

# BANKEN IM DIGITALEN WANDEL

Neue Themen, Kompetenzen und Strukturen

Eine empirische Studie von  
Pierre Audoin Consultants und Hays



## Inhaltsangabe

---

<b>1</b>	Einleitung	<b>3</b>
<b>2</b>	Neue Themen im Zuge der Digitalisierung	<b>4-7</b>
<b>3</b>	Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeiter	<b>8-13</b>
<b>4</b>	Strategien zur Deckung des Kompetenzbedarfs	<b>14-17</b>
<b>5</b>	Zusammenfassung und Fazit	<b>18-19</b>

## Impressum

---

### Herausgeber

Hays  
Frank Schabel  
Willy-Brandt-Platz 1-3  
68161 Mannheim

Pierre Audoin Consultants (PAC) GmbH  
Holzstr. 26  
80469 München

### Redaktion

Dr. Andreas Stiehler, PAC  
Kathrin Möckel, Hays  
Frank Schabel, Hays

### Gestaltung

Hays

### Druck

Kraft Druck GmbH  
Ettlingen

### Auflage

2.000

### Fotos

Hays  
© gettyimages / PeopleImages.com

Die Bankenbranche steht vor massiven Herausforderungen. Der anhaltend hohe Regulierungsdruck (Basel III), die Nullzinspolitik der EZB und der zunehmende Wettbewerb durch Fintechs und Crowdfunding-Plattformen im Zuge der Digitalisierung ändern das geschäftliche Umfeld in rasanter Geschwindigkeit. Damit verbunden erhöhen sich die Anforderungen an die Mitarbeiter, die sich mit neuen Themen in einem immer komplexeren Arbeitsumfeld auseinandersetzen müssen.

Die vorliegende Studie zeigt, wie die Banken den sich ändernden Bedarf an die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter adressieren und wo die zentralen Handlungsfelder liegen. Hays und PAC befragten hierzu mehr als 100 Führungskräfte in deutschen Banken zu den folgenden Themen:

## ■ Relevanz neuer Themen (Kapitel 2)

Mit welchen neuen Themen im Zuge der Digitalisierung setzen sich die Banken heute auseinander und welche Relevanz haben diese im Geschäftsalltag? Wie gestaltet sich vor diesem Hintergrund die Rekrutierung neuer Mitarbeiter bzw. die Entwicklung der erforderlichen Kompetenzen?

## ■ Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeiter (Kapitel 3)

Welche Anforderungen stellen die Bankmanager im Zuge der Digitalisierung an ihre Mitarbeiter und wo liegen ihre Präferenzen im Auswahlprozess? Sind die Mitarbeiter und Absolventen heute für die digitalen Themen ausreichend gerüstet? Welche Kompetenzen werden besonders vermisst?

## ■ Strategien zur Deckung des Kompetenzbedarfs (Kapitel 4)

Welche Maßnahmen sind aus Sicht der Führungskräfte notwendig und Erfolg versprechend, um die digitalen Themen umzusetzen und den damit verbundenen Kompetenzbedarf zu decken? Wie wirkt sich der Wandel auf die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern und Mitarbeitern aus? Welche Relevanz haben externe Fachkräfte bei der Bearbeitung der neuen Themen?

Als Basis für diese Studie wurden im April und Mai 2016 insgesamt 105 Telefoninterviews mit Verantwortlichen in deutschen Banken aus den Bereichen IT, Vertrieb, Business Development, Risikobewertung/Controlling und Kundenservice durchgeführt. Die Ergebnisse der Befragung liefern so ein breit gefächertes Meinungsbild zu den Kernthemen der Untersuchung.

### EMPIRISCHE ECKDATEN



105 Führungskräfte aus Banken in Deutschland



Telefonische Befragung



Durchführung im April und Mai 2016

## Die Digitalisierung bestimmt mehr und mehr den Alltag der Bankmitarbeiter

Die Digitalisierung ist für die Banken kein neues Thema. Erste Onlinebanking-Angebote wurden bereits vor mehr als 30 Jahren ins Leben gerufen. Inzwischen sind sowohl der bargeldlose Zahlungsverkehr als auch das Onlinebanking etabliert. Laut dem Bundesverband deutscher Banken e. V. ist der Anteil der Onlinebanking-Nutzer im Jahr 2014 sprunghaft auf 54 Prozent gestiegen.<sup>1</sup> Gleichzeitig sinkt der Anteil der Filialbesucher. So besuchten laut einer Untersuchung von Ernst & Young im Jahr 2014 nur noch 16 Prozent der deutschen Bankkunden ihre Filiale mindestens einmal pro Woche.<sup>2</sup>

Offensichtlich hat sich aber der Digitalisierungsdruck in den letzten Jahren – mit dem Aufkommen der Fintechs und Crowdfunding-Plattformen sowie im Zuge von Regulierungsdruck und Nullzinspolitik – noch verstärkt. So bestätigen mit 90 Prozent nahezu alle Befragten eine hohe steigende Relevanz der digitalen Themen.

Mehr noch: Knapp 90 Prozent rechnen auch für die Zukunft mit einer Zunahme des Zeitanteils für die Bearbeitung digitaler Themen. Mehr als 40 Prozent der Befragten gehen sogar von einem deutlichen Anstieg aus. Dabei liegt der Anteil dieser Themen an der Gesamtarbeitszeit der Mitarbeiter bereits heute in fast jeder dritten Bank bei über 30 Prozent (Abbildung 1).

### ZEITBEDARF FÜR DIGITALE THEMEN STEIGT



**88 % der Führungskräfte**  
rechnen mit einer  
**Zunahme des Zeitanteils**  
für die Bearbeitung digitaler Themen



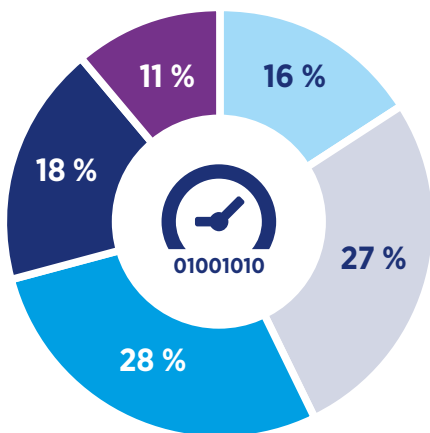
**41 %** gehen sogar von einer deutlichen Zunahme aus



**0 %** der Befragten gehen von einer Abnahme aus

Basis: n = 105 Befragte

**Abbildung 1**  
Anteil der Arbeitszeit für die Bearbeitung neuer, digitaler Themen



■ Bis unter 10 %      ■ 30 % bis unter 50 %  
■ 10 % bis unter 20 %      ■ Mehr als 50 %  
■ 20 % bis unter 30 %      Basis: n = 105 Befragte

Quellen: <sup>1</sup> Bundesverband deutscher Banken e. V., Berlin, Dezember 2015

<sup>2</sup> Ernst & Young – Global Consumer Banking Survey 2014

## Im Fokus: Integration digitaler Angebote und Prozessdigitalisierung

Doch um welche Themen handelt es sich konkret? Die Aussagen aus den Interviews und Nachgesprächen mit Befragungsteilnehmern zeigen, dass zwei Kernthemen im Vordergrund stehen:

**1 | Digitalisierung an der Schnittstelle zu den Kunden**

**2 | Digitalisierung der Backend-Prozesse**

### Digitalisierungsinitiativen an der Kundenschnittstelle

In klassischen Filialbanken wurden zwar schon frühzeitig Onlinebanking-Angebote entwickelt, deren Umsetzung zumeist aber nur halbherzig begleitet. So liegen laut Auskunft vieler Befragungsteilnehmer die Investitionen in digitale Angebote oft noch unter denen für das klassische Filialgeschäft. Gleichzeitig werden die digitalen Kanäle losgelöst vom klassischen Filialgeschäft betrieben, obwohl Kunden „omniprésente Angebote“ erwarten.

„Weniger als 20 Prozent unserer Kunden besuchen die Filiale, mehr als 80 Prozent nutzen andere Wege. Die Investitionen stehen aber im umgekehrten Verhältnis. Und der Vorstand tut sich heute immer noch schwer damit, Investitionsgelder in größerem Umfang für digitale Kanäle freizugeben.“

Leiter Organisation und IT Services, Retailbank

„Die sinkende Zahl der Kunden, die heute in die Filiale kommen, legitimiert sicher die Schließung der einen oder anderen Filiale. Umgekehrt muss aber sichergestellt werden, dass die Betreuung über die anderen Kanäle reibungslos funktioniert und der Service – z. B. durch 24/7-Erreichbarkeit – noch ausgebaut wird. Hier sind wir heute aber noch nicht.“

Es gibt bei uns heute de facto noch einen internen Wettbewerb zwischen stationären Beratern und Online-Vertrieb.“

Vorstandsreferent, Retailbank

Die Fintechs, Crowdfunding-Plattformen und Direktbanken stoßen in diese Lücke. Deren zunehmende Popularität hat den Wettbewerbs- und Investitionsdruck im Hinblick auf die Unterstützung und Integration digitaler Kanäle im Bankensektor deutlich erhöht. Um sich in diesem zunehmend rauen Umfeld zu behaupten, reichen jedoch technische Investitionen – etwa die Implementierung von mobilen Apps oder Omnichannel-Plattformen – nicht aus. Vielmehr müssen die Banken auch ihre Ablauforganisation und Steuerungsmechanismen an das neue Umfeld anpassen.

Damit wandeln sich die Anforderungen an die Mitarbeiter. Lösungsorientiertes sowie kundenzentriertes Denken und Handeln gewinnen enorm an Gewicht.

„Wir möchten unsere Kunden besser dabei unterstützen, die verfügbaren digitalen Services auch effektiv zu nutzen. Meine Vertriebsmitarbeiter im Geschäftskundenbereich sind damit nicht mehr nur als Bank-, sondern auch als IT- und Prozessberater gefordert.“

Leiter Vertrieb, Retailbank

### Prozessdigitalisierung

Mit der zunehmenden Reife digitaler Technologien entstehen Möglichkeiten, herkömmliche Prozesse wie z. B. die Prüfung von Bilanzen im Kreditgeschäft oder Tätigkeiten rund um die Eröffnung von Konten weiter zu automatisieren. Und der Anreiz zur Prozessdigitalisierung hat sich mit dem zunehmenden wirtschaftlichen Druck wegen der Nullzinspolitik der EZB sowie der anhaltenden Regulierungslast noch erhöht. Gleichzeitig werden herkömmliche Banken im Onlinegeschäft mit den neuen, digitalen Wettbewerbern nur konkurrieren können, wenn angrenzende Backend-Prozesse stärker automatisiert und so die Kostenstrukturen verbessert werden.

„Auf der Bearbeitungsseite ist unser Ziel, möglichst alle Vorgänge durchgehend digital abzuwickeln. Wir wollen beispielsweise keine Bilanzen mehr auf Papier empfangen, sondern diese direkt und digital vom Steuerberater übernehmen.“

Leiter Vertrieb, Retailbank

Dabei erweist sich die Zusammenarbeit mit internen Dienstleistern teilweise als Hemmschuh.

„Wir überlegen intensiv, Prozesse über digitale Technologien vollautomatisch abzubilden, also Fälle komplett abzuschließen. Hier sind wir allerdings auf den internen Dienstleister angewiesen. Und die Entwicklungsgeschwindigkeit ist oft nicht so hoch, wie von uns gewünscht bzw. vom Markt gefordert.“

Vorstandsreferent, Retailbank

Und auch bei der Prozessdigitalisierung reicht es nicht aus, neue Lösungen zu implementieren. Sie müssen zudem in die Abläufe integriert werden.

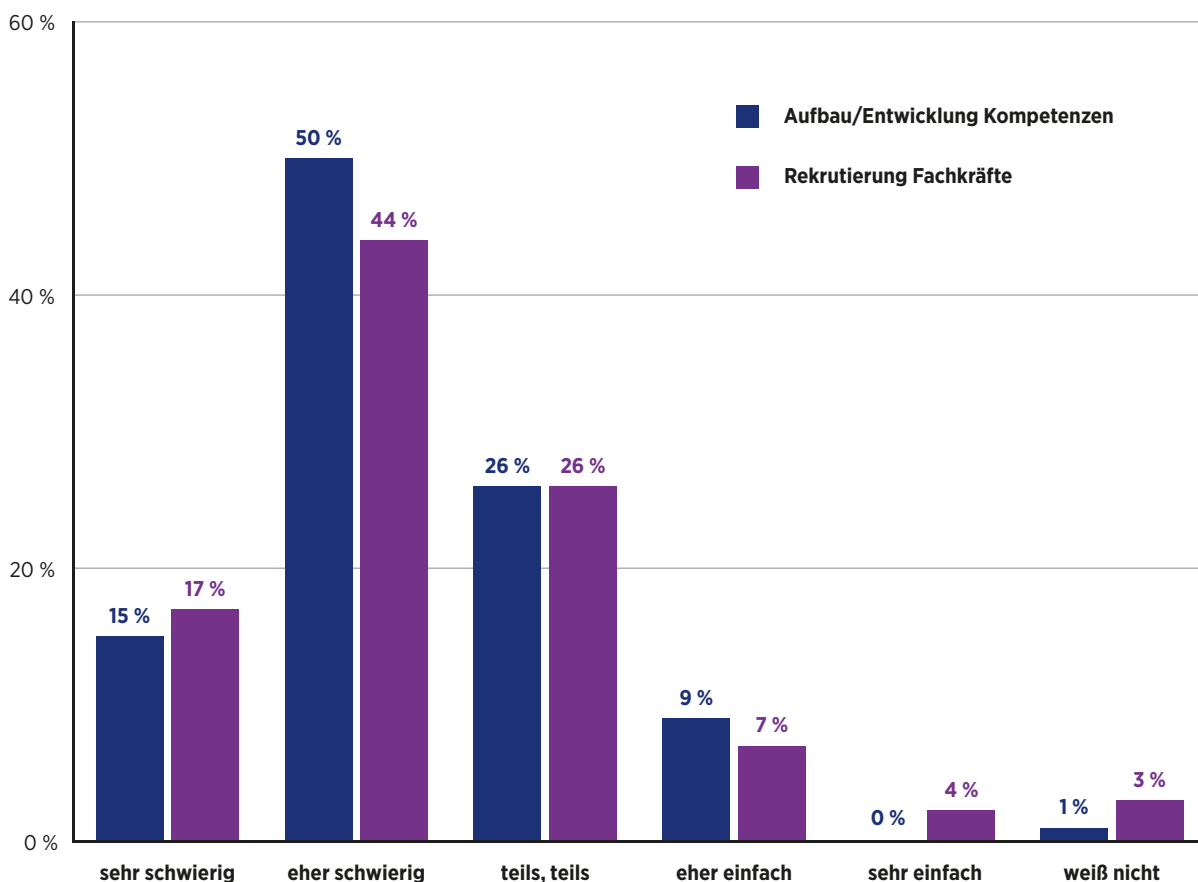


## Kompetenzaufbau und -entwicklung interner Mitarbeiter und Rekrutierung externer Fachkräfte werden zu Kernherausforderungen

Angesichts der steigenden Relevanz der digitalen Themen fällt es den Banken schwer, den hierfür notwendigen Personalbedarf zu decken. So halten es knapp zwei Drittel der Befragten für überwiegend schwierig, die zur Bearbeitung der neuen Themen notwendigen Kompetenzen intern aufzubauen (Abbildung 2). Die externe Rekrutierung entsprechender Experten schätzen mehr als 60 Prozent der Führungskräfte als problematisch ein.

Die in den folgenden Kapiteln präsentierten Studienergebnisse geben Einblicke darein, welche Kompetenzen konkret gefordert sind und welche Strategien zur Deckung des Bedarfs in der Bankenbranche gewählt werden.

**Abbildung 2**  
**Schwierigkeiten beim Aufbau interner Kompetenzen und bei der Rekrutierung von Fachkräften**



Basis: n = 105 Befragte

## Junge Generalisten sind gefragt, Nerds sind out!

Wer als Bank die Agilität, Innovationsfähigkeit und Customer Experience im digitalen Zeitalter verbessern will, muss das Silodenken aufbrechen. Dieser Anspruch zeigt sich auch in den Anforderungsprofilen bei der Suche nach neuen Mitarbeitern. So sind sich die befragten Führungskräfte bei ihren Präferenzen im Auswahlprozess in einem Punkt weitgehend einig: Generalisten mit branchen- und themenübergreifender Erfahrung werden vielfach gegenüber ausgemachten Themen- oder Branchenspezialisten bevorzugt. Oder kurz gesagt: Nerds sind out!

Und in noch einem weiteren Aspekt heben sich die Befragungsergebnisse vom herkömmlichen Muster ab: Absolventen, die bei der Adressierung neuer Themen mit frischem Wissen aufwarten, werden von der Mehrheit der befragten Führungskräfte gegenüber erfahrenen Experten bevorzugt. Dieses Ergebnis mag überraschen, ist aber nachvollziehbar: Für die Dynamik im digitalen Wettbewerb bedarf es einer anderen Art des Herangehens, z. B. für die Umsetzung neuer Methoden.

Dieser neue, unverbrauchte Blick auf die Anforderungen der Digitalisierung wird den Jüngeren eher als den erfahrenen Experten zugetraut. Für Absolventen halten die Befragungsergebnisse also positive Botschaften bereit: Sie haben gute Chancen, sich in dem dynamischen Bankenumfeld zu etablieren, wenn sie über ein breites Fach- und Branchenwissen verfügen. Im Zuge der Digitalisierung könnten die heutigen Studenten somit wesentlich schneller Fuß fassen als die „Generation Praktika“ vor ihnen.

Freilich steckt in den Aussagen auch ein Widerspruch. Branchen- und themenübergreifendes Fachwissen lässt sich nicht von heute auf morgen erlernen. Dementsprechend müssen Studierende während und nach ihrer Ausbildung vielfältige Themen- und Branchenerfahrungen sammeln.

### WO LIEGEN DIE PRÄFERENZEN BEI DER SUCHE NACH FACHKRÄFTEN?



Fehlende Angabe an 100 %: weiß nicht/keine Angabe

Basis: n = 105 Befragte



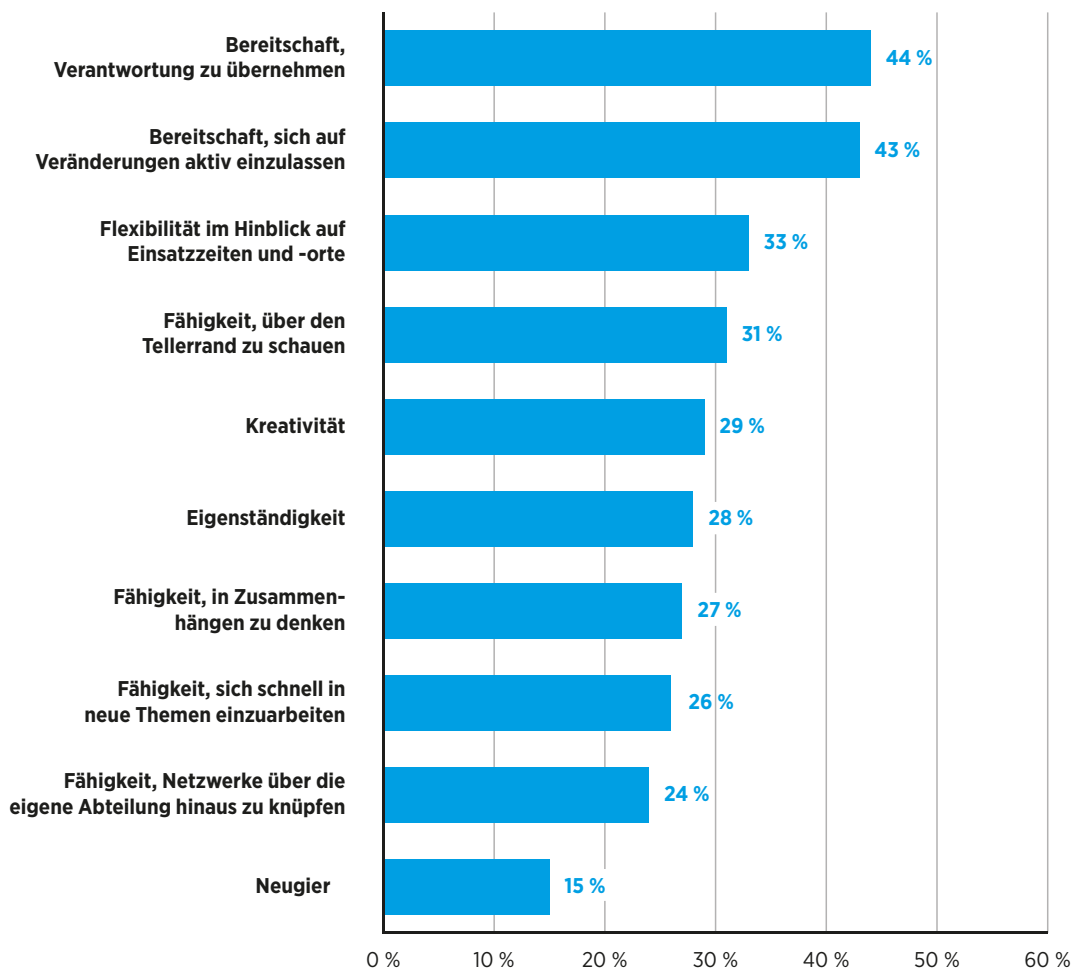
## Führungskräfte fordern mehr Veränderungs- und Verantwortungsbereitschaft

In der dynamischen Bankenwelt sind die Softskills der Mitarbeiter von immenser Bedeutung. Nahezu alle der im Interview vorgegebenen Eigenschaften – von der Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme über die Kreativität bis zur Netzwerkfähigkeit – werden von der überwiegenden Mehrheit der Befragten als „sehr bedeutend“ empfunden.

Werden die Führungskräfte nach den drei wichtigsten Aspekten bei ihrer Auswahl der Mitarbeiter gefragt, zeigt

sich dagegen ein deutlich differenzierteres Bild. So ist insbesondere die Veränderungs- und Verantwortungsbereitschaft von zentraler Bedeutung für sie. Mit anderen Worten: Die Führungskräfte wollen nicht zwingend Mitarbeiter ganz neuen Typs, aber eine stärkere Bereitschaft, Veränderungen zuzulassen und sich mit ihren Fähigkeiten einzubringen (Abbildung 3).

**Abbildung 3**  
Zentrale Anforderungen der Führungskräfte an Mitarbeiter



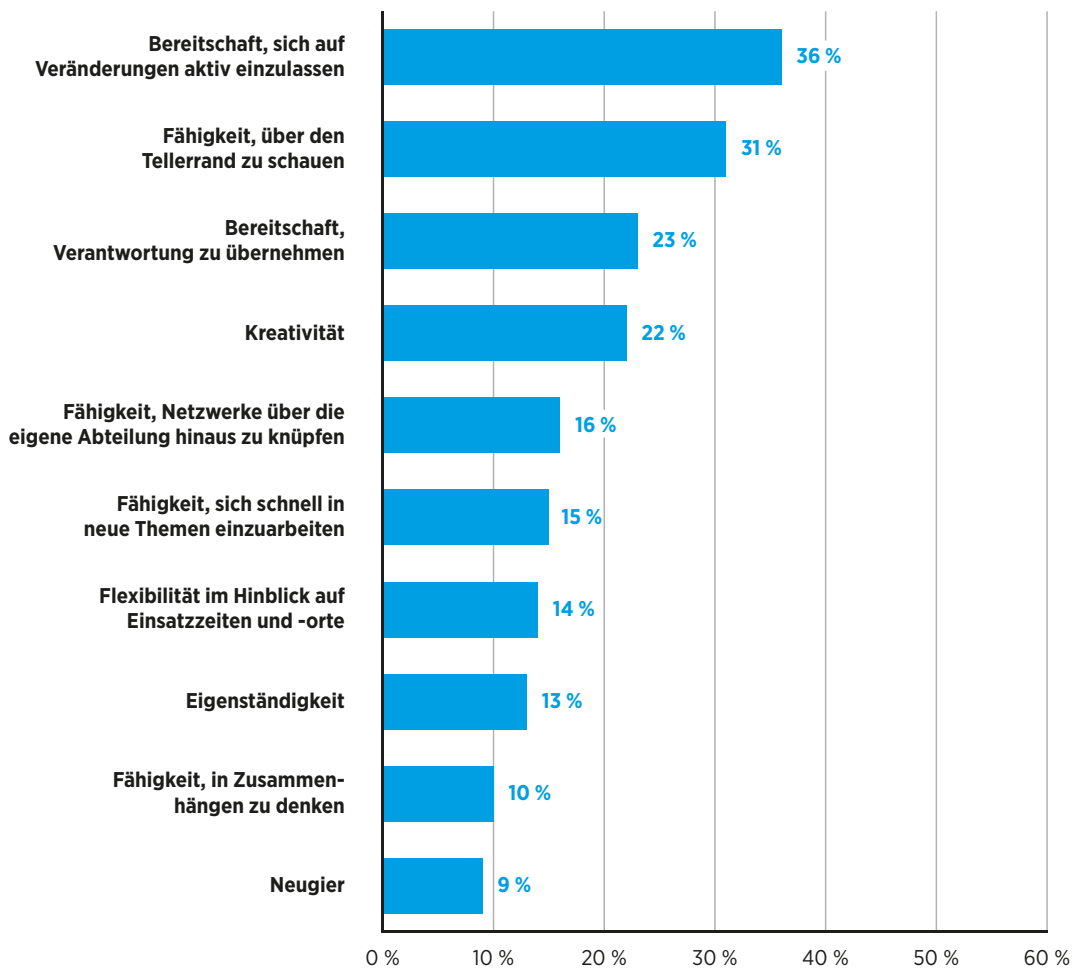
Basis: n = 105 Befragte

## Silodenken und wenig Veränderungsbereitschaft bei vielen Mitarbeitern

In der Praxis lassen viele Mitarbeiter die Bereitschaft, sich auf Veränderungen einzulassen, vermissen. Gleichzeitig scheint die Fähigkeit vieler Mitarbeiter, über den Tellerrand zu blicken, wenig ausgeprägt.

Darauf zumindest deuten Aussagen der Führungskräfte hin zu Eigenschaften, die am häufigsten bei den Festangestellten vermisst werden (Abbildung 4).

**Abbildung 4**  
Eigenschaften, die Führungskräfte bei Mitarbeitern am meisten vermissen



Basis: n = 105 Befragte



Ein Großteil der heutigen Bankmitarbeiter war schließlich jahrelang dazu angehalten, sich auf spezielle Aufgabenbereiche zu fokussieren und vorgegebene Routinen einzuhalten. Gleichzeitig gehen mit dem geforderten Wandel auch Ängste, etwa vor Jobverlust, einher.

„Viele Mitarbeiter richten ihr Denken und Handeln heute auf ihre Prozesssparte aus, z. B. das klassische private oder gewerbliche Aktiv- oder Passivgeschäft. Hier sind sie gut darin, Prozesse effizient abzuarbeiten und auch kontinuierlich Verbesserungen umzusetzen. Aber es gibt heute immer mehr Themen, die sich nicht diesen klassischen Prozesssparten zuordnen lassen.“

Die Mitarbeiter müssen stärker vom Kunden her und für den Kunden denken. Sie müssen über den Tellerrand schauen und sich bereichsübergreifend vernetzen, um den Anforderungen in dem immer komplexer werdenden Geschäft gewachsen zu sein. Das sind viele nicht gewohnt, und das wurde bislang auch nicht von ihnen eingefordert.“

Leiter Organisation und IT Services, Retailbank

„Im ersten Schritt gilt es, den Mitarbeitern die Angst zu nehmen. ‚Omnikanal‘ wird von ihnen schnell aufgefasst als ‚Die brauchen mich nicht mehr‘. Wir haben jetzt zwar die Tools, die diesen Schwenk ermöglichen. Jetzt benötigen wir aber die Akzeptanz der Mitarbeiter, und drittens müssen wir auch die Kunden mitnehmen.“

Leiter Vertrieb, Retailbank

In einem solchen Umfeld – darauf legen die Befragten in den Nachgesprächen ein großes Gewicht – sind die Führungskräfte gefordert, den Wandel als Coach aktiv zu begleiten.

„Wir müssen den Mitarbeitern helfen, aus den alten Denkmustern auszubrechen. Das ist klar ein Führungsthema: Die Verantwortlichen müssen als Vorbilder agieren, das Thema leben, selbst dafür ‚brennen‘ und diese Begeisterung auch vermitteln können. Das gelingt nur mit ständigem Wiederholen und kontinuierlichem Coaching.“

Leiter Vertrieb, Retailbank

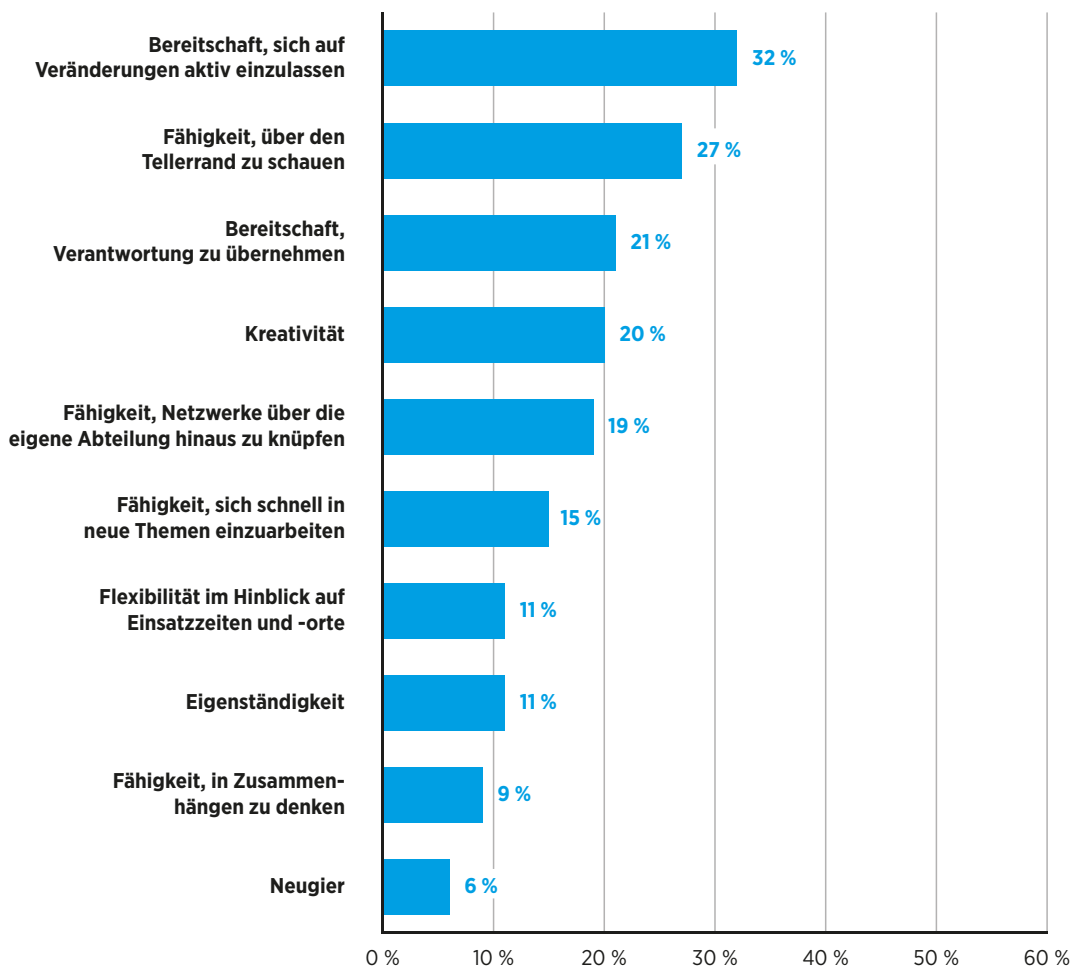
## Bewerber lassen oft „den notwendigen Spirit“ vermissen

Natürlich fällt es jungen Absolventen wesentlich leichter, sich in dem neuen Umfeld zurechtzufinden. Dies erklärt auch die Neigung, bei der Besetzung der neuen Themen verstärkt auf junge Absolventen zu setzen.

Allerdings birgt der Umgang mit der „Generation Y“ auch neue Herausforderungen, wie die Nennungen der Führungskräfte zu den am meisten vermissten Kompetenzen zeigen (Abbildung 5).

So sind viele der heutigen Bewerber offensichtlich nur begrenzt bereit, sich bei Arbeitszeit und -ort nach dem Bedarf der Unternehmen zu richten. Zudem lassen sie häufig die Bereitschaft vermissen, Verantwortung zu übernehmen und eigenständig zu agieren.

**Abbildung 5**  
Eigenschaften, die Führungskräfte bei Bewerbern am meisten vermissen



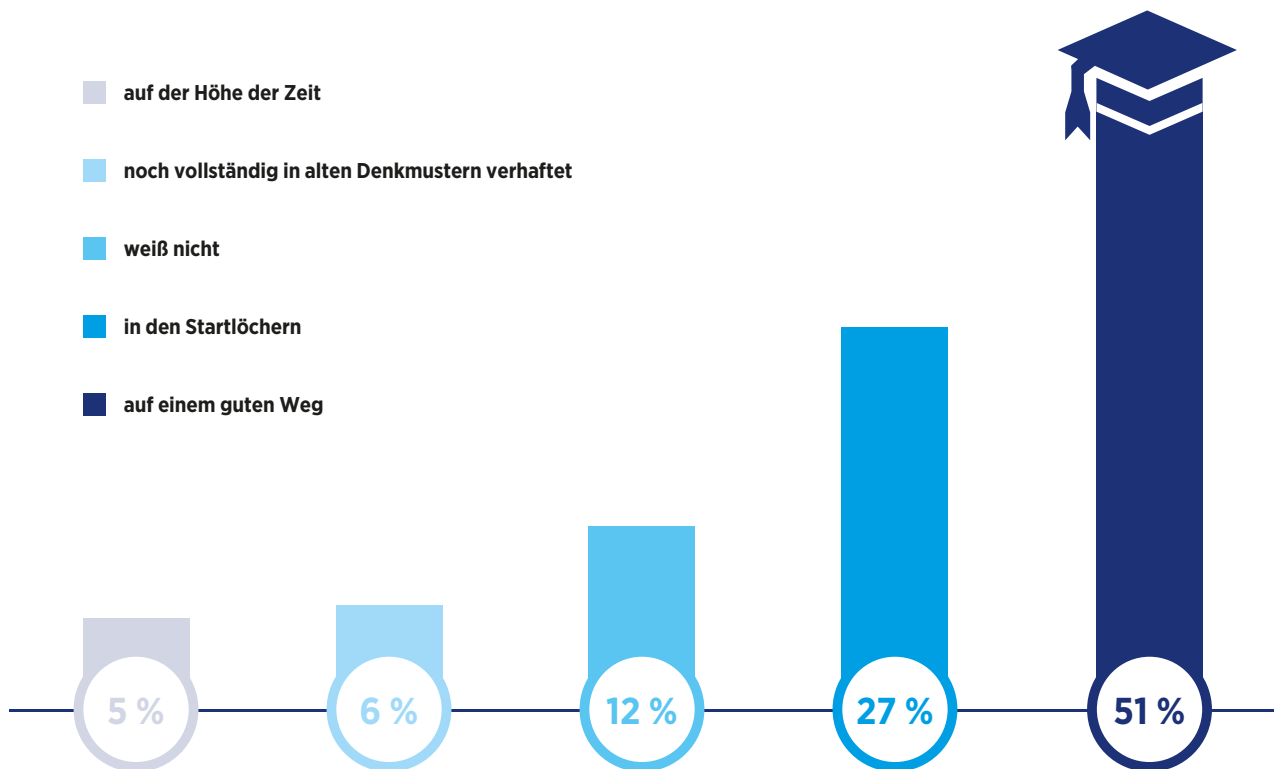
Basis: n = 105 Befragte

## Hochschulen sind auf auf einem guten Weg, können aber die Herausforderungen nicht allein lösen

Bei der Entwicklung dieser Kompetenzen sind auch die Hochschulen gefragt. Und offensichtlich befindet sich ein Großteil von ihnen zumindest aus Sicht der überwiegenden Mehrheit der Führungskräfte auf einem guten Weg. Allerdings können die Hochschulen allein die Herausfor-

derungen bei der Deckung des Skill-Bedarfs nicht lösen. Die Unternehmen müssen selbst aktiv werden. Inwieweit und mit welchen Strategien sie erfolgreich sind, wird im nächsten Kapitel diskutiert.

### EINSCHÄTZUNG DER KOMPETENZAUSBILDUNG DURCH DIE HOCHSCHULEN



Basis: n = 105 Befragte

## Interne Maßnahmen viel diskutiert

Um den geänderten Bedarf zu decken, bieten die meisten Banken heute bereits Inhouse-Trainings (81 %) an oder delegieren Mitarbeiter zu Fachkonferenzen und Workshops (90 %). Darüber hinaus verweisen mehr als zwei Drittel der Führungskräfte auf Bildungsangebote in Kooperation mit Hochschulen.

Die Aus- und Weiterbildungsangebote führen aber nur zum gewünschten Erfolg, wenn auch das technische, organisatorische und kulturelle Umfeld eine effektive Umsetzung der neuen Themen unterstützt. Die steigenden Anforderungen in puncto Agilität und Kundenzentrierung lassen sich nicht über starre Abläufe lösen. Der Ausbau der Projektarbeit scheint hier aus Sicht der Befragten die besten Erfolgsaussichten zu bieten (Abbildung 6).

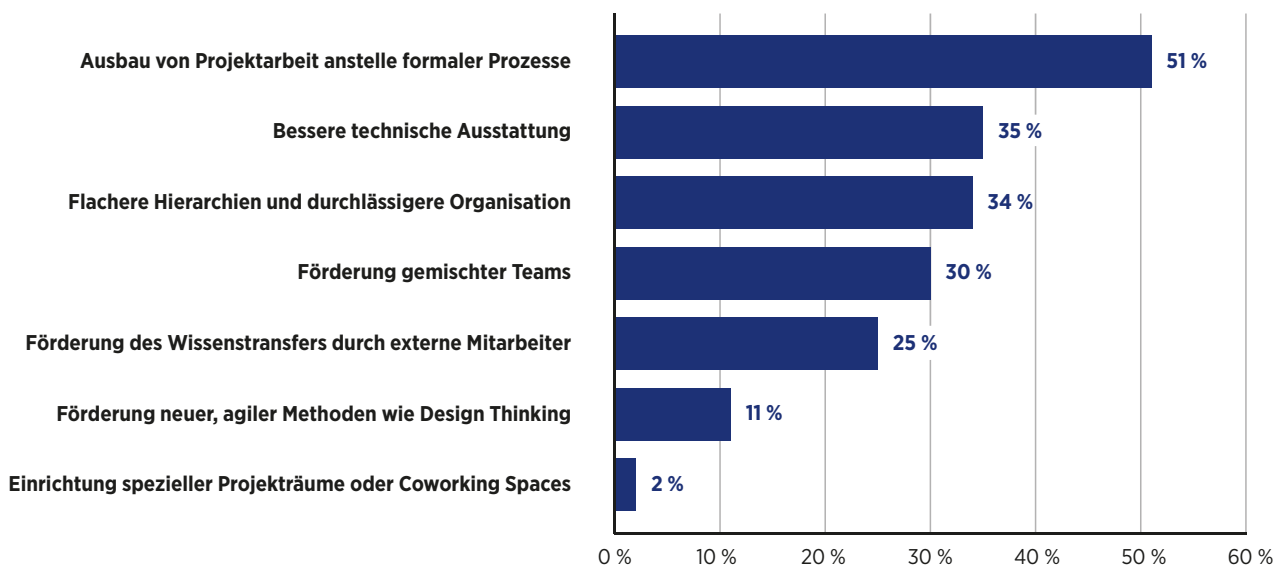
Mit ihrer Forderung nach dem Ausbau projektwirtschaftlicher Strukturen stehen die Bankmanager nicht allein. Dieser Trend lässt sich auch in anderen Sektoren beobachten, wie u. a. die Ergebnisse der Studie „Von starren Prozessen zu agilen Projekten“ belegen, die Hays und PAC im Jahr 2015 durchführten.

Als weiteren Schritt fordern die Führungskräfte eine bessere technische Ausstattung, wobei moderne Arbeitsplatz- und Kommunikationstechnologien im Fokus stehen. Architektonische bzw. räumliche Verbesserungen halten dagegen nur wenige Führungskräfte für Erfolg versprechend.

Als dritten wesentlichen Faktor zur effektiven Adressierung der neuen Themen heben die Verantwortlichen die zunehmende Bedeutung gemischter Teams hervor – ein weiterer Hinweis auf die Notwendigkeit, siloartige Strukturen in den Unternehmen aufzubrechen. Damit verbunden setzen viele Führungskräfte verstärkt auf den Wissenstransfer durch externe Mitarbeiter, die mit ihrer Erfahrung den eigenen Mitarbeitern helfen, über den Tellerrand zu schauen.

Tatsächlich steht der Wandel der Organisationsstrukturen und Abläufe in den meisten Banken noch am Anfang. Die meisten der angeführten Verbesserungsmaßnahmen wurden bislang allenfalls „teilweise“ durchgeführt (Abbildung 7).

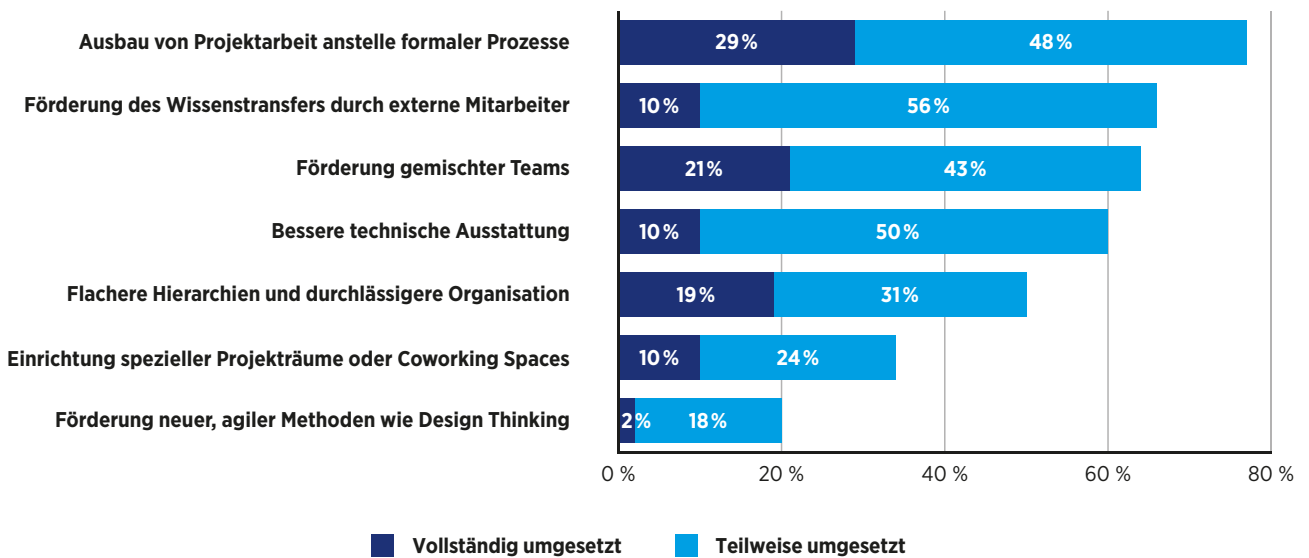
**Abbildung 6**  
Geeignete Verbesserungsmaßnahmen, um den Kompetenzbedarf bei digitalen Themen zu decken



Basis: n = 105 Befragte

Abbildung 7

Umgesetzte Verbesserungsmaßnahmen in den Unternehmen, um die neuen Themen effektiver zu adressieren



Basis: n = 105 Befragte

### Kompetenzbedarf beflügelt Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern

Angesichts der Schwierigkeiten vieler Banken beim Aufbau bzw. bei der Rekrutierung der geforderten Kompetenzen (vgl. Kapitel 2) dürfte neben internen Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Mitarbeiter und dem organisatorischen Umbau auch der Einsatz externer Spezialisten an Bedeutung gewinnen. Unterstützend kommt hinzu, dass viele Banken die Projektarbeit anstelle formalisierter Prozesse ausbauen. Die Einbindung externer Fachkräfte bzw. die Auslagerung dedizierter Aufgabenstellungen gestaltet sich bei projektwirtschaftlichen Strukturen i. d. R. deutlich einfacher.

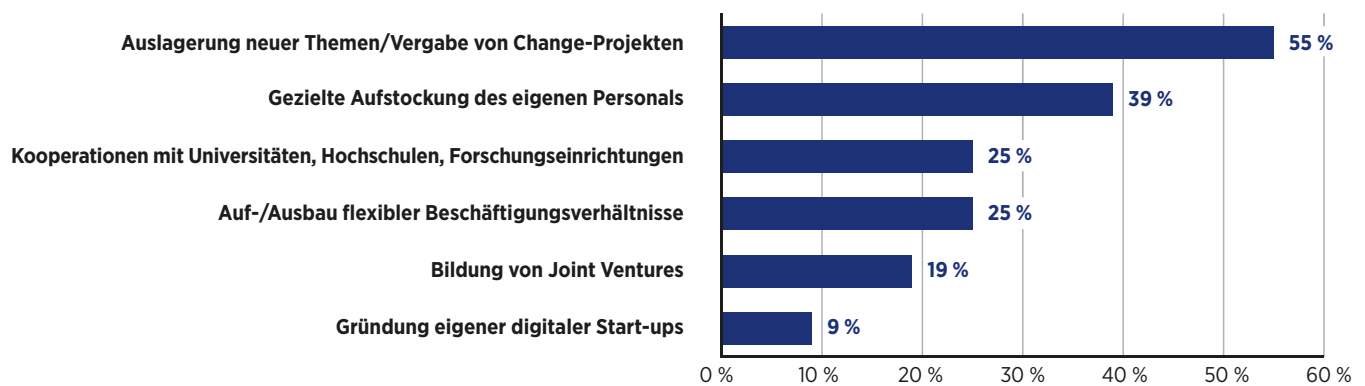
Tatsächlich kommen bereits heute in etwa 60 Prozent der Banken externe Dienstleister zum Einsatz. Zudem nutzen Banken Freiberufler (13 %) und Mitarbeiter in Arbeitnehmerüberlassung (18 %). Der Anteil der externen Mitarbeiter dürfte aus Sicht der Befragten zukünftig

weiter zunehmen: Mehr als ein Viertel der Führungskräfte (in Banken mit externen Mitarbeitern im Einsatz) rechnen mit einem weiteren Anstieg des Externenanteils, wogegen nur sieben Prozent einen Rückgang erwarten. Dabei bevorzugen mehr als 60 Prozent der Banken strategische Partnerschaften.

Die steigende Relevanz der Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern und Spezialisten spiegelt sich bei der Nennung der Erfolg versprechendsten (Sourcing-) Maßnahmen wider (Abbildung 8).

Ganz oben auf dieser Liste rangiert die Auslagerung neuer Themen bzw. die externe Vergabe von Change-Projekten an externe Dienstleister – noch vor der gezielten Aufstockung des eigenen Personals, Kooperationen mit Universitäten oder der Gründung eigener digitaler Start-ups.

**Abbildung 8**  
**Erfolg versprechende Sourcing-Strategien, um den Kompetenzbedarf bei digitalen Themen zu decken**



Basis: n = 105 Befragte

Weiterhin interessant: Rund ein Viertel der Führungskräfte zählt den Auf- bzw. Ausbau flexibler Beschäftigungsverhältnisse zu den Maßnahmen mit den größten Erfolgchancen in diesem Feld. Die hohe Relevanz der externen Zusammenarbeit als Alternative oder Ergänzung zur gezielten Aufstockung des eigenen Personals zeigt sich auch bei der konkreten Umsetzung oder Planung entsprechen-

der Sourcing-Maßnahmen. Tatsächlich ziehen mehr als drei Viertel der Banken eine (verstärkte) Auslagerung neuer Themen in Betracht oder berichten von einer (teilweisen) Umsetzung entsprechender Maßnahmen. Beim Aufbau bzw. Ausbau flexibler Beschäftigungsverhältnisse liegt dieser Anteil immerhin bei 36 Prozent.

## INANSPRUCHNAHME EXTERNER UNTERSTÜTZUNG



**60 %** Dienstleister (Werkvertrag)



**13 %** Freiberufler (Projektbasis)



**18 %** Arbeitnehmerüberlassung

Basis: n = 105 Befragte



## Externe Mitarbeiter als strategische Berater gefragt

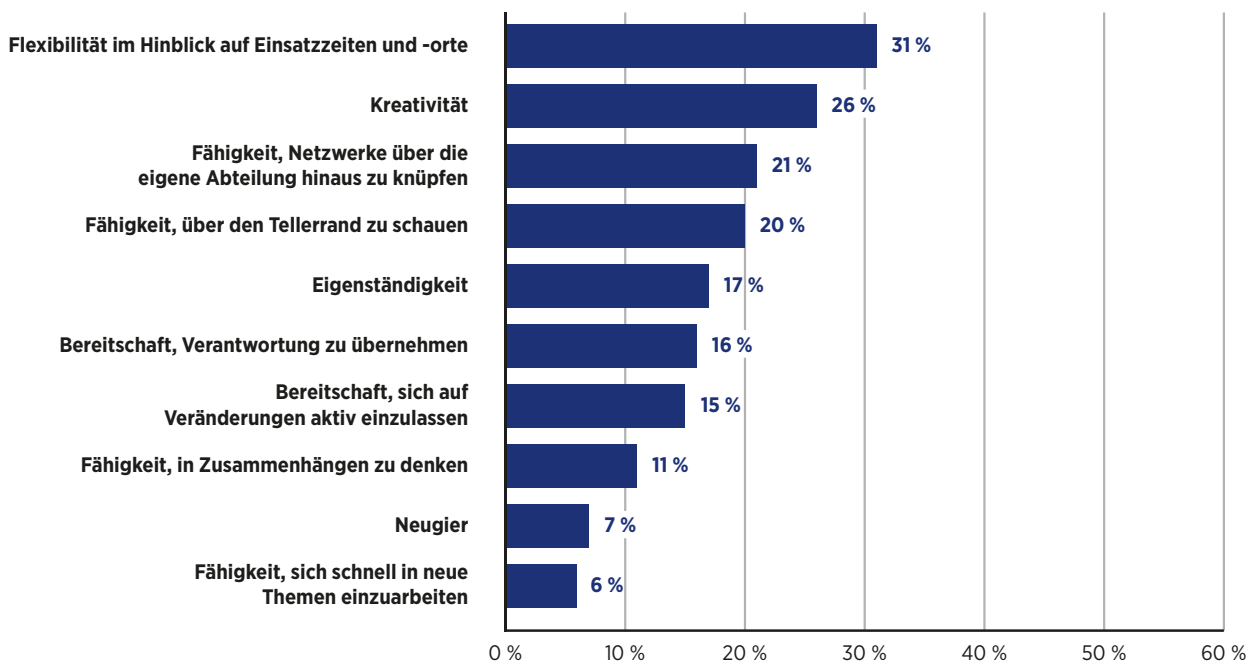
Im Zuge der Digitalisierung steigt jedoch nicht nur der Umfang, sondern auch die strategische Relevanz der Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern. Immerhin 45 Prozent der Führungskräfte in den Banken betrachten externe Mitarbeiter oder Dienstleister als strategische Berater oder gar als Innovationstreiber bei der Umsetzung der neuen Themen.

Dabei wird den externen Mitarbeitern von vielen Führungskräften neben ihrer Flexibilität insbesondere ein hohes Maß an Kreativität, Weitblick und Netzwerkfähigkeit zugeschrieben – also eine stärkere Ausprägung genau der Skills, die bei den eigenen Mitarbeitern vielfach vermisst werden.

Aus dieser Perspektive scheint ein verstärkter Einsatz der Externen die internen Optimierungsbemühungen sehr gut zu ergänzen (Abbildung 9).



**Abbildung 9**  
Kompetenzen, die Freiberufler den Festangestellten aus Sicht der Führungskräfte voraushaben



Basis: n = 105 Befragte

Die Ergebnisse der Studie zeigen: Die Implementierung neuer, digitaler Kanäle für die Kundeninteraktion und Digitalisierung der Backend-Prozesse verändert die Ablauforganisation und die Tätigkeitsprofile in den Banken. Um sich gegenüber den Kunden als Lösungspartner zu etablieren, müssen siloartige Organisationsstrukturen und rigide Prozesse ab- und agile Projektstrukturen aufgebaut werden.

Um diesen Wandel erfolgreich zu bewerkstelligen, müssen die Mitarbeiter willens und in der Lage sein, über den Tellerrand zu schauen und vom Kunden her zu denken sowie abteilungs- und unternehmensübergreifend zu agieren.

Die Aussagen der Führungskräfte zeigen dagegen, wie schwer es den Banken noch fällt, die hierfür benötigten Kompetenzen intern aufzubauen bzw. im externen Markt zu rekrutieren. Vor diesem Hintergrund gewinnt die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern und Mitarbeitern deutlich an Gewicht – wobei die externen Spezialisten nicht nur zur kurzfristigen Überbrückung von Personalengpässen, sondern immer mehr als strategische Berater und Ideengeber gefragt sind. Als Essenz aus den Befragungsergebnissen identifizierten Hays und PAC fünf zentrale Handlungsfelder für die Sicherstellung des geänderten Personalbedarfs in den Banken:

### DIE FÜNF ZENTRALEN HANDLUNGSFELDER FÜR DIE SICHERSTELLUNG DES GEÄNDERTEN PERSONALBEDARFS IN DEN BANKEN



**Die Sicherstellung des Kompetenzbedarfs ist integraler Bestandteil der digitalen Agenda**



**Führungskräfte sind als Vorbilder und Coaches gefragt**



**Der Ausbau projektwirtschaftlicher Strukturen erfordert einen organisatorischen Umbau**



**Unternehmensweite Personalbedarfsplanung ist essenziell**



**Strategische Partnerschaften mit externen Dienstleistern sind zu etablieren**

## **1. Strategie**

Die Sicherstellung des Kompetenzbedarfs ist integraler Bestandteil der digitalen Agenda

Die Befragungsergebnisse verdeutlichen sowohl den Wandel der benötigten Kompetenzen im Zuge der Digitalisierung als auch die Schwierigkeiten der Banken, diese aufzubauen. Vor diesem Hintergrund ist es notwendig, nicht nur die Investitionen in neue Technologien, sondern auch Strategien zur Adressierung des sich wandelnden Personalbedarfs als vordringliches Thema auf die digitale Agenda zu setzen.

## **2. Führung**

Führungskräfte sind als Vorbilder und Coaches gefragt

Die Führungskräfte selbst haben einen entscheidenden Einfluss auf den Erfolg beim Aufbau entsprechender Kompetenzen. Mit der Digitalisierung wandeln sich die Berufsbilder der Mitarbeiter z. T. gravierend. Es genügt nicht, mehr Änderungs- und Verantwortungsbereitschaft nur bei den Mitarbeitern einzufordern. Führungskräfte müssen hier selbst als Vorbilder vorangehen, eine Vertrauenskultur schaffen und als Coaches agieren.

## **3. Organisation**

Der Ausbau projektwirtschaftlicher Strukturen erfordert einen organisatorischen Umbau

Die im Zuge der Digitalisierung immer selbstbewusster werdenden Kunden erwarten von ihrer Bank Lösungen, keine Produkte – und wollen selbst bestimmen, über welche Kanäle sie mit der Bank interagieren. Um dieser Erwartung zu entsprechen, sind die Banken gefordert, starre Prozesse und Organisationsilos durch projektwirtschaftliche Strukturen zu ersetzen. Allerdings erfordert dies einen tief greifenden organisatorischen und kulturellen Umbau.

## **4. Rekrutierung und Sourcing**

Unternehmensweite Personalbedarfsplanung ist essenziell

Um den geänderten Personalbedarf sicherzustellen, ist eine unternehmensübergreifende Sourcing-Strategie notwendig, in deren Planung und Umsetzung alle Fachbereiche eingebunden sowie alle potenziellen Ressourcen zur Schließung der Personallücken berücksichtigt werden.

## **5. Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern**

Strategische Partnerschaften sind zu etablieren

Angesichts der Schwierigkeiten bei der Deckung des Personalbedarfs und forciert durch den Ausbau der Projektarbeit gewinnt die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern und Mitarbeitern bei den Banken an Bedeutung. Der Aufbau strategischer Partnerschaften mit externen Dienstleistern ist vor diesem Hintergrund wichtig, damit bei Bedarf die benötigten Skills schnell bereitstehen sowie die Kosten für Sourcing und Management der Externen begrenzt werden. Ein Großteil der Banken – so zeigen die Befragungsergebnisse – hat diesen Weg bereits eingeschlagen.

**Hays**

Willy-Brandt-Platz 1-3

68161 Mannheim

T: +49 621 1788 0

F: +49 621 1788 1299

[info@hays.de](mailto:info@hays.de)

[www.hays.de](http://www.hays.de)

Unsere Niederlassungen

finden Sie unter

[www.hays.de/standorte](http://www.hays.de/standorte)

© Hays plc, 2016. HAYS, die H-Symbole für das Unternehmen und die jeweilige Branche, Recruiting Experts Worldwide, das Logo Hays Recruiting Experts Worldwide und Powering the World of Work sind eingetragene Markenzeichen der Hays plc. Die H-Symbole für das Unternehmen und die jeweilige Branche sind Originaldesigns, die in vielen Ländern geschützt sind. Alle Rechte vorbehalten.