



2024

Leitlinien der Personalarbeit.

**Strategische Ausrichtung
der Personalarbeit
in der Sparkasse
Mainfranken Würzburg.**

Weil's um mehr als Geld geht.





Unsere Herausforderungen

Anforderungen an zukünftige Prozesse

Seite 3

Vision

Verantwortung für Mitarbeitende und die Region

Seite 4

Selbstverständnis der Personalarbeit

Externe und interne Einflussfaktoren

Seite 5

Zielbilder und Fokusthemen

Fokussierung auf die festgelegte Strategie

Seite 7

Unsere Ziele

Angepasstes Zielstatement –
Konkretisierung des Ziels – Maßnahmen

Seite 9

Agenda.



Herausforderungen.

- Soll-Stellen können aktuell nicht durchgängig besetzt werden, erhöhte Krankheitsquote, erhöhte Fluktuationsquote
- Gewinnung und Bindung gewinnt an Bedeutung, Einflussfaktoren sind:
 - Demographische Entwicklung (In den nächsten 5 Jahren sind rund 40% des Personalkörpers zu ersetzen, alternde Mitarbeiterschaft)
 - Fachkräftemangel & War for talents → wir sind im Arbeitnehmermarkt angekommen
 - Erhöhte Wechselbereitschaft der Mitarbeitenden
 - Erhöhte Anforderungen der Mitarbeitenden an den Arbeitgeber (z.B. Arbeitszeit-/Arbeitsortflexibilitäten, Gehalt, Ausstattung/Arbeitsumfeld, Führung, Unternehmenskultur, Incentives)
- Digitalisierungskompetenz und Veränderungsfähigkeit der Mitarbeitenden nicht durchgängig vorhanden
- Wertewandel (Individualisierung, Sinnstiftung, Work-Life-Blending, Generation Z und Alpha)
- IT gestütztes Personalmanagement gewinnt an Bedeutung
- Rechtliche Rahmenbedingungen
 - Zugangsvoraussetzung zu bankspezifischen Stellen beziehungsweise die Aufrechterhaltung der Kompetenz erfordern immer mehr Qualifizierungsaufwand
 - Arbeitszeitgesetze schränken Flexibilisierung ein
- Verändertes Arbeitgeberbranding ermöglicht die Erschließung neuer Zielgruppen (z.B. durch Nachhaltigkeit, Diversität, Arbeitsformen, neue Berufsbilder ...)
- Trend zu mehr Spezialisierung erschwert Vertretungsregelungen und Wissenstransfer
- Betriebliche Kultur und gute Führung wird immer mehr zum Differenzierungsfaktor und wesentlichen Bindungsinstrument



gewinnen
halten und binden
entwickeln

„Wir begeistern unsere Kundinnen und Kunden und leisten nachhaltig einen Beitrag zur Lebensqualität in unserer Region.“

Mit dieser Vision übernimmt die Sparkasse Verantwortung für die Menschen und Mitarbeitenden.

*Mit den in diesen Leitlinien dargestellten konkreten Planungen und Maßnahmen wollen wir Mitarbeitende **gewinnen – halten und binden – entwickeln** und damit den aktuellen sowie potenziellen Mitarbeitenden die richtigen Lösungen zur richtigen Zeit anbieten.*

vision.



Selbstverständnis der Personalarbeit

Qualität, Erfahrung und persönliches Vertrauen sind Kernpunkte unserer Tätigkeit. Dabei sind Loyalität, Transparenz und Fairness unverzichtbare Werte im Umgang miteinander.

Externe und interne Einflussfaktoren haben Auswirkungen auf die Geschäftsstrategie der Sparkasse und die gesamte Personalarbeit. Die daraus abgeleiteten Handlungsfelder und personalwirtschaftlichen Instrumente haben zur Folge, dass das Personalmanagement verschiedene, zum Teil gegensätzliche Rollen in der Sparkasse erfüllen muss.

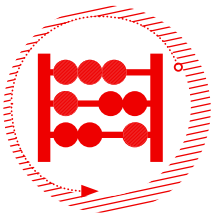


Um sich dem neuen Selbstverständnis und Rollenbild zu nähern, wurden vier Rollen definiert und mit konkreten Leitsätzen hinterlegt:



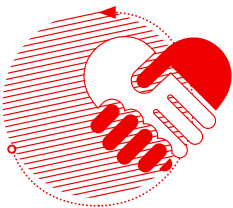
Vordenker und strategischer Partner

- Wir geben Impulse und beraten den Vorstand
- Wir bringen unsere Expertise aktiv in den strategischen Gesamtprozess der Sparkasse ein
- Wir sind mutig und hartnäckig
- Ziel ist es, personelle Entscheidungsprozesse transparent in einem kooperativen miteinander mit dem jeweiligen Bereich zu besprechen und dann zu beschließen



Unternehmer

- Wir erbringen unseren Beitrag zum wirtschaftlichen Gesamterfolg der Sparkasse
- Wir fordern Verantwortung von unseren Führungskräften und Mitarbeitern ein
- Wir treffen und vertreten im Sinne der Sparkasse auch unbequeme Entscheidungen
- Wir steuern aktiv Personaleinsätze



Menschenkenner

- Der Mitarbeiter ist uns als Mensch wichtig
- Wir sind emphatisch, verbindlich und konsequent
- Wir kennen die Potenziale unserer Mitarbeiter, fördern diese und setzen sie zur Erreichung der Unternehmensziele ein



HR-Experten

- Zielgerichtetes Einsetzen von Personalinstrumenten und –methoden sowie regelmäßige Optimierung der Personalprozesse
- Wir geben Führungskräften Orientierung und Unterstützung in Führungs- und Personalfragen
- Wir binden Führungskräfte und Mitarbeiter aktiv in die notwendigen Veränderungsprozesse ein
- Wir erkennen die laufende Veränderung als eine Chance und entwickeln die dazu passenden Prozesse.

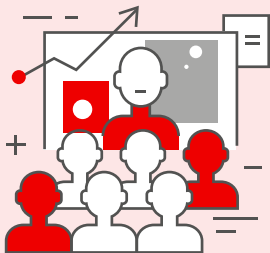
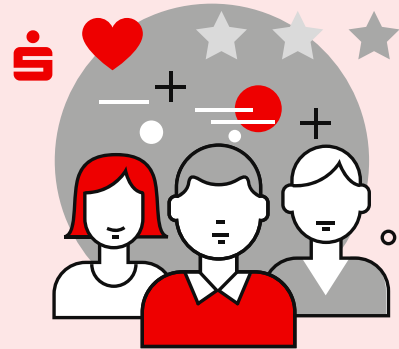


Zielbilder und Fokusthemen

Zielbilder und Fokusthemen

Recruiting und Bindung

- Identifizierung und Gewinnung (neuer) Zielgruppen
- **Entwicklung VOR Rekrutierung:**
Bindung der Mitarbeitenden stärken

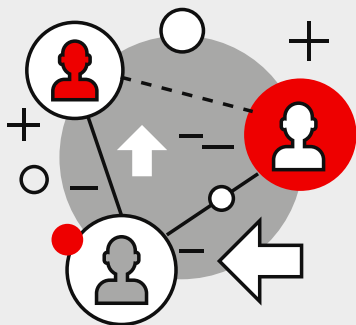
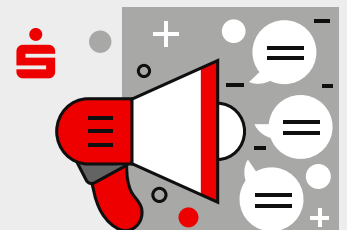


Qualifizierung

- Herstellung von Transparenz gegenseitiger Erwartungen und Möglichkeiten
- Ausrichtung der Qualifizierung an den sich verändernden Kundenbedürfnissen/ Kundenverhalten sowie Bedürfnissen der Mitarbeitenden

Steuerung Personalressourcen

- Aktive Steuerung des Personals unter Berücksichtigung von Nachhaltigkeit (einschließlich Diversity)
- Quantitativ und qualitativ zielgerichteter Einsatz der finanziellen Ressourcen



Transformierung

- Etablierung eines permanenten Change-Management-Prozesses
- Veränderung der Führung als Antwort auf eine sich verändernde Arbeitswelt (Arbeitsformen und Werte)

Um sicherzustellen, dass die Personalstrategie auf den **Erfolg** unseres Instituts einzahlt, ist es entscheidend, während des **gesamten Entwicklungsprozesses** stets eine Strategie zu fokussieren, die alle vier der rechts dargestellten Zielbilder inkludiert und somit einen **holistischen Ansatz** verfolgt.

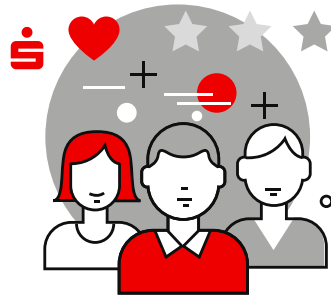


Unsere Ziele

Angepasstes Zielstatement – Konkretisierung
des Ziels – Maßnahmen

Unsere Ziele

Recruiting und Bindung



Identifikation & Wertschätzung



Zielstatement

Wir sind stolz auf unsere Sparkasse:

Die Alleinstellungsmerkmale der Sparkasse für Bewerbende und Mitarbeitende als Arbeitgeber in unserer Region kommunizieren wir klar und deutlich.



Konkretisierung

Stolz

Die Mitarbeitenden sind stolz ein Teil der Sparkasse zu sein und tragen diese positive Einstellung nach außen.

Die Mitarbeitenden fungieren als **Multiplikator** und **empfehlen uns als Arbeitgeber** aktiv in ihrem Umfeld.



Maßnahmen



Mitarbeiterbindung ausbauen durch Social Media Aktivitäten

- Durchführung der Mitarbeiterbefragung alle 2 Jahre
- Fortsetzung und Ausbau der Maßnahme Mitarbeiter werben Mitarbeiter
- Ausweitung der Social Media Aktivitäten in Richtung „Stolz“, z.B. durch mehr Videobotschaften und durch positive Narrative

Unsere Ziele

Recruiting und Bindung



Qualifikation & Motivation



Zielstatement

Passgenaue Stellenbesetzung

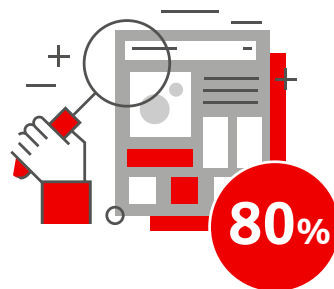
Wir besetzen unsere Stellen mit Personen, die motiviert und leistungsfähig sind und zur Sparkasse und der Stelle passen.



Konkretisierung

Potenzial

Aufgrund des Abgleichens der **Potenziale und Fähigkeiten** unserer Bewerbenden mit den Anforderungen und Perspektiven der Stelle sowie der Berücksichtigung der betrieblichen Interessen, besetzen wir unsere Stellen mit den passgenauen Mitarbeitenden. **80% unserer Mitarbeitenden erfüllen ihre Aufgabe zu 100%.**



Maßnahmen

Onboarding, Profilabgleich & Benefits

- Überarbeitung des Onboardingprozesses
- Auswertung der Mitarbeitergespräche in Bezug auf die Erfüllung des Anforderungsprofils
- Angebot von Mitarbeiter-Benefits



Unsere Ziele

Recruiting und Bindung



Attraktiv & authentisch



Zielstatement

Zielgruppenrelevante Ansprache

Wir nutzen die zielgruppenrelevanten Kommunikations- und Rekrutierungskanäle, um ein authentisches und attraktives Bild unserer Sparkasse zu zeigen und kennen die Berührungspunkte mit unserer Zielgruppe im Rekrutierungsprozess.



Konkretisierung



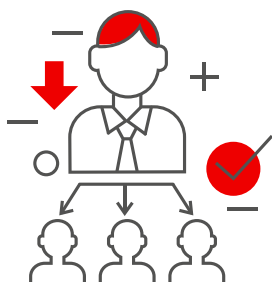
Spezifizierung

Aufgrund der **Analyse des Bewerberverfahrens** und der **Definition unserer Zielgruppen-Personas** kennen wir das Bewerberverhalten und können unsere Kommunikations- und Recruiting-Aktivitäten **zielgruppenspezifisch** einsetzen.



Maßnahmen

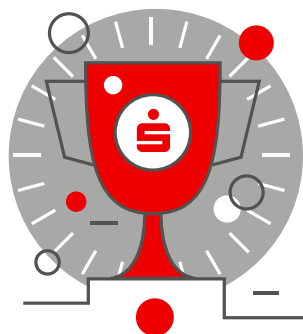
Analyse und Anpassung an Bewerberverhalten



- Analyse von Zielgruppen, Bewerberverhalten und Berührungspunkte
- Erfolgsmessung und Weiterentwicklung unserer neuen Ausbildungsberufe

Unsere Ziele

Qualifizierung



Stärken erkennen & fördern



Zielstatement

Mitarbeitendenbindung durch Qualifizierung

Durch Qualifizierung nach persönlicher und fachlicher Eignung leistet unsere Sparkasse einen wesentlichen Beitrag zur Mitarbeitendenbindung, Motivation und erfolgreicher Ausübung der jeweiligen aktuellen und zukünftigen Funktion.



Konkretisierung

Qualifizierung

Qualifizierung in unserer Sparkasse leistet einen wesentlichen Beitrag zur Mitarbeitendenbindung, Motivation und erfolgreichen Ausübung der jeweiligen Funktion. Die richtige Qualifizierung wird entlang betrieblicher Interessen und Potenziale des Mitarbeitenden abgeleitet.

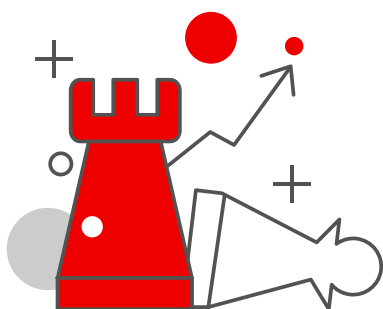
Die richtige Qualifizierung legt den Grundstein für die Ausübung der jeweiligen Funktion. Außerdem soll Qualifizierung als Bindungsinstrument dienen und zur intrinsischen Motivation beitragen.



Maßnahmen

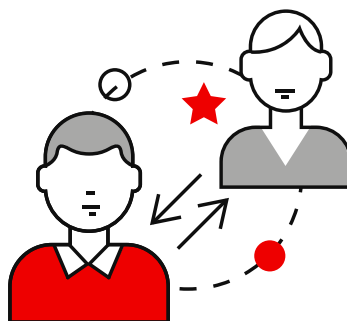
Bildungsangebote & Talentmanagement

- Weiterführung unserer Bildungsangebote entlang der Bildungsstrategie
- Talentmanagement (Talentforen, Traineeprogramme, Studierende)
- Gesundheitsmanagement



Unsere Ziele

Qualifizierung



Entwicklungsfelder erkennen



Zielstatement

Führungskräfte fokussieren auf persönliche Stärken

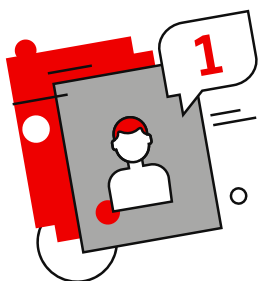
Unsere Führungskräfte kennen die Stärken und Entwicklungsfelder ihrer Mitarbeitenden sowie ihre Interessen und Ziele und nehmen die persönlichen Stärken in den Fokus.



Konkretisierung

Die Führungskräfte geben transparentes Feedback über Stärken und Entwicklungsfelder und nutzen für eine systematische Rückmeldung das Mitarbeitergespräch. Darüber hinaus kommt die Führungskraft ihrer Führungsaufgabe nach, indem sie regelmäßig Feedbackgespräche führt und gegenseitige Erwartungen klar formuliert.

Feedback



Persönliche Stärken des Mitarbeitenden werden durch den transformationalen Führungsstil in den Fokus gerückt. Führungskräfte geben ihren Mitarbeitenden regelmäßig Feedback und nutzen die Personalentwicklungsinstrumente, wie zum Beispiel das Mitarbeiter- oder Entwicklungsgespräch. Auch holen sich Führungskräfte regelmäßig Feedback über ihr Führungsverhalten ein. Als systematisches Führungsfeedback wird der Führungskräfte-Monitor genutzt.



Maßnahmen

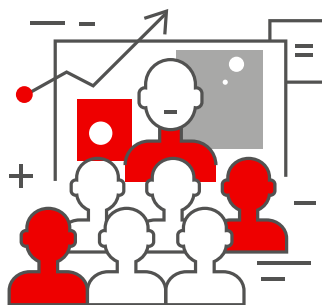
Führungsstandards & Führungskräfteentwicklung

- Überarbeitung und Nachhalten der Führungsstandards
- Ausbau der Führungskräfteentwicklung

80%

Unsere Ziele

Qualifizierung



Karriere und Weiterbildung



Zielstatement

Wissen um Karrierechancen

Unseren Mitarbeitenden sind ihre möglichen nächsten Karriere- und Weiterbildungsschritte bekannt.



Konkretisierung

Unseren Mitarbeitenden sind unsere vielfältigen Bildungs- und Karrierewege bekannt. Zu den Bildungsangeboten zählen **Aufstiegs- und Anpassungsweiterbildungen**, die intern oder extern absolviert werden können.

Führungskräfte unterstützen ihre Teammitglieder dabei und involvieren die Personalreferenten rechtzeitig in der Karriere- und Bildungsplanung.

Hierfür werden Entwicklungsgespräche genutzt.



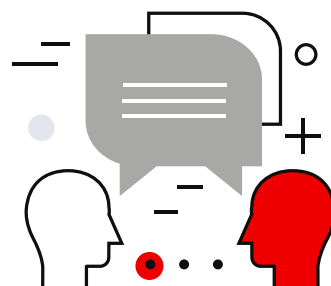
Förderung



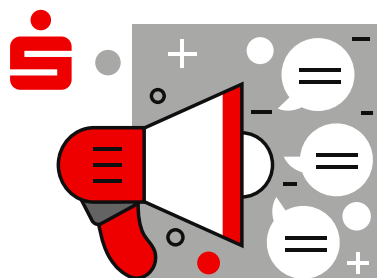
Maßnahmen

Etablierung der Entwicklungsgespräche

- Intensivierung von Hospitationen
- Weiterentwicklung und Etablierung der Entwicklungsgespräche



Steuerung der Personalressourcen



Entwicklung im Blick



Zielstatement

Nachfolge & Wissenstransfer

Die Sparkasse hat die demografische Entwicklung in unserer Sparkasse im Blick.
Der Personalbereich initialisiert zusammen mit der Führungskraft notwendige Nachfolgeregelungen und unterstützt im Wissenstransfer.



Konkretisierung

Wir kennen die demografische Entwicklung im Gesamthaus und auf Bereichsebene. Die notwendige Nachfolgeplanung, gerade bei den Schlüsselpositionen, wird rechtzeitig transparent gemacht und ist somit allen Beteiligten bekannt.

Durch einen optimalen Wissenstransfer wird gewährleistet, dass so wenig Wissen und Erfahrung wie möglich verloren geht. Ein systematisches Gespräch zum Wissenstransfer soll bei notwendigen Stellen etabliert werden.



Maßnahmen

Strukturierte Planungsgespräche

- Implementierung eines strukturierten Gespräches zum Wissenstransfer
- Durchführung der Planungsgespräche
- Identifikation von Schlüsselpositionen und Schlüsselpersonen

Wissenstransfer



Steuerung der Personalressourcen



Qualitative Personalplanung



Zielstatement

Entscheidungsgrundlagen generieren

Durch unsere quantitative und qualitative Personalplanung generieren wir eine Entscheidungsgrundlage für bestehende oder veränderte Funktionen und Qualifikationen in unserer Sparkasse.



Konkretisierung

Eine qualitative und quantitative Personalplanung wird in der Sparkasse Mainfranken Würzburg etabliert. Sie bildet die Grundlagen, um rechtzeitig neue und veränderte Funktionen in der Sparkasse zu besetzen. Die Personalplanung findet in jährlichen Planungsgesprächen statt. Hierbei werden Anforderungsprofile und Stellenbewertungen geprüft und gegebenenfalls angepasst.

Die Qualifikationen bauen auf diese Planungen auf und können entsprechend vorgehalten werden. Die Bildungsstrategie ist an diese Planung angepasst. Führungskräfte wirken in diesem Prozess proaktiv mit und sind in der Lage, für Ihren Verantwortungsbereich unternehmerisch zu denken.

Qualifikation



Maßnahmen

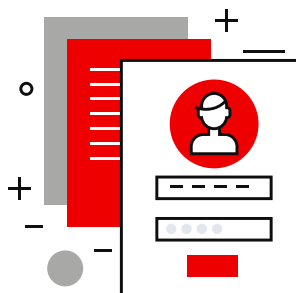
Vergütungsmanagement & Zulagen

- Aufbau einer qualitativen Personalplanung
- Ausbau und Weiterbildung des Vergütungsmanagement, inkl. Stellenbeschreibungen und -bewertungen sowie Zulagenzahlungen



Unsere Ziele

Steuerung der Personalressourcen



Mitarbeiterbelange wahren



Zielstatement

Verantwortungsvoller Personalumbau

Wir gestalten notwendigen Personalumbau verantwortungsvoll und im Abgleich mit den betrieblichen Interessen.



Konkretisierung

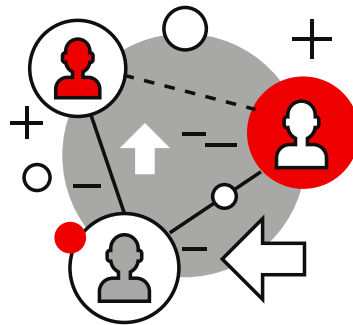
Wir gestalten notwendigen Personalumbau verantwortungsvoll und im Abgleich mit den betrieblichen Interessen. Unser oberstes Ziel ist es, jedem Mitarbeitenden eine adäquate Stelle in der Sparkasse anzubieten.

Hierbei gestalten wir die Personalveränderung unter Berücksichtigung der Belange des Mitarbeitenden sowie der aufnehmenden Bereiche.

Dafür bieten wir entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen an.



Unsere Ziele Transformierung



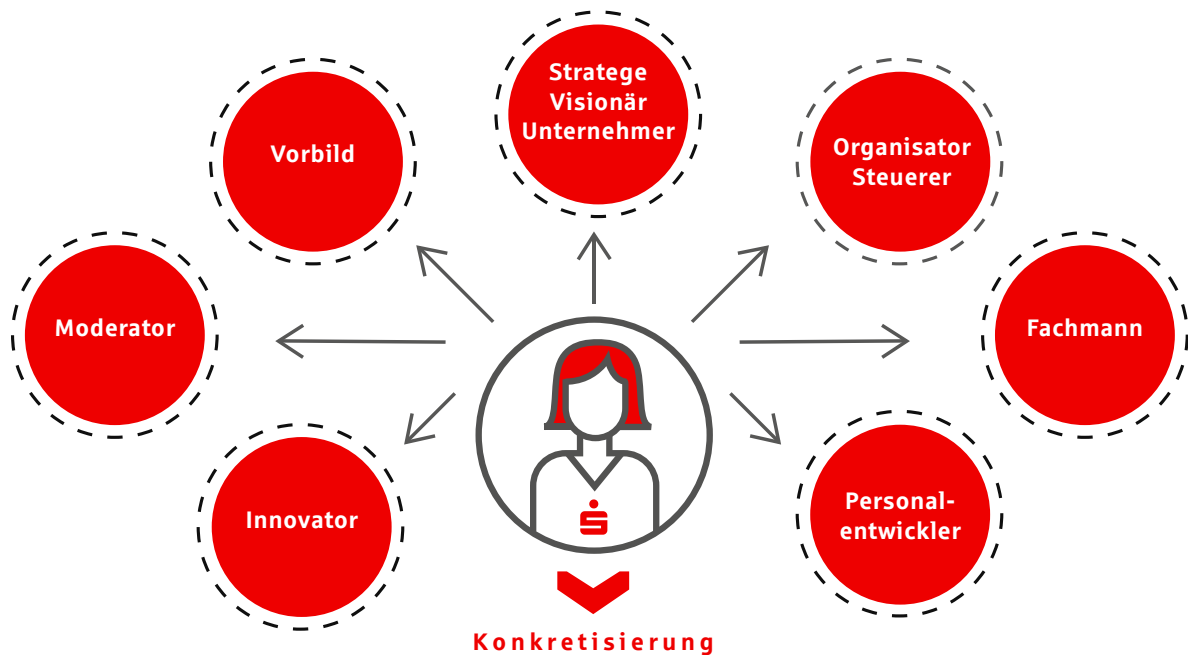
Führungskräfte befähigen



Zielstatement

Veränderung des Rollenbilds

Wir tragen zur Veränderung des Rollenbilds entlang der sieben Rollen der Führungskraft bei.



Konkretisierung

Dafür befähigen wir unsere Führungskräfte durch geeignete Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen. Führungskräfte, die diese Rolle nicht mehr leben können oder wollen unterstützen wir verbindlich im Veränderungsprozess.



Maßnahmen

Potenzialanalyse & Teamentwicklung

- Durchführung des Führungskräfte-Monitor
- Ausbau der Führungskräfteentwicklung, insbesondere Führungsnachwuchs / Potenzialanalyse
- Professionalisierung von Teamentwicklung



Unsere Ziele

Transformierung



Anpassung an Arbeitswelt



Zielstatement

Vernetzte Strukturen & schnelle Entscheidungswege

Unsere Strukturen passen wir der modernen Arbeitswelt an.
Unser Ziel ist es, vernetzte Strukturen und schnelle Entscheidungswege zu ermöglichen.



Konkretisierung



Wir passen uns den Anforderungen an die Arbeitswelt 4.0 an. Wir fördern **Digitalisierung und Flexibilisierung** und ermöglichen hybride Arbeitsformen. **Wir denken Arbeitszeit „neu“.**

Vernetzte Strukturen in z.B. agilen Projekten und schnelle Entscheidungswege sind das Ziel. Dafür bieten wir passende Seminare im Weiterbildungsprogramm an und unterstützen die Entwicklung des Mindsets.

Mindset



Maßnahmen

Anpassung an die Arbeitswelt 4.0

- Weiterführung von Seminarangeboten rund um Mindset, Agilität, Arbeitswelt 4.0 und Diversität & Nachhaltigkeit
- Prüfung und Weiterentwicklung unserer Arbeitszeitmodelle
- Stärken der Akzeptanz für mobiles Arbeiten
- Vorantreiben der Digitalisierung unserer Mitarbeitenden (Digitale Agenda)



Konkretisierung

Nachhaltigkeit und Diversität

Der Mensch als Individuum steht im Fokus der Sparkasse. Wir erkennen die persönlichen Lebensentwürfe aller Mitarbeitenden an und leiten daraus eine Chance für die Vielfalt und Entwicklung unserer Sparkasse ab. Alle Menschen in unserem Hause haben die gleichen Chancen, Recht und Pflichten – unabhängig Ihres Alters, Geschlechtes, Herkunft, Religion und sexueller Orientierung.



Konkretisierung

Nachhaltigkeit und Diversität

Weil's um die Menschen geht...

- Gleiche Bezahlung für gleiche Arbeit ist bei uns selbstverständlich (Equal Pay).
- Wir fördern die Vielfalt der Gesellschaft sowie Chancengerechtigkeit für unsere Mitarbeitenden.
- Wir präsentieren uns als nachhaltiger, sinnstiftender und sozialverantwortlicher Arbeitgeber intern wie extern.
- Wir fördern unsere Arbeitgeberattraktivität durch eine verbesserte Vereinbarkeit von Mitarbeitenden- und Unternehmensinteressen.
- Wir ermöglichen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, indem wir prozessuale und kulturelle Rahmenbedingungen schaffen.
- Wir bieten Führung und Karriere in Teilzeit an und geben dadurch Frauen und Männer die Möglichkeit, verschiedene Familienaufgaben zu übernehmen.



Sparkasse Mainfranken Würzburg

Herausgeber

Sparkasse Mainfranken Würzburg
Anstalt des öffentlichen Rechts
Hofstraße 7–9
97070 Würzburg

Telefon 0931 382-0
Telefax 0931 382 7740

mail@sparkasse-mainfranken.de
sparkasse-mainfranken.de

Redaktion

Nathalie Frensel
Abteilungsleiterin Personalentwicklung
Bernd Fröhlich
Vorsitzender des Vorstandes, V.i.S.d.P.
Benedikt Schwab
Bereichsdirektor Personalmanagement
Sparkasse Mainfranken Würzburg

Konzeption & Gestaltung

xtrakt media GmbH
xtrakt-media.de

Bildmaterial

istock/bernardbodo, istock/alvarez,
iStock/Yuri Arcurs, envatoelements/
milanzeremski, istock/stockfour, envato-
elements/bernardbodo, envatoelements/
wayhomestudio, istock/Deagreez,
istock/Prostock-Studio, envatoelements/
choreograph, istock/Oleh Slobodeniuk,
istock/Prostock-Studio, istock/Denis
Vermenko, istock/DeanDrobot, istock/
g-stockstudio, istock/ Viktoriia Hnatiuk,
istock/lechatnoir

Stand: Januar 2024