



HORN & COMPANY

## Arbeitgeberattraktivität – Trends und Entwicklungen

Ergebnisse der Umfrage von Horn & Company mit Banking Club

Düsseldorf, im März 2024

- Gemeinsam mit dem BANKINGCLUB hat Horn & Company Financial Services im ersten Quartal 2024 unter mehr als 320 Beschäftigten der Finanzbranche die mittlerweile zehnte Panel-Befragung durchgeführt
- Thema der Umfrage ist die Arbeitgeberattraktivität: Sie ist ein wesentlicher Faktor, um hochqualifizierte Fachkräfte anzuziehen und zu halten, beeinflusst die Servicequalität und das Image des Unternehmens und somit auch die langfristige Wettbewerbsfähigkeit
- Wie nehmen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Banken und Sparkassen die aktuelle Positionierung Ihres Unternehmens als Arbeitgeber wahr? Wie bewerten sie die Personalstrategie in ihrem Unternehmen? Und wie zufrieden sind sie in Summe mit ihrem aktuellen Arbeitsplatz?
- Die vorliegende Unterlage beleuchtet und analysiert die Antworten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus der Bankenbranche auf diese Fragen – und liefert dadurch spannende Einblicke zu den relevanten Stellhebel zur Verbesserung



# Fragenkatalog zu „Arbeitgeberattraktivität – Trends und Entwicklungen“

## Ausgangslage Arbeitgeberattraktivität

1	Wie nehmen Sie die aktuelle Positionierung Ihres Unternehmens als Arbeitgeber wahr?
2	Wie wichtig sind Ihnen einzelne Aspekte aus Arbeitskultur und Zusammenarbeit mit den Kollegen/Kolleginnen?
3	Wie wichtig sind Ihnen persönlich die folgenden Benefits eines Arbeitgebers?
4	Wie wichtig sind Ihnen persönlich die folgenden Charakteristika eines Arbeitgebers?
5	Wie zufrieden sind Sie in Summe mit Ihrem aktuellen Arbeitsplatz?
6	Wie hat sich die Zufriedenheit mit Ihrem Arbeitsplatz in den letzten Jahren entwickelt?
7	Was müsste Ihnen ein anderer Arbeitgeber bieten, damit Sie einen Wechsel des Unternehmens in Betracht ziehen?

## Personalstrategie und -planung

8	Wie bewerten Sie die Personalstrategie in Ihrem Unternehmen?
9	Welche Aussagen in Bezug auf die Personalplanung treffen aktuell auf Ihr Haus zu?

## Employee Journey

10	Welches sind aus Ihrer Sicht die relevanten Faktoren für eine erfolgreiche Employee Journey?
11	Wie schätzen Sie Ihre bisherige Employee Journey in Ihrem Unternehmen ein?
12	Wodurch zeichnet sich die aktuelle Employee Journey in Ihrem Unternehmen aus? Welche Aspekte erleben Sie im Austausch mit der Personalabteilung?

## Panel-Fragen

13	Wie bewerten Sie grundsätzlich die aktuelle Stimmung in Ihrem Unternehmen auf einer Skala von 1 („sehr gut“) bis 6 („sehr schlecht“)?
14	Wie wird die Stimmung in Ihrem Unternehmen Ihrer Ansicht nach in 6 Monaten sein (von 1 = „sehr gut“ bis 6 = „sehr schlecht“)?
15	Wo sind Sie aktuell tätig?
16	In welchem Bereich sind Sie aktuell tätig?
17	In welcher Funktion sind Sie aktuell tätig?
18	Wie alt sind Sie?

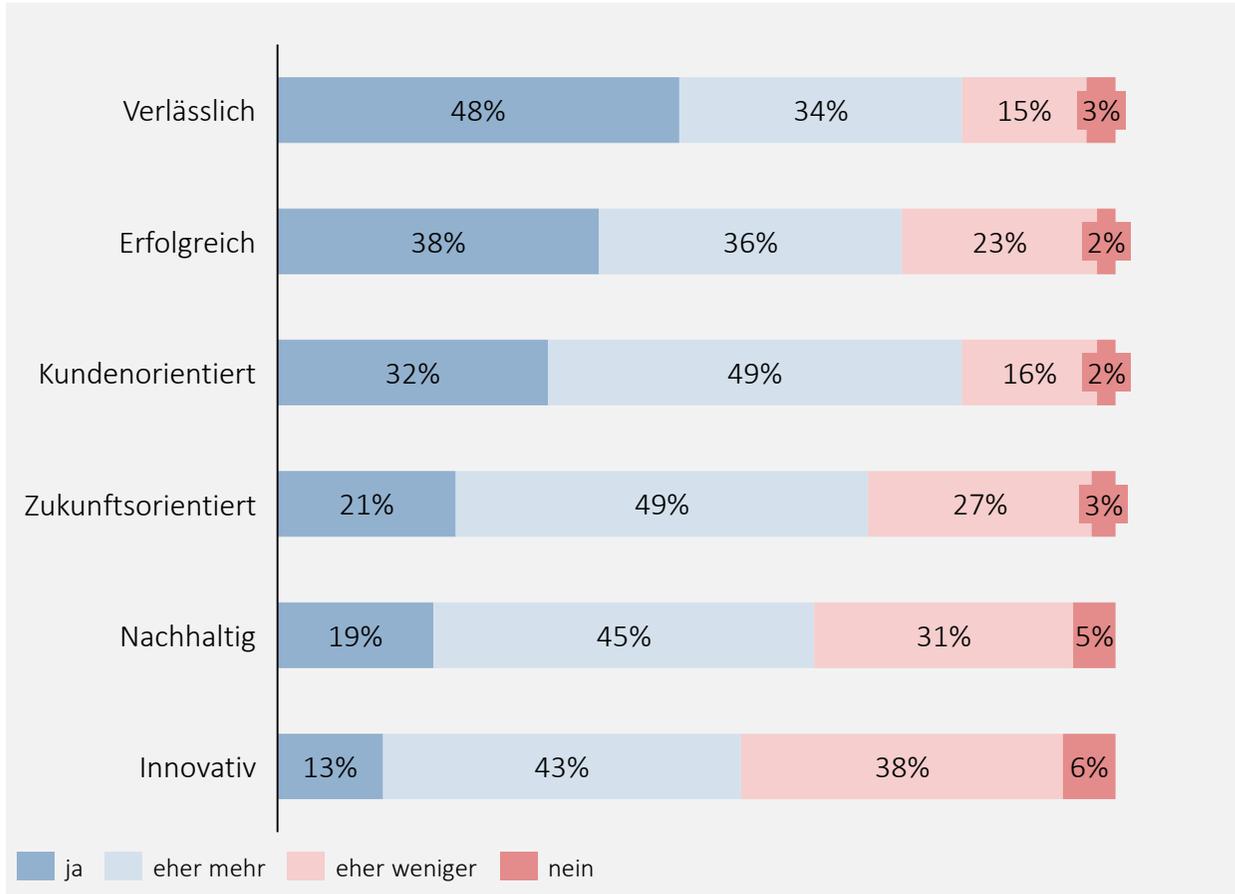
# Agenda

- 1 Ausgangslage Arbeitgeberattraktivität
  - 2 Personalstrategie und -planung
  - 3 Employee Journey
  - 4 Panel-Fragen
-

# Arbeitgeber wird am häufigsten als verlässlich und kundenorientiert wahrgenommen

## Frage 1

Wie nehmen Sie die aktuelle Positionierung Ihres Unternehmens als Arbeitgeber wahr?



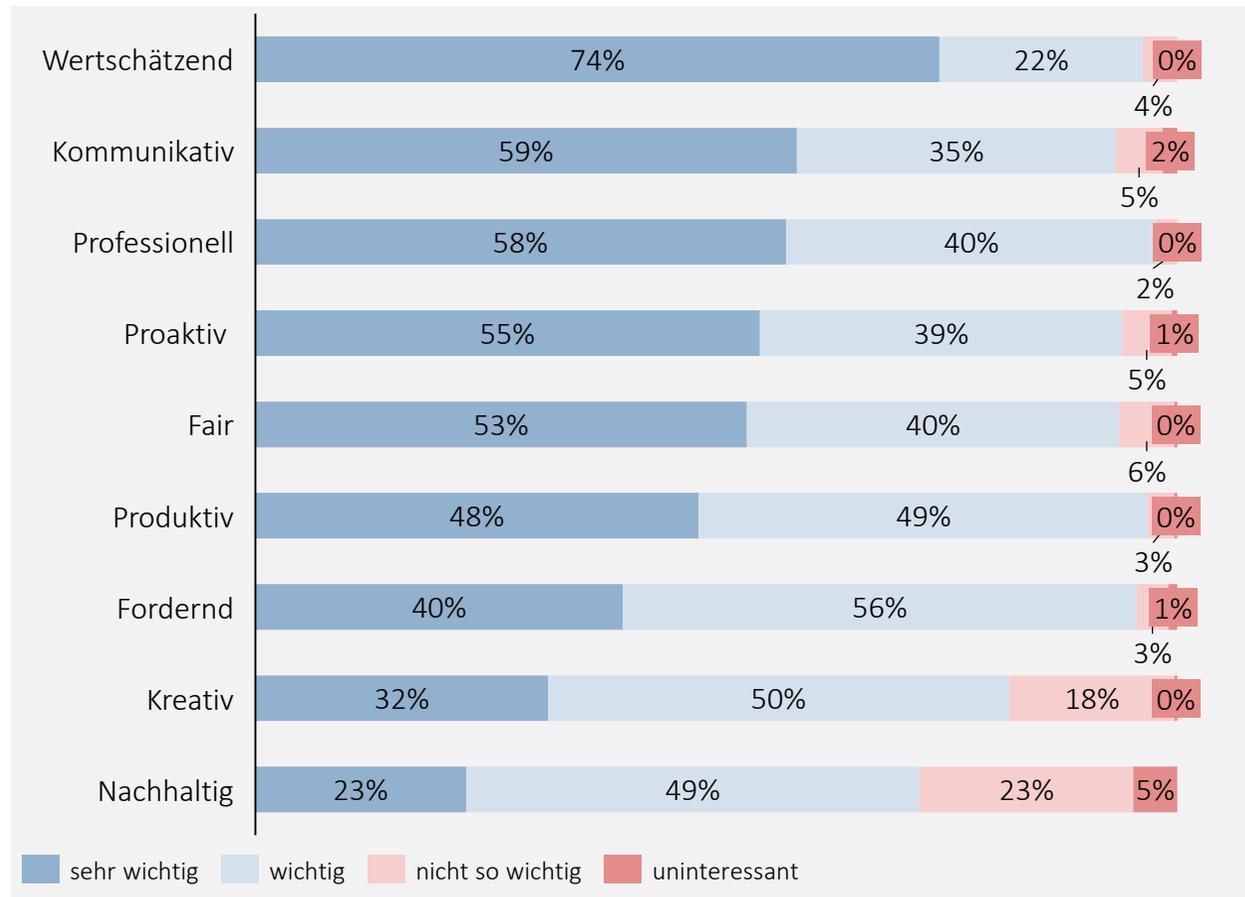
## Erläuterung/Interpretation

- Knapp die Hälfte der Befragten (48%) schätzt ihr Unternehmen als verlässlich ein, weitere 34% als eher verlässlich
- Sparkassen-Mitarbeiter nehmen ihre Positionierung insbesondere als verlässlich (78% (eher) ja) und kundenorientiert (73%) wahr
- Etwa drei von vier Befragten (74%) nehmen ihr Unternehmen als erfolgreich oder eher erfolgreich wahr
- Nur 13% positionieren ihr Unternehmen als innovativ, 44% stufen ihr Unternehmen als eher weniger oder nicht innovativ ein
- Genossenschaftsmitarbeiter (80%) und Privatbanken (80%) schätzen ihren Arbeitgeber insbesondere als kundenorientiert ein

# Wertschätzung ist der wichtigste Aspekt in gemeinsamer Zusammenarbeit

## Frage 2

Wie wichtig sind Ihnen folgende Aspekte aus Arbeitskultur und Zusammenarbeit mit den Kollegen/Kolleginnen?



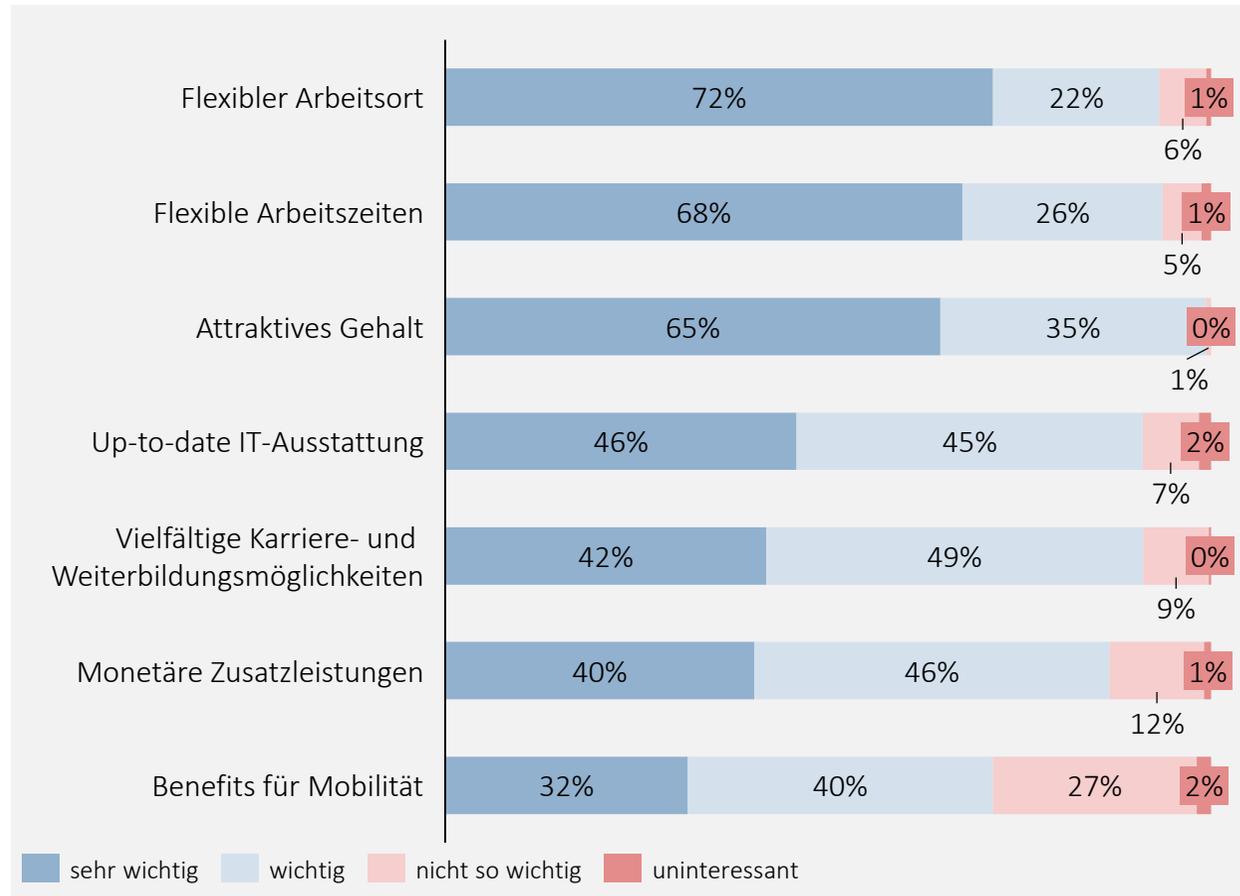
## Erläuterung/Interpretation

- 74% der Befragten empfinden Wertschätzung als *sehr wichtig* – damit der wichtigste Aspekt in der Zusammenarbeit
- Kommunikative (59%), professionelle (58%) sowie proaktive (55%) Zusammenarbeit werden ebenfalls häufig *sehr wichtig* genannt
- Kreativität (18%) und Nachhaltigkeit (28%) wird überwiegend als *nicht so wichtig* oder *uninteressant* beurteilt

# Flexible Arbeitszeiten und Arbeitsort wichtiger als attraktives Gehalt

## Frage 3 (1/2)

Wie wichtig sind Ihnen persönlich die folgenden Benefits eines Arbeitgebers?



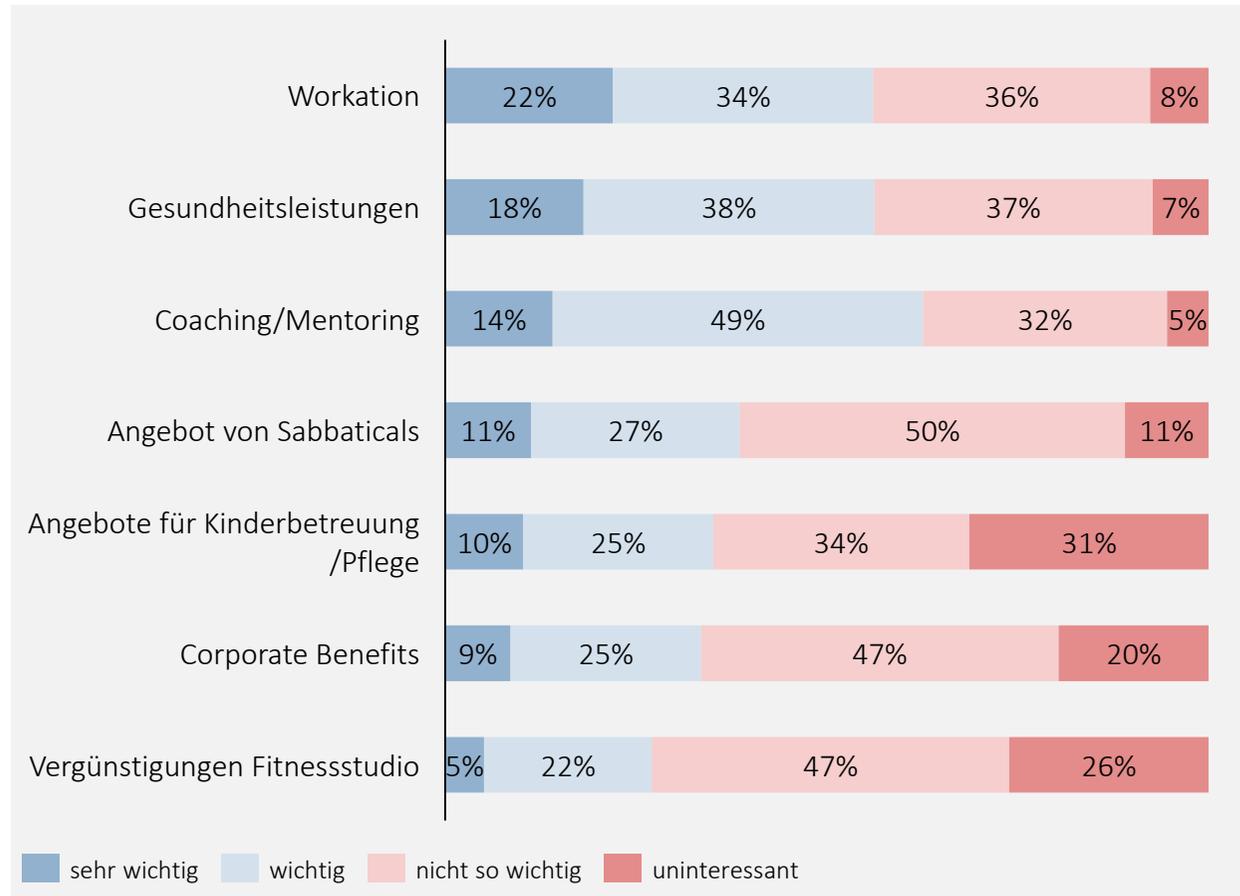
## Erläuterung/Interpretation

- Flexible Arbeitsweisen – sowohl in Bezug auf den Arbeitsort (72%) als auch auf Arbeitszeiten (68%) werden am häufigsten als *sehr wichtig* eingestuft
- Auffällig ist dabei, dass die Flexibilität insb. auf der Arbeiterebene wichtig ist – Bereichsleitern (85%) und Vorständen (73%) ist die Flexibilität jeweils weniger wichtig
- Ein attraktives Gehalt ist für 65% *sehr wichtig*, für weitere 35% *wichtig* – lediglich ein Prozent der Befragten schätzt das Gehalt als *nicht so wichtig* ein
- Über 90% der Befragten sind eine moderne IT-Ausstattung sowie vielfältige Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten *wichtig* oder sogar *sehr wichtig*

# Vielzahl an Benefits haben für Mitarbeiter keine hohe Priorität

## Frage 3 (2/2)

Wie wichtig sind Ihnen persönlich die folgenden Benefits eines Arbeitgebers?



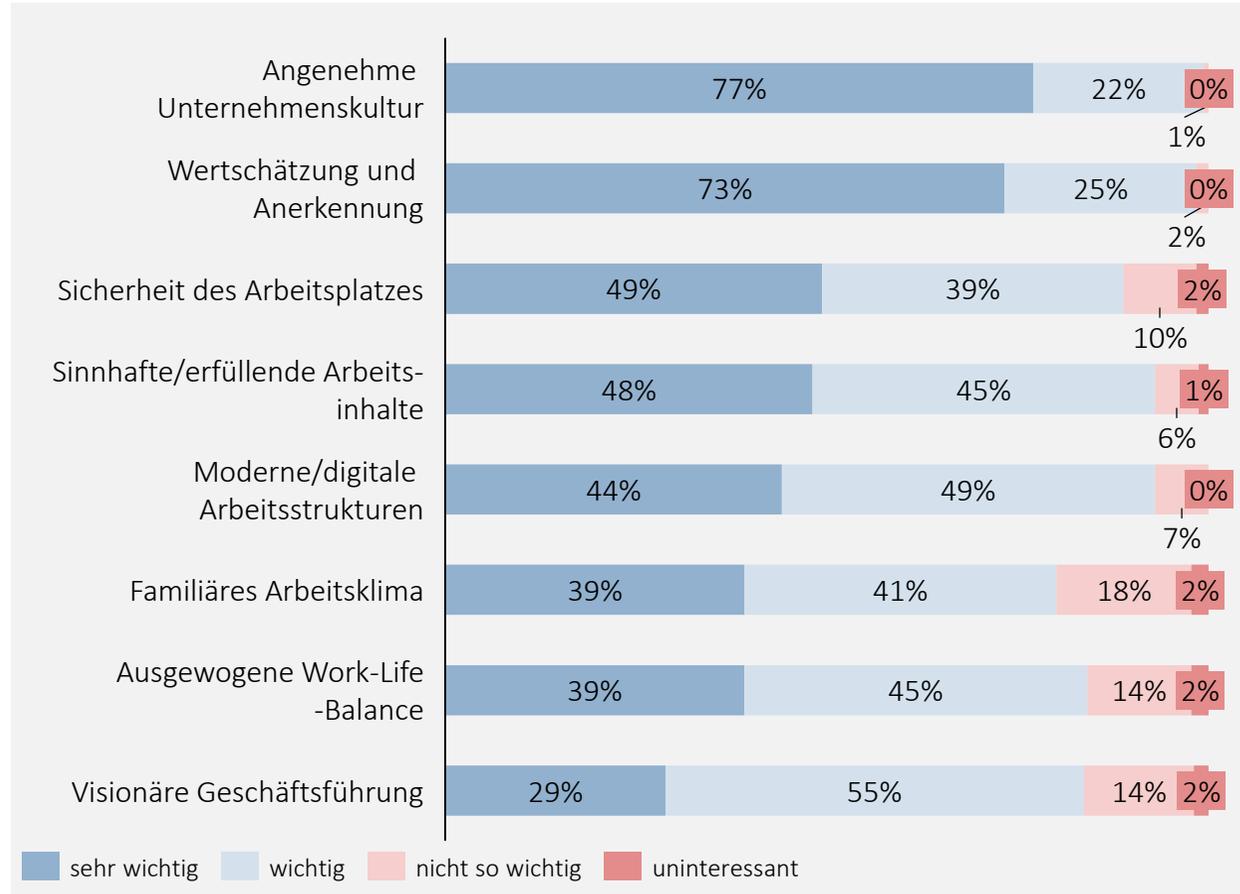
## Erläuterung/Interpretation

- Das Angebot von Sabbaticals wird von der Hälfte der Befragten als *nicht so wichtig* eingestuft, auch die Möglichkeit zu Workation (22%) mit geringer Bedeutung
- Sowohl Vergünstigungen für Fitnessstudio, Angebote für Kinderbetreuung sowie Corporate Benefits sind für knapp zwei Drittel der befragten *nicht so wichtig* oder sogar *uninteressant*

# Fast alle Befragten bewerten eine angenehme Unternehmenskultur als wichtig

## Frage 4 (1/2)

Wie wichtig sind Ihnen persönlich die folgenden Charakteristika eines Arbeitgebers?



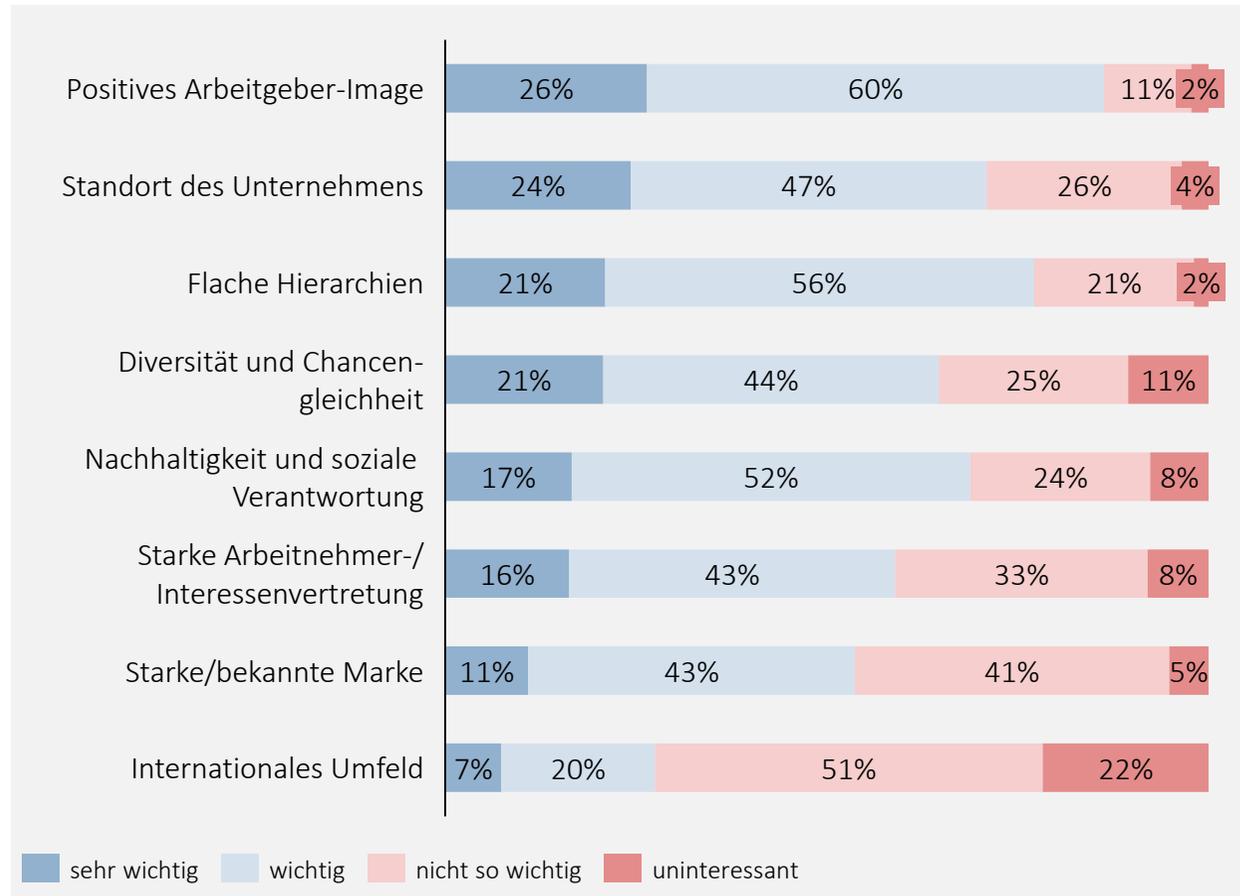
## Erläuterung/Interpretation

- 99% der Befragten bewerten eine angenehme Unternehmenskultur als *(sehr) wichtiges* Charakteristika des Arbeitgebers
- 98% der Befragten finden Wertschätzung und Anerkennung bei ihrem Arbeitgeber *wichtig* oder *sehr wichtig*
- Weitere relevante Charakteristika sind Sicherheit des Arbeitsplatzes sowie sinnhafte/erfüllende Arbeitsinhalte
- Bedeutung der Work-Life Balance ist konträr zur Hierarchiestufe: Während sie 90% der Mitarbeiter als *(sehr) wichtig* einstufen, sind es gerade mal 53% der Vorstände

# Positives Arbeitgeber-Image als einer der wichtigsten Charakteristika

## Frage 4 (2/2)

Wie wichtig sind Ihnen persönlich die folgenden Charakteristika eines Arbeitgebers?



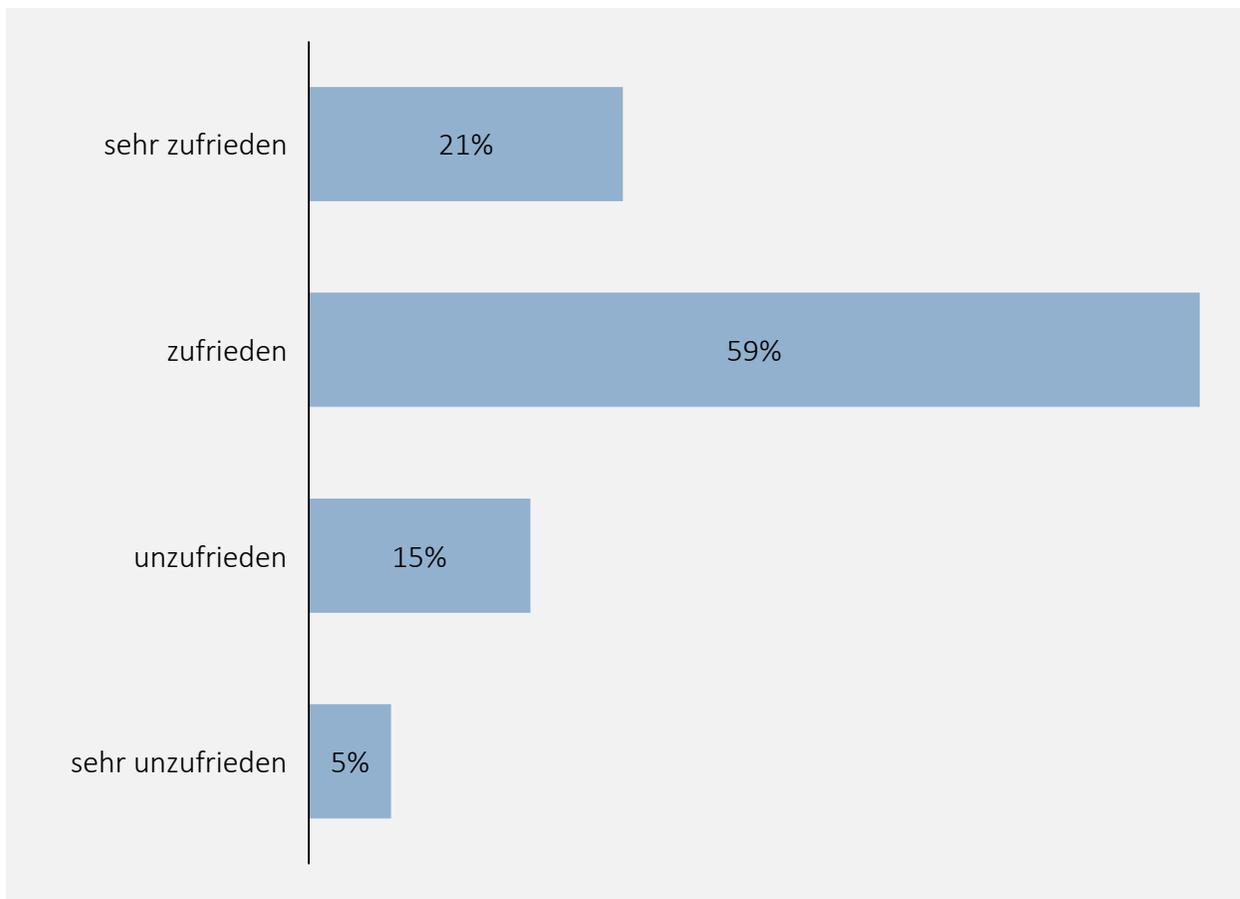
Erläuterung/Interpretation

- Ein positives Arbeitgeber-Image geben 86% als *(sehr) wichtiges* Charakteristika eines Arbeitgebers an
- Starke Arbeitnehmer-/Interessenvertretung im Vergleich *weniger wichtig* oder *uninteressant*
- Ein internationales Umfeld sehen 73% der Befragten als *nicht so wichtig* oder *uninteressant* an
- Internationalität wird bei Privatbanken (45%) und Sonstigen Finanzdienstleistern (31%) am höchsten eingeschätzt
- Auch eine starke/bekannte Marke ist für lediglich 11% der Befragten *sehr wichtig*, 5% finden die Marke *uninteressant*

# Mehrheit der Befragten in Summe zufrieden mit ihrem Arbeitsplatz

## Frage 5

Wie zufrieden sind Sie in Summe mit Ihrem aktuellen Arbeitsplatz?



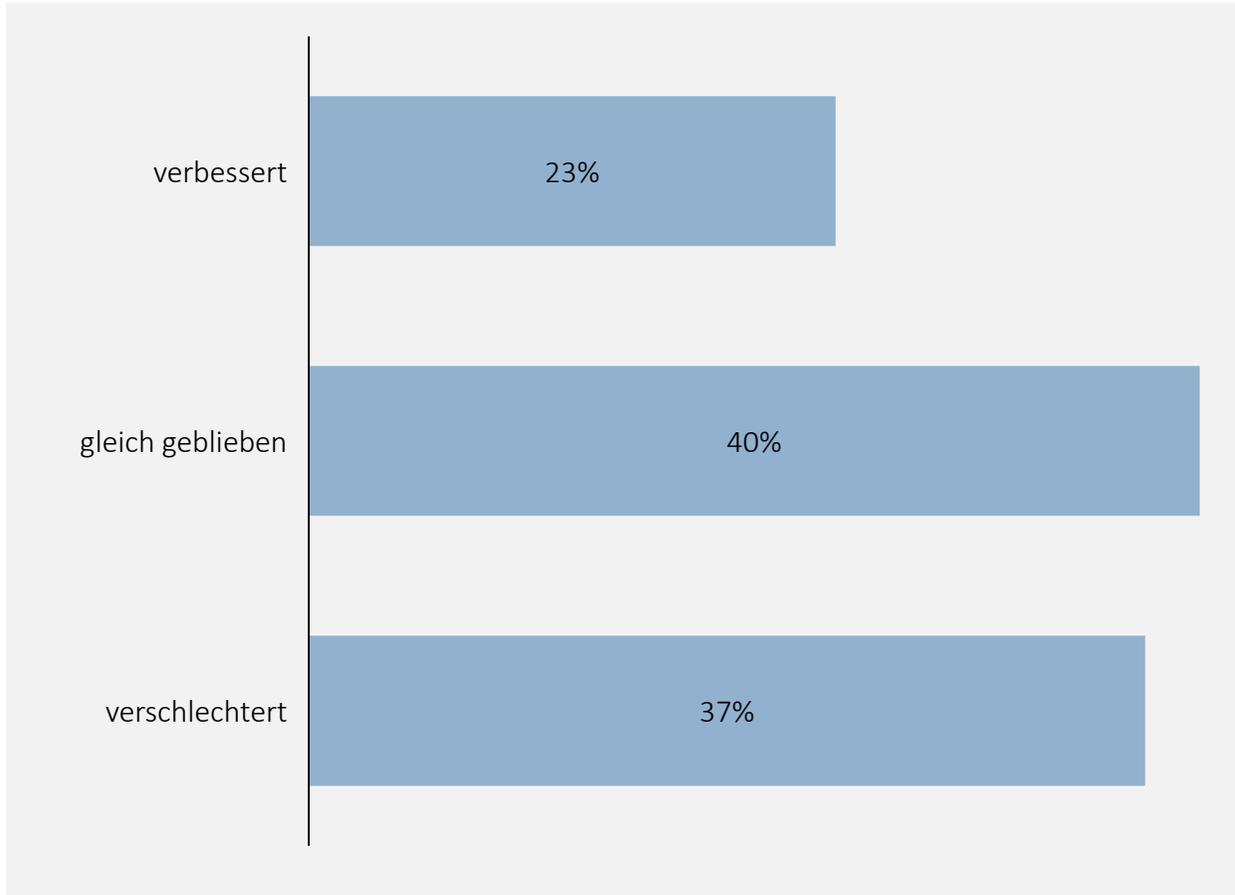
Erläuterung/Interpretation

- Der Großteil der Befragten (59%) ist in Summe mit seinem Arbeitsplatz *zufrieden*
- Jeder fünfte Befragte ist sogar *sehr zufrieden*, lediglich 5% sind *sehr unzufrieden*
- Die Zufriedenheit steigt mit steigender Hierarchiestufe: 77% der Mitarbeiter sind (sehr) zufrieden, bei Vorständen sind es 87%
- Die höchste Zufriedenheit haben Mitarbeiter bei Spezialbanken (89%), (IT-)Dienstleistern (88%) und Genossenschaftsbanken (83%)

# Bei einem Drittel der Befragten hat sich die Zufriedenheit jedoch verschlechtert

## Frage 6

Wie hat sich die Zufriedenheit mit Ihrem Arbeitsplatz in den letzten Jahren entwickelt?



## Erläuterung/Interpretation

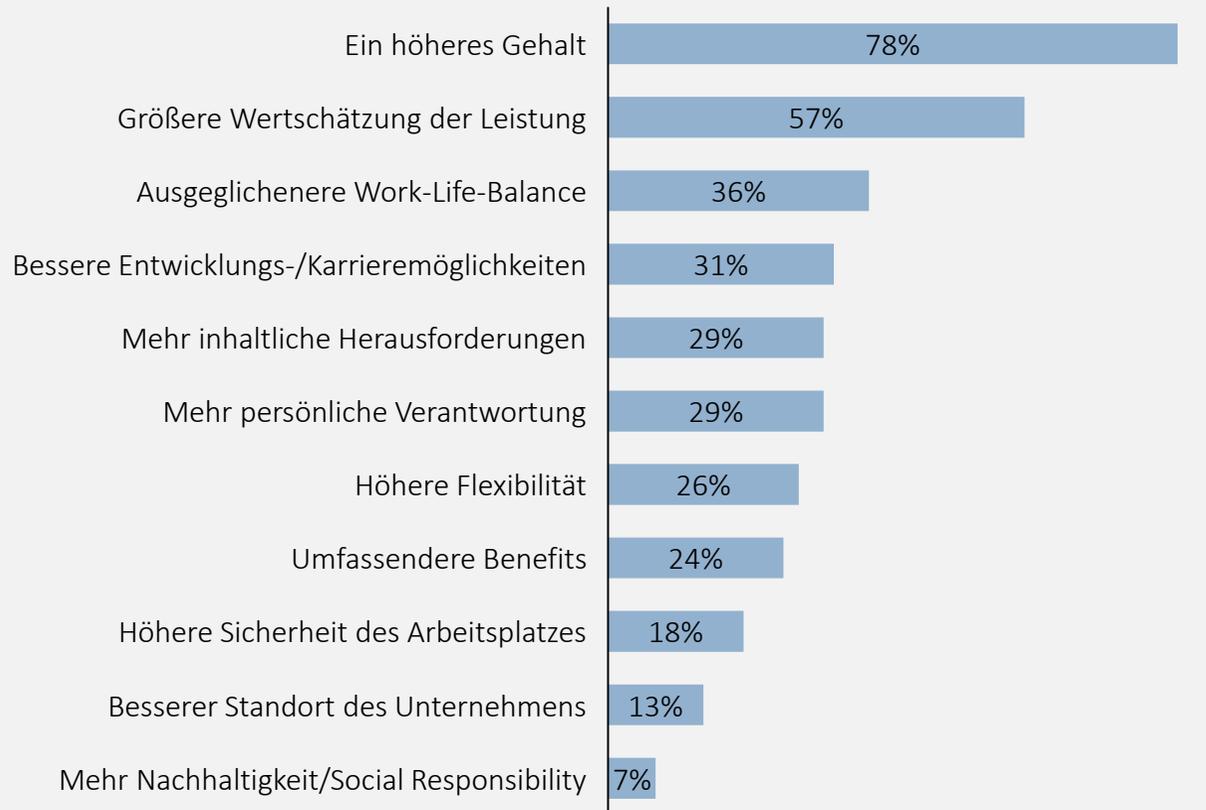
- Mehr als jeder Dritte (37%) der Befragten gibt an, dass sich ihre Zufriedenheit in den letzten Jahren *verschlechtert* hat
- Nur knapp ein Viertel gibt an, dass sich die Zufriedenheit in den letzten Jahren *verbessert* hat
- Großteil der Befragten (40%) sieht keine Veränderung in Bezug auf die Arbeitsplatz-Zufriedenheit
- Eine Verbesserung empfinden insbesondere Vorstände (47%), Mitarbeiter bei (IT-) Dienstleistern (44%) und Mitarbeiter im Bereich Finanzen/Controlling (28%)
- Verschlechtert hat sich die Zufriedenheit insbesondere im Vertrieb (49%)

# Ein höheres Gehalt ist der größte Pull-Faktor für einen Arbeitgeberwechsel

## Frage 7

Was müsste Ihnen ein anderer Arbeitgeber bieten, damit Sie einen Wechsel des Unternehmens in Betracht ziehen?

Erläuterung/Interpretation



Mehrfachnennungen möglich

- Für fast 8 von 10 Befragten muss ein höheres Gehalt angeboten werden, um einen Wechsel in Betracht zu ziehen
- Eine größere Wertschätzung (57%) und ausgeglichene Work-Life-Balance (36%) folgen mit etwas Abstand
- Eine höhere Flexibilität ist für gerade mal jeden vierten Befragten Bedingung, um einen Wechsel in Betracht zu ziehen
- Das Ergebnis ist insofern beachtlich, dass eine höhere Flexibilität als einer der wichtigsten Benefits genannt wurde (vgl. Frage 3)
- Mehr Nachhaltigkeit (7%) sowie ein besserer Standort (13%) sind die unwichtigsten Beweggründe für einen Wechsel

# Agenda

- 1 Ausgangslage Arbeitgeberattraktivität
- 2 Personalstrategie und -planung

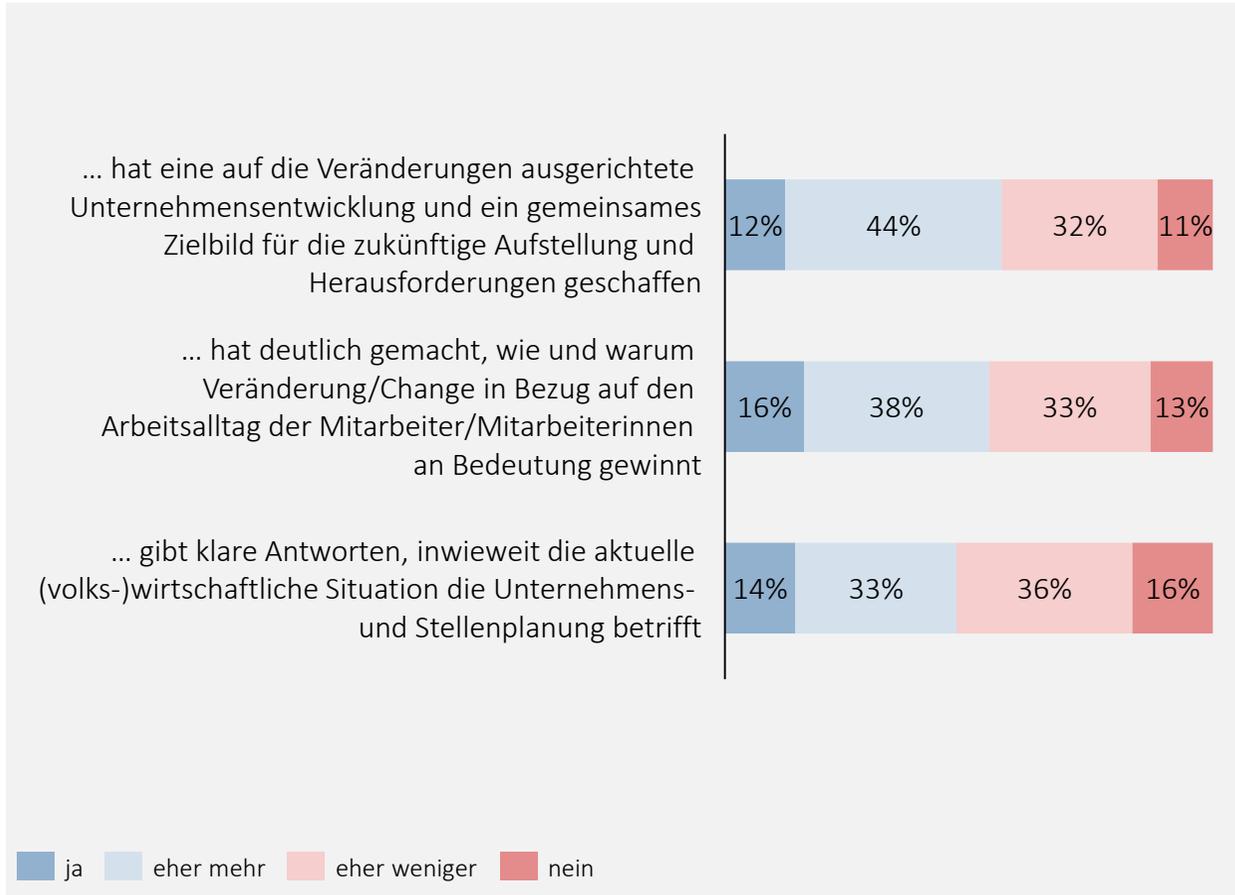
---

- 3 Employee Journey
- 4 Panel-Fragen

# Verbindung zwischen Personalstrategie und Unternehmensstrategie unklar

## Frage 8 (1/2)

Wie bewerten Sie die Personalstrategie in Ihrem Unternehmen?  
Ihr Unternehmen ...



Erläuterung/Interpretation

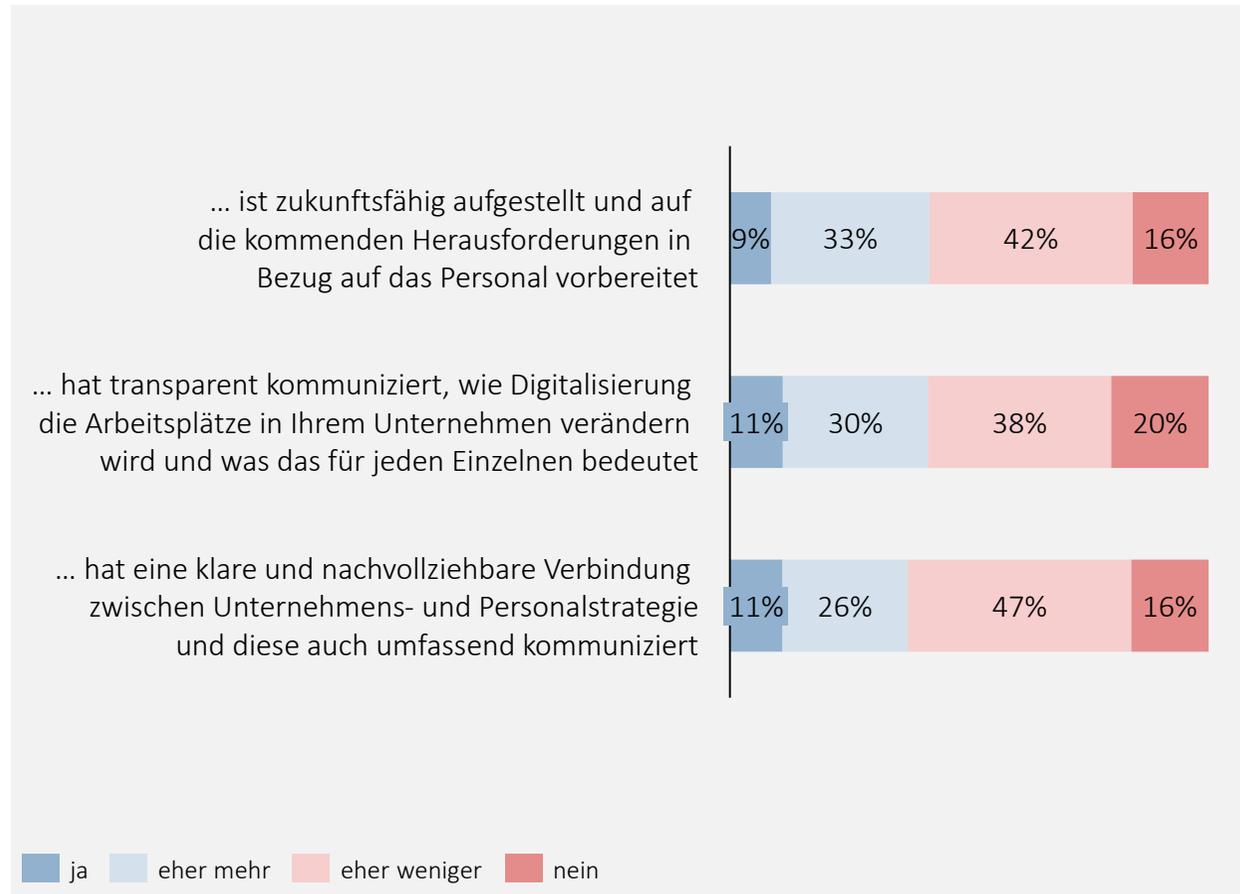
- Mehr als die Hälfte der Befragten gibt an, dass ihr Unternehmen die Bedeutung von Veränderung/Change auf den Arbeitsalltag deutlich macht (54% „ja“ oder „eher mehr“)
- Klare Antworten inwieweit die aktuelle wirtschaftliche Situation die Stellenplanung beeinflusst vermissen mehr als die Hälfte der Befragten in ihrem Unternehmen
- Insbesondere Mitarbeiter von Privatbanken (64% eher weniger/nein) und von Spezialbanken (67% eher weniger/nein) fehlt die Antwort auf die Auswirkung der aktuellen wirtschaftlichen Situation

# Zukunftsfähigkeit der Personalstrategie wird bezweifelt

## Frage 8 (2/2)

Wie bewerten Sie die Personalstrategie in Ihrem Unternehmen?  
Ihr Unternehmen ...

Erläuterung/Interpretation



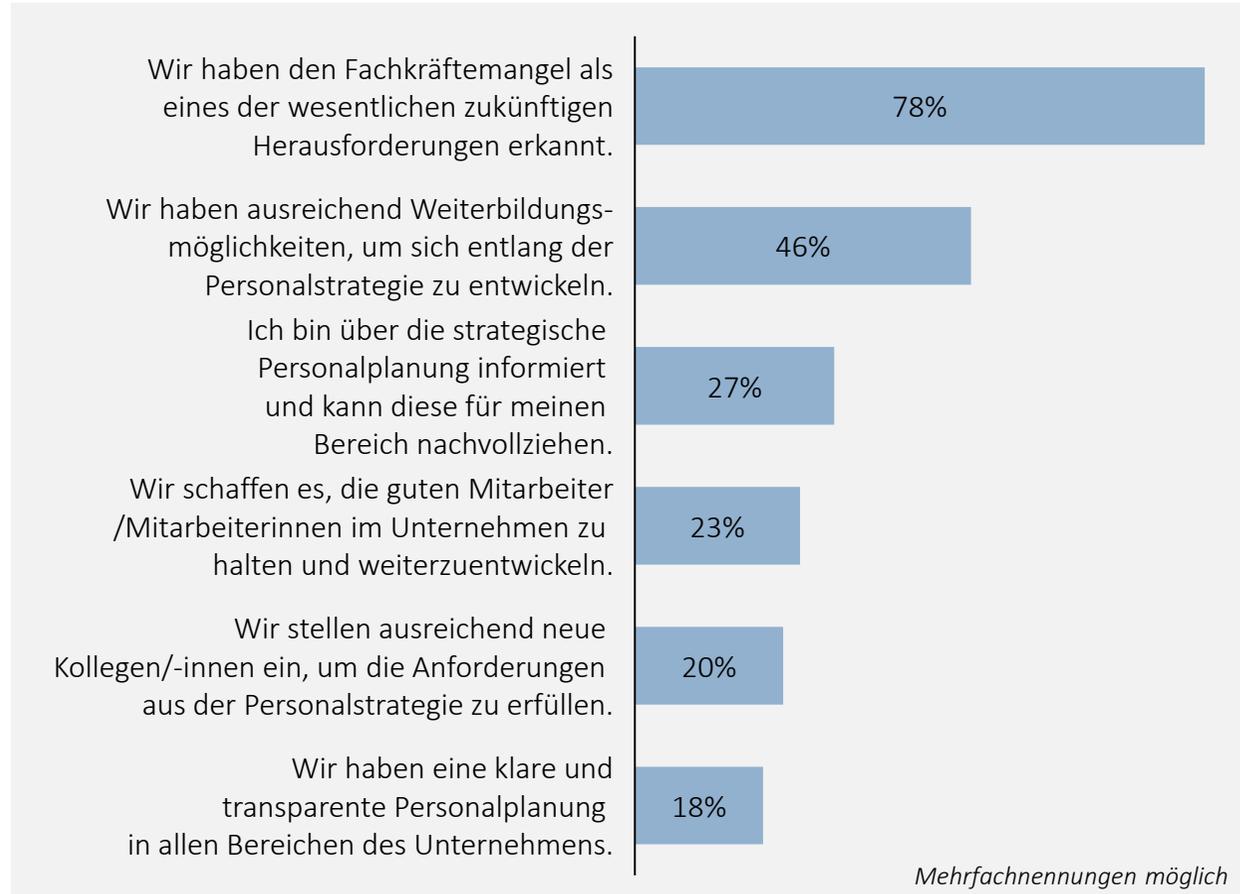
- Jeder zweite findet, dass das eigene Unternehmen zumindest eher weniger auf kommende Herausforderungen in Bezug auf Personal vorbereitet ist
- Mehr als jeder Zweite findet, dass das eigene Unternehmen nicht oder weniger transparent kommuniziert, wie Digitalisierung Arbeitsplätze verändern wird
- Fast zwei Drittel der Befragten (64%) bewerten den Zusammenhang zw. Unternehmens- und Personalstrategie in ihrem Unternehmen eher schwach oder nicht vorhanden
- Bei Vorständen und Geschäftsführern wird die Verbindung zwischen Personal- und Unternehmensstrategie am höchsten bewertet (67%)

# Fachkräftemangel wurde als eine der wesentlichen Herausforderungen erkannt

## Frage 9

Welche der folgenden Aussagen in Bezug auf die Personalplanung treffen aktuell auf Ihr Haus zu?

Erläuterung/Interpretation



- Fast 4 von 5 Befragten stellen fest, dass ihr Haus den Fachkräftemangel als eine der wesentlichen zukünftigen Herausforderungen identifiziert hat
- Nicht mal jeder zweite findet, dass ausreichend Weiterbildungsmöglichkeiten vorhanden sind, um sich entlang der Personalstrategie zu entwickeln
- Transparente Personalplanung sowie eine ausreichende Einstellung neuer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen werden von nur knapp jedem Fünften als gegeben angesehen

# Agenda

- 1 Ausgangslage Arbeitgeberattraktivität
- 2 Personalstrategie und -planung
- 3 Employee Journey

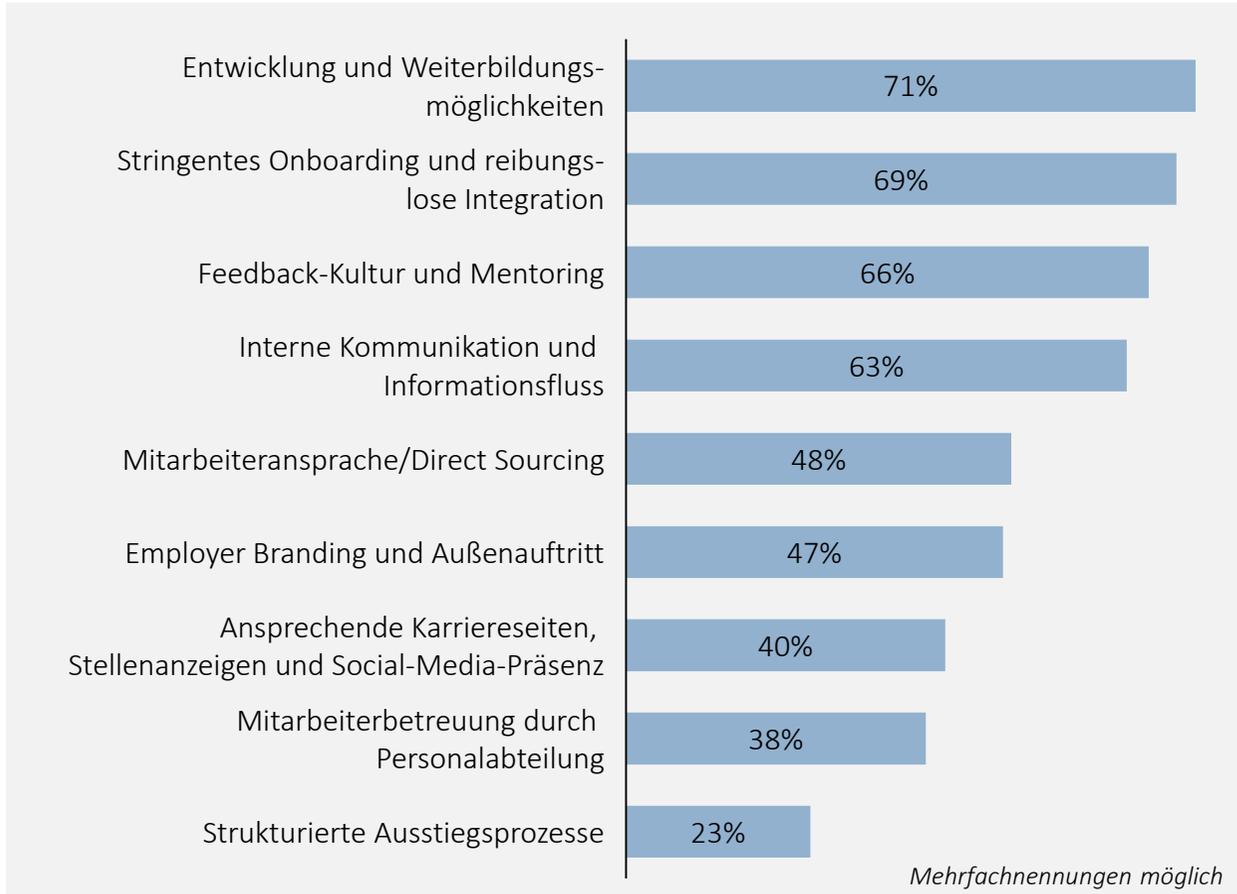
---

- 4 Panel-Fragen

# Onboarding, Feedback und Weiterentwicklung als Erfolgsfaktoren

## Frage 10

Welches sind aus Ihrer Sicht die relevanten Faktoren für eine erfolgreiche Employee Journey?



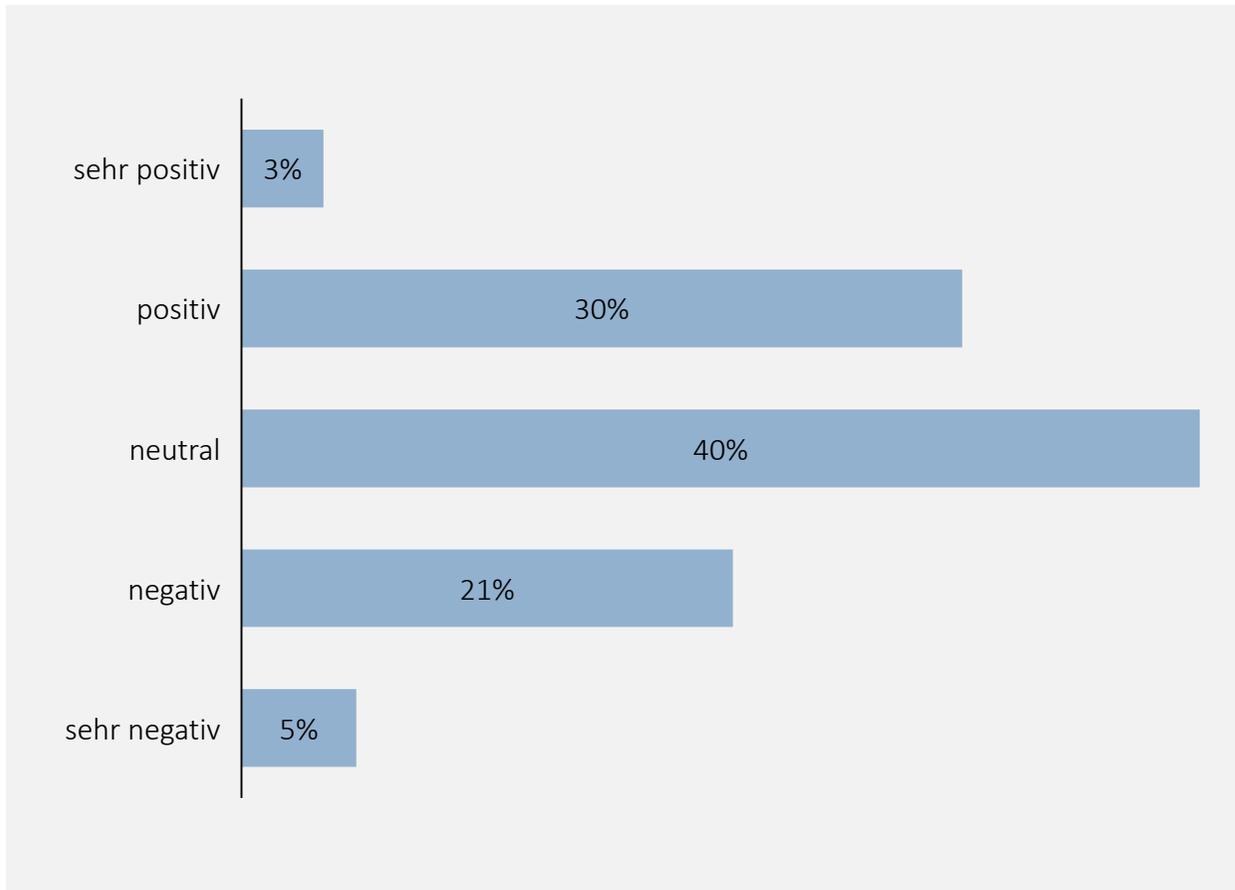
## Erläuterung/Interpretation

- Entwicklung und Weiterbildungsmöglichkeiten werden als wichtigste Faktoren (71%) von den Befragten genannt
- Auch stringentes Onboarding und Integration wird von mehr als zwei Dritteln als relevanter Faktor angegeben
- Ein strukturierter Ausstiegsprozess ist für die Wenigsten ein relevanter Erfolgsfaktor der Employee Journey (23%)
- Mitarbeiterbetreuung durch die Personalabteilung ist auch eher unwichtig (38%)

# Employee Journey wird von einem Großteil als neutral bewertet

## Frage 11

Wie schätzen Sie Ihre bisherige Employee Journey in Ihrem Unternehmen ein?



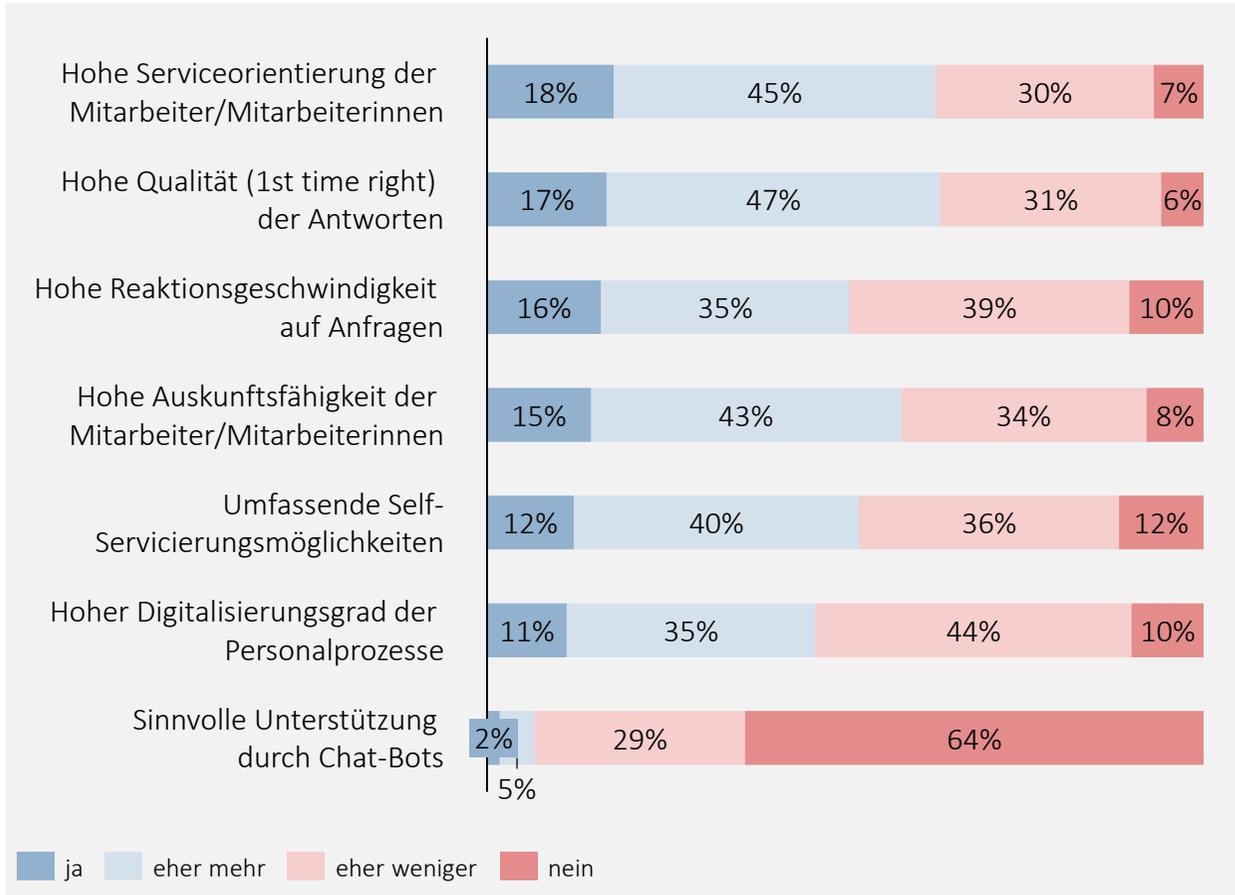
Erläuterung/Interpretation

- Grade mal ein Drittel der Befragten nimmt die Employee Journey in seinem Unternehmen als *sehr positiv* oder *positiv* wahr
- Der Großteil (40%) der Befragten hat eine neutrale Einstellung zur Employee Journey in ihrem Unternehmen
- Mehr als ein Viertel (26%) empfindet die Employee Journey im eigenen Haus als *negativ* oder sogar *sehr negativ*

# Employee Journey weniger durch Chat-Bots und Digitalisierungsgrad geprägt

## Frage 12

Wodurch zeichnet sich die aktuelle Employee Journey in Ihrem Unternehmen aus?



Erläuterung/Interpretation

- Übergreifend wird die Employee Journey als eher skeptisch angesehen
- Am ehesten wird die hohe Qualität der Antworten (64%) (eher) positiv angesehen
- Auch die Serviceorientierung (63%) und hohe Auskunftsfähigkeit (58%) sind (eher) positiv
- Wenig ausgeprägt sind Digitalisierungsgrad (46%) und Unterstützung durch Chat-Bots (7%)

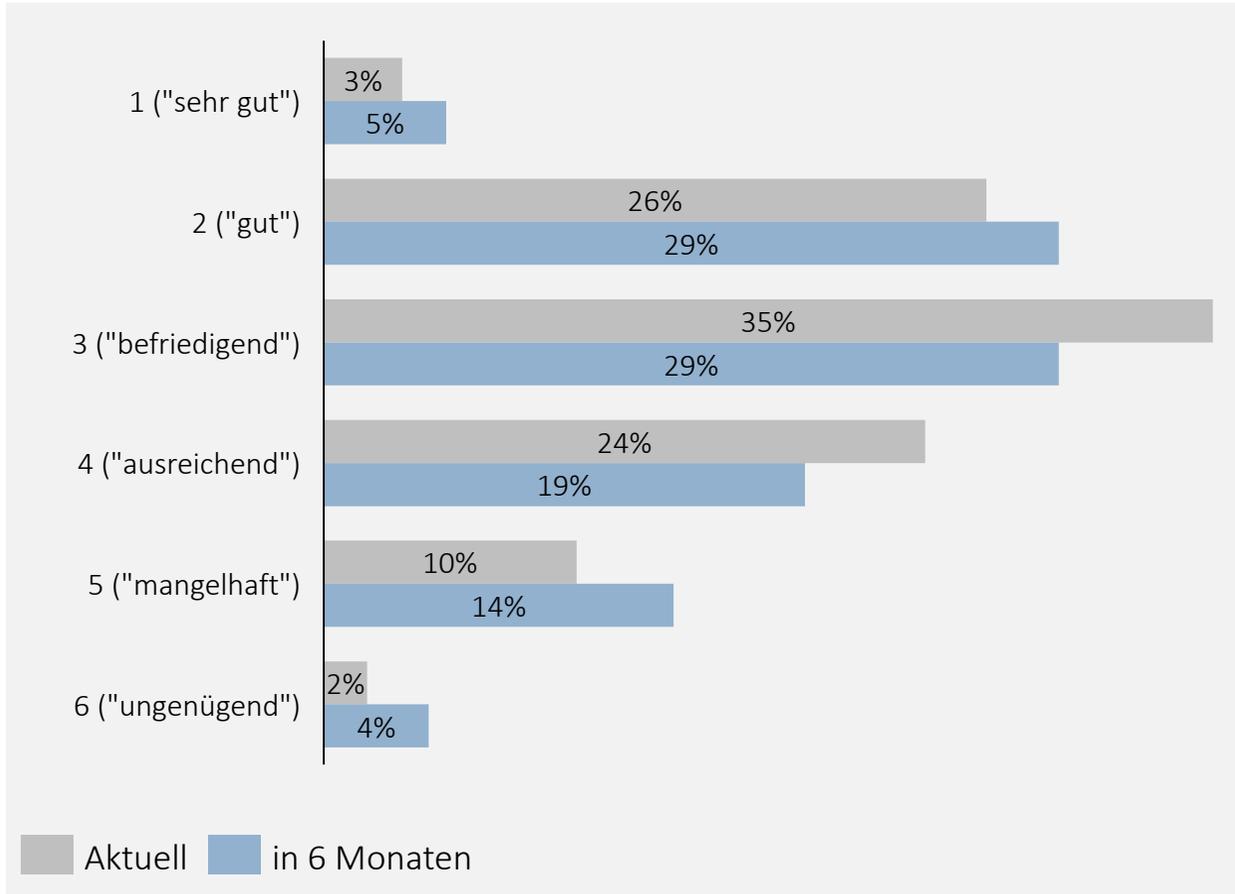
# Agenda

- 1 Ausgangslage Arbeitgeberattraktivität
  - 2 Personalstrategie und -planung
  - 3 Employee Journey
  - 4 Panel-Fragen
-

# Gemischtes Bild bei der Bewertung der Stimmung heute und in 6 Monaten

## Frage 13 und Frage 14

Wie bewerten Sie grundsätzlich die aktuelle Stimmung in Ihrem Unternehmen und wie wird sie in 6 Monaten sein?



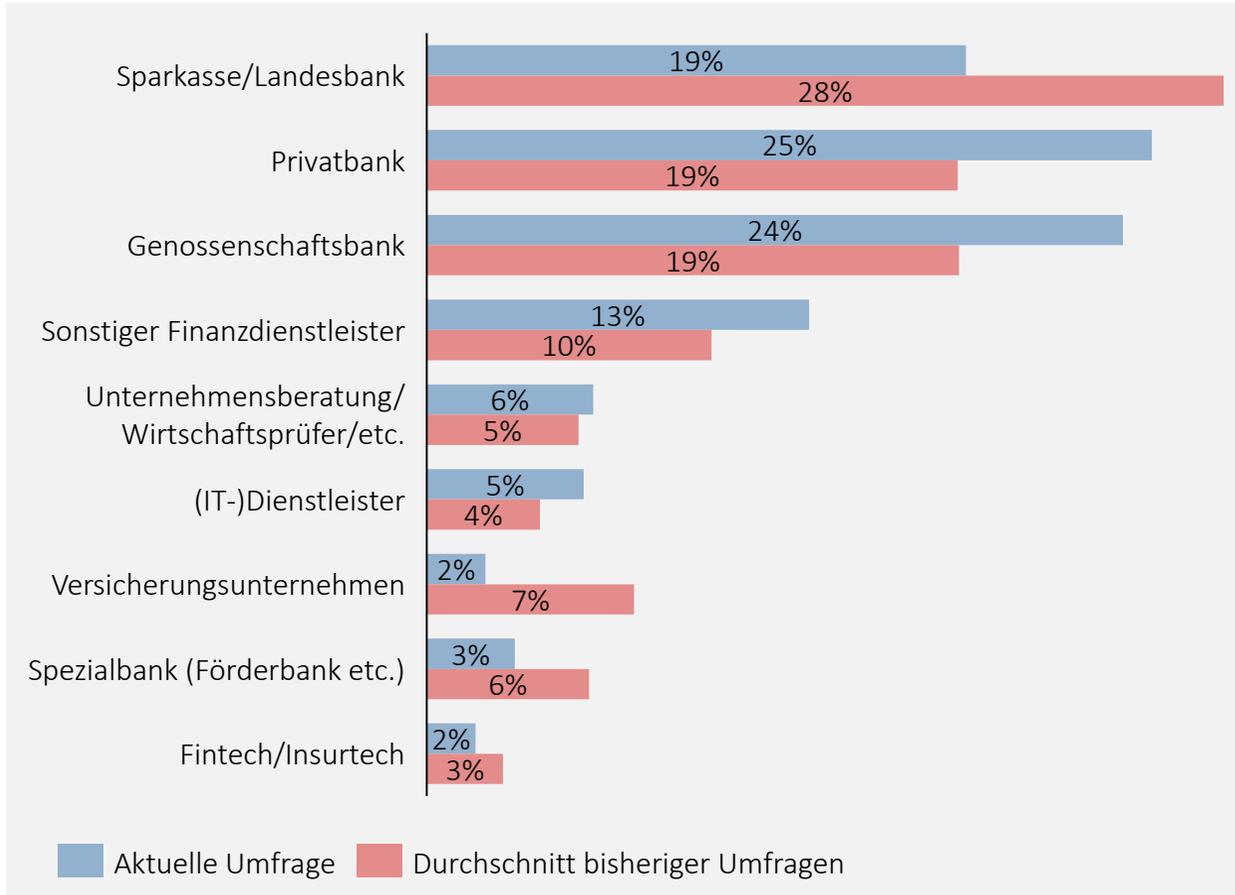
## Erläuterung/Interpretation

- Im Durchschnitt bewerten die Befragten die aktuelle Stimmung mit 3,2 und damit schlechter als im mehrjährigen Mittel (2,9)
- Die Stimmung in sechs Monaten bleibt im Schnitt annähernd konstant (3,2), wobei die extremeren Einschätzungen im positiven wie im negativen zunehmen
- Weniger als ein Drittel (29%) bewertet die aktuelle Stimmung als *sehr gut* oder *gut* – die Stimmung in 6 Monaten wird dagegen etwas positiver gesehen (34% (*sehr*) *gut*)
- Fast jeder Achte (12%) bewertet die aktuelle Stimmung als *mangelhaft* oder *ungenügend*; der Anteil nimmt in Bezug auf die Stimmung in sechs Monaten auf 18% weiter zu

# Privatbanken und Genossenschaftsbanken am häufigsten vertreten

## Frage 15

Wo sind Sie aktuell tätig?



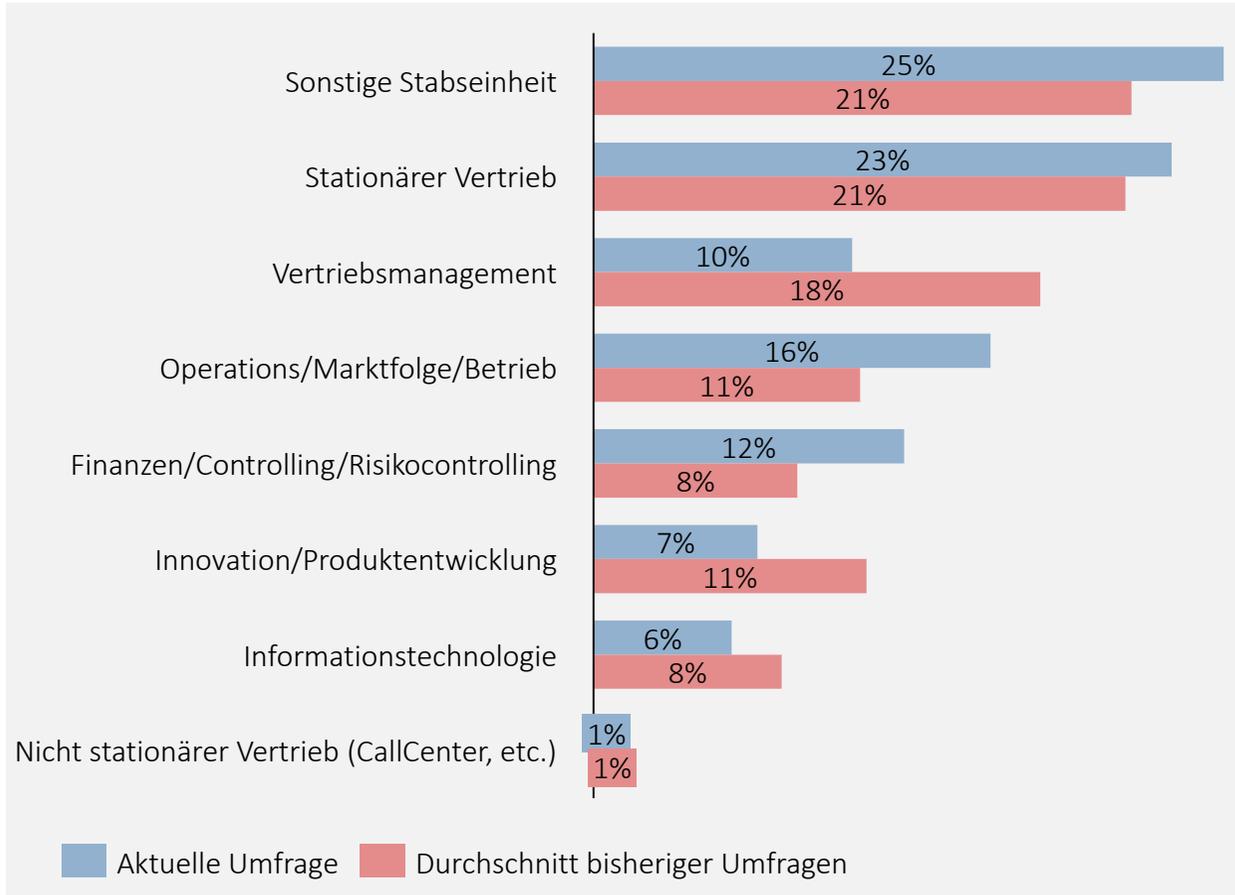
Erläuterung/Interpretation

- Mehr als zwei Drittel der Befragten arbeiten für eine Privat-, Genossenschafts- oder Landesbank oder Sparkasse
- Der Wert ist in Summe relativ konstant im Vergleich zu früheren Umfragen (66%), wobei es innerhalb der Bankengruppen zu Verschiebungen kommt
- Spezialbanken (bspw. Förderbanken) sind in der Umfrage weniger vertreten (3%, Mittelwert früherer Umfragen liegt bei 6%)
- Der Anteil von sonstigen Finanzdienstleistern sowie (IT-) Dienstleistern nimmt im Vergleich zu früheren Umfragen leicht zu

# Unter den Befragten sind diverse Bereiche vertreten

## Frage 16

*In welchem Bereich sind Sie aktuell tätig?*



Erläuterung/Interpretation

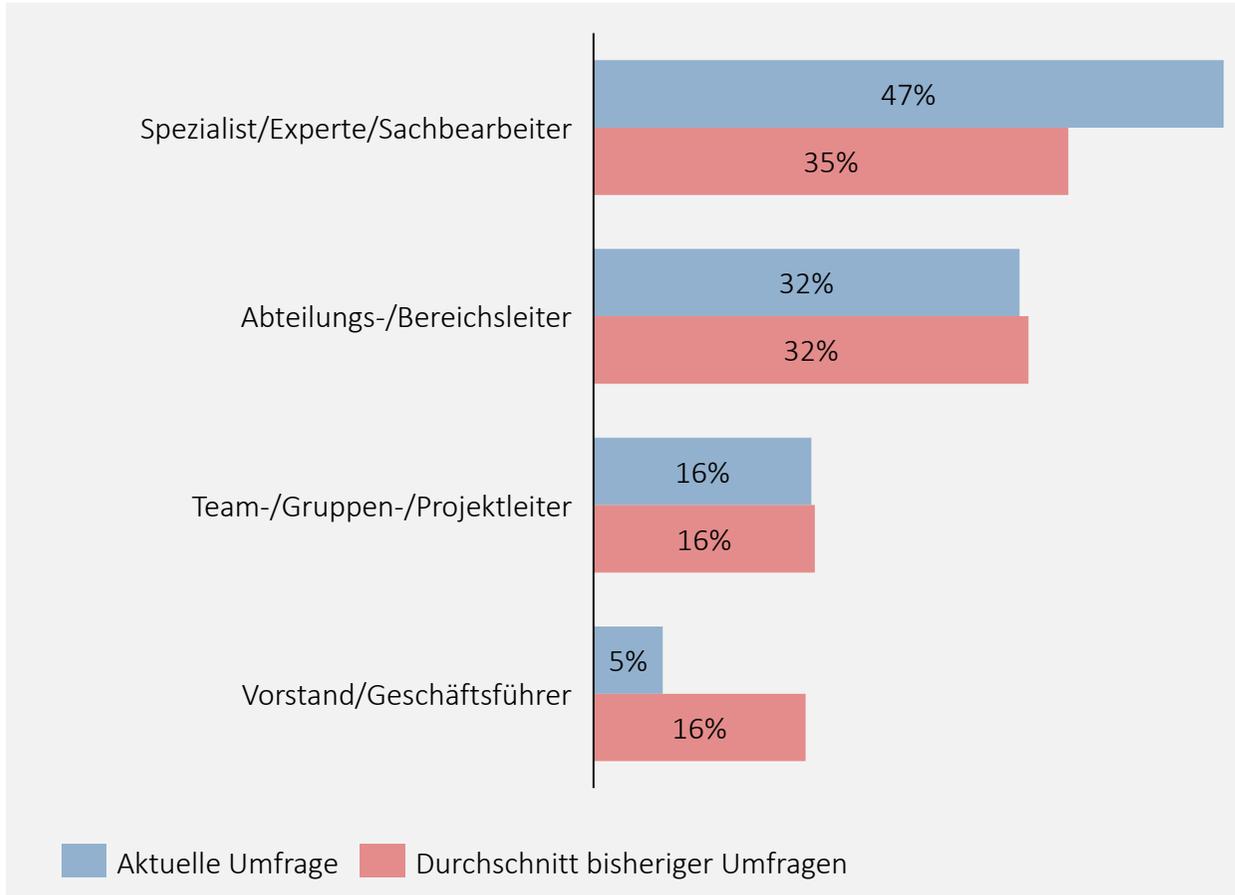
- Ein Viertel der Befragten arbeitet in sonstiges Stabseinheiten, hierzu gehört unter anderem auch die HR-Abteilung
- Stationärer Vertrieb mit 23% weiterhin stark vertreten – kaum Veränderung zum Mittelwert früherer Umfragen (21%)
- Innovation/Produktentwicklung, Informationstechnologie sowie nicht stationärer Vertrieb kaum vertreten (insg. knapp 10%)
- Der Anteil aus dem Bereich Innovation/Produktentwicklung reduziert sich um etwa vier Prozentpunkte auf 7%

# Mitarbeiter-Ebene in der Umfrage am stärksten vertreten

## Frage 17

*In welcher Funktion sind Sie aktuell tätig?*

Erläuterung/Interpretation

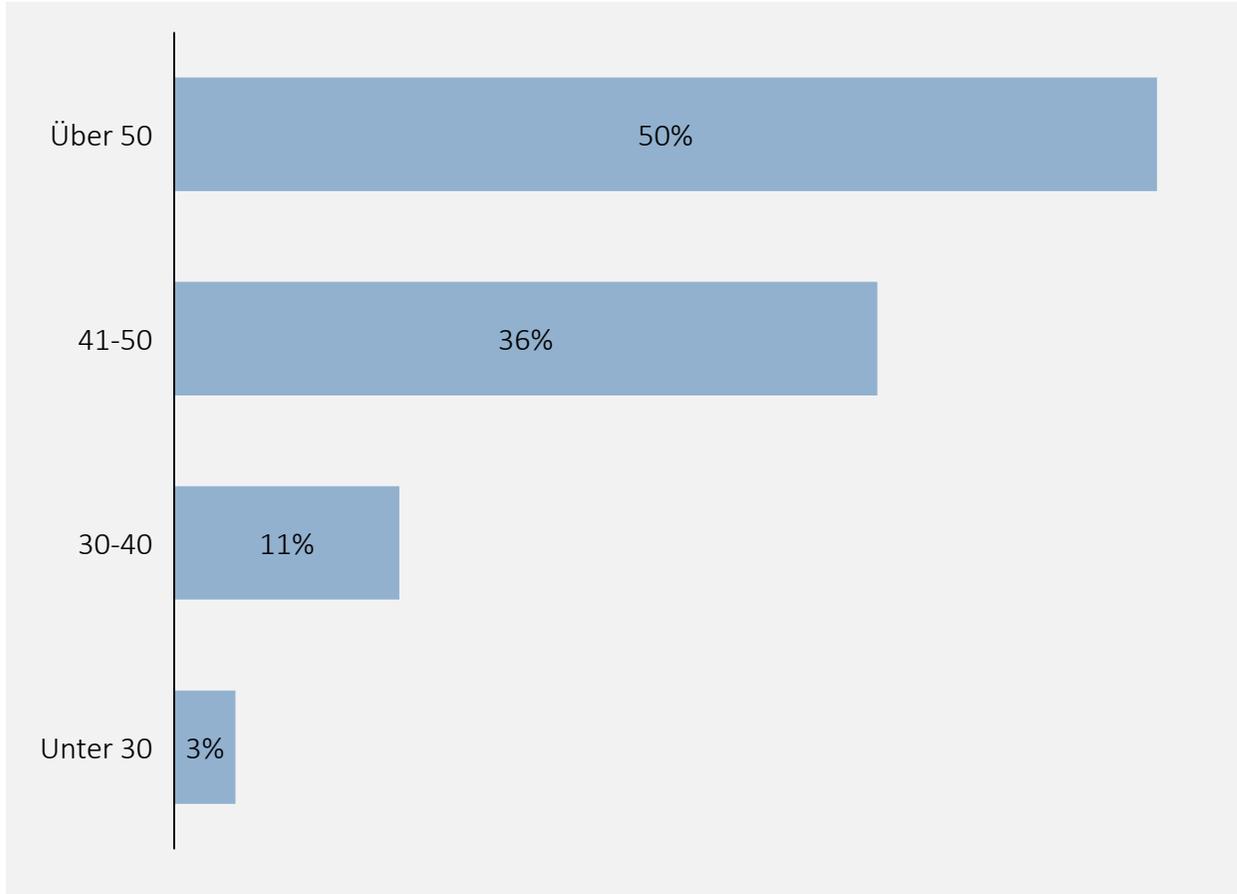


- Entsprechend der Adressaten dieser Umfrage hat der Anteil an Spezialisten/Experten/Sachbearbeitern von 35% im langjährigen Schnitt auf fast die Hälfte (47%) zugenommen
- Der Anteil der Befragten nimmt mit zunehmender Hierarchiestufe ab – jeder 20. Befragte Mitglied der höchsten Hierarchiestufe

# Knapp Hälfte der Befragten über 50 Jahre alt

Frage 18

Wie alt sind Sie?



Erläuterung/Interpretation

- Knapp die Hälfte der Befragten sind über 50 Jahre alt
- Etwas mehr als ein Drittel der Befragten sind zwischen 41-50 Jahre alt
- Altersgruppe der unter 40 Jährigen weniger stark vertreten (14%)
- Die Altersverteilung ist repräsentativ für die Verteilung von Mitarbeitern im Bankgewerbe

# HORN & COMPANY

Internationale Top-Management-Beratung

DÜSSELDORF | BERLIN | FRANKFURT | HAMBURG | KÖLN | MÜNCHEN | NEW YORK | SINGAPUR | WIEN