
SKILLING@BANKEN

Reskilling

Praxis-Guide



DRIVE IN
BANKING

Prolog

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

Dieser Praxis-Guide dient Ihnen als Wegweiser zur erfolgreichen Implementierung von Reskilling und bietet praxiserprobte Strategien, um Ihr Unternehmen auf die Herausforderungen der Zukunft vorzubereiten sowie Ihre Teams gezielt weiterzuentwickeln.

Sie erhalten einen tiefen Einblick in die Bedeutung und die praktische Umsetzung von Reskilling. Sie erfahren, warum jetzt der richtige Zeitpunkt ist, Reskilling in Ihrem Unternehmen zu fördern und für welche Berufsgruppen in der Finanzbranche dies besonders relevant ist. Zusätzlich gewinnen Sie konkrete Einblicke in die betriebliche Umsetzung von Reskilling und sichern sich wirkungsvolle Strategien zur erfolgreichen Implementierung. Durch gezieltes Reskilling stärken Sie nicht nur die organisationale Resilienz Ihres Unternehmens, sondern auch die persönliche Entwicklung Ihrer Mitarbeitenden. Die Empfehlungen helfen Ihnen dabei, Führungskompetenzen zu erweitern und Teams fit für die sich schnell wandelnde Arbeitswelt der Finanzdienstleistungen zu machen.

Was Sie hier entdecken können:

1. Erfolgreiche Strategien für Reskilling in der Praxis

- | Ein erster Überblick zum Reskilling
- | Notwendigkeit von Reskilling: Warum jetzt der richtige Zeitpunkt ist
- | Berufsgruppen, für die Reskilling in der Finanzbranche besonders relevant ist
- | Die betriebliche Umsetzung von Reskilling: Praktische Schritte
- | Reskilling in Aktion: Strategien zur erfolgreichen Implementierung
- | Die Vorteile von Reskilling zu Stärkung Ihrer Organisation

2. Mehr Resilienz durch Reskilling

- | Reskilling als Resilienz-Booster
- | Reskilling: Der Schlüssel zur organisatorischen Widerstandsfähigkeit
- | Reskilling: Stärkung der persönlichen Belastbarkeit der Beschäftigten

Nutzen Sie Reskilling als strategisches Instrument, um Ihr Unternehmen zukunftsfähig zu gestalten. Wir wünschen Ihnen viel Erfolg dabei!

Viel Spaß beim Lesen!

Mit besten Grüßen von Ihrem IBE-Projektteam



Erfolgreiche Strategien für Reskilling in der Praxis

1 Erfolgreiche Strategien für Reskilling | Überblick

Ein erster Überblick zum Reskilling

Angetrieben durch Digitalisierung, Automatisierung und neue regulatorische Anforderungen ist die Finanzdienstleistungsbranche (FDL) vielfältigen Veränderungen unterworfen. In diesem sich rasant wandelndem Umfeld gilt es, sich möglichst schnell an veränderte Bedingungen anzupassen und dabei vor allem die organisationale Resilienz zu wahren. Reskilling, also die Umschulung von Mitarbeitenden, spielt dabei eine zentrale Rolle.

Was versteht man unter Reskilling?

Beim Reskilling geht darum, Beschäftigte mit neuen Fähigkeiten auszustatten und sie umzuschulen, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden, mit Substitutionseffekten umzugehen und wettbewerbsfähig zu sein. Dabei bleibt das Qualifikationsniveau in der Regel gleich, wodurch sich Reskilling vom Upskilling abgrenzt.

Notwendigkeit oder warum jetzt der richtige Zeitpunkt für Reskilling ist

Die Notwendigkeit für Reskilling entsteht aus mehreren Faktoren:

- | Erstens führt der technologische Fortschritt zu einem Wandel der Tätigkeiten innerhalb der Finanzdienstleistungsbranche. Tätigkeiten, die traditionell von Menschen ausgeführt wurden, werden zunehmend automatisiert. Künstliche Intelligenz (KI) und maschinelles Lernen übernehmen repetitive Aufgaben, was bedeutet, dass die menschliche Arbeitskraft sich auf komplexere und wertschöpfendere Tätigkeiten konzentrieren kann und muss.
- | Zweitens verändern sich die Kundenanforderungen. Die Digitalisierung hat die Erwartungshaltung der Kundinnen und Kunden erhöht: Sie verlangen nach schnellen, nahtlosen und personalisierten Finanzdienstleistungen. Dies erfordert neue Fähigkeiten im Umgang mit digitalen Tools und eine kundenzentrierte Denkweise.
- | Drittens sind regulatorische Änderungen eine treibende Kraft für Reskilling. Neue Gesetze und Vorschriften verlangen von den Mitarbeitenden ein tiefes

Verständnis für Compliance und Risikomanagement, um rechtliche Vorgaben effizient und effektiv umzusetzen.

Insgesamt ist Reskilling mehr als nur eine Reaktion auf aktuelle Herausforderungen. Es ist ein strategischer Ansatz, um die Belegschaft für die Zukunft zu rüsten, da es durch die Erhöhung der Flexibilität beim Personaleinsatz und die Förderung der internen Mobilität die Anpassungsfähigkeit bei Strukturveränderungen stärkt – für jede und jeden Einzelne(n), für die Teams und letztlich für die gesamte Organisation.

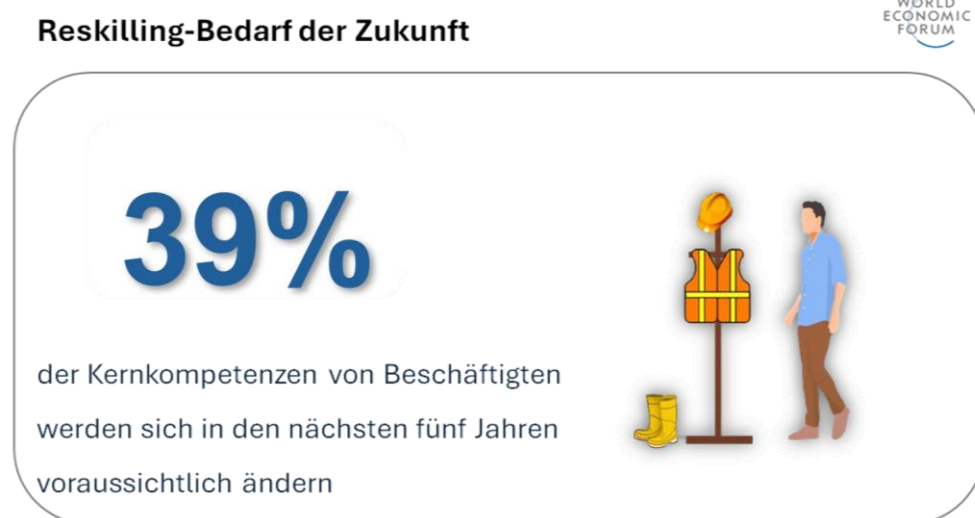


Abbildung 1: Zukünftiger Bedarf an beruflicher Neuorientierung und Umschulung

(Quelle: In Anlehnung an World Economic Forum, Future of Jobs Report 2025)

Übergeordnete Treiber für Reskilling sind nach Einschätzung der Befragten im HR-Report 2025 vor allem technologische Veränderungen, die Veränderung der Kundenwünsche und die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit. Weitere Treiber für Reskilling sind laut den Teilnehmenden vor allem die Entstehung neuer Arbeitsbereiche und die Veränderung der Anforderungen an fachliche Kompetenzen. Aber auch die mangelnde Verfügbarkeit entsprechend ausgebildeter Kräfte am Arbeitsmarkt, der Umgang mit Stellenabbau bei gleichzeitigem Arbeitskräftemangel sowie der Wegfall bestimmter Arbeitsplätze und / oder Arbeitsbereiche spielen noch eine gewisse Rolle *(Quelle: Hays & IBE 2025)*.

1 Erfolgreiche Strategien für Reskilling | Berufsgruppen

Berufsgruppen, für die Reskilling in der Finanzbranche besonders relevant ist

Angetrieben durch die genannten Veränderungen sind Finanzdienstleister infolgedessen angehalten, agiler und anpassungsfähiger denn je zu werden. Einige Berufsgruppen sind in besonderem Maße von Substitutionseffekten betroffen. Es gilt, die Mitarbeitenden entsprechend umzuschulen bzw. neu zu qualifizieren, um ihnen alternative Beschäftigungsoptionen – idealerweise auf dem gleichen Qualifikations- und Entgeltniveau – zu bieten. So wird Know-how-Verlust vermieden und Wertschätzung vermittelt, was letztlich auch die organisationale Resilienz im Wandel unterstützt.

Die nachfolgende Auswahl stellt einige dieser Berufsgruppen aus der FDL-Branche vor, für die Reskilling besonders relevant ist (vgl. hierzu auch die Trendstudie auf unserer Landing-Page).

| Kundenberatung und Kundenservice

Durch Industrie 4.0 und den Einsatz von IoT-Technologien kommt es zur Substitution repetitiver Tätigkeiten in der Kundenberatung. Der Kundenservice kann mit Hilfe KI-basierter Self-Services wie Chatbots und virtuellen Assistenten automatisiert und intelligenter gestaltet und einfache Kundenanfragen automatisch bearbeitet werden. Gleichmaßen kann telefonische und digitale Kundenbetreuung an spezialisierte Dienstleister ausgelagert werden.

| Kreditproduktion und Kundenbewertung

Anstelle von manuellen Inspektionen vor Ort zur Überprüfung hinterlegter Sicherheiten im Kredit-Finanzierungsprozess können Sensoren in Echtzeit Daten über den Zustand und die Nutzung dieser Sicherheiten liefern. Die Bearbeitung von Kreditanträgen und die Verwaltung von Firmenkreditkonten finden zunehmend automatisiert statt, und auch die manuelle Analyse von Kreditanträgen und die Erstellung von Bonitätsbewertungen werden durch automatisierte Systeme ersetzt. Kreditvergabeprozesse und Bonitätsprüfungen durch allerdings auch durch externe Dienste durchgeführt werden.

| Vertriebssteuerung, Anlageberatung und Portfoliomanagement

Die traditionell durch Mitarbeitende vorgenommene Überwachung und Analyse der Kreditportfolios zur Risikominimierung kann von IoT-

Technologien zunehmend ersetzt werden. D. h. konventionelle Bewertungsverfahren, die bisher auf der Expertise von Mitarbeitenden basierten, werden durch maschinelles Lernen und Algorithmen ersetzt. Robo-Advisors, die KI-basierte Algorithmen nutzen, können personalisierte Anlagestrategien entwickeln und Portfolio-Management-Dienste bieten.

Marketing und Kommunikation

Traditionelle Marketingmethoden, durch die manuell Kundendaten gesammelt und segmentiert werden, werden zunehmend durch KI-gestützte Analyse-Tools ersetzt. Social Media Management, digitales Marketing sowie Kundeninteraktionen können über externe Anbieter organisiert und gepflegt werden.

Unternehmensorganisation, Prozess- und Personalmanagement

In diesen Bereichen kommt es zur Auslagerung standardisierter Aufgaben bezüglich der Strukturierung, Planung, Verwaltung, Optimierung und Überwachung interner Prozesse und Abläufe, aber auch für die Verwaltung und Entwicklung der Mitarbeitenden. Selbst Prozesse wie Rekrutierung, Gehaltsabrechnung oder Schulungen für Beschäftigte können durch HR-Dienstleister übernommen werden. Hinzu kommt, dass bestimmte Arbeitsprozesse wie manuelle Terminplanungen durch automatisierte Systeme vollständig ersetzt werden können.

Compliance und Regulatorik

Prozesse zur Einhaltung von Vorschriften und regulatorischen Anforderungen können durch externe RegTech-Anbieter unterstützt werden. Notwendige Berichterstellungen können durch IoT-Systeme und Industrie 4.0-Technologien automatisiert erfolgen.

IT und Sicherheitsmanagement

KI-Algorithmen, die auf maschinellem Lernen basieren, können Transaktionen in Echtzeit auf verdächtige Muster überwachen. Betroffen von Auslagerungs- bzw. Substitutionsprozessen sind einerseits der Schutz personenbezogener Daten und andererseits der Schutz der IT-Systeme und -Daten vor Cyberangriffen, unbefugtem Zugriff und Datenverlust sowie die Entwicklung und Implementierung von Sicherheitsrichtlinien und -maßnahmen. Für den IT-Bereich geht es zudem bei der Auslagerung um die Entwicklung und Wartung der IT-Infrastruktur sowie der strategischen Ausrichtung der IT-Systeme.

| Dokumentenmanagement und Archivierung

In zunehmendem Maße werden traditionelle, lokal installierte Dokumentenmanagement-Systeme durch cloudbasierte Lösungen ersetzt und an Anbieter ausgelagert. Zudem ersetzen automatisierte KI-basierte Systeme, die Dokumente scannen, interpretieren und verarbeiten, manuelle Tätigkeiten wie das Ausfüllen von Formularen oder die manuelle Archivierung von Dokumenten.

Gleichzeitig steigt die Nachfrage in anderen Bereichen an (vgl. hierzu auch die Trendstudie auf unserer Landing-Page).

So führt die Implementierung von Industrie 4.0 und IoT-Technologien zu einer Nachfrage nach neuen, hochqualifizierten Arbeitskräften als

- IoT-Spezialistinnen und -Spezialisten,
- Datenanalytistinnen und -analysten,
- IT-Fachkräfte, Beraterinnen und Berater,
- Cyber Security Expertinnen und Experten sowie
- Technikerinnen und Techniker für Wartung und Installation der erforderlichen Hardware und Sensorik.

Der Trend „Everything as a service“ erhöht die Nachfrage nach neuen Rollen als

- Service Provider Managerinnen bzw. Manager,
- Cloud Managerinnen bzw. Manager,
- IT-Sicherheits-Managerinnen bzw. -Manager,
- Regulatory Technology Managerinnen bzw. Manager sowie
- Business Analytistinnen bzw. Analysten.

Nicht zuletzt kommt es durch die Ausbreitung von KI und Smart Data Analytics zu einer steigenden Bedeutung für

- Automatisierungs- und Prozessmanagement-Expertinnen und -Experten,
- KI- und IT-Entwicklerinnen und -Entwickler,
- Machine Learning Engineers,
- Risk und Compliance Managerinnen und Manager sowie wiederum für
- Datenanalytistinnen und -analysten und
- Cyber Security Expertinnen und Experten.

1 Erfolgreiche Strategien für Reskilling | Umsetzung

Die betriebliche Umsetzung von Reskilling: Praktische Schritte

Reskilling ist ein unverzichtbares Instrument, um den zukünftigen Herausforderungen als Finanzdienstleister gewachsen zu sein und gleichzeitig die Resilienz der eigenen Organisation durch eine strukturierte Transformation und die Reduzierung von Unsicherheit zu gewährleisten.

Doch wie wird Reskilling effektiv umgesetzt?

Die Wahl der richtigen Lernmethoden ist entscheidend für den Erfolg des Reskilling-Prozesses. Moderne Lernplattformen, Online-Kurse, Webinare und Workshops bieten flexible und praxisorientierte Lernmöglichkeiten. Zudem können Mentoring-Programme und Peer-Learning-Gruppen den Wissenstransfer fördern. Praktische Anwendungen und Projekte ermöglichen es den Beschäftigten, das Gelernte direkt in ihrem Job anzuwenden. Führungskräfte sollten dafür sorgen, dass ausreichend Zeit und Ressourcen für das Lernen zur Verfügung stehen und die Lernfortschritte anerkennen. Über diese Vorgehensweise kann Reskilling in den Arbeitsalltag integriert werden. Hilfestellung finden Führungskräfte in diesem Zusammenhang im HR-Bereich, der ihnen entsprechende Möglichkeiten aufzeigen und Unterstützung bieten kann. Vielfach wird es jedoch auch erforderlich sein, für die Dauer des Reskilling aus der bisherigen Tätigkeit auszuschneiden, um sich der entsprechenden Neuorientierung zu widmen. Letztendlich geht es in vielen Fällen darum, einen völlig neuen Beruf zu erlernen. Hier gilt es, Wege zu finden, diese Phase für die Beschäftigten und den Arbeitgeber so zu gestalten, dass die Mitarbeiterbindung gewährleistet ist und die Beschäftigten keine unnötigen Härten durch den Wegfall ihres Einkommens erleben. Ggf. bieten sich Modelle an, die eine Teilzeit-Bildungsmaßnahme mit einer Teilzeit-Tätigkeit verbinden. Wenn den Beschäftigten mit Bezug zu ihren individuellen Bedürfnissen und Ausgangsvoraussetzungen Möglichkeiten aufgezeigt werden, stärkt dies auch die Organisation als Ganzes in ihrer Stabilität und Widerstandskraft im Wandel.

1 Erfolgreiche Strategien für Reskilling | Checkliste

Reskilling in Aktion: Strategien zur erfolgreichen Implementierung

Damit Reskilling gelingt, sind einige wichtige Aspekte zu berücksichtigen. Dies sollte in engem Schulterschluss von Führungskräften mit ihrem HR-Bereich erfolgen. Die nachfolgende Checkliste bietet eine Orientierung, um sicherzustellen, dass der Reskilling-Prozess sorgfältig geplant und durchgeführt wird:

Checkliste für einen Reskilling-Prozess in 10 Schritten

1. Vorbereitung und Planung

- | Identifizieren Sie die Beschäftigten, für die Reskilling erforderlich ist.
- | Bestimmen Sie die relevanten Fähigkeiten und Kompetenzen, die für die zukünftige Ausrichtung Ihres Unternehmens erforderlich sind.
- | Benennen Sie Verantwortliche für das Reskilling-Projekt.

2. Bedarfsanalyse

- | Führen Sie unter den betroffenen Beschäftigten eine Kompetenzanalyse durch.
- | Verwenden Sie die Ergebnisse der Kompetenzanalyse für eine fundierte Feststellung von Fähigkeitsbedarfen.

3. Entwicklung eines Ablaufplans

- | Legen Sie fest, welche Fähigkeiten Vorrang haben und welche als nächstes angegangen werden sollten.
- | Erstellen Sie einen detaillierten Plan, der die verschiedenen Schritte und Maßnahmen zur Entwicklung der benötigten Fähigkeiten umfasst.

4. Ressourcenbeschaffung

- | Wählen Sie geeignete Dienstleister für das Projekt aus, deren Angebote auf die Bedürfnisse Ihrer Beschäftigten zugeschnitten sind.
- | Weisen Sie dem Reskilling-Projekt ausreichende interne und externe Ressourcen, wie etwa Zeit, Budget und Personal, zu.

5. Implementierung

- | Führen Sie die Schulungen und Reskilling-Maßnahmen plangemäß durch.
- | Stellen Sie den betroffenen Mitarbeitenden Unterstützung in Form von beispielsweise Lernprogrammen, Lernmethoden, Schulungen, Workshops oder Mentoring bereit.

6. Fortschritt und Feedback

- | Legen Sie Mechanismen zur regelmäßigen Fortschrittserfassung fest und fördern Sie eine Kultur des lebenslangen Lernens, in der die Beschäftigten motiviert sind, neue Fähigkeiten zu erlernen und ihr Wissen kontinuierlich zu aktualisieren.
- | Fragen Sie die betroffenen Mitarbeitenden nach Feedback zu den einzelnen Komponenten des Reskilling-Projekts.

7. Evaluation und Anpassung

- | Führen Sie Evaluierungen zur Bewertung der Wirksamkeit der Reskilling-Maßnahmen in einem iterativen Prozess durch.
- | Passen Sie ihren Reskilling-Plan basierend auf den Ergebnissen der Evaluation an.

8. Kommunikation und Motivation

- | Kommunizieren Sie Fortschritte und Evaluationen regelmäßig und binden Sie die Beschäftigten ein.
- | Motivieren Sie die Beschäftigten zur aktiven Teilnahme am Reskilling-Prozess und unterstützen Sie die Umsetzung der individuellen Ziele.
- | Binden Sie die Beschäftigten, die an einem Reskilling-Prozess teilnehmen, frühzeitig in Aufgaben ein, die ihrem neuen Tätigkeitsfeld entsprechen.

9. Begleitung und Unterstützung

- | Zeigen Sie ein offenes Ohr für die Herausforderungen, mit denen sich Beschäftigte konfrontiert sehen, die infolge des Reskilling-Prozesses ihren angestammten Arbeitsbereich verlassen.
- | Fördern Sie frühzeitig den Austausch der Beschäftigten mit dem Bereich, in den sie die Reskilling-Maßnahme perspektivisch führt.
- | Sensibilisieren Sie die Führungskräfte des abgebenden und des aufnehmenden Bereichs entsprechend für die Belange der betroffenen Beschäftigten.

10. Dokumentation und Berichterstattung

- | Dokumentieren Sie alle Reskilling-Maßnahmen und deren Ergebnisse.
- | Erstellen Sie Berichte über den Fortschritt und die Effektivität des Reskilling-Prozesses und entwickeln Sie Ansätze der Optimierung.

1 Erfolgreiche Strategien für Reskilling | Vorteile

Die Vorteile von Reskilling: 5 Wege, wie Neuorientierung und Umschulung Ihr Unternehmen stärkt

Reskilling bietet sowohl den Finanzdienstleistern als auch den Beschäftigten erhebliche Vorteile. Es stärkt die Wettbewerbsfähigkeit, erhöht die Mitarbeiterbindung, verbessert die Anpassungsfähigkeit und die organisationale Resilienz im Hinblick auf Veränderungen, fördert die Innovationskraft und sichert eine nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit. Wenn in der Finanzbranche daher Reskilling als strategisches Instrument genutzt wird, können Teams und Unternehmen bestmöglich aufgestellt werden.

1. Steigerung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit

Reskilling ermöglicht es, auf technologische Veränderungen und Marktanforderungen schnell zu reagieren. Indem dafür Sorge getragen wird, dass Beschäftigte aus Bereichen mit abnehmender Relevanz frühzeitig für solche Bereiche qualifiziert werden, in denen ein Bedarf besteht, ist ein effizienter Mitarbeiterereinsatz möglich. Reskilling eröffnet den Mitarbeitenden zudem neue Perspektiven und Denkweisen, die Innovationen fördern. Mit neuen Fähigkeiten und Kenntnissen ausgestattet, die den tatsächlichen Bedarfen ihrer Institution entsprechen, lassen sich kreativere Lösungen entwickeln und innovative Projekte vorantreiben

2. Erhöhung der Mitarbeiterbindung und Motivation

Menschen, deren Tätigkeit im angestammten Bereich nicht mehr im gewohnten Maße benötigt wird, eine Perspektive zu bieten, um sich für eine neue Tätigkeit in einem anderen Bereich zu qualifizieren, steigert deren Motivation und Mitarbeiterbindung erheblich. Dies wirkt sich auch positiv auf die Arbeitsmoral und die Gesamtproduktivität aus.

3. Anpassungsfähigkeit an Veränderungen und Stärkung der organisationalen Resilienz

Die Finanzbranche ist ständig im Wandel, sei es durch neue regulatorische Anforderungen, technologische Fortschritte oder wirtschaftliche Schwankungen. Durch Reskilling werden die Beschäftigten befähigt, sich an diese Veränderungen anzupassen und flexibel auf neue Herausforderungen zu reagieren. Dies ermöglicht eine proaktive statt reaktive Haltung der gesamten Organisation und damit ein kollektives Gefühl der Selbstwirksamkeit und Transformationsbereitschaft.

4. Wahrnehmung der sozialen Verantwortung

Beschäftigten, deren Tätigkeiten ganz oder teilweise wegfallen, drohen Arbeitslosigkeit oder ein Abwerten ihrer Kompetenzen und ihres Erfahrungswissens. Eine Reskilling-Maßnahme im eigenen Unternehmen oder extern kann dem entgegenwirken. Sie trägt zur Beschäftigungssicherung bei und steht für gelebte soziale Verantwortung.

5. Nachhaltige Arbeitsplatzsicherheit und Karriereentwicklung

Für die Beschäftigten bedeutet Reskilling eine nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit. Durch den Erwerb neuer Fähigkeiten in einem neuen Berufs- bzw. Tätigkeitsfeld bleiben sie zukunftsfähig auf dem Arbeitsmarkt. Dies schützt sie vor den Risiken der Arbeitslosigkeit durch veraltete Qualifikationen in Bereichen, die aufgrund der Entwicklungen in der FDL-Branche obsolet werden und bietet ihnen langfristige Arbeitsplatzsicherheit und Karriereperspektiven.



Mehr Resilienz durch Reskilling

2 Mehr Resilienz durch Reskilling | Überblick

Reskilling als Resilienz-Booster

Resilienz ist mehr als nur Anpassungsfähigkeit – sie ist die Grundlage, um Herausforderungen aktiv zu bewältigen und daraus gestärkt hervorzugehen. Für Unternehmen und Mitarbeitende in der Finanzdienstleistungsbranche wird sie zunehmend zu einem Schlüsselfaktor, um sich in einer sich wandelnden Arbeitswelt erfolgreich zu behaupten.

Reskilling: Der Schlüssel zur organisatorischen Widerstandsfähigkeit

Organisatorische Resilienz bezieht sich auf die Fähigkeit, auf Veränderungen zu reagieren, sich anzupassen und sich von ihnen zu erholen. Reskilling trägt wesentlich dazu bei, diese Resilienz zu fördern. Durch neue Perspektiven im Kontext von Reskilling bleiben Mitarbeitende auf dem neuesten Stand der Technologie und Branchenentwicklungen. Dies ermöglicht dem Unternehmen, flexibel auf Marktveränderungen zu reagieren und neue Möglichkeiten zu ergreifen. Hinzu kommt, dass eine motivierte Belegschaft, die über aktuelle Kenntnisse und Fähigkeiten verfügt und passgenau eingesetzt ist, innovative Lösungen entwickeln und implementieren kann. Dies stärkt die Wettbewerbsfähigkeit und ermöglicht es, sich erfolgreich in einem sich schnell verändernden Markt zu behaupten. Auch sind gut geschulte Beschäftigte besser in der Lage, Risiken zu identifizieren und zu managen. Dies reduziert die Wahrscheinlichkeit von Fehlentscheidungen und erhöht die Widerstandsfähigkeit gegenüber externen Schocks.

Reskilling: Stärkung der persönlichen Belastbarkeit der Beschäftigten

Individuelle Resilienz bezieht sich auf die Fähigkeit eines oder einer Einzelnen, Herausforderungen zu bewältigen, sich anzupassen und sich weiterzuentwickeln. Reskilling unterstützt diese persönliche und berufliche Resilienz in mehrfacher Hinsicht:

| **Kompetenzentwicklung**

Durch den Erwerb neuer Fähigkeiten in einem alternativen Tätigkeitsbereich erweitern Mitarbeitende ihre beruflichen Möglichkeiten. Dies stärkt ihr Selbstbewusstsein und ihre Fähigkeit, in verschiedenen Rollen und Aufgabenbereichen erfolgreich zu sein.

| **Arbeitsplatzsicherung und Karriereentwicklung**

Reskilling sichert den Arbeitsplatz beim Wegfall der originären Tätigkeitsfelder, eröffnet neue Karrierewege und Aufstiegschancen. Beschäftigte, die sich neu qualifizieren, sind besser auf zukünftige Herausforderungen vorbereitet und können ihre berufliche Entwicklung aktiv gestalten.

| **Stressbewältigung**

Gut ausgebildete Mitarbeitende fühlen sich besser gerüstet, um mit den Anforderungen ihres Jobs umzugehen. Zudem erleben sie, dass auch bei Veränderungen ihres Tätigkeitsbereichs neue Perspektiven bestehen und sie auf die Unterstützung ihres Arbeitgebers zählen können. Dies reduziert Stress und fördert das allgemeine Wohlbefinden, was wiederum die individuelle Resilienz stärkt.

ESSENTIAL

Was Sie wirklich wissen müssen

Reskilling ist strategische Zukunftssicherung - kein Trainingsprojekt

In der Finanzbranche bedeutet Reskilling mehr als Weiterbildung: Es ist die aktive Gestaltung von Zukunft mittels Kompetenzentwicklung. Angesichts technologischer Umbrüche und regulatorischer Dynamiken in der Finanzbranche wird es zur Führungsaufgabe, Menschen auf neue Rollen, Kompetenzen und Denkmuster vorzubereiten. Wer heute vorausschauend qualifiziert, sichert nicht nur Arbeitsplätze, sondern gestaltet den Wandel, statt ihm nur zu begegnen. HR kann die Führungskräfte in diesem Zusammenhang unterstützen und begleiten, sodass sie selbst nicht von der herausfordernden Aufgabe überfordert werden.

Struktur schafft Wirkung, Haltung schafft Nachhaltigkeit

Ein erfolgreicher Reskilling-Prozess folgt klaren Strategien: Analyse, Planung, Umsetzung, Evaluation. Doch Zahlen und Abläufe allein genügen nicht. Entscheidend ist die Haltung, mit der Kompetenzentwicklung begleitet wird – offen, mutig, vorausschauend. Führungskräfte übernehmen hier die Rolle von „Enablern“: Sie schaffen Orientierung, fördern Lernbereitschaft und Motivation und machen Entwicklung zu einem festen Bestandteil der Unternehmenskultur, wiederum im Schulterschluss mit HR.

Reskilling fördert die Resilienz

Organisatorische und individuelle Resilienz entstehen dort, wo Menschen befähigt und unterstützt werden, Herausforderungen aktiv zu meistern. Durch neue Kompetenzen, gesicherte Perspektiven und Beschäftigungsfähigkeit sowie gezielte Begleitung wächst das Vertrauen in die eigene Stärke – und damit die Stabilität des gesamten Systems. In einer Branche im Dauerwandel ist Reskilling ein wirksamer Schutzfaktor gegen Unsicherheit und die Grundlage für organisatorische Widerstandsfähigkeit und Resilienz.

Epilog

Liebe Unternehmens- und HR-Verantwortliche,

wer heute in der Finanzbranche erfolgreich führen will, muss mehr können als Bilanzzahlen lesen und Prozesse optimieren. Es geht um eine viel grundlegendere Fähigkeit: die Kunst, sich selbst und andere immer wieder neu zu erfinden. Reskilling ist kein Trend, sondern eine Notwendigkeit – und wer sich darauf einlässt, wird nicht nur den Wandel überstehen, sondern ihn mitgestalten.

Die Branche verändert sich mit atemberaubender Geschwindigkeit. KI übernimmt Routineaufgaben, neue Geschäftsmodelle wirbeln eingespielte Abläufe durcheinander und regulatorische Anforderungen wachsen stetig. Doch genau hier liegt der entscheidende Punkt: Es geht nicht darum, mit Maschinen zu konkurrieren, sondern darum, mit ihnen zu arbeiten. Nicht stillzustehen, sondern gezielt die Fähigkeiten auszubauen, die in einer digitalisierten Welt den Unterschied machen. Nicht nur zu reagieren, sondern proaktiv zu agieren und damit auch die organisationale Resilienz zu stärken.

Reskilling bedeutet, gezielt neue Perspektiven einzunehmen, Wissen zu verknüpfen und den Mut zu haben, Bestehendes zu hinterfragen. Es bedeutet, Mitarbeitende nicht nur punktuell zu schulen, sondern ihnen echte Entwicklungsperspektiven zu eröffnen. Und es bedeutet, sich selbst immer wieder zu fragen: Welche Kompetenzen brauche ich morgen, um heute die richtigen Entscheidungen zu treffen? Welche Tätigkeitsbereiche im Unternehmen werden kurz- bis mittelfristig substituiert und in welche neuen Bereiche kann ich mich entwickeln?

Das Geheimnis nachhaltiger Führung liegt nicht darin, jede neue Fähigkeit sofort perfekt zu beherrschen. Sondern darin, sich die Fähigkeit zum Wandel zu bewahren. Wer beweglich bleibt, bleibt relevant. Und wer Reskilling nicht als lästige Pflicht, sondern als strategische Chance begreift und sich entsprechende Unterstützung im Veränderungsprozess holt, wird die Zukunft nicht nur erleben, sondern aktiv prägen.

Also: Bleiben Sie neugierig, bleiben Sie offen, bleiben Sie in Bewegung. Die Finanzbranche wird nicht warten – aber sie gehört denen, die bereit sind, mitzudenken, voranzugehen und weiterzulernen.

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 Schwerpunkt liegt dabei auf der Entwicklung zukunftsorientierter Kompetenzmodelle, die den spezifischen Anforderungen der Finanzbranche gerecht werden und dabei helfen, Führungskräfte gezielt weiterzubilden und an neue Herausforderungen anzupassen.
- | **Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO):** Entwickelt praxisnahe Lösungen für das Arbeiten der Zukunft und setzt sich mit neuen und bestehenden Kompetenzprofilen und deren Erweiterung oder Modellierung auseinander.
- | **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.
- | **Stifterverband für deutsche Wissenschaft e.V.:** Fokussiert sich auf die Innovationskraft der Gesellschaft, um zukunftsgerichtete Systeme mit dafür benötigten Kompetenzen herauszustellen und zu stärken.

Diese Quellen bieten praxisnahe Unterstützung bei der Umsetzung und der Förderung zukunftsfähiger Kompetenzen. Dabei ist es wichtig zu wissen: Es ist immer ein fortlaufender Prozess, bei dem alle Beteiligten kontinuierlich dazulernen und sich weiterentwickeln.

Referenzen und Tipps zum Nachlesen

Börsch, A., Bommer, M. & Elting, J. (2020): Die Jobs der Zukunft. Berufswelt bis 2035 – fünf Trends. Deloitte. (Online verfügbar unter: <file:///C:/Users/User/Downloads/deloitte-datenland-deutschland-jobs-der-zukunft.pdf> & <https://www.deloitte.com/de/de/our-thinking/economic-thinking/jobs-der-zukunft-berufswelt-2035.html>, zuletzt aufgerufen am 13.01.2025).

Di Battista, A., Grayling, S., Hasselaar, E., Leopold, T., Li, R., Rayner, M. & Zahidi, S. (2023): Future of Jobs Report 2020. World Economic Forum. (Online verfügbar unter: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf, zuletzt aufgerufen am 13.01.2025).

Erpenbeck, J. & Heyse, V. (2021): Die Kompetenzbiographie: Wege der Kompetenzentwicklung. 3. Auflage. S. 224-463.

Esan, O. (2023): Systematic Review of Human Resource Management Demand in the Fourth Industrial Revolution Era: Implication of Upskilling, Reskilling and Deskillling. Lead City Journal of the Social Sciences. (Online verfügbar unter: <https://doi.org/10.5772/intechopen.102520>, zuletzt aufgerufen am 20.01.2025).

Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO (2024): Bank und Zukunft: Die Zukunft der Banken gestalten. (Online verfügbar unter: <https://www.bankundzukunft.de>, zuletzt aufgerufen am 10.10.2024).

Groenewald, E. & Kilag, O. (2024): Automating Finances: Balancing Efficiency and Job Dynamics in Accounting and Auditing. International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence. (Online verfügbar unter: <file:///C:/Users/User/Downloads/V1214-20IMJRIS-E-Automating-Finances.pdf> & https://www.researchgate.net/publication/378498188_Automating_Finances_Balancing_Efficiency_and_Job_Dynamics_in_Accounting_and_Auditing, zuletzt aufgerufen am 13.01.2025).

Hays AG & Institut für Beschäftigung und Employability IBE (2025): HR-Report 2025. (Online verfügbar unter: <https://www.hays.de/personaldienstleistung-aktuell/studie/hr-report-2025-fuer-arbeit-der-zukunft>, zuletzt aufgerufen am 02.05.2025).

Heller, J. (2018): Resilienz für die VUCA-Welt: Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln. 1. Auflage. S. 20-127.

Henning, E., Preußner, J. & Dentz, M., Burmester, P. & Würzberger, M. (2023): Future Banking Skills – So verändert sich die Zusammenarbeit von Banken und Unternehmen. Finance Magazin. (Online verfügbar unter: https://www.finance-magazin.de/wp-content/uploads/2023/06/ING-Future-Banking-Skills-2023_L.pdf, zuletzt aufgerufen am 13.01.2025).

IUBH Internationale Hochschule (2020): Trendstudie Upskilling 2020. Digitalisierung und neues Lernen im Fokus. (Online verfügbar unter: <https://www.iu.de/news/trendstudie-upskilling-weiterbildung-in-unternehmen-muss-geaendert-werden/> & https://res.cloudinary.com/iubh/image/upload/v1615988600/Presse%20und%20Forschung/White%20Papers/Upskilling-Studie_Whitepaper_Juni2020_pbtcum.pdf, zuletzt aufgerufen am 13.01.2025).

Lund, S., Madgavkar A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K., Meaney, M. & Robinson, O. (2021): The future of work after COVID-19. The postpandemic economy. McKinsey. (Online verfügbar unter:

https://www.mckinsey.de/~ /media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/news/presse/2021/2021-02-18%20-%20mgi%20future%20of%20work%20after%20covid-19/mgi_the%20future%20of%20work%20after%20covid-19_executive%20summary_feb%202021.pdf, zuletzt aufgerufen am 13.01.2025).

Müller, M., Grünewald, H. (2024): Upskilling und Reskilling für die Personalentwicklung. Kompetenzen der Zukunft erkennen und Personal erfolgreich qualifizieren. Springer Fachmedien Wiesbaden.

Reeves, M. & Whitaker, K. (2020): A Guide to Building a More Resilient Business. Harvard Business Review. (Online verfügbar unter: <https://hbr.org/2020/07/a-guide-to-building-a-more-resilient-business>, zuletzt aufgerufen am 20.01.2025).

Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e. V. (2021): Future Skills 2021 – 21 Kompetenzen für eine Welt im Wandel. (Online verfügbar unter: <https://www.stifterverband.org/medien/future-skills-2021/kompetenzen>, zuletzt aufgerufen am 10.10.2024).

Wade, M., Tomlinson, N. & Srinivas, V. (2023): 2024 banking and capital markets outlook. Deloitte. (Online verfügbar unter: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/financial-services-industry-outlooks/banking-industry-outlook-2024.html>, zuletzt aufgerufen am 13.01.2025).

Wiegel, J. & Meissner, D. (2020): Agilität bei Banken – gewollt, aber noch nicht gekonnt. BankingHub. (Online verfügbar unter: <https://bankinghub.de/innovation-digital/studie-agilitaet-bei-banken>, zuletzt aufgerufen am 10.1.2025).

World Economic Forum (2023): The Future of Jobs Report 2023. (Online verfügbar unter: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf, zuletzt aufgerufen am 10.10.2024).

World Economic Forum (2025): The Future of Jobs Report 2025. (Online verfügbar unter: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf, zuletzt aufgerufen am 14.01.2025).

Wörwag, S., Cloots, A. (2020): Human Digital Work - eine Utopie? Erkenntnisse aus Forschung und Praxis zur digitalen Transformation der Arbeit. Springer Gabler. Wiesbaden.

Wuermeling, J. (2022): Digitalisierung und die Zukunft der Banken. Deutsche Bundesbank. (Online verfügbar unter: <https://www.bundesbank.de/de/presse/gastbeitraege/digitalisierung-und-die-zukunft-der-banken-899584>, zuletzt aufgerufen am 13.01.2025).

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:



Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin

Ein Projekt von:



INSTITUT FÜR
BESCHÄFTIGUNG
UND EMPLOYABILITY



Ludwigshafen 2025