

Zeitschrift für das gesamte  
**REDITWESEN**

76. Jahrgang · 1. August 2023

**15-2023**

Digitaler  
Sonderdruck

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

# TRENDS IM BANKING

FACHKRÄFTE

(DIGITALE) WÄHRUNGEN

TECHNISCHER FORTSCHRITT

Was soll die Finanzbranche tun, damit  
mehr junge Leute Lust haben, dort zu arbeiten?

Andreas Glänzel

Andreas Glänzel

# Was soll die Finanzbranche tun, damit mehr junge Leute Lust haben, dort zu arbeiten?

Deutschlands Wirtschaft hat ein Problem. Es fehlt der Nachwuchs. Für die Finanzindustrie gilt dies ganz besonders. Von Mitte 2016 bis 2022 hat sich aufgrund der Konsolidierung im Bankenbereich die Zahl der Mitarbeiter um 7 Prozent auf rund 614000 Personen reduziert.<sup>1)</sup> Die Zahl der Ausbildungsverträge sank im Zeitraum 2016 bis 2022 um 28 Prozent von rund 29000 auf 21000 Verträge.<sup>2)</sup> Ein ähnliches Bild zeigt sich auch bei Positionen mit anderen Qualifikationen, zum Beispiel Hochschulabschlüssen.

Unter dem Schlagwort „Fachkräftemangel: existenzielle Bedrohung für Banken und Versicherungen“<sup>3)</sup> kommt eine Unternehmensberatung zu dem Ergebnis, dass die Finanz- und Versicherungsindustrie in Deutschland allein durch Verrentung bis zum Jahr 2030 im Durchschnitt

deutlich über 30 Prozent ihrer Mitarbeiter verlieren wird. Schließlich beträgt der Altersdurchschnitt in der Branche gegenwärtig mehr als 47 Jahre. Die Fluktuation aufgrund von Kündigungen ist in diesen Zahlen nicht berücksichtigt. Produktivitätssteigerung, Personalbindung und Personalentwicklung können die Lücke verringern, aber nicht schließen.

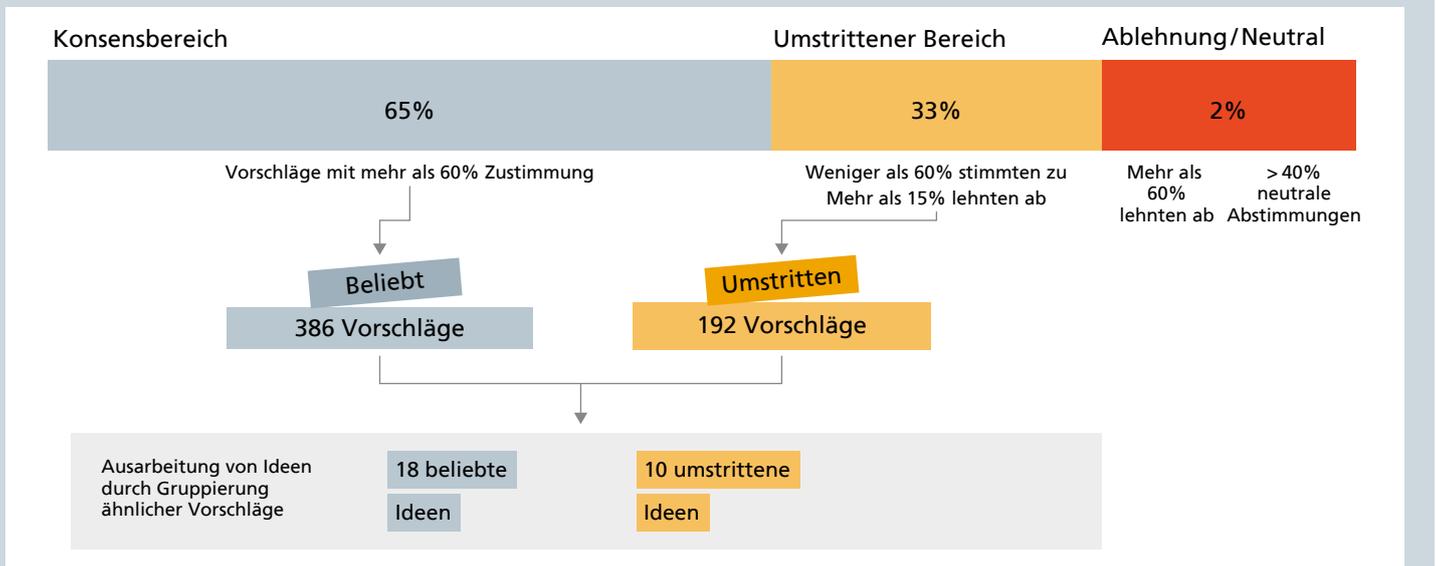
Die Personalgewinnung wird deshalb zu einem Schlüsselthema für die Finanzindustrie in den kommenden Jahren werden. Meist wird das Thema branchenintern jedoch nur aus der Perspektive der Unternehmen diskutiert. Germany Finance hat sich entschieden, die Perspektive zu wechseln und gemeinsam mit der CivicTec-Organisation Make.org sowie dem Düsseldorfer Institut für Internet und Demokratie potenzielle Nachwuchs-

kräfte gefragt: „Was soll die deutsche Finanzbranche tun, damit mehr junge Leute Lust haben, in diesem Bereich zu arbeiten?“

Ein breites Spektrum von 600 Ideen

Das Ergebnis verschafft der Finanzindustrie wichtige Hinweise zu den Erwartungen und darüber hinaus zur Gedankenwelt der jungen Generation. Nicht zuletzt ist der Bogen der rund 600 eingereichten Lösungsvorschläge viel weiter gespannt als ursprünglich erwartet. Etwa die Hälfte der Ideen bezieht sich auf konkrete Arbeitsbedingungen, wie Arbeitsorganisation, Vergütung und Mitarbeitervorteile, Recruiting und Management, Zugänglichkeit und Vereinfachung.

Abbildung 1: Rund 600 eingereichte Vorschläge



Quelle: Germany Finance



Die zweite Hälfte der Vorschläge beschäftigt sich mit Bildung und Information, mit Erscheinungsbild und Wahrnehmung sowie mit gesellschaftlichem Engagement und Ethik. Damit werden Felder angesprochen, die für die Ausgestaltung des konkreten Arbeitsverhältnisses nicht unmittelbar relevant sind. Es handelt sich um übergeordnete Themen, die allgemein Art und Funktionsweise von Finanzprodukten sowie Aufgaben, Organisation und Wesen der Finanzindustrie betreffen – und letztlich die Finanzindustrie nicht nur als potenzielle Arbeitgeberin, sondern generell ihr Produktangebot und ihre Schlüsselrolle innerhalb der Wirtschaft betreffen.

Die Konsultation bezieht ihren Charme gerade daraus, dass sie im Wesentlichen aus Vorstellungen, Vorwissen und Erfahrungen der jungen Generation entstanden ist. Der Online-Analyse mangelt es an der Aussagekraft einer klassischen

für weiterführende Analysen und Auswertungen innerhalb der Finanzindustrie schaffen.

### Wunsch nach mehr Wissen über Branche und Karriereoptionen

Wie ein roter Faden zieht sich durch die Vorschläge der Wunsch nach mehr Information. Fast 50 Vorschläge wurden eingereicht, die wiederum mit einer Zustimmungsrate von durchschnittlich 75 Prozent eine breite Unterstützung fanden. Die jungen Menschen wollen besser darüber aufgeklärt werden, welche Rolle Finanzen in ihrem alltäglichen und zukünftigen Leben spielen und welchen individuellen Nutzen Finanzen für sie haben.

Sie wünschen sich die Einbindung von ökonomischem Grundwissen im schulischen Curriculum, zum Beispiel durch ein Schulfach mit Finanzschwerpunkt, durch

## „Wie ein roter Faden zieht sich durch die Vorschläge der Wunsch nach mehr Information.“

Meinungsumfrage. Entstanden ist jedoch ein riesiger Pool von Themen – und manchmal durchaus mit Kontroversen. Die Ergebnisse wurden in „beliebte“ Vorschläge (mit einer Zustimmung über 60 Prozent), „umstrittene“ Vorschläge (mit mehr als 15 Prozent Neinstimmen) sowie „abgelehnte“ Vorschläge kategorisiert. Wie zivil und sachlich die Teilnehmenden argumentierten, wird daran deutlich, dass Polemik, Sarkasmus und Hassrede fast nicht vorkamen.

Manche Ergebnisse entsprechen den Erwartungen. Gleichwohl werden durch die Vielzahl der Vorschläge interessante Schattierungen und Nuancen sichtbar. Häufig offenbaren die Formulierungen und die Zustimmungswerte, ob sich hinter einer plakativen Forderung differenzierte Überlegungen verbergen oder bloß Unkenntnis über Sachverhalte, die von der Industrie bislang als allgemein bekannt erachtet werden. Auf diese Weise kann die Konsultation die Grundlagen

die Etablierung von Finanz-Workshops an Schulen, durch Wirtschafts- und Finanzseminare an den Hochschulen. Ihnen geht es also um eine altersgerechte Vermittlung von Finanzthemen – in einer Sprache ohne Fachwörter, mit denen sie oft nicht vertraut sind.

Über 30 Vorschläge mit einer Zustimmungsrate von durchschnittlich fast 70 Prozent beschäftigten sich mit dem Image der Finanzbranche, in der Sprache einzelner Vorschläge mit dem Ziel, „das spießige und konservative Bild der Branche“ durch mehr Transparenz aufzulösen. Teilnehmer regen an, zu erklären, „dass es nicht nur um ‚Haifisch‘-Kapitalismus geht, sondern dass man wirklich sinnvolle, nachhaltige Arbeit leisten“ und so „als Teil eines Finanzinstitutes Mehrwert schaffen kann“.

Die erkennbare Kluft zwischen Finanzindustrie und Generation Z resultiert zum einen aus den zahlreichen Banken- und



Foto: Kaleidomania (A. Gaube)

Andreas Glänzel



Sprecher der Arbeitsgemeinschaft Germany Finance und Geschäftsführer, Frankfurt Main Finance e.V., Frankfurt am Main

Mehr als 4700 Teilnehmer hatten im ersten Halbjahr 2023 bei einer Online-Befragung rund 600 Lösungsansätze zur Frage „Was soll die deutsche Finanzbranche tun, damit mehr junge Menschen Lust haben, in diesem Bereich zu arbeiten?“ eingereicht und mehr als 48000-mal über diese Vorschläge abgestimmt. Es handelt sich laut Andreas Glänzel nicht um eine klassische Umfrage, sondern um eine Konsultation, die ein Brainstorming und erstes Bewerten von Ideen durch die Zielgruppe umfasst. Für eine Repräsentativität spricht, dass 89 Prozent der Teilnehmer bis zu 35 Jahre alt waren, 38 Prozent bereits in der Finanzbranche arbeiten oder noch studieren und zusätzlich 36 Prozent sich zumindest für die Branche interessieren. Mit 75 Prozent waren Männer in der Konsultation überrepräsentiert. Der Autor fasst die Ergebnisse der Befragung in dem vorliegenden Beitrag zusammen und gibt den Instituten auch zum Schluss Ratschläge, was geändert werden könnte, um im „Wettbewerb der Talente“ zu bestehen. (Red.)

Finanzkrisen und der daraus entstandenen medialen Kritik an der Branche in den vergangenen Jahrzehnten. Zum anderen ist die Unkenntnis auch darin begründet, dass viele junge Menschen nur wenige Finanzprodukte – wie Girokonto, Kreditkarte, Sparbuch und vielleicht einen Anschaffungskredit – benötigen und damit zunächst für viele Finanzdienstleister keine wirklich attraktive Zielgruppe

darstellen. Diese Altersgruppe bevorzugt zudem Fintech-Anbieter, die überschaubar sind, weil sie weitgehend nur wenige Produkte anbieten, dabei ein digitales Erlebnis bieten und schon kleine Transaktionen effizient abwickeln.

Unsicherheit besteht zudem mit Blick auf das Thema Nachhaltigkeit und die Schlüsselrolle, die die Finanzindustrie bei der Transformation der Gesellschaft in eine grüne Zukunft übernehmen muss und möchte. Die Konsultation hat neun Vorschläge generiert, die die Branche ökologischer und nachhaltiger ausrichten und stärker zum Klimaschutz verpflichten wollen. Noch erstaunlicher ist allerdings, dass nur 51 Prozent der Teilnehmer sich im Durchschnitt mit diesen Forderungen identifizieren, während 29 Prozent dagegen sind und 20 Prozent neutral bleiben.

Dies gilt im Übrigen auch für die lediglich fünf Vorschläge, die sich für mehr Diversität aussprechen. 45 Prozent durchschnittliches „Ja“ bei 30 Prozent „Nein“ erzielen Vorschläge, „soziale Aspekte im Kapitalmarkt in den Vordergrund zu stellen“, „mehr Aufmerksamkeit auf Vielfältigkeit zu legen“ und vermehrt Frauen im Recruiting und bei der Besetzung von Führungspositionen zu berücksichtigen.

42 „beliebte“ Vorschläge belegen eine offenkundig weitverbreitete Unkenntnis über die Berufsfelder in der Finanzbranche. 87 Prozent der Teilnehmer stimmen der Aussage zu „Nur wenig junge Menschen wissen, was in der Finanzbranche geschieht“, 81 Prozent sogar dem plakativen Votum „Unter Finanzbranche kann sich kaum ein Schüler was vorstellen, das schreckt ab“. Die potenziellen Nachwuchskräfte wünschen sich, vertiefte Einblicke in Berufsfelder und Karrieremöglichkeiten sowie Arbeitsbedingungen, Verdienst-, Einstiegs- und Aufstiegsmöglichkeiten zu erhalten.

Für die Teilnehmer sollte sich eine Kommunikationsstrategie also auf Aspekte des Arbeitsverhältnisses beziehen, aber ebenso auf Image und Transparenz der Branche Wert legen. Ziel müsse es sein, so ein Befragter, die Finanzindustrie als Zukunftsbranche darzustellen und ihre Bedeutung für das Funktionieren einer Gesellschaft hervorzuheben.

### Werbung für die Finanzindustrie und den Beruf – aber wie?

Wer sich allerdings Empfehlungen für eine eindeutige Vorgehensweise und für aussichtsreiche Kommunikations- und Marketingformate zur gezielten und di-

rekten Ansprache junger Menschen erhofft hatte, dem bietet die Konsultation nur wenige Anhaltspunkte. Fast 60 Vorschläge mit einer durchschnittlichen Zustimmung von im Bereich über 42 Prozent und einer Ablehnung um 30 Prozent lassen erkennen, wie sehr Nachwuchskräfte daran interessiert sind, dass die Finanzindustrie eine aktive Kommunikation betreibt, wie unsicher sie aber selbst darüber sind, welche Kanäle die größten Chancen für eine zielgerichtete Ansprache bieten.

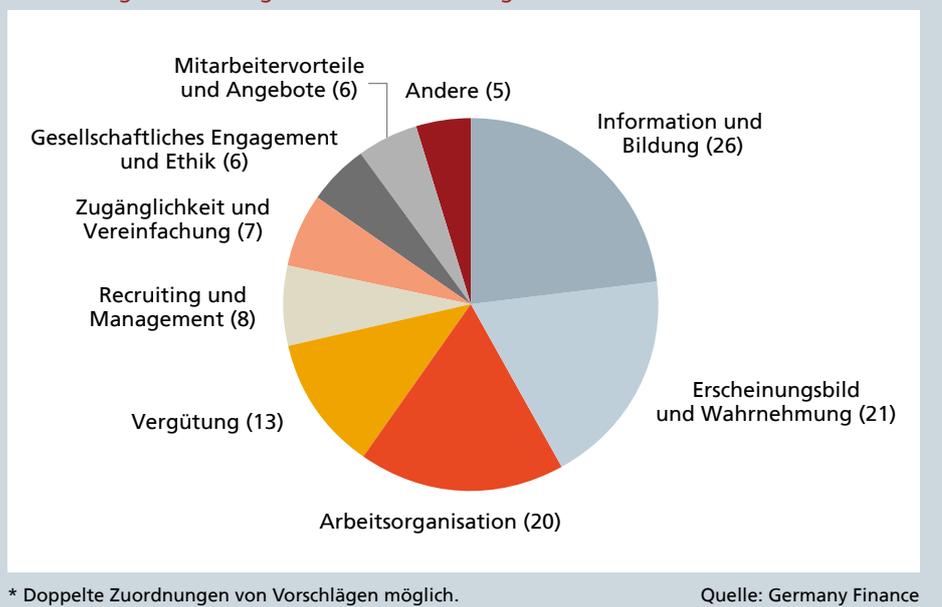
Die höchsten Zustimmungswerte erzielen Tage der offenen Tür oder Berufsmessen sowie Seminare und Kampagnen in den Schulen, bei denen die möglichen Berufe „mit Spaß und Freude“ vorgestellt werden. Zu aufdringlich sollten diese Aktivitäten auch nicht sein, denn Vorschläge, wie man sollte „schon in der Schule nach geeigneten Mitarbeitern Ausschau halten“, „gezielt junge Menschen auf der Straße ansprechen“ oder auf „Festivals Kontakte knüpfen“ stoßen auf deutlich weniger Rückhalt. Auf altbackene Maßnahmen sollte verzichtet werden. Flyer an Schulen und Berufsschulen gelten als wenig sinnvoll – „werbliche“ Maßnahmen werden eher abgelehnt.

Marketing auf Social Media im Allgemeinen stößt erwartungsgemäß auf viel Zustimmung. Offenkundig differenzieren die Teilnehmer aber sehr sorgfältig über die Art des Kanals. Die Idee, via Tik Tok oder Instagram mögliche Berufe vorzustellen, sammelte mit 37 Prozent die höchste Ablehnungsrate der gesamten Konsultation.

### Zusammenarbeit mit Politik und Schulen notwendig

Während die meisten Vorschläge durch die Finanzindustrie in eigener Verantwortung umgesetzt werden können, bedürfen schulische Themen einer engen Zusammenarbeit der Branche mit der Politik, den Schulen und letztlich den Eltern. Die Initiative Finanzielle Bildung der Bundesministerien für Finanzen sowie Bildung und Forschung vom März 2023 ist ein erster Schritt zu einer natio-

Abbildung 2: Die eingereichten Vorschläge im Überblick\* (in Prozent)





nalen Finanzbildungsstrategie, nimmt aber sämtliche Lebensphasen bis hin zur Altersvorsorge in den Blick.<sup>4)</sup>

Um ein eigenes Schulfach „Finanzen“ beziehungsweise „Finanzbildung“ oder zumindest eine eigenständige Gewichtung von Finanzthemen im Unterricht wird in Deutschland seit Langem gerungen, doch gibt es noch keinen weitreichenden Durchbruch. Letztlich müssen aufgrund der Kulturhoheit der Länder alle 16 Bundesländer entsprechende Fächer und Lehrpläne verabschieden. Zwar bestehen gegenwärtig bereits viele Initiativen zur finanziellen Bildung, allen voran das Bündnis Ökonomische Bildung Deutschland, doch einen flächendeckenden Erwerb finanzieller Grundbildung sichern sie noch nicht.<sup>5)</sup>

So ist die Konsultation ein deutlicher Hinweis, dass auch Schüler die Vermittlung von Finanzwissen wertschätzen – und zugleich eine Aufforderung an die Finanzindustrie, an den angestrebten Kooperationen zwischen der Branche und einzelnen Schulen festzuhalten und ihr Engagement zu intensivieren.

### Weitgehende Einigkeit über die Arbeitsbedingungen

Wie wichtig die Erwartungen potenzieller Nachwuchskräfte zum Arbeitsplatz, zur Arbeitsgestaltung, zur Work-Life-Balance, zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie zu Zusatzangeboten an Beschäftigte sind, wird bereits in den Zahlen deutlich: 93 der insgesamt rund 600 Vorschläge beziehen sich auf die Arbeitsorganisation. Alle Ideen erzielten Zustimmungsraten über 60 Prozent und wurden so als „beliebt“ eingestuft.

Betrachtet man die Ideen im Detail, handelt es sich in der Regel um allgemein formulierte Verbesserungswünsche, die auch für andere Branchen relevant sein könnten. Die Finanzindustrie wird sich insofern von dem allgemeinen Trend in der Arbeitswelt nicht abkoppeln können. Corona und Homeoffice haben gezeigt: Einmal umgesetzte Veränderungen sind oft nicht mehr umkehrbar.

Die potenziellen Nachwuchskräfte sind offen für eine weitreichende Digitalisierung: Sie sprechen sich für die vermehrte Nutzung moderner Technologien aus, „um Zeit- und Papieraufwand zu sparen“.

Alltägliche Arbeitsläufe sollten digitalisiert werden, bürokratische Vorgänge durch digitale Alternativen ersetzt werden. Zudem sollte der Arbeitsalltag abwechslungsreich strukturiert sein, eintönige Rou-

Abbildung 3: Das Ergebnis im Überblick – 18 beliebte, 10 umstrittene Ideen\*

<b>Bildung und Aufklärung</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>♥ Ökonomische Bildung in (Hoch-)Schulen integrieren</li> <li>♥ Über die alltägliche Relevanz von Finanzen aufklären</li> <li>♥ Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten fördern</li> </ul>
<b>Gesellschaftliche Wahrnehmung</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>♥ Karrierewege und -optionen transparent kommunizieren</li> <li>♥ Image der Finanzbranche verbessern</li> <li>⚡ In Werbung für die Finanzbranche als Arbeitgeber investieren</li> <li>⚡ Mit positiven Aspekten der Finanzbranche werben</li> </ul>
<b>Arbeitsorganisation</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>♥ Flexibilität in der Arbeitsgestaltung etablieren</li> <li>♥ Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessern</li> <li>♥ Work-Life-Balance verbessern</li> <li>♥ Attraktive Angebote für Mitarbeitende einführen</li> <li>♥ Tätigkeiten abwechslungsreich gestalten</li> <li>♥ Digitalisierung der Branche vorantreiben</li> </ul>
<b>Einstiegsmöglichkeiten und Recruiting</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>♥ Zugang zum Berufseinstieg einfach gestalten</li> <li>♥ Quereinstieg ermöglichen</li> <li>♥ Praktika anbieten</li> <li>⚡ Anforderungen an Bewerber verringern</li> <li>⚡ Junge Menschen direkt und gezielt ansprechen</li> <li>⚡ Kleidervorschriften lockern</li> </ul>
<b>Werte und Arbeitskultur</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>♥ Mitgestaltung junger Menschen zulassen</li> <li>♥ Angenehme Arbeitsatmosphäre schaffen</li> <li>⚡ Auf Klimaschutz und Nachhaltigkeit achten</li> <li>⚡ Gesellschaftliche Aspekte und Diversität berücksichtigen</li> <li>⚡ Rücksicht auf die Lebensrealität junger Menschen nehmen</li> </ul>
<b>Vergütung und Aufstiegsmöglichkeiten</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>♥ Angemessene Vergütung ermöglichen</li> <li>♥ Jungen Mitarbeitenden mehr Aufstiegchancen ermöglichen</li> <li>⚡ Gehälter erhöhen</li> <li>⚡ Exklusive finanzielle Vorteile für Mitarbeitende</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>♥ Beliebte Idee (≥ 4 beliebte Vorschläge)</li> <li>⚡ Umstrittene Idee (≥ 4 umstrittene Vorschläge)</li> </ul>	

\* Doppelte Zuordnungen von Vorschlägen möglich.

Quelle: Germany Finance

tinen aufgelockert werden. So sollte im Übrigen auch die „Aufgabenvielfalt abseits von Zahlen stärker sichtbar“ werden.

Erwartungsgemäß sprachen sich die Teilnehmenden für flexible Arbeitszeiten

Neben dem Gehalt sind die nicht monetären Leistungen für die junge Generation bei der Entscheidung für einen Arbeitsplatz besonders bedeutsam. Dazu zählen die Übernahme oder Beteiligung an den Kosten für den Öffentlichen Nahverkehr

potenziellen Nachwuchskräfte in Betracht. Vielmehr empfehlen mehrere Vorschläge das Angebot von Praktika und Ferienjobs in unterschiedlichen Bereichen, insbesondere auch für Schüler, damit Bewerber einen besseren Einblick in die Berufe bekommen. Quereinsteiger „nach dem Vorbild der USA und Großbritanniens“ sollten ebenfalls eine Chance erhalten.

## „Die Bewerbungsprozesse sollten einfach gestaltet werden.“

und Homeoffice-Angebote aus – mit 89 Prozent Unterstützung die vierthöchste Wertung der Konsultation. Was Flexibilität im Einzelfall bedeutet, darüber gehen die Meinungen jedoch auseinander. Die Forderungen nach einer Tätigkeit aus dem Ausland oder nach Urlaub zu Weihnachten, Silvester oder eventuellen Reporting-Zeiten übertrafen die Schwelle von 60 Prozent Zustimmung nur knapp.

Noch stärker im Mittelpunkt stehen eine verbesserte Work-Life-Balance sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die Vorschläge formulieren dabei konkrete Ziele: die Schaffung eines Gleichgewichts zwischen Arbeit und Freizeit durch ein ehrgeiziges, aber gesundes motivierendes Arbeitsumfeld, mehr Rücksicht auf die mentale Gesundheit und eine klare Trennung zwischen Arbeit und Freizeit, zum Beispiel durch die Bereitstellung von Diensthandy. Der Wunsch nach einer Vier-Tage-Woche findet demgegenüber nur eine leicht geringere Unterstützung.

### Nichtmonetäre Leistungen besonders bedeutsam

Mit 90 Prozent die dritthöchste Zustimmungsrates der Konsultation erzielt der Vorschlag, „sich darum zu bemühen, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu ermöglichen“. Konkretisiert wird diese Idee durch den Wunsch nach familienfreundlichen Arbeitszeiten, besseren Betreuungsmöglichkeiten zum Beispiel durch firmeneigene Kindertagesstätten und durch Sicherheit im Falle von Krisen ähnlich der Corona-Pandemie beziehungsweise in privaten Belangen wie der Kinderplanung.

beziehungsweise Dienstwagen, Sportangebote, wie Mitgliedschaften im Fitnessstudio oder Sport am Arbeitsplatz, Programme zur Burnout-Prävention, Getränke oder Snacks am Arbeitsplatz oder Hilfen bei der Wohnungssuche.

### Zurückhaltung gegenüber verringerten Anforderungen

Die Teilnehmer entwickeln auch Vorschläge für den Berufseinstieg, Weiterbildung und beruflichen Aufstieg sowie die Gehälter. Sie sind allerdings geteilter Meinung, inwieweit die Finanzindustrie Rücksicht auf die Lebensrealität junger Menschen nehmen sollte. Fand der Vorschlag, man solle „den Menschen mit seinen Bedürfnissen in den Vordergrund stellen“ immerhin noch 59 Prozent Zustimmung, so waren jeweils 25 Prozent der Abstimmenden dafür und dagegen, „mehr die Sprache der Jugend“ zu sprechen.

Für den Einstieg in die Berufswelt der Finanzindustrie wünscht sich die junge Generation einen einfachen Zugang. 32 „beliebte“ Vorschläge mit durchschnittlichen Zustimmungsrates über 70 Prozent wurden dazu im Verlauf der Konsultation generiert. Die Bewerbungsprozesse sollten einfach gestaltet werden mit weniger Fokus auf einen Hintergrund in der Finanzbranche. Auf Chancengleichheit sollte geachtet werden, um allen Menschen Zugang zur Branche zu ermöglichen. Monitoring-Programme sollten den Berufseinstieg und die Einarbeitung erleichtern.

Nicht bloß Schnuppertage „im ehrlichen und lockeren Umfang“ kommen für die

Die Forderung, „nicht nur Absolventen der Wirtschaftswissenschaften anzusprechen, sondern auch die Absolventen anderer Fachrichtungen“ deutet angesichts der bereits bestehenden Vielfalt an Berufsbildern in der Finanzindustrie mit Abschlüssen wie Jura, IT, Marketing oder Human Resources eher darauf hin, dass viele Informationen zur Branche letztlich nicht in der jungen Generation angekommen sind.

### Keine Verkürzung der Ausbildungsdauer gewünscht

Wer glaubt, die potenziellen Nachwuchskräfte würden sich zugleich für geringere Anforderungen an den Arbeitsplatz engagieren, der täuscht sich weitgehend. Die Teilnehmenden plädieren zwar dafür, nicht zu fixiert auf Lebenslauf, Be-

### Über Germany Finance

Germany Finance, der informelle Zusammenschluss deutscher Finanzplatzinitiativen aus Berlin, Frankfurt, Hamburg, Nordrhein-Westfalen, München und Stuttgart, hatte die Konsultation zur Frage „Was soll die deutsche Finanzbranche tun, damit mehr junge Menschen Lust haben, in diesem Bereich zu arbeiten?“ in Auftrag gegeben. Sozial- und Datenwissenschaftler und -wissenschaftlerinnen der CivicTech-Organisation make.org koordinierten die Umfrage, werteten die Vorschläge mit dem Team des Düsseldorfer Institut für Internet und Demokratie der Universität Düsseldorf aus, verdichteten sie und fassten die Ergebnisse zu 28 Ideen in sechs Aktionsfeldern zusammen.



werbungen und Zeugnisse zu sein, aber schon bei der Forderung nach Vereinfachung von Ausbildungswegen, Studiengängen und speziell hohen Einstiegschürden in der Finanzindustrie sind die Teilnehmenden geteilter Meinung, weil die Vorschläge nur Zustimmungsraten zwischen 21 Prozent und 34 Prozent sammeln konnten, während sich rund die Hälfte der Abstimmenden enthielt.

Dieser Eindruck verstärkt sich sogar noch, denn alle fünf abgelehnten Vorschläge der Konsultation – mit Enthaltungen in einem Rahmen von rund zwei Dritteln und bei positiven Voten zwischen lediglich einem Zehntel und einem Viertel – beziehen sich auf das Leistungsniveau: „Durchgefallen“ lautet das Urteil für Ideen zur Verkürzung der Ausbildung um ein halbes Jahr, zur Forderung nach einer Ausbildung auch ohne Schulabschluss ebenso wie zu einer Reduzierung der Anforderungen in Schule und Hochschule.

Wer sich für die Tätigkeit in der Finanzindustrie entschieden hat oder noch möchte, hat klare Vorstellungen über seinen fachlichen Berufsweg: Die Unternehmen sollten eine angenehme Arbeitsatmosphäre schaffen, die Mitgestaltung junger Menschen zulassen, insbesondere Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten fördern, und so Perspektiven für einen beruflichen Aufstieg bieten.

### Ausbildung, Aufstieg und Mitgestaltung nach dem Berufseinstieg

Die beiden Vorschläge mit den höchsten Zustimmungsraten der gesamten Konsultation rücken Aspekte des Berufslebens in den Blickpunkt, die bislang schon über die Attraktivität eines Unternehmens entscheiden: 93 Prozent votierten für den Vorschlag, „die Mitarbeiter mit Respekt zu behandeln“, 92 Prozent für ein „attraktives Ausbildungsprogramm und Weiterbildungsmöglichkeiten auf dem neuesten Stand der Technologie anzubieten“. Die Teilnehmenden schlagen vor, dass die Wichtigkeit der jungen Generation in der Finanzbranche erkannt wird, Flexibilität und Offenheit gegenüber ihren Ideen

herrscht und ihnen auch in jungen Jahren Verantwortung übertragen wird.

Zur „Entlohnung“ gab es in der Konsultation Vorschläge mit feinen, aber gewichtigen Unterschieden. Die Ideen, die sich im Wortlaut für eine „attraktive Vergütung“ sowie gleiche Bezahlung unabhängig vom Geschlecht aussprechen, erzielten im Durchschnitt eine Zustimmung von 73 Prozent. Vorschläge dagegen, die sich explizit für „mehr Geld“, „höhere Gehälter“ einsetzen oder das „Gehalt als meistens größten Anreiz“ ansehen, bleiben mit durchschnittlich 48 Prozent Zustimmung deutlich zurück. Zu

---

## „Die Unternehmen sollten ihre bisherige Kommunikationsstrategie überdenken.“

---

den Elementen, aus denen sich die Vergütung zusammensetzen sollte, bleiben die Teilnehmenden widersprüchlich. 66 Prozent plädieren dafür, feste Gehälter zu zahlen und weniger von Provisionen abhängig zu sein, während 78 Prozent den Vorschlag unterstützen, attraktive Boni und gute Aufstiegsmöglichkeiten zu bieten. 46 Prozent empfahlen, „die jungen Menschen mit einem Bonus zu motivieren“.

Natürlich bleibt die „Kleiderordnung“ nicht außen vor, die in der Bankenwelt schon – gefühlt – seit Generationen ein allseits beliebtes Gesprächsthema ist. Die Vorschläge stoßen auf eine geteilte Meinung, denn nur eine knappe Mehrheit möchte einen Zwang zum Anzug oder generell zur Kleiderordnung zugunsten eines „lockeren“ Erscheinungsbildes abschaffen. Nur 38 Prozent – bei 17 Prozent Neinstimmen und 44 Prozent Enthaltung – unterstützen die Aussage, man solle „das Image der Branche modernisieren und Leute mit zum Beispiel gefärbten Haaren, Piercings und/oder Tattoos einstellen“.

Summa summarum bietet die Onlinebefragung einen vielversprechenden Ansatz für die Finanzbranche. Die junge Generation zeigt Interesse an einer Be-

schäftigung im Finanzbereich, verfügt aber in der Regel für eine überzeugte Entscheidung nicht über ausreichende Informationen.

### Ein vielversprechender Ausgangspunkt

Die Unternehmen sollten nicht zuletzt ihre bisherige Kommunikationsstrategie überdenken und neue Wege finden, um potenzielle Nachwuchskräfte intensiver anzusprechen. In dieser Phase müssen die Verantwortlichen die „Sprache der Jugend“ beherrschen, sich aber nicht durch

oberflächliches Entertainment anbieten wollen, sondern komplexe Zusammenhänge einfach und verständlich vermitteln. So kann es gelingen, den zentralen, gesellschaftlichen Mehrwert der Finanzindustrie hervorzuheben und die Vielzahl unterschiedlicher Berufsbilder und Karrieren transparent zu machen und die Ausgangsfrage in die Überschrift „Junge Menschen haben wieder Lust, in der deutschen Finanzbranche zu arbeiten!“ zu überführen. Germany Finance wird diesen Prozess aktiv begleiten.

#### Fußnoten

- 1) Siehe Helaba, Im Fokus: Finanzplatz, 13. Februar 2023, Frankfurter Bankbeschäftigung im gebremsten Aufwärtstrend, S. 2.
- 2) Siehe DIHK, Statistik Ausbildung, 2017 (mit Vorjahr 2016): <https://www.dihk.de/resource/blob/2642/47b8d7c7b2a45b1d6d4d2fbc596e0220/statistik-ausbildung-2017-data.pdf>. 2022: <https://www.dihk.de/resource/blob/93170/4d00e938df0558f3e05c0d4dd780f164/statistik-ausbildung-2022-data.pdf>.
- 3) Siehe Christina Block, Christian von Schirach, Fachkräftemangel: existenzielle Bedrohung für Banken und Versicherungen, bankinghub by zeb, 16. Januar 2023, <https://bankinghub.de/human-resources/fachkraeftemangel-banken>.
- 4) Siehe Pressemitteilung des Bundesministeriums der Finanzen und des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, BMF und BMBF stellen Initiative Finanzielle Bildung vor, <https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Pressemitteilungen/Finanzpolitik/2023/03/2023-03-23-initiative-finanzielle-bildung.html>.
- 5) Vgl. Prof. Dr. Dirk Loerwald, Gastbeitrag: Finanzielle Bildung ist ein Beitrag zur Mündigkeit, Bankenverband.de, 11. Januar 2022, <https://bankenverband.de/finanzbildung/gastbeitrag-finanzielle-bildung-ist-ein-beitrag-zur-muendigkeit/>.



Frankfurt  
Main  
Finance

## LEBEN UND ARBEITEN AN EINEM DER ATTRAKTIVSTEN FINANZPLÄTZE EUROPAS: FRANKFURT RHEINMAIN

78 Unternehmen und Organisationen bringen mit ihrer Mitgliedschaft bei der Finanzplatzinitiative Frankfurt Main Finance ihre enge Verbundenheit mit dem Finanzplatz sowie ihren Willen zum Ausdruck, Frankfurt als nationales und internationales Finanzzentrum ersten Ranges zu positionieren. Sie bieten vielseitige, attraktive Arbeitsplätze und außergewöhnliche Karriereperspektiven in einer der lebenswertesten Metropolregionen Europas und der Welt.

