
SKILLING @ BANKEN

HR als strategischer Partner im Wandel

Praxis-Guide



DRIVEN IN
BANKING

Prolog

Liebe Unternehmens- und HR-Verantwortliche – Willkommen zu Ihrem Praxis-Guide!

Verlässliche Strukturen, hohe Regulierung, gewachsene Organisationen – vieles in der Finanzdienstleistungsbranche ist auf Stabilität ausgelegt. Doch genau darin liegt heute, in Zeiten der Transformation der Branche, eine Herausforderung. Denn was früher für Sicherheit sorgte, kann heute zum Bremsklotz werden: Technologische Entwicklungen, veränderte Kundenerwartungen und der zunehmende Druck am Arbeitsmarkt erfordern ein anderes Tempo – und ein anderes Denken. Hier kommt HR ins Spiel, jedoch nicht (mehr) als reine Serviceeinheit, sondern als strategischer Partner, der Zukunftsthemen erkennt, bevor sie zum Risiko werden. Strategisch aufgestellt wird HR zum zentralen Verbindungspunkt zwischen Geschäftszielen, Mitarbeitenden und den Anforderungen von morgen. Gerade in der FDL-Branche, wo Fachlichkeit und Vertrauen zählen, ist dies kein Nebenschauplatz, sondern ein echter Wettbewerbsfaktor.

Dieser Praxis-Guide zeigt, wie HR diesen Wandel gestaltet – und wie auch Führungskräfte davon profitieren, wenn HR als strategischer Partner agiert.

Es erwarten Sie hier folgende Themen und Checklisten:

1. Den Rahmen für strategische Entwicklung setzen

Welche Themen heute auf die HR-Agenda gehören – und warum strategische Personalarbeit zum Unternehmenserfolg beiträgt.

2. Durch die Führungskräfte den Wandel im Team verankern

Konkrete Hebel, um HR-Impulse in der Praxis zu nutzen und Mitarbeitende aktiv einzubinden.

Im weiteren Verlauf erhalten Sie eine Einführung in die Thematik, praxisnahe Checklisten, konkrete Tipps und am Ende ein Essential, das die wichtigsten Punkte auf einen Blick zusammenfasst.

Viel Spaß beim Lesen!

Mit besten Grüßen von Ihrem IBE-Projektteam

HR als strategischer Partner | Überblick

HR heute: Von der Personalabteilung zum Zukunftslabor

In vielen Banken war HR lange vor allem für das verantwortlich, was funktionieren muss: saubere Prozesse, verlässliche Personalverwaltung und rechtssichere Abläufe. Daran hat sich nichts geändert – aber das reicht heute nicht mehr aus. Die Herausforderungen sind komplexer geworden: Der Bedarf an neuen Kompetenzen steigt, klassische Aufgaben verschwinden oder verändern sich, Geschäftsmodelle müssen angepasst werden – und all das geschieht unter wachsendem Kostendruck und steigenden Kundenerwartungen.

Kunden und Kundinnen erwarten heute digitale Services, schnelle Antworten und trotzdem persönliche Beratung auf Augenhöhe. Dafür braucht es Mitarbeitende, die technische Lösungen sicher nutzen können und gleichzeitig empathisch, fachlich kompetent und rechtssicher agieren.

Gleichzeitig wandeln sich die Tätigkeitsprofile rasant. Viele Routinetätigkeiten werden durch Automatisierung oder KI vereinfacht oder ersetzt – das bedeutet: Deskillung auf der einen Seite, Reskilling und Upskilling auf der anderen. HR muss aktiv dabei helfen, Mitarbeitende für neue Rollen fit zu machen, ohne sie zu überfordern – und gleichzeitig klare Orientierung geben, welche Fähigkeiten morgen wirklich gebraucht werden. Das gelingt nur mit einer strategischen Personal- und Kompetenzplanung, die nicht auf Zuruf funktioniert, sondern systematisch auf Zukunftsszenarien, technologische Trends und konkrete Anforderungen im Geschäftsmodell reagiert.

Zudem nutzen viele Banken die Transformation auch, um Prozesse zu vereinfachen, etwa in der Beratung, in der Sachbearbeitung oder bei internen Abläufen. Prozess-Simplifizierung und digitale Tools bringen Effizienz, verändern aber auch die Arbeitswirklichkeit. HR sollte diesen Wandel aktiv mitgestalten – mit Blick auf Qualifikation, Motivation und Wohlbefinden.

Auch agiles Arbeiten spielt in diesem Kontext eine immer größere Rolle: flachere Hierarchien, schnellere Entscheidungswege, interdisziplinäre Teams. Doch Agilität lässt sich nicht einfach „einführen“. Sie braucht die passende Kultur, neue Rollenverständnisse und gezielte Kompetenzentwicklung – insbesondere bei Führungskräften. HR ist hier unverzichtbar, wenn es darum geht, Rahmenbedingungen zu schaffen, Orientierung zu geben, Teams in der agilen Arbeitsweise zu begleiten und Führungskräften Unterstützung und Entlastung zuteilwerden zu lassen.

Nicht zuletzt ist Transformation nicht nur eine technische, sondern vor allem eine menschliche Herausforderung. Resilienzförderung wird zum Erfolgsfaktor – auf

individueller, teambezogener und organisationaler Ebene. Wer Veränderungen mittragen, mitgestalten und gesund bewältigen soll, braucht mehr als Tools und Schulungen. Es geht dabei insbesondere um Selbstwirksamkeit und um tragfähige Unterstützungsstrukturen, aber auch darum, die organisationale Resilienz durch eine vorausschauende Qualifizierungsplanung zu stärken, die überstürzten Krisenreaktionen vorbeugt und gewissermaßen ein „Frühwarnsystem“ für Kompetenzrisiken darstellt.

HR kann hier viel leisten – wenn es frühzeitig in strategische Entscheidungen eingebunden ist, insbesondere wenn sich neue Kundenanforderungen abzeichnen, Prozesse umgebaut oder neue Arbeitsformen eingeführt werden. In Banken, die HR konsequent als strategischen Partner denken, wird Veränderung nicht „verkündet“, sondern gestaltet – gemeinsam mit den Menschen, die sie umsetzen (Quelle: BMAS, 2022; Pfeffer, 1994).

CHECKLISTE FÜR GESCHÄFTSFÜHRUNGEN

Hat HR bei Ihnen schon den strategischen Platz, den es braucht?

Frage	Warum das wichtig ist	Status prüfen
Wird HR frühzeitig in strategische Entscheidungen eingebunden – z. B. bei neuen Geschäftsmodellen, Digitalisierungsprojekten oder Standortfragen?	Nur wer früh dabei ist, kann vorausschauend planen und gezielt Qualifizierungsmaßnahmen vorbereiten.	Ja / Teilweise / Nein
Gibt es eine systematische Kompetenzplanung mit Blick auf die kommenden 3–5 Jahre?	Zukunftssicherheit braucht Klarheit darüber, welche Skills morgen zählen – und wie man dorthin kommt.	Ja / Teilweise / Nein
Gibt es konkrete Reskilling- und Upskilling-Programme für den Umbau von Aufgaben und Rollen?	Wenn Routinetätigkeiten wegfallen, braucht es gezielte Qualifizierungsangebote – nicht erst, wenn es eng wird.	Ja / Teilweise / Nein
Unterstützt HR die Führungskräfte dabei, ihre Teams durch Veränderungen zu führen?	Wandel gelingt nur, wenn Führungskräfte gut vorbereitet und begleitet werden.	Ja / Teilweise / Nein
Ist HR in Pläne zur Einführung agiler Arbeitsformen aktiv eingebunden?	Agiles Arbeiten braucht neue Kompetenzen, Klarheit über Rollen und kulturelle Entwicklungsarbeit.	Ja / Teilweise / Nein
Gibt es Programme oder Maßnahmen zur Stärkung der Resilienz bei Mitarbeitenden und Teams?	Resiliente Teams bleiben auch in unsicheren Zeiten leistungsfähig und handlungsbereit.	Ja / Teilweise / Nein

Frage	Warum das wichtig ist	Status prüfen
Wird gemeinsam mit HR geprüft, welche Prozesse vereinfacht oder automatisiert werden können – und was das für die Menschen bedeutet?	Prozess-Simplifizierung hat direkte Auswirkungen auf Aufgabenprofile, Zusammenarbeit und Qualifikationsbedarf.	Ja / Teilweise / Nein



1

Den Rahmen für strategische Entwicklung setzen

1 Den Rahmen für strategische Entwicklung setzen

HR als Zukunftspartner: Strategische Personalarbeit im Finanzsektor

Warum die Personalabteilung mehr kann, als nur Personal zu verwalten

Ob neue Geschäftsfelder wachsen, Transformation gelingt oder Talente an Bord bleiben: Immer öfter entscheidet sich genau das an der Schnittstelle zwischen HR und Strategie. Denn während regulatorische Anforderungen zunehmen, Jobprofile sich durch die Digitalisierung im Eiltempo wandeln und Fachkräfte vielerorts zur Mangelware werden, reicht klassisches Personalmanagement längst nicht mehr aus. Es gilt vielmehr, die strukturelle Widerstandsfähigkeit und Zukunftssicherheit und damit auch die organisationale Resilienz zu sichern, indem Kompetenzlücken reduziert und kritische Schlüsselqualifikationen gesichert werden.

Regionalbanken: Nähe zum Menschen als strategischer Vorteil

Insbesondere in Regionalbanken verändert sich die Rolle der HR. Hier findet der Wettbewerb um Talente vor Ort statt - in Regionen mit schrumpfender Bevölkerung, einer alternden Erwerbsstruktur und oft begrenzten Ausbildungsmöglichkeiten. Gerade deshalb kommt hier der strategisch orientierten Personalentwicklung eine hohe Bedeutung zu. Wer gezielt in die Nachwuchsarbeit investiert, demografische Trends frühzeitig analysiert und Entwicklungsperspektiven nicht nur anbietet, sondern aktiv begleitet, schafft Bindung und langfristige Wettbewerbsfähigkeit. *(Quellen: Kienbaum, 2022).*

🗨 Vorteile einer strategisch ausgerichteten HR-Arbeit

	MEHRWERT FÜR HR-ARBEIT
Kompetenzentwicklung mit Weitblick	HR erkennt frühzeitig, welche Qualifikationen zukünftig gebraucht werden und leitet gezielt Weiterbildungsmaßnahmen ein.
Kultur gezielt gestalten	HR sorgt dafür, dass Leitbilder, Feedbackformate und Zusammenarbeit nicht zufällig entstehen, sondern gezielt geprägt werden.
Veränderungsprozesse professionell begleiten	HR bringt methodisches Know-how für Change-Prozesse ein und unterstützt Führungskräfte bei der Umsetzung.
Datenbasiertes Entscheiden	HR nutzt People Analytics, um fundierte Entscheidungen zu treffen – etwa zur Personalbindung oder zur Nachfolgeplanung.

Die folgenden Fragen zielen darauf ab, zu erkennen, ob HR als Sparringspartner auf Augenhöhe agiert und damit in der Lage ist, Führungskräfte tatsächlich zu unterstützen und zu entlasten – oder eher in der Zuschauerrolle verharrt (*Quelle: Kienbaum, 2022*).

 **Impulse zur Selbstreflexion: Wie strategisch ist Ihre HR bereits aufgestellt?**

FRAGESTELLUNG	REFLEXIONSIMPULS
Gibt es eine HR-Strategie, die an der Unternehmensstrategie ausgerichtet ist?	Wenn vorhanden: Ist sie für Führungskräfte zugänglich und verständlich formuliert?
Welche Rolle spielt HR bei Strategieprozessen im Unternehmen?	Wird HR aktiv eingebunden oder nur nachträglich informiert?
Gibt es datenbasierte HR-Instrumente, z. B. Kompetenzanalysen, Fluktuationsberichte oder Pulsbefragungen?	Wie werden diese Informationen von Führungskräften genutzt?
Gibt es Formate, in denen HR und Führungskräfte gemeinsam an Entwicklungsthemen arbeiten?	Als Beispiel sind Strategieworkshops oder Talentrunden zu nennen.

Und was heißt das für Führungskräfte?

Strategische HR-Arbeit kann nur dann ihre volle Wirkung entfalten, wenn sie auf Führungskräfte trifft, die bereit sind, diese Impulse aufzugreifen und in ihren Teams zu verankern. Was dies konkret für die Führungskräfte bedeutet, wird im folgenden Kapitel beleuchtet.



**Durch Führungskräfte den Wandel
im Team verankern**

2 Durch Führungskräfte den Wandel im Team verankern

Was bedeutet strategisches HR für Führungskräfte – eine persönliche Perspektive

„HR ist heute mein wichtigster Sparringspartner“

Wie ein solches „Sparring“ zwischen HR und Führungskräften konkret aussehen kann, zeigt das Beispiel von Andrea Neumann. Sie ist Bereichsleiterin in einer Regionalbank mit rund 120 Mitarbeitenden – und erlebt fast täglich, wie wertvoll es ist, HR nicht nur als administrative Einheit, sondern als strategische Mitgestalterin an ihrer Seite zu haben. In einem Interview berichtet sie, wie sich ihre Zusammenarbeit mit der Personalabteilung verändert hat – und warum sie HR heute als unverzichtbare Ressource für strategische Führungsarbeit versteht. Das Interview mit „Andrea Neumann“ ist ein fiktives Beispiel – erstellt zur Veranschaulichung strategischer HR-Arbeit und basierend auf typischen Erfahrungswerten aus der Praxis (*Quellen: Schermuly, 2016; Kienbaum, 2022; Rump & Eilers, 2020*).

Frau Neumann, wie hat sich Ihre Zusammenarbeit mit der Personalabteilung in den letzten Jahren verändert?

Neumann: Früher habe ich HR meistens dann kontaktiert, wenn es um Einstellungen oder Verträge ging. Heute läuft das ganz anders. Wir sprechen regelmäßig – vor allem, wenn es um die Entwicklung meines Teams geht. Die HR-Kollegen bringen Perspektiven ein, an die ich allein gar nicht denken würde.

Worum geht es konkret in diesen Gesprächen?

Neumann: Oft schauen wir uns gemeinsam an, welche Kompetenzen in meinem Bereich künftig gebraucht werden – etwa im Bereich Nachhaltigkeitsberatung oder digitaler Kundendialog. Dann überlegen wir: Wer im Team hat das Potenzial? Wen könnten wir intern weiterentwickeln? Und wo brauchen wir vielleicht gezielte Unterstützung von außen?

Was bringt Ihnen das als Führungskraft?

Neumann: Es nimmt mir nicht die Verantwortung, aber es macht mich sicherer. Ich treffe fundiertere Entscheidungen und kann Entwicklungsgespräche mit meinen Mitarbeitenden auf einem anderen Niveau führen. Früher war das oft Bauchgefühl. Heute habe ich eine Strategie im Hintergrund – und einen Partner, der mitdenkt.

Was würden Sie anderen Führungskräften raten?

Neumann: Sich frühzeitig mit HR zu vernetzen – nicht erst, wenn ein Problem auftaucht. Wer HR nur als „Verwaltungseinheit“ sieht, verschenkt unglaublich viel Potenzial. Gerade in einer Bank, die sich verändern muss, ist es Gold wert, wenn man jemanden hat, der den Wandel personalseitig mitsteuert.

☞ Das Interview zeigt: Strategisches HR ist keine Theorie – es verändert ganz konkret, wie Führung gestaltet wird. Wie das im Alltag aussehen kann und welche Chancen sich daraus ergeben, lesen Sie auf den nächsten Seiten.

HR als Sparringspartner – nicht nur in Personalfragen

Viele Führungskräfte in Banken sind im Tagesgeschäft stark gefordert. HR ist in der Wahrnehmung oft weit weg – ein Bereich, der sich um Verträge, Fortbildungen und Urlaubslisten zu kümmern scheint. Doch dieses Bild greift zu kurz in einer Zeit, in der Transformation die Norm ist. HR ist nicht mehr nur die Abteilung, die beim Recruiting unterstützt oder eine Schulung organisiert – sondern ein echter Sparringspartner, wenn es um Zukunftsplanung, Teamentwicklung und unternehmerische Weiterentwicklung geht. Nicht zuletzt kann HR auch dabei helfen, Widerstände gegen Veränderungen zu reduzieren und Beschäftigte durch Change-Phasen zu begleiten, sodass sich die Organisation von innen stabilisiert und resilienter wird. HR geht damit auch im Schulterschluss mit den Führungskräften die Herausforderung an, Teams und Individuen im Veränderungsprozess angemessen zu begleiten.

Strategische HR-Arbeit beginnt somit dort, wo die klassischen Aufgaben aufhören – und die Fragen nach dem Morgen gestellt werden.

Vorausschauen statt verwalten

Wer ein Team führt, weiß, wie wichtig der richtige Mix aus Kompetenzen, Persönlichkeiten und Motivation ist. Doch dieser Mix kommt nicht von allein. Er muss entwickelt, gepflegt und mit Blick auf die kommenden Jahre gesteuert werden. Genau hier liegt der strategische Aspekt (*Quelle: Rump et al., 2020*):

- Welche Fähigkeiten werden meine Mitarbeitenden in drei Jahren brauchen?
- Welche Aufgaben werden wegfallen, welche Aufgaben werden sich verändern und welche Aufgaben hinzukommen?
- Wer im Team kann neue Verantwortung übernehmen – und wer braucht Unterstützung, um dorthin zu wachsen?

Diese Fragen sind nicht nur HR-Themen, sondern auch Führungsaufgaben. Sie können besser beantwortet werden, wenn HR und Führung gemeinsam denken und planen und beugen der Überlastung von Führungskräften in diesem Kontext vor.

Vom Bauchgefühl zur datenbasierten Teamstrategie

In vielen Banken ist Führung noch stark erfahrungs- und bauchgefühlsgetrieben – was nicht schlecht ist, solange es durch systematisches Wissen ergänzt wird. Strategische HR-Arbeit bringt genau dieses Wissen ein: zu Kompetenzprofilen, Entwicklungspfaden, internen Potenzialen und Branchentrends.

Führungskräfte profitieren davon, wenn sie nicht allein entscheiden müssen, wer für welche Rolle geeignet ist oder welches Training sinnvoll erscheint. Mit einer gut aufgestellten HR als Partner können Entscheidungen besser fundiert, Entwicklungsgespräche strukturierter und Zukunftspläne realistischer gestaltet werden (*Quelle: Deloitte, 2023*).

Es geht nicht darum, Kontrolle abzugeben – sondern darum, die richtigen Informationen zur richtigen Zeit zu haben.

Führung bedeutet heute auch: Entwicklung gestalten

Wer strategisch führt, denkt über den Moment hinaus und stellt Teams effizient und zukunftsfähig auf.

Dazu gehört:

- Mitarbeitende bei ihrer Entwicklung aktiv zu begleiten.
- Veränderungsprozesse transparent und lernorientiert zu gestalten.
- Neue Rollenbilder gemeinsam zu entwickeln und zu verankern.
- Talente im Haus zu erkennen und gezielt zu fördern.

Gerade im Bankenumfeld, wo viele Mitarbeitende seit Jahren in festen Strukturen arbeiten, braucht es Fingerspitzengefühl und Orientierung, um Neues anschlussfähig zu machen. Strategisches HR kann hier wertvolle Impulse liefern – und dabei helfen, das richtige Tempo für Veränderung zu finden (*Quelle: Rump & Eilers, 2020*).

Die folgende Checkliste unterstützt Führungskräfte dabei, Veränderung konkret ins Team zu bringen. Sie hilft, eigene Routinen zu hinterfragen, Entwicklungschancen zu erkennen und neue Impulse aus der HR-Arbeit wirksam zu nutzen. Die vier Hebel zeigen praxisnah, wie Entwicklung greifbarer wird.

Vier Hebel für Führungskräfte, um Wandel im Team zu verankern:

1. Entwicklungsgespräche neu denken

Der Fokus sollte nicht nur auf der Vergangenheit liegen; vielmehr sollte der Blick gemeinsam mit den Mitarbeitenden nach vorne gerichtet werden.

- Tipp:** Entwicklungsgespräche nutzen, um Zukunftskompetenzen ins Zentrum zu stellen. Dabei auch gezielt fragen: *Was möchten Sie lernen? Welche Rolle könnten Sie sich künftig vorstellen?* Idealerweise wird hierfür mit einem Kompetenzmodell gearbeitet, das HR zur Verfügung stellt.

2. Eine Teamstrategie mit dem Team gemeinsam entwickeln

Strategie ist nicht nur Chefsache – sie wird lebendig, wenn alle im Team wissen, worauf sie hinarbeiten.

Tipp: Die Führungskraft sollte sich mit ihrem Team zusammensetzen und Leitlinien für Zusammenarbeit, Kommunikation und Lernziele entwickeln. Zentrale Fragen können sein: *Was wollen wir als Team in den nächsten 12 Monaten erreichen – und wie wollen wir zusammenarbeiten?* HR kann dabei als strukturierende Begleitung unterstützen.

3. Neue Rollen und Perspektiven ermöglichen

Nicht jeder Job bleibt, wie er ist – aber Entwicklung braucht Raum und Ermutigung.

Tipp: Den Mitarbeitenden sollte die Möglichkeit geboten werden, temporär andere Aufgaben zu übernehmen. Das kann über Job Rotation, Shadowing oder die Mitarbeit in Projekten geschehen. Das Signal sollte klar sein: *Entwicklung ist gewünscht – und Veränderung darf ausprobiert werden.*

4. Impulse aus HR aktiv aufgreifen

Nicht warten, bis jemand mit einem fertigen Angebot kommt, sondern mitgestalten.

Tipp: Führungskräfte sollten aktiv an HR-Angeboten teilnehmen – etwa an Workshops, Feedbackrunden oder Pilotprojekten. Dabei sollten sie auch eigene Fragen einbringen und Rückmeldung zu Tools und Formaten geben. So tragen sie dazu bei, dass HR-Angebote wirklich zu den Herausforderungen in ihrem Team passen.

ESSENTIAL

Was Sie wirklich wissen müssen

🔑 HR ist dort am wirksamsten, wo es Teil von Führung wird – nicht nachgelagert, sondern mitgedacht.

Personalstrategie, Kulturentwicklung oder Zukunftssicherung sind keine Sonderthemen – sie gehören zum Tagesgeschäft von Führung. Wer Verantwortung trägt, gestaltet auch das Umfeld, in dem Menschen arbeiten und sich entwickeln. Diese Verantwortung kann Führungskräfte stark herausfordern und auch überlasten. Genau hier beginnt der Schulterschluss mit HR: nicht als Pflichtübung, sondern als strategischer Vorteil, um alle Beteiligten bestmöglich für die gegebenen Herausforderungen zu rüsten.

🔑 HR ist kein interner Dienstleister, sondern ein strategisches Steuerungsinstrument.

Wenn Personal- und Kulturfragen erst dann ins Spiel kommen, wenn Strukturen schon stehen, ist es oft zu spät. Wer klug führt, holt HR früh an den Tisch – nicht als Nachhut, sondern als Mitarchitekt. Denn die entscheidenden Impulse für Kultur, Kompetenzentwicklung und Zusammenhalt entstehen dort, wo Menschen und Strategie zusammengedacht werden und vorausschauend agiert wird anstatt unter hohen Belastungen auf Krisen zu reagieren.

🔑 Zukunftsthemen brauchen Führung – nicht Verwaltung.

Ob es um Talentmanagement, Resilienz oder neue Formen der Zusammenarbeit geht: Diese Themen lassen sich nicht „delegieren“. Sie brauchen Führungspersönlichkeiten, die vorangehen und die Haltung zeigen Zukunft gelingt nicht im Alleingang – sie ist ein kollektiver Prozess, der glaubwürdige Vorbilder braucht. Hierfür brauchen jedoch auch die Führungskräfte Unterstützung durch einen stark aufgestellten HR-Bereich.

🔑 Führungskräfte sind Übersetzer zwischen Strategie und Realität.

Zwischen HR-Konzept und Alltag liegen oft Welten. Hier beginnt die eigentliche Arbeit: Führungskräfte übersetzen Visionen in Verhalten, machen Entwicklung sichtbar und zeigen, wie man inmitten operativer Anforderungen dennoch Raum für Lernen und Wandel schafft. Wer führt, prägt nicht nur Ergebnisse – sondern auch Kultur. HR kann helfen, diese Übersetzungsfunktion für Führungskräfte vorzubereiten und zu begleiten.

🔑 Strategie ist keine Einbahnstraße – sie lebt vom Dialog.

Der regelmäßige Austausch zwischen HR und Führung ist kein formales Ritual, sondern ein strategisches Muss. Nur wenn beide Perspektiven zusammenfinden, entstehen Lösungen, die nicht nur funktionieren, sondern auch zur Identität des Unternehmens passen und für Resilienz auf Ebene des Individuums, des Teams und der gesamten Organisation sorgen. Es geht nicht um Abstimmung – es geht um Mitgestaltung.

Epilog

Liebe Unternehmens- und HR-Verantwortliche,

am Ende dieses Leitfadens stellt sich eine zentrale Frage: Wie kann HR zu einem echten Zukunftslabor werden – zu einem Ort, an dem strategisches Denken, Innovationskraft und unternehmerischer Weitblick zusammenkommen? Die Antwort liegt nicht allein in neuen Tools oder Strukturen, sondern in einem grundlegend veränderten Rollenverständnis von HR: weg von der reaktiven Personalverwaltung, hin zu einem aktiven, strategischen Partner der Unternehmensentwicklung, der Führungskräfte nicht alleine lässt, sondern sie aktiv in Veränderungsprozessen unterstützt und begleitet.

Mit diesem Praxis-Guide haben Sie Impulse und Instrumente an die Hand bekommen, um HR neu zu denken – als Treiber für Transformation, als Gestalter von Arbeitskulturen und als Schlüsselfunktion für nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit und organisationale Resilienz. Führungskräfte, die HR gezielt in unternehmerische Entscheidungen einbinden, sowie die Potenziale ihrer HR-Teams anerkennen, nutzen und stärken, schaffen die Voraussetzungen für eine lernende Organisation. Dabei geht es nicht darum, jeden Trend mitzugehen, sondern gezielt auf die Anforderungen einer sich wandelnden Arbeitswelt zu reagieren – mit Klarheit, Haltung und Weitblick.

In Zeiten beschleunigten Wandels sind es vor allem Menschen, Kompetenzen und kluge Entscheidungen, die den Unterschied machen. Wer heute in HR investiert, investiert in die Zukunft des gesamten Unternehmens.

Die größte Herausforderung besteht nicht darin, auf Veränderungen zu reagieren, sondern proaktiv den nächsten Entwicklungsschritt zu gestalten – gemeinsam mit den Menschen im Unternehmen. Dafür braucht es einen HR-Bereich, der mutig, anschlussfähig und strategisch denkt – und Führungskräfte, die diesen Weg aktiv unterstützen und selbst Unterstützung annehmen.

Seien Sie offen für Neues, nutzen Sie die Kraft von HR als Zukunftstreiber – und gestalten Sie den Wandel mit klarem Kurs und starken Partnern.

Viel Erfolg beim Umsetzen einiger Ideen und herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Ihr IBE-Projektteam

Literaturhinweise

Für weiterführende Informationen

Die folgenden Institutionen bieten wertvolle Informationen und praxisnahe Tipps zu diesem Themenfeld. Sie stellen regelmäßig aktualisierte, trendorientierte Hilfestellungen auf ihren Websites zur Verfügung:

- | **Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR):** Unterstützt Genossenschaftsbanken in Deutschland durch umfassende Beratungs- und Serviceangebote. Ein Arbeitsbereich setzt dabei auf die Entwicklung zukunftsorientierter Management- und Führungsstrategien, die dabei helfen, Führungskräfte gezielt weiterzubilden und an neue Herausforderungen anzupassen.

- | **Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO):** Entwickelt praxisnahe Lösungen für die Arbeitswelt von morgen und treibt die Weiterentwicklung moderner Arbeitsmodelle voran. Ob neue Formen der Zusammenarbeit, agile Strukturen oder innovative Organisationsansätze – bestehende Modelle werden hinterfragt, optimiert oder komplett neu gedacht, um Unternehmen zukunftsfähig aufzustellen.

- | **RKW Kompetenzzentrum:** Dient als Ratgeber für den deutschen Mittelstand und richtet sich mit den Inhalten an jene Unternehmen, die durch zukunftsgerichtete Ideen ihre Wettbewerbsfähigkeit behalten wollen. Hierbei liegt ein besonderer Fokus auf dem Einfluss und dem Umgang mit der Digitalisierung sowie der steigenden, gesellschaftlich geforderten Verankerung von Nachhaltigkeit.

Diese Quellen bieten wertvolle Impulse für die Umsetzung moderner Arbeitsformen. Entscheidend ist dabei nicht nur die richtige Strategie, sondern auch die Bereitschaft, neue Wege auszuprobieren, Routinen zu hinterfragen und Arbeitsprozesse stetig weiterzuentwickeln.

Referenzen und Tipps zum Nachlesen

Bertelsmann Stiftung (2024): Kompetenzen für morgen. Diese Future Skills suchen Unternehmen schon heute. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. (Online verfügbar unter: https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Studie_Kompetenzen_fuer_morgen_Future_Skills.pdf, zuletzt aufgerufen am 01.04.2025).

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2022): Fachkräftesicherung: Strategien, Maßnahmen, Handlungsfelder. Berlin: BMAS. (Online verfügbar unter: <https://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/a741-fachkraeftesicherung.html>, zuletzt aufgerufen am 01.04.2025).

Deloitte (2023): Global Human Capital Trends – Navigating the Path Ahead. Deloitte Insights. (Online verfügbar unter: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>, zuletzt aufgerufen am 01.04.2025).

Kienbaum (2022): HR-Strategie 2025: Der Weg zur wirksamen HR-Organisation. Köln: Kienbaum Institut. (Online verfügbar unter: <https://www.kienbaum.com/de/hr-strategie-2025>, zuletzt aufgerufen am 01.04.2025).

Pfeffer, J. (1994): Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force. Harvard Business School Press, Boston.

Rump, J. & Eilers, S. (2020): Die vierte Dimension der Digitalisierung – Spannungsfelder in der Arbeitswelt von morgen, Springer Gabler, Berlin.

Rump, J., Stracke, S., Wilms, G. & Zapp, D. (2020): Praktische Umsetzung der strategischen Personalplanung in kleinen und mittelständischen Unternehmen. In: Rump, J. & Eilers, S. (Hrsg.): Strategische Personalplanung. Aktuelle Trends und Entwicklungen. SpringerGabler, Berlin.

Schermuly, C.C. (2016): New Work: Gute Arbeit gestalten – Ein wissenschaftlich fundierter Blick. Springer Gabler, Wiesbaden.

Impressum

Das Projekt in Kürze: Wer wir sind und was wir tun

Die vorliegende Veröffentlichung stammt aus dem Projekt „Skilling@Banken“, das in den Jahren 2023 bis 2025 vom Projektkonsortium bearbeitet wurde. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) hat das Projekt im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) gefördert, während die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) für die fachliche Begleitung verantwortlich war. Die Atruvia AG und das Institut für Beschäftigung und Employability IBE leiteten das Projekt und waren verantwortlich für die umfassende Planung, Durchführung, Organisation und den erfolgreichen Abschluss des Projekts.

Inhalt, Gestaltung und Design:

© Institut für Beschäftigung und Employability IBE

Bildnachweis: <https://unsplash.com/>, <https://pixabay.com>

Projektkonsortium:

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



Ein Projekt von:



Ludwigshafen 2025