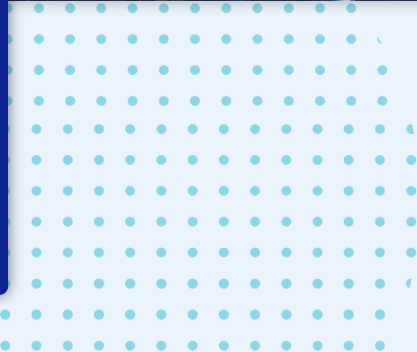


Whitepaper

Wandel im Finanzsektor



Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	03
2. Aktuelle Herausforderungen in der Finanzbranche	04
2.1. Digitalisierung	05
2.2. Widerstände bei Mitarbeitenden	10
2.3. Fachkräftemangel/Recruiting	12
3. Notwendigkeit eines effektiven Change Managements	15

1.

Einleitung

Deutsche Finanzunternehmen befinden sich heute in einem Marktumfeld, das sich laufend drastisch verändert. Niedrige Zinsen, sinkende Erträge, verändertes Kundenverhalten, neue Wettbewerber (FinTechs u.a.) und nicht zuletzt die Digitalisierung sind Beispiele für große Herausforderungen in der Finanzbranche. Erschwerend kommt hinzu: All diese Veränderungen finden gleichzeitig statt.

Wie sollte die Finanzbranche auf diese Veränderungen reagieren? Sie muss vor allem eins: agiler werden und lernen, sich laufend an neue Verhältnisse anzupassen. Denn Wandel ist in unserer heutigen Zeit keine Ausnahme, sondern die Regel.

Unser White Paper bietet Finanzunternehmen und allen am Thema Interessierten einen Einblick in aktuelle Herausforderungen für die Finanzbranche. Hierfür haben wir die Ergebnisse von mehreren Studien zusammengefasst. Der Fokus wird in diesem Hinblick auf der digitalen Transformation, der oft mangelnden Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitenden sowie dem herrschenden Fachkräftemangel und dem daraus resultierenden erschwerten Recruiting von Talenten liegen. Zuletzt stellen wir Ihnen Möglichkeiten vor, wie Finanzunternehmen mit den genannten Herausforderungen umgehen können: durch ein effektives Change Management.



2.

Aktuelle Herausforderungen in der Finanzbranche

Die Finanzunternehmen in Deutschland sind sich dessen bewusst, dass Wandel und Anpassung dringend notwendig sind. Laut der [Studie Bankbarometer 2017](#) befinden sich 92% aller Banken inmitten eines Change Prozesses. Welchen konkreten Herausforderungen stellen sich die Banken in diesen Change Prozessen?

Die [Mikrostudie der Bankenforen Leipzig](#) stellt heraus, mit welchen Problemfelder sich die Finanzbranche aktuell am stärksten belastet sieht. Hierzu wurden die Führungskräfte von Banken und Versicherungen befragt. Als die zwei größten Herausforderungen wurde

erstens der **Megatrend Digitalisierung** und zweitens die **Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitenden** im Unternehmen genannt. Mit beiden wollen wir uns in diesem White Paper genauer beschäftigen.

Unsere Erfahrungen bei Sparrks haben außerdem gezeigt, dass eine weitere dritte Herausforderung für die Finanzbranche aktuell belastend ist: **der herrschende Fachkräftemangel und das entsprechend erschwerte Recruiting von Talenten**. Auch mit dieser Problematik setzen wir uns in diesem White Paper auseinander.

2.1

Der Megatrend der Digitalisierung

“Obwohl wir alle wissen, dass wir bereits mitten im digitalen Wandel stecken, wird dieser vielfach noch unterschätzt – unter anderem in weiten Teilen des traditionellen Banken- und Finanzsektors.”

ist die Einschätzung von [Dr. Dombret](#), ein ehemaliges Mitglied des Vorstands der Deutschen Bundesbank. Die Banken- und Finanzbranche steckt inmitten eines digitalen Umbruchs und Wandels, in welchem jedoch nicht die traditionellen Finanzunternehmen mit großen Schritten voran gehen, sondern Start Ups und FinTechs mit innovativen Geschäftsmodellen. Wenn die traditionellen Finanzunternehmen zukünftig wettbewerbsfähig

bleiben wollen, dann müssen sie jetzt die Digitalisierung aktiv angehen.

Der Status Quo in der Finanzbranche

Finanzunternehmen beschäftigen sich nun schon seit einigen Jahrzehnten mit der Digitalisierung im Sinne der digitalen Verarbeitung von Informationen, die früher analog vorlagen. Das Online Banking entstand bspw. bereits im Jahr 1983 und wurde bzw. wird stetig weiterentwickelt und optimiert. Auch andere aufwändige IT-Infrastrukturen wurden schon zeitig im Bankengeschäft etabliert.

Doch derzeitige Entwicklungen erfordern weitere und andere digitale Transformationen

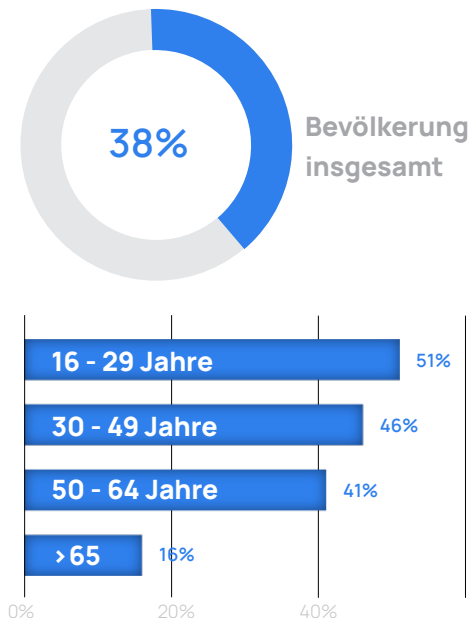
in der Finanzbranche. Denn wie Dr. Dombret angibt, vereinfachen und beschleunigen die aktuellen Entwicklungen Prozesse nicht nur, sondern sie verändern regelrecht “die Spielregeln” in der Finanzbranche.

Um ein Beispiel zu nennen: Die Endkunden erwarten heute, dass sie jederzeit und überall Finanzdienstleistungen in Anspruch nehmen können. In Zeiten, wo zahlreiche Geschäftsmeetings online stattfinden, möchten viele Kunden und Kundinnen auch nicht mehr persönlich zu den Öffnungszeiten in der Bankfiliale erscheinen müssen. Für viele (vor allem für die Kunden und Kundinnen unter 29) ist das einfach nicht mehr zeitgemäß.



Eine "Änderung der Spielregeln" würde und muss an dieser Stelle bedeuten, dass Finanzdienstleistungen wie zum Beispiel die Kreditvermittlung durch Videocall möglich werden, auch wenn dies die Tradition bricht, nach welcher das Bankengeschäft den persönlichen Kontakt erfordert. [Der Digital Finance 2020 Studie von Bitcom](#) zufolge, ist heute bereits jeder Dritte dazu bereit, auf Bankfilialen gänzlich zu verzichten. Bei den 16-29 Jährigen ist es sogar jeder Zweite.

Jeder Dritte könnte bereits heute auf Filialen verzichten



Die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden und Kundinnen treiben somit ganz aktiv den Digitalen Wandel in der Finanzbranche an. Im nächsten Abschnitt möchten wir uns genauer mit dieser und anderen Triebkräften der Digitalisierung im Finanzsektor beschäftigen.

Was treibt den Digitalen Wandel in der Finanzbranche aktuell an?

Der Digitale Wandel im Banken- und Finanzsektor wird aktuell von 3 Faktoren angetrieben:

Neue Technologien

Heutige Technologien sind bereits sehr leistungsstark und verschieben die Grenzen des Unmöglichen immer weiter. Künstlich intelligente Informationstechnologie kann heute in Finanzunternehmen viele Prozesse automatisieren und somit einiges an Kosten sparen. Informationen werden außerdem schneller verarbeitet, verknüpft und analysiert.

Aber neue Technologien ermöglichen es heute auch, Kunden und Kundinnen viel besser zu erreichen. Services können durch die Kombination neuer Informationstechnologien zusammen mit den üblichen Funktionen von Smartphones wie der Kamera, der Touchscreen

Biometrie und der Geolokalisierung passgenau auf die Bedürfnisse von Kunden und Kundinnen zugeschnitten werden.

Bspw. werden persönliche Online Beratungen möglich, in denen Kunden und Kundinnen an jedem Ort und zu jeder Zeit eine Frage klären, Informationen zu einem Produkt erhalten, Verträge abschließen oder ihre Anlageprodukte analysieren können. Dies erhöht die Kundenzufriedenheit enorm und bindet die Kunden und Kundinnen schließlich stärker an das Finanzunternehmen.

Ökonomisch betrachtet ist der Einsatz neuer Technologien also sehr attraktiv. Der Ausblick auf einen gesteigerten Umsatz treibt die Banken letztendlich dazu an, neue Technologien vermehrt in ihre Geschäftsmodelle einzubauen.

Konkurrenz

Der Finanzsektor sieht sich weiterhin zum Digitalen Wandel angetrieben, weil die Konkurrenz bereits mit großen Schritten voran geht. Innovative Finanzunternehmen wie die FinTechs haben in den vergangenen Jahren neue Geschäftsideen entwickelt, die durch Einsatz moderner Informationstechnologie den

Zahlungsverkehr, die Kreditvermittlung oder auch die Vermögensberatung bspw. transformiert haben. Sie profitieren nicht nur ökonomisch davon, sondern viele Kunden und Kundinnen nehmen die neuen Entwicklungen auch positiv an.

Um auf ein Beispiel genauer einzugehen: Die Technologieunternehmen PayPal, Google oder Apple haben längst Zahlungsverfahren eingeführt, die den Kunden und Kundinnen im digitalen Zeitalter sehr entgegenkommen. Schon heute haben sie sich an die neue Art des Bezahlens gewöhnt. So konnten sich diese Tech Companies als starke Konkurrenz für digitale Zahlung bereits etablieren.

Die Gefahr für Finanzunternehmen mit noch traditionellem Zahlungsverkehr ist hier die folgende: Haben sich neue Gewohnheiten und neue Standards bei Kunden und Kundinnen erst einmal ausgebildet, dann werden es andere Finanzunternehmen mit ähnlichen, aber später eingeführten Produkten schwer haben, die Kunden und Kundinnen zum Wechsel zu überzeugen. Finanzunternehmen sollten deshalb nicht zu lange warten, bis sie gleiche Wege einschlagen und ähnliche Services anbieten.

Kunden und Kundinnen

Zuletzt sind auch die Kunden und Kundinnen diejenigen, die die Digitalisierung antreiben. Das Online Banking ist für die meisten mittlerweile selbstverständlich. Aber auch für andere Wege, die den persönlichen Kontakt in der Filiale ersetzen, sind viele Kunden und Kundinnen offen gegenüber eingestellt oder fordern diese sogar.

Auch hier zeigt sich wieder, dass die Konkurrenz in Sachen digitaler Kundennähe weit voraus ist. Um ein Beispiel zu nennen: Marktführende Plattformanbieter aus anderen Branchen wie AirBnB oder Uber, aber auch Tech-Wettbewerber aus der Finanzbranche wie N26 oder Trade Republic setzen ganz neue Maßstäbe bzgl. des Neukunden-Onboardings. Sie gestalten es schlank und möglichst einfach und halten sich kurz mit Disclaimern oder Erklärungen von Rechts- oder Compliance-Abteilungen.

Auch bzgl. anderer digitaler Kundenschnittstellen sind die genannten Wettbewerber traditionellen Finanzunternehmen im Voraus. So sind Banken-Apps oft noch zu kompliziert und unausgereift in der Benutzung. Bei vielen Anbietern braucht es für einfache Dienste wie

für das Ändern des Überweisungslimits bspw. erst einen Antrag, was den Prozess unnötig verzögert. Und wiederum andere Services sind online noch gar nicht möglich, wie bspw. das Eröffnen eines Mietkautionsskontos.

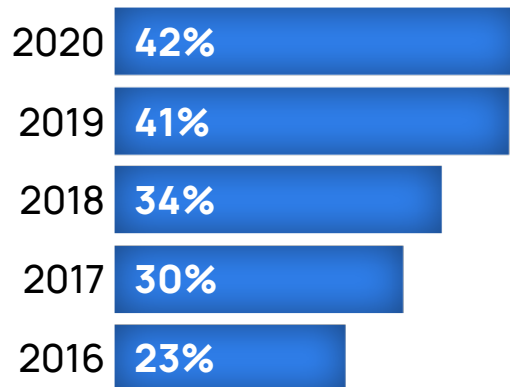
Die Services von Wettbewerbern sind dagegen deutlich schneller und verständlicher. Viele Kunden und Kundinnen konnten aufgrund der einfachen und unkomplizierten Nutzung der Services gewonnen werden. In diesem Kontext ist insbesondere auf Starts Ups wie Trade Republic zu verweisen, die mittels der verständlichen und unkomplizierten Nutzung ihrer Plattform bzw. ihrer App den Zugang zu einem Thema demokratisiert haben, welches bisher nur Experten und Expertinnen vorbehalten war: Investition.

Damit treffen sie den Zahn der Zeit. Denn junge Kunden und Kundinnen, also die Millennials und die Generation Z, können sich heute nicht mehr auf die staatliche Rente verlassen und sind deshalb auf einen einfachen und verständlichen Zugang zu Investitionsangeboten angewiesen. Wenn traditionelle Finanzunternehmen selbige digitale Dienste nicht zeitnah einfach, schnell und unkompliziert ermöglichen, drohen sie, mindestens ihre

jungen Kunden und Kundinnen zu verlieren.

Die [Digital Finance 2020 Studie von Bitcom](#) belegt in diesem Kontext, dass Kunden und Kundinnen heute schneller bereit sind als noch vor ein paar Jahren, ihre Bank zu wechseln, wenn ihre Wünsche und Bedürfnisse nicht erfüllt werden. Während im Jahr nur 23% der Deutschen schon einmal ihre Bank gewechselt haben, so sind dies heute 42%. Tendenz steigend.

Kunden, die schon mal ihr hauptsächlich genutztes Girokonto gewechselt haben:



Der Druck auf die traditionellen Finanzunternehmen, sich mit den Bedürfnissen der Kunden und Kundinnen auseinanderzusetzen und den innovativen digitalen Geschäftsmodellen der Wettbewerber zu folgen, ist also enorm.

Führt die Digitalisierung zu einem Banking without Banks?

Wenn immer mehr Kunden und Kundinnen auf Bankfilialen und den persönlichen Kontakt in diesen verzichten können und wollen, wird es dann bald ein Banking without Banks geben?

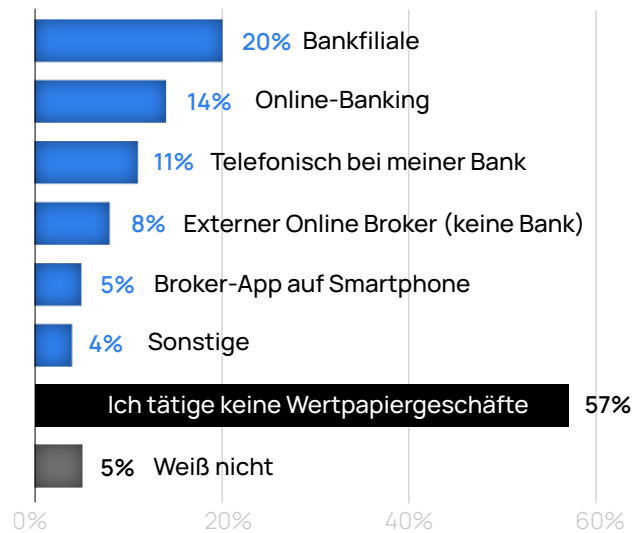
Traditionelle Banken sind von solchen Überlegungen verständlicherweise sehr beunruhigt. Andere Experten wiederum wie Dr. Dombret gehen jedoch nicht von einer Zukunft des "Banking without banks" aus. Zwar wird die Digitalisierung so manchen direkten persönlichen Kontakt, den die traditionellen Banken bisher auszeichneten, ersetzen durch digitale Services. Jedoch werden traditionelle Banken deshalb nicht überflüssig werden. Dr. Dombret nach haben sie sogar Vorteile gegenüber innovativen Finanzunternehmen wie den FinTechs, denen sie sich stärker bewusst werden und im Wettbewerb nutzen sollten.

Ein Vorteil ist, dass Kunden und Kundinnen großes Vertrauen in Finanzunternehmen haben, insbesondere was die Datensicherheit anbelangt. Das ergeben verschiedene Umfragen, wie bspw. die Digital Finance 2020 Studie von Bitcom. Nach dieser geben 91% aller Online Banking Nutzenden an, dass sie das Online Banking bei ihrer Bank als sicher empfinden.

Gleiches Vertrauen haben Kunden und Kundinnen jedoch (noch) nicht in innovative Finanzunternehmen wie die FinTechs. Hier herrschen Bedenken bzgl. der Transparenz, der Regulierung und des Datenschutzes.

Ein weiterer Vorteil den traditionelle Banken gegenüber innovativen Finanzdienstleistern haben, ist derjenige, dass Kunden und Kundinnen bei komplexen Finanzierungsfragen nach wie vor den persönlichen Kontakt zu Banken suchen und schätzen. So ist nach der Digital Finance 2020 Studie von Bitcom die Bankfiliale nach wie vor die erste Anlaufstelle für Aktien- und Wertpapiergeschäfte. Angebote von Online Brokern oder Broker Apps wie Trade Republic, bei denen es keinen persönlichen Kundenkontakt gibt, werden vergleichsweise (noch) wenig wahrgenommen.

Auf welche der folgenden Arten tätigen Sie Ihre Aktien- und Wertpapiergeschäfte?



Digitalisierung als Chance begreifen

Das Nachdenken über den Digitalen Wandel wird oft begleitet durch Unmut, Widerwillen oder schlichtweg Besorgnis. Schließlich bringt die Digitalisierung zahlreiche Herausforderungen mit sich. Zugleich eröffnen sich aber für Banken und andere Finanzdienstleistungsunternehmen viele neue Möglichkeiten und Chancen.

Während die FinTechs als Konkurrenz und schließlich Bedrohung begriffen werden, können sie gleichzeitig auch als Quelle der Inspiration verstanden werden. Letztendlich zeigt ihre Ideenvielfalt, wie viel Entwicklungspotenzial im Banken- und Finanzsektor steckt. Es lohnt sich deshalb zu analysieren, ob deren innovative Geschäftsmodelle und Services den Kunden und Kundinnen und/oder dem Unternehmen einen Mehrwert bieten. Genauso ist es von Vorteil, die Schwachstellen der FinTechs herauszufiltern.

Und hier fällt auf: Die Stärke der FinTechs ist ihr sicherer Umgang mit modernen Technologien. An dieser Stelle stehen ihnen die traditionellen Finanzunternehmen weit zurück und müssen entsprechend aktiv werden.

Aber bei all ihrer Innovationskraft haben die FinTechs eine Schwäche, die den traditionellen Banken einen Vorteil verschaffen: Sie genießen weit aus weniger Vertrauen, Bekanntheit, Erfahrung und schließlich Kundenbeziehungen, als die traditionellen Banken. Aus strategischer Sicht ist es den Banken deshalb zu empfehlen, bei der Platzierung ihrer Produkte die eben

genannten Aspekte zu kommunizieren sowie zu betonen und sich so einen Vorteil im Wettbewerb zu verschaffen.

Unser Fazit

Die noch eher traditionell aufgestellten Finanzunternehmen können es sich nicht erlauben, die digitalen Veränderungen in der Branche einfach nur "auszusitzen". Sie müssen sich stattdessen aktiv mit diesen auseinandersetzen, wenn sie den Anschluss nicht verpassen wollen. Zwar haben sie aktuell einige Vorteile gegenüber innovativen Start Ups und FinTechs, die sie im Wettbewerb nutzen können. Sie können sich jedoch keinesfalls auf diesen ausruhen. Denn es ist absehbar, dass Start Ups mit innovativen, digitalen Geschäftsmodellen zukünftig auch das erreichen werden, an was es ihnen heute noch fehlt: mehr Erfahrung und zunehmende Bekanntheit unter den Kunden und Kundinnen, wachsendes Vertrauen bzgl. ihrer Datensicherheit und schließlich auch mehr Kundenbeziehungen.

2.2

Veränderungs- bereitschaft von Mitarbeitenden

Auch wenn Finanzunternehmen ihren Handlungsbedarf bzgl. der Digitalisierung erkennen und aktiv die digitale Transformation angehen, sehen sie sich immer noch mit einem großen Problem konfrontiert: Mitarbeitende zeigen nicht immer die Bereitschaft, die geplanten Veränderungen auch umzusetzen.

Dass Widerstände bei Mitarbeitenden auftreten, sind ganz normale und wahrscheinlich auch unvermeidbare Begleiterscheinungen von Veränderungen. Es scheint einfach in der Natur des Menschen zu liegen. Schließlich ist uns in der Regel eher

Stabilität und Sicherheit ein Bedürfnis als Wandel und Umbruch. Alte Denkmuster und Gewohnheiten loszulassen ist für die meisten keine leichte Aufgabe.

Ursachen für Widerstände bei Mitarbeitenden

Um den richtigen Umgang mit den Widerständen der Mitarbeitenden zu finden, ist es hilfreich, die Ursachen dieser zu hinterfragen. Und hier zeigt sich, dass die Barrieren auf Seiten der Mitarbeitenden meisten aufgrund folgender Aspekte entstehen:

- **Nicht-Wollen:** Mitarbeitende lehnen geplante Veränderungen ab aus Angst vor diesen sowie dem Wunsch, den Status quo aufrecht zu erhalten.
- **Nicht-Können:** Mitarbeitende haben das Gefühl, dass sie geplante Veränderungen nicht umsetzen können. Dies tritt häufig dann auf, wenn es um die Einführung neuer Technologien geht. Sie haben dann Angst davor, zu versagen und reagieren mit Widerstand.
- **Nicht-Wissen:** Haben Mitarbeitende

ungenügend Wissen über die Gründe und die Durchführung einer Veränderung, reagieren sie oft ablehnend.

- **Nicht-Dürfen:** Werden Mitarbeitende nicht ausreichend am Change Prozess beteiligt oder fehlen dafür notwendige Ressourcen, wird der Prozess blockiert.

Aufgabe der Führungskräfte

Es ist die Aufgabe der Führungskräfte von Finanzunternehmen, mit den Widerständen von Mitarbeitenden umzugehen und sie zu minimieren. Um dies zu erreichen, müssen Führungskräfte dafür sorgen, dass zunächst einmal sämtliche geplante Veränderungen bei Mitarbeitenden bekannt sind und dass sie weitgehend verstanden und akzeptiert werden. Dies ist die Grundlage für ein gelingendes Umsetzen von Veränderungen.

Leider wird dies von den Führungskräften in der Finanzbranche nicht immer erreicht. Das belegt auch eine Studie der Unternehmensberatung web.advisory, für welche 1468 Mitarbeitende der Kreditwirtschaft befragt wurden. Nach dieser wissen nur etwa 75% der Mitarbeitenden von Finanzunternehmen über die Ziele und Strategien von geplanten Veränderung

Bescheid. Die restlichen 25% wurden unzureichend informiert, was die Gefahr birgt, dass sie mit Ablehnung gegenüber der Veränderung reagieren.

Gravierender ist jedoch, dass nur etwa die Hälfte aller Mitarbeitenden in Finanzunternehmen angeben, sie verstünden die Notwendigkeit der geplanten Veränderung. Für die andere Hälfte ist entsprechend kein Bewusstsein über die Dringlichkeit des Wandels (hier sei die Digitalisierung als Beispiel genannt) vorhanden. Das ist ein nicht zu unterschätzender Anteil und keineswegs eine gute Ausgangslage für Finanzunternehmen, die den Wandel dringend notwendig haben.

Wie in vielen anderen Fällen auch, ist hierzu die richtige Kommunikation der Schlüssel zum Erfolg. Führungskräfte sollten insbesondere in Change Prozessen darauf achten, eine offene Kommunikations- und Feedbackkultur zu etablieren. Auch ein hohes Maß an Transparenz ist effektiv, wenn Mitarbeitende im Prozess mitgenommen werden sollen.



2.3

Fachkräftemangel und Recruiting

In der Finanzbranche in Deutschland herrscht ein großer Fachkräftemangel. Hierbei handelt es sich um ein sehr ernstzunehmendes Problem, schließlich ist der Erfolg eines (Finanz-)Unternehmens abhängig von nichts weniger als seinem Humankapital. Doch um kluge Köpfe gewinnen zu können, müssen Banken ihr Recruiting modernisieren und diesem vor allem einen höheren Stellenwert zukommen lassen.

Verändertes Arbeitgeberimage von Banken

„Sind wir eigentlich noch zeitgemäß und attraktiv für junge Menschen? Und wenn nein, was müssen wir tun, um das wieder zu werden?“ - das sind Fragen, die sich Banken heute dringend stellen müssen.

Und dabei fällt gleich auf: Verschiedene Entwicklungen wie z.B. die Finanzmarktkrise, die Schließung von Filialen, der Personalabbau oder die Kürzung der Ausbildungsquote haben das Arbeitgeberimage von Banken verändert und das nicht zum positiven.

Auch durch ein kürzlich veröffentlichtes [Ranking der beliebtesten Arbeitgebenden](#) in Deutschland wird dieses Bild widergespiegelt: Dort belegt die Deutsche Bundesbank, als die am besten bewertete Bank, gerade einmal Platz 42. Dann folgen ihrer Bewertung nach die Landessparkasse zu Oldenburg auf Platz 95 und die Bayerische Landesbank auf Platz 99.

Auch das [Bewertungsportal Kununu](#) ermöglicht es, sich ein Bild über die Banken als Arbeitgebende zu verschaffen. Dort geben viele

Mitarbeitende der Deutschen Bank bspw. an, dass auch sie das Arbeitgeberimage als beschädigt ansehen. Zahlreiche Mitarbeitende machen kritische Angaben bzgl. der Work-Life-Balance. Variable Arbeitszeiten werden zwar angeboten, so die Mitarbeitenden, diese können aber aufgrund des hohen Drucks im Unternehmen kaum gelebt werden. Als weiteren Kritikpunkt geben Mitarbeitende an, dass man Karriere- und Weiterbildungsmaßnahmen zwar prinzipiell positiv gegenüber stehen würde, diese aber zu selten tatsächlich Umsetzung finden.

Für die Aspekte "Work-Life-Balance" und "Karrierechancen" scheinen die Banken also laut Kununu nicht unbedingt bekannt zu sein. Aber auch die Attribute "sicherer Arbeitsplatz" oder "solides Berufsbild", die man früher dem

Platz	Arbeitgeber	Anzahl Mitarbeitende	Platz gesamt
1	Deutsche Bundesbank	10 407	42
2	Landessparkasse zu Oldenburg	1600	95
3	Bayrische Landesbank	8532	99

Beruf der Banker:in nachgesagt hat, scheinen heute nicht mehr zuzutreffen. Man denke an die kürzlich stattgefundenen Schließungen vieler Filialen und dem Personalabbau. Jedoch sind all diese Attribute – Work-Life-Balance, Karriere-chancen und Sicherer Beruf – für (junge) Talente heute sehr wichtig. Wenn Banken wieder verstärkt als Arbeitgebende interessant und attraktiv sein wollen, dann müssen sie sich unbedingt mit den Anforderungen und Wünschen der Talente von heute befassen.

Hohe Ansprüche der Millennials

Die Finanzunternehmen müssen sich zukünftig insbesondere stärker mit den Ansprüchen der Millennials auseinandersetzen. Der Grund hierfür ist simpel: Die Baby Boomer, die aktuell [23,5%](#) der Berufstätigen in Deutschland ausmachen, werden schon in wenigen Jahren in Rente gehen. Gleichzeitig wird der Anteil der Millennials deutlich steigen. Bereits jetzt machen sie [30,6%](#) der arbeitenden Bevölkerung in Deutschland aus. In den nächsten Jahren werden sie zur der größten Gruppe unter den Beschäftigten aufsteigen.

Welche Ansprüche die Millennials konkret an den Arbeitsplatz stellen, wurde in zahlreichen Studien untersucht. Dabei zeigte sich mehrfach

deutlich, dass sich diese von den Erwartungen der vorangegangenen Generationen abheben. Wir skizzieren folgend anhand von 6 Kriterien, was den Millennials wichtig ist:

- 1. Berufliche Sicherheit:** Für mehr als die Hälfte der Millennials ist berufliche Sicherheit immer noch von großer Bedeutung. Das zeigte eine [Gallup-Studie im Jahr 2016](#). Das Bedürfnis nach Sicherheit steigt, laut [Kuron et al.](#), je älter und berufserfahrener die Millennials werden.
- 2. Stärkere Einbindung:** Im Vergleich zu den Baby Boomern und der Generation X erwarten die Millennials flache Hierarchien. Sie möchten laut [Hershatter und Epstein](#) stärker in Entscheidungsprozesse eingebunden werden und ihre eigenen Ideen einbringen können.
- 3. Schnelle Aufstiegschancen:** Mehrere Studien zeigen, dass die Millennials erwarten, schnell innerhalb des Unternehmens aufzusteigen. Geschieht dies innerhalb von 2 Jahren nicht, dann wechseln sie mitunter den Arbeitsplatz.
- 4. Work-Life-Balance:** Ein wesentliches Entscheidungsmerkmal für einen Job ist für die Millennials eine gesunde Work-Life-Balance, das zeigten Rainer und Rainer. Zum Vergleich: Für die Baby Boomer ist die Work-Life-Balance genau das Kriterium, welches von den 6 hier genannten am unwichtigsten ist.
- 5. Rollenklarheit:** Millennials erwarten der [Gallup Studie von 2016](#) zufolge Transparenz und Klarheit bezüglich ihrer Aufgaben und Verantwortungen in der Arbeit. Sie wollen wissen, welche konkreten Erwartungen an ihre Rolle gestellt werden, um so eine zufriedenstellende Arbeit leisten zu können und auf eine Beförderung hinzuarbeiten.
- 6. Vertrauen in die Unternehmensführung:** Nach der Gallup Studie von 2016 ist für Millennials die Qualität der Führung von großer Bedeutung. Sie möchten den Führungskräften vertrauen können.

Banken müssen ihr Recruiting modernisieren

Vor dem Hintergrund des herrschenden Fachkräftemangels, sowie der eher mittelmäßigen Attraktivität der Banken als Arbeitgebende, werden diese zukünftig Probleme haben, Mitarbeitende zu finden und zu binden. Es braucht daher ein innovatives und systematisches Talentmanagement, welches es trotz der genannten Probleme schafft, Talente zu erreichen und zu gewinnen. Wir zeigen folgend 3 Empfehlungen dafür, wie die Talentgewinnung in Banken verbessert werden kann.

Re- und Upskilling werden immer wichtiger

Viele Banken erwarten von Bewerbenden heute nicht nur eine Ausbildung als Bankkaufmann/-frau oder ein ähnliches Studium an einer Fach- oder Hochschule, sondern auch eine hohe IT-Affinität bzw. Know How in Sachen Programmierung und Entwicklung. Doch in den seltensten Fällen bringen Bewerbende passgenau all diese Qualifikationen mit.

Da dies heute eher einer Ausnahme gleicht, wird Banken geraten, ihre Ansprüche hier zu reduzieren und stattdessen dem Re- und Upskilling mehr Bedeutung zuzuschreiben. Die Bereitschaft, Zeit und Geld in die Entwicklung von Talenten zu investieren in Form von

Schulungen und Coachings bspw., wird sich für Banken mehrfach auszahlen.

Denn zum einen wird die Suche nach geeigneten Kandidaten erleichtert, weil auch diejenigen eine Chance bekommen, die im Vorhinein nicht alle Qualifikationen für den Job mitbringen.

Zum anderen ist die Option auf berufliche Weiterbildung für viele Talente ein wichtiger Faktor bei der Jobsuche. Wenn Bewerbende merken, dass sie sich im Unternehmen entwickeln und schließlich auch aufsteigen können, dann wirkt die Stelle deutlich interessanter und attraktiver.

Bewerbende stärker umwerben

Um im Wettbewerb um Top Talente erfolgreich zu sein, müssen diese stärker von Banken umworben werden. Konkret könnte das heißen, dass Banken bspw. noch bevor Talente ihre Hochschulausbildung abgeschlossen haben, mit diesen Kontakt aufnehmen. Ihnen könnte eine Zusammenarbeit im Rahmen eines Praktikums oder einer Bachelor- oder Masterarbeit angeboten werden.

So werden Kandidaten schon frühzeitig auf das

Finanzunternehmen aufmerksam gemacht und an dieses gebunden. Besonders interessant ist es für Hochschulabsolvierende, wenn die Option auf eine Festanstellung mit zahlreichen Aufstiegsmöglichkeiten gleich zu Beginn der Zusammenarbeit kommuniziert wird.

Neue Recruiting Kanäle nutzen

Die Millennials verfügen heute über sehr gute Netzwerke in den sozialen Medien und nutzen traditionelle Recruiting Kanäle wie Print oder Online Stellenanzeigen immer weniger. Banken müssen daher verstärkt versuchen, die jungen Talente auf Karrierenetzwerken wie LinkedIn oder Xing und auf den Social Media Plattformen Facebook oder Instagram zu erreichen.

Die Wahrscheinlichkeit, Top Talente zu gewinnen, ist jedoch noch höher, wenn ein direkter und persönlicher Kontakt aufgebaut werden kann. Banken könnten bspw. versuchen, einen solchen durch Alumni oder Alumni-Netzwerke herzustellen. Oder sie könnten bei Tagungen, Vorträgen auf Absolventen- und Karrieremessen und auf organisierten Recruiting-Events auf sich aufmerksam machen und auf Talente zugehen. Auch ist es für Recruiter:innen heutzutage nicht unüblich Talente auf LinkedIn direkt anzuschreiben.

3.

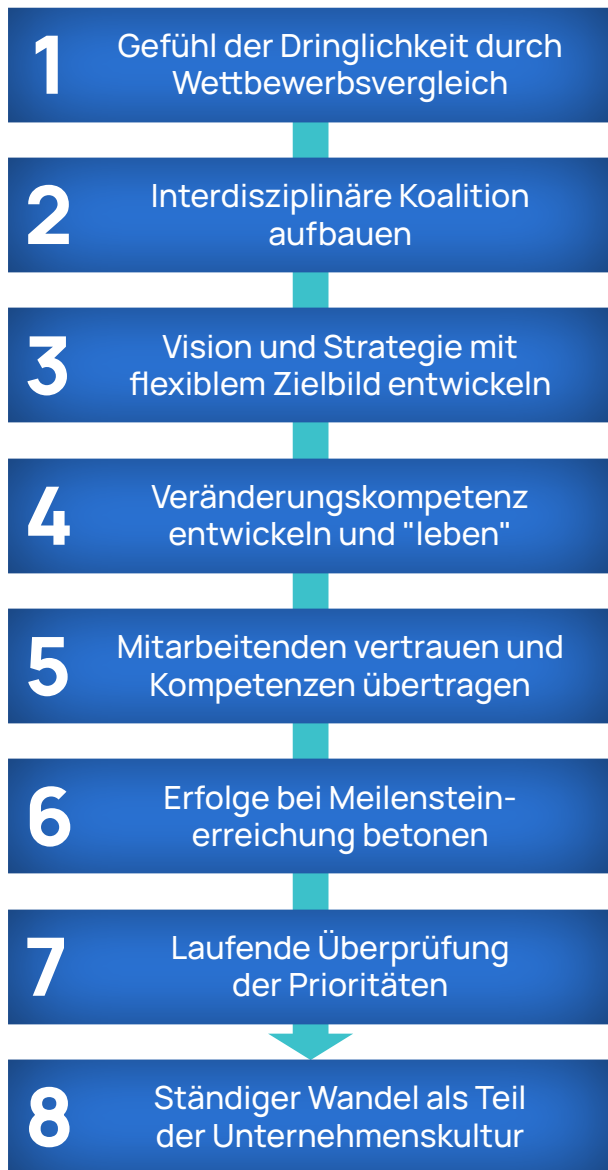
Notwendigkeit eines effektiven Change Managements

Vor dem Hintergrund der zahlreichen Herausforderungen, mit denen sich Finanzunternehmen aktuell konfrontiert sehen, ist Change Management zu eines der Top Themen in der Finanzwelt geworden. Mithilfe eines gut durchdachten Change Managements können Geschäftsmodelle, Strategien, Prozesse, Systeme und Arbeitsformen von Unternehmen an das aktuelle Marktumfeld abgestimmt werden.

Das [Banking Hub by zeb](#) hat das wohl einflussreichste [Change Management Modell von John P. Kotter](#) angepasst an die spezifischen

Herausforderungen für Unternehmen in der Finanzbranche. Es beinhaltet 8 Eckpunkte, an denen sich orientiert werden kann, wenn Veränderungen im Unternehmen umgesetzt werden sollen:

1. Ein **Vergleich mit erfolgreichen Mitbewerbern**, die den Schritt der Veränderung bereits gegangen sind, kann ein Gefühl der Dringlichkeit auslösen, selbiges zu tun. So können auch diejenigen überzeugt werden, die bis zuletzt nicht an einen Gewinneinbruch durch fehlenden Wandel geglaubt haben.
2. Ein **interdisziplinäres Führungsteam** wird aufgebaut, das den Wandel vorantreibt. Die Mitglieder verfügen über tiefgreifendes Wissen und Kenntnisse, welches sie sich bspw. in [Coachings](#) angeeignet haben.
3. Eine **Vision sowie eine Strategie** werden vor dem Hintergrund der Schnelllebigkeit unserer Zeit mit einem flexiblen Zielbild erarbeitet.
4. Ebenfalls vor dem Hintergrund unserer schnelllebigen Zeit wird Gelassenheit und Offenheit gegenüber Neuem – sogenannte **Veränderungskompetenz** – entwickelt und gelebt.
5. Klassisch hierarchische Unternehmensstrukturen werden **flacher** gestaltet, so dass Ideen über Abteilungsgrenzen hinweg durchgesetzt werden können.
6. **Meilensteine** wie Verbesserungen von Produktivität und Prozessen werden betont.
7. **Prioritäten von Change Prozessen** werden überprüft. Daraus sich ergebende Umstrukturierungen werden offen an alle Involvierten kommuniziert.
8. Ständiger Wandel wird als Bestandteil der Unternehmenskultur verstanden und verankert. Auf allen Ebenen wird eine **Adaptionsbereitschaft** etabliert.



Gelegentlich werden von Unternehmen externe Berater, sogenannte [Change Agents](#), für das Vorantreiben von Change Prozessen eingesetzt. In den meisten Fällen jedoch fällt die Umsetzung von Veränderungsprozessen in den Aufgabenbereich der Führungskräfte.

Führungskräfte müssen in der heutigen Zeit - eine Zeit des stetigen Wandels - wissen, wie mit Veränderungen umzugehen ist. [Prof. Dr. Dirk Lippold](#) zufolge ist Change Management eine "Daueraufgabe von Führungskräften". Denn ist der eine Change Prozess abgeschlossen, wird sich der nächste schnell anschließen.

Es wird jedoch oft unterschätzt, dass das Managen von Wandel modifizierte Führungskonzepte erfordert. Führungskräfte müssen rechtzeitig gezielt auf die Aufgaben vorbereitet werden, die im Veränderungsprozess auf sie zukommen. Und dies sind nicht wenige. So müssen sie bspw. ein neues Zielbild entwickeln, Prozesse aufeinander abstimmen und gleichzeitig ein erfolgreiches Tagesgeschäft sicherstellen. Zusätzlich müssen sie für eine funktionierende Zusammenarbeit sorgen, wobei diese sozial-kommunikative Komponente in Change Prozessen oft vernachlässigt wird. Es ist deshalb ratsam, Führungskräfte frühzeitig durch [Schulungen und Coachings zum Thema Veränderungsmanagement](#) vorzubereiten.



Business Coaching ist nicht nur etwas für die Chefetage

Sparrks ist eine digitale Coaching Plattform, die in nur 4 Einzel-Coaching-Sitzungen bessere Führungskompetenzen für Unternehmen schafft. [Mehr erfahren.](#)

Sie möchten mit unserem Team über flexibles Business Coaching für Ihr Unternehmen sprechen? Rufen Sie uns an: **030 520 14** oder schreiben Sie uns eine Email: info@sparrks.de

Unternehmen, die Sparrks' Coaching Format vertrauen:



BAIN & COMPANY



ROTKÄPPCHEN-MUMM



MAMMUT



DRAXLMAIER



caritas



SPARRKS Service GmbH

Schönhauser Allee 167c, 10435 Berlin, Germany | Telefon: +49 (0)30 52014961 | Email: info@sparrks.de | Web: sparrks.io