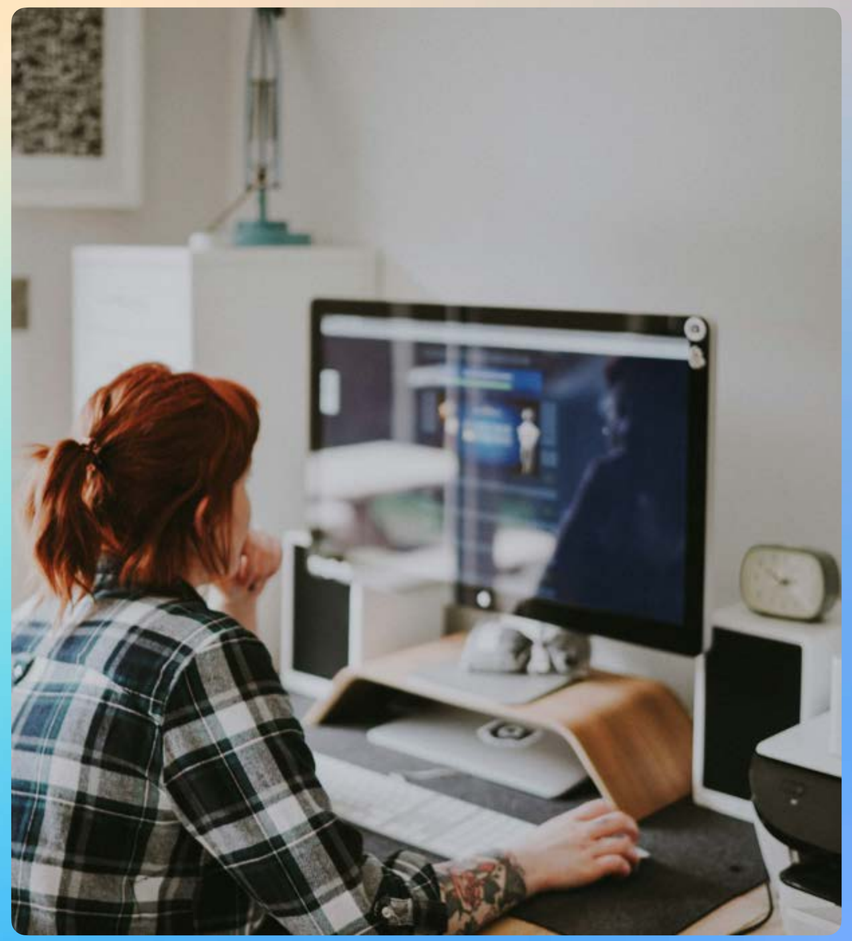
EMPLOYER RENAISSANCE

Trendreport



"Employer Renaissance" bezeichnet eine tiefgreifende Neuausrichtung der Arbeitgeberrolle. Gerade im Finanzsektor ist diese Neuausrichtung notwendig, um im intensiven Wettbewerb um Talente zu bestehen und auf die digitale Transformation zu reagieren.

Fotos: Annie Spratt auf Unsplash

ÜBER DIESEN REPORT

Der Trend Employer Renaissance beschreibt eine tiefgreifende Neuausrichtung der Arbeitgeberrolle.

Er wirkt sich besonders stark im Finanzsektor aus und wird durch den intensiven Wettbewerb um Talente und die Notwendigkeit der digitalen Transformation vorangetrieben.

Employer Renaissance bezeichnet eine Abkehr von traditionellen Arbeitsmodellen hin zu einer Kultur, die Innovation, Flexibilität und lebenslanges Lernen in den Mittelpunkt stellt.

Diese Entwicklung ist vergleichbar mit dem Übergang von mittelalterlichen zu modernen Perspektiven während der historischen Renaissance, wobei der Fokus nun auf der Entfaltung des menschlichen Potenzials im Arbeitsumfeld liegt.

1. Intro — 05
2. Trends & Entwicklungen — 08
3. Innovationsfelder — 39
4. Fazit — 52
5. Glossar — 55
6. Appendix — 56

ZUSAMMENFASSUNG

Die Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt stellen Sparkassen vor enorme Herausforderungen. Der demographische Wandel in Deutschland lässt sich nicht schön rechnen.

Gesamtgesellschaftlich werden in Folge dessen bis 2060 bis zu 10 Millionen fehlende Erwerbstätige vorhergesagt. Hinzu kommt: Die Attraktivität der Banken als Arbeitgeber ist in den letzten Jahren kontinuierlich gesunken[1]. Kurzum: Der Transformationsdruck in den Sparkassen ist enorm.

Gleichzeitig beobachten wir ein Umdenken und vielversprechende Entwicklungen im Bereich der Organisationsentwicklung. Hierarchische Arbeitsmodelle werden nicht nur hinterfragt, sondern vielerorts bereits in Transformationsprojekten durch neue Kultur- und Organisationsformen ersetzt. Die Corona-Pandemie hat die Arbeitswelt nachhaltig flexibilisiert.

Mit dem vorliegenden Report wollen wir Sie dazu inspirieren, das kreative Potenzial der Sparkassen-Finanzgruppe zu bündeln und das Momentum aus dem Trendfeld Employer Renaissance zu nutzen.

1) IfD Allensbach, McDonalds Ausbildungsstudie (2019)

Innovationsfelder

01	**Hybride Realitäten und neue Begegnungsstätten** Wie können wir Arbeitsorte schaffen, die in der hybriden Realität einen Mehrwert-stiftenden Austausch ermöglichen?	→
02	**Lebensorientierte Arbeitsmodelle** Wie können wir Arbeitsmodelle anbieten, die sich an den individuellen Lebensphasen und -bedürfnissen der Mitarbeitenden orientieren?	→
03	**Transformationskompetenz durch Weiterbildung** Wie können wir Mitarbeitende für die Transformation fit machen?	→
04	**Vielfältige Belegschaft** Wie können wir das Potenzial unserer vielfältigen Gesellschaft stärker nutzen?	→
05	**Transformation im Recruiting** Wie können wir zukunftsfähige Recruiting-Prozesse etablieren?	→

ERSTELLUNG UND PRIORISIERUNG DER INNOVATIONSFELDER

Innovationsfelder

01

Potenziale Identifizieren.
Interviews mit Expert:innen aus der Sparkassen-Finanzgruppe und externen Unternehmen, eine MOVE-Umfrage mit 221 Teilnehmer:innen[1] sowie Desk-Research bildeten die Grundlage, um erste Insights und Potenziale zu identifizieren.

02

Innovationsfelder ableiten.
Auf dieser Basis erarbeitete das S-Hub Foresight Team erste Hypothesen für Innovationsfelder. Diese wurden im Rahmen der Innovation Days im Juni 2024 mit Expert:innen aus der Sparkassen-Finanzgruppe finalisiert und bewertet.

03

Innovationsfelder priorisieren.
Gemeinsam mit dem Expert:innen-Team und dem Kernteam Strategisches Innovationsmanagement wurden die Innovationsfelder priorisiert, um so Leitplanken für den zentralen Innovationsprozess zu empfehlen.

1) Detaillierte Informationen zur Stichprobe der Umfrage im Anhang

EMPLOYER RENAISSANCE

Aufbruch in eine neue Ära!

01

KEY EVENTS*

1950-1960

OK, BOOMER!

Junge Männer kehrten nach dem 2. Weltkrieg von der Front zurück und gründeten zahlreiche Familien im deutschen Wirtschaftswunder der 1950er Jahre. Demograph:innen gaben dieser Explosion der Geburtenraten den prägenden Titel „Baby-Boomer!“

1994-2010

OK, KOLLEGE!

Auf diesen Boom an Geburten folgte eine Steigerung des durchschnittlichen Belegschaftsalters. Schon von 1994 bis 2010 stieg dieser Durchschnitt von 39,1 auf 41,9 Jahre an, mit starken Folgen für das Personalmanagement, z.B. durch geringere Arbeitszufriedenheit und weniger Flexibilität.

2010-2019

OK, FACHKRÄFTEMANGEL!

Die Generation der Bayby-Boomer erreicht nach und nach das Rentenalter. Der rentennahe Jahrgang 1964 übertrifft mit 1,4 Millionen Fachkräften in seinem schieren Umfang die Geburtenrate des Jahrgangss 2005 mit nur 600.000 Personen deutlich. Mit jedem neuen Jahrgang steigt somit der Fachkräftemangel, der das Wachstum der Deutschen Wirtschaft in Frage stellt.

2020-2023

OK, CORONA!

Mit dem Aufkommen der COVID-19-Pandemie veränderte sich der Arbeitsmarkt radikal. Während zahlreiche Geschäfte den Betrieb zum Schutz der Bevölkerung einstellen mussten, konnten Fachkraftstellen, beispielsweise in Handwerks- und Bauberufen, im Gesundheitsbereich sowie bei hochqualifizierten Humanmediziner:innen und Informatiker:innen nicht gedeckt werden.

2023-heute

OK, FORTSCHRITT!

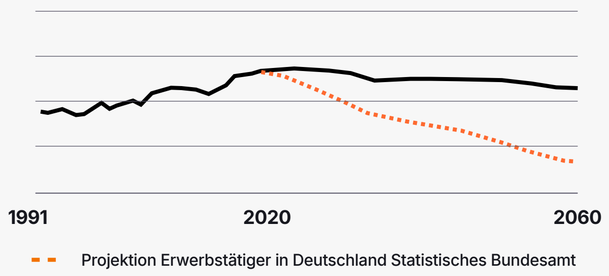
Die Globalisierung und die Erhöhung des weltweiten Arbeitsangebots, verschiebt Arbeit in andere Länder. Zudem nahm der Anteil der Erwerbstätigen mit akademischem Abschluss von 13,9% (2000) auf 24% (2022) in den letzten Jahren stark zu. Gleichzeitig verschiebt sich die Diskussion von der Arbeitslosigkeit als dominierendem Thema hin zum Fachkräftemangel im Handwerk und anderen qualifizierten Ausbildungsberufen.

Zeit für eine Employer Renaissance.

* Vereinfachte Darstellung
1) Michael Hüther: Zukunft der Arbeit, Institut der deutschen Wirtschaft
2) Statistisches Bundesamt, vorläufige Erstergebnisse des Mikrozensus 2022

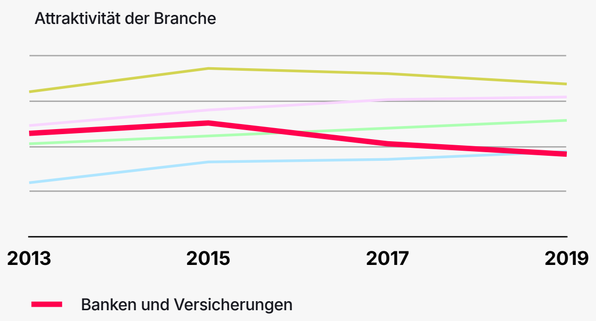
WARUM JETZT?

Der Transformationsdruck in den Sparkassen steigt.



Bis zu 10 Millionen weniger Erwerbstätige bis 2060[1]

Der demographische Wandel ist nicht aufzuhalten. Die Sparkassen selbst werden bereits in den nächsten 10 Jahren 100.000[2] neue Mitarbeiter:innen brauchen.



Die Branche Banken und Versicherungen verliert beständig an Attraktivität[2]

Diese Entwicklung wird durch mehrere Umfragen und SFG-interne Statistiken bestätigt.

Veränderte Bedürfnisse hinsichtlich Arbeitskultur müssen adressiert werden.

Flexible Arbeitsbedingungen sind zum Basisfaktor geworden und machen vor keiner Branche halt.

1) Statistisches Bundesamt Erwerbspersonenvorausberechnung
2) Handelsblatt 13.02.2024
3)IfD Allensbach, McDonalds Ausbildungsstudie (2019)
4) Diverse, z.B. Sinus Jugendstudie (2020)

TRENDS & ENTWICKLUNGEN

Wir haben mit internen und extern Expert:innen gesprochen, die aktiv an der Gestaltung der Arbeitswelt von morgen arbeiten und den dafür nötigen Kulturwandel vorantreiben. In diesem Kapitel fassen wir ihre Perspektiven zusammen.

02

TRENDS & ENTWICKLUNGEN

Expert:innen

Die Auswahl der externen Expert:innen erfolgte nach Größe der Organisation, Innovationsgrad und Ähnlichkeit zur Sparkassen-Finanzgruppe. Über die Gespräche mit ihnen haben wir aktuelle Entwicklungen in den Bereichen Personal, Organisationsentwicklung und Leadership identifiziert.

TORBEN BURSINSKI

Torben verantwortet Teile der Produktentwicklung der New Work SE, insbesondere Weiterentwicklungen der XING Plattform. In 2023 lancierte er zusammen mit seinem Mitgründer Jonas Schenk Nioomi, eine Rekrutierungsplattform für internationale Tech-Talente, um dem Problem des Fachkräftemangels in Deutschland zu begegnen.

DANA GIELNIK

Dana arbeitet seit 2001 bei der Star Finanz und leitet dort den Bereich People, Culture and Places. Sie begeistert sich für die Zukunft der Arbeit, betont aber, dass bei dem Fokus auf Digitalisierung, Automatisierung und ständiger Optimierung die Menschlichkeit nicht verloren gehen darf.

STEVE PLESKER

Steve arbeitet seit 2017 als Geschäftsführer Markt/Produkte im AOK-Bundesverband und gestaltet die Transformation und Digitalisierung der Marke AOK. Als Arbeiterkind, das den sozialen Aufstieg geschafft hat, setzt er sich dafür ein, das Thema soziale Herkunft zu enttabuisieren.

VERA BÖHMER

Vera arbeitet seit 19 Jahren als Referentin Personalentwicklung bei der Kreissparkasse Köln, wo sie maßgeblich auch für die Kulturentwicklung verantwortlich ist.

TOBIAS KRÜGER

Ist Gründer und CEO von Hello.Beta. Bis 2021 verantwortete Tobias den Kulturwandel der Otto Group und berichtete direkt an den CEO. Aus seiner früheren Position in der Konzernstrategie heraus empfahl er dem Vorstand, einen Kulturwandelprozess zu initiieren, um die aktuellen wirtschaftlichen Herausforderungen der Otto Group zu meistern.

TRENDS & ENTWICKLUNGEN

Übersicht

01

EIN NEUES VERSTÄNDNIS VON FÜHRUNG

02

ORGANISATIONEN ERFINDEN SICH NEU

03

ARBEIT MIT VORTEILEN

04

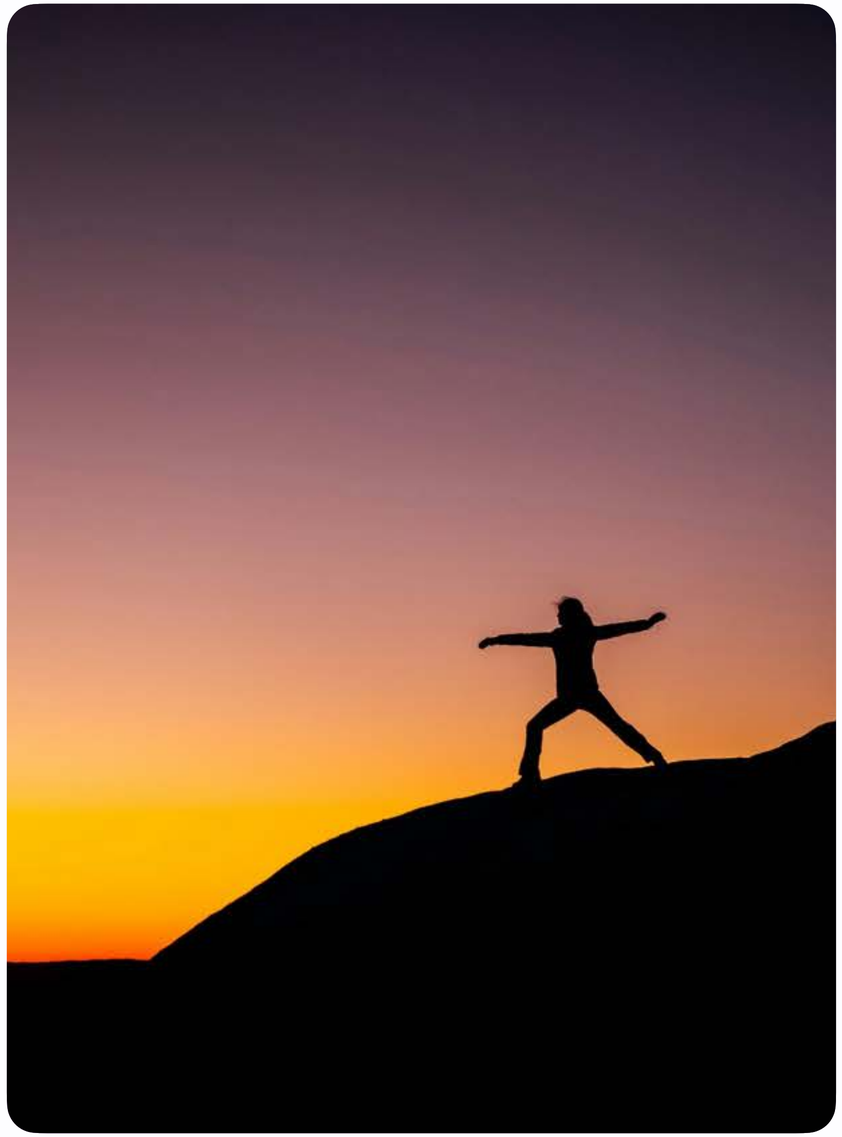
BEZIEHUNGSARBEIT — WICHTIGER DENN JE

05

DIVERSITÄT ALS POTENZIAL

EIN NEUES VERSTÄNDNIS VON FÜHRUNG.

Erfolgreicher Kulturwandel braucht ein Management mit Vorbildfunktion. Der aktuelle Wandel stellt Führungskräfte – insbesondere in den Sparkassen – vor die Herausforderung, eine Kultur zu schaffen, um die Transformation zu ermöglichen. Dabei obliegt es den Führungskräften, die angestrebte Kultur vorzuleben, um die Mitarbeitenden für die Transformation zu motivieren. Es gilt, das eigene und das unternehmensinterne Führungsverständnis zu hinterfragen und anzupassen. Nur so können wir den neuen Anforderungen an die Zusammenarbeit in Teams und neuen Arbeitsmodellen gerecht werden.



Bilder: Unsplash

„Führung ist keine Nebentätigkeit. Nach wie vor besteht aber die Neigung, jemanden, der fachlich einen guten Job gemacht hat, in die Führungsposition zu bringen. In vielen Unternehmen bietet Führung die einzige wirkliche Aufstiegsmöglichkeit.“

Steve Plesker
AOK Bundesverband

TRENDS & ENTWICKLUNGEN

EIN NEUES VERSTÄNDNIS VON FÜHRUNG.

> Es ist wichtig für Geschäftsführende oder Vorstände, die sich auf die Bühne stellen und über Kultur sprechen, dass sie über Sachen sprechen, die sie selbst leben, sonst halten die Mitarbeiter es nicht durch.

Tobias Krüger
Gründer und CEO Hello.Beta

Kollektives Verständnis, individuell gelebt

Menschen haben persönliche Eigenschaften und individuelle Präferenzen. Wie kann man da ein Grundverständnis schaffen und sich kollektiv auf einen Wertekanon im Rahmen der Führung verständigen? Unternehmen versuchen zunehmend, einen allgemein gültigen Rahmen zu schaffen, verabschieden sich aber auch davon, dass One-Size-Fits-All Lösungen noch tragfähig sind.

Führung hat Vorbildfunktion

Wenn das Management die Veränderung, die es von den Mitarbeitenden einfordert, nicht selbst vorlebt, dann kann Transformation nicht gelingen. Ernst gemeinte Transformation beginnt mit der Führungsebene.

Adaptive und situative Führung

Moderne Führung ist situativ und adaptiv — nicht ein Führungsstil, der bei allen gleichermaßen im gleichen Kontext eingesetzt wird, sondern der entsprechend auf die Person und die Umstände einer Situation eingeht.

Von „Machtperson“ zum Partner

Das Führungsverständnis wandelt sich von jemandem, der Ansagen macht oder bei dem Führung nur über Fachlichkeit funktioniert, zu Vorgesetzten als Sparringspartner oder Coaches, mit denen man gemeinsam Dinge möglich macht.

NEUE FORMEN DER FÜHRUNG WERDEN BEREITS VORGEDACHT UND VORGEMACHT.

Neue Narrative

Menschenzentrierte Organisations-entwicklung. Neue Narrative ist das Magazin für Neue Arbeit. Mit Stories und Tools, die dazu befähigen, eine wünschenswerte Zukunft der Arbeit zu gestalten.

→ Neue Narrative

We LEAD Bosch

Bosch fördert eine neue Führungs- und Zusammenarbeitskultur, in der alle Mitarbeitenden Verantwortung übernehmen entfalten können. Führungskräfte agieren dabei als Coaches, die eine positive Arbeitsumgebung schaffen, während die Mitarbeitenden Experten in ihren Fachgebieten sind.

→ We LEAD Bosch

Kulturwandel bei Otto

Seit 2015 hinterfragt die Otto Group radikal ihre bestehenden Strukturen und Haltungen. Die Gruppe hat sich durch einen fortlaufenden, partizipativen Prozess neu gestaltet, was ihre Flexibilität und Agilität gegenüber umwälzenden Vorgängen wie der Digitalisierung erhöht und die Zukunftsfähigkeit der Otto Group stärkt.

→ Kulturwandel bei Otto

Von Tradition und Hierarchie zu Offenheit und Kollaboration.

Als Organisationen mit langer Tradition sind in den Sparkassen hierarchische Strukturen gewachsen, die noch heute in vielen Häusern den Alltag bestimmen. Insbesondere Nachwuchskräfte haben jedoch andere Erwartungen an Führungskräfte und Mitgestaltung, auf die Sparkassen eingehen sollten.

MOVE Umfrage

Welche Aspekte gibt es an deiner Arbeitsstelle, die dir nicht gefallen?

„Lange Entscheidungswege, sinnlose Bürokratie, zu wenig Mut, Neues zu versuchen“

„Starke Hierarchie und klare Befehlsketten“

POTENTIAL

- Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber, insbesondere für Nachwuchskräfte
- Zusammenarbeit mit Initiativen, die den Wandel in der Arbeitswelt anführen
- Raum für Mitgestaltung in der Organisation schaffen
- Etablieren einer Innovations- und Lernkultur
- Produktive Hybrid-Arbeit (Remote und Vor-Ort) durch moderne Führung ermöglichen

ORGANISATIONEN ERFINDEN SICH NEU.

Seit der Corona-Pandemie ist Remote-Arbeit in vielen Organisationen der neue Standard. Die Flexibilisierung von Arbeitsmodellen stellt Arbeitgeber vor die Frage, wie sie ihre Mitarbeitenden vernetzen und zusammenbringen können. Vernetztes Arbeiten hilft dabei, Silos aufzubrechen, was im Kontext von Remote-Arbeit und in der Zusammenarbeit zwischen den Generationen an Relevanz gewinnt. Den entsprechenden Rahmen müssen die Unternehmen schaffen. Dabei ist es wichtig, in einen Experimentiermodus zu kommen.

Bilder: Unsplash

„Veränderung kann schon mit kleinen Experimenten in kleinen Teams beginnen. Das erfordert aber auch, dass man sein Mindset ändert; dass man bereit ist umzudenken, sich auf Lösungen und nicht Probleme zu fokussieren und offen ist für Überraschungen und neue Möglichkeiten.“

Dana Gielnik
Star Finanz

ORGANISATIONEN ERFINDEN SICH NEU.

Selbstorganisierte Teams

Sind für Sparkässler:innen der dritthöchst priorisierte Attraktivitätsfaktor eines Arbeitsgebers.

MOVE Umfrage

Geteilte Verantwortung in einer Lernkultur

In einer Fehlerkultur geht es darum, mehr Risiken zu wagen und mit Misserfolgen konstruktiv umzugehen. Es geht nicht darum, Fehler zu zelebrieren, sondern sie als Chance zum Lernen zuzulassen. Fehler sind in Ordnung, aber man sollte daraus lernen, um beim nächsten Mal eine bessere Lösung parat zu haben.

Herausforderung Einigungsfähigkeit

Rollenbasiertes und selbstorganisiertes Arbeiten bedeutet, dass Hierarchien abgeschafft werden und Autorität auf alle Teammitglieder verteilt wird. Wenn aber keiner die Entscheidungsbefugnis hat, kann es schwer sein, zu einer Einigung zu gelangen. Anstatt Agilität zu fördern, wird das Vorankommen blockiert.

Arbeiten in cross-funktionalen, fluiden Netzwerken

Die Netzwerke werden von Mitarbeitenden initiiert und abteilungs- sowie funktionsübergreifend zusammengesetzt. Hier werden einzelne Themen gemeinsam nach dem Drop-in/Drop-out-Ansatz erarbeitet: Man tritt für drei bis vier Monate bei, verlässt das Team wieder und kommt vielleicht später nochmal zurück.

Faire Regelungen für Remote-Arbeit

In Organisationen, die bis vor Corona noch sehr präsenz- und standortbezogen waren, stellt die Umstellung auf hybride Arbeitsweisen eine Herausforderung dar. Oft ist hybrides Arbeiten nicht in allen Unternehmensbereichen möglich, was zu Fairness-Debatten führt und Unternehmen zwingt, nach kreativen Lösungen zu suchen.

In Zusammenkünfte investieren

Viele Teams arbeiten heutzutage asynchron und remote. Während immer mehr Aufgaben virtuell erledigt werden können, funktionieren strategische Meetings oder kreative Workshops am besten in analogen Settings. Um einen Mehrwert-stiftenden Austausch zu ermöglichen, investieren Firmen heute mehr in Zusammenkünfte.

MOVE Umfrage

56%

Der Sparkässler:innen finden die technische Ausstattung viel wichtiger oder wichtiger als vor der Pandemie.

> Für genau solche Dinge wie Kreativ- Workshops, wo innovative Ideen oder Visionen erarbeitet werden, müssen die Leute zusammenkommen. Dann fliegen wir halt alle nach Spanien, weil man gemeinsam auf ganz andere Diskussionen kommt. Die Dynamik und die Kreativität sind ganz anders.

Torben Bursinski
Nioomi

BÜROKRATISCHE UND HIERARCHISCHE ORGANISATIONEN MIT KREATIVEN ANSÄTZEN WEITERENTWICKELN

Creative Bureaucracy Festival

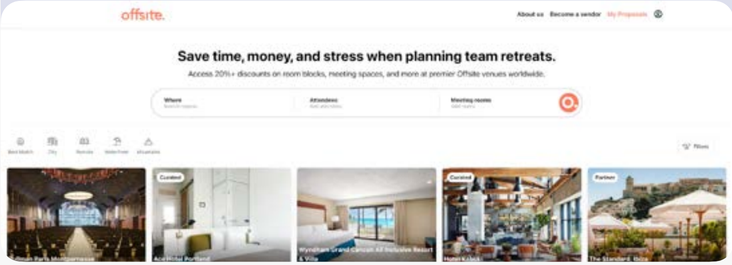
Kreative Bürokratie. Jedes Jahr kommen tausende Teilnehmende aus Verwaltung, Politik und Gesellschaft beim Creative Bureaucracy Festival zusammen, um erfolgreiche Innovationen im öffentlichen Sektor zu teilen und Verwaltungstalente aus aller Welt zu feiern.

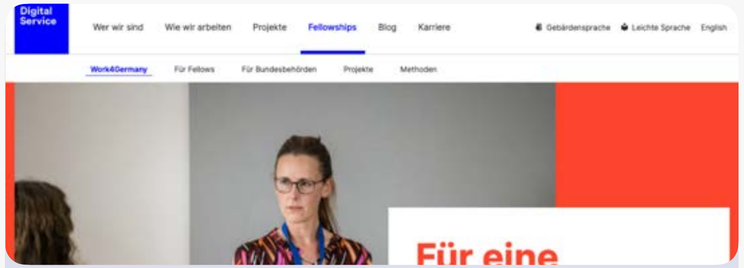
→ Creative Bureaucracy Festival

Offsite.

Retreat-Organisation speziell für Remote- und Hybrid-Teams. Offsite betreibt eine Plattform, die Retreat-Planung für Remote- und Hybrid-Teams ermöglicht. Das Unternehmen unterstützt bei der Planung, Verwaltung und Nachbereitung von Team-Retreats, kundenorientierten Veranstaltungen und anderen trans-formierenden, persönlichen Erlebnissen.

→ Offsite





Work4Germany

Work4Germany ist ein seit 2020 bestehendes Fellowship-Programm, das Transformationsexpert:innen aus der Privatwirtschaft mit Mitarbeitenden aus Bundesministerien und -behörden zusammenbringt. Während des sechsmonatigen Fellowships arbeiten sie in Teams an bereichsübergreifenden Herausforderungen und setzen nutzerzentrierte Arbeitsweisen um.

→ Work4Germany

Kulturwandel ermöglichen und fördern

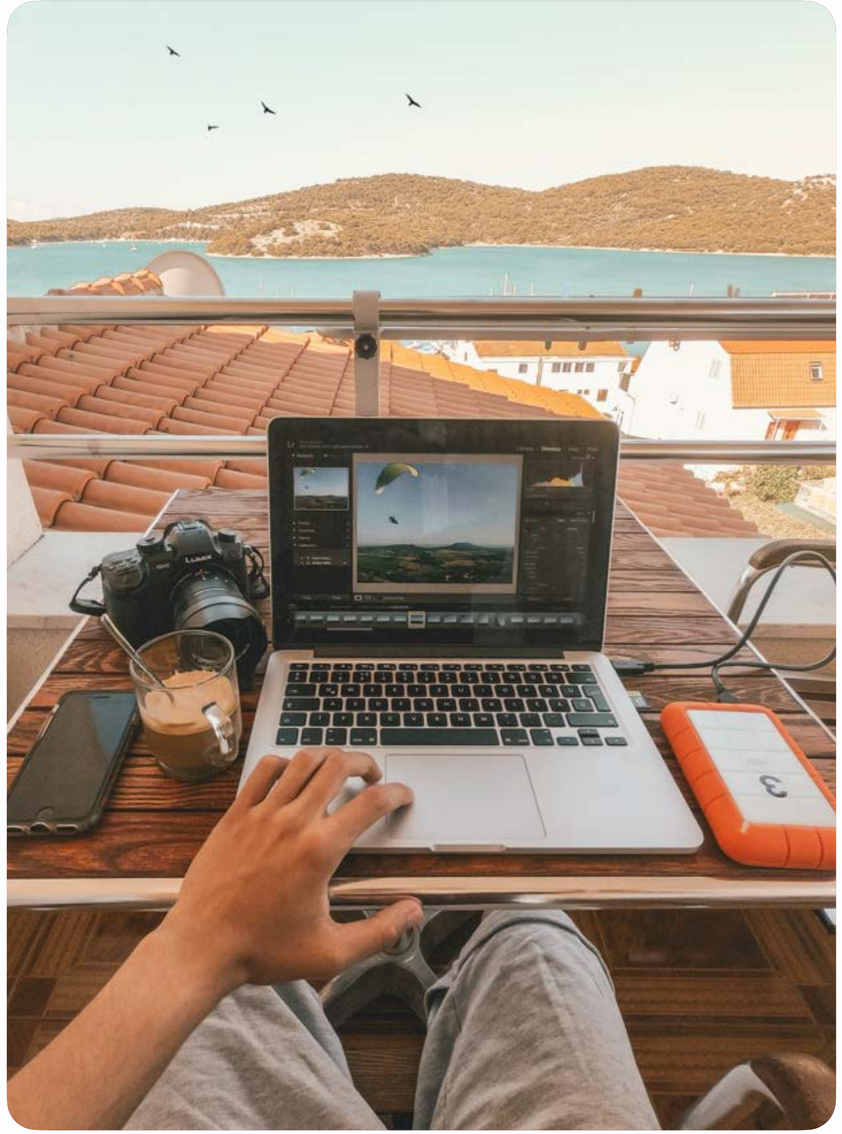
Kulturwandel setzt die Bereitschaft voraus, den Status Quo zu hinterfragen und sich für neue Impulse zu öffnen. Das ist keine leichte Aufgabe. Zum Glück gibt es bereits eine Vielzahl Organisationen in anderen Branchen, wie z.B. dem öffentlichen Sektor, die vor ganz ähnlichen Herausforderungen standen und stehen. Mit deren Wissen und Erfahrung können wir uns für die eigene Transformation rüsten.

POTENTIAL

- Austausch und peer learning (kollegiales Lernen) mit anderen Organisationen, die diesen Wandel bereits erfolgreich durchlaufen haben
- Die Zusammenarbeit mit Innovationsinitiativen im öffentlichen Sektor, wie z.B. Work4Germany oder Digital Service, suchen
- Gezielte Experimentierfelder für neue, kollaborative Arbeitsformen schaffen
- Aufbau einer Vertrauens- und Lernkultur

ARBEIT MIT VORTEILEN

Neben monetären Benefits hat sich Flexibilität als Basisfaktor etabliert. Für viele Mitarbeitende ist die Frage nach der Vereinbarkeit privater Verpflichtungen und Interessen mit dem Job eine Aufgabe, die sie gemeinsam mit dem Arbeitgeber bewältigen wollen. Andere Grunderwartungen reichen von Sinnstiftung, Selbstbestimmung und Weiterentwicklung bis zu Sicherheitsfaktoren, wie das Renommee des Arbeitgebers und Arbeitsplatzsicherheit.



Bilder: Unsplash

„Wir haben einen starken Fokus auf den Purpose unserer Arbeit gelegt. Bei uns arbeitet man an der Volksgesundheit. Wir haben 27 Millionen Versicherte; jeder dritte Deutsche ist bei uns versichert. Dementsprechend sind wir für die Gesundheit dieses Landes zuständig.“

Steve Plesker
AOK Bundesverband

ARBEIT MIT VORTEILEN

Attraktiv heißt für jede:n etwas anderes

Man kann nicht die eine Maßnahme auf alle Mitarbeitenden-Segmente stülpen, sondern sollte flexibel sein und sich Gedanken darüber machen, was Arbeitgeberattraktivität für einen Kassierer:innen und was sie für einen IT-Spezialisten bedeutet. Dafür sollte man mit Clustern (oder Segmenten) arbeiten, um die Komplexität zu reduzieren.

„Wenn es uns gelingt, dass das WIR empfunden und gelebt wird, dann empfehlen uns unsere Mitarbeitenden als attraktive Arbeitgeberin weiter."

Vera Böhmer
Kreissparkasse Köln

Standortfaktor Deutschland

Die Erwartungen internationaler hochqualifizierter Arbeitskräfte decken sich mit denen ihrer deutschen Kollegen. Gleichzeitig suchen Sie nach Dingen, die es in ihren Herkunftsländern häufig nicht gibt: Gleichberechtigung und (physische) Sicherheit. Gerade die Themen Gleichberechtigung und Karrierechancen können deutsche Arbeitgeber weiblichen Talenten gegenüber stärker spielen.

Kulturelle Erfahrung als Motivation

Insbesondere für die begehrten internationalen Hochqualifizierte ist hybrides Arbeiten eine Grunderwartung. Gleichzeitig ist es ihnen wichtig, Anschluss in einer für sie neuen Kultur zu finden. Deshalb sind eine Präsenzzeit im Büro und die Vernetzung mit Kolleg:innen hilfreich.

ARBEIT MIT VORTEILEN

Basisfaktor „Flexibilität“

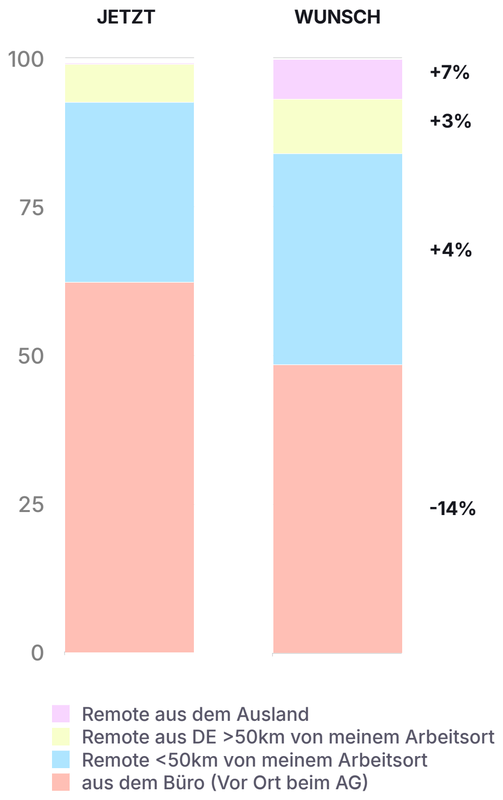
Zu den Basisfaktoren zählt mittlerweile neben Gehalt auch Flexibilität. Es wird immer stärker erwartet, dass der Arbeitgeber auf den persönlichen Lebenspfad eingeht, sei es dass man anders oder weniger arbeiten möchte, weil man einen Angehörigen pflegt oder Kinder betreut- oder individuelle Interessen verfolgen möchte.

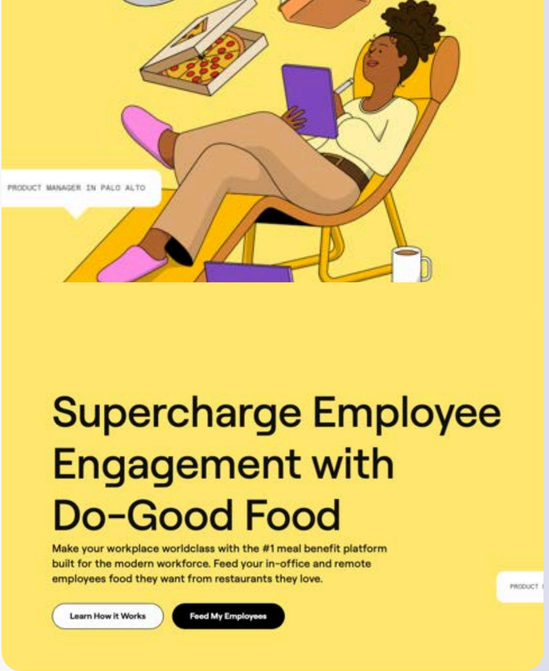
MOVE Umfrage

Mitarbeitende legen großen Wert auf flexible Arbeitszeiten und die Möglichkeit, ortsunabhängig zu arbeiten. Dies ermöglicht es ihnen, ihre beruflichen und privaten Verpflichtungen besser zu vereinbaren und ihre Arbeitszeit selbstbestimmter zu gestalten. Als Grund für den Wunsch nach mehr Flexibilität nannten Befragte u.a. zunehmende Pflegebedürftigkeit von Familienmitgliedern und der Mangel an Kita-Plätzen.

67% Der Sparkässler:innen finden die flexible Wahl des Arbeitsortes viel wichtiger oder wichtiger als vor der Pandemie.

An welchen Orten verbringst du einen typischen Arbeitsmonat – bzw. wo möchtest du diesen verbringen?

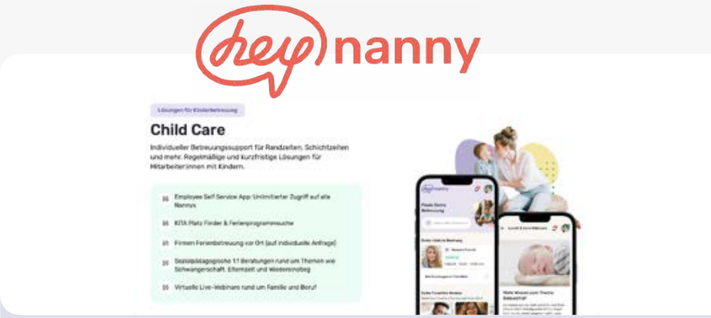




Sharebite

Gutes Essen für zu Hause und Büro. Sharebite ist eine Plattform für Mitarbeiteressen, die für die moderne Belegschaft entwickelt wurde, einschließlich Büro-, Remote- und Hybridteams.

→ Sharebite



Hey Nanny!

Die Benefit-App für Work-Life. Heynanny ermöglicht die Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch ganzheitliche Angebote wie Betreuung der jüngsten und ältesten Angehörigen, Beratung und Betreuung in jeder Lebensphase, unterstützt durch ein exklusives Portal mit Webinaren und einer Wissensdatenbank.

→ Hey Nanny!

ATTRAKTIVE VORZÜGE FÜR DIE HYBRIDE NEUE ARBEITSWELT

Lyra — Mentale Gesundheit am Arbeitsplatz.

Lyra bietet Unternehmen wie Starbucks, Morgan Stanley und Zoom pyschotherapeutische Behandlungsmöglichkeiten für ihre Belegschaft. Termine können meist schon innerhalb eines Tages angeboten werden.

→ Lyra Health

Homeoffice ist der neue Obstkorb

Benefits müssen immer wieder neu und über die bisher verinnerlichten Standards gedacht werden. Dabei gilt es, Begeisterungsfaktoren für Mitarbeitende zu identifizieren und sie in einem individualisierten Gesamtpaket anzubieten. Es werden zunehmend solche Benefits attraktiv, welche die Vereinbarkeit von Arbeitsleben und Privatleben vereinfachen und beiden einen Mehrwert verleihen.

41%

der Sparkässler:innen finden die Vereinbarkeit des Jobs mit den Verpflichtungen des Privatlebens viel wichtiger oder wichtiger als vor der Pandemie.

MOVE Umfrage

POTENTIAL

- Individualisierte Benefits, passend für die jeweilige Lebensphase der Mitarbeitenden
- Netzwerk der Sparkassen-Finanzgruppe nutzen, um die größtmögliche Bandbreite an innovativen Mitarbeiter-Benefits zur Verfügung zu stellen
- Die sinnstiftenden Aspekte der Arbeit stärker erlebbar machen (z.B. öffentlicher Auftrag der Sparkassen, finanzielle Teilhabe für alle)
- Zunehmend nötige Care-Arbeit durch Mitarbeitende bei der Gestaltung flexibler Arbeitsmodelle mitdenken

BEZIEHUNGSARBEIT IST WICHTIGER DENN JE.

In den Sparkassen werden nicht mehr nur klassische Bankkaufleute benötigt, sondern auch neue Rollenprofile mit zusätzlichen Qualifikationen. Dies liegt am technologischen Fortschritt und der stetigen Weiterentwicklung. Hochqualifizierte suchen nach neuen Herausforderungen und sind bereit, öfter zu wechseln. Daher ist es wichtig, dass Unternehmen starke Beziehungen zu ihren Mitarbeitenden aufbauen, die Weiterentwicklung, Gehen und Zurückkehren ermöglichen.

„Dieses ganze ‚wir wollen Fachkräfte binden und halten' entspricht meinem Menschenbild überhaupt nicht. Wieso soll man Menschen aufhalten, die zum neuen Job wechseln wollen?“

Tobias Krüger
Gründer und CEO Hello.Beta

BEZIEHUNGS-ARBEIT

Verbunden statt gebunden sein

Arbeitgeber legen zunehmend den Fokus auf emphatische Verbindungen, und verabschieden sich vom Begriff der Mitarbeiterbindung. Führenden wird nahelegt, in die Beziehung zu ihren Mitarbeitenden zu investieren. So werden starke Verbindungen gefördert und Raum für Verbundenheit, statt gebunden zu sein, gefördert.

Hochqualifizierte wechseln häufiger

Hochqualifizierte wechseln häufiger, weil sie auf der einen Seite nach neuen Herausforderungen, spannenden Projekten und Horizonterweiterung suchen und auf der anderen Seite den Druck spüren, an neuen technologischen Entwicklungssprüngen teilhaben zu müssen, um nicht fachlich abgehängt zu werden.

Fluktuation - gut für den Betrieb und was ist mit dem Vertrieb?

Für Jobs, bei denen es um den Aufbau von Kundenbeziehungen geht, ist Mitarbeiterbindung wichtig, weil die Kunden, egal ob in den Filialen oder im Private Banking, Beziehung zu ihren Berater:innen aufgebaut haben. In diesen Bereichen wird versucht, die Menschen mit Incentives so lange wie möglich zu halten. Im Betrieb hingegen tut eine gesunde Fluktuation gut, weil immer wieder neue Impulse von Außen kommen.

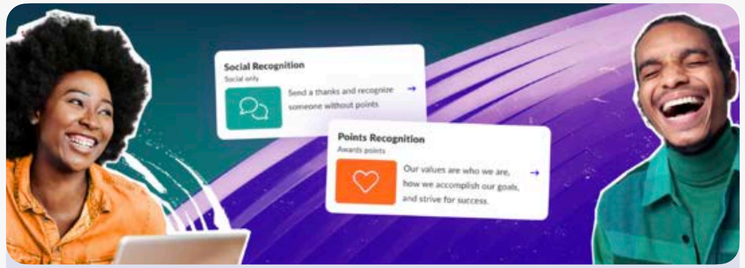
Motivierte Mitarbeitende bleiben länger

Mitarbeitende motiviert zu halten, ist sehr wichtig. Das wurde in der Vergangenheit ignoriert, weil Arbeitgeber noch in der luxuriösen Situation waren, bei Bedarf schnell neue Arbeitskräfte zu finden. Gleichzeitig bleibt Förderung wichtig, weil es unglaublich teuer ist, eine Stelle unbesetzt zu lassen.

„Man muss heute beides können: gut aufnehmen und gut verabschieden. Man wird einander nochmal begegnen.“

Dana Gielnik
Star Finanz

NACHHALTIGE BEZIEHUNGEN AUFBAUEN.

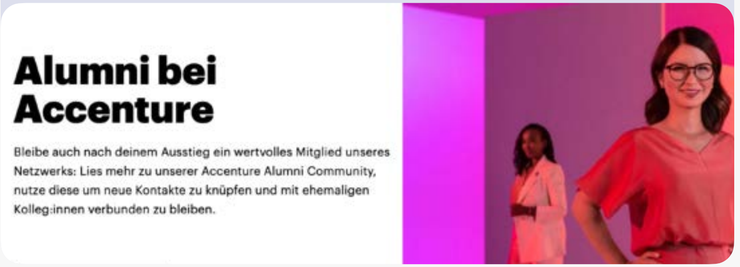


Anerkennung für Mitarbeitende

Achievers ist eine cloudbasierte Plattform für Mitarbeiteranerkennung, die das Engagement, die Bindung und die Produktivität der Mitarbeitenden steigern soll. → Achievers

In Kontakt bleiben

Das Accenture Alumni-Netzwerk pflegt globale Verbindungen zu ehemaligen Mitarbeiter:innenn und bietet ihnen umfangreiche Ressourcen. Mit über 300.000 Mitgliedern in 78 Ländern fördert es Austausch über Rückkehr-möglichkeiten, Veranstaltungen und Networking.
→ Accenture Alumni Network



> Was funktioniert: wenn man etwas Kontraintuitives macht und damit die Erwartungen übertrifft.
>
> Tobias Krüger — Gründer und CEO Hello.Beta

Internes Career Center

Bei Otto entstand innerhalb des Transformationsprozesses das Konzept eines internen Career Center welches Mitarbeitenden aktiv hilft, einen guten Anschluss-Job zu finden, innerhalb des Unternehmens, aber auch extern. Die Idee dabei ist, proaktiv mit dem erhöhten Wechselbedürfnis umzugehen und durch übertroffene Erwartungen bei den Mitarbeitenden neue Bewerber:innen anzuziehen.

Verbunden statt gebunden sein.

In Zeiten erhöhter Wechselbereitschaft wird das Imperativ der Mitarbeiterbindung von einem Fokus auf Mitarbeiterbeziehung abgelöst. Das Ziel ist der Aufbau einer freiwilligen Beziehung, die über das Beschäftigungsverhältnis hinaus bestehen bleibt.

MOVE Umfrage

Aspekte, die Sparkässleri:nnen an ihrer aktuellen Arbeit schätzen:

„Verständnisvoller, sozialer Arbeitgeber“

„Arbeitsplatz mit hoher lokaler Reputation und Anerkennung“

POTENTIAL

- Aufbau von Netzwerken, die über die Beschäftigungsdauer anhalten
- Wiedereinstieg nach Elternzeit durch entsprechende Programme erleichtern
- Organisation von beziehungsaufbauenden Zusammenkünften, um die Verbundenheit zu stärken
- Die Beziehungsarbeit fördert das Verständnis für Mitarbeitenden-Bedürfnisse und ermöglicht passende Angebote wie Benefits und flexible Arbeitsmodelle
- Proaktiver Umgang mit erhöhter Wechselbereitschaft, z.B. durch Weitervermittlung innerhalb der SFG

DIVERSITÄT ALS POTENZIAL.

Viele Unternehmen stehen beim Thema Diversität noch ganz am Anfang. Viele arbeiten noch mit einem eingeschränkten Verständnis von Diversität. Diversität bedeutet, sich für die Förderung und Inklusion von Menschen mit den vielfältigsten Hintergründen einzusetzen. Dabei fehlt oft auch eine unternehmensübergreifende Strategie für Diversitäts-förderung.

Bilder: Unsplash

„Ich könnte mir gar nicht mehr vorstellen, irgendwo zu arbeiten, wo das Umfeld komplett deutsch ist. Mir gibt das wahnsinnig viel, mit Kolleg:innen aus der ganzen Welt zu interagieren und diese anderen kulturellen Eindrücke zu bekommen.“

Torben Bursinski
Nioomi

DIVERSITÄT ALS POTENZIAL.

“Interkulturelle Kompetenz wird als wichtige Zukunftsfähigkeit vernachlässigt”

Steve Plesker
AOK Bundesverband

Arbeit als Schlüssel zur Integration

Der demographische Wandel wird es Deutschland nicht ermöglichen, den Fachkräftemangel durch inländische Erwerbstätige auszugleichen. Um einen nachhaltigen Wohlstand am Innovations- und Wirtschaftsstandort Deutschland zu bewahren, sind inländische Unternehmen auf Erwerbsmigration angewiesen. Auch viele Geflüchtete, z.B. aus der Ukraine, wollen schnell hier vor Ort arbeiten.

Diversität als Wettbewerbsvorteil

Immer mehr junge, aufgeschlossene Unternehmen stellen sich bewusst international auf und suchen gezielt nach Talenten im Ausland. Das ist für sie keine Frage der Notwendigkeit, sondern sie sehen darin einen Wettbewerbsvorteil.

Anziehungskraft von Diversität

Gerade für Hochqualifizierte ist es besonders attraktiv, für international aufgestellte Unternehmen tätig zu sein. Internationaler und interkultureller Austausch bedeuten für viele persönliche Bereicherung.

DIVERSITÄT ALS POTENZIAL.

Diversität hat viele Facetten

Diversität im Unternehmen bezieht sich auf die Vielfalt der Menschen, die in einer Organisation arbeiten. Neben den klassischen Dimensionen wie Herkunft oder Geschlecht kann es auch um Dinge wie andere Sichtweisen, Alter, Erfahrungen oder Karrieren gehen. Auch die soziale Schicht spielt oft eine zu geringe Rolle in der Vielfaltsdebatte.

Vielfalt wird zu wenig gefördert

Wie kann man in einem (auch sprachlich) deutsch geprägten Unternehmen, die Diversität fördern? Wenn man sich die Bevölkerungsstruktur anschaut, dann bilden viele Unternehmen die kulturelle Vielfalt hier zu Lande nicht ab. In diesem Zuge wird auch interkulturelle Kompetenz als wichtige Zukunftsfähigkeit vernachlässigt.

> “Auch die soziale Schicht spielt oft eine zu geringe Rolle in der Vielfalt-Debatte”

Steve Plesker
AOK Bundesverband

Welcome Alliance

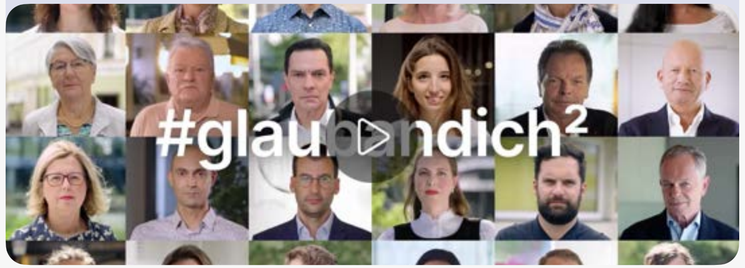
Deutschland als Einwanderungsland gestalten. Die Welcome Alliance ist ein Bündnis aus zivilgesellschaftlichen Organisationen, Stiftungen, staatlichen Institutionen und Unternehmen mit dem Ziel einer menschenwürdigen, bedürfnisorientierten und nachhaltigen Integration und Teilhabe aller Neuzugewanderten in Deutschland.

→ Welcome Alliance

Zweite Sparkasse

Die Bank für Hoffnungsträger:innen. Die "Zweite Sparkasse" mit ihren sieben Filialen in ganz Österreich unterstützt Menschen in finanzieller Notlage mit einem Konto. Konten wie ein Rettungsanker. Ein Drittel der ehrenamtlichen Mitarbeiter:innen der „Zweiten“ sind Pensionisten.

→ Zweite Sparkasse



Sparkasse Hochschwarzwald

Sparkasse Hochschwarzwald.

In einem Spezialkurs lernen Geflüchtete, viele von ihnen mit Hochschul- oder berufsqualifizierenden Abschlüssen, in Kirchzarten Deutsch als Fremdsprache sowie Fachliches über das deutsche Bankenwesen. Im Anschluss kann der Lernpfad der Teilnehmenden über weiterführende Schulungen zu einer Anstellung bei einer Sparkasse führen.

→ Bankwissen kompakt mit der Sparkasse Hochschwarzwald

Diversität in den Sparkassen fördern

Auch die Sparkassen sind angehalten, „inländische und ausländische Erwerbspersonenpotenziale auszuschöpfen“[1]. Zudem gilt es, die multi-generationale Zusammenarbeit in den Sparkassen zu fördern. Diversität bring neue Perspektiven, Ideen und erweitert den Pool möglicher Arbeitskräfte.

MOVE Umfrage

Individuell genannte Herausforderungen von Sparkässler:innen

„Unterschiedliche Generationen und deren Umgang mit technologischen Fortschritten bedeuten Konfliktpotenzial."

„Die Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden aus anderen kulturellen Herkünften wird zunehmend von Intoleranz und Aggressivität bestimmt."

POTENTIAL

- Mehr Diversität bedeutet mehr Kreativität und Potenzial für Innovation
- Eine vielfältige Belegschaft hilft, die eigenen Produkte, Dienstleistungen sowie das Marketing auf eine ebenso vielfältige Kundengruppe auszurichten
- Moderation von Konflikten in Potenziale, die durch Zusammentreffen einer heterogenen Belegschaft auftreten
- Entgegenwirken des Fachkräftemangels durch Nutzen des gesamten Erwerbspersonenpotenzials

1) Acatech Studie Innovationssystem Deutschland: Die Fachkräftesicherung in Deutschland unterstützen

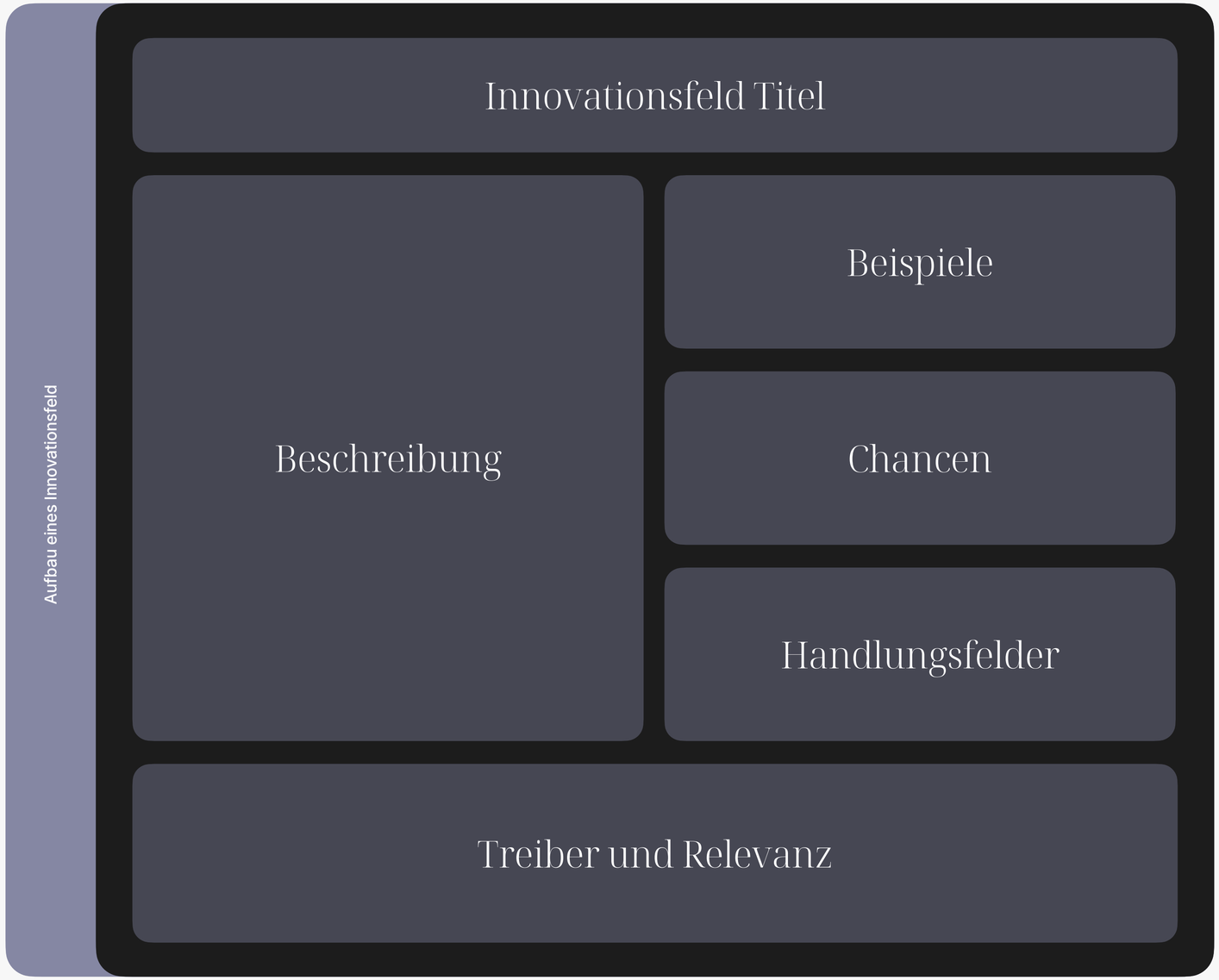
INNOVATIONS-FELDER

03

INNOVATIONSFELDER

Der Rahmen fürs Innovationsbudget.

- **Innovationsfelder** stellen relevante Themenfelder mit hohem Innovationspotenzial für die Sparkassen-Finanzgruppe (SFG) dar – abgeleitet aus externen Treibern sowie internen Fähigkeiten und Potenzialen,
- adressieren ein (verstecktes) Markt- oder Kundenbedürfnis (Handlungsfelder), um neue Geschäftsmodelle, Services oder Produkte aufzuzeigen,
- dienen zur Kanalisierung und der strategiekonformen "Innovationssuche“, -Auswahl und -Umsetzung und bilden den Kern der Innovationsstrategie.



LEBENSORIENTIERTE ARBEITSMODELLE

Die Flexibilisierung von Arbeits-bedingungen bringt viele Vorteile mit sich. Sie lässt aber auch die Grenzen zwischen privaten und beruflichen Verpflichtungen immer weiter verschwimmen. Viele der damit verbundenen Herausforderungen gehen zu Lasten der Arbeitnehmer:innen. Jedoch können wir ihnen proaktiv begegnen. Insbesondere, um für Fachkräfte, die dem Arbeitsmarkt bislang aufgrund privater Verpflichtungen fern bleiben, attraktiv zu werden.

Bild: Unsplash

INNOVATIONSFELD 01

LEBENSORIENTIERTE ARBEITSMODELLE

Wie können wir Arbeitsmodelle anbieten, die sich an den individuellen Lebensphasen und -bedürfnissen der Mitarbeitenden orientieren?

Die optimale Vereinbarkeit zwischen privatem und beruflichem Leben wird unter dem Druck des Fachkräftemangels zunehmend zum entscheidenden Attraktivitätsfaktor bei der Wahl des Arbeitgebers. Die Möglichkeiten, z.B. den eigenen Hund oder das Kind mit zur Arbeit zu nehmen, sorgen dafür, unnötigen Stress zu vermeiden. Auch die Ausgestaltung flexibler Arbeitszeitmodelle macht es Mitarbeitenden einfacher, die Betreuung der Kinder oder pflegebedürftiger Angehöriger zu organisieren.

Die Bedürfnisse der Mitarbeitenden im Mittelpunkt. Der deutsche Werkstoffhersteller Covestro stellt die Bedürfnisse der Mitarbeitenden in den Mittelpunkt, bietet kontingentierte Belegplatzrechte für Kinderbetreuungseinrichtungen, flexible Arbeitszeitmodelle sowie beratende Unterstützung bei der Pflege von Angehörigen.

Fiktives LinkedIn-Unternehmen macht auf unbezahlte Care-Arbeit aufmerksam. Katrin Fuchs ist Mitinitiatorin der Kampagne Unpaid Care Work und hilft als Vereinbarkeitsmanagerin und Coach Privatpersonen sowie Unternehmen dabei, privates und berufliches Leben besser zu bewältigen.

Chancen & Potenziale

- Gewinnung von Fachkräften, die dem Arbeitsmarkt sonst durch Einbindung in Care-Arbeit nicht zur Verfügung stehen
- Senkungen der Krankenstände und Erhöhung produktiver Arbeitszeit durch Vorbeugung von Burn-Out und Stress
- Erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit und geringere Fluktuation

Handlungsfelder

- Wie können wir Rahmenbedingungen schaffen, die es den Mitarbeitenden erleichtern, **private Verpflichtungen besser mit dem Job zu vereinen?**
- Wie können wir **Arbeitszeiten flexibler** auf die Bedürfnisse der Mitarbeitdenden abstimmen?
- Wie können wir **Care-Arbeit** in der Gestaltung der Arbeit stärker mitdenken?
- Wie können wir Mitarbeitende sowie Bewerber:innen in die Ausgestaltung ihrer Arbeitsbedingungen einbeziehen und dies als Benefit hervorheben?

Treiber & Relevanz

- Bedürfnis der Mitarbeitenden nach Flexibilität
- Verschwimmende Grenzen des privaten & beruflichen Lebens
- Herausforderung in der Umsetzbarkeit durch unterschiedliche Anforderungen für vertriebliche bzw. betriebliche Rollen

41%

DER SPARKÄSSLER:INNEN FINDEN DIE VEREINBARKEIT DES JOBS MIT VERPFLICHTUNGEN IM PRIVATLEBEN VIEL WICHTIGER ODER WICHTIGER ALS VOR DER PANDEMIE.[1]

Quelle: [1]MOVE Umfrage — Mai 2024, Mitarbeitende der Sparkassen-Finanzgruppe
Bilder: Unsplash; LinedIn/Katrin Fuchs

TRANSFORMATIONSKOMPETENZ DURCH WEITERBILDUNG

Der Fachkräftemangel und das hohe technologische Fortschrittstempo treiben den „War for Talents“ voran. Mit Blick auf Jobprofile und individuelle Karriere-laufbahnen bedeutet dies: Millionen von Arbeitnehmenden müssen in Zukunft nicht nur höher qualifiziert, sondern auch umgeschult werden. Diese Entwicklung verlangt von den Arbeitgebern, bereits jetzt eine künftige Schlüsselkompetenz zu entwickeln: Die kontinuierliche Weiterentwicklung und Schulung ihrer Mitarbeitenden, angepasst an den technologischen Fortschritt.

Bild: Unsplash

INNOVATIONSFELD 02

TRANSFORMATIONSKOMPETENZ DURCH WEITERBILDUNG

Wie können wir Mitarbeitende für die Transformation fit machen?

„Digitalisierung und KI werden weiter voranschreiten und die Arbeitswelt in noch nicht vorstellbarem Umfang verändern.“ Für ein erfolgreiches Kompetenzmanagement ist es notwendig, den Bedarf an Fähigkeiten und Kompetenzen anhand von Zukunftsbildern zu antizipieren. Auf dieser Basis können dann sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende organisationsintern, z.B. durch Micro oder Peer Learning, Kompetenzdialoge oder andere Formen einer modernen Lernwelt geschult und weiterentwickelt werden.

Training und Beratung aus einer Hand bei der Deutschen Bahn Die Leistungen der „Consulting & Business Skills“ bieten den Mitarbeitenden der Deutschen Bahn Beratung, Trainings, Lernkonzepte und Coaching bei einer zentralen Anlaufstelle.

Otto baut Online-Shop für Ideen und Lösungen für die Transformation Der Game Changer in der Transformation waren Online-Shops, die speziell gebaut wurden und in denen die Menschen Ideen und Lösungen „shoppen“ konnten. Darüber hat bei Otto sehr viel Austausch stattgefunden.

Chancen & Potenziale

- Skill- & Kompetenz-Management
- Bewusstsein für multiple Veränderungskurven
- KI-Transformation
- Mitarbeitende beim technologischen Fortschritt mitnehmen

Handlungsfelder

- Wie können wir Know-how und Fähigkeiten rund um die organisatorische Transformation aufbauen?
- Wie können wir individuelle Karrierechancen und **Lernpfade eröffnen?**
- Wie können Mitarbeitende mit durch Automatisierung gewonnener Zeitersparnis in neue wertschöpfende Tätigkeiten gebracht werden?

Treiber & Relevanz

- Hohes Veränderungstempo der Technologien
- Fachkräftemangel

"Der technologische Fortschritt und dessen Meisterung erfordern ein ständiges Lernen und Weiterentwickeln."[1]

Quelle: [1]MOVE Umfrage — Mai 2024, Mitarbeitende der Sparkassen-Finanzgruppe
Bilder: Unsplash; Otto

HYBRIDE REALITÄTEN UND NEUE BEGEGNUNGSSTÄTTEN

Während der Covid-Pandemie hat sich das Home Office für viele als neuer Arbeitsort etabliert, der beiden Seiten viele Vorteile bringt. Die vollständige Rückkehr ins Büro scheint in vielen Branchen nicht in Sicht – die hybride Arbeitswelt wird zur neuen Realität. Trotz fortschrittlichen, digitalen Tools für die Zusammenarbeit bleibt der informelle Austausch oft auf der Strecke.

Bild: Unsplash

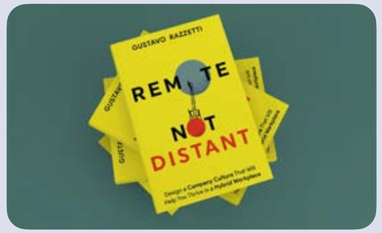
INNOVATIONSFELD 03

HYBRIDE REALITÄTEN UND NEUE BEGEGNUNGSSTÄTTEN

Wie können wir Arbeitsorte schaffen, die in der hybriden Realität Mehrwert-stiftenden Austausch ermöglichen?

Durch die systematische Organisation von ortsunabhängigem Arbeiten können wir Mitarbeitenden mehr von der gewünschten Flexibilität bieten. Diese Ortsunabhängigkeit birgt erhebliches Potenzial, die Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen, verfügbare Flächen kosteneffizient zu nutzen, aber auch neue Wege für den informellen Austausch zwischen Mitarbeitenden der gesamten Sparkassen- Finanzgruppe zu finden. Zudem könnte auch Vertriebs-mitarbeitenden eine größere Flexibilität in der Wahl ihres Arbeitsortes geboten werden.

Sparda-Bank Berlin schließt Zentrale und verlagert Arbeitsplätze in Filialen. Die Sparda Bank Berlin schließt ihre Firmenzentrale. Infolgedessen müssen alle Mitarbeiter:innen der Bank remote arbeiten. Die Umgestaltung der Filialen in sogenannte Begegnungsstätten bietet zukünftig sowohl Kundenberatung als auch Arbeitsplätze für die Mitarbeitenden.



"Remote Not Distant: Design a Company Culture That Will Help You Thrive in a Hybrid Workplace" von Gustavo Razzetti bietet praktische Strategien, um eine starke Unternehmenskultur in hybriden Arbeitsumgebungen aufzubauen. Das Buch betont die Bedeutung von Vertrauen, Kommunikation und Führung, um Zusammenarbeit und Engagement zwischen Remote- und Büroangestellten zu fördern und so ein erfolgreiches Arbeitsumfeld zu schaffen.

Chancen & Potenziale

- Kosteneffiziente sowie gewinnbringende Nutzung von verfügbaren Flächen
- Steigerung des Informationsflusses und der Teamkultur
- Erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit und geringere Fluktuation

Handlungsfelder

- Wie können wir neue Rahmen für Zusammenkünfte schaffen, wenn nicht alle an einem Ort sind?
- Wie können wir mehr Flexibilität hinsichtlich verfügbarer Arbeitsorte für die Mitarbeitenden schaffen?
- Wie können wir die Größe der Gruppe nutzen, um den Mitarbeitenden Flexibilität in ihrer Arbeitsplatzwahl zu geben?
- Wie können wir hybrides Arbeiten für alle möglich machen?

Treiber & Relevanz

- In der NEWOKA Studie berichten 30% der befragten Unternehmen von der zunehmenden Forderung nach Workation unter Bewerbenden[1].
- Ortsunabhängiges Arbeiten ist für Sparkässler:innen der zweithöchste priorisierte Attraktivitätsfaktor eines Arbeitsgebers.
- 56% finden technische Arbeitsausstattung viel wichtiger oder wichtiger als vor der Pandemie.

67%

DER SPARKÄSSLER:INNEN FINDEN DIE FLEXIBLE WAHL DES ARBEITSORTES VIEL WICHTIGER ODER WICHTIGER ALS VOR DER PANDEMIE.[2]

[1] NEWOKA Studie, 2
[2] MOVE Umfrage — Mai 2024, Mitarbeitende der Sparkassen-Finanzgruppe

INNOVATIONSFELD 04

TRANSFORMATION IM RECRUITING

Nicht nur die Anforderungsprofile in unseren Jobbeschreibungen haben sich verändert. Mit zunehmender Machtposition auf dem Arbeitsmarkt sehen Jobsuchende die Unternehmen immer mehr als Erfüllungsgehilfen, um schnell und einfach die nächste Beschäftigung zu finden. Als erster Kontaktpunkt mit dem "Service" Arbeitgeber ist es wichtig, den Bewerbungsprozess möglichst attraktiv zu gestalten.

Bild: Unsplash

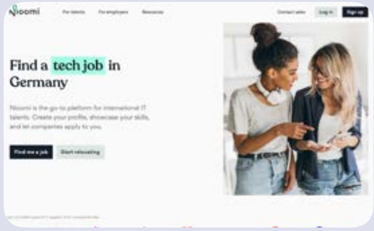
INNOVATIONSFELD 04

TRANSFORMATION IM RECRUITING

Wie können wir zukunftsfähige Recruiting-Prozesse etablieren?

Bei der Transformation im Recruiting gilt es für Unternehmen, sowohl Bestehendes evidenzbasiert auf seine Passgenauigkeit zu evaluieren als auch darauf aufbauend neue Wege zu gehen. Dabei können KI-Anwendungen unterstützend eingesetzt werden, um den Zeitaufwand und die Kommunikation im Bewerbungsprozess zu verringern. Organisationsintern führt die Schaffung von Wissens- oder Talentpools zu Vorteilen für Recruiter:innen und Mitarbeiter:innen, z.B. um die Aufwände für interne Bewerbungen zu reduzieren.

Die Azubimanufaktur begleitet junge Bewerbende in Chemnitz
Die Plattform www.azubimanufraktur.de der Sparkasse Chemnitz ist eine kompakte Anlaufstelle für Auszubildende und Studierende. Dort finden Interessierte und Bewerbende handliche Information zu den verschieden Stellenangeboten, sowie Bewerbungshacks



Nioomi bringt internationale Talente mit deutschen Unternehmen zusammen
Nioomi ist eine Rekrutierungsplattform für internationale Tech-Talente, deren Ziel es ist, das Problem des Fachkräftemangels in Deutschland zu lösen. Unternehmen werden mit Bewerbenden, die den gesuchten Kriterien entsprechen, per Match zusammengebracht.

Chancen & Potenziale

- KI-Kommunikationsassistenten
- Personalvermittlung innerhalb der SFG
- Prozesse für Bewerbende verschlanken und beschleunigen
- Matchmaking mit Future Skills & Kompetenzen

Handlungsfelder

- Wie können wir Generative KI nutzen, um schlankere Bewerbungsprozesse aufzusetzen?
- Wie können wir den Fokus im Recruiting stärker auf das Mindset der Bewerbenden legen?
- Wie können wir das Bewusstsein für die neuen Anforderungen im Recruiting schaffen?
- Wie können wir einen gemeinsamen Talent Pool anlegen?
- Wie können wir einfache Berührungspunkte mit den Zielgruppen schaffen?

Treiber & Relevanz

- Fachkräftemangel
- Kompetzenzmodelle in der SFG
- Generationen-Mangel

„Wenn Unternehmen keine qualifizierten Mitarbeitenden auf dem deutschen Markt finden, verzichten sie oft aufs Innovieren anstatt internationale Talente anzuheuern.“

– Torben Bursinski, Nioomi

INNOVATIONSFELD 05

VIELFÄLTIGE BELEGSCHAFT

Die Sparkassen sind: typisch deutsch. Sprachlich, kulturell und auch hinsichtlich der Demographie ihrer Belegschaft. Durch die Fokussierung auf den deutschen Markt sind die Sparkassen jedoch für internationale Talente kaum relevant.
Wir suchen über die bereits laufenden Initiativen, wie z.B. im Bereich Frauenförderung, nach Ideen, um die Vielfalt in den Sparkassen zu fördern. Denn Vielfalt hat viele Facetten – wir brauchen in Zukunft alle davon.

Bild: Unsplash

INNOVATIONSFELD 05

VIELFÄLTIGE BELEGSCHAFT

Wie können wir das Potenzial unserer vielfältigen Gesellschaft stärker nutzen?

Der Transformationsdruck im Bankensektor steigt – auch Sparkassen müssen sich neu erfinden, um zukunftsfähig zu bleiben. Ein Schlüssel hierfür ist Vielfalt. Mit Blick auf den Fachkräftemangel müssen wir aus der Vielfalt unserer Gesellschaft schöpfen und attraktive Arbeitsumgebungen bieten. Denn Vielfalt bringt neue Perspektiven. Vielfalt bedeutet Empathie. Innovation braucht Vielfalt. Egal, um welche Facette von Diversity, Equity & Inclusion es geht: Die Sparkassen brauchen mehr davon. Wir suchen nach neuen Ideen, wie die Vielfalt in der Sparkassen-Finanzgruppe gefördert werden kann.

Deutschland als Einwanderungsland gestalten. Die Welcome Alliance ist ein von ProjectTogether initiiertes Bündnis aus zivilgesellschaftlichen Organisationen, Stiftungen, staatlichen Institutionen und Unternehmen. Ihr Ziel ist eine menschenwürdige, bedürfnisorientierte und nachhaltige Integration und Teilhabe aller neuzugewanderten Menschen in Deutschland.

Die richtige Arbeit für jedes Alter. Unilever reagiert mit U-Work auf die veränderten Bedürfnisse sowohl jüngerer als auch älterer Mitarbeiter:innen. Es ist ein flexibles Arbeitsmodell, das sich an die jeweilige Lebensphase anpassen lässt. U-Work verbindet die Freiheit und Flexibilität der Freiberuflichkeit mit den Vorzügen und Sicherheiten einer Festanstellung.

Chancen & Potenziale

- Aktiv gegen den Fachkräftemangel angehen
- Innovationspotenzial durch mehr Diversität steigern
- Neue Formen der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Generationen
- Vorbildrolle für Diversität im ganzen Bundesgebiet einnehmen

Handlungsfelder

- Wie können wir insbesondere für internationale IT-Talente eine attraktive Arbeitsumgebung schaffen?
- Wie können wir Sparkassen in einem (auch sprachlich) deutsch geprägten Unternehmen die Diversität fördern?
- Wie können wir den Generationenwechsel aktiv gestalten?
- Wie können wir mehr Diversität -und somit Vorbilder- in Führungsebenen bringen?

Treiber & Relevanz

- Sehr "deutsches" Image der Unternehmensgruppe
- Mangel an interkulturellen Kompetenzen
- Kreativität und Innovationskraft

6,1%

BETRÄGT DER FRAUENANTEIL IN SPARKASSEN-VORSTÄNDEN 2022[1]

Quelle: [1]DSGV
Bild: Unsplash

FAZIT

Was wir jetzt tun sollten.

04

FAZIT

Die Arbeitswelt in Deutschland steht mit Blick auf Herausforderungen – wie demographischer Wandel, künstliche Intelligenz und Fachkräftemangel – vor großen Umwälzungen. Die düsteren Prognosen für zukünftig verfügbare Arbeitskräfte machen deutlich, dass wir unsere Bemühungen, auch über die bereits bestehenden Initiativen hinaus, ausbauen müssen.

All die beschriebenen Herausforderungen sind systemisch und komplex. Sie erfordern Veränderungen in vielen Bereichen der Organisation. Und um sie erfolgreich anzugehen brauchen wir: Kreativität und Innovation. Denn es gibt keine einheitliche Lösung; vielmehr ist Handeln auf verschiedenen Problemfeldern notwendig.

Deshalb setzen wir mit den Innovationsfeldern in diesem Trendreport auf die kollektive Intelligenz innerhalb der Sparkassen, um innovative Ideen und Projekte für die neue Ära der "Employer Renaissance" zu entwickeln.

Quelle: [1] DSGV Rede auf dem Deutschen Sparkassentag 2023

Unser Land hat sehr grundlegende Herausforderungen [...] Es fehlt nicht an Lösungsideen, aber an Konsequenz und Leidenschaft. [1]

Helmut Schleweis
DSGV Präsident a.D.

ANSPRECHPARTNER:INNEN

Julian Lehmann
Sparkassen Innovation Hub

Matthias Weber
Sparkassen Innovation Hub

Lavinia Kross
Sparkassen Innovation Hub

APPENDIX

Glossar

Baby Boomer

Als Babyboomer oder Boomer bezeichnet man sowohl einzelne Menschen als auch die Generation, die während des Babybooms nach dem Zweiten Weltkrieg oder anderen Kriegen in den betroffenen Staaten geboren wurde. Sie löste die Generation der Kriegskinder ab.

Care-Arbeit

Oder Sorgearbeit beschreibt die Tätigkeit des sich Kümmerns und Sorgens, z.B. für pflegebedürftige Menschen, Kinder, aber auch Haustiere.

Demographischer Wandel

Der demografische Wandel bezeichnet die Veränderung der Bevölkerungsstruktur in einer Gesellschaft, insbesondere im Hinblick auf Alter, Geburtenrate und Lebenserwartung.

Diversität / Diversion, Equity & Inclusion (DEI)

DEI steht für Diversität, Gleichberechtigung und Inklusion. Es umfasst Maßnahmen und Prinzipien, die darauf abzielen, Vielfalt zu fördern, Chancengleichheit zu gewährleisten und alle Menschen unabhängig von ihren Hintergründen oder Merkmalen einzubeziehen. Unterbereiche von Diversity (Diversität) umfassen: ethnische und kulturelle Vielfalt, Geschlechtervielfalt, Altersvielfalt, sexuelle Orientierung, Behinderung, sozioökonomischer Hintergrund, Religion und Glauben, Bildungs- und Berufshintergrund.

Generative KI

Generative KI bezeichnet künstliche Intelligenz, die in der Lage ist, eigenständig neue Inhalte wie Texte, Bilder, Musik oder Videos zu erzeugen, basierend auf vorhandenen Daten und Mustern.

Microlearning

Microlearning ist eine Lernmethode, bei der Lerninhalte in kleine, kurze und abgeschlossene Lerneinheiten aufgeteilt werden.

Peer-Learning

Peer Learning bezeichnet eine Lernmethode, bei der Lerninhalte durch den Austausch mit Kollegen oder anderen Mitgliedern einer gleichgestellten Gruppe vermittelt werden.

Talentkrise

Die Ressourcen "Mitarbeitende" und "fachspezifisches bzw. organisationsinternes Wissen" werden in den kommenden Jahren, aufgrund des demographischen Wandels und der fallenden Attraktivität der Finanz- & Versicherungsbranche immer knapper.

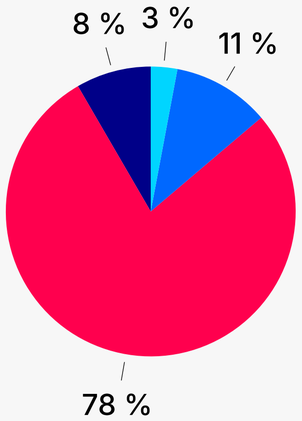
APPENDIX

MOVE Umfrage - Stichprobe

In welchem Arbeitsverhältnis stehst du aktuell?

N = 201

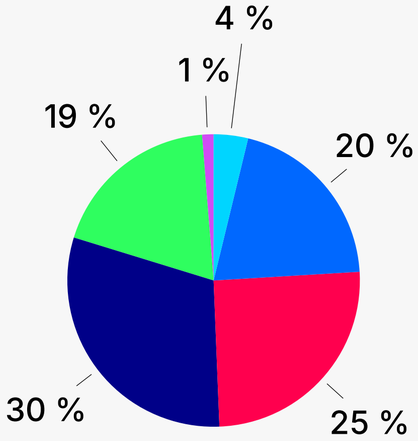
- In Ausbildung, Duale o. berufsbegleitende Studierende
- Teilzeit (<35h pro Woche)
- Vollzeit (>35h pro Woche)
- Sonstige: Selbstständig oder Arbeitssuchend, Altersteilzeit o. in Rente, Schüler & Studierende



Wie alt bist du?

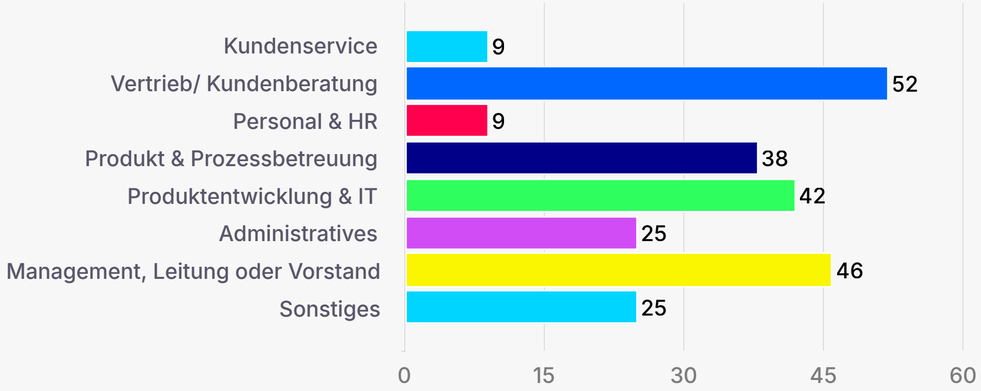
N = 79

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56-65
- über 65 Jahre



Was ist dein Aufgabenbereich?

N = 215



Quelle: MOVE Umfrage — Mai 2024, Mitarbeitende der Sparkassen-Finanzgruppe