

Sonderbeilage: Aus- und Weiterbildung in der Finanzwirtschaft

Personalmanagement als Nachhaltigkeitsfaktor

Damit öffentliche Banken langfristig erfolgreich bleiben, investieren sie in das Potenzial ihrer Mitarbeitenden und lassen sie so Teil einer Erfolgsgeschichte sein

Börsen-Zeitung, 22.5.2021
Das Thema Nachhaltigkeit hat seit Jahren einen zentralen Stellenwert im gesellschaftlichen Diskurs. Und seine Bedeutung nimmt zu: Umfragen zeigen, dass durch die Corona-Pandemie das Bewusstsein für das Thema noch einmal gestiegen ist. Das ist gut so, denn die nachhaltige Transformation unserer Gesellschaft ist eine Mammutaufgabe.

Dabei spielt auch die Finanzindustrie eine zentrale Rolle. Insbesondere für öffentliche Banken ist Nachhaltigkeit Teil ihres gesellschaftlichen Auftrags. Durch ihre Produkt- und Förderangebote, zum Beispiel im Bereich der Energieinfrastruktur, sind sie Treiber des Umbaus der Wirtschaft in Richtung Nachhaltigkeit.

Nachhaltig aufstellen

Doch Nachhaltigkeit bedeutet für öffentliche Finanzinstitute nicht nur, Kapitalströme entsprechend zu lenken – ihnen geht es auch darum, sich selbst nachhaltig aufzustellen. Dabei beschränkt sich das Thema nicht auf Aspekte wie Energieeffizienz und Konsum im eigenen Haus. Nachhaltigkeit bedeutet auch, das eigene Geschäftsmodell so auszurichten, dass es langfristig tragfähig ist. Dabei müssen öffentliche Banken sowohl den Kunden als auch den Eignern gerecht werden.

Einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren dabei sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Institute. Deshalb muss auch das Thema Personalmanagement unter Nachhaltigkeitsaspekten gedacht werden, damit es zum langfristigen Unternehmenserfolg beiträgt. Einige Institute, wie zum Beispiel die Landesbank Baden-Württemberg (LBBW), haben das Thema Nachhaltigkeit deshalb in den festen Zielwerten (KPIs steht für Key Performance Indicators) für erfolgreiches Personalmanagement verankert. So kann der Fortschritt nachvollzogen und der Beitrag zum Unternehmenserfolg gemessen werden.

Dabei gibt es zentrale Faktoren, an denen sich Personalmanagement ausrichten kann, um auf die Nach-

haltigkeitsziele der Organisation einzuzahlen. Eines dieser Kriterien ist die Förderung des Potenzials der Beschäftigten. Öffentliche Banken bieten ihren Mitarbeitenden ein Umfeld, in dem diese ihr Potenzial ausschöpfen und ihre Fähigkeiten kontinuierlich erweitern können. Sie erfahren Wertschätzung und werden von ihren Führungskräften gefördert. Das zahlt nicht nur auf den Erfolg des Unternehmens ein, sondern steigert auch die Zufriedenheit der Beschäftigten.

Bei der Potenzialförderung geht die Landesbank Baden-Württemberg unter anderem mit dem Traineeprogramm „360 Grad“ einen ganz besonderen Weg. In dem Programm lernt eine ausgewählte Gruppe besonders leistungsstarker Hochschulabsolventen und -absolventinnen die Bank in ihrer ganzen Vielfalt kennen. Die jungen Menschen haben die Gelegenheit, in verschiedene Themen und Bereiche reinzuspüren und sich auszuprobieren. Erst nach dieser Phase entscheiden sie sich für einen längerfristigen Einsatzbereich. Der Clou dabei: Nicht die Trainees bewerben sich für eine Abteilung – vielmehr pitchen in der Regel die Bereiche um die jungen High Potentials. Im Wettbewerb um die klügsten Köpfe erfahren diese enorme Wertschätzung und haben zugleich einen Anreiz, ihr volles Können zu präsentieren und eigene Fähigkeiten zielgenau einzusetzen.

Verantwortung im Fokus

Leistung muss dabei immer mit Verantwortung zusammen gedacht werden. Deshalb hat die LBBW in ihrem Kompetenzmodell, entlang dessen Beschäftigte für Führungs- und Managementpositionen ausgewählt werden, neben Leistung das Thema Verantwortung großgeschrieben. Neben unternehmerisch-strategischen Kompetenzen werden insbesondere Fähigkeiten in Bezug auf Beziehungsaufbau, Kommunikation, Lern- und Veränderungsbereitschaft sowie Teammanagement und Mitarbeitermotivation gefordert. Die Aussage ist klar: Nur wer bereit

und in der Lage ist, Verantwortung für Menschen zu übernehmen, kann in einer öffentlichen Bank als Führungskraft bestehen.

Neben Leistung und Verantwortung spielt auch das Thema Sinnstiftung eine zentrale Rolle im nachhaltigen Personalmanagement öffentlicher Banken. Die Institute haben einen gesellschaftlichen Auftrag, den die Beschäftigten mit viel Leidenschaft erfüllen. Gerade in der Corona-Pandemie wurde deutlich, welche wichtige Rolle öffentliche Banken spielen. Diese Zeit war und ist eine große Herausforderung für die Institute und ihre Beschäftigten. Doch sie zeigt auch sehr deutlich, welchen gesellschaftlichen Mehrwert jede/r Einzelne durch seine/ihre tägliche Arbeit schafft.

Das Thema Lernen beziehungsweise lebenslanges Lernen ist ein weiterer wichtiger Faktor, damit Personalmanagement zum Erfolg des Unternehmens beiträgt. Unsere Welt verändert sich immer schneller. Öffentliche Banken müssen diesen Wandel aktiv mitgestalten, um weiterhin im Wettbewerb zu bestehen. Auch hier spielen die Beschäftigten eine zentrale Rolle. Damit sie Veränderungen vorantreiben und mit eigenen Ideen den Kundennutzen mitgestalten können, darf sich das Thema Lernen nicht auf die Ausbildung oder das Studium beschränken. Stattdessen bieten öffentliche Banken ihren Beschäftigten die Möglichkeit, sich im Berufsalltag weiterzubilden und sich Fähigkeiten anzueignen, die zukünftig gebraucht werden. So ermöglichen die Institute diesen eine aktive Teilhabe am gesellschaftlichen Wandel.

Thema Chancengleichheit

Diesen Anspruch erfüllen die öffentlichen Banken auch in Coronazeiten. So hat die LBBW Ende 2020 den Startschuss für eine einheitliche Online-Lernplattform gegeben. Diese bietet den Angestellten zusätzlich mehr als 70 Kurse zu Themen rund um Digitalisierung, Agilität, Nachhaltigkeit sowie Managementthemen oder zu Aspekten wie persön-

licher Entwicklung, Kommunikation, Kreativität und Digitalisierung.

Ein weiteres zentrales Thema, damit das Personalmanagement auf den nachhaltigen Unternehmenserfolg einzahlt, ist Diversität beziehungsweise Chancengleichheit. Wie für die gesamte Wirtschaft ist das Thema auch für die öffentlichen Banken mit Herausforderungen verbunden, vor allem aber mit großen Chancen. Klar ist: Divers aufgestellte Teams bringen – vom Vorstand bis zum Projektteam – Vorteile für eine Organisation, denn es fließen unterschiedliche Perspektiven in die Arbeit ein und erhöhen so den Schutz vor Fehlentscheidungen. Dazu braucht es jedoch Chancengleichheit und die gezielte Förderung von Gruppen, die unterrepräsentiert sind. Öffentliche Banken haben schon lange erkannt, welchen Beitrag Diversität für den nachhaltigen Unternehmenserfolg leistet, und sie arbeiten proaktiv daran, sich hier gut aufzustellen.

Beruf und Familie

Während Diversität sich nicht auf das Geschlechterverhältnis beschränkt, ist das Thema Frauen in Führungspositionen doch ein zentraler Baustein. So ist die Steigerung

des Anteils von Frauen in Führungspositionen bei der LBBW seit 2018 ein fester Bestandteil der Erfolgsmessung für das Gesamtunternehmen, bei jeder Besetzung ab Abteilungsleitung achtet der Konzernvorstand auf diese Ambition. Zu Beginn des Jahres ist zudem Stefanie Münz als erste Frau in den Konzernvorstand der Landesbank berufen worden. Auch die IT wird von einer Bereichsvorständin geführt.

Um mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen, braucht es Vorbilder, und Beruf sowie Familie müssen vereinbar sein. Die Vielfalt und die Individualität der Beschäftigten – mit ihren unterschiedlichen Erfahrungshorizonten, Expertisen und auch Lebensentwürfen – fordern passgenaue Lösungen. Wie viele andere öffentliche Banken hat sich auch die LBBW entsprechend aufgestellt und lässt ihr Angebot regelmäßig durch das Audit „beruf und familie“ zertifizieren.

Spezielle Förderprogramme

Neben Lösungen für die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie bieten zahlreiche öffentliche Banken auch spezielle Programme zur Förderung von Frauen in Führungspositionen an. Die LBBW hat beispiels-

weise einen Frauentalentkreis aufgesetzt, in dem weibliche Management-Nachwuchskräfte gezielt für eine Führungsposition im oberen Management vorbereitet werden. Daneben gibt es Mentoring-Programme für Frauen sowie Seminare, die weibliche Beschäftigte zu relevanten Führungsthemen weiterbilden und auf deren spezifische Themen und Fragestellungen eingehen.

Potenzialförderung, Verantwortung, Sinnstiftung, lebenslanges Lernen und Diversität beziehungsweise Chancengleichheit werden bei öffentlichen Banken zusammen gedacht und in der täglichen Personalführung gelebt. Personalmanagement wird auf diese Weise zum Nachhaltigkeitsfaktor und zahlt auf die langfristige Wettbewerbsfähigkeit der Bank ein. Der Erfolg der Beschäftigten wird so zum Unternehmenserfolg – und umgekehrt ist jede/r Einzelne Teil der Erfolgsgeschichte des Unternehmens.

.....
Dominik Lamminger, Mitglied der Geschäftsleitung des Bundesverbands Öffentlicher Banken Deutschlands VÖB und Marcus Recher, Leiter des Personalbereichs der Landesbank Baden-Württemberg (LBBW)