

Strategisches Personalmanagement

Personalarbeit zukunftsicher
gestalten



Agenda

- 01** Herausforderungen Personalarbeit
- 02 HR-Transformation mit dem PMC steuern
- 03 Vorgehensweise (Auszug)
- 04 EGC als Ihr Projektpartner

Nicht wirklich neu, aber immer drängender: Zahlreiche Herausforderungen im Personalmanagement der Banken

Externe Faktoren



Wirtschaftliche und strukturelle Herausforderungen

- Investitionsschwäche und Rezession der deutschen Wirtschaft
- Sinkende industrielle Wertschöpfung
- Geopolitische Unsicherheiten, Spannungen und Handelsbarrieren



Digitalisierung und technologische Transformation

- Wettbewerb durch digitale Herausforderer
- Einsatz neuer, u.a. KI-gestützter Analyse- und Beratungstools
- Automatisierung und Effizienzsteigerung (u.a. M365)



Wettbewerbsdruck und Marktveränderungen

- Konsolidierung und Konzentration im Bankenmarkt
- Neue Geschäftsfelder und Partnerschaften
- Verändertes Kundenverhalten und Produktanforderungen



Demografischer Wandel und Fachkräftemangel

- Starker Rückgang der Arbeitskräfte durch Renteneintritte
- Steigende Anforderungen an Fachkräfte
- Mentalitätswandel der Mitarbeiter („Boomer“ vs. „Generation Z“)



Regulatorische und aufsichtsrechtliche Anforderungen

- Steigende Kapitalpuffer und Berichtspflichten
- Gefährdung der dezentralen Bankenstruktur
- Balance zwischen Risikominimierung und Wettbewerbsfähigkeit

Interne Herausforderungen



Personalbereich soll daher im Wirkungsgrad gestärkt und innerhalb der Bank aufgewertet werden



- ✓ Ausrichtung auf die strategischen Ziele der Bank
- ✓ Aktive Rolle auf Basis datengestützter Steuerungsimpulse
- ✓ Etablierung als Berater und Sparringspartner der Fachbereiche
- ✓ Erhöhung der Wirkung im Haus und des Wertbeitrags für die Bank
- ✓ Effizienzsteigerung durch Prozessoptimierung
- ✓ Operative Entlastung der Mitarbeiter im Personalbereich
- ✓ Sicherung attraktiver, interessanter Arbeitsplätze

BVR hat 2024 BSP-Initiative „Strategisches Personalmanagement“ gestartet – Fokus auf HR-Dashboard und Zusammenspiel Dienstleister



Kernelemente Initiative Strategisches Personalmanagement

- Strategische Personalmanagement seit 2024 **TOP 6-Initiative im bundesweiten Strategieportfolio (BSP)**
- Bearbeitung von **drei großen Themenfeldern**: Arbeitgeber-Attraktivität, Erfolgsfaktor Mitarbeitende und HR-Innovation (mit jeweils vier Unterpunkten)
- Als **zentrale Erfolgsfaktoren** werden Aufbau u. Einsatz eines aussagekräftigen HR-Dashboards und das Zusammenspiel der genossenschaftlichen HR-Dienstleister i.S. eines Umsetzungsnetzwerkes gesehen
- Bisherige Ergebnisse**: Strategisches Zielbild Personal mit HR-Dashboard für Genossenschaftsbanken, Self Assessment über HR-Umsetzungsnavigator, Liste prototypischer Maßnahmenvorschläge (Unterstützung durch Dienstleister der GFG)

EGC-Sicht (Perspektive einzelne Genossenschaftsbank)

- Sparkassen-Finanzgruppe** hat Initiative „Personalarbeit der Zukunft“ (PdZ) bereits vor ca. 10 Jahren gestartet und arbeitet derzeit u.a. an Bereitstellung eines übergreifenden HR-Dashboards über die FI; für Personalprozesse gibt es umfangreiche (PPS-)Standards, verknüpft mit entsprechenden FI-Anwendungen
- Fokus der GFG-Initiative derzeit auf **Zielbild/strategische Handlungsfelder** sowie Self Assessment der Banken mittels **HR-Umsetzungsnavigator** – Weitergehende Umsetzungsunterstützung, bei z.B. Prozessoptimierung oder kultureller Veränderung derzeit (noch?) offen
- Großer **Nachholbedarf bei HR-Steuerungskennzahlen** wird adressiert, Standardisierung über geno.HR sinnvoller Weg, aktueller Umsetzungsstand u. Erfordernis individueller Datenstrecken zu diskutieren
- Ausfüllen des Rahmenwerkes und **Konkretisierung der Maßnahmen auf Basis individuellem Geschäftsmodell und Leitbild** durch jeweilige Bank **erforderlich**

Agenda

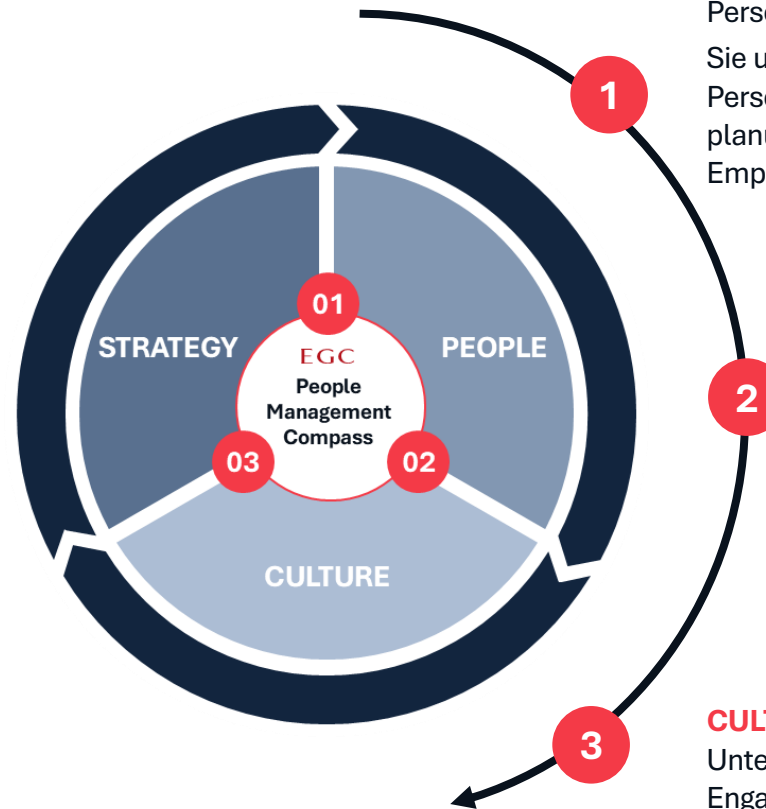
- 01 Herausforderungen Personalarbeit
- 02 HR-Transformation mit dem PMC steuern**
- 03 Vorgehensweise (Auszug)
- 04 EGC als Ihr Projektpartner

HR-Transformation durch klare Strategie, Mitarbeiterengagement u. kulturellen Wandel

Für die Leitung des Personalbereiches steht die Aufgabe im Vordergrund, eine umfassende Transformation zu steuern, die nicht nur die Herausforderungen der gesamten Belegschaft, sondern insb. auch die des eigenen Teams adressiert.

Dabei gilt es, Prozesse und Technologien anzupassen, aber vor allem Strukturen zu schaffen, Kapazitäten gezielt zu steuern und Prioritäten klar zu setzen, um das Team optimal einzusetzen.

Transformationen scheitern häufig daran, dass zu viele Themen gleichzeitig angegangen werden – oft ohne klare Struktur, Priorisierung oder die nachhaltige Einbindung der Mitarbeitenden.



STRATEGY (Strategie): Diese Dimension betrachtet die grundsätzliche Ausrichtung und Aufstellung des Personalbereichs, um die strategischen Ziele zu erreichen. Sie umfasst u.a. die Personalstrategie/das Zielbild Personal, den Wertekodex, die strategische Personalplanung, das Monitoring externer Trends und das Employer Branding / Arbeitgebermarketing.

PEOPLE (Menschen): Umfasst alle Themen rund um die „Employee Journey“, d.h. die „Reise der Mitarbeitenden“ durch das Unternehmen. Dies entspricht der klassischen Sichtweise auf den Kern der Personalarbeit (Aufgabenzuordnung, Prozesse, Schnittstellen, Kapazitäten) U.a. Recruiting, Onboarding, Personalentwicklung, Personalbetreuung, Austritt und Alumni, etc.

CULTURE (Kultur): Betrachtet die Etablierung der Unternehmenskultur mit Themen wie Mitarbeiter-Engagement, Kommunikation, Leadership, Feedback & Performance. Die kulturelle Dimension leistet einen wesentlichen Beitrag dazu, Strukturen und Prozesse in Wirkung zu bringen („der emotionale Kitt“)

HR-Transformation – mit den richtigen Bausteinen steuern

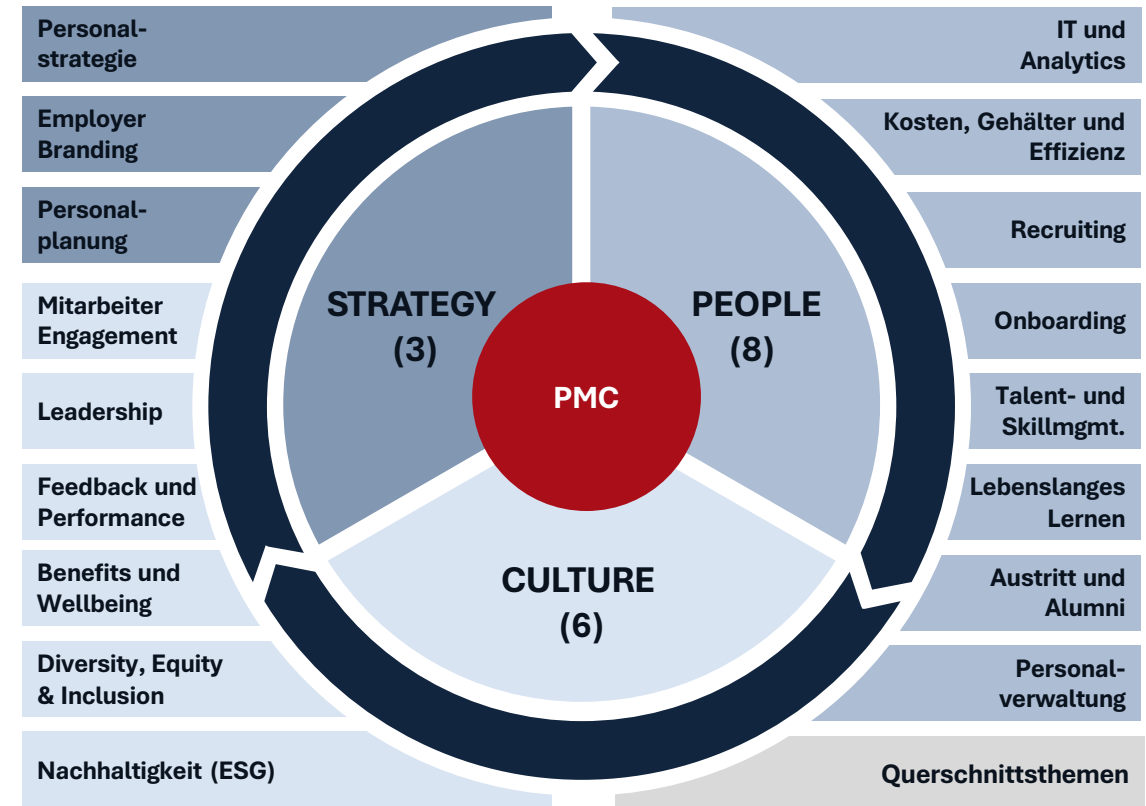
Der People Management Compass ist ein richtungsweisendes Werkzeug, das Personalbereiche auf ihrem Weg in eine zukunfts-sichere Aufstellung unterstützt. Er dient nicht nur der Orientierung, sondern unterstützt dabei, alle relevanten HR-Themen ganzheitlich zu steuern und gezielte Maßnahmen wirkungsvoll umzusetzen.

Die Elemente im People Management Compass bieten eine verlässliche Grundlage, um Mitarbeitende zu fördern, regulatorische Anforderungen zu erfüllen und langfristige strategische Ziele erfolgreich zu erreichen.

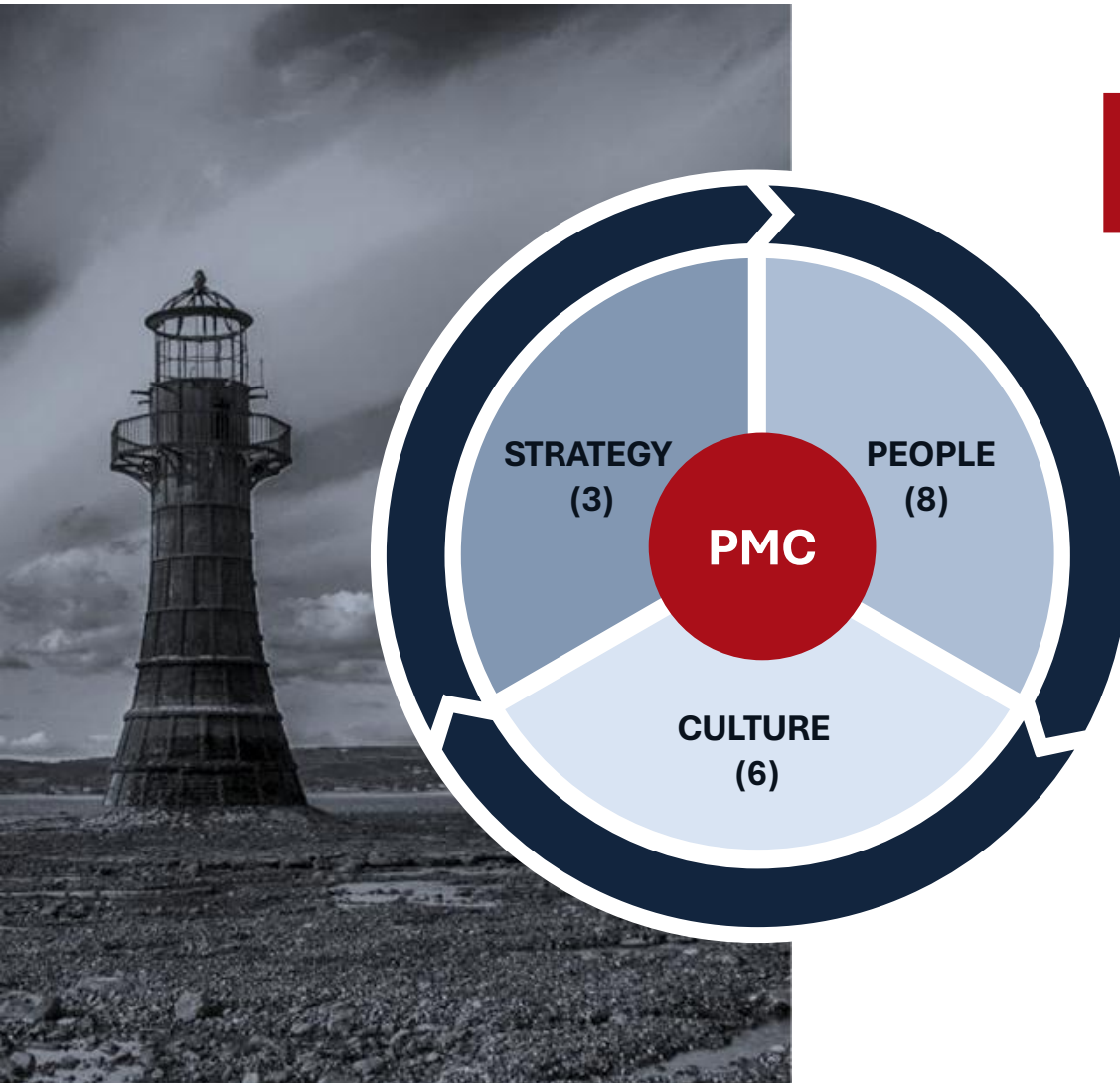
Dies wird durch die Schaffung eines attraktiven, modernen Arbeitsumfelds erreicht, das Mitarbeitende befähigt, ihr Potenzial zu entfalten – und dabei gleichzeitig unternehmerische und soziale bzw. ökologische Verantwortung zu übernehmen.

Indem alle wesentlichen Dimensionen des Personalmanagements – von Strategie über Prozesse bis hin zur Unternehmenskultur – integriert werden, entsteht eine resiliente und nachhaltige Personal-Einheit, die den Anforderungen der Zukunft gewachsen ist.

PEOPLE MANAGEMENT COMPASS



PCM als Ordnungsrahmen für die Optimierung der Personalarbeit – Zusammenfassung der Mehrwerte



- Der PCM bildet **einen ganzheitlichen Ordnungsrahmen** für das Leistungsspektrum der Personalarbeit in Ihrer Bank.
- Innerhalb dieses Rahmens können **individuelle Schwerpunkte und Prioritäten** gesetzt werden.
- Es besteht somit die Möglichkeit, die erforderliche **Verbindung zum Leitbild und der Gesamtbankstrategie** zu schaffen zu schaffen.
- Der PCM bildet die Grundlage, um **Transparenz** zur aktuellen Ist-Situation im Personalmanagement zu schaffen.
- Die **Vernetzung der Personalthemen** und ihre **Wechselwirkungen** können aufgezeigt werden.
- Darüber hinaus ist der PCM auch ideal als **Kommunikationsinstrument** nutzbar

Agenda

- 01 Herausforderungen Personalarbeit
 - 02 HR-Transformation mit dem PMC steuern
 - 03 Vorgehensweise (Auszug)**
 - 04 EGC als Ihr Projektpartner
-

Für einen leistungsfähigen Personalbereich sind sieben Handlungsfelder zu betrachten

Leistungsspektrum Personalbereich

Priorisierung gem. strategischer Ausrichtung der Bank bzw. der (internen) Kundenbedürfnisse

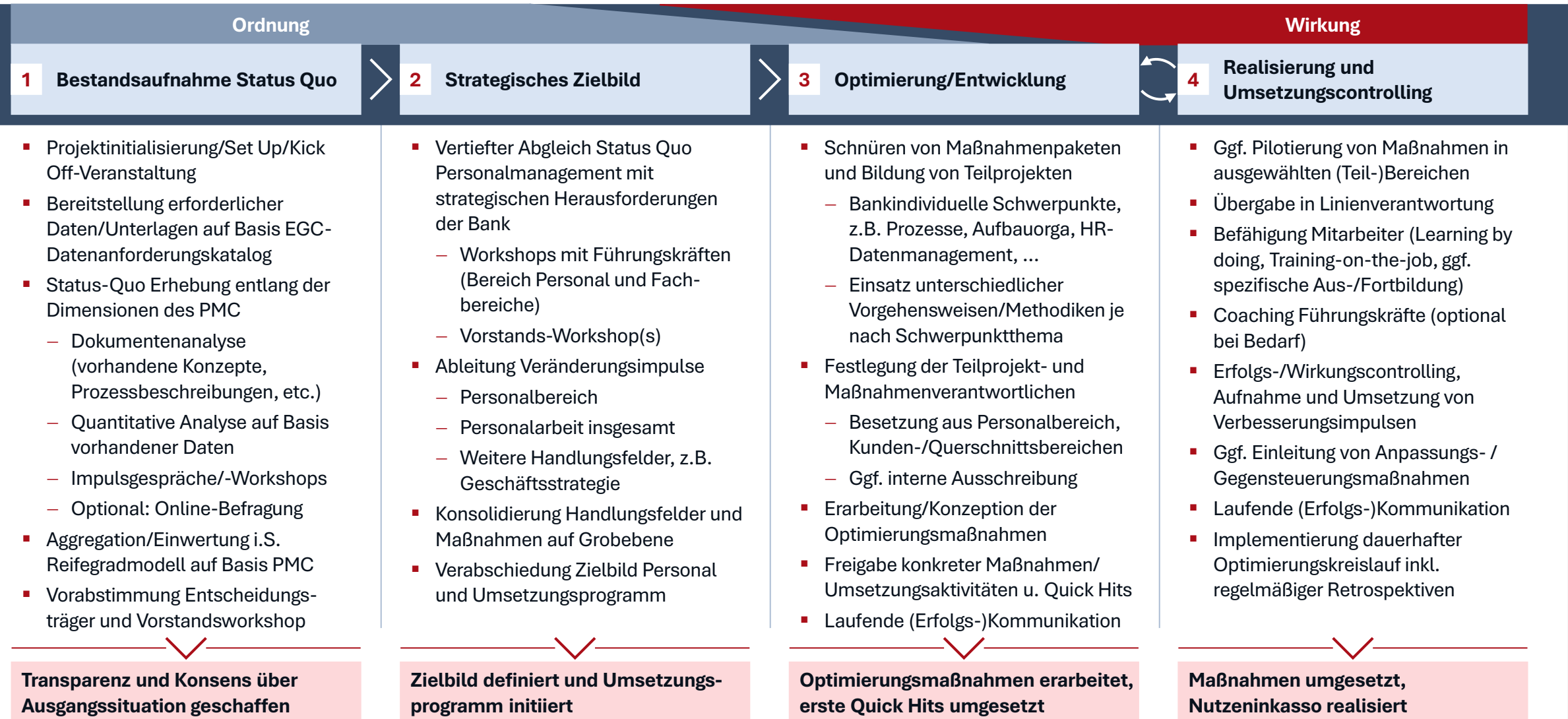
PMC-Dimension/Baustein		Produkte Personalbereich
STRATEGY	1 Personalstrategie	Personalstrategie bzw. Input für Geschäftsstrategie, Mitarbeiterdimension BSC
	2 Employer Branding	Arbeitgebermarketing
	3 Personalplanung	Qualitative Personalplanung (inkl. Nachfolgeplanung), Personaldisposition/Einsatzplanung, Einsatzplanung Auszubildende
PEOPLE	4 IT u. Analytics	HR KPI Dashboard, Regulatorisches Informations- Berichtswesen inkl. Personalstatistik, Jahresabschluss
	5 Kosten/Gehälter u. Effizienz	Quantitative Personal(kosten-)planung, Vergütungssystem, Gehaltsbenchmarking, Gehaltsanpassungen
	6 Recruiting	Recruiting Mitarbeitende, Recruiting Auszubildende
	7 Onboarding	Onboarding Mitarbeitende, Onboarding Auszubildende
	8 Talent- u. Skillmanagement	Potenzialanalysen, Laufbahnpläne, Nachwuchsförderungskonzept, Studentenkonzept, Entw.-Maßnahmen, Ausbildungsbetr.
	9 Lebenslanges Lernen	Weiterbildungsmaßnahmen, Personalentwicklungscontrolling
	10 Austritt u. Alumni	Austritt Mitarbeitende, Austritt Auszubildende, Alumni Betreuung
	11 Personalverwaltung	Rechtl. Beratung, Beratung Personalang., Umsetzung Personalang. Lohn-/Gehaltsabrechnungen, BEM, Zeitwirtschaft
	12 Mitarbeiter Engagement	Maßnahmen Mitarbeiter Engagement
CULTURE	13 Leadership	Führungsleitlinien, Führungskräfteentwicklung
	14 Feedback u. Performance	Beurteilungssysteme (inkl. Übernahme), Feedbacksystem
	15 Benefits u. Wellbeing	Betriebliches Gesundheitsmanagement Konzept, Mitarbeiter Benefits (Maßnahmen)
	16 Diversity, Equity & Inclusion	DEI (Diversity, Equity & Inclusion) Maßnahmen
	17 Nachhaltigkeit (ESG)	ESG-Maßnahmen
18 Querschnittsthemen		HR-Beratung/-Mitwirkung i. R. v. Projekten, HR-Beratung/-Mitwirkung i. R. v. Gremien, Zusammenarbeit Personalrat

Ableitung Optimierungsstellhebel

-  **Strategischer Rahmen /
Vorstandsleitplanken** 1
-  **Leitbild Personalbereich** 2
-  **Priorisierter Produktkatalog** 3
-  **Optimierte Personalprozesse** 4
-  **Rollenmodell und Aufbau-
organisation** 5
-  **HR-Analytics / datengetriebenes
Personalmanagement** 6
-  **Kommunikation/Zusammenarbeit
mit Vorstand und Fachbereichen** 7

Ordnung und Wirkung im strategischen Personalmanagement kann in vier Phasen erzeugt werden

INDIVIDUELL ANZUPASSEN



EGC nutzt verschiedene Vorgehensweisen/Methodiken je nach Schwerpunktthema und Bedarfen der Bank

EGC-PROJEKTBEISPIELE

Agile Sprints

(HR-Prozessmanagement)

- Workshop-basierte Erarbeitung von Optimierungsvorschlägen durch Mitarbeiter
- Umsetzung in Sprint-Logik
- Begleitung durch EGC und Methodenspezialisten



Prototyping im Gegenstromverfahren

(HR-Datenmanagement)

- Iterativer Aufbau Datenversorgung u. Festlegung KPI
- Weitestgehende Standardisierung u. Automatisierung der Datenversorgung
- Frühe Abstimmung Prototypen mit Entscheidungsträgern

AP1: Fachliches Zielbild

Aufbau Datenversorgung (bottom-up)

Nutzung bereits vorhandener Datenabzüge aus Quellsystemen, insb. GenoHR
Ergänzung von Daten zu Gleitzeitsalden (Rotphase) und Fehlzeiten (Krankensalden)
Aufnahme von Daten zu absehbaren Personalveränderungen (Einstellungen, Versetzungen, ...) in den nächsten 6 Monaten

Festlegung KPIs (top-down)

Identifikation geeigneter Messgrößen für Personal in Workshops
– Woran wird Erfolg der Personalarbeit in der Bank gemessen?
– Woran wird der Bereich Personal gemessen?

AP2/4: Datenarchitektur & Governance

Hohe Prozesseffizienz und „ETL-Prinzip“

Weitgehend automatisierte Aufbereitung von Daten nach Einspielen der Rohdaten
Aufbau Datenwürfel für aktuelle Mitarbeiter zum heutigen Zeitpunkt („Staging“)
Zusammenfassung und Schnitte durch Datenwürfel anhand geeigneter Hilfstabellen (z.B. Kostenstellen, Jobgruppen)

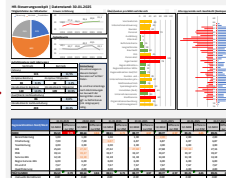
Adressatengerechte Reporting-Kaskade

Festlegung von Kenngrößen und Visualisierungen für unterschiedliche Adressaten
– HR-Steuerungscockpit Vorstand
– HR-Cockpit Fachbereiche
– HR-Steuerungscockpit Bereich Personal

AP3: Reporting-Prototypen

Excel-basierte Prototypen (Schablonen)

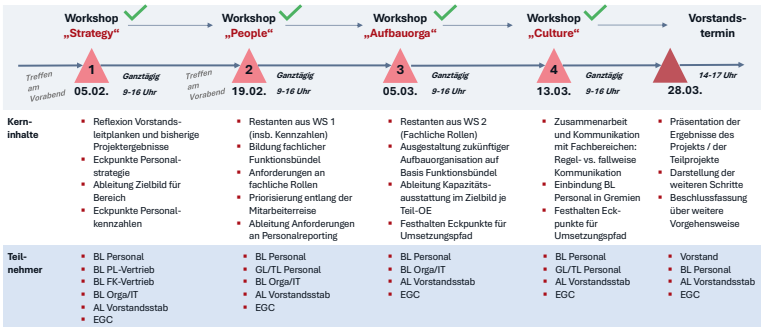
Aufteilung von Rohdaten in verschiedene Excel-Schablonen für unterschiedliche Anwendungszwecke



Fach-Workshops

(Strategisches Personalmanagement)

- (Weiter-)Entwicklung fachlicher Zielbilder in 1-Tages-Workshops
- Pragmatische, fallabschließende Dokumentation
- Einbindung Kundensicht (insb. Vertrieb) und VS-Stab/Orga



Führungskräfte-Workshops

(Übergreifende Führung/Zusammenarbeit Gesamtbank)

- (Weiter-)Entwicklung bereichsübergreifender „Regelwerke“:
 - Führungsgrundsätze
 - eGL-Spielregeln
 - Mannschaftsaufstellung
- Frühzeitige, aktive Vorstandseinbindung und Tandemmodell



EGC-Mitentwicklermodell: Wir beziehen unterschiedliche Mitarbeiter nicht nur ein, sondern machen sie dauerhaft zu Promotoren

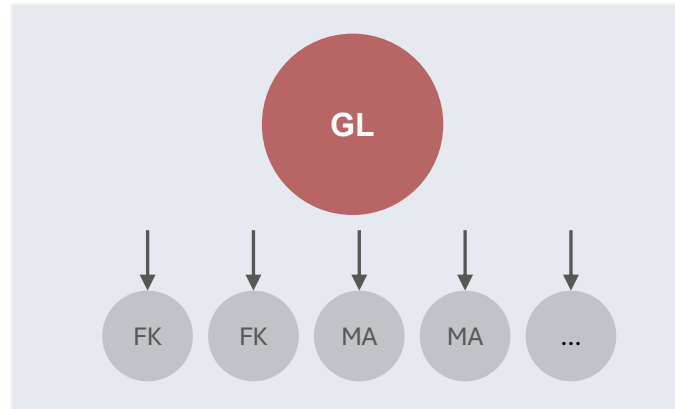
14

2026

Strategisches Personalmanagement

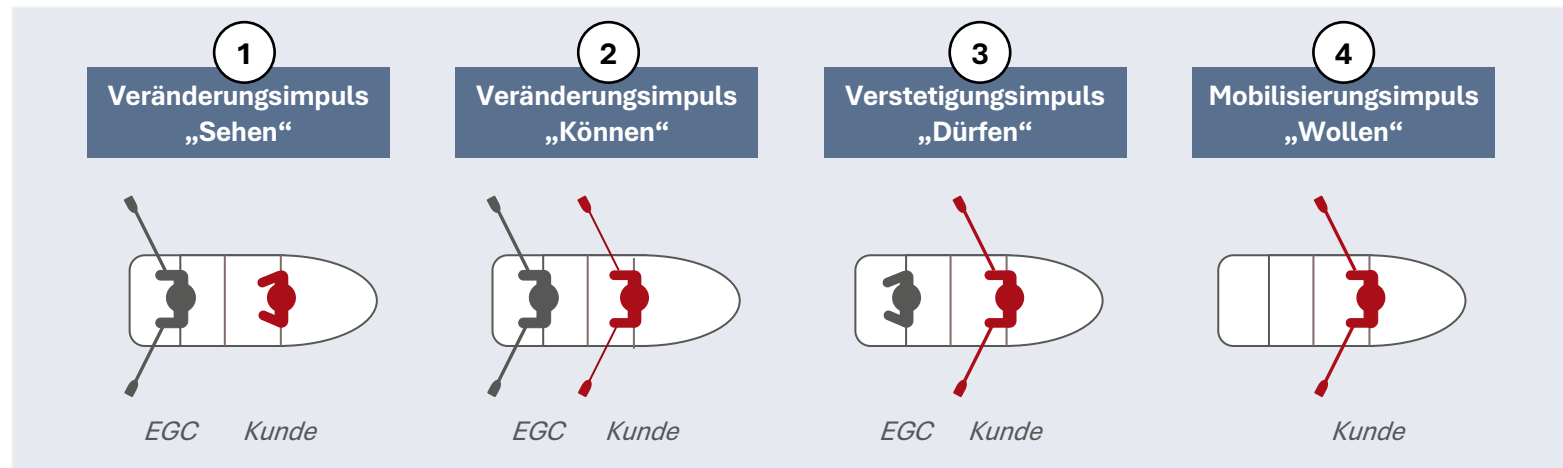
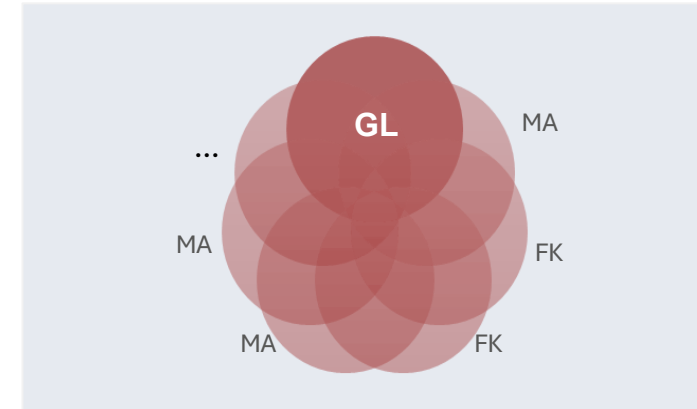


Standard: Top-Down-Ansatz



vs.

Unser EGC-Ansatz



Den Einstieg in die systematische Weiterentwicklung des Personalmanagements in Ihrer Bank gestalten wir gerne gemeinsam individuell

ZUR DISKUSSION

Leitfragen zu Status Quo und Handlungsbedarf

- (1) Gibt es eine aktuelle konsensfähige Bestandsaufnahme zum Personalmanagement in Ihrer Bank, z.B. mit einem Reifegradmodell oder dem HR-Umsetzungsnavigator?
- (2) Gibt es eine vorausschauende strategische Personalplanung, in der die Bedarfe der Zukunft heute schon antizipiert werden?
- (3) Hat die Personalabteilung/der Bereich Personal das akzeptierte Selbstverständnis eines HR-Business Partners der Fachbereiche?
- (4) Nimmt das Personalmanagement in Ihrer Bank eine zentrale strategische Rolle ein, u.a. als Sparringspartner von Vorstand und Führungskräften?
- (5) Nutzt die Bank ein standardisiertes HR-Management-Cockpit, welches die relevanten Steuerungsdaten weitgehend automatisiert bereitstellt?
- (6) Werden Ihre Mitarbeiter durch optimierte und digitalisierte HR-Prozesse bestmöglich unterstützt (u.a. HR-Self Services)?
- (7) Besteht in der Bank ein einheitliches, akzeptiertes und gelebtes Führungsverständnis?
- (8) Sind die Personalressourcen im Personalmanagement auf die heutigen und vor allem zukünftigen Herausforderungen ausgerichtet?
- (9) Findet eine laufende Weiterentwicklung der Personalarbeit auf Basis regelmäßiger Feedbackschleifen statt?

Mögliche Projektansätze

1 Bestandsaufnahme und Zielbild

- Herstellung von Transparenz und Akzeptanz auf Basis des EGC People Management Compass
- Zielbild HR – der gemeinsamer Blick nach vorne als Absprungbasis für weitere Schritte

2 Optimierung und Weiterentwicklung

- Bearbeitung ausgewählter Handlungsfelder, z.B. Prozessoptimierung, HR-Datenmanagement, Ausbau strategisches Personalmanagement, ...
- Umsetzung Quick Hits und Umsetzungsplanung

3 Zusammenarbeit und Verstetigung

- Ausbau der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit von Personal, Vorstand und Fachbereichen
- Kontinuierliche Optimierung des Personalmanagements und Fortschreibung Zielbild

Agenda

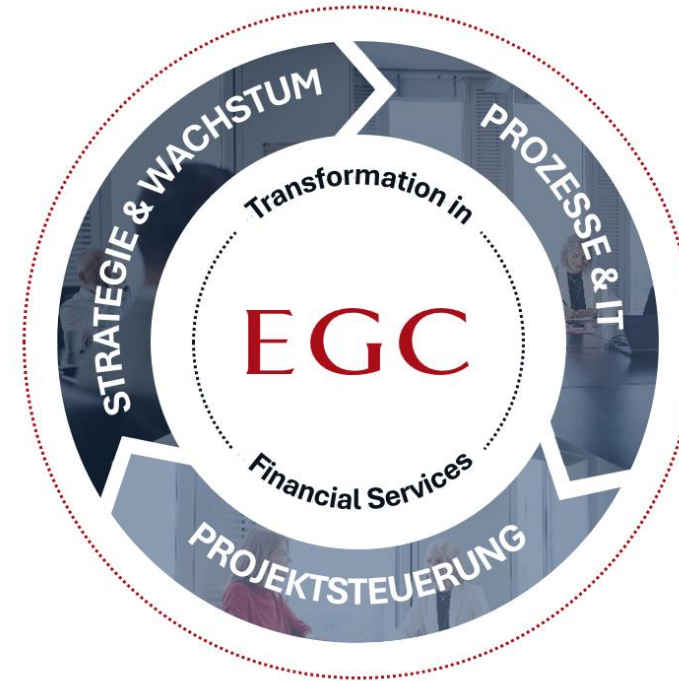
- 01 Herausforderungen Personalarbeit
 - 02 HR-Transformation mit dem PMC steuern
 - 03 Vorgehensweise (Auszug)
 - 04 EGC als Ihr Projektpartner**
-

Wir beraten Finanzdienstleister...

- Selbstständige, partnergeführte Beratungsgesellschaft
- 120 Mitarbeiter in Deutschland und Österreich
- Gründung 1997 (Context Management Beratung) von Führungskräften aus dem ORG/IT-Bereich der damaligen DG Bank
- Spezialisiert auf den Bereich Financial Services (Sparkassen-Finanzgruppe, Genossenschaftliche Finanzgruppe bzw. Raiffeisen, Förder- und Landesbanken, Captives, Asset Management-Gesellschaften, Versicherungen)
- Teil des weltweiten Beraternetzwerkes von nextcontinent (30 Länder mit ca. 3.000 Beratern)



...ganzheitlich in deren Transformation!



- **Zielbilder entwickeln** durch Navigation zwischen Wandel & Werten
- **Fortschritt gestalten** mit Ordnung und Wirkung
- **Umsetzung nachhaltig vorantreiben** durch die „Art of Mobilization“

Wir sind langjähriger Strategie- und Umsetzungspartner der genossenschaftlichen Finanzgruppe auf allen Ebenen



AUSGEWÄHLTE REFERENZEN



BVR, Regionalverbände und Atruvia

Begleitung verschiedenster Vorhaben zur strategischen Weiterentwicklung der GFG

- IT-Strategie der GFG/GBen, Weiterentwicklung strat. Benchmarking, Strategieagenda, Aufbau Amberra, KundenFokus, Zielbild KSC der Zukunft, OMK-Zielbild
- ORG/IT-Benchmarking 2024 und 2025
- MiA 2027- Miteinander im Aufbruch
- Neues Betriebsmodell, fachliches Zielbild UseIT-Scorecard, Fusion Serviscope/SDT

Unternehmen der genossenschaftlichen Finanzgruppe

Projektdurchführung in strategischen und operativ-prozessualen Themen

- Strategische Neuausrichtung (u.a. DGX)
- Aufbau Prozessmanagement und Umsetzung Industrialisierungsstrategie
- Kostenoptimierung
- Aufbau Nachhaltigkeitsportal
- Entwicklung Strategie für IT-Architektur

Volks- und Raiffeisenbanken inkl. Spezialinstitute

Umfassende Projektbegleitung von der Strategie- und Organisationsentwicklung bis zur Umsetzung IT-Regulatorik

- Neuausrichtung Gesamtbankstrategie nach Fusion
- Strategisches Kostenmanagement
- Weiterentwicklung vertrieblicher Ausrichtung inkl. Kunden-DirektCenter
- Weiterentwicklung Projekt-/Prozessmanagement
- Einführung M365
- Umsetzung DORA

EGC-Referenzen im Umfeld von Personalmanagement und Organisationsentwicklung

AUSZUG



Entwicklung und Umsetzung neues Leitbild („Meine Bank, die Heimat lebt“), Konzeption neue Personalstrategie, Führungsleitbild, Zusammenarbeitsmodell VS/FüK, Führungskräftecoaching, Aufbau Personalkostenmanagement



Gesamthafte Neuausrichtung Bereich Personal, inkl. neuer Aufbauorganisation, Prozessoptimierung auf Basis PPS-Prozesse und FI-Anwendungen, Aufbau HR-Datenmanagement, Workshopreihe strategisches Personalmanagement



Neuausrichtung Bereich Personal, Aufbau HR-Datenmanagement mit Fokus auf Kennzahlen, Datenstrecken und Erstellung eines Prototypen für en HR-Management-Cockpit



Aufbau und Umsetzung nachhaltiges Personalmanagement entlang der Mitarbeiter-Journey (Integration von Elementen aus dem „Strategy“-Bereich des PMC) in die Personalarbeit der FI



Begleitung strategische Weiterentwicklung der Bank unter besonderer Berücksichtigung des Warengeschäftes, Konzeption neue Aufbauorganisation und Zusammenarbeitsmodell, Moderation Vorstands-Strategie-Workshop



Weiterentwicklung Gesamtbankstrategie (inkl. Personalstrategie), Umsetzung neue Aufbauorganisation, Change Management und Veränderungsbegleitung



Karin Heinicke • 1.

Leiterin des Personalbereichs der Förde Sparkasse

4 Monate • 🌱

...

Zukunft Personal: Wie wir unseren Personalbereich weiterentwickeln

Wie bleibt HR zukunftsfähig? Genau darum geht es in unserem Projekt „Zukunft Personal“ – und in den letzten Wochen haben wir dazu in mehreren Workshops intensiv gearbeitet. Gemeinsam mit Frank Schäfer und Dr. Marco Weiß haben wir hinterfragt, wo wir stehen, wohin wir wollen und wie wir uns als Personalbereich noch strategischer aufstellen können.

Besonders wertvoll war der Austausch darüber, welche Rolle der Personalbereich in einem sich stetig verändernden Umfeld einnimmt und wie wir als Bereich noch wirkungsvoller agieren können. Dabei geht es um die Frage, wie wir den Spagat zwischen operativem Tagesgeschäft und strategischer Weitsicht in der Zukunft meistern. Eins ist klar: Die Zukunft passiert nicht einfach – wir gestalten sie aktiv mit!

Ein großes Dankeschön an **EGC EUROGROUP CONSULTING** für die super Begleitung und an alle, die ihre Ideen und Perspektiven eingebracht haben.

👉 Besonders spannend ist der Prozess für Alexandra Boock, die ab dem 1. Juli 2025 den Bereich der **Förde Sparkasse** übernehmen wird. Sie freut sich schon auf die neue spannende aber auch herausfordernde Aufgabe.

Ihr Ansprechpartner



Frank Schäfer

Director
Kundenbetreuung Genossen-
schaftsbanken

Mobil: +49 160 96574782
Email: frank.schaefer@eurogroupconsulting.de
www.eurogroupconsulting.de

EGC EUROGROUP CONSULTING AG
Thurn-und-Taxis-Platz 6
D-60313 Frankfurt am Main

EUROGROUP
CONSULTING

THE ART OF MOBILIZATION

Diese Unterlage ist ausschließlich für ausgewählte Mitarbeiter der Volksbank bestimmt. Die Distribution, Zitierung und Vervielfältigung -auch auszugsweise -zum Zwecke der Weitergabe an Dritte ist nur nach vorheriger Absprache mit EUROGROUP CONSULTING gestattet. Die hier zusammengefassten Texte und Grafiken von EUROGROUP CONSULTING stellen, sofern sie im Rahmen einer Veranstaltung eingesetzt werden, keine vollständige Dokumentation dar.