

# DIE DIGITALE BANK

Digitaler  
Sonderdruck

Auf dem Weg zur  
Arbeitgeberattraktivität als Bank

Von Jürgen Bien, Torsten Leinweber und Christian Skubinn

# BANKEN & PERSONAL

# Auf dem Weg zur Arbeitgeberattraktivität als Bank

Von Jürgen Bien, Torsten Leinweber und Christian Skubinn



Der Fach- und Führungskräftemangel zählt derzeit zu den zentralen Herausforderungen auch in der Finanzdienstleistungsindustrie. Die Positionierung als attraktive Arbeitgeber ist somit auch für VR-Banken eine ständige Aufgabe, um Unternehmensziele oder gar die Existenz nicht zu gefährden. Die Raiffeisenbank im Fuldaer Land hat sich deshalb im Rahmen ihres Strategieprojekts des Themas Arbeitgeberattraktivität angenommen. So wurde herausgearbeitet, wo Handlungsbedarf besteht und wie sich die Lücke zwischen Zielbild und Realität am besten schließen lässt. Erste Erfolge in Form steigender Bewerbungszahlen haben sich bereits eingestellt.

Der Transformationsdruck bei Banken und Sparkassen steigt immer weiter an. Auslöser hierfür ist nicht zuletzt der evidente Fachkräftemangel nicht nur in der Finanzdienstleistungsindustrie, der innerhalb sehr kurzer Zeit immens an Stellenwert gewonnen hat: Im Fach- und Führungskräftemangel sehen deshalb 48 Prozent der Banken einen sehr hohen Einfluss auf die Unternehmenspolitik. Zu diesem Ergebnis kommt eine Umfrage des Genoverbands e.V. unter Bankvorständen aus dem Jahr 2023. Der Faktor Personal rangiert damit hinter der Zinswende (60 Prozent) und vor der Regulatorik (43 Prozent) auf Position 2 von zwölf Auswahlmöglichkeiten.

Mittlerweile gefährdet der akute Personalmangel in einigen Fällen bereits strategische Unternehmensziele, mit-

unter sogar die Existenz. Nicht selten ist Ersatz für kurz- und mittelfristige Abgänge in Schlüsselfunktionen am Markt kaum noch zu finden oder verursacht gegebenenfalls viel höhere Kosten als ursprünglich veranschlagt.



Jürgen Bien, Vorstand,  
Raiffeisenbank im Fuldaer Land eG,  
Großenlütder

Arbeitgeberattraktivität ist somit zu einem hochaktuellen und zugleich strategischen Personalthema geworden – es handelt sich um eine erfolgskritische, branchenübergreifende Herausforderung.

## Fachkräftemangel: Stellhebel häufig unbekannt

Verschärft wird diese Herausforderung häufig dadurch, dass die eigentlichen Stellhebel zur erfolgreichen Begegnung des Fachkräftemangels vielfach noch unbekannt sind. Nach wie vor gebrandmarkt von der Finanzkrise 2008, ist Banken und Sparkassen in der Regel unklar, wie attraktiv sie überhaupt für neue und bestehende Mitarbeitende sind. Somit besteht eine große Unsicherheit, anhand welcher Parameter die Institute ihre Attraktivität bestimmen und mit welchen Faktoren sie den Erfolg ihrer Personalmaßnahmen direkt oder indirekt beeinflussen können. Dies führt dazu, dass Konzepte zur Optimierung der Arbeitgeberattraktivität nicht oder nur mit erheblichem Aufwand erarbeitet werden – ganz zu schweigen von der anschließenden Umsetzung.

Um die geschilderten Transformationsprozesse aktiv zu gestalten, hat die Raiffeisenbank im Fuldaer Land im



Torsten Leinweber, Vorstand,  
Raiffeisenbank im Fuldaer Land eG,  
Großenlütder



Rahmen ihres Strategieprojekts „Wir – RB 2030“ Ende 2023 damit begonnen, ihr Zielbild für eine zukunftsfähige und nachhaltig erfolgreiche Genossenschaftsbank zu entwickeln und umzusetzen. Ganz bewusst wurde im Rahmen dieses Projekts neben Themen zum Beispiel zu Vertrieb oder Organisation auch Personal auf die Agenda gehoben. Unter der Überschrift „Team / Personal“ stellte die Bank in einem eigenen Teilprojekt das Zusammenwirken von Personal und Führung in den Mittelpunkt. Zusätzlich umfasste das Teilprojekt neben einem strategischen Dialog zwischen Vorstand und Führungskräften und der Social-Media-Kommunikation auch die grundsätzliche Positionierung des Hauses als attraktiver Arbeitgeber.

Wie üblicherweise vorgesehen, startete die Bank in ihren Strategieprozess mit einer Bestandsaufnahme. Extern unterstützt wurde sie dabei von einem Team des Geschäftsfeldes Consulting Financial Services des Genoverbands. Im Rahmen der Status-quo-Analyse wurden einige zentrale Handlungsfelder abgeleitet. So wurde beispielsweise herausgearbeitet, dass ein Personalmanagement funktional zu etablieren und zu verankern und dass die Rekrutierung aktiver zu gestalten und nachzuhalten ist. Doch nicht nur bei diesen beiden Handlungsfeldern war ein deutlicher Bezug zur Arbeitgeberattraktivität erkennbar.

## Messung von Arbeitgeberattraktivität

Die Bank entschied sich deshalb, das Thema Arbeitgeberattraktivität näher zu analysieren. Wie viele andere Institute auch bewegten die Bank dabei



Christian Skubinn, Director,  
GenoPersonalConsult GmbH,  
Neu-Isenburg

insbesondere drei zentrale Fragestellungen:

- Wie kann die eigene Attraktivität zahlungsgestützt gemessen werden?
- Wie werden relevante Handlungsfelder identifiziert und priorisiert?
- Wie sieht die individuelle Roadmap zu einer attraktiven und modernen Organisation aus?

Wie mit einer Taschenlampe wurden deshalb im Rahmen eines Check-ups zentrale Aspekte des Attraktivitätsprofils der Bank detailliert beleuchtet und untersucht. Basis der Ermittlung dieses Profils waren zahlreiche Informationen, die im Vorfeld strukturiert von der Bank erhoben und durch die Geno Personal Consult verarbeitet wurden. Zu den insgesamt 96 Quellen zählten unter anderem eine Gefährdungsbeurteilung, eine Personalstudie, ein vor Kurzem erst durchgeführter Puls Check bei den Mitarbeitenden, Orga-Handbücher, Funktionsbeschreibungen und Stellenausschreibungen.

Gestützt auf diese bereitgestellten Daten wurde das individuelle Attraktivitätsprofil der Bank ermittelt. In einer 360-Grad-Rundumsicht ermöglicht dieses Profil anhand von insgesamt acht Kategorien und 24 Teilaspekten eine Messung der eigenen Attraktivität (siehe Abbildung 1). In einem eigenen Workshop wurde dieses Attraktivitätsprofil intensiv mit Vertretern der Bank diskutiert. Die jeweilige Positionierung in den acht erfolgskritischen Kategorien wurde dabei anhand von vier Leistungsklassen ermittelt: Ähnlich einem vierstufigen Beurteilungssystem wird dabei zwischen Operational, Standard, Professionell und Weltklasse differenziert:

- Operational: Jeder Mitarbeiter ist guten Willens und tut, was er für richtig hält. Die eingesetzten Methoden sind individuell und nicht auf dem aktuellen Stand. Das Ergebnis ist unterdurchschnittlich.
- Standard: Es gibt eine Verständigung auf ein gemeinsames Ziel. Die Mitarbeiter verfolgen dieses Ziel in meist individueller Methodik auf mehr oder weniger aktuellem Stand. Aufgrund fehlenden Performance-Managements werden die Ziele nicht sicher erreicht.

– Professionell: Die Ziele sind definiert, der Weg zur Zielerreichung ist ebenfalls definiert. Unternehmensweite Best Practices sind für alle verbindlich vorgegeben und werden kontinuierlich weiterentwickelt. Regelmäßige Performance-Messungen, Abweichungsanalysen und Korrekturmaßnahmen sorgen für hohe Sicherheit in der Zielerreichung.

– Weltklasse: Es werden regelmäßig äußerst ambitionierte Ziele gesetzt und erreicht. Der Markt wird outperformt, Best-in-Class-Methoden sind zentrales Unternehmens-Know-how und werden laufend weiterentwickelt. Professionelles Performance-Management ist integraler Bestandteil des Führungssystems.

Jede dieser Leistungsklassen ist dabei für alle 24 Unterkategorien mit einem dreistufigen Bewertungsraaster versehen (gering, mittel, hoch), sodass die Profile in den aufgezeigten Kategorien und Unterkategorien jeweils in einer 12-Punkte-Skala sehr genau ermittelt werden können. Visualisiert wurde das Ergebnis in einem Punktediagramm (siehe Abbildung 2). Zusätzlich wurden zu Dokumentationszwecken zu jeder Unterkategorie noch Aussagen der Teilnehmenden aus vorangegangenen Workshops aufgenommen, um für die Projektgruppe größtmögliche Transparenz und Nachvollziehbarkeit in den Bewertungen zu gewährleisten.

## Noch ausbaubar: Führung und Personalmanagement

Zentrales Ergebnis dieser Analyse war, dass die Raiffeisenbank in vielen Feldern gut aufgestellt ist und erfolgreich abschneidet. Gleichzeitig hat sich das Institut aber auch ambitioniertere Ziele gesetzt, die noch nicht in allen Unterkategorien erreicht werden konnten. Deshalb wurde in der gleichen Logik in einem gemeinsamen Workshop ein Zielbild entwickelt, das auch die Handlungsfelder und das Ambitionsniveau berücksichtigt. Beim Vergleich der beiden Punktediagramme sind die Kategorien direkt identifizierbar, die den größten Raum für Veränderungen bieten (siehe Abbildung 2). Priorisiert nach Dringlichkeit und vorhandener Kompetenz, wurden die Handlungsfelder abschließend initial priorisiert. In der Kategorie Führung wurde beispielsweise

festgestellt, dass standardisierte Instrumente und Formate zwar verfügbar sind. Ein einheitliches, operationalisiertes Führungsverständnis existiert jedoch nicht. Darüber hinaus konnte in der Kategorie HR-Prozesse identifiziert werden, dass das Personalmanagement sowohl aus strategischer als auch aus operativer Sicht ausbaufähig ist.

Analyse und Abgleich in der Kategorie „Zusammenarbeit“ brachte zutage, dass die bereichsübergreifende Zusammenarbeit, etwa die Kommunikation von Strategie, Initiativen und Benefits, ebenfalls Chancen zur Optimierung bietet. Wie in anderen Häusern auch ist der Bedarf an Feedback und relevanten Informationen hoch, die Kultur als Stellhebel für die Mitarbeiterbindung ist auch hier von besonderer Relevanz.

### Organisationseinheit Personal professionalisieren

Um die identifizierten Handlungsfelder zu bearbeiten, wurde ein differenziertes Vorgehen vereinbart. Das gemeinsame Führungsverständnis möchte die Bank etwa über die Erstellung eines Führungskanons inklusive prägnanter Beschreibung der Führungsgrundsätze erreichen. Von zentraler Bedeutung ist dabei, dass das Führungsverständnis durch Operationalisierung erlebbar wird.

Die Optimierung der Kommunikation soll über eine bedarfsgerechtere Vermittlung der Inhalte erfolgen. Der Fokus wird dabei auf den Inhalten der Strategie in Verbindung mit Elementen der Strategiepyramide liegen (beispielsweise Vision, Mission, Zielbild, Werte). Für den Ausbau des Personalmanagement bedarf es einer Professionalisierung dieser Organisationseinheit, einer Befähigung des neuen Verantwortlichen beispielsweise durch Coaching sowie geeigneter Kennzahlen zur Fortschrittsmessung.

### Menschen als wertschöpfender Faktor im Wandel

Transformationsprozesse in den Banken erfordern einen integrierten Change-Ansatz, um die Menschen zum wertschöpfenden Faktor im Wandel zu machen. Die Bank der Zukunft ist der Mitarbeitende der Zukunft. Doch was macht einen attraktiven Arbeitgeber aus Sicht der Mitarbeitenden? Wie attraktiv ist eine Bank für neue und für bestehende Mitarbeitende? Woran lässt sich Attraktivität festmachen? Und nicht zuletzt: Woran sollte man zuerst ansetzen, um seine Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern?

Durch den Check-up der Awado konnten bei der Raiffeisenbank im Fuldaer Land die Stärken und Schwächen ihrer

Arbeitgeberattraktivität in den ausschlaggebenden Kategorien ermittelt werden. Gepaart mit den Erkenntnissen aus anderen Teilprojekten des Strategieprojekts bilden die Ergebnisse zur Arbeitgeberattraktivität den Ausgangspunkt fundierter strategischer sowie operativer Entscheidungen zur optimalen Positionierung im Markt.

Mithilfe eines erprobten und pragmatischen Vorgehens konnten nicht nur Unterschiede über die Wahrnehmung der Attraktivität zwischen Entscheidungsträger und Mitarbeitenden visualisiert werden. Gleichzeitig lieferte diese Methode auch einen Vergleich zu den regionalen Mitbewerbern, und zwar sowohl branchenintern als auch -extern. Die Möglichkeit, das individuelle Ambitionsniveau neben das aktuelle Attraktivitätsprofil zu stellen, gibt darüber hinaus Orientierung für die wichtigsten Ansatzpunkte.

### Anzahl eingehender Bewerbungen steigt

Neben diesen eher mittel- bis langfristigen Ergebnissen war während der vergleichsweise kurzen Projektlaufzeit zu beobachten, dass einige Handlungsfelder direkt aufgegriffen wurden. So konnten bereits im zweiten Workshop erste Erfolge gefeiert werden, beispielsweise im Hinblick auf ei-

Abbildung 1: Positionierung in acht erfolgskritischen Kategorien der Arbeitgeberattraktivität

#### 01 Unternehmenskonzept

- 1.1 Geschäftsmodell
- 1.2 Identität
- 1.3 Engagement und Kooperation

#### 03 HR-Prozesse

- 3.1 Strategische Prozesse
- 3.2 Candidate & Employee Journey
- 3.3 Plattformen und IT-Tools

#### 05 Zusammenarbeit

- 5.1 Unternehmenskultur
- 5.2 Information und Kommunikation
- 5.3 Vernetzung

#### 07 Arbeitsumfeld

- 7.1 Arbeitsort
- 7.2 Arbeitszeit
- 7.3 Ausstattung



#### 02 Führung

- 2.1 Strategie
- 2.2 Haltung
- 2.3 Formate und Instrumente

#### 04 Rollen

- 4.1 Rollenkonzept
- 4.2 (Selbst-)Wirksamkeit
- 4.3 Veränderungsfähigkeit

#### 06 Entwicklung

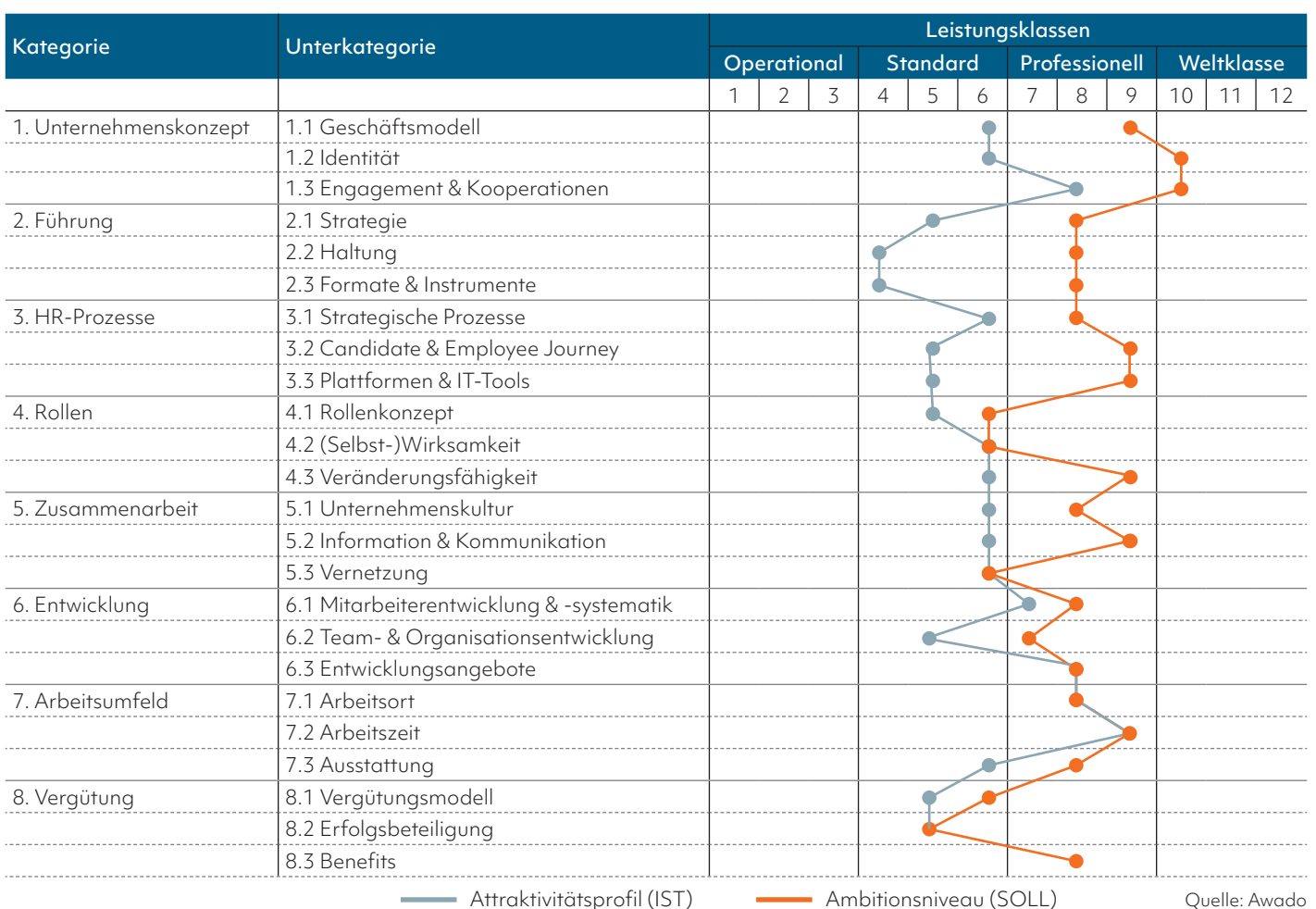
- 6.1 Mitarbeiterentwicklung & -systematik
- 6.2 Team- und Organisationsentwicklung
- 6.3 Entwicklungsangebote

#### 08 Vergütung

- 8.1 Vergütungsmodell
- 8.2 Erfolgsbeteiligung
- 8.3 Benefits

Quelle: Genoverband Awado

Abbildung 2: Visualisierung des Attraktivitätsprofils – Status quo und Ambitionsniveau



ne höhere Anzahl eingehender hoch qualifizierter Bewerbungen auf Stellenausschreibungen, die zwischenzeitlich geschärft und durch Social-Media-Postings begleitet worden waren.

Im Rahmen des grundsätzlichen Strategieprojekts ist selbstverständlich festzulegen, wie zukünftig der Vertrieb erfolgt, welche Geschäftsfelder in welcher Form positioniert werden sollen und wie die Organisation hierfür passgenau ausgestaltet werden soll. Für diesen Transformationsprozess sind aber nicht zuletzt auch die entsprechenden Mitarbeitenden notwendig, und zwar sowohl aktuell als auch zukünftig.

Angesichts der skizzierten ersten Erfolge im Projekt, der klar nachvollziehbaren Einordnung der aktuellen Attraktivität der Raiffeisenbank im Fuldaer Land als Arbeitgeber und der auf Basis des Ambitionsniveaus abgeleiteten und

priorisierten Maßnahmen befindet sich das Institut in einer sehr guten Ausgangslage, um sich für die aktuell Mitarbeitenden weiterhin und für zukünftige Mitarbeitende als attraktiver Arbeitgeber in der Region zu positionieren.

### Zielgruppenspezifisches Personalmarketing

Losgelöst von der konkreten Projektsituation dreht sich bei Arbeitgeberattraktivität alles darum, Mitarbeitende erfolgreich zu gewinnen, zu entwickeln und zu binden. Ein bedeutender Hebel für die Mitarbeitergewinnung ist sicherlich ein zielgruppenspezifisches Personalmarketing. Um die Arbeitgebermarke auf- und auszubauen, kann es beispielsweise sinnvoll sein, funktionsbezogene Personalbedarfe im Sinne kritischer Erfolgsfaktoren neu zu denken oder Mitarbeitende zu Markenbotschaftern zu befähigen.

Für die Entwicklung der Mitarbeitenden ist es notwendig, einen quantitativen und einen qualitativen Planungshorizont zu schaffen und das Lernökosystem aktiv zu gestalten. In der praktischen Umsetzung haben sich hierbei unter anderem die Bildung von Tandems (zum Beispiel Mentorenprogramme), die Etablierung „altersbunter“ Teams oder die bewusste Gestaltung von Entfaltungsräumen (wie hierarchiefreie Digital Labs) bewährt.

Um Mitarbeitende schlussendlich zu binden, ist es für jedes Unternehmen unabdingbar, die Führung auf Zusammenarbeit, Befähigung, Adaptivität und Wertorientierung auszurichten. Die Berücksichtigung vielfältiger Lebensstile und -entwürfe ist dabei ebenso ein zentrales Merkmal eines attraktiven Arbeitgebers wie die Berücksichtigung individueller Lebensziele und deren Verknüpfung mit den Unternehmenszielen. ■