

Zeitschrift für das gesamte
REDITWESEN

76. Jahrgang · 1. Oktober 2023

19-2023

**Digitaler
Sonderdruck**

Pflichtblatt der Frankfurter Wertpapierbörse
Fritz Knapp Verlag · ISSN 0341-4019

**DIE GENOSSENSCHAFTLICHE
FINANZGRUPPE**

2023

**Antworten auf die Herausforderungen
dieser Zeit**

Carsten Jung / Andreas Zeiselmaier

Carsten Jung / Andreas Zeiselmaier

Antworten auf die Herausforderungen dieser Zeit

Für die Unternehmenspolitik hat sich bewährt, die Herausforderungen, die sich stetig stellen – und die ja auch ganz unterschiedlicher Natur sein können – danach zu prüfen, ob sie kurzfristige oder langfristige und damit tiefe Relevanz haben. Zum Beispiel die Zinswende, auf die das Wertpapierbewertungsergebnis umgehend reagiert hat und sich nachfolgend auch auf das Kreditrisiko auswirkt. Dies sind aktuell zweifellos sehr relevante, aber trotzdem schlussendlich temporäre Situationen. Wenn der Nebel sich jedoch lichtet, wird der Blick frei auf das Schlüsselement.

Denn aus Kundensicht sind der größte Nutzen einer Bank – also die Neuentcheidung für eine Bank oder das Bleiben

bei einer Bank – ebenfalls langfristige Themen wie Zukunftsfähigkeit und Kompetenzvermutung. Beides hängt unmittelbar damit zusammen, ob ein Unternehmen – gerade als Bank mit direkter regionaler Kundenorientierung – einerseits in der Lage ist, sich zu verändern und andererseits die Menschen dazu hat, die diese Veränderungen mittragen und sie im besten Fall sogar als Chance begreifen.

Veränderungsfähigkeit als Schlüsselfähigkeit

Sollte früher gelegentlich von einem verstaubten Image der Volks- und Raiffeisenbanken gesprochen worden sein, so

hätte das vermutlich genau damit zu tun gehabt: Dass nicht transportiert werden konnte, dass sich auch die Bankenwelt „mit der Zeit“ verändert. Heute ist klar: Mit Veränderungsfähigkeit ist nicht das Hinterherlaufen von Trends gemeint. Das ist sicherlich die Lehre der vergangenen Jahre. Es geht vielmehr um die Fähigkeit zur Anpassung an Veränderungen, um dieser Zeit von Digitalisierung und wirtschaftlichen Unsicherheiten nicht nur begegnen zu können, sondern darüber hinaus sogar als Vorreiter und Mitdenker für Mitglieder und Kunden zu agieren.

Und so muss jede Bank für sich herausfinden, welches denn nun eigentlich das Kernthema hinter dem Nebel ist. Die Rheingauer Volksbank hat die Verände-

Abbildung 1: Laufbahnoptionen



rungsfähigkeit also als Lösungsansatz mit unternehmenspolitischer Relevanz erkannt und daraus Unterthemen abgeleitet – wie zum Beispiel Führungskompetenz in Zeiten hybrider Teams, einer Kultur des Mitredens und des Austauschs durch Mitarbeiterumfragen. Denn wenn es also als Bank wichtig ist, sich aktiv der Herausforderung Veränderung zu stellen – möglichst von innen heraus – muss auch klar sein, was genau zu tun ist, um gemeinsam in der Bank eine Miteinander-Kultur der Veränderung zu fördern und diese strategischen Ziele nachhaltig zu erreichen.

Mensch und Organisation als Stellschrauben

So wurde konkret Ende 2018 entschieden, dass alles rund um das Thema Strategische Personal- und Organisationsentwicklung ein Schlüsselthema sein wird. Dafür wurde auch eigens eine Stabsstelle geschaffen. Was für eine mittelgroße Bank in der Gruppe durchaus ungewöhnlich war – und ist. Und es wurde darüber hinaus klar entschieden, den Personalbereich aufzustocken.

Dieser Zeitpunkt der Entscheidung war zugleich der Beginn des Wachstumsprozesses von 800 Millionen Euro auf 1,85 Milliarden Euro Bilanzsumme Stand heute – und zwar ohne Fusion. Der BVR hat in seiner Strategieagenda sehr treffend beschrieben, „Veränderungsprozesse lassen sich im Wesentlichen den beiden Handlungsfeldern „Mensch“ und „Organisation“ zuordnen.“ Dieser Ansicht ist die Rheingauer Volksbank mittlerweile aus eigener Erfahrung heraus auch.

Es wurde also der grundsätzliche Blick gerichtet auf die Frage: Wie können Mitarbeiter und ihre Führungskräfte bei dem riesigen Themenfeld Veränderungskultur und Organisationsentwicklung eingebunden und mitgenommen werden? Die Antwort ist: Schritt für Schritt und auf mehreren Ebenen zugleich.

Das bedeutet für das strategische Personalmanagement, dass neben unternehmensinternen Faktoren auch veränderte

Rahmenbedingungen analysiert und für die Ableitung von Handlungsempfehlungen genutzt werden. Also zum Beispiel ist das Thema demografischer Wandel nicht nur bekannt, sondern die Auswirkungen werden für die eigene Organisation bewertet. Denn die Generationen X, Y und Z haben eine andere Vorstellung von Arbeit, welchen Stellenwert sie einnimmt und sich in deren Leben integriert. Zudem ist das Arbeitnehmerzeitalter angebrochen. Kurzum: Talente zu gewinnen und zu halten basiert auf diesem Wissen und den Schlussfolgerungen daraus.

So wurde demgemäß ein systematisches Talentmanagement für das Haus entwickelt und eingeführt, das unter anderem eine horizontale und vertikale Entwicklung für Führungskräfte vorsieht und es ermöglicht, viel mehr Talente im Haus zu halten oder neu zu gewinnen sowie sinnhaft zu integrieren.

Fokus auf strategischem Personalmanagement

Und so ist es gelungen, auch Talenten einen internen Weg aufzuzeigen, denen zuvor „nur“ eine Laufbahn mit Führung von Menschen zur Verfügung gestanden hätte. Das ist aber nicht jedes Talentes Weg. Daher gibt es neben der „klassischen“ Leitung in der Linie, den eine Reihe von Mitarbeiter einschlagen konnte, auch eine große Anzahl von Fachexperten und Fachleitern, die auf diese Weise mehr Verantwortung in der Bank zeigen.

Und es wurde die Möglichkeit geschaffen, dass sich Mitarbeiter konkret an ihren selbst wahrgenommenen Themen weiterentwickeln und zugleich das Eigenengagement erhöhen – mit der Gründung eines RVB-Campus.

Das sind nur zwei Beispiele. Seit angefangen wurde, der Veränderungsfähigkeit Raum zu geben, wurde die Bank zum Beispiel kontinuierlich mit mehr Auszubildenden belohnt – ein Gegenteil zur allgemeinen Lage (jeweils zum 31. Dezember: 2019: 15, 2020: 17, 2021: 21, 2022: 23, aktuell: 25.). Ebenso konnte in



Carsten Jung

Vorsitzender des Vorstands,
Berliner Volksbank eG, Berlin



Andreas Zeiselmaier

Vorsitzender des Vorstands,
Rheingauer Volksbank eG, Geisenheim

Die Bankenbefragung 2023 des Genossenschaftsverbandes kommt zum Ergebnis, dass aus Sicht der Primärbanken den größten Impact auf die Unternehmenspolitik die Zinswende hat, eng gefolgt von Fachkräftemangel oder generell Personalbedarf. Auf Rang drei liegt die Regulatorik oder aufsichtsrechtliche Anforderungen. In dem vorliegenden Beitrag nehmen zwei Vorstandsvorsitzende von Primärbanken ganz unterschiedlicher Größe (zum einen 18 Milliarden Euro Bilanzsumme bei der Berliner Volksbank und zum anderen 1,8 Milliarden Euro bei der Rheingauer Volksbank) und in ganz unterschiedlichen Regionen Stellung, wie sie die Thematik erleben, welche Lösungswege sie sehen, und in ihren jeweiligen Instituten eingeschlagen haben oder planen einzuschlagen. Trotz der Unterschiedlichkeit arbeiten beide Institute regelmäßig zusammen in den Segmenten Immobilienfinanzierung, Kredite und auch im Bereich Financial Technology (FinTech) über VR Venture Capital bei der Unterstützung innovativer Vorhaben. (Red.)

diesem Zeitrahmen die Mitarbeiterzahl von 170 auf 250 verstärkt werden. Und das in einem ganz sicher nicht einfachen regionalen Recruiting-Umfeld.

Aber auch hier geht es um Veränderungsbereitschaft. Neben den klassischen Wegen des Recruitings war die Rheingauer Volksbank eine der ersten, die zusammen mit dem Fintech „Empion“, an dem eine Beteiligung über VR Venture besteht, den Weg des „cultural recruitments“ verfolgen. Seither kommen re-

gelmäßig kulturell passende Bewerbungen über Empion. Nur kurz zum Vorgehen: Auf Basis einer KI wird nach wertorientierten Matches zwischen Unternehmen und Bewerbern gesucht. Wenn also die Top 5 der Zufriedenheitsfaktoren im Beruf wertebasiert sind und klar ist, dass Unternehmenskultur, Skills und Persönlichkeit beidseitig passen müssen, dann kann diese AI ein individuelles Profil für die Talentsuche erstellen, damit es für beide Seiten stimmt.

Darüber hinaus ist das Haus stolz auf eine hohe Mitarbeiterbindung. Zum Stand 31. August 2023 war der Betriebszugehörigkeitsdurchschnitt bei 12,3 Jahren. Zudem spricht für das schnelle Onboarding, die schnelle Integration in die hauseigene Kultur, dass es kaum Kollegen gibt, die das Institut während oder nach der Probezeit wieder verlassen – egal, ob es Quereinsteiger sind oder Bankprofis.

Die aktuellen Rahmenbedingungen des Marktes und des Wettbewerbs erfordern eine hohe Veränderungsbereitschaft der Bank und der Mitarbeiter. Die Fähigkeit dazu ist Basis und Lösung zugleich – wohlwissend, dass der Wandel alle Bereiche wie Strategie, Struktur, Systeme,

Prozesse, Kultur oder Verhaltensweisen betreffen kann.

Lebenslanges Lernen

Dieser Weg wurde bewusst gewählt, um die Akzeptanz gegenüber Veränderungsmaßnahmen zu erhöhen und nicht zuletzt im Sinne von lebenslangem Lernen die Kompetenz der Führungskräfte und Mitarbeiter zu fördern, mit Veränderungsprozessen umzugehen. Kultur ist dabei so zu verstehen: Wenn es gelingt, ein positives, gutes Milieu für die Mitarbeiter zu schaffen, dann erst kann sich auch Veränderungsfähigkeit, Veränderungswille bilden.

Kultur hat damit immense Auswirkungen und dient als Nährboden, um alle Potenziale auszuschöpfen. Eine Herzensangelegenheit für die Rheingauer Volksbank ist dabei: Der gut ausgebildete, gut aufgehobene, kompetente und zufriedene Mensch ist ein Garant für Zukunftsfähigkeit – und zwar durch alle Zyklen, die die temporären Herausforderungen bescheren.

Auch in der Berliner Volksbank laufen bei der Unternehmenskultur alle Fäden zusam-

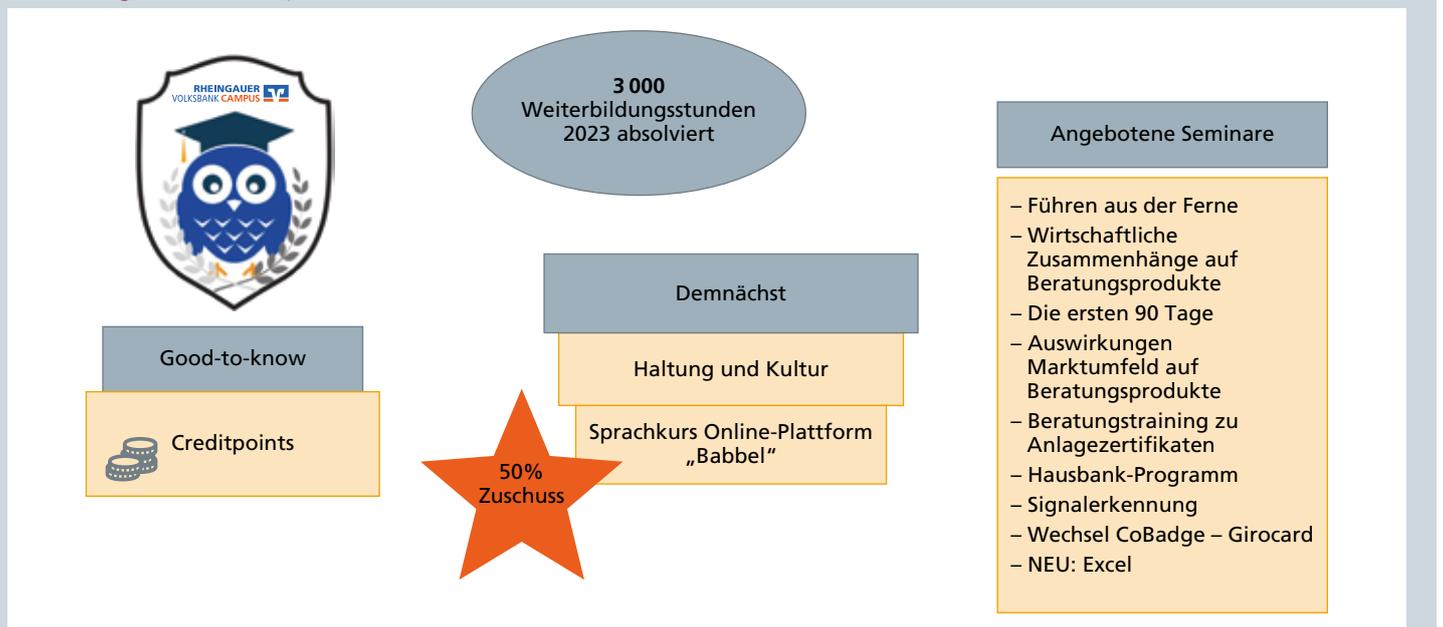
men. Als größte regionale Genossenschaftsbank in einem überaus lebendigen, sich ständig wandelnden, kompetitiven Umfeld ist die Berliner Volksbank in vielerlei Hinsicht herausgefordert. Die Stichworte sind: Regulatorik, Digitalisierung, Nachhaltigkeit. Die damit verbundenen Aufgaben sind nur zu bewältigen, wenn es gelingt, qualifizierte, talentierte und motivierte Mitarbeiter zu halten – und heute sowie in Zukunft zu gewinnen.

In Fragen übersetzt – hier eine Auswahl: Wo würden Menschen gerne arbeiten wollen? Was macht eine Genossenschaftsbank interessant für Spezialisten außerhalb des Bankfachs? Was muss passieren, dass sich die Generation Z für eine Karriere bei einem genossenschaftlichen Kreditinstitut entscheidet? Wie ist damit umzugehen, dass es aufgrund der demografischen Entwicklung perspektivisch nicht 10 oder 15, sondern richtig viele offene Stellen zu besetzen gibt?

Unternehmenskultur im Wandel

Diese Fragen führten die Berliner Volksbank zum Herzen ihrer Organisation, zu ihrer Unternehmenskultur. Seit sechs Jahren befindet sich die Bank auf einem

Abbildung 2: RVB Campus



Quelle: Rheingauer Volksbank



spannenden Weg der kulturellen Weiterentwicklung, 2018 fand dazu eine erste Basiserhebung statt. Führungskräfte und Mitarbeiter wurden frühzeitig in den Prozess eingebunden. In diversen Formaten wie zum Beispiel Kulturgruppen oder sogenannten „Schnellbooten“ aus kleinen agilen Teams bringen sich die Mitarbeiter seitdem aktiv ein und arbeiten interdisziplinär zusammen. Den dafür notwendigen Rückenwind erhalten sie von der Führungsmannschaft, für welche die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur transparent und messbar festgeschrieben ist. So wurden gemeinschaftlich die Vision, Mission sowie die Unternehmenswerte weiter geschärft. Zudem leitete sich daraus ab, wie etwa mit Nachhaltigkeit umgegangen werden soll, was New Work für die Bank bedeutet oder welche Aufgaben die Regulatik an sie stellt.

Ein überarbeitetes Feedback-System, das ebenfalls aus diesem Prozess resultierte, gibt individuell Hinweise auf Themen, bei denen sich die Mitarbeiter gut abgeholt fühlen, oder wo Bedarf besteht, mehr für die Bindung des Einzelnen an das Unternehmen zu tun.

Kräftige Investitionen in das Recruiting

Was sind die Lehren auf diesem Weg? Nun, die regelmäßigen jährlichen Befragungen zeigen: Die Werte – Verlässlichkeit, Zusammenhalt und Tatkraft – kommen von den Mitarbeitern und werden von ihnen gelebt. Dass die Weiterentwicklung in allen Phasen partizipativ und kollaborativ erfolgte, hat die Beschäftigten zusammengeschweißt und zum Beispiel auch durch die sehr herausfordernden Jahre der Pandemie getragen. Das Verständnis für die Gemeinschaft wurde gestärkt und die Bank kann ihr Wir-Gefühl auch nach außen überzeugend kommunizieren.

Das vorläufige Fazit also: Die Rede ist zwar von Kultur, tatsächlich berühren aber all diese Themen das ganze weite Feld der Personalbindung im Rahmen des strategischen Personalmanagements. Ap-

ropos Bindung: In der Berliner Volksbank werden regelmäßig stolze Jubiläen gefeiert – von Mitarbeitern, die seit 15, 20, 30, sogar 45 Jahren mit dabei sind. Ob eine solch lange Betriebszugehörigkeit auch in Zukunft vorkommt, wird sich zeigen: Schon heute ist festzustellen, dass die nachfolgende Generation anders tickt. Doch selbst wenn damit zu rechnen ist, dass Talente nicht mehrere Jahre oder Jahrzehnte gefördert werden können – wie das bisher im Rahmen vielfältiger Programme geschieht –, so hat die Bank die Aufgabe, sie bis zu ihrem nächsten Schritt zu begleiten und für spätere Aufgaben und Positionen (auch außerhalb der Bank) vorzubereiten.

Deshalb wird in das Recruiting kräftig investiert. Die Berliner Volksbank ist auf Jobmessen präsent und stellt auf ihrer Website und in den sozialen Medien ihre Attraktivität als Arbeitgeberin mit einem sehr umfassenden Benefit-Katalog vom Sabbatical übers mobile Arbeiten bis zum Social Day ins beste Licht. Bei der Suche nach ausgewiesenen Spezialisten setzt das genossenschaftliche Kreditinstitut in besonderen Fällen auch Headhunter ein. Digitales Headhunting spielt ebenfalls eine Rolle, Stellenanzeigen werden direkt bei Google etwa geschaltet und Künstliche Intelligenz wird genutzt, um Bewerber zu finden, deren Profil zur Kultur der Bank passt. Das Bewerbungsmanagement wird professionell mittels einer Software gesteuert, was offenkundig ankommt: Bei Kununu hat die Berliner Volksbank einen Bewerber-Score von 4,7 Sternen sowie eine Weiterempfehlungsrate von 86 Prozent.

Seiteneinstieg: Mut zu neuen Lösungen

Als Ausbildungsbetrieb wurde die Berliner Volksbank mehrfach ausgezeichnet. Die klassischen Inhalte werden ergänzt durch Praxiseinsätze, die Möglichkeit eines Auslandsaufenthalts und einer Technikausstattung, die für Job, Schule und Studium genutzt werden kann. Jedes Jahr gehen 30 Auszubildende oder dual Studierende an den Start, insgesamt bildet das Unternehmen zurzeit 80 junge Menschen aus.

Wenn etwas so gut läuft, lässt es sich dann auf eine andere Stelle übertragen? Diese Überlegung führte vor zwei Jahren zur Entwicklung eines Seiteneinsteigerprogramms für Menschen, die aus einem im Grunde völlig bankfremden Umfeld kommen.

Mit einer Ausbildung „Volksbankkauf-frau/-mann“ qualifiziert die Berliner Volksbank innerhalb von neun Monaten Personal für den Einsatz in den Standorten oder im telefonischen Kundenservice. Es folgen ein Lerncamp, Praxis und Vertiefung sowie eine Abschlussprüfung und los geht's in den Dialog mit den Kunden. Soeben haben die ersten Seiteneinsteiger ihre Ausbildung erfolgreich abgeschlossen. Für den Durchgang ab November 2023 liegen rund 100 Bewerbungen vor.

Keine Angst vor Fehlern

Dieses Beispiel zeigt, dass unkonventionelle, pragmatische Lösungsansätze in sehr gute Erfahrungen münden können. Die heutige Zeit fordert in vielen Bereichen dazu auf, mutig zu sein und auch mal einfach „drauflos zu probieren“. Personalthemen jedoch sind komplex und sensibel und damit kein Terrain für schlichtes „Trial and Error“. Die Erkenntnis aus dem Seiteneinsteigerprogramm ist aber, dass – vor allem auch gemeinsam in enger Abstimmung mit dem Betriebsrat – glaubwürdig deutlich gemacht werden konnte, wie sehr sich die Bank ihrer Verantwortung bewusst ist und danach handelt.

1800 Botschafter hat die Berliner Volksbank. Sie repräsentieren ein genossenschaftliches Kreditinstitut, das modern und zeitgemäß aufgestellt ist. Ob es die wünschenswerte Strahlkraft auf die Menschen in der Region hat, müssen andere beurteilen. Der Beitrag der Bank besteht darin, nach bestem Wissen und Gewissen die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass die Allrounder, Spezialisten, Berater, Kreditsachverständigen, Immobilienexperten und andere Beschäftigte ihr Wissen und Können entfalten und für die Kunden die besten Partner in allen finanziellen Belangen sind.