

Gesucht: Mitarbeiter für die Bank 3.0

von Dr. Peter Körner

Für Banking 3.0 braucht es Mitarbeiter, die bankspezifische und digitale Kompetenzen vereinen, glaubt BBL-Kolumnist Dr. Peter Körner. Gleichzeitig wird der Ausbildungsnachwuchs aufgrund von demografischem Wandel und höherer Studierneigung knapper. Beide Entwicklungen sprechen für eine stärkere Akademisierung.



Dr. Peter Körner (Frankfurt)

Wie Banking im Jahr 2020 funktionieren wird, versuchen viele herauszufinden. Fest steht für die meisten, dass die Digitalisierung voranschreitet. Das gilt sowohl für die internen Prozesse, aber auch die Beziehung zwischen Sparkasse und Kunden. Dennoch wird die Filiale keineswegs überflüssig: Die Beratungsfirma Eurogroup Consulting beispielsweise hat ermittelt, dass in fünf Jahren noch rund die Hälfte der Kunden ausschließlich die Filiale aufsuchen will. Der

präferierte Zugang zur Dienstleistung sagt zudem wenig über die erwartete Beratungsintensität aus. So ergab die genannte Untersuchung, dass auch die ‚Facebook-Generation‘ mehr persönliche Ansprache wünscht – wenn sie dazu nicht in die Filiale kommen muss.

Geschäftsmodelle, die Kernkompetenzen der Sparkassen um eine wirklich wertschöpfende digitale Komponente ergänzen, funktionieren aber nur mit entsprechend ausgebildeten und motivierten Mitarbeitern. Doch wird es in den kommenden Jahren immer schwerer werden, diese zu finden.

Bankstudium statt Ausbildung

Bislang rekrutieren die Sparkassen ihre Nachwuchskräfte vor allem über die betriebliche Ausbildung. Von den gut 13.000 jungen Menschen, die 2013 eine Bankausbildung begonnen haben, entschieden sich allein 7.000 für eine Sparkasse. Zwar ist die Zahl der Ausbildungsanfänger im Bankensektor im Gegensatz zu anderen Wirtschaftsbereichen in den vergangenen Jahren kaum gesunken. Es ist jedoch absehbar, dass das hohe Niveau nicht zu halten ist. Denn es wird in den kommenden Jahren einerseits immer weniger Schulabgänger geben, von denen sich andererseits immer mehr für ein Studium entscheiden. Für die Sparkassen ist dies besonders problematisch, da sie gerade auf die Schulabgänger mit (Fach-)Hochschulreife

angewiesen sind.

Um für die qualifizierte Klientel attraktiv zu bleiben, werden die Sparkassen ihre Ausbildung akademisieren müssen. Zwar bieten mittlerweile einige Sparkassen ein duales Studium an, das die Ausbildung mit einem Bachelor an der Hochschule der Sparkassen-Finanzgruppe kombiniert. Im vergangenen Wintersemester begannen allerdings erst 190 Bachelor-Erstsemester – das waren nicht einmal drei Prozent aller Ausbildungsanfänger bei den Sparkassen.

Die Akademisierung wird zwar die Position der Sparkassen im Wettbewerb um den Nachwuchs verbessern. Allein die Umstellung von betrieblicher Ausbildung auf den Bachelor bringt jedoch nicht das Know-How für die „Sparkasse 3.0“. Die Ausbildungsinhalte müssen über das traditionelle Bankwissen hinaus um spezifisches IT-Wissen und Kommunikationstraining für die digitale Welt erweitert werden. Ein positiver Nebeneffekt dürfte ein Imagegewinn für die Bankausbildung sein, die bei vielen Jugendlichen eher als solide denn als spannend gilt.

Akademisierung stellt Hierarchien in Frage

Die Akademisierung auf der Nachwuchsebene hat allerdings Nebenwirkungen. Da bisher viele Karrierewege über nicht-akademische Stationen wie den Fachwirt führten, sind Führungskräfte mittlerer und auch oberer Ebenen häufig ohne akademischen Abschluss. Wenn künftig verstärkt Bachelor und Master in die Sparkassen und Banken drängen, werden sie nicht selten formal höher qualifiziert sein als ihre Vorgesetzten. Damit sind Konflikte über Eingruppierungen und Beförderungen, aber auch Motivationsprobleme bei tatsächlich oder vermeintlich benachteiligten bzw. überqualifizierten Mitarbeitern vorprogrammiert.

Um dieses Konfliktpotenzial zu entschärfen, müssen auch den erfahrenen Mitarbeitern akademische Qualifizierungswege eröffnet werden. Dabei geht es keineswegs darum, bereits vorhandene Qualifikationen formal zu einem akademischen Titel aufzuwerten. Der „Bachelor 40+“ muss vielmehr dazu genutzt werden, gestandene Mitarbeiter auf das „Banking 3.0“ vorzubereiten.

Flexibilität ist gefragt

Viele Filialleiter und Kundenberater in Sparkassen und Banken haben ihr Handwerk in der Prä-Internet-Ära erlernt. In den vergangenen zehn Jahren hat das Bankgeschäft jedoch eine Online-Revolution erlebt, die längst nicht beendet ist. Niemand weiß genau, was Bankmitarbeiter in zehn Jahren können müssen. Ohne digitale Kompetenzen, die auch das Erlernen neuer, heute noch gar nicht bekannter Kommunikationstechniken ermöglichen, wird es jedoch nicht gehen. Allzu oft werden Neuerungen eher als Zumutung denn als Chance begriffen. Schon die Einführung der E-Mail ist bei vielen auf Widerstand gestoßen – schließlich klappte die Kommunikation via Telefon und Brief auch. Mindestens genau so schwer dürfte es vielen fallen, sich an die Kundenansprache, -akquise und -beratung im Sozialen Netzwerk zu gewöhnen.

Wie wichtig Flexibilität ist, zeigen nicht zuletzt die gescheiterten Expansionsversuche in der digitalen Welt. Konzepte wie die virtuelle Filiale im Secondlife, in der Kunden und Bankberater über Avatare miteinander kommunizieren, sind kurz nach ihrer Eröffnung verwaist. Und auch die Erfahrungen mit Sozialen Netzwerken wie Myspace oder StudiVZ zeigen, dass Erfolg im Internet sehr schnelllebig sein kann.

Vor allem aber müssen Mitarbeiter dazu befähigt werden, den Wandel nicht nur auszuhalten, sondern ihn mitzugestalten. Potenzielle Kunden waren wahrscheinlich noch nie so gut erreichbar wie heute, die Möglichkeiten werden aber oft nur mangelhaft genutzt.

Aufschlussreich ist eine im Internet verfügbare Resonanzanalyse der Facebook-Aktivitäten der Sparkassen. Sie verdeutlicht, dass gerade große Sparkassen zwar sehr viele ‚Freunde‘ im Netzwerk haben. Kleinere Sparkassen pflegen ihre ‚Freundschaften‘ aber oft intensiver. Sie entwickeln Sonderaktionen, werben mit Stipendien und informieren kundenorientiert nicht nur über Anlagemöglichkeiten, sondern auch Ausbildungschancen bei der Sparkasse. Im Idealfall schließt sich damit der Kreis: Durch intelligente Nutzung von „Banking 3.0“ finden Sparkassen den Nachwuchs, den sie für innovative, digitale Geschäftsmodelle brauchen.

Nicht vernachlässigen dürfen die Sparkassen zudem die Innovationschancen, die in der Kommunikation mit Kunden stecken. Kritik und Verbesserungsvorschläge im Sozialen Netzwerk sollten systematisch ausgewertet werden – auf jeden Fall dürfen sie nicht unbeantwortet bleiben.

Auch die Filiale gewinnt

Und wo bleiben die Filiale und ihre Mitarbeiter in der schönen, neuen digitalen Bankenwelt? Der Autor ist davon überzeugt, dass die Filiale sich nicht nur behaupten wird, sondern sogar eine Renaissance erleben kann. Voraussetzung ist jedoch, dass die Sparkassen mit ihrer Digitalisierungsstrategie erfolgreich sind. Wenn jüngere potenzielle Kunden etwa im Sozialen Netzwerk bereits mit der Sparkasse in Kontakt getreten sind, sinkt auch die Hemmschwelle für den Filialbesuch.

Das dürfte auch in umgekehrter Richtung funktionieren: Viele Filialkunden werden es zu schätzen wissen, wenn ihr Berater sie etwa auch per FaceTime kontaktiert. Entscheidend ist, dass die Mitarbeiter ihren Weg zum Kunden finden – von allein kommt er immer seltener. Ob ein Gespräch in der Filiale stattfindet oder im Online-Chat, ist letztlich egal.

Autor

Dr. Peter Körner ist Senior-Partner der Unternehmensberatung Baumann und Lehrbeauftragter an der Rhein-Main Hochschule in Frankfurt/M. Zuvor war er Leiter Personalentwicklung der Deutschen Telekom.

Liegt in der digitalen „Aufrüstung“ der Mitarbeiter ein wichtiger Schlüssel künftiger HR-Arbeit? Schreiben Sie uns Ihre Meinung, am schnellsten über unser Kommentarformular.



Artikel drucken



Artikel versenden

SparkassenZeitung

Politik
Finanzgruppe
Sparkassen
Geld und Kapital
Dossier
Karriere
Vermischtes

SPARKASSE

Management
Märkte und Kunden
Perspektiven

BBL

Controlling
Rechnungslegung
Vertrieb
Personalmanagement
Organisation
Zahlungsverkehr

Vorstand direkt

Kurzinfo
Argumentationen
Stellungnahmen
Analysen

Services

Abo Service
Newsletter abonnieren
Stellenmarkt
Personalien
Mediadaten
Kontakt
Termine