

# Kooperationen stärken das Personalmanagement

Von Elmar Görtz und Joachim Kehr



**Angesichts der Demografischen Entwicklung hat das Thema Personal für die genossenschaftliche Finanzgruppe hohen Stellenwert. Auch im Zuge der Digitalisierung wird sich die Personalarbeit weiterentwickeln müssen. Kooperation ist deshalb auch an dieser Stelle angesagt. Die Fusion von GAD und Fiducia wird Verbesserungen zur Nutzung von Personalmanagementsoftware mit sich bringen. Wichtig für die Personalsteuerung sind jedoch nicht zuletzt ein von BVR und Geno-Personal-Consult entwickelter Demografierechner sowie eine Gehaltsstudie. Red.**

Spricht man heutzutage mit Unternehmenslenkern, stellt man – wen wundert es – schnell fest, dass sich nahezu jedes Unternehmen im Rahmen seiner strategischen Ausrichtung mit ähnlichen Zukunftsherausforderungen beschäftigt. Google liefert alleine zum Stichwort „Strategie“ mehr als 75 Millionen Treffer.

Viele Unternehmen bestätigen: Die Wettbewerbssituation hat sich zum Teil dramatisch verschärft. Nicht nur der Trend der Globalisierung und die erhöhte Transparenz und Geschwindigkeit haben Einfluss auf diese Tendenzen, sondern auch das disruptive Verhalten branchenfremder Akteure stellt eine neue Dimension

des bisher bekannten Geschäftsgebarens dar. So locken beispielsweise immer neue, eigentlich branchenfremde Anbieter mit neuen Bezahlverfahren im Internet, vermeintlich leicht bedienbaren Online-Applikationen oder Kreditkarten mit Bonusprogrammen.

Neben der zunehmenden Komplexität und Volatilität, allgemeiner Unsicherheit und geopolitischer Risiken, intensiverer Vernetzung und Digitalisierung sowie bankwirtschaftlich schließlich auch teils ausufernder Regulatorik, wird sich das Angebot an Erwerbstätigen in Deutschland in den nächsten Jahren weiter verknappen. Das heißt vor allem: Der Kampf um die wichtigste Ressource im Unternehmen – die Mitarbeiter – wird noch intensiver.

Bereits heute herrscht deshalb am Arbeitsmarkt eine starke Wettbewerbssituation um die besten Köpfe. Denn letztendlich kommen alle Innovationen, alle Pro-

duktentwicklungen und jegliche Dienstleistungsqualität vom Menschen selbst.

Die Aussage „banking is people business“ hat bei diesen massiven Strukturveränderungen im Finanzdienstleistungssektor nichts an Aktualität verloren. Gerade für die durch Nähe und Beziehungsmanagement charakterisierte genossenschaftliche Finanzgruppe ist daher die Entwicklung eines entsprechenden Personal- und Führungskonzeptes einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren. Mit mehr als 160 000 Mitarbeitern sind die 1 062 Volksbanken und Raiffeisenbanken in Deutschland ein bedeutender Arbeitgeber im Bankensektor, bei dem gegen den Trend in den anderen Bankengruppen die Beschäftigtenzahl seit der Finanzmarktkrise im Jahr 2008 sogar leicht gestiegen ist.

## Demografische Herausforderungen bewältigen

Die dem Genossenschaftswesen innewohnende Überzeugung „was einer nicht schafft, das schaffen viele“ führt auch im Personalmanagement ganz zwangsläufig hin zu kooperativen Modellen und Lösungen. Diese zeigen sich zum Beispiel zu dem Megathema Demografie, das nicht nur durch unterschiedliche Pressemeldungen, sondern auch durch vorhersehbare Prognosen wieder stärker in die Aufmerksamkeit der Unternehmen, der

### Zu den Autoren

**Elmar Görtz**, Abteilungsleiter Personalmanagement und Geschäftsführer Fachrat Personal, Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V. (BVR), Berlin. **Joachim Kehr**, Geschäftsführer, GenoPersonal-Consult GmbH, Neu-Isenburg

Gesellschaft und Politik geraten ist. Durch den gemeinsam vom Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) und der Geno Personal Consult (GPC) angebotenen Demografie-rechner liegt eine statistisch valide Prognose der Mitarbeiterstruktur in den Volks- und Raiffeisenbanken für die nächsten fünf beziehungsweise zehn Jahre vor. Diese liefert wichtige Implikationen für zentrale, personalpolitische Überlegungen und zeigt den Bedarf an gemeinsamen Handlungsnotwendigkeiten und -optionen auf, die im gemeinsamen Dialog erarbeitet werden.

Für die einzelbetriebliche Praxis ist zudem auf Basis dieser Prognose eine demografieorientierte Personalarbeit möglich, die neben individuellen Steuerungsgrößen auch Vergleichswerte in der jeweiligen Größenklasse zur Verfügung stellt.

Als ein logischer Ausfluss aus der demografischen Situation hat sich der BVR für die Genossenschaftliche Finanzgruppe vor allem die Frage gestellt, wie die Volks- und Raiffeisenbanken und hier insbesondere der Bereich Personalmanagement diesen zukünftigen Herausforderungen angemessen begegnen kann und welche Themen in den nächsten Jahren zwangsläufig an Bedeutung gewinnen müssen, um diesen gestiegenen Anforderungen angemessen begegnen zu können und dabei auch weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben.

Deshalb hat sich der BVR – unter Einbindung von mehr als 2 000 Vorständen, Führungskräften, Mitarbeitern und Auszubildenden – in den letzten zwei Jahren unter anderem intensiv mit dem Thema „Arbeitgebermarkenbildung“ beschäftigt. Nicht nur, weil das viele andere Unternehmen ebenfalls tun, sondern vor allem weil die Initiatoren davon überzeugt sind, dass dieses Thema maßgeblich Unternehmenskultur und Arbeitsergebnisse positiv beeinflusst.

Diese umfangreiche Beteiligung war deshalb im Rahmen der konzeptionellen Er-

arbeitung und Neuausrichtung und eines damit angestoßenen Veränderungsprozesses von Anfang an als fester Bestandteil im Projekt eingeplant. Denn bei mehr als 1 100 wirtschaftlich eigenständigen Bankinstituten kann eine ausreichende Tragfähigkeit nur dann hergestellt werden, wenn es entsprechende Mitsprache- und Mitgestaltungsmöglichkeiten gibt und sich möglichst viele hinter einem bundesweit erarbeiteten Konzept versammeln können.

### **Gemeinsame Arbeitgeberpositionierung**

Auf der Grundlage des bestehenden Markenkerns wurde daher erstmals bundesweit eine übergreifende, gemeinsame Arbeitgeberpositionierung erarbeitet. Auf Basis dieser gemeinsamen Positionierung kann und soll sich die einzelne Bank vor Ort als Teil einer großen und starken Bankengruppe profilieren, aber trotzdem als regionaler Arbeitgeber prä-sentieren.

Denn für jede Bank bedeuten diese Herausforderungen, dass der Personalbereich seine Bemühungen um geeignete Mitarbeiter ausweiten und intensivieren und sich mit der Begleitung von Veränderungsprozessen beschäftigen muss. Denn nur so kann Personalarbeit nachhaltig sowie erfolgversprechend sein und setzt demzufolge einen internen Managementprozess in Gang, der – richtig angewendet – intern die Faktoren Loyalität, Engagement und Produktivität und extern die Außenwahrnehmung, Markenbildung und schließlich auch den Rekrutierungserfolg verbessert.

Denn herkömmliche Methoden reichen nicht nur potenziellen Bewerbern, sondern auch zunehmend den Mitarbeitern im Unternehmen nicht mehr aus. Aber nicht nur das. So wird es von elementarer Bedeutung werden, dass die vorhandenen Mitarbeiter gebunden und weiterentwickelt werden, um auch zukünftig die vorhandenen Potenziale bestmöglich nutzen zu können und sich den immer schneller

fortschreitenden Veränderungen stellen zu können.

Dazu gehört auch, den Bedürfnissen der Mitarbeiter Rechnung zu tragen. Nur so kann schließlich dem Problem, geeignete Mitarbeiter zu finden, das heißt, die richtigen Mitarbeiter in Quantität und Qualität zu gewinnen, und diese auch langfristig zu halten, begegnet werden.

Dem Bereich Personalmanagement kommen dabei – nimmt er seinen Auftrag als Dienstleister im Unternehmen ernst – weitreichende Gestaltungsmöglichkeiten zu. Entscheidend dabei ist, Bewerbern und auch Mitarbeitern erklären zu können, was die Volks- und Raiffeisenbanken als attraktive Arbeitgeber auszeichnet und von anderen unterscheidet.

### **Kooperationen dienen der Primärstufe**

Ein wesentlicher Hebel für die erforderlichen Veränderungen und die Entwicklung der Personalarbeit liegt in der Entscheidungshoheit und Umsetzungsstärke der einzelnen Bank. Die in diesem Beitrag beschriebenen Kooperationen, die keinen Anspruch auf Vollständigkeit der genossenschaftlichen Praxis erheben, erfolgen im Geiste der subsidiären Unterstützung und Stärkung der Primärbanken.

Wie der Begriff „Primärbank“ schon sagt, hat dabei die Stärkung der Leistungsfähigkeit der Volks- und Raiffeisenbanken erste Priorität. Als dezentrale Organisation kann die Genossenschaftliche Finanzgruppe auch im Personalmanagement nur so viel bewegen wie die Summe der Einzelinstitute – im Zusammenwirken mit Zentral- und Verbundunternehmen – zu leisten in der Lage ist. Dies gilt gleichermaßen für die Innovationskraft als auch für die tatsächlichen Ergebnisse. Die in der aktuellen Literatur beschriebene „Schwarmintelligenz“ wird seit über 150 Jahren erfolgreich in der Gruppe praktiziert.

Als erstes Beispiel gelungener Zusammenarbeit sind die vielfältigen regionalen Kooperationen von Volks- und Raiffeisenbanken zu nennen, bei denen Aspekte der Personaladministration, der Personalentwicklung und Personalorganisation gemeinsam entwickelt und umgesetzt werden. Instituten unterschiedlicher Größenordnung gelingt es dabei, die Effizienz und Professionalität wirtschaftlich und rechtlich selbstständiger Einrichtungen oder auch „loser“ Zusammenschlüsse zur Unterstützung der beteiligten Institute zu nutzen.

### **Gemeinsames Traineeprogramm für akademische Nachwuchskräfte**

Im Segment der akademischen Nachwuchskräfte wird durch die Kooperation von DZ Bank sowie den Volks- und Raiffeisenbanken mit der Initiative TeamUp! ein erfolgreiches Trainee-Programm angeboten. Regional orientierte Universalbankkonzepte einerseits und die Spezialisierung von Verbundunternehmen andererseits kennen zu lernen sowie ein attraktives Qualifizierungsprogramm mit eben solchen Jobperspektiven stellen für viele Akademiker unterschiedlicher Fachrichtungen eine wertvolle Kombination dar. Die Genossenschaftliche Finanzgruppe kann sich so in den Schwerpunkten Private Banking, Firmenkunden sowie Banksteuerung nachhaltig positionieren.

Berücksichtigung findet dabei auch das von den genossenschaftlichen Bildungsanbietern entwickelte Seminarprogramm. Die GbR VR-Bildung, ein Zusammenschluss der fünf Akademien der regionalen Prüfungsverbände sowie die ADG Akademie Deutscher Genossenschaften betreiben in Europa eine der größten Online-Lern-Plattformen mit über 150 000 Named-Usern. Gemeinsam entwickelte Qualifizierungsmodule sowie Qualitätsstandards für Qualifizierungsabschlüsse werden einheitlich umgesetzt.

Neben wesentlichen Aspekten der Aufgabeninhalte, der Perspektiven sowie der sachlichen und kulturellen Rahmenbedingungen stellt die Vergütung in Wettbewerb und qualifizierte Mitarbeiter ein Entscheidungskriterium für potenzielle und vorhandene Mitarbeiter dar. Für die Personalarbeit bedeutet dies, die Personalkostensumme und eine wettbewerbsfähige Vergütungshöhe und -struktur in Balance zu bringen.

Durch die Kooperation von Geno-Risk-Solutions und GPC wurde in 2014 mit den Instituten eine Gehaltsstudie durchgeführt, die Vergleichswerte für unterschiedliche Führungsfunktionen und Institutsgrößen liefert. Der eigens dafür entwickelte Gehaltsrechner ermöglicht darüber hinaus die Berücksichtigung individueller Faktoren, um damit die Vergütung bewusst und aktiv zu gestalten. Die Studie zeigt, dass tendenziell in den kleineren Instituten die Marktsituation die Vergütung beeinflusst, während in den größeren Instituten die Möglichkeiten zur stärkeren Strukturierung genutzt werden können.

### **Einheitliches Nutzungsangebot von Personalmanagementsoftware**

Durch die Fusion der Rechenzentralen Fiducia und GAD wird zukünftig auch das einheitliche Nutzungsangebot von Personalmanagementsoftware noch intensiver vorangetrieben werden. Damit wird die operative Personal- und Führungsaufgabe nicht nur für die einzelne Bank effektiver, vielmehr kann durch die Vereinheitlichung von Datenstrukturen und Kennzahlen sowie die Reduktion von Subsystemen eine deutlich höhere Effizienz erreicht werden.

Das aktuelle Tool bietet durch die Technikkompetenz von Ratiodata und Peras, bereits heute die konzeptionellen Strukturen (Stichwort: Funktionen & Competencies), die der BVR unter Beteiligung der genossenschaftlichen Weiterbildungs-

akademien entwickelt hat, sowie das Beurteilungssystem als Fachbeitrag der GPC eine wertvolle Basis für die Personal- und Führungsaufgaben vor Ort.

### **Weiterentwicklung zentraler Services**

In den nächsten Jahren werden die Personal- und Führungsthemen weiterhin einen hohen Stellenwert für die Genossenschaftliche Finanzgruppe behalten. Unter anderem durch EDV-technische Lösungen wird es einerseits Entlastungen und Verbesserungen geben, allerdings stellt dies andererseits auch hohe Anforderungen an die Entwicklungsfähigkeit der Personalbereiche selbst.

Die Digitalisierung wird in der Außenwirkung und in den internen Prozessen Wirkung zeigen müssen und ist alleine schon aufgrund der veränderten Anforderungen der nachwachsenden Generation der „Digital natives“ alternativlos.

Strukturierte Ansätze im Personalcontrolling werden zu mehr Transparenz und Steuerbarkeit der Personalarbeit und der Personalbereiche führen. Der im Rahmen der Kooperation von /g/f/b/ und GPC weiter entwickelte Personalreport bietet neben der fünfzehnjährigen Zeitreihe neue Impulse für die eigenen Steuerungsansätze des Personalvorstandes und Personalleiters.

Branchenübergreifende Befragungen unter HR-Verantwortlichen zeigen den Wunsch, die Personalverwaltungsprozesse zu optimieren, um zukünftig mehr Zeit für gestaltende und wertschöpfende Themen zu haben. Dazu bedarf es in der Genossenschaftlichen Finanzgruppe der Weiterentwicklung zentraler Services, um Skalen-, Qualitäts- aber auch Serviceeffekte (Verfügbarkeit, Schnelligkeit) zu generieren. Auch hier werden weiterhin Kooperationen als eine kulturadäquate Lösungsoption geprüft und bei Bedarf effektiv umgesetzt werden. ■