Wolfgang Baecker

Erfolgsfaktor **Personal** in Zeiten der Veränderung

In der heutigen Gesellschaft verändern und entwickeln sich Technologien und Wirtschaft sehr schnell. Neue technische Möglichkeiten und veränderte Kundenerwartungen haben die bestehenden Rahmensetzungen grundlegend verändert: Wirtschaftliche Prozesse und Entwicklungen sind zunehmend geprägt von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambigiutät (kurz: VUKA). Damit ändert sich auch die Arbeitswelt rasant. Das ist Grund genug, auch den zukünftigen und zwingend erforderlichen Wandel im Personalmanagement der Volksbanken und Raiffeisenbanken unter die Lupe zu nehmen.

Mitarbeiter als wichtiger Erfolgsfaktor

In den aktuellen Zeiten der Veränderung gilt es für das Personalmanagement, viele verschiedene Themen im Fokus zu haben, zwei sind besonders wichtig: Der erforderliche Personalumbau, der mit Blick auf die Digitalisierung und die Ausrichtung der Banken auf die Angebote einer Omnikanal-Bank erforderlich ist. Und die Anpassungsfähigkeit der Institute auf ein sich schnell entwickelndes Umfeld deutlich zu erhöhen. Eine der wichtigsten strategischen Fragen, mit der sich die Volksbanken und Raiffeisenbanken in dieser Zeit beschäftigen, ist die digitale Transformation.

Zu den zentralen Hebeln gehören die Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die diese Transformation tragen und vorantreiben. Dies gilt für alle Ebenen in den Genossenschaftsbanken, angefangen vom Vorstand über das mittlere Management bis hin zur Fläche und in die Operative. Welche Mitarbeiter mit welchen Kompetenzen braucht die Bank zukünftig und welche Qualifizierungsschritte sind zum Aufbau einer „digitalen Kompetenz" erforderlich?

Welche Schwerpunkte sind im Personalumbau zu setzen, wenn absehbar ist, dass bestimmte Aufgaben und Funktionen in der Bank an Bedeutung verlieren? Welche Erwartungen haben junge Potenzialträger an einen attraktiven Arbeitgeber? Und wie muss sich die Aufbauorganisation einer Bank weiterentwickeln, um einen zur Omnikanal-Bank passenden Rahmen zu bieten? Die Antworten auf diese Fragen werden vor allem durch die strategische Aufstellung der Bank, die sich ändernden Kundenerwartungen und die Umsetzung digitaler Angebote im Marktbereich bestimmt. Mitarbeiter und Führungskräfte werden sich in veränderten Rollen mit neuen Aufgabenprofilen bewegen, die durch zunehmend technisierte und standardisierte Prozesse geprägt werden.

Dr. Wolfgang Baecker, Vorsitzender des Vorstands, VR-Bank Westmünsterland eG, Coesfeld, und Vorsitzender des BVR-Fachrats Personal

Dass den IT-Verantwortlichen in der Kreditwirtschaft bei der Weiterentwicklung ihrer Häuser im Zeitalter der Digitalisierung eine stärkere strategische Verantwortung zukommt, ist in den vergangenen Jahren immer wieder betont worden. Aber was nutzt die beste technische Ausstattung, wenn die Belegschaft mit den neuen Anforderungen nicht mithalten kann? In diesem Sinne verweist der Autor auf die wachsende Bedeutung des Personalmanagements als flankierender Treiber für die schnelle Umsetzung des notwendigen Wandels in der Branche. Mit Blick auf die genossenschaftliche Bankengruppe nennt er als wichtige Aufgabe die Sicherstellung der langfristigen Attraktivität als Arbeitgeber in der Region. Und allgemein geht es ihm darum, die Mitarbeiter fit für die Umsetzung der Omnikanalstrategie zu machen beziehungsweise den erforderlichen Nachwuchs an qualifiziertem Personal sicherzustellen. (Red.)

Drei große Handlungsfelder

Bereits Peter Drucker verwies auf die Herausforderungen für das Management in Phasen grundlegender Veränderungen: „Die größte Gefahr in Zeiten des Umbruchs ist nicht der Umbruch selbst – es ist das Handeln mit der Logik von gestern." Entsprechend ist es eine der herausfordernden Aufgaben in der Genossenschaftlichen Finanzgruppe und in den Gremien des BVR, zukunftsweisende Konzepte und Maßnahmenpakete für die rund 970 genossenschaftlichen Kreditinstitute zu entwickeln, um der neuen Handlungslogik im Zeitalter von VUKA gerecht zu werden.

Mit Blick auf die Mitarbeiter und Führungskräfte in Volksbanken Raiffeisenbanken erfolgt dies aktuell insbesondere unter der Überschrift des „Erfolgsfaktors Personal in der Omnikanal-Bank". Dabei lassen sich drei große Handlungsfelder unterscheiden:

– Die Anpassung des Personalportfolios in der jeweiligen Genossenschaftsbank an die neuen Anforderungen – sowohl qualitativ als auch quantitativ.

– Die langfristige Sicherstellung der Attraktivität der Volksbanken Raiffeisenbanken als Arbeitgeber vor Ort in der Region.

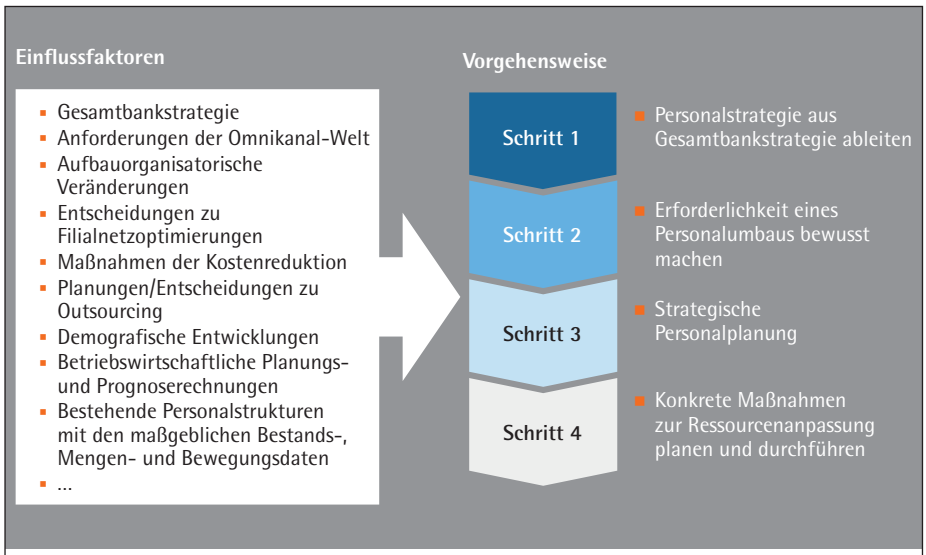
– Die Weiterentwicklung des Personalbereichs zum Kompetenzzentrum mit einem eigenen Wertschöpfungsbeitrag in der einzelnen Bank.

Qualitative und quantitative Anpassung des Personalportfolios

Im Rahmen eines Omnikanal-Modells geht es nicht nur darum, die verschiedenen Ver-

Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Fritz Knapp Verlag GmbH

Abbildung 1: Einflussfaktoren und Vorgehensweise in Bezug auf die Personalplanung



Quelle: BVR

triebskanäle optimal miteinander zu verzahnen und neue digitale Möglichkeiten für den Kunden nutzbar zu machen. Es handelt sich bankintern auch um ein Transformationsvorhaben, das die Menschen in den Banken hierarchie- und bereichsübergreifend fordert. Mitarbeiter und Führungskräfte müssen sich auf neue technische Möglichkeiten einstellen, neue Prozesse lernen und verinnerlichen und ihre Kompetenz des Beziehungsmanagements auf neue mediale Kommunikationsformen übertragen. Rollen – im Sinne von Aufgaben und Anforderungen – werden sich verändern. Immer mehr Serviceleistungen und Prozesse laufen automatisiert, das heißt, der Kunde nutzt vermehrt die Möglichkeit, seine Bankgeschäfte online zu erledigen, ohne dass noch ein Mitarbeiter in der Bank unmittelbar involviert ist.

Neue Führungsmethoden

Die Banken stellen bereits seit einiger Zeit ihre Filialen auf den Prüfstand und reduzieren beziehungsweise konzentrieren ihr Filialnetz. Parallel entwickeln sich die Mitarbeiter mit Beratungs- und Betreuungsaufgaben zu Omnikanal-Beratern und -Spezialisten, um ihren Kunden auf allen Kanälen eine kompetente Beratung anbieten zu können. Auch das Kunden-Service-Center entwickelt sich weiter: Was früher ein Ort standardisierter Telefonie war, wird im Sinne eines „Kundendialog-Centers" zunehmend zu einem neuen Drehkreuz der Kundeninteraktion – per Video, Chat, Co-Browsing und natürlich auch weiterhin Telefon.

Die Kernherausforderungen für das Personalmanagement angesichts dieser Zukunftsausrichtung der Banken sind zum einen das Heranführen der Mitarbeiter an veränderte Rollen, Verantwortlichkeiten und Kompetenzanforderungen. Zum anderen ist es aber auch notwendig, die vorhandenen Personalressourcen qualitativ und quantitativ an einen veränderten Bedarf anzupassen, um auch in Zukunft den Erfolg des genossenschaftlichen Geschäftsmodells sicherzustellen. Allein das Training von technischen Fertigkeiten und Wissen reicht nicht aus, um die Mitarbeiter in eine zunehmend technisierte und digitale Welt mitzunehmen. Vielmehr geht es um die Gestaltung eines umfassenden Veränderungsprozesses. Eine besondere Bedeutung kommt dabei dem Vorstand und den Führungskräften zu, die als Vorbild fungieren und daher eine entsprechende Haltung einnehmen und entsprechende Kompetenz erlangen müssen.

Neue Führungsmethoden und Umbrüche in der hierarchischen Ordnung des Unternehmens müssen ihnen ebenso vermittelt werden wie die Fähigkeit zum Changemanagement. Denn ihnen muss es gelingen, die Mitarbeiter mitzunehmen und Widerstände abzubauen beziehungsweise Ängste vor Veränderung zu nehmen. Positiv wirken sich hier insbesondere eine direkte Einbindung der Mitarbeiter und eine transparente Kommunikation aus. Es sind zudem Aspekte wie die Führungskultur sowie die Anpassungsfähigkeit der Organisation an neue Rahmenbedingungen in den Blick zu nehmen. Auch die Mitarbeiter müssen sich darauf einstellen, völlig neue oder andere Aufgaben zu übernehmen. Damit das Personalmanagement die Transformation zur Omnikanal-Bank unterstützen kann, müssen in der Bank bereits bestimmte Voraussetzungen geschaffen sein, wie beispielsweise die Einbindung des Omnikanal-Zielbilds in die Gesamtbankstrategie.

Darauf aufbauend können dann die Anforderungen des Markts, die die Kundenerwartungen widerspiegeln, im Einklang mit der Gesamtbankstrategie in die Personalstrategie Eingang finden. Daran schließt sich die Analyse der personellen Erfordernisse und eine entsprechende quantitative und qualitative Personalplanung an. Dabei ist zu erwarten, dass sich die Aufgaben in der Bank einerseits in eher standardisierte sowie andererseits in spezialisierte Aufgaben teilen und sich die erforderlichen Kapazitäten entsprechend verschieben (Abbildung 1).

Mit Blick auf den Erhalt der Wirtschaftlichkeit werden auch die Personalressourcen in vielen Häusern quantitativ angepasst werden müssen. So wird es beispielsweise durch die Umsetzung des Omnikanal-Zielbilds in bestimmten Bereichen weniger Mitarbeiter geben und die Verbleibenden werden vielfach andere Aufgaben erledigen. Den Entwicklungen im Kundengeschäft entsprechend, ist der Personalumbau mittel- und langfristig ausgelegt und im Sinne der genossenschaftlichen Werte fair und transparent umzusetzen.

Langfristige Attraktivität als Arbeitgeber in der Region

Eine besondere Herausforderung für das Personalmanagement ist es, in Zeiten des grundlegenden Wandels sicherzustellen, dass die Bank weiterhin von jungen Schulabgängern und Hochschulabsolventen als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen wird. Ein Ende des „war for talents" ist noch nicht in Sicht. Der Konkurrenzdruck der Unternehmen im Kampf um junge Nachwuchstalente ist ungebrochen. Kommende Berufseinsteiger werden andere

Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Fritz Knapp Verlag GmbH

Ansprüche an den job haben. Die Generation Z steht schon an den Startlöchern – und bringt mit permanenter Vernetztheit und kurzen Aufmerksamkeitsspannen neue Herausforderungen ins Recruiting.

Im Jahr 2016 blieb die Ausbildungsquote mit 7,8 Prozent in Genossenschaftsbanken auf hohem Niveau. Die Gewinnung und Bindung der „Digital Natives" als der nächsten Mitarbeiter- und Führungskräftegeneration spielt eine besondere strategische Rolle in der Gestaltung des zukunftsfähigen Personalportfolios. Ende 2016 wurde mit „Next" die Ausbildungsmarke und gemeinsame Plattform für die rund 10 000 Auszubildenden in Volksbanken Raiffeisenbanken zum Leben erweckt: Bundesweit prägen seitdem „echte" Azubis die gemeinsame Ausbildungskampagne der Volksbanken Raiffeisenbanken (Abbildung 2).

Unter dem Motto „Werde mehr als Banker" sind diese Next-Botschafter Gesicht und Stimme der jungen Generation in der Genossenschaftlichen Finanzgruppe und berichten, was für sie persönlich die Ausbildung in ihrer Bank so besonders macht. Über ihre Beiträge und ihre Persönlichkeit sind sie ein wesentlicher Teil der bundesweiten Personalmarketing-Kampagne für die Nachwuchsgewinnung in Volksbanken Raiffeisenbanken. Diese setzt insbesondere auf digitale Medien und die Vernetzung der Auszubildenden über einen eigenen digitalen Blog und folgt damit dem veränderten Kommunikationsverhalten junger Menschen.

Der Personalbereich als Kompetenzzentrum in der Bank

Angesichts der vielfältigen und eng miteinander verknüpften Herausforderungen für das Personalmanagement der Volksbanken Raiffeisenbanken gewinnt der interne Aufbau und die Leistungsfähigkeit des Personalbereichs selbst eine immer größere Bedeutung für den Erfolg der geplanten und durchgeführten Maßnahmen. So gilt es im Rahmen der Personalstrategie zu prüfen, inwieweit der Personalbereich über die notwendigen Ressourcen und Kompetenzen verfügt, um sowohl den wirtschaftlichen Anforderungen des Personalumbaus einerseits sowie dem anstehenden Qualifizierungsbedarf von Mitarbeitern und Führungskräften im Rahmen des digitalen Wandels andererseits gerecht zu werden.

Es zeigt sich, dass die Arbeit des Personalmanagements ein zentraler und unterstützender Strategie- und Umsetzungstreiber in der Bank ist. Der Bereich Human Resources ist dafür verantwortlich, aus der Geschäftsstrategie der Bank die entsprechenden personalwirtschaftlichen Maßnahmen abzuleiten, um die notwendige Zahl von Mitarbeitern und Führungsstellen mit den zukünftig erforderlichen Qualifikationen zur Umsetzung der geschäftspolitischen Ziele bereitzustellen. Er hat damit eine strategische Aufgabe innerhalb der Bank und trägt durch sein Handeln un-

Gemeinsam unterwegs in die Zukunft

Die WL BANK gehört mit ihrer 140jährigen Geschichte zu den größten Pfandbriefemittenten in Deutschland. Unsere Partner in der genossenschaftlichen FinanzGruppe profitieren als Anleger und als Kunden vom Toprating unserer Pfandbriefe, weil wir unsere Refinanzierungsvorteile gern an sie weitergeben - mit attraktiven Konditionen, sicheren Investments und langfristiger Orientierung. Denn: Gemeinsam sind wir stärker!

info@wlbank.de
www.wlbank.de

WL BANK

Hauptsitz:
Sentmaringer Weg 1
48151 Münster

Genossenschaftliche FinanzGruppe
Volksbanken Raiffeisenbanken

Münster I Berlin I Düsseldorf I Hamburg I München

Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung
Fritz Knapp Verlag GmbH

mittelbar zum wirtschaftlichen Erfolg des einzelnen Instituts bei.

Gleichzeitig ist der Personalbereich als „Kompetenzzentrum Personal" unmittelbarer Ansprechpartner und Begleiter der Führungskräfte für alle Personalfragen. Dabei unterstützt er die Führungskräfte in ihrer Aufgabenstellung als erste Personalentwickler vor Ort. Als Gestalter und Begleiter von Change-Prozessen übernimmt der Personalbereich zudem eine aktive Unterstützungsfunktion innerhalb der anstehenden Veränderungsprozesse in der Bank.

Auch in der Betreuung der Mitarbeiter kommt dem Personalmanagement eine zentrale Rolle zu. So muss der Personalbereich auch zukünftig die reibungslosen Abläufe aller administrativen Aufgabenstellungen rund um die Mitarbeiter sicherstellen – intern oder über passende Outsourcing-Lösungen. Zudem muss er dafür Sorge tragen, dass sich die Bank langfristig als attraktiver Arbeitgeber für Nachwuchskräfte, Spezialisten und Führungskräfte in der Region positionieren kann. Dies erfolgt unter anderem über attraktive Qualifikations- und Karrieremöglichkeiten, über eine moderne Ausgestaltung des Arbeitsumfelds in der Bank und flexible Rahmensetzungen als auch über ein zeitgemäßes Diversity-Management mit Angeboten und Maßnahmen für spezifische Zielgruppen.

Gut qualifizierte und motivierte Mitarbeiter und Führungskräfte sind die Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung der neuen digitalen Prozesse und Angebote in der Bank, mit denen die heutigen Erwartungen der Kunden erfüllt werden sollen. Um diesem Anspruch im Personalmanagement gerecht zu werden ist eine Ausrichtung der Personalarbeit von einer eher administrativen Ausrichtung hin zu einer stärker strategischen, veränderungsorientierten Herangehensweise ein wichtiger Faktor.

Unterstützung bei Strategie, Projekten und Organisation

Mit Blick auf die anstehenden Herausforderungen im Finanzsektor und die zukünftige geschäftspolitische Ausrichtung der Volksbanken Raiffeisenbanken auf die Angebote einer Omnikanal-Bank sind im Zielbild des Personalmanagements in Genossenschaftsbanken insbesondere drei Rollen hervorzuheben:

– Das Personalmanagement muss Strategieunterstützer sein, das heißt Berater des Vorstandes in allen personalwirtschaftlichen Fragen im Rahmen des Strategieprozesses. Dazu gehört die Rolle des „Personalportfolio-Managers", der die geschäftsstrategische Ausrichtung der Bank in die erforderlichen Ressourcen und Qualifikation der Mitarbeiter übersetzt und umsetzt. Dazu gehört ebenso das frühzeitige Erkennen von gesellschaftlichen Trends, die unmittelbare Auswirkungen auf die Mitarbeiter beziehungsweise potenzielle Bewerber haben könnten.

– Das Personalmanagement muss ebenso Projektumsetzer in der Bank sein, das heißt Treiber der Umsetzung von Projekten – sowohl bundesweiter Projekte in der Genossenschaftlichen Finanzgruppe als auch interner Projekte. Insbesondere die Umsetzung der aktuellen BVR-Projekte, die eine Reihe von komplexen Herausforderungen für die Banken mit sich bringen erfordert die enge Abstimmung beziehungsweise Zusammenarbeit von Markt- und Stabsbereichen in der Bank, um eine erfolgreiche Umsetzung zu ermöglichen.

– Schließlich muss das Personalmanagement zukünftig sowohl Personal- als auch Organisationsentwickler sein. So muss das Personalmanagement der Bank den Vorstand und die Führungskräfte bei erforderlichen Richtungsänderungen und Veränderungsprozessen in der Bank aktiv unterstützen. Es ist eine strategische Aufgabe des Personalmanagements, sich auch einmal „querzustellen", um bestehende Strukturen infrage zu stellen. Insbesondere im Rahmen der digitalen Transformation ist Bestehendes zu hinterfragen und gegebenenfalls aufzubrechen, um Platz für neue Entwicklungen in der Bank zu schaffen. Die Bank muss sich auf diese Dynamik einstellen und es ist die originäre Aufgabe des Personalmanagements, die erforderliche Anpassungsfähigkeit bei Mitarbeitern und Führungskräften in diesem Umfeld zu fördern.

Motor der Transformation

In Zeiten eines schnellen Wandels ist jedes einzelne Haus gefordert, die eigene geschäftsstrategische Aufstellung zu überprüfen und an die veränderten Anforderungen der Kunden und des Umfelds anzupassen. Um die Mitarbeiter und Führungskräfte im anstehenden Veränderungsprozess hierbei zum Erfolgsfaktor der Bank werden zu lassen, muss das Personalmanagement den Wandel aktiv mitgestalten und die strategischen Herausforderungen der nächsten Jahre annehmen. Der Bereich Human Resources sollte Motor der Transformation sein. Die Volksbanken Raiffeisenbanken auf diesem Weg zu unterstützen ist die Aufgabe des Fachrates Personal beim BVR.

Abbildung 2: Beispiele für die Ausbildungskampagne next

Quelle: VR-Bank Westmünsterland

Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Fritz Knapp Verlag GmbH