik und Brexit

Spätestens seit Ausbruch der Wirtschafts- und Finanzkrise zählt das Personal- und Vergütungsmanagement in Finanzdienstleistern mit zu den herausforderndsten Aufgabengebieten. Hohe Komplexität aufgrund starker Regulierung nicht nur in Vergütungsfragen, gestiegener Effizienzdruck infolge geringerer Erträge oder die sinkende Attraktivität als Arbeitgeber durch die gesellschaftlichen Diskussionen und der daraus resultierende Druck bei Mitarbeitergewinnung und -bindung sind nur einige Beispiele für die branchenspezifischen Herausforderungen. Hinzu kommen der allgegenwärtige Druck aus der fortschreitenden Digitalisierung und der damit einhergehende Wandel von Geschäftsmodellen wie auch des gesamten wirtschaftlichen Umfelds. Nicht zuletzt ist die gleichzeitig wachsende Zahl von Fintechs zu nennen, die Schritt für Schritt Fuß fassen.

Vor diesem Hintergrund illustriert der vorliegende Artikel zentrale Trends und Aufgabenfelder für das HR-Management der Zukunft – und was davon die Agenda 2019 prägen wird. Die Zusammenstellung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, zumal die Entwicklungen in puncto Brexit und die daraus resultierenden Konsequenzen noch nicht vollumfänglich absehbar sind.

Trend 1: Restrukturierung und Regulatorik

Angesichts der skizzierten Rahmenbedingungen steht die Auseinandersetzung mit Restrukturierungsfragen und regulatorischen Themen auch in 2019 weit oben auf der Aufgabenliste des Personalmanagements in der Branche – auch wenn diese Themen vielfach nicht als gestaltend, sondern eher verwaltend wahrgenommen werden. Die Auslöser für Restrukturierungsprogramme sind dabei vielfältig. Sie reichen von der Schließung einzelner Geschäftsfelder über grundlegende Änderungen in Organisationsmodellen oder flächendeckenden Anpassungen der Personalstruktur bis hin zum Zusammenschluss von Banken oder der Umsetzung neuer Arbeitsformen. HR muss dabei – wo erforderlich gemeinsam mit Arbeitnehmervertretern – schnell praxistaugliche Lösungen finden und diese effizient umsetzen. Die Erfolgsfaktoren dabei liegen im Zusammenspiel der verschiedenen etablierten HR-Rollen.

Wenn alles Hand in Hand läuft, folgt auf eine fundierte Analyse der Situation, ein effizientes Projektmanagement, das durch arbeitsrechtliche Expertise und Erfahrung in der Verhandlung von Interessenausgleich und Sozialplänen unterstützt wird. Im Ergebnis münden die entsprechenden Maßnahmen in einer zielgerichteten und wertschätzenden Kommunikation an die Belegschaft und einem professionellem Veränderungs- und Trennungsmanagement.

Auf der regulatorischen Seite sind flächendeckende Anpassungen, insbesondere auf Basis der Neufassung der Institutsvergütungsverordnung, in der Regel weit fortgeschritten. Dennoch ist im kommenden Jahr mit einem weiteren Feinschliff in deren Anwendung zu rechnen.

Eine Blackbox bleibt dabei die Frage, ob und wann seitens der Aufsicht Überarbeitungen der bestehenden Regelungen vorgelegt werden. Auch der Aufwand aus Änderungen, die sich aus MiFID II, durch MaComp-Anpassungen und die nationalen Umsetzungen der EBA-Leitlinien zur Beurteilung der Eignung von Leitungsmitgliedern und Schlüsselfunktionsinhabern ergeben, ist noch nicht vollumfänglich absehbar. In den HR-Abteilungen der Institute deutlich spürbar ist hingegen der Wunsch, von weiteren regulatorischen Änderungen und/oder neuen gesetzlichen Vorgaben verschont zu bleiben.

Da ist es zumindest hilfreich, dass sich die initialen Aufwandsprognosen vieler Experten mit Blick auf das Entgelttransparenzgesetz nicht bewahrheitet haben. Die Zahl der tatsächlichen Probleme mit der Entgeltgerechtigkeit liegt in den Instituten deutlich unter diesen ersten Erwartungen. Dessen ungeachtet ist die Sensibilität für das Thema gestiegen. Institute werden daher weiter daran arbeiten, ihre Prozesse und Strukturen hinsichtlich Vergütungsgerechtigkeit und -transparenz sowie Auskunftsfähigkeit zu optimieren. Notwendige Veränderungen werden von allen Seiten mit Augenmaß und im Rahmen von Vergütungsrunden adressiert.

Trend 2: Abkehr von variabler Vergütung

Vor dem Hintergrund des regulatorischen Aufwands wird gerade in Banken immer stärker hinterfragt, wie sich Vergütungssysteme und vor allem die Performance-Messung und Dokumentation gleichzeitig schlank, wirksam und regula-

torisch konform gestalten lassen. Während in der Industrie schon lange über die Entkoppelung von individueller Leistung und variabler Vergütung diskutiert wird, war bei Finanzdienstleistern diese Debatte im Performance Management bislang nicht zu verzeichnen. Hintergrund sind die strikten regulatorischen Vorgaben vor allem für die Vergütung von Risikoträgern und Geschäftsleitern, für die die Institutsvergütungsverordnung eine Verknüpfung von individueller Performance und Vergütung zwingend vorschreibt.

Aber mit Blick auf Mitarbeiter unterhalb dieser Ebenen scheint vielen Instituten inzwischen der administrative Aufwand in der Erhebung individueller Erfolgsbeiträge bei einer gleichzeitig zu geringen Differenzierung durch Führungskräfte nicht mehr angemessen.

Mögliche Konsequenzen

In der Entscheidung pro oder contra Abschaffung der leistungs- beziehungsweise erfolgsorientierten variablen Vergütung sollte jedoch immer berücksichtigt werden, dass gerade Leistungsträger Gleichmacherei als hoch ungerecht empfinden. Wird der Bonus abgeschafft, muss daher die Differenzierung an anderer Stelle erfolgen, sei es im Grundgehalt, bei Zulagen, Beförderungen et cetera.

Bislang hat sich noch kein Industrieunternehmen mit der Differenzierung in diesen Komponenten leichter getan als im Bonus. Das wird bei Instituten nicht anders sein, zumal in den nach Institutsvergütungsverordnung regulierten Häusern zusätzlich sicherzustellen ist, dass mit anderen Vergütungselementen kein Umgehungstatbestand zur variablen Komponente begründet wird.

Ob sich die Abkehr von einer individuellen Differenzierung im Bonus in einer breiten Bewegung manifestiert, bleibt daher abzuwarten. Schließlich sind entsprechende Regelungen auch in vielen institutsspezifischen Betriebsvereinbarungen festgeschrieben und wären Gegenstand von Entscheidungen, die auch in ihrer Umsetzung über das Jahr 2019 hinausreichen würden.

Trend 3: Entschlackung des Performance Managements

Parallel zur Diskussion um die Verknüpfung von variabler Vergütung und individueller Leistung stellen auch Finanzdienstleister immer häufiger die traditionelle Leistungssteuerung auf den Prüfstand. Vielfach erscheint der formell-hierarchisch angelegte Ansatz mit der Vereinbarung quantitativer und qualitativer Ziele auf individueller Ebene als Steuerungsinstrument nicht mehr zeitgemäß und zu aufwendig. Industrieunternehmen greifen hier mittlerweile auf alternative Methoden zurück – wie zum Beispiel Objectives and Key Results (OKRs) oder Multi-Source-Feedback.

Nach Institutsvergütungsverordnung als bedeutend eingestuften Instituten ist diese Möglichkeit aber weitgehend verwehrt. Sie stehen vor der Herausforderung, dass die Regulatorik für Risikoträger die Vereinbarung von quantitativen und qualitativen Zielen sogar separat auf den Bemessungsebenen Institut, Organisationseinheit und Individuum fordert und unterjährige Anpassungen nur in absoluten Ausnahmefällen zulässt. Daher nutzen viele Institute weiter den klassischen Performance-Management-Prozess, wobei es immer häufiger zu einer gezielten Reduzierung des Aufwands, zum Beispiel durch schlankere, einfachere Performance-Management-Formulare für Nicht-Risikoträger kommt. Innovative Feedback-Ansätze werden die tradierte Leistungsmessung dagegen nur ergänzen können.

Trend 4: HR und Gesamtorganisation werden agiler

2019 wird ein weiteres Aufbrechen der klassischen Arbeitsteiligkeit im HR-Management sehen. Um im Zeichen der Digitalisierung die notwendigen Aufgaben effizient bewältigen zu können, braucht es nicht zuletzt in HR agile und fachlich fokussierte Einheiten, die eng am Business positioniert sind. Auf Basis des vielfach etablierten Drei-Säulen-Modells des Personalmanagements, bestehend aus HR-Business-Partnern, Experten-Centern und Service-Einheiten, ist dies jedoch nur bedingt umsetzbar.

Beispiel Recruiting: Business Partner nehmen nach dieser klassisch-organisatorischen Blaupause die Personalbedarfe der Linienmanager auf und geben sie an die Expertencenter weiter. Hier wird an Profilen und diagnostischen Themen gearbeitet, die sich in unternehmensweite

Foto: hkp/// Group

Petra Knab-Hägele

Senior Partner, hkp/// Group,
Frankfurt am Main

Foto: hkp/// Group

Isabel Jahn

Senior Manager, hkp/// Group,
Frankfurt am Main

Personalmanagement ist ein sensibles und seit der Finanzkrise auch hochreguliertes Thema. Unter Personalern wird ständig nach den neuesten Trends gesucht, um der Konkurrenz stets einen Schritt voraus zu sein. Die Herausforderung langfristig gute Talente zu finden und zu binden, wird durch die Forderungen jüngerer Generationen und Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt immer größer. Und jedem in der Branche ist klar: was jetzt schon schwer ist, wird in der Zukunft noch schwerer. Die Autoren beschäftigen sich mit Veränderungen und Trends im Personalmanagement von Finanzdienstleistern für das Jahr 2019. Zentrale Themen sind dabei beispielsweise Regulatorik, vor allem auch im Hinblick auf Diskussionen um die variable Vergütung, die Digitalisierung und dadurch notwendige organisatorische Umstrukturierung in den HR-Abteilungen oder dringend notwenige Maßnahmen im Licht des nahenden Austritts der Briten aus der EU. Dabei sehen sie viele wichtige Weichen für die Branche bereits gestellt. (Red.)

Standards einfügen. Das Bewerber-Management wird vom Servicecenter geleistet. Die Businesspartner gehen mit den Linienverantwortlichen in die Bewerbergespräche. Das alles kostet Zeit – und Kandidaten. Die Erfahrung zeigt zudem, dass Expertencenter vor allem in Standards denken. Im Ergebnis liefern sie zu selten die benötigten passgenauen Lösungen. Vor diesem Hintergrund werden HR-Experten, im aktuellen Beispiel Recruiter, zunehmend direkt in Projekt- oder Fachteams eingebunden – je nach Anforderung zeitlich begrenzt und unterschiedlich personell bestückt. Dies ermöglicht das direkte und zeitnahe Antworten auf Geschäftsanforderungen aus HR-Perspektive.

Die Digitalisierung macht das dafür benötigte HR-Wissen jederzeit und überall verfügbar. Gleichzeitig können Prozesse, administrative Leistungen und Services automatisiert ablaufen. Sicherlich wird das Drei-Säulen-Modell vielfach optimiert auch über das Jahr 2019 hinaus in Instituten anzutreffen sein. Doch werden seine Bausteine neu sortiert und durch agilere Ansätze ergänzt, wenn nicht gar ersetzt.

Trend 5: Bewertungsansätze für dynamische Teams

Wenn Finanzdienstleister Organisationsformen mit hohem Handlungsspielraum schaffen, beispielsweise cross-funktionale Projektteams oder selbstorganisierte Schwärme, oder sich die organisationale Aufstellung immer schneller dem Markt anpasst, müssen sich nicht nur HR als Funktion, sondern auch die relevanten HR-Instrumente entwickeln.

Ein zentrales Aufgabenfeld von HR ist dabei die Modernisierung der Bewertung von Funktionen, um daran Vergütung, Zusatzleistungen, Karriereentwicklung et cetera knüpfen zu können. Wenn sich Organisationen schnell verändern, stoßen aber traditionelle, in der Regel komplexe analytische Systeme der Funktionsbewertung, an ihre Grenzen. Von einem statischen Organisationsaufbau ausgehend führen Änderungen im Verantwortungsbereich einer Funktion zu immer neuem Bewertungsaufwand sowie zu abweichenden Wertigkeiten. Im Gegensatz dazu betrachtet ein summarischer Bewertungsansatz die Anforderungen an eine Funktion als Ganzes. Bei Veränderungen des organisationalen Umfelds ist grundsätzlich keine Re-Definition der Bewertungskriterien oder Neu-Bewertungen erforderlich.

Während in traditionellen Systemen typischerweise die Funktion betrachtet wird, kann in kleinen und dynamischen Einheiten ohne klar definierte Funktionen ein Fokus auf Kompetenzprofilen zielführender sein. Ein Institut definiert in diesem Fall einen Katalog an Kompetenzen für die Organisation und bewertet Mitarbeiter, je nachdem ob die definierten Kompetenzen vorhanden sind und wie diese ins Unternehmen eingebracht werden.

Beispielsweise können in Fintechs mit starkem Wachstum, in denen Beförderungen nicht von der Verfügbarkeit offener Stellen abhängig sind, durch die Festlegung von Kompetenzniveaus sogar Karrierestufen definiert werden. Funktionsbewertung ist somit nicht nur ein grundlegendes Werkzeug, um beispielsweise den oben angesprochenen Anforderungen bei Entgelttransparenz und Vergütungsgerechtigkeit gerecht werden zu können, sondern auch eine wichtige Voraussetzung für das erfolgreiche Arbeiten in agilen Unternehmensorganisationen. Daher werden HR-Verantwortliche der Branche diesem Thema durchaus auch kurzfristig hohe Bedeutung beimessen.

Trend 6: Effizienz mit Portfolio-Management steigern

Ein weiterer Spielraum für die nachhaltige Steigerung der Effizienz von HR hat sich in den letzten Jahren im Bereich der Nebenleistungen erschlossen. Selbst viele kleinere traditionelle Institute verfügen hier über umfassende Angebote, die mit Blick auf Kosten und Wirkungsgrad aber selten transparent sind. Einige Vorreiter der Branche haben sich dieses Themas mit hoher Energie gewidmet, wollen Kosten und Komplexität reduzieren und zukünftig flexibel auf sich verändernde Mitarbeiterpräferenzen reagieren können.

Ein dabei gewählter Ansatz ist das Portfolio-Management, ein aus dem klassischen Produktmanagement adaptiertes Steuerungskonzept. Im konkreten Beispiel kann HR die Nebenleistungsangebote konsolidieren, die jeweiligen Prozesse standardisieren und auf dieser Basis das Angebot mit Blick auf die Bedarfe unterschiedlicher Mitarbeitergruppen gezielt differenzieren. Zeigt sich, dass ein Produkt weder kundenorientiert ist, noch einen strategischen Beitrag leistet, ist es ein Streichkandidat. Stiftet es dagegen einen hohen Nutzen, weist aber gleichzeitig hohe Kosten auf, ist der Prozess der Leistungserbringung zu optimieren, ohne das Angebot an sich infrage stellen zu müssen.

Angesichts der klaren Vorteile eines bewerteten Portfolios – ob nun für Nebenleistungen oder andere Services – wird sich die Zahl der Anwender dieses Ansatzes auch im HR-Management rasch erhöhen. Die steigende Nachfrage nach konzeptioneller Unterstützung in diesem Bereich ist ein Indikator dafür.

Trend 7: HR Analytics

Um in einem sich schnell ändernden Umfeld handlungs- und entscheidungsfähig zu bleiben, braucht HR die richtige Organisation und die passenden Instrumente. Darüber hinaus braucht es Daten zu Mitarbeitern und Geschäft aus unterschiedlichen Quellen, die verdichtet, verknüpft und praktikabel verfügbar gemacht werden, um daraus im Rahmen von HR-Analytics funktions- und geschäftsrelevante Analysen und Prognosen möglichst auf Knopfdruck erstellen zu können.

Vor diesem Traum – und das ist es in vielen Fällen tatsächlich noch – steht aber die Optimierung der Qualität von HR-relevanten Daten. Sind diese im Stammdatensystem nicht vorhanden und/oder institutsweit nicht einheitlich gepflegt, sind sie schlicht nicht auswertbar. Mehr noch:

Daten, die in Aktualität, Aggregationsniveau oder Genauigkeit nicht den fachseitigen Anforderungen entsprechen, unterminieren die Aussagekraft sich darauf stützender Berichte und verhindern so eine verlässliche Sicht auf personalwirtschaftliche Risiken und Chancen. Problematisch wird dies insbesondere, wenn Compliance-relevante Daten in hoher Qualität und kurzer Zeit bereitgestellt werden müssen.

Daher arbeiten Institute weiter an der Qualität ihrer HR-Daten. In diesem Kontext wird sich das permanente Zählen, Messen und Wiegen HR-spezifischer Maßnahmen und Prozesse als elementarer Bestandteil der Personalarbeit etablieren – und so zwangsläufig deren Leistungsfähigkeit erhöhen.

Trend 8: Recruiting und Employee Experience

Last, but not least steht auch das Recruiting weiter auf die Liste der wichtigen HR-Trends. Banken positionieren sich immer häufiger als gesamthafte Risikomanager von Vermögen und/oder als Onlinepartner rund um Finanzen. Dazu notwendig sind aber Mitarbeiter mit besonderem Wissen und Können, mit digitalem Denken und einer frischen Haltung. Wer zügig Neues bauen will, muss daher auch extern Talente mit geschäftskritischem Know-how und entsprechenden Erfahrungen gewinnen.

Doch nur bei wenigen Instituten ist das das Recruiting schon strikt auf die neuen Anforderungen und besonderen Charakteristika von Experten und „digitalen" Talenten ausgerichtet. Welcher Kandidat passt, wird vielfach noch mit komplexer Eignungsdiagnostik ermittelt. Das dauert in der Regel nicht nur zu lang, sondern erweist sich auch als zu standardisiert.

Institute, die mit starren Rastern prüfen, ob Kandidaten den richtigen cultural fit haben, werden oft die innovativsten und kreativsten ohne Arbeitsvertrag wieder nach Hause schicken. Sie holen die falschen Leute an Bord oder gehen leer aus. Gefragt ist daher eine pragmatische Großzügigkeit, die Potenzial für Entfaltung lässt und kulturelle Besonderheiten als neue Impulse begreift.

Unter dem Strich geht es nicht darum, intensiver zu rekrutieren, sondern anders. Das neue Recruiting ist vom Kandidaten her zu denken. Dazu braucht es nicht nur die entsprechenden Prozesse, sondern auch qualifizierte Recruiting-Spezialisten.

Aber es kommen vermehrt auch moderne Service-Design-Ansätze ins Spiel, zum Beispiel die Entwicklung von Personas – also Nutzermodellen, die Angehörige einer Zielgruppe mit ihren konkreten Merkmalen und Verhaltensmustern charakterisieren und so helfen, zielgruppengenau vorzugehen.

Motivierender Begleiter und effizienter Umsetzer

Die Liste der identifizierten HR-Trends zeigt: Angesichts regulatorischer Veränderungen, eines dynamischen Marktumfelds wie auch des digitalen Wandels haben Finanzdienstleister in den letzten Jahren einen tief greifenden, unternehmensverändernden Umbruch erfahren – oder befinden sich noch inmitten eines solchen Wandels. Und nicht zuletzt der bevorstehende Brexit legt mit allen damit verknüpften Unsicherheiten nahe, dass in 2019 dieser Wandel noch einmal Fahrt aufnehmen wird.

In diesem Wandel ist ein Personalmanagement gefragt, das sich als motivierenden Begleiter und effizienten Umsetzer einbringen und ausgewählte Prozesse verantwortlich steuern kann. Das Gros der Personalverantwortlichen der Branche hat bereits wichtige Weichen in diese Richtung gestellt und arbeitet dafür intensiv weiter an der organisatorischen und operativen Exzellenz der Personalfunktion.