

TALENT MANAGEMENT

Qualifizierte Nachwuchskräfte wollen attraktive Arbeitgeber

Foto: © Kurhan/shutterstock.com

Viele Kreditinstitute investieren bereits vor dem eigentlichen Berufsstart in künftige Mitarbeiter, indem sie etwa deren Studium mitfinanzieren. Doch eine Gewähr für den Verbleib der Absolventen im eigenen Haus haben sie im Anschluss nicht. BANKMAGAZIN geht der Frage nach, wie Banken die akademischen Talente langfristig an sich binden können.

➔ Detlef Hellenkamp / Carolin Drechsel

Die Befürchtung vieler Kreditinstitute, es könne zu einem Engpass an hochqualifizierten Nachwuchskräften kommen, rückt angesichts der aktuellen Rahmenbedingungen in den globalen Märkten immer mehr in das Blickfeld der Personalverantwortlichen. Gerade bei Banken und Sparkassen zählen Service und Kompetenz der Mitarbeiter als zentrale Abgrenzungskriterien zum entscheidenden Erfolgsrezept.

Denn die menschliche Ressource macht häufig den Unterschied zwischen den Anbietern.

TALENT MANAGEMENT IN STRATEGIE AUFNEHMEN

Daher wird es für Kreditinstitute immer wichtiger, zumindest die Kernelemente des Talent Management – also der Maßnahmen zur langfristigen Sicherstellung der Beset-

zung wichtiger Funktionen – zu implementieren und mit der Unternehmensstrategie zu harmonisieren. Strategie ist dabei ein rationales Vorhaben. Allerdings gestaltet sich ihre Umsetzung in der Praxis emotional, weil Werte und Orientierungsmuster der Mitarbeiter, insbesondere der Führungskräfte, sich über Jahre und Jahrzehnte manifestieren. Sie aber entscheiden über die Bereitschaft, Talente zu identifizieren,

zu rekrutieren sowie zu fördern – und damit letztendlich über die Bindung des Nachwuchses im Unternehmen.

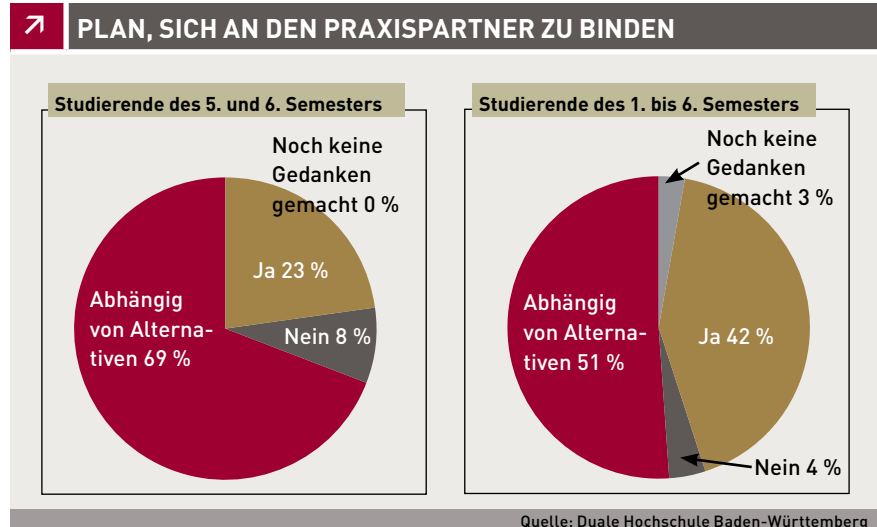
Wer erfolgreich im „War for Talents“ bestehen will, muss, wenn es um Talente aus den Reihen der akademischen Nachwuchskräfte geht, zunächst die Präferenzen der Studierenden kennen. Die bereits heute zahlreichen Entwicklungsmaßnahmen in den Unternehmen setzen hierbei zumeist generalistisch an, da Weiterentwicklungsmöglichkeiten nicht auf einzelne Zielpositionen zugeschnitten werden.

STUDIE OFFENBART MERKMALE DER ATTRAKTIVITÄT VON ARBEITGEBERN

Ausgangspunkt einer empirischen Untersuchung an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) Stuttgart im Jahr 2011 war die Überlegung, bereits in Unternehmen angestellte Studierende der Hochschule im Studiengang BWL-Bank zu Attraktivitätsmerkmalen von Arbeitgebern zu befragen, weil die Nachwuchskräfte, anders als Studierende einer Hochschule ohne beruflichen Praxisbezug, bereits erlebte berufliche Erfahrungen zu Attraktivitätsmerkmalen eines potenziellen Arbeitgebers in den Ergebnissen zum Ausdruck bringen können.

Hierzu wurden die Ergebnisse eines aktiven nicht-zufallsgesteuerten Auswahlverfahrens mittels einer schriftlichen Befragung bei 127 Studierenden erhoben. Die Studierenden sind im öffentlich-rechtlichen, genossenschaftlichen und privaten Bankensektor angestellt.

Laut einer Studie der Universität Tübingen aus dem Jahr 2011 studieren an der DHBW im Durchschnitt die Abiturienten mit dem besten Notendurchschnitt sowie den besten Mathematikkenntnissen. Aufgrund des vorausgegangenen Bewerberauswahlverfahrens durch die Banken und Sparkassen wurde daher angenommen, dass unter den Studierenden der Dualen Hoch-



schule eine entsprechende Talentquote vorzufinden ist.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Attraktivitätsmerkmale

- ▶ „Interessante Aufgaben/Projekte“,
- ▶ „Karrierechancen“ und
- ▶ „Förderung und Weiterbildung“

zu den wichtigsten Kriterien aus Sicht der Studierenden gehören. Die Kriterien „Attraktiver Standort“, „Image“ und „Internationalität“ werden relativ als weniger wichtig bewertet.

Eine differenziertere Betrachtung des Arbeitgebers hinsichtlich der von den Studierenden erlebten Praxisphase liefert zusätzliche Erkenntnisse. Für ihre Zufriedenheit mit der Praxisphase vergeben 27 % der Studierenden die Bestnote – teilweise bis gänzlich unzufrieden sind 23 %.

Hierbei ziehen insbesondere die Studierenden des 5. und 6. Semesters die Bewertung nach unten. Dies kann auf unterschiedliche Ursachen zurückgeführt werden. So bewerteten die akademischen Nachwuchskräfte die ihnen in der Praxisphase anvertrauten Aufgaben lediglich zu 50 % als herausfordernd. Hingegen arbeiten 35 % der Studierenden nur gelegentlich und 14 % sogar selten bis nie herausfordernd.

Unternehmen können hier mit Raum für Kreativität und eigenverantwortliches Schaffen punkten. Das präferierte Entwicklungsinstrument „Interessante Aufgaben/Projekte“ lässt Freiheit für eigenständiges Handeln in klar definierten Zuständigkeitsbereichen. 72 % der Befragten gaben an, häufig bis sehr häufig eigenständig zu arbeiten. Die übrigen 28 % arbeiten gelegentlich bis selten eigenständig. Die Institute können mit ihren Studierenden zum Beispiel (kleine) Projekte mit Optimierungspotenzial abstimmen, so dass im Idealfall innovative Nachwuchskräfte zum Unternehmensfortschritt beitragen, beispielsweise im Kontext einer Bachelorarbeit. Die Studierenden lernen möglicherweise interdisziplinär von erfahrenen Mitarbeitern und haben gleichzeitig die Chance, sich zu profilieren.

EMOTIONALE BINDUNG ENTSTEHT SCHON IM STUDIUM

Der Grundstein emotionaler Bindung an das Kreditinstitut wird bereits in der Studienzeit gelegt. Vom Unternehmen überzeugte Studierende planen ihre Karriere auch nach dem Studium bei den jeweiligen Kreditinstituten als Praxispartner. 65 % der Befragten, die mit der Praxisphase zufrieden sind, sehen schon während des Studi-



ums den Verbleib im Kreditinstitut fest vor. 35 % der Studierenden stehen anderen Optionen offen gegenüber. Bei den eher Unzufriedenen ist die Entscheidung zu 90 % von Alternativen abhängig.

Wenn die Studierenden sich für die wichtigste Entwicklungsperspektive bzw. Alternative nach dem Studium entscheiden müssen, präferieren 30 % den beruflichen Aufstieg („Karrierechancen“) innerhalb möglichst kurzer Zeit. So können etwa innerbetriebliche Demografieprüfungen bei der Besetzung von Schlüsselpositionen zwei Jahre im Voraus signalisieren, wann Schlüsselpositionen nachzubeseetzen sind, und bieten eine Grundlage für konkrete Karriereplanungen. Für 26 % nimmt das Kriterium „Interessante Aufgaben/Projekte“ einen nahezu gleich hohen Stellenwert ein.

Daneben planen weitere 26 % im Anschluss an den Bachelorabschluss die Aufnahme eines Masterstudiums, 15 % der Befragten davon berufsbegleitend. Kreditinstituten bietet sich bei ausgewählten Talenten die Möglichkeit, unter (partieller) Freistellung und Gehaltszahlung einen Masterstudiengang zu begleiten. Für die Zeit danach müssen verbindliche Regelungen getroffen werden, um einem Wechsel des Talents nach dem Abschluss des Masterstudiums entgegenzuwirken.

Von den Befragten planen 42 %, sich nach dem Studium an das Kreditinstitut zu bin-

den. Mehr als die Hälfte (51 %) der Studierenden planen, diese Entscheidung von Alternativen abhängig zu machen. Die Bindungsabsicht der Studierenden verändert sich aber im weiteren Verlauf des Studiums. So haben die Studierenden im 5. und 6. Semester nur noch zu 23 % die uneingeschränkte Absicht, sich künftig an ihr Partnerunternehmen zu binden. 69 % machen ihre Entscheidungen inzwischen von Alternativen abhängig (siehe Grafik auf Seite 59). Insofern sind die vom Partnerunternehmen in dieser Phase des Studiums aufgezeigten Personalentwicklungsperspektiven von besonderer Bedeutung für die Bindungsabsicht der Studierenden.

Die Ergebnisse zeigen überraschenderweise, dass über die nach dem Studium zur Verfügung stehenden Entwicklungsperspektiven nur 61 % der Studierenden aktiv informiert werden – die übrigen 39 % nicht. Die nicht informierten Studierenden haben lediglich zu 24 % die Absicht, sich nach dem Studium an ihren Praxispartner zu binden.

SEMINARE SIND ATTRAKTIV

Den Studierenden der Dualen Hochschule werden von den Banken und Sparkassen zu 91 % Maßnahmen zur Förderung bzw. Weiterbildung angeboten, die zu 25 % der persönlichen und zu 66 % der fachlichen Weiterbildung zurechenbar sind. Trainings und Seminare sind die am häufigsten ein-

gesetzten Entwicklungsinstrumente in der Praxis. Diese werden von den Befragten zu 86 % als „eher attraktiv bis attraktiv“ eingestuft und rangieren damit vor Coaching (77 %), Mentoring bzw. Patenschaft (76 %), Arbeit in Projektgruppen (75 %) sowie Shadowing (60 %), das heißt einer mehrstündigen bzw. -tägigen Begleitung durch den Coach, wobei dieser möglichst unauffällig agiert. Da Talente auf Flexibilität setzen, ihren Marktwert ausloten und sich der Möglichkeiten ihrer eigenen Verhandlungsposition bewusst sind, kann ein mit dem Studierenden individuell gestalteter Entwicklungsplan, der den Entwicklungsstand regelmäßig kritisch reflektiert, zur Bindung beitragen.

FAZIT

Insgesamt ist die Bindung von Talenten in Banken und Sparkassen vor dem Hintergrund sich schnell ändernder Rahmenbedingungen eine große Herausforderung. Kreditinstitute können die Attraktivitätsdimensionen von Studierenden der Dualen Hochschule bereits während des Studiums ansprechen, um talentierte Nachwuchskräfte frühzeitig an sich zu binden.

Nicht jede Bank ist in der Lage, alle individuellen Attraktivitätsmerkmale abzudecken. Insofern werden schließlich das vernetzte Angebot der einzelnen institutspezifischen Ausprägungen sowie die Möglichkeiten einer etwaigen Kompensation von Attraktivitätsmerkmalen qualifizierten Nachwuchs anziehen und einem „Corporate Brain Drain“ – der Abwanderung von Arbeitskräften mit besonderen Kenntnissen und Fertigkeiten – entgegenwirken. ↙

AUTOREN: Professor Dr. Detlef Hellenkamp ist Studiengangleiter BWL-Bank an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart. Carolin Drechsel ist Mitarbeiterin eines öffentlichen Kreditinstitutes im Bereich Vorstandsstab, Strategie & Kommunikation.