

Zeitschrift für das gesamte
REDITWESEN

77. Jahrgang · 1. Oktober 2024

19-2024

Digitaler
Sonderdruck

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

**DIE GENOSSENSCHAFTLICHE
FINANZGRUPPE**

2024

Strategisches Personalmanagement
als Erfolgsfaktor

Tanja Müller-Ziegler

Tanja Müller-Ziegler

Strategisches Personalmanagement als Erfolgsfaktor

Die deutsche Bankenbranche sieht sich, wie viele andere Wirtschaftssektoren, mit einer der zentralen Herausforderungen unserer Zeit konfrontiert: dem Fachkräftemangel. In den letzten Jahren ist es für alle Banken anspruchsvoller geworden, qualifizierte Mitarbeiter zu rekrutieren und langfristig im Unternehmen zu halten. Die Suche nach passenden Kandidaten für offene Stellen, veränderte Erwartungen der jungen Generationen an attraktive Arbeitgeber und der immer wieder aufkommende Aspekt der „Work-Life-Balance“ sind nur einige Beispiele.

Der Wettbewerb um die besten Talente hat längst begonnen und es gilt, das Thema Personalmanagement strategischer anzugehen. Für Genossenschaftsbanken mit ihrem klaren Fokus auf individueller Kundenberatung sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die wichtigste Ressource und damit ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Daher hat die Genossenschaftliche Finanzgruppe Volksbanken Raiffeisenbanken die „Initiative

Finanzgruppe derzeit rund 170 000 Mitarbeiter, die sich durch eine hohe Identifikation mit langjährigen Betriebszugehörigkeiten auszeichnen. 66 Prozent der Beschäftigten arbeiten bereits seit über 10 Jahren in der Genossenschaftsbank und in der DZ Bank, jeder dritte Mitarbeitende sogar länger als 25 Jahre. Dies geht aber in den nächsten Jahren mit dem anstehenden Ruhestand vieler langjähriger Mitarbeiter einher. Umso wichtiger ist es, sich proaktiv auf diese Entwicklung vorzubereiten.

Gute Ausgangslage: Hohe Identifikation der Arbeitnehmer

Auch die hohe Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer jeweiligen Genossenschaftsbank als Arbeitgeber ist eine gute Basis: Interne Studien bestätigen, dass die absolute Mehrheit der befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehr zufrieden mit dem Job ist und ihn als bedeutsam ansieht. Dies dürfte nicht zuletzt an den genossenschaftlichen Wer-

Die Möglichkeiten zur Weiterentwicklung der Mitarbeiter werden durch die vielfältigen Angebote auch der genossenschaftlichen Akademien und der regionalen Prüfungsverbände unterstützt, zum Beispiel in den Themenbereichen Erstausbildung sowie fachliche Fortbildung mit Blick auf den aktuellen Bedarf und die Persönlichkeitsentwicklung.

Die Trends des Fachkräftemangels und demografischen Wandels erfordern aber darüber hinaus innovative Konzepte und eine stärkere Positionierung des Themas Personal als strategische Führungsaufgabe in der Bank. Um die Personalbereiche und den Faktor Mensch erfolgreich in die Zukunft zu führen, wurde daher Anfang 2024 die „Initiative Strategisches Personalmanagement“ der Genossenschaftlichen Finanzgruppe Volksbanken Raiffeisenbanken unter Einbindung der relevanten BVR-Gremien ins Leben gerufen und deren Umsetzung im Juni 2024 gestartet.

Die Initiative zielt darauf ab, den Herausforderungen des Fachkräftemangels proaktiv zu begegnen und die Institute der Gruppe dabei zu unterstützen, eigenständig Maßnahmen zur Gewinnung, Bindung und Weiterentwicklung ihrer Mitarbeitenden zu ergreifen. Dabei wurden drei Handlungsfelder definiert, die für eine wirksame Personalpolitik in der Bank bedeutend sind: „Arbeitgeberattraktivität“, „Erfolgsfaktor Mitarbeiter“ und „HR-Innovation“. Jedes Handlungsfeld soll mit passenden Steuerungskennzahlen verknüpft und mit Unterstützungsangeboten der Human Resources-Dienstleister in der genossenschaftlichen Finanzgruppe hinterlegt

„Die Trends Fachkräftemangels und demografischen Wandels erfordern innovative Konzepte.“

Strategisches Personalmanagement“ entwickelt, um die Institute bei diesem wichtigen Zukunftsthema zu unterstützen.

Dabei ist die Ausgangslage gut: Als Arbeitgeber spielen Volksbanken und Raiffeisenbanken in der deutschen Wirtschaft eine bedeutende Rolle. Insgesamt beschäftigt die genossenschaftliche

ten liegen, die in den Häusern aktiv gelebt werden und fester Bestandteil der Unternehmenskultur sind. Die Weiterentwicklung der Lernkultur und die Bereitstellung qualitativ hochwertiger Lernangebote sind ebenfalls entscheidende Säulen der bestehenden Personalstrategie der genossenschaftlichen Finanzgruppe.



werden. Über ein Dashboard mit Orientierungswerten wird jede Bank ihre eigenen Kennzahlen zur Steuerung finden und an ihre hausindividuellen Bedürfnisse anpassen können.

Initiative Strategisches Personalmanagement gestartet

Arbeitgeberattraktivität. Im ersten Handlungsfeld geht es darum, die Positionierung der Genossenschaftsbanken als attraktive Arbeitgeber auszubauen. Die Ansprüche der Arbeitnehmer haben sich verändert – insbesondere die jüngere Generation erwartet mehr Flexibilität, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten und eine sinnstiftende Arbeit.

Es geht für Arbeitnehmer also nicht mehr nur darum, einen gut bezahlten und si-

Gewinnung neuer Talente. Mindestens genauso wichtig ist es, die aktuellen Mitarbeiter wertzuschätzen, zu fördern und langfristig an die Genossenschaftsbank zu binden. Gerade junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wollen gesehen werden, wollen Anerkennung und Flexibilität. Daher ist es wichtig, dass Mitarbeiterbindung auch Bestandteil der Unternehmenskultur ist und dass Leistungsträger Anreize erhalten. Innovative Modelle wie Sabbaticals oder die Möglichkeit, im Ausland zu arbeiten, sind Beispiele für Maßnahmen, um Fachkräfte zu halten und ihre Motivation zu stärken.

Unabhängig von der Initiative Strategisches Personalmanagement wurde gemeinsam mit dem Fachrat Personal und der ADG als operativen Partner der „High Potential Circle“ ins Leben gerufen, der als Netzwerk für junge Leistungsträger

„Im Zuge des Fachkräftemangels hat sich der Personalmarkt zum Arbeitnehmermarkt gewandelt.“

chere Job zu finden. Unternehmen stehen daher vor der Aufgabe, ihre Arbeitgeberattraktivität aus den verschiedenen Blickrichtungen heraus zu erweitern und das Profil zu schärfen.

Ein zentraler Aspekt hierbei ist die weitere Stärkung der Arbeitgebermarke. Der BVR unterstützt die Institute bereits mit anderen Initiativen, die darauf abzielen, die Sichtbarkeit der Genossenschaftsbanken zu erhöhen und sie als moderne und zukunftsorientierte Arbeitgeber zu präsentieren. Dazu zählt beispielsweise ein umfangreiches Paket an Werbemitteln für die Rekrutierung vor Ort. Eine bundesweite Mediakampagne bewirbt die Volksbanken Raiffeisenbanken als Ausbildungsunternehmen und als Arbeitgeber und unterstützt damit die Aktivitäten der einzelnen Banken vor Ort.

Erfolgsfaktor Mitarbeiter. Das zweite Handlungsfeld fokussiert sich auf die bereits vorhandenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Denn erfolgreiche Personalarbeit beschränkt sich nicht nur auf die

fungiert. Mit diesem Programm werden talentierten Mitarbeitern die Möglichkeit geboten, sich weiterzuentwickeln und ihre Karriere innerhalb der genossenschaftlichen Finanzgruppe voranzutreiben. Indem die Institute gezielt in ihre Leistungsträger investieren, schaffen sie nicht nur Anreize für persönliches Wachstum, sondern fördern auch die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber.

Digitale Plattformen gewinnen an Relevanz

HR-Innovation. Das dritte Handlungsfeld der Initiative Strategisches Personalmanagement setzt auf HR-Innovation. Hier geht es vor allem darum, die Wirksamkeit der Personalarbeit innerhalb der Banken und Abteilungen entlang der neuen Herausforderungen zu erhöhen und die entsprechenden Maßnahmen weiterzuentwickeln. Dies umfasst zum Beispiel die Kompetenzerweiterung von Personalverantwortlichen, die stärkere Einbindung von Führungskräften in Per-



Foto: BVR

Tanja Müller-Ziegler



Mitglied des Vorstands, Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V. (BVR), Berlin

Der Fachkräftemangel ist nicht nur in der Bankenwelt eine omnipräsente und vielschichtige Frage. Tanja Müller-Ziegler vom BVR stellt im vorliegenden Beitrag die „Initiative Strategisches Personalmanagement“ des Verbunds vor. Eine gute Basis sieht sie in der bereits hohen Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer jeweiligen Genossenschaftsbank. Mit der Initiative sollen die Institute dazu bewegt werden, das Thema proaktiv anzugehen und diese sollen dabei unterstützt werden, eigenständig Maßnahmen zu ergreifen. Einen wichtigen Teilaspekt sieht die Initiative in der Nutzung von Innovationen im Bereich der Human Resources. So sollten unter anderem interne digitale Tools zum Einsatz kommen. Müller-Ziegler rät den Instituten insgesamt, das Thema Personal strategisch anzugehen. (Red.)

sonalaufgaben und den Einsatz interner digitaler Tools für die Personalarbeit.

Auch bei der Mitarbeitergewinnung verlieren traditionelle Methoden wie klassische Stellenanzeigen zunehmend an Bedeutung. Stattdessen gewinnen digitale Plattformen, soziale Medien – wie LinkedIn, Instagram und YouTube – sowie neue Technologien im Personalmanagement an Relevanz. Es sind agile und digitale Prozesse zu implementieren, die es ermöglichen, auch in der Personalarbeit schnell und effektiv vorgehen zu können.

Unterstützend wirkt der Ausbau des zentralen Karriereportals [vr.de/karriere](https://www.vr.de/karriere), das eine übersichtliche und moderne Plattform für potenzielle Bewerberinnen und Bewerber bietet und alle Stellenangebote der dezentralen genossenschaftlichen FinanzGruppe bündelt. Mit einem verbesserten und auf die Bedürfnisse der

banken und Raiffeisenbanken fungieren dabei nicht nur als Entscheidungsträger, sondern auch als Vorbilder und Multiplikatoren für eine moderne und innovative Personalpolitik.

Die Führungskräfte in den Instituten tragen somit eine doppelte Verantwortung:

Von November 2024 bis Anfang 2025 findet auf dieser Basis die zweite Pilotierungsphase mit ersten Verprobungen des neuen Tools eines HR-Umsetzungs-navigators und entsprechender Prozesse statt. Die Pilotierung ist essenziell und Teil eines agilen Prozesses, der durch mehrere Feedbackschleifen die wertvollen Praxiserfahrungen und Anforderungen aller in der genossenschaftlichen FinanzGruppe Beteiligten bestmöglich einbezieht. Der Roll-Out des Maßnahmenpakets, mit dem alle BVR-Mitgliedsbanken in ihrem strategischen Personalmanagement arbeiten können, ist im ersten Quartal 2025 geplant.

„Die Ansprüche der Arbeitnehmer haben sich verändert.“

Nutzer abgestimmten Bewerbungsprozess können so künftig noch schneller und zielgerichteter Fachkräfte angesprochen werden.

Personalmanagement als strategische Führungsaufgabe

Auch im Bereich der internen Personalentwicklung sollen digitale Tools eine größere Rolle spielen. Hier geht es darum, den Mitarbeitern individuelle Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten anzubieten, die auf ihre jeweiligen Stärken und Interessen zugeschnitten sind. Solche Angebote tragen nicht nur zur Mitarbeiterzufriedenheit bei, sondern steigern auch die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit der Institute.

Die genannten Handlungsfelder machen deutlich, dass die Rolle des Personalmanagements weit über administrative Aufgaben hinausgeht. Es wird zunehmend zu einer strategischen Führungsaufgabe, die in den oberen Ebenen der Unternehmensleitung angesiedelt sein muss. Die Führungskräfte in den Volks-

Zum einen tragen sie die Unternehmenskultur und die Werte der Genossenschaftsbanken nach außen, zum anderen sorgen sie intern dafür, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motiviert, wertgeschätzt und gefördert werden. Eine starke Führung und eine enge Zusammenarbeit zwischen Personalabteilung und Führungsebene sind daher essenziell, um die Herausforderungen der Zukunft zu meistern.

Pilotphasen gestartet

Seit Juli 2024 läuft die erste Pilotierungsphase der Initiative Strategisches Personalmanagement, an der rund 20 Genossenschaftsbanken beteiligt sind und die Mitte Oktober 2024 abgeschlossen sein wird. Diese Phase besteht aus Workshops, in denen die Bedarfe der teilnehmenden Genossenschaftsbanken erfasst und mögliche Maßnahmen zur Verbesserung erarbeitet werden. Ziel ist es, bestehende Best-Practice-Maßnahmen der Teilnehmer genauer zu erfassen und auch auf dieser Basis das entworfene Konzept noch detaillierter auszugestalten.

Personalarbeit als Zukunftssicherung

Im Zuge des Fachkräftemangels hat sich der Personalmarkt zum Arbeitnehmermarkt gewandelt. Traditionelles Personalmanagement mit punktuellen Einzelmaßnahmen reicht daher nicht mehr aus. Das Thema Personal als zunehmend wichtiger Wettbewerbsfaktor ist strategisch anzugehen, schließlich sind motivierte und kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die wichtigste Ressource von Genossenschaftsbanken und damit der entscheidende Schlüssel zum Erfolg. Strategisches Personalmanagement ist daher mit ebenso hoher Bedeutung auf Managementebene in Vorstandsverantwortung anzusiedeln wie beispielsweise Risikomanagement der Bank. Mit der Initiative Strategisches Personalmanagement geht die genossenschaftliche FinanzGruppe die Aufgabe aktiv an, sich jetzt um die Menschen zu kümmern, die in den nächsten 10 bis 20 Jahren die Institute erfolgreich machen.
