

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

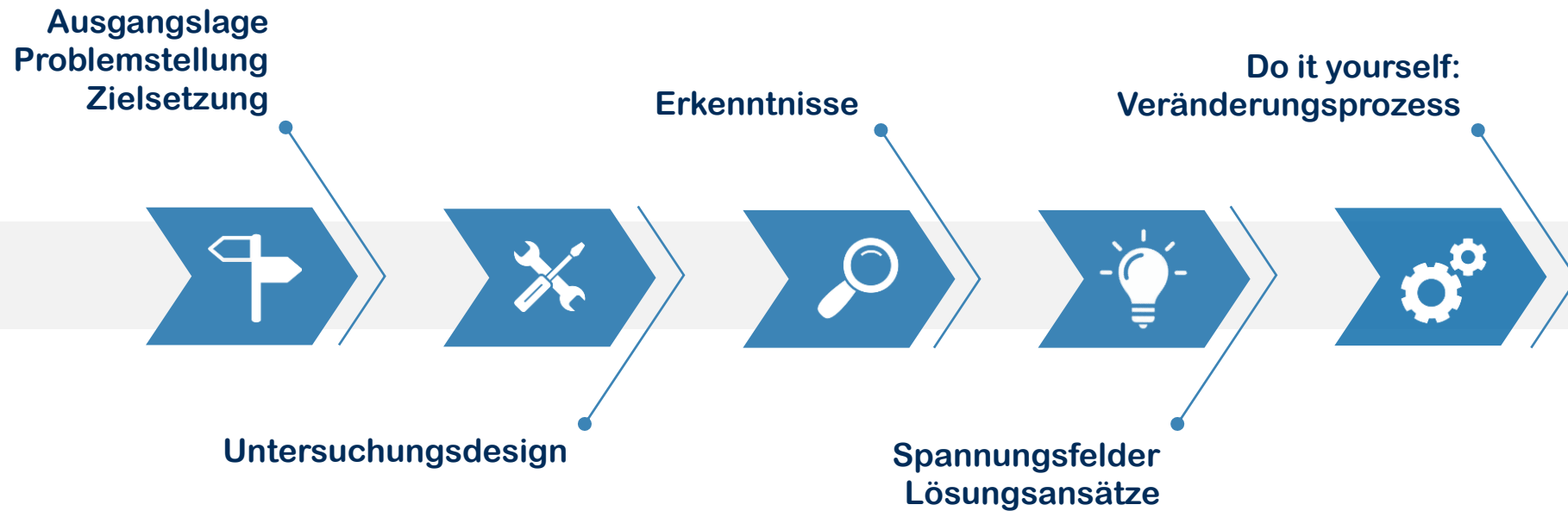


Eine interdisziplinäre Studie der
Abteilung Banking, Finance, Insurance
und der Fachgruppe Organisations-
entwicklung und -beratung
im Auftrag des Zürcher Bankenverbands

Quellenhinweise können der
Originalstudie entnommen werden.

Copyright © 2020,
ZHAW School of Management and Law

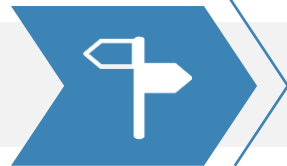
Die Studie im Überblick



Ausgangslage, Problemstellung, Zielsetzung

- Banken und Mitarbeitende befinden sich in einem **umfassenden Transitionsprozess**.
- Mitarbeitende treiben die Veränderungen voran, sind aber auch von ihnen betroffen.
- Der Fokus der Studie liegt bei **Professionals** (Mitarbeitende im Alter zwischen 40 und 50 Jahre).
- Es wird untersucht, welche **spezifischen Herausforderungen** die Transition in die zukünftige Bankenwelt für die berufliche Entwicklung von Professionals beinhaltet.
- Im Rahmen der Studie werden **praxisorientierte Lösungsansätze** (Massnahmen, Instrumente) entwickelt, um den Herausforderungen der Professionals adäquat zu begegnen und deren langjährige aufgebaute Ressourcen auch als Potenzial für die Zukunft zu nutzen.

Ausgangslage
Problemstellung
Zielsetzung



Untersuchungsdesign



Erkenntnisse



Spannungsfelder
Lösungsansätze

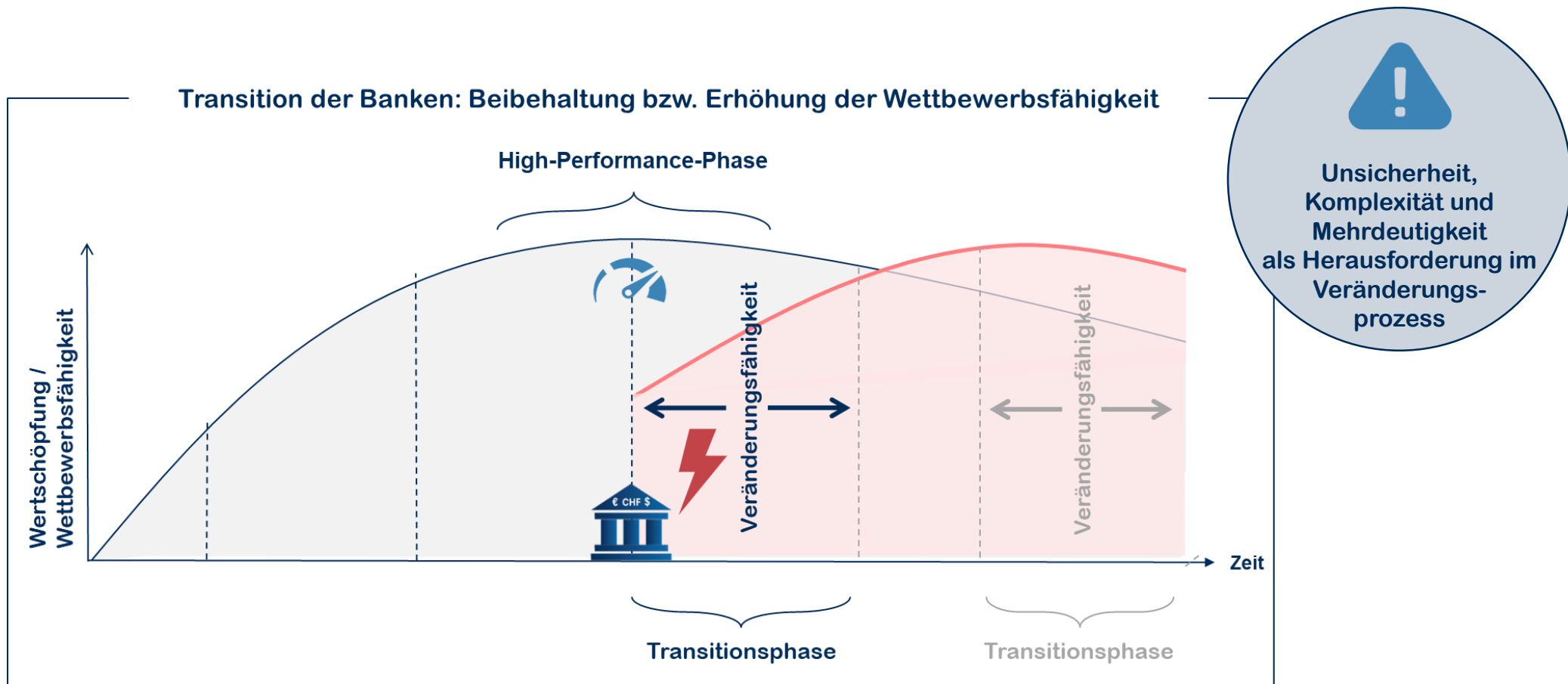


Do it yourself:
Veränderungsprozess



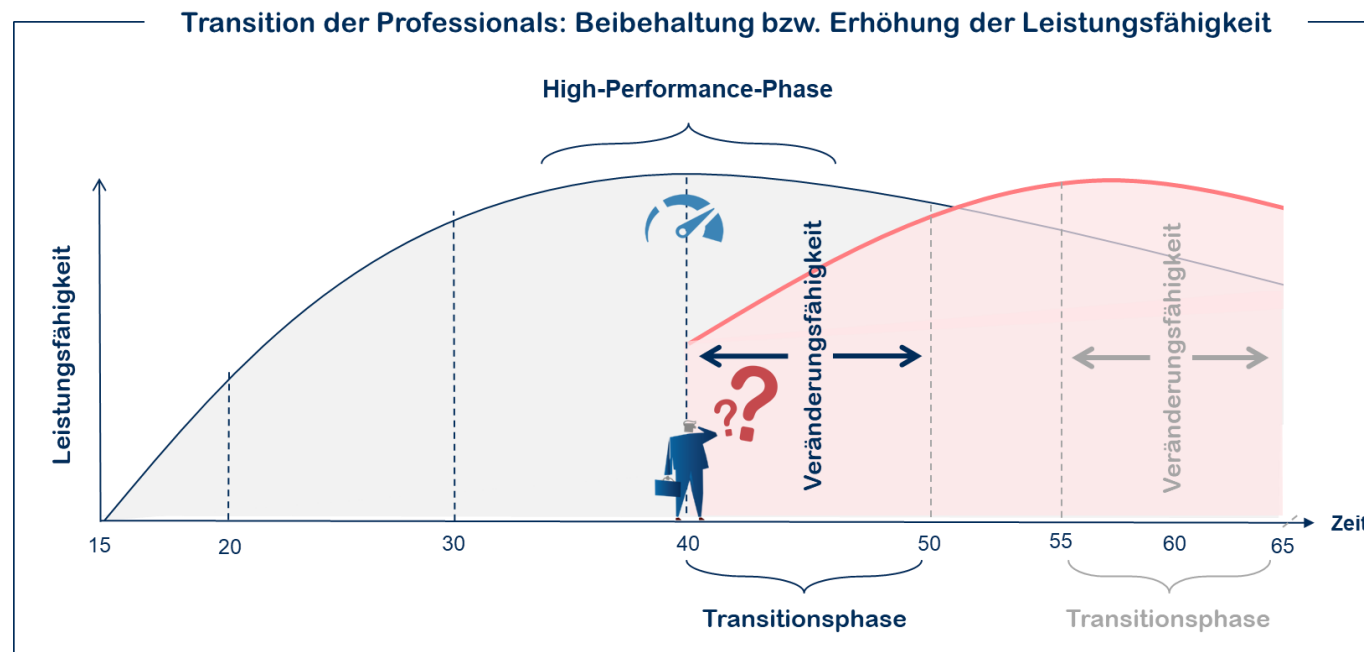
Ausgangslage

Der Bankenplatz Schweiz und die einzelnen Banken stehen vor der Herausforderung, im Rahmen gesellschaftlicher, technologischer, wirtschaftlicher, regulatorischer Veränderungen ihre Wettbewerbsposition und das hohe Wertschöpfungsniveau zu halten. Sie sind herausgefordert, ihre bisher erfolgreichen Geschäftsmodelle so weiterzuentwickeln, dass sie den Anforderungen der Zukunft gerecht werden.



Problemstellung

Im stattfindenden Transitionsprozess sind die Mitarbeitenden zentral. Sie treiben die Veränderungen voran, sind aber auch von ihnen betroffen. Sie stehen dabei vor der persönlichen Herausforderung, ihre berufliche Entwicklung so zu gestalten, dass sie ihre individuelle Transition von der bestehenden Bankenwelt in die zukünftige Bankenwelt erfolgreich meistern können sowie leistungs-, veränderungs- und arbeitsmarktfähig bleiben.



Zielsetzung und Fokus

Mit der vorliegenden Studie wird untersucht, was der laufende Veränderungsprozess in der Finanzindustrie speziell für Mitarbeitende bedeutet, welche 40 bis 50 Jahre sind, somit in der Mitte ihrer Laufbahn stehen und noch rund 15 bis 25 Jahre Berufsleben vor sich haben. Insbesondere wird analysiert, wie Professionals ihre langjährig aufgebauten Ressourcen weiterentwickeln oder erneuern können, sodass diese auch in einer zukünftigen Bankenwelt gefragt sind.

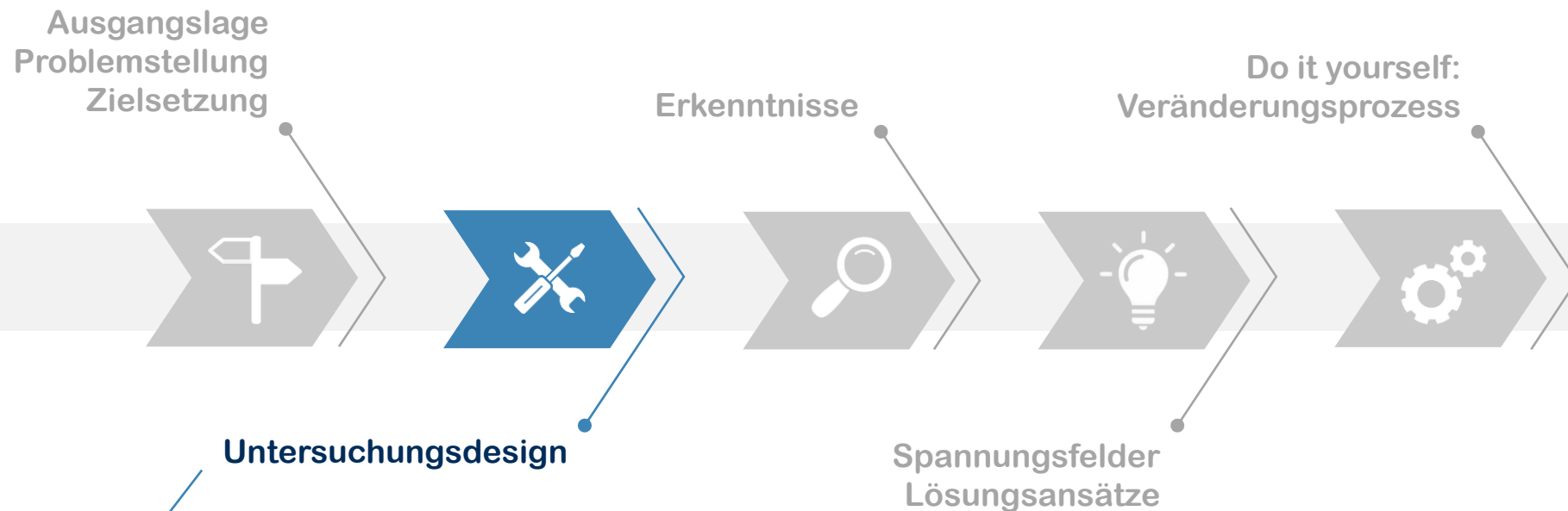
Der Fokus der Studie wird dabei auf die Perspektive der Banken und ihre Mitarbeitenden gelegt. Weitere mögliche Perspektiven wie wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen standen nicht im Zentrum.

Fokus: Weg zum Ziel



*Siehe für weitere Details die
Zukunftsstudie
«Bankfachspezialisten 2030»*

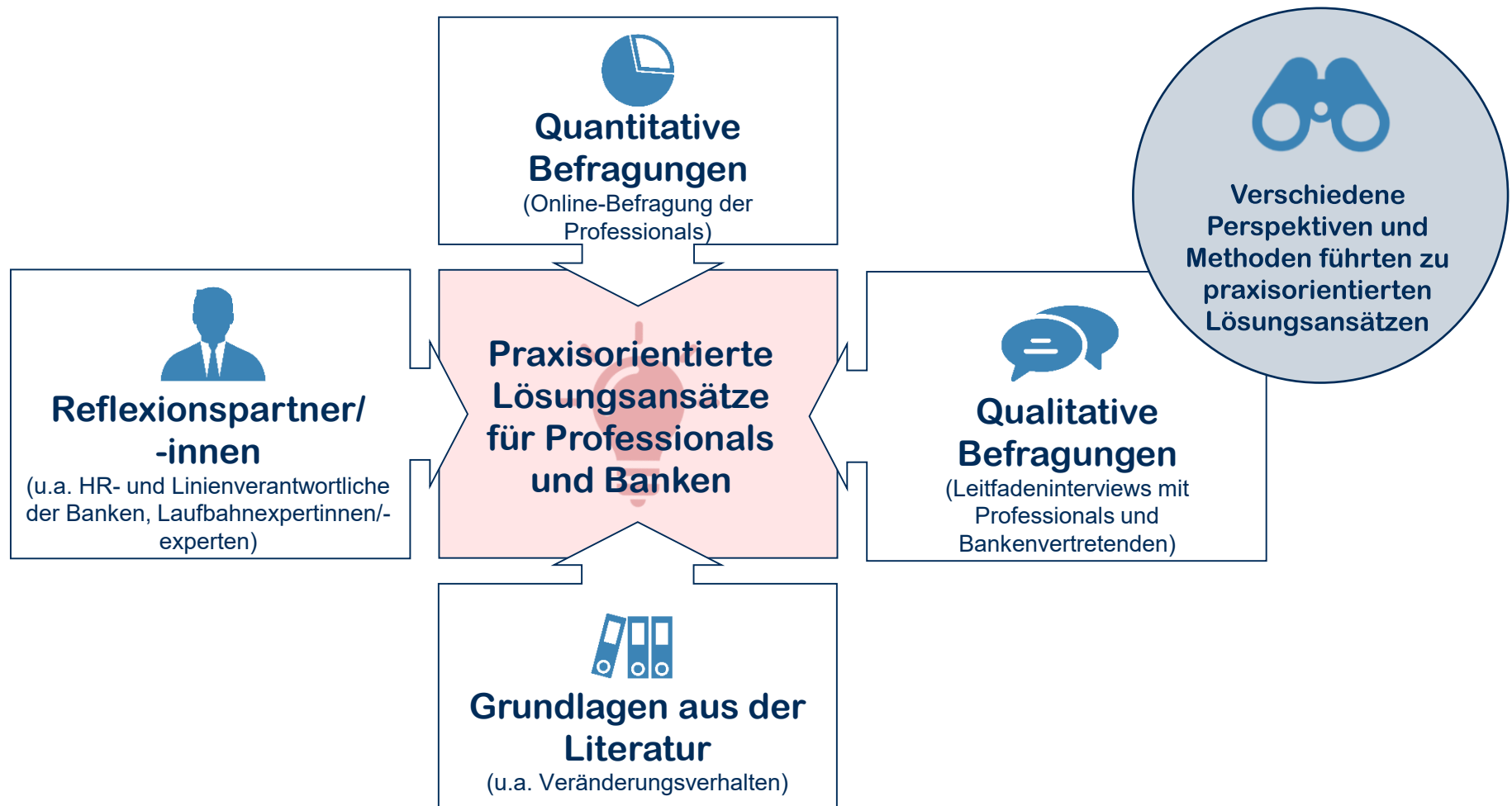
Untersuchungsdesign



- **Kombination** verschiedener **Forschungsmethoden** (insbesondere einer qualitative Untersuchung, welche mit einer quantitativen Erhebung vertieft worden ist) und **Perspektiven**.

Untersuchungsdesign

Der Erkenntnisgewinn wird durch eine Kombination verschiedener Forschungsmethoden (qualitativ und quantitativ) sowie Perspektiven (Bankenvertreterinnen und Bankenvertreter, Laufbahnexpertinnen und –experten, Professionals) erlangt. Auf Basis der systematischer Erkenntnisgewinnung sowie Grundlagen aus der Literatur werden in dieser Studie adäquate Lösungsansätze (Massnahmen, Instrumente) zusammengetragen, welche für die Herausforderungen der beruflichen Entwicklung von Professionals eine hohe Relevanz haben.



Grundlagen aus der Literatur sowie Übersicht über theoretische Konzepte

- Die Studie basiert auf verschiedenen **Grundlagen aus der Literatur** zu beruflicher Entwicklung und zu Veränderungsprozessen.
- Die Ausführungen entsprechen einer Übersicht über wesentliche theoretische Konzepte und sind **keine wissenschaftliche Literaturanalyse** im eigentlichen Sinn.
- Die Professionals sind wichtige **Leistungsträger** der Banken.
- Weiterbildungsaktivitäten werden von den Banken **grosszügig unterstützt**.

Ausgangslage
Problemstellung
Zielsetzung



Untersuchungsdesign



Erkenntnisse



Spannungsfelder
Lösungsansätze



Do it yourself:
Veränderungsprozess



Grundlagen I: Transition der Laufbahnmodelle

Zunehmend wird die Verantwortung für die berufliche Laufbahnentwicklung vom Unternehmen auf den einzelnen Mitarbeitenden übertragen. Zudem orientieren sich traditionelle Laufbahnen an einem stabilen, vorhersehbaren Laufbahnumfeld und an einer linearen organisationalen Hierarchie.

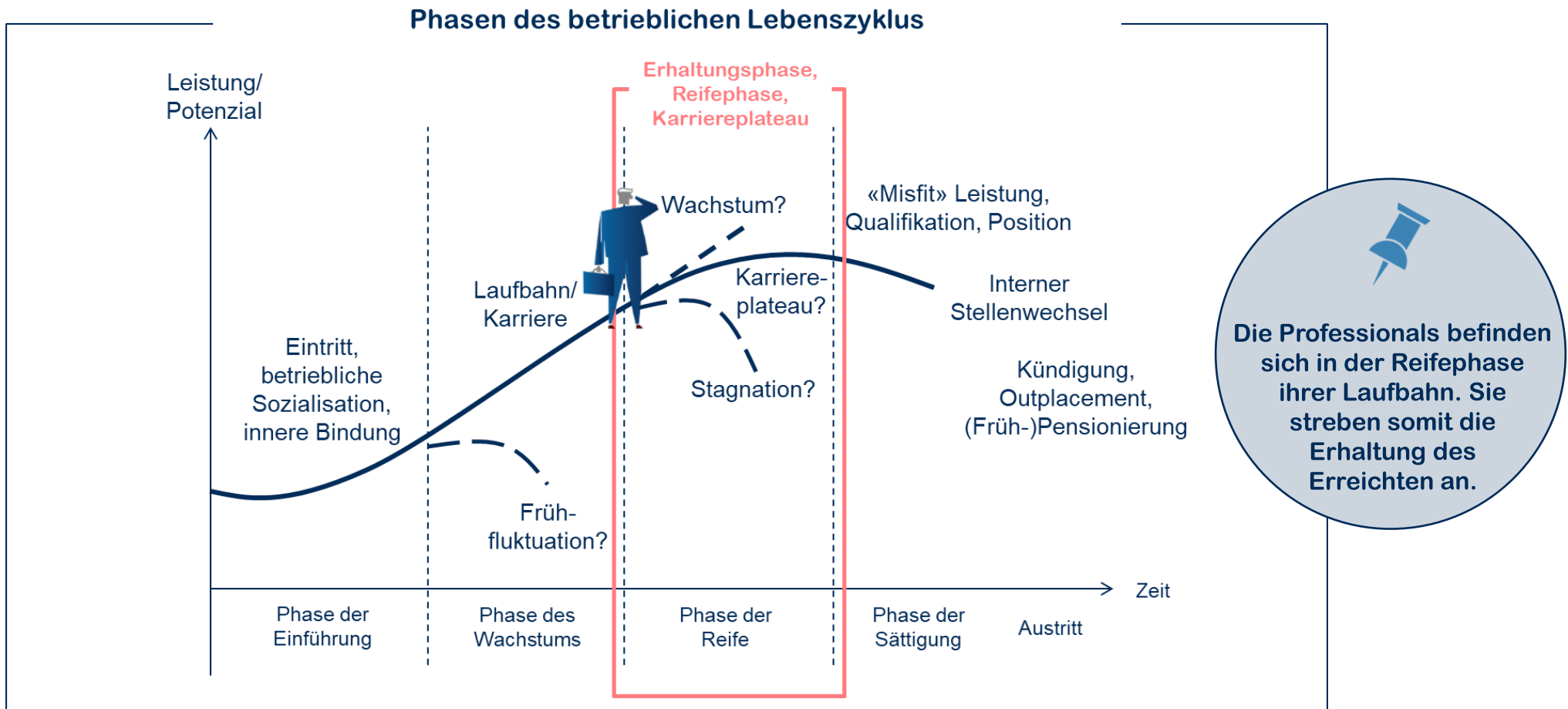
Aspekt	Traditionelle Laufbahnen	Post-organisationale Laufbahnen
Grundeinstellung	Organisationale Verbundenheit	Professionelles Commitment
Individuum fühlt sich verpflichtet gegenüber	Organisation	Beruf
Erfolgskriterien	Sichtbarer, objektiver Laufbahnerfolg (u.a. Position, Status)	Subjektiver Laufbahnerfolg (u.a. subjektive Zufriedenheit)
Kriterien für beruflichen Aufstieg	Beschäftigungsdauer, Leistung	Leistung, Qualifikationen bzw. Kompetenzen



Die Laufbahnen der Professionals werden vermehrt der Charakteristika der post-organisationalen Laufbahnen entsprechen.

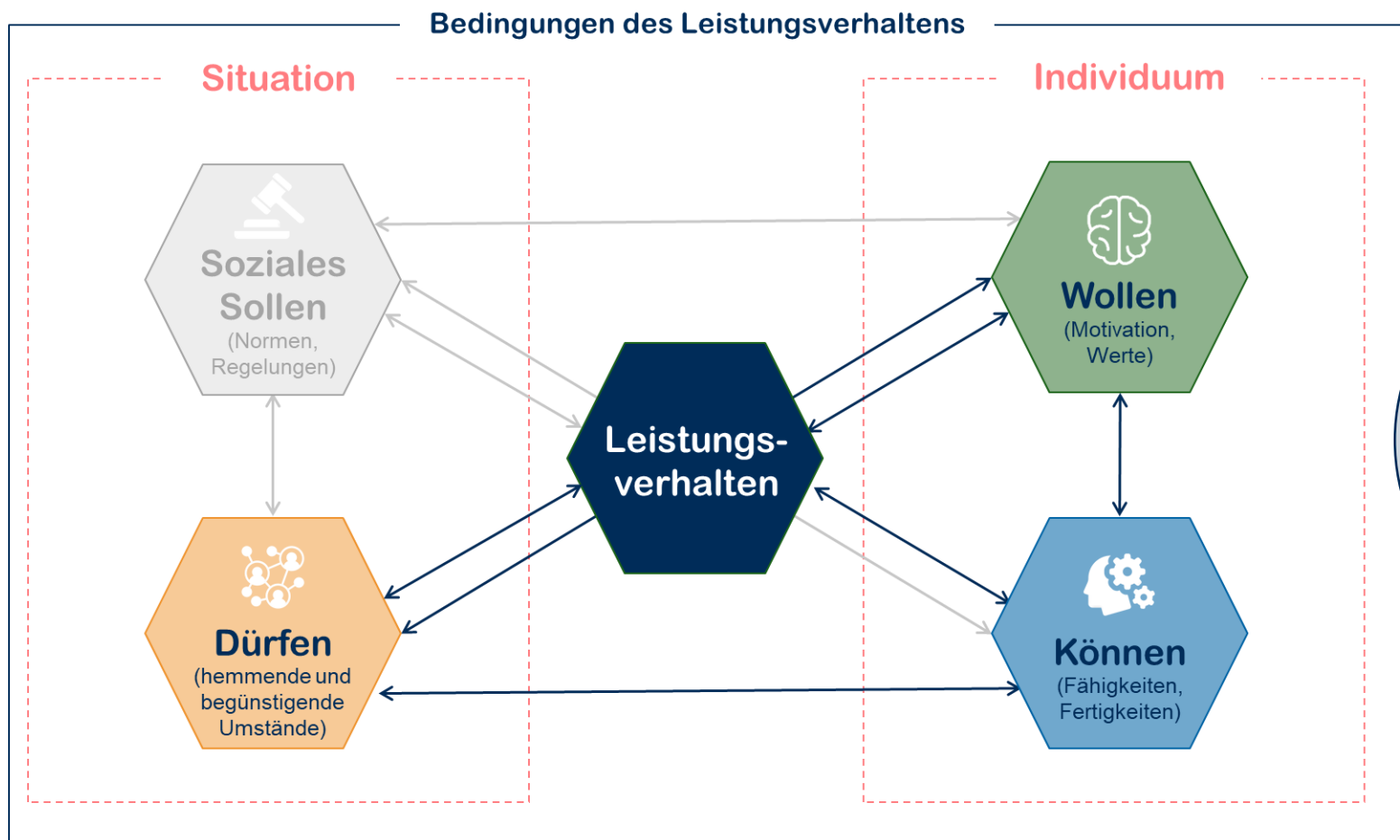
Grundlagen II: Laufbahnphasen und Lebenszyklus

Professionals befinden sich in einer Phase der beruflichen Reife, in welcher die Erhaltung der bisher erreichten Karriereschritte im Vordergrund steht. Diese Phase zeichnet sich auch durch das Erreichen eines sogenannten Karriereplateaus aus. In diesem Abschnitt der beruflichen Laufbahn stellt sich die Frage, wie die weitere berufliche Entwicklung zu gestalten ist und die Leistungs- und Veränderungsfähigkeit weiter aufrechterhalten werden kann.



Grundlagen II: Leistungs- und Veränderungsverhalten

Das untenstehende Modell beschreibt im Kontext von Veränderungsprozessen die Bedingungen für den Erhalt der Leistungsfähigkeit. Das Leistungs- bzw. Veränderungsverhalten der Mitarbeitenden ist von Bedingungen des Individuums (Wollen und Können) sowie von Bedingungen der Situation (Dürfen bzw. situative Ermöglichung und soziales Sollen) abhängig. Das Leistungsergebnis liegt bei Null, wenn eine Dimension die Ausprägung Null hat. Die Dimensionen Wollen, Können und Dürfen stehen im Fokus dieser Studie.



Die erarbeiteten Lösungsansätze berücksichtigen die Dimensionen Wollen, Können, Dürfen. Mitarbeitende oder Banken können diese direkt beeinflussen.

Auswahl an Erkenntnissen aus Erhebungen



Perspektive Professional

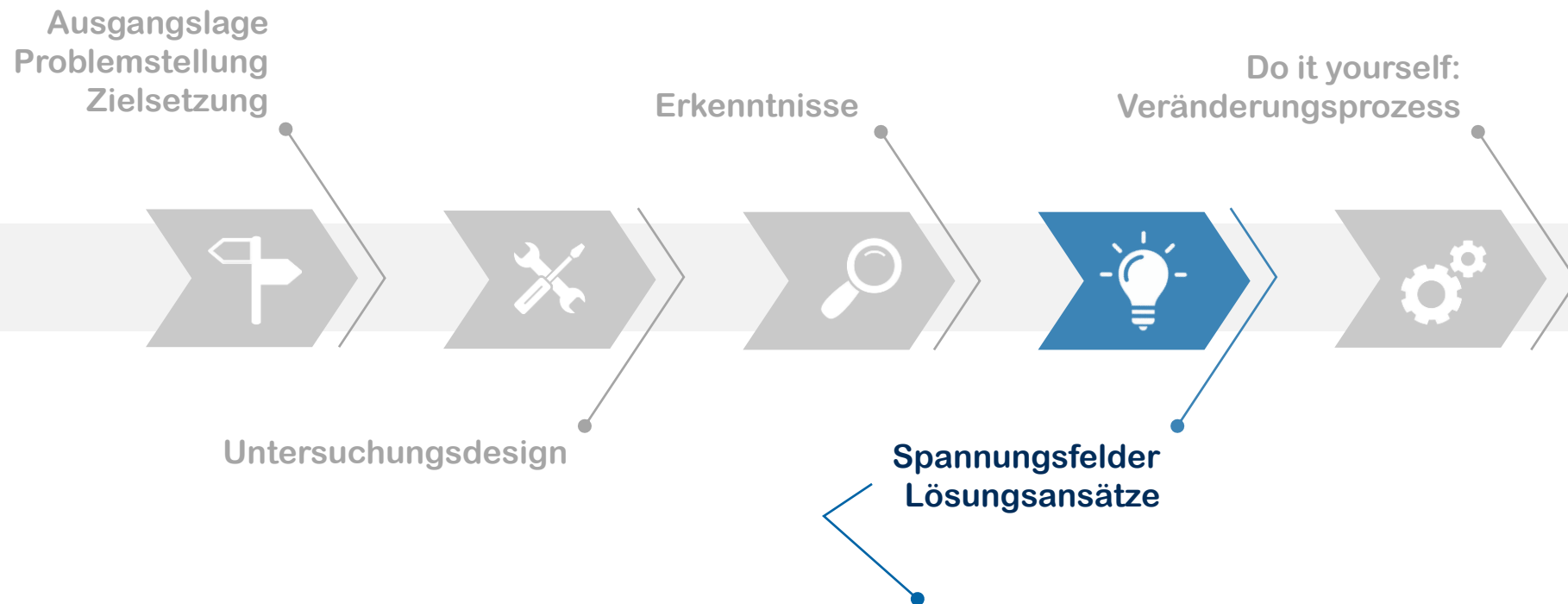
- Professionals möchten das **Erreichte sichern**, sind weiterhin **ambitioniert** und streben nach anspruchsvollen Laufbahnzielen.
- Sie haben ein **Bewusstsein** über die anstehenden Veränderungen in der Bankenwelt und sind veränderungsbereit.
- **Im Zentrum** ihrer Entwicklungsaktivitäten stehen (v.a. interne) **Weiterbildungsaktivitäten**, deren **Nutzen** für die Praxis jedoch **kritisch betrachtet** wird. Andere Entwicklungsinstrumente werden kaum genutzt.
- Die Professionals sind sich dessen bewusst, dass sie die **Hauptverantwortung** für die **eigene berufliche Entwicklung** tragen. Dennoch wünschen sie sich mehr Unterstützung von den Banken.



Perspektive Banken

- Professionals sind wichtige **Leistungsträger**.
- Banken wünschen sich sowohl **Flexibilität** («Change the Bank») **als auch Stabilität** («Run the Bank») von den Professionals.
- Auch bei den Banken steht die Weiterbildung im Zentrum der Entwicklungsaktivitäten. Das Angebot ist breit und wird **grosszügig unterstützt**. Es gibt aber nur wenige spezifische Angebote für die Professionals.
- Weiterbildung wird als **«Holschuld»** betrachtet.
- Die Laufbahnen bei den Banken sind durch **hierarchieorientierte** Funktionsstrukturen geprägt. Eine erfolgreiche Laufbahn wird an der Position und Entschädigung gemessen.
- Die Banken erwarten, dass die Professionals **mehr Verantwortung** für Ihre Laufbahn übernehmen.

Spannungsfelder und Lösungsansätze



- Auf Basis der qualitativen und quantitativen Erkenntnisse sowie Literatur wurden **Spannungsfelder** definiert. Sie zeigen die Diskrepanz zwischen der Ist-Situation und der zum Ziel gesetzten Leistungs- und Veränderungsfähigkeit auf.
- Dabei haben sich übergeordnete Themen herauskristallisiert, aber auch Themen, welche direkt mit den **Bereichen des Wollen, Können und Dürfen** in Verbindung stehen.
- Auf Basis der Spannungsfelder sind **Lösungsansätze** ausgearbeitet worden.

Übergeordnet I

Spannungsfeld:

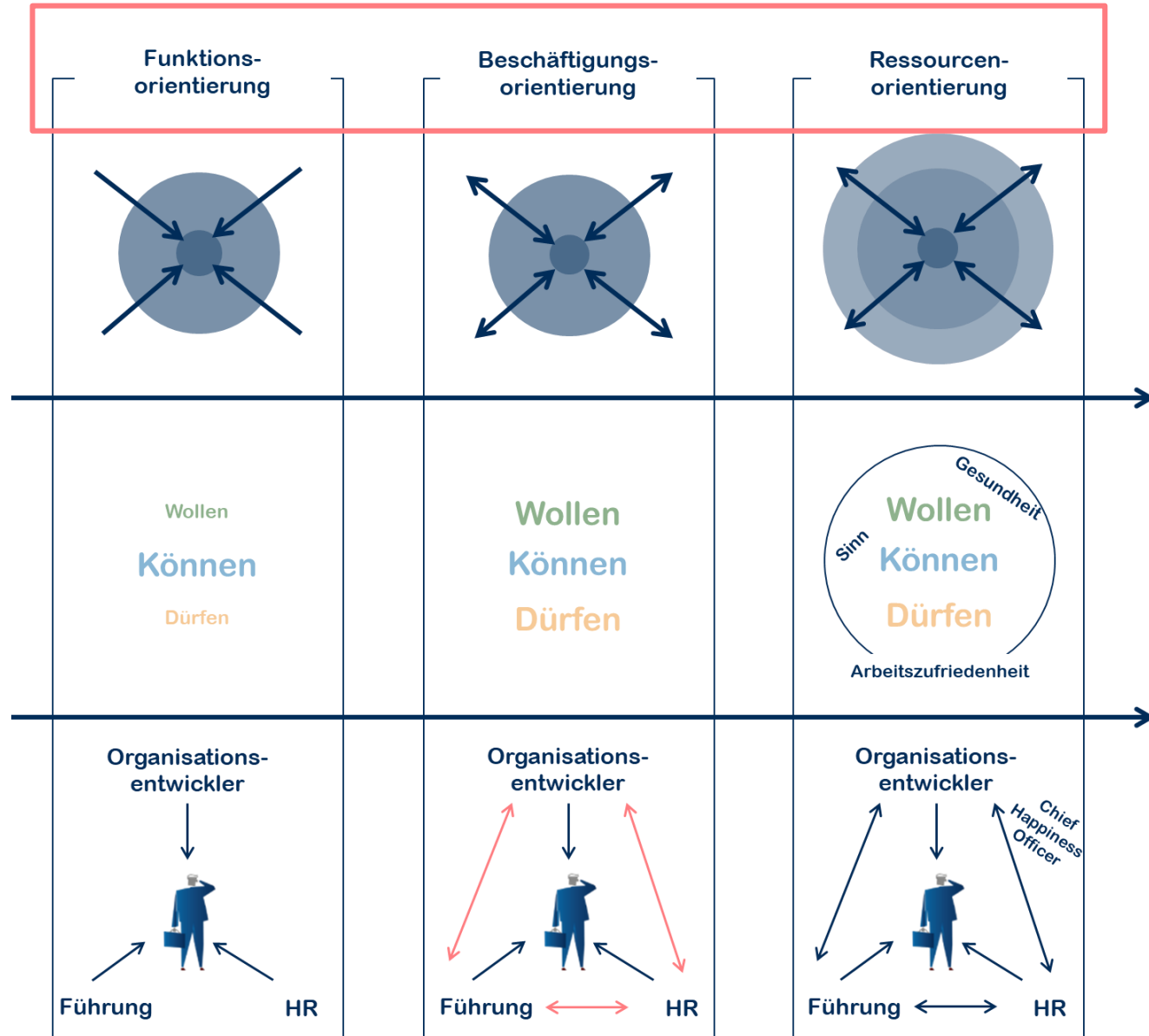
Transition versus Erhaltungsphase

Die Professionals befinden sich in der Reifephase ihrer Laufbahn und sichern das von ihnen Erreichte ab. Die Transition in der Bankenwelt bedingt jedoch Veränderungsfähigkeit der Professionals, damit auch in Zukunft deren Leitungsfähigkeit sichergestellt werden kann. Die Professionals werden herausgefordert sein, ihre aufgebauten Kompetenzen kritisch überprüfen und ihre Laufbahn zu einem deutlich weniger strukturierten und dynamischen Umfeld zu gestalten.

Lösungsansatz:

Von Funktions- zu Beschäftigungs- und Ressourcenorientierung

Um das Leistungspotenzial der Mitarbeitenden über die gesamte Lebensspanne optimal zu nutzen, muss die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeitenden gefördert werden. Dies bedingt eine beschäftigungs- und ressourcenorientierte Mitarbeiterstrategie.



Übergeordnet II

Spannungsfeld:

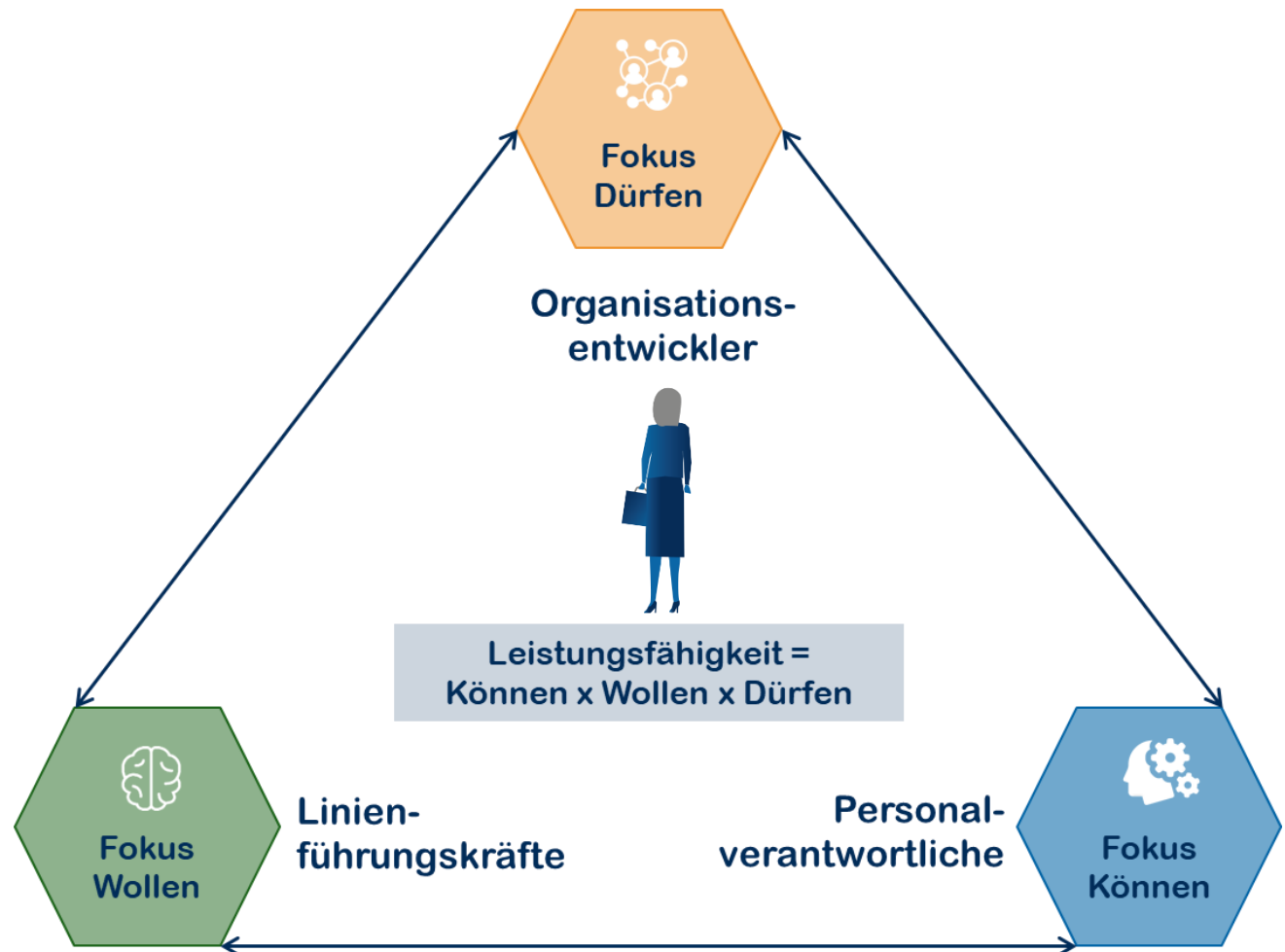
Leistungsfähigkeit ist mehr als Können

Für die Aufrechterhaltung bzw. Erhöhung der Veränderungs- und Leistungsfähigkeit müssen die drei Dimensionen Wollen, Können und Dürfen gemeinsam beachtet werden: Ohne das Wollen wird das Können nicht aktiviert und ohne das Dürfen findet das Können keine Anwendung (Können x Wollen x Dürfen = Veränderungs- und Leistungsfähigkeit).

Lösungsansatz:

Erweiterung des Verständnisses von Veränderungs- und Leistungsfähigkeit

Personalentwicklungsmassnahmen dürfen sich nicht nur auf das «Können» der Mitarbeitenden fokussieren, sondern müssen für eine bestmöglichen Förderung von Veränderungs- und Leistungsfähigkeit auch die Dimensionen «Wollen» und «Dürfen» integrieren. Für die Integration der Dimensionen Wollen, Können und Dürfen ist eine funktionsübergreifende Zusammenarbeit notwendig.



Übergeordnet III

Spannungsfeld:

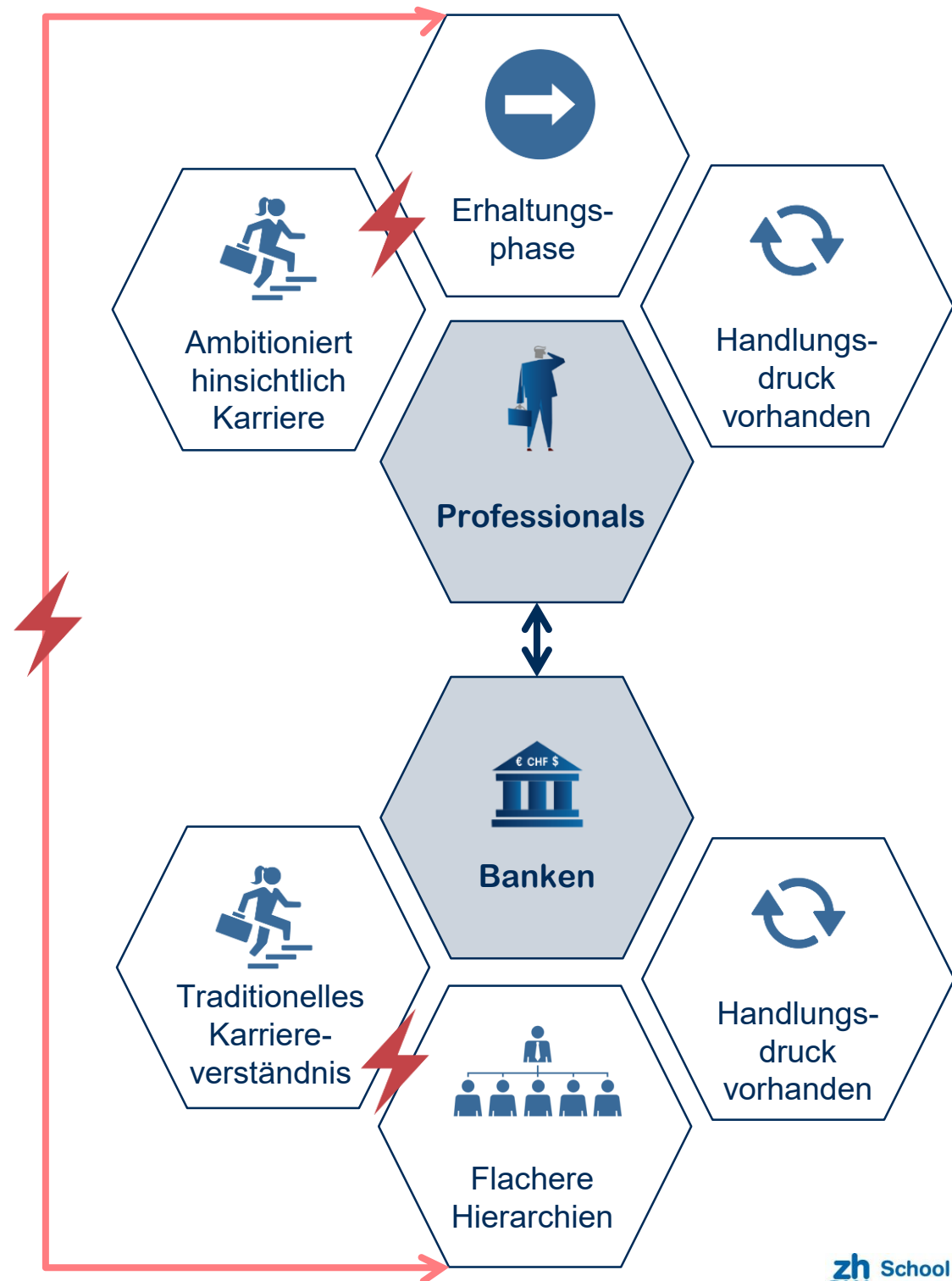
Trotz Bewusstsein fehlen konkrete Handlungen

Auch wenn Klarheit darüber besteht, dass sich die Bankenwelt stark bis grundlegend verändern wird, unternehmen die Professionals wenig, um sich auf die Anforderungen der Zukunft vorzubereiten.

Lösungsansatz:

Handlungshemmnisse verstehen – Handlungen fordern und fördern

Damit nicht nur das Bewusstsein besteht, sich vorbereiten zu müssen, sondern auch konkrete Massnahmen ergriffen werden, müssen die Banken und die Professionals die Hintergründe der Handlungshemmnisse genauer verstehen und adäquate Massnahmen definieren, um diese Hemmnisse zu reduzieren.



Wollen I

Spannungsfeld:

Gleichzeitige Forderung nach Stabilität und Flexibilität

Die Professionals sind im bestehenden Bankengeschäft die Leistungsträger und finden darin auch ihre Bestätigung. Zudem haben sie meist ein Karriereplateau erreicht, womit das Potenzial für weitere Beförderungen gering ist. Die materiellen und immateriellen Anreize, sich aktiv in Hinblick auf die zukünftige Bankenwelt zu entwickeln, sind damit gering.

Lösungsansatz:

Anreize für berufliche Entwicklung im Karriereplateau schaffen

Die bisherigen Anreize – wie hierarchischer Aufstieg und Entlohnung – entfallen, wenn Professionals ihr persönliches Karriereplateau erreicht haben. Es müssen für den Erhalt der Veränderungs- und Leistungsfähigkeit neue Perspektiven aufgezeigt werden.

Konkrete Lösungsansätze



Kompetenzen und Erfahrungen wertschätzen und nutzen

(z.B. altersdurchmischte Teams)



Neuen Aufgabenkontext anbieten

(z.B. Projektarbeit, Lehrtätigkeit, Tätigkeit als Mentor)



Veränderung des Arbeitsumfeldes und der Arbeitszeitmodelle

(z.B. Homeoffice, Sabbatical zur Horizonterweiterung, Weiterbildungszeit)

Wollen II

Spannungsfeld:

«Straight-or-up» – Status erhalten oder verbessern

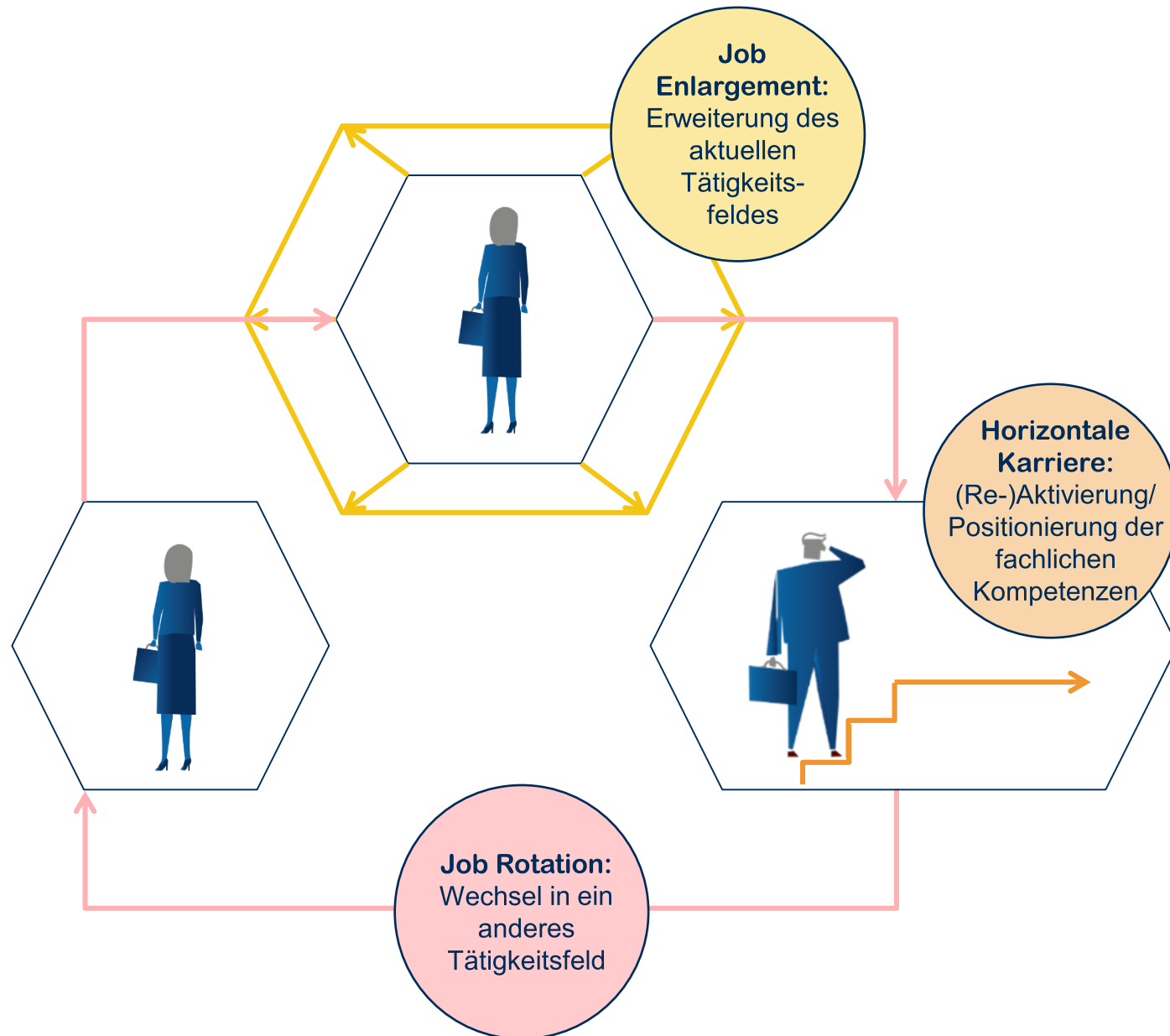
Traditionelle berufliche Laufbahnen in Banken orientieren sich an hierarchischem Aufstieg, Position und Gehalt. Der Karriereerfolg wird oftmals darüber definiert. Flachere Hierarchien stellen jedoch in der Bankenbranche schon heute die Realität dar. Die Banken werden daher die bisherigen Karrierepfade nicht mehr anbieten können.

Lösungsansatz:

Laufbahnverläufe und -inhalte neu denken und definieren

Im Kontext von flacher werdenden Hierarchien und entsprechend reduziertem Potenzial für eine Laufbahnentwicklung, wie sie auf hierarchischem Aufstieg und Entlöhnung basiert, müssen andere, wertige Laufbahnkonzepte entwickelt und institutionalisiert werden.

Laufbahnvarianten



Wollen III

Spannungsfeld:

Erfahrung und weitere Stärken sind wichtig – aber nicht operationalisiert

Erfahrung allgemein, Know-how in Kombination mit Praxiserfahrung, Wissen über die Bank und das Bankensystem

sowie eine gewisse Gelassenheit werden unter anderem als wichtige spezifische Stärken der Professionals angesehen. Sie werden jedoch nicht explizit definiert und nur als implizite Ressource wahrgenommen.

Lösungsansatz:

Erfahrung und andere typische Stärken der Professionals operationalisieren und aktiv nutzen

Wenn die spezifischen Stärken der Professionals sichtbar gemacht werden, dann kann dies für den Aufbau von Teams mit differenzierenden Stärken aktiv genutzt werden. Gegen mögliche zukünftige Altersdiskriminierung können die Professionals selbst einen Beitrag leisten, indem sie sich selbst für die demographische Diversität in der Zusammenarbeit einsetzen.



Konkretes Lösungsinstrument: Altersdurchmischte Teams



Kurz- information

Damit der Arbeitgeber von allen Fähigkeiten (z.B. Erfahrungswissen der Professionals und Spontanität der Young Professionals) profitieren kann, empfiehlt sich die Bildung von altersdurchmischten Teams.



Fallbeispiel aus der Praxis

Unternehmen wie ABB, Siemens (Schweiz) und die Schweizerische Post setzen auf altersdurchmischte Teams, um das Wissen der erfahreneren Mitarbeitenden im Unternehmen zu nutzen.

Können I

Spannungsfeld:

Personalentwicklungsprogramme mit Fokus auf Young Professionals und nicht auf Professionals

Der fehlende Fokus der Entwicklungsprogramme auf die Professionals sowie die mangelnde Nutzung bzw. kritische Beurteilung des Weiterbildungsangebotes verursachen eine negative Wechselwirkung. Obwohl von den Banken grosszügig unterstützt, werden die Angebote zu wenig genutzt. Zum Erhalt der Leistungsfähigkeit wäre jedoch das Ergreifen konkreter Massnahmen durch die Professionals notwendig.

Lösungsansatz:

Lebenszyklusorientierte Mitarbeiterstrategie und mehr Verbindlichkeit

Eine lebenszyklusorientierte Personalentwicklung orientiert sich hinsichtlich der Massnahmen an den spezifischen, mit dem Reifegrad einer Laufbahn verbundenen Bedürfnissen und Herausforderungen. Professionals haben in ihrem Stadium der Laufbahn, aber auch in ihrem Leben andere Bedürfnisse und Herausforderungen als Young Professionals.



Konkretes Lösungsinstrument: Adult Learning



Kurz- information

Im Laufe des Lebens verändert sich das Lernverhalten. Im Erwachsenenalter fokussiert die Wissensaneignung auf Inhalte, welche mit bestehendem Wissen verknüpft werden können. Neu gewonnenes Wissen soll eingesetzt werden können (Praxisrelevanz).



Fallbeispiel aus der Praxis

Ein Vorzeigeprojekt stammt von der AXA: Ein Virtual Career Assistant beantwortet individualisiert Fragen zu Weiterbildungsmöglichkeiten, welche zum Fähigkeitsprofil der einzelnen Mitarbeitenden passen, und schafft so die Grundlage für lebenslanges und altersgerechtes Lernen.

Können II

Spannungsfeld: Unterstützung vorhanden – aber ohne Strategie

Damit die Weiterbildungsaktivitäten zu einer Win-Win-Situation führen, ist ein direkter Bezug zur Strategie der Bank sowie zur individuellen Laufbahnstrategie der Professionals notwendig.

Lösungsansatz: Mehr Effektivität der Entwicklungsmassnahmen durch Standortbestimmung

Mit regelmässig durchgeführten, institutionalisierten Standortbestimmungen können Professionals ihre Potenziale, ihre beruflichen und persönlichen Ziele sowie ihre berufliche Entwicklung insgesamt prüfen und effektive Massnahmen ergreifen. Die Selbstmanagementkompetenz sowie die Veränderungs- und Leistungsfähigkeit werden damit unterstützt und die Banken können die Professionals entsprechend flexibler einsetzen.



Lösungsinstrument für Standortbestimmung



Selbst- evaluation (z.B. Skillaware)

Skillaware ist eine schweizweite Kampagne zur Selbstevaluation von 16 Grundkompetenzen von Bankfachspezialisten. Ein Online-Test liefert eine Selbstevaluation als Basis für die weitere Standortbestimmung.



Laufbahn- beratung (z.B. ZHAW IAP)

In der Laufbahnberatung bieten Spezialisten und Spezialistinnen unter anderem Unterstützung bei der Umorientierung, der Laufbahnplanung sowie beim Selbstmarketing. Das Ziel ist es, die Gestaltung der eigenen Laufbahn selbständig und aktiv anzugehen.

Können III

Spannungsfeld: Zu enger Fokus der Entwicklungsinstrumente

Der starke Fokus auf die interne und externe Weiterbildung als zentrale Entwicklungsinstrumente führt dazu, dass das Potenzial anderer Entwicklungsinstrumente zu wenig ausgeschöpft wird.

Lösungsansatz: Erweiterung des Angebots der Entwicklungsinstrumente

Strukturierte Entwicklungsmassnahmen «on-the-job» können eine gute Ergänzung zu den Entwicklungsmassnahmen off the job sein. Sie kommen vor allem den Bedürfnissen der Professionals entgegen, welche eine hohe Praxisrelevanz der Entwicklungsmassnahmen fordern und welche neben beruflichem Engagement und der Familienzeit nur geringe zeitliche Reserve haben, um sich an einer Weiterbildung off the job zu beteiligen



Lösungsinstrument: Wissenstandem / Reverse Mentoring



Kurz- information

Beim Reverse Mentoring ist nicht die generelle Arbeitserfahrung entscheidend für die Nominierung zum Mentor, sondern das Wissen zu einem ganz spezifischen Themengebiet.



Fallbeispiel aus der Praxis

Unternehmen wie Lufthansa oder Allianz praktizieren das Reverse Mentoring bereits erfolgreich. Während Lufthansa ihre Wissenstandems auch ins Ausland auf die Suche nach neuen Ideen schickt, gehört das Reverse Mentoring bei Allianz zum internen Weiterbildungsprogramm.

Dürfen I

Spannungsfeld:

Unsicherheiten hemmen Fortschritt

Es ist allen Akteuren bekannt, dass der Wandel kommen wird. Über die konkreten Folgen der Veränderung, v.a. für die Professionals persönlich, herrscht jedoch Unklarheit. Da die Banken keine klare Orientierung geben können, verharren die Professionals in der aktuellen Situation und handeln nicht.

Lösungsansatz:

Mehr Klarheit im Wandel schaffen

Die Mitarbeitenden müssen aktiv in den Veränderungsprozess eingebunden werden. Eine aktive und transparente Kommunikationsstrategie ist notwendig.

Konkrete Lösungsansätze



Unsicherheiten aktiv begegnen
(z.B. aktive und transparente Kommunikationsstrategie)



Überdenken des Organisationsumfeldes
(z.B. alternative Laufbahnmodelle)



Regeln der Verantwortlichkeiten
(z.B. Selbstführungskompetenz fördern)

Dürfen II

Spannungsfeld: Etablierte Laufbahnmodelle verhindern Veränderung

Das Potenzial für den weiteren Aufstieg sowie die Gehaltserhöhung reduziert sich durch das Erreichen des Karriereplateaus und die flacher werdenden Hierarchien. Es stellt sich die Frage, wie die Rahmenbedingungen zu gestalten sind, sodass die Anreize für die weitere berufliche Entwicklung der Professionals bestehen bleibt.

Lösungsansatz: Sich von alten Paradigmen verabschieden und sich an alternativen Laufbahnmodellen orientieren

Fach- und Projektlaufbahnen stellen alternative Konzepte zur Führungslaufbahn dar. Es ist zu prüfen, inwiefern diese Laufbahnkonzepte eine Führungslaufbahn anreichern können, sodass die Professionals weiterhin eine interessante und herausfordernde Tätigkeit ausüben können. Dazu müssen alternative Laufbahnkonzepte in den Banken als gleichwertige Konzepte etabliert und anerkannt werden.

Konkrete Lösungsansätze



**Bestehende
Laufbahnstrukturen erweitern**
(z.B. multidirektionale
Laufbahnverläufe etablieren)



**Kulturelle Veränderungen und
neue Anreizstrukturen**
(z.B. Definition Laufbahnerfolg)



Praxisbeispiel: Funktion statt Rang
Die Thurgauer Kantonalbank hat entschieden, alle ihre internen Rangstufen abzuschaffen. Die Abschaffung der Ränge sei Teil der kontinuierlichen Entwicklung der Unternehmens- und Führungskultur, die den Teamgedanken ins Zentrum stellt.

Dürfen III

Spannungsfeld:

Verantwortung für die Laufbahn ist nicht klar geregelt

Es besteht offensichtlich ein Missverständnis zwischen den Banken und den Mitarbeitenden bezüglich der Zuteilung und den Inhalten von Verantwortung zwischen der Bank und den Mitarbeitenden.

Lösungsansatz:

Selbstführungskompetenz fördern und psychologischen Vertrag neu definieren

Wenn die Banken bezüglich der beruflichen Entwicklung mehr Verantwortung den Mitarbeitenden übertragen möchten, dann ist im Rahmen des Personalentwicklungsinstrumentariums das Thema Selbstführungskompetenz stärker zu adressieren und der bisherige psychologische Vertrag zwischen den Banken und den Mitarbeitenden ist neu zu regeln.



Konkreter Lösungsansatz: Psychologischen Vertrag erneuern



Kurz- definition

Ein psychologischer Vertrag ist ein sozialer Austausch und beinhaltet unausgesprochene, wechselseitige Erwartungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, welche in einem Arbeitsvertrag nur unzulänglich oder überhaupt nicht verankert sind.



Früher:
Lebenslange
Beschäftigung



Zukünftig:
???

Do it yourself: Veränderungsprozess

- Zur Umsetzung des **selbstgesteuerten, individuellen Veränderungsprozesses** wurde im Rahmen des Projektes ein konkretes Hilfsinstrument konzipiert.

Ausgangslage
Problemstellung
Zielsetzung



Untersuchungsdesign

Erkenntnisse



Spannungsfelder
Lösungsansätze



Do it yourself:
Veränderungsprozess

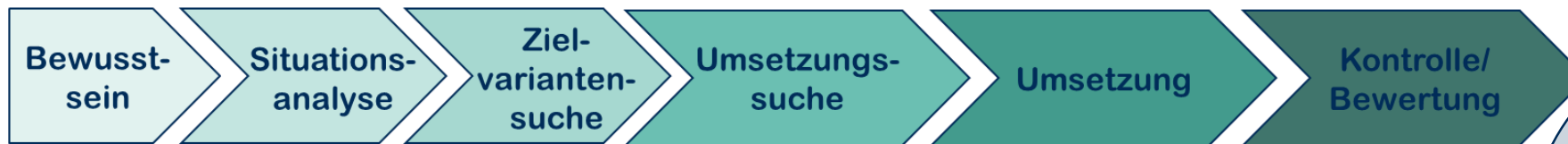
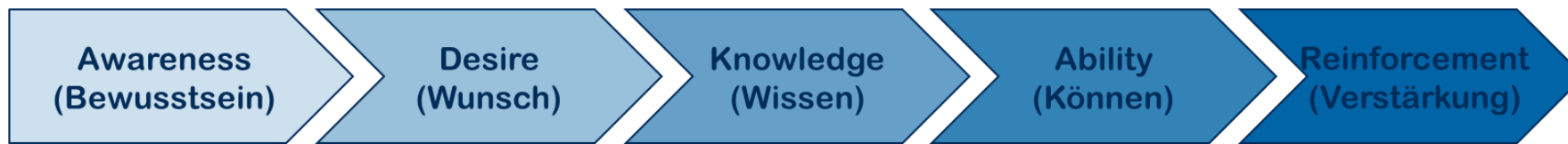


Veränderungsprozess als Hilfsinstrument

Der Veränderungsprozess für die Professionals ist komplex und lässt sich eigentlich nicht in einer simplen Abfolge abhandeln. Dennoch ist es notwendig, den Professionals gewisse Leitplanken aufzuzeigen. Um einen Veränderungsprozess erfolgreich zu durchlaufen, müssen Professionals sich auch bewusst sein, wo sie im Prozess stehen und wo sich mögliche Stellhebel befinden. Der nachfolgende vereinfachte Prozessablauf bzw. das nachfolgende Framework zielt deshalb darauf ab, Professionals zu befähigen, ihre aktuelle Situation besser zu verstehen und einzuschätzen und ihre Veränderungsbestrebungen auch in der Praxis umzusetzen.



Veränderungsprozess aus Sicht der Banken (ADKAR-Modell)



Veränderungsprozess aus Sicht der Professionals



Veränderungsprozess: Do it yourself!

Wie der Veränderungsprozess konkret umgesetzt werden kann, wird anhand der nachfolgenden Fragen entlang des Prozesses erörtert. Diese dienen als **Orientierungshilfe für Professionals**, welche sich mit ihrer beruflichen Entwicklung strukturiert auseinandersetzen wollen. An dieser Stelle wird auch empfohlen, die erarbeiteten Selbstevaluationen, mögliche Lösungen und Umsetzungsvarianten in regelmässigen Abständen entlang des Prozesses einem Realitätscheck zu unterziehen. Die Umsetzung der anvisierten Veränderungen wird nur möglich sein, wenn sie im Kontext der jeweiligen persönlichen Lebenssituation (zum Beispiel allfällige Auswirkungen finanzieller Einschränkungen) durchdacht werden.

	Bewusstsein	<ul style="list-style-type: none"> – Sehe ich Herausforderungen für die Sicherung meiner beruflichen Zukunft? – Nehme ich einen Wandel der Anforderungen wahr? – Ich bin nicht zufrieden, wie kann ich dies ändern? – Hat sich etwas in meinem privaten/beruflichen Umfeld verändert, das eine Veränderung meinerseits erfordert?
	Situationsanalyse	<ul style="list-style-type: none"> – Wie sieht eine Beschreibung meiner Situation aus? – Wie habe ich bislang Situationen analysiert? – Wie offen bin ich für alternative Analyseinstrumente? – Wie komme ich an Analyseinstrumente, die für mich nützlich sind? – Kann ich das alleine machen? – Verstehe ich die Ergebnisse? – Realisiere ich, dass ich Wahlmöglichkeiten habe?
	Zielvariantensuche	<ul style="list-style-type: none"> – Welche Optionen könnte ich mir vorstellen? – Welche Methoden, Mittel und Informationen stehen mir zur Verfügung, um nach Optionen zu suchen? – Liegen die Optionen innerhalb oder ausserhalb des jetzigen Kontextes? – Gibt es weitere Optionen? – Welche weiteren Ziele sind mir wichtig (Einkommen, Status etc.)?
	Umsetzungssuche	<ul style="list-style-type: none"> – Welchen finanziellen und zeitlichen Aufwand benötigt die Umsetzung? – Wo findet die Umsetzung statt (im bisherigen oder in einem anderen Umfeld)? – Welche Chancen und Risiken könnten entstehen? – Was traue ich mir zu, wo spüre ich Angst? – Welche Herausforderungen erwarte ich bei welcher Variante?
	Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> – Wie bleibe ich motiviert während der Umsetzung? – Wie erkenne ich, dass ich mich allenfalls verrannt habe oder sich die Umstände geändert haben? – Wen und was muss ich beobachten, um zu sehen, dass die Umsetzung gut läuft (Familie etc.)? – Wen kann ich um Feedback bitten, damit die Umsetzung möglichst gut gelingt?
	Kontrolle / Bewertung	<ul style="list-style-type: none"> – Was war das Ziel am Anfang, wo bin ich jetzt? – Hat es sich gelohnt? – Welche Möglichkeiten bieten sich nach der Umsetzung? – Was habe ich über mich und über andere in dieser Zeit gelernt? – Worauf muss ich in Zukunft achten und was würde ich anders machen? – Wie fühle ich mich jetzt?

Beispiel Personas

Wie mögliche Herausforderungen gelöst werden können, wird beispielhaft anhand von fünf Personas erläutert.

Weiterführende Informationen zu den Personas sowie zu ihrer beruflichen Weiterentwicklung (Veränderungsprozess) können der Studie entnommen werden.



Luca – der zuverlässige Gemeinschaftsmensch

Herausforderung: Eigene Passivität (wenig Aktionismus)

Berufliche Weiterentwicklung: Durch themenspezifische Weiterbildung neue Expertenstellung im Team sowie Erweiterung der Arbeitsinhalte

Brian – der machtstrebende Vernetzer

Herausforderung: Karriereplateau, Sicherheit durch Kundenbuch

Berufliche Weiterentwicklung: Durch Projektarbeit und Weiterbildung neu vermehrt in Projekten tätig



Nicole – die strategische Kämpferin

Herausforderung: Glass Ceiling (Frauenkarriere)

Berufliche Weiterentwicklung: Durch Kombination von Selbstanalyse, Headhunter und Netzwerk einen neuen Arbeitgeber gesucht und gefunden

Daniel – der soziale Teamplayer

Herausforderung: Eigene Passivität bezüglich Nutzung von Weiterbildung

Berufliche Weiterentwicklung: Durch die aktive Gestaltung seiner aktuellen Rolle (u.a. Job Crafting) Veränderung der Arbeitsinhalte



Eva – die loyale Allrounderin

Herausforderung: Karriereplateau durch Mutterschaft, Passivität

Berufliche Weiterentwicklung: Durch Workshop und interne Weiterbildung neu als Praxisausbilderin tätig

Entfalten Sie Ihr Potenzial bzw. das Potenzial in Ihrer Bank!



Nutzen Sie Ihr Potenzial!

Sie sind die Leistungsträger der Banken – verstecken Sie sich nicht.



Lassen Sie Ihre Mitarbeitenden Ihr Potenzial entfalten,

indem Sie Ihre Organisation überdenken bzw. neu denken.



Es braucht beide Seiten:

Bringen Sie Anreize und Motivation in Einklang – sei es bezgl. Weiterbildung, Strukturen etc.! Erst so entstehen Win-Win-Situationen.

Studienautoren und Kontaktpersonen



Anita Sigg

Tel.: 058 934 79 55

Email: anita.sigg@zhaw.ch



Selina Grimm

Tel.: 058 934 46 82

Email: selina.grimm@zhaw.ch



Michaela Tanner

Tel.: 058 934 49 46

Email: michaela.tanner@zhaw.ch



Michael Zirkler

Tel.: 058 934 83 26

Email: michael.zirkler@zhaw.ch