

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**

**Risikofaktor Personal:  
Neue Wege zu mehr Arbeitgeberattraktivität**  
Ingmar Rega / Thomas Stach

Ingmar Rega / Thomas Stach

## Risikofaktor Personal: Neue Wege zu mehr Arbeitgeberattraktivität

Spricht man in Bankenkreisen über den Arbeitsmarkt, heißt es unisono: „Wir erleben derzeit einen Arbeitnehmermarkt.“ Damit wird eine Situation beschrieben, in der es weniger die Unternehmen sind, die die Standards für Beschäftigung setzen, sondern die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Mit anderen Worten: Wie ein Unternehmen es schafft, sich im Wettbewerb um knappe Fachkräfte zu positionieren, ist zu einem strategischen Erfolgsfaktor geworden. Denn der Fachkräftemangel gefährdet die Erreichung von Wachstumszielen im Kundengeschäft oder stellt in vielen Fällen sogar ein Risiko für die Sicherstellung des laufenden Betriebes dar. Für Kreditgenossenschaften ist auf mittlere und lange Sicht so auch die Zukunftsfähigkeit infrage gestellt.

Ersatz für kurz- und mittelfristige Abgänge von Mitarbeitern mit „Schlüsselfunktionen“ ist am Markt kaum zu finden oder gegebenenfalls zu viel höheren Kosten. Am Ende leidet der Kunde, falls aktuell oder zukünftig Leistungen nicht in der notwendigen Qualität angeboten werden können. Der Personalmangel ist deshalb in einigen Fällen sogar schon der Grund für Fusionen geworden.

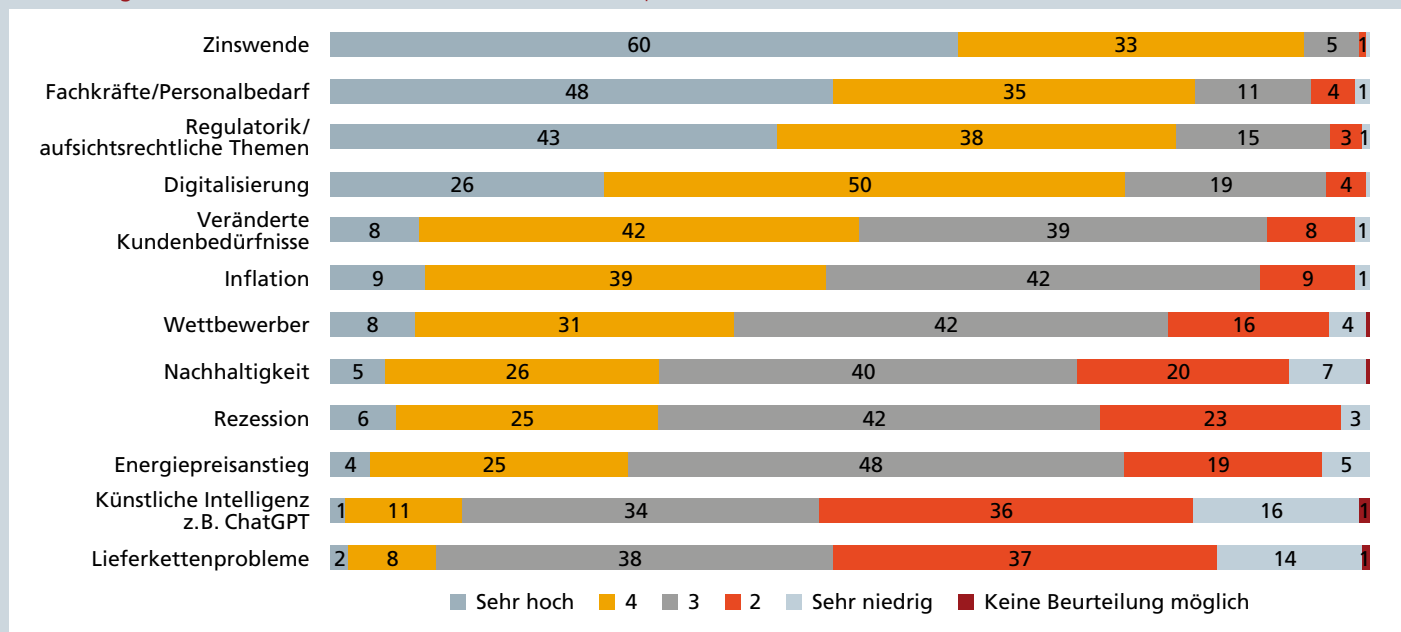
Das mangelnde Interesse an einer beruflichen Zukunft in Genossenschaftsbanken steht im starken Kontrast zu der Überzeugung, dass genossenschaftliche Banken mit regionaler Prägung ein Geschäftsmodell mit Zukunft sind. Sie spielen eine nicht wegzudenkende Rolle in Wirtschaft und Gesellschaft. Vor Ort

sind sie präsent für ihre Mitglieder und Kunden. Sie sind Mitgestalter ihrer Regionen. Sie sind wirtschaftlich stark. Das heißt für heutige und zukünftige Mitarbeitende, dass eigentlich folgende Gleichung gilt: Eine Bank mit Zukunft und Relevanz = Jobs mit Zukunft und Sinn.

### Dramatische Entwicklung bestätigt

Und dennoch geht der Trend in die andere Richtung: Der Fachkräftemangel hat in kurzer Zeit noch weiter an Stellenwert gewonnen und ist zu einem gefühlten Arbeitskräftemangel geworden und damit als Thema längst in den Vorstandsetagen angekommen. In einer Umfrage des Genossenschaftsverbandes – Verband der

Abbildung 1: Einflussfaktoren auf die Unternehmenspolitik (in Prozent)



Umfrage vom 20. Juli bis 11. August 2023, Teilnahmequote: 75 Prozent der Mitgliedsbanken

Quelle: Genossenschaftsverband – Verband der Regionen e.V.

Regionen unter Bankvorständen sehen aktuell 48 Prozent im Fachkräftemangel einen sehr hohen Einfluss auf die Unternehmenspolitik. Bei einer Erhebung Anfang 2021 waren es nur 14 Prozent, was Platz 6 im Ranking bedeutete. Dass der Faktor Personal hinter der Zinswende mit 60 Prozent (2021 Negativzinsen: 88 Prozent) heute am häufigsten unter zwölf Auswahlmöglichkeiten genannt wird und dabei ein zentrales Thema wie die Regulierung mit 43 Prozent auf Rang 3 verwiesen hat, zeugt von einer Zeitenwende. Die Lücke zwischen Angebot und Nachfrage wird in der Finanzbranche immer größer.

Das zeigte schon eine Handelsblatt-Erhebung im ersten Halbjahr 2022: Deutsche Banken hatten bis zur Jahresmitte 65 094 offene Stellen ausgeschrieben, das waren 81 Prozent mehr als im Vorjahreszeitraum. Wichtig hierbei zur Einordnung: Offene

weil die Genossenschaftsbank der Zukunft anders aussehen wird. Kurzfristig mag der gleichwertige Ersatz auf einer Stelle im Vordergrund stehen. In ihrer Entwicklung zu mehr Effizienz, Größe und neuen Ertragsquellen werden jedoch auch ganz neue Kompetenzen und neue Mitarbeiterprofile notwendig sein. Beispiele dafür sind die Digitalisierung, Prozessoptimierungen oder das Management von Ökosystemen. Hier ist der Kampf um die besten Spezialisten mindestens ebenso heftig wie in den klassischen Bankberufen. Und es entstehen durch neue Berufsgruppen auch neue Erwartungen an die Bank als Arbeitgeber.

Es ist deshalb plausibel anzunehmen, dass die personalwirtschaftlichen Bedarfe der Häuser einen grundlegenden Wandel noch beschleunigen. Gerade die Digitalisierung hat den schon länger anhaltenden Trend

## „Wie kann die strategische Wettbewerbsfähigkeit am Arbeitsmarkt erreicht werden?“

Stellen kamen in 59 Prozent der Fälle durch aktive Kündigungen zustande.

Doch es sind nicht etwa nur kleine Genossenschaftsbanken in ländlichen Regionen, die sich unter diesen Umständen mit großen Herausforderungen konfrontiert sehen. Betrachtet man die Umfrage des Genossenschaftsverbandes nach Größenklassen, dann kann man sehen, dass die größeren Häuser mit einer Bilanzsumme von über 2,5 Milliarden Euro dem Personalbedarf sogar zu fast 57 Prozent und damit weit überproportional eine sehr hohe Bedeutung beimessen. Also können die Größe einer Kreditgenossenschaft und die Frage, wo sie ihren Sitz hat, zumindest nicht allein maßgeblich für den sprunghaften Zuwachs sein.

### Von einer quantitativen zur qualitativen Herausforderung

Das Thema wird sich aber auch noch stärker von einer quantitativen zu einer qualitativen Herausforderung entwickeln,

zu einer Beschleunigungsgesellschaft mit immer kürzeren Innovationszyklen nochmals drastisch verstärkt. Dabei wird kaum eine Industrie von der Digitalisierung so stark geprägt wie der Bankensektor. In allen Bankfunktionen wie Zahlungsverkehr, Einlagen, Kredite, Vermögensverwaltung und Treasury werden digitale Dienstleistungen zur Normalität. Dies spüren auch die Genossenschaftsbanken im Spannungsfeld von Tradition und Innovation. In jedem Fall werden sich die internen Rollen weiterentwickeln, wodurch Führung und Zusammenarbeit aktiv gestaltet werden müssen. Die Anforderungsprofile der Mitarbeitenden verändern sich: Im Markt und in der Marktfolge übernehmen sie ausschließlich Aufgaben, denen menschliche Stärken zugrunde liegen. Automatisierbare Aufgaben übernehmen perspektivisch Algorithmen.

Das wird zwar zu einer Reduzierung des Fachkräftebedarfs in diesen Bereichen führen, doch das dürfte zumindest zum Teil durch die Nachfrage nach neu oder anders qualifizierten Menschen kompensiert werden.



in

Ingmar Rega

Vorsitzender des Vorstands,  
Genossenschaftsverband – Verband  
der Regionen e.V., Frankfurt am Main



Thomas Stach

Geschäftsführung, Geschäftsfeld  
Consulting FS, AWADO Gruppe,  
Frankfurt am Main

Ein Thema nimmt in der Diskussion einen zunehmenden großen Raum ein, nicht nur, aber auch bei den Banken: der immer größer werdende Personalmangel. Ein Thema, mit dem sich auch der Genossenschaftsverband – Verband der Regionen befasst hat. Der vorliegende Beitrag basiert auf einer Umfrage des Verbandes unter Bankvorständen. Mit 48 Prozent hat ein großer Anteil der Befragten eingeräumt, dass der Fachkräftemangel bereits einen sehr hohen Einfluss auf die Unternehmenspolitik habe. Auf die gleiche Frage antworteten noch Anfang 2021 nur 14 Prozent auf die gleiche Weise. Das verdeutlicht, welche dynamische Entwicklung das Thema in den letzten Jahren genommen hat. Die Autoren fordern, dass die Institute ihre Attraktivität als Arbeitgeber steigern und kommen zu dem Schluss, dass es eine weitere Professionalisierung der strategischen Personalplanung brauche. (Red.)

siert werden. Die Genossenschaftsbanken werden also auf lange Sicht in der Rolle des Suchenden auf dem Arbeitsmarkt sein – und das auch in neuen Arbeitsmarktsegmenten.

### Strategische Ansätze und die Fähigkeit zur Transformation

Wie kann also die strategische Wettbewerbsfähigkeit am Arbeitsmarkt erreicht werden? Wie können die Volksbanken und Raiffeisenbanken sich zu attraktive-

Foto: Genossenschaftsverband –  
Verband der Regionen e.V.

Foto: Genossenschaftsverband –  
Verband der Regionen e.V.

ren Arbeitgebern entwickeln, um Mitarbeitende zu gewinnen und diese langfristig an sich zu binden?

In einem kürzlich geführten Gespräch mit einer Mitarbeiterin einer mittelgroßen Kreditgenossenschaft gab diese auf die Frage, warum sie in dieser Bank arbeitet und was sie antreibt, jeden Tag motiviert zur Arbeit zu gehen, folgende Antwort: „Als ich Kind war, sah ich jeden Morgen so wichtig aussehende Frauen dort hineingehen, da wusste ich, das will ich auch. Und was ich später erlebte war Wertschätzung, abwechslungsreiche Projekte und familiären Zusammenhalt. Darum bin ich immer noch hier.“

Das hört man so oder so ähnlich sehr oft. Aber anscheinend überzeugt das nicht mehr jeden Mitarbeitenden. Die Bankausbildung wird von vielen jungen Menschen als langweilig empfunden, ein Arbeiten im Finanzsystem als nicht sinnstiftend und die gleiche Arbeit ein Leben lang auszuüben als veraltet.

### Ganzheitlicher Ansatz

Was vom Arbeitgeber erwartet wird, ist aber – neben einer entsprechenden Vergütung – die besagte Sinnstiftung, weniger Hierarchie, geteilte Werte, Mitgestal-

tung, Flexibilität oder ein zeitgemäßes Führungsverhalten.

In dieser Situation helfen mehr Employer Branding und Social-Media-Aktivitäten allein nicht aus der Krise. In manchen Fällen vielleicht kurzfristig, auf Dauer jedoch nicht. Ja, man hat auch ein Marketingthema gegenüber jüngeren Generationen, aber es gehört mehr dazu, um die Wett-

gen Qualifikation zu gewinnen, wo heute und in Zukunft der größte Mehrwert durch menschliche Leistung entsteht.

Dafür muss man begeistern können, aber eben auch glaubwürdig sein. Das fängt bei der Attraktivität der jeweiligen Geschäfts-, Personal- und Kulturstrategien an. Sie definieren, ob es sich aus Sicht eines Bewerbers lohnt, sich an das Unterneh-

„Bei Arbeitgeberattraktivität geht es um mehr als Personalmarketing oder Imagekampagnen.“

bewerbsfähigkeit am Arbeitsmarkt wieder dauerhaft zurückzuerlangen. Beim Thema Arbeitgeberattraktivität geht es um mehr als Personalmarketing, Stellenanzeigen oder Imagekampagnen. Warum? Weil die Wettbewerbsfähigkeit anscheinend in vielen Fällen eben tatsächlich nicht mehr gegeben ist. Dann hilft auch Marketing wenig.

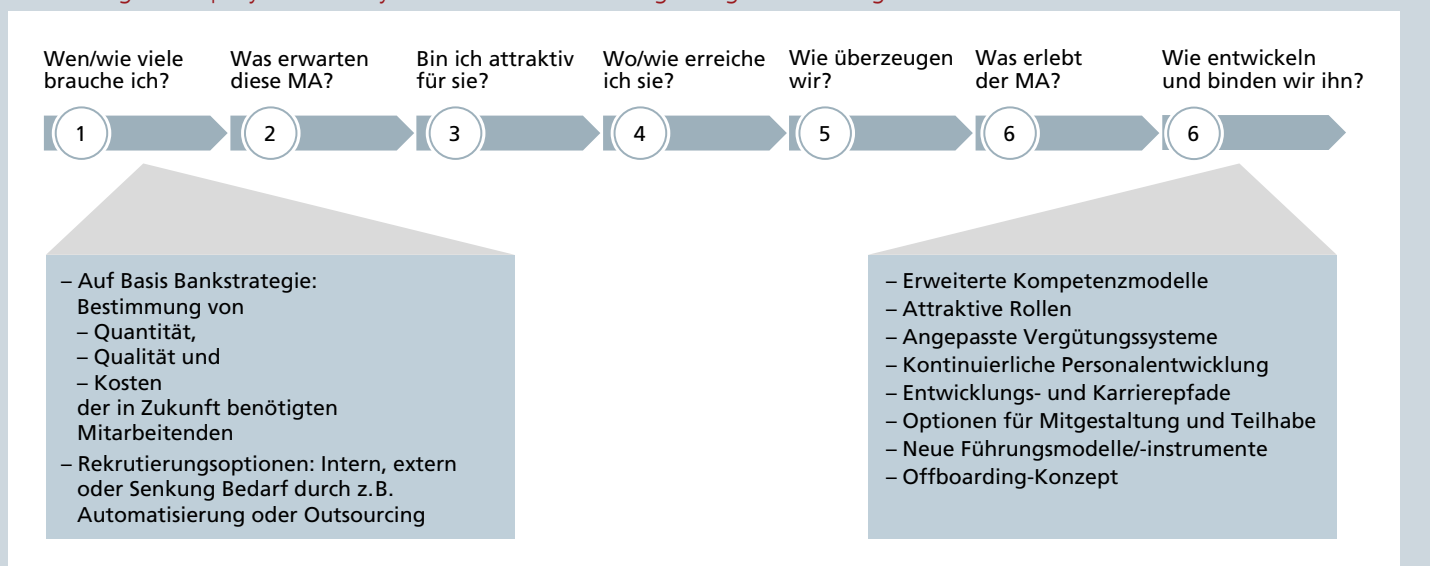
Notwendig ist daher ein ganzheitlicher Ansatz. Denn angesichts umfassender Transformationsprozesse in zentralen Feldern des Bankgeschäfts ist ein integriertes Denken erforderlich, wenn es darum geht, die Menschen genau dort in der richtigen Anzahl und mit der richti-

men längerfristig zu binden. Diese Art von Zukunftsprojektionen erzeugen und verankern ein unverwechselbares Bild davon, wie man sich das Leben und Arbeiten vorstellen muss. Damit werden allerdings auch Erwartungen geweckt – die eingelöst werden müssen. Um das zu schaffen, ist ein hohes Maß an Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit erforderlich. Eine Schlüsselfunktion haben hierbei die Führungskräfte, angefangen beim Vorstand.

### Kritische Selbstanalyse

Die potenzielle Attraktivität als Arbeitgeber ist grundsätzlich vorhanden. Aber

Abbildung 2: Employee Journey – ein Prozess zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität



Quelle: Genossenschaftsverband – Verband der Regionen e.V.

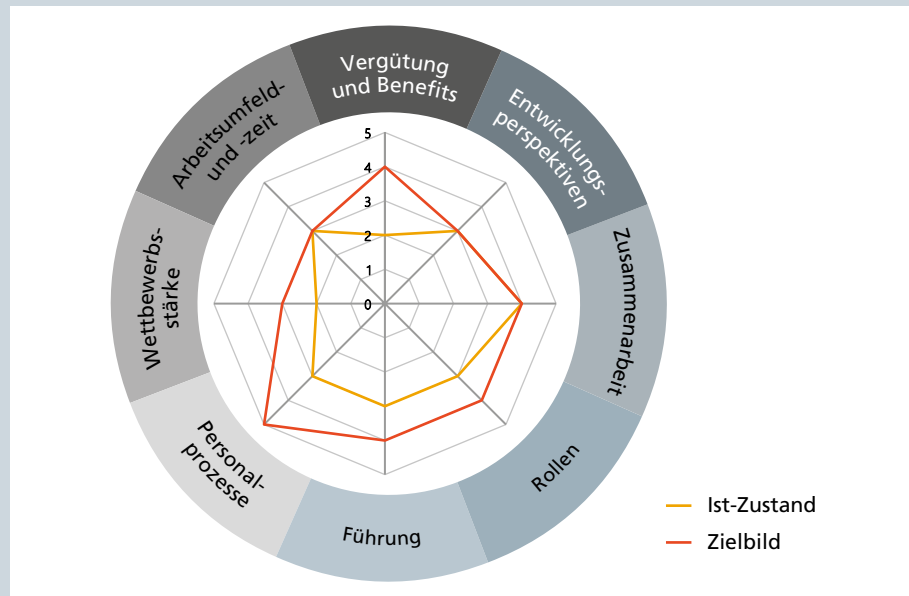
jede Genossenschaftsbank muss diese auch nach innen und nach außen einlösen. Was attraktiv ist, bestimmen nicht die Vorstände. Die Messlatte legen Kunden, Mitglieder und die aktuellen und potenziellen Mitarbeitenden.

Es ist dem Vorstand und den Personalverantwortlichen zu empfehlen, sich – abgeleitet aus der Strategie – folgende Fragen zu stellen:

– „Wie sieht meine Personalstruktur heute und in der Zukunft aus? Wo brauche ich Menschen von außen, welche Kompetenzen sind notwendig, wie viele sind das? Wo kann ich gegebenenfalls den Bedarf senken, indem ich interne Ressourcen besser nutze (zum Beispiel durch Automatisierung oder Outsourcing)?“

– „Wenn diese zusätzlich benötigten Mitarbeitenden definiert sind: Was erwarten diese von der Bank als Arbeitgeber? Bin ich eigentlich ausreichend attraktiv für sie?“ Das erfordert eine selbstkritische Betrachtung aller Aspekte, die für die Fä-

Abbildung 3: Attraktivitätsradar



Quelle: Genossenschaftsverband – Verband der Regionen e.V.

„Die Ausgaben, um als Arbeitgeber attraktiv zu sein, sollten nicht nur, sie müssen steigen.“

higkeit zum Gewinnen, Entwickeln und Binden von Menschen relevant sind.

– „Wo finde ich diese Menschen? Wie spreche ich sie an?“ Hier sind wir dann bei den Themen wie „Active Sourcing“ über Plattformen oder Social Media im Rahmen einer ausformulierten Rekrutierungs- und Brandingstrategie. Für diese Strategien spielen die Antworten auf die Fragen 1 und 2 eine zentrale Rolle.“

– „Wie erleben die Bewerbenden den Rekrutierungsprozess? Ist dieser einfach und auch online möglich? Geht die Entscheidung schnell?“ Auch das Onboarding ab Tag 1 entscheidet mit darüber, ob neue Mitarbeitende sich in ihrer Wahl bestätigt sehen.

– „Wie werden idealerweise Mitarbeitende entwickelt und an die Bank gebun-

den?“ Das gilt für neue und gegenwärtige Mitarbeitende gleichermaßen. Eine zu hohe Fluktuation verschärft die Situation zusätzlich. In diesem Zusammenhang

geht es vor allem um die Qualität der Personalentwicklung, die Karrieremodelle, die Chancen zur Mitgestaltung der Bank und die (Führungs-)Kultur.

Die Befassung mit diesen Fragen deckt auch die gesamte „Employee Journey“ eines Mitarbeitenden ab. Dieser umfassende Blick ist wichtig, weil alle Abschnitte dieser Reise großen Einfluss auf die Attraktivität haben.

#### Ein Tool zur eigenen Standortbestimmung

Im Awado-Geschäftsfeld Consulting FS (Financial Services) des Genossenschaftsverbandes werden dazu Beratungslösungen entwickelt. Eine der Kernfragen dabei: Wann ist eine Genossenschaftsbank bei allen Anstrengungen ausreichend at-

traktiv? Wie kann man das ermitteln und konkrete Maßnahmen zur Optimierung systematisch einleiten?

Daraus ist das „Attraktivitätsradar“ entstanden. Es ist ein exemplarisches Analyse- und Planungswerkzeug, welches in Workshops angewendet wird. Das Radar zeigt anhand von acht Dimensionen, wo angesetzt werden kann:

- Zukunftsstärke,
- Arbeitsumfeld und -zeit,
- Vergütung und Benefits,
- Entwicklungsperspektiven,
- Zusammenarbeit,
- Rollen,
- Führung sowie
- Personalprozesse.

Unterpunkte präzisieren die Dimensionen und erlauben zwischen Ist und Soll eine Standortbestimmung. Das sind beispielsweise bei „Zukunftsstärke“ etwa Arbeitsplatzsicherheit, Reputation, Image und Engagement, Innovationskraft und Stra-

tegieklarheit. Die Überschrift „Entwicklungsperspektiven“ lässt sich aufgliedern in Angebote zur Weiterbildung, Karriereperspektiven und Möglichkeiten der Selbstverwirklichung. Das Thema „Zusammenarbeit“ kann Informations- und Kommunikationsprozesse, Betriebsklima, übergreifende Projekte, Möglichkeiten der Vernetzung und das Einbringen in Entscheidungsprozesse umfassen.

Für das Attraktivitätsradar wurde sich an Erkenntnissen darüber orientiert, auf was es Bewerbern und Mitarbeitern insbesondere ankommt: Ob eine Bank diesbezüglich gut oder weniger gut aufgestellt ist, setzt wiederum voraus, dass sie weiß, wen sie gewinnen, entwickeln und binden möchte – und was diese Menschen an Ausprägungen in den jeweili-

Neben den Vorständen und dem gesamten Führungsteam sind es naturgemäß die Personalbereiche, denen eine zentrale Funktion bei der Bewältigung des Fachkräftemangels zukommt. In der Tat ist es aber so, dass diese noch sehr häufig vor allem auf die administrativen Personalthemen fokussiert sind.

Es bedarf deshalb dringend einer weiteren Professionalisierung bei der strategischen Personalplanung, beim Recruiting oder im weiten Feld der Personalentwicklung. Das geht nicht ohne ein erweitertes Rollenverständnis von HR und nicht ohne Investitionsbereitschaft in den Köpfen, Kompetenzen und kreative Maßnahmen des Personalbereichs. Es gibt zahlreiche Banken, die das vormachen. Von ihnen kann man nur lernen.

---

### „Der Verband ist von der Zukunftsfähigkeit regionaler Genossenschaftsbanken sehr überzeugt.“

---

gen Dimensionen erwarten. Daran gespiegelt entsteht ein Attraktivitätsprofil, welches klar die Richtung beziehungsweise den Handlungsbedarf aufzeigt.

#### Investitionen in die Personalbereiche notwendig

So mag es sein, dass eine Genossenschaftsbank bei speziellen Berufsgruppen gehaltlich nicht mithalten kann oder will. Die Überlegung ist dann, wie dies an anderer Stelle kompensiert werden kann. Auch der umgekehrte Fall kommt vor. Ein Personalleiter erzählte: „Wir bekamen die Leute, als wir 30 Prozent mehr bezahlten. Aber die Hälfte davon war nach einem Jahr wieder weg.“ Oder es wird bei den Themen Führung und Kultur ein Defizit festgestellt und es wird ein Führungs- und Kulturprogramm gestartet, um besser zu werden. Oder es wird erkannt, dass der Personalbereich gar nicht die notwendigen Maßnahmen zur Personalgewinnung, -entwicklung und -bindung durchführen kann, weil dieser fachlich oder kapazitätstechnisch dazu nicht in der Lage ist.

Beim Genossenschaftsverband wurde ebenfalls diese Entwicklung durchlaufen. Um hochqualifizierte Prüfer und Berater zu gewinnen (und zu halten), wurde in den vergangenen Jahren der Bereich Personal komplett neu aufgestellt.

Die schlechte Nachricht für alle Vorstände: Die Ausgaben, um als Arbeitgeber attraktiv zu sein, sollten nicht nur, sie müssen steigen. Jeder Euro zahlt sich aus. Das bedeutet jedoch nicht, dass nicht auch Effizienzgewinne an anderer Stelle möglich sind. Prozessoptimierung, Digitalisierung, Kooperationen oder eine Verkürzung der Wertschöpfungstiefe (auch im Human-Resources-Bereich) bieten Chancen dafür.

#### Arbeitgeberattraktivität – Plädoyer für ein konzertiertes Vorgehen

Es sind alle Kraftanstrengungen wert, um die Genossenschaftsbanken in dieser Fachkräftekrise zu unterstützen. Damit ist nicht nur der Verband, sondern der ganze genossenschaftliche Verbund gemeint. Der Verband baut gerade sein Angebot an Beratungsleistungen im

Change- und Personalmanagement aus, schult etwa neue Berufsbilder in der Geno-Akademie, will den Erfahrungsaustausch zu diesem Thema intensivieren und denkt über die VR Karriere als Online-Stellenbörse hinaus über weitere Personalservices nach. Dabei ist es aber ganz wichtig, dass der enge Schulterschluss zwischen der Verbandsfamilie und dem BVR und der ADG fortgesetzt wird, um passgenaue und übertragbare Lösungsangebote liefern zu können.

Das Grundverständnis zeigt dieser Beitrag:

- Arbeitgeberattraktivität als Strategiethema behandeln,
- ein klares Vorgehensmodell haben,
- praxisnahe Ansätze und Tools entwickeln,
- in die Personalbereiche investieren und
- gemeinsam im Verbund vorgehen.

In der Verbandsfamilie und im Geschäftsfeld Consulting FS wird das Ziel verfolgt, für dieses und weitere zentrale Transformationsthemen wie Fusionen, Geschäftsmodelle und Personal sogenannte 360-Grad-Beratungslösungen zu schaffen. Das meint, es werden jeweils die umfassenden Kompetenzen und Beratungsdisziplinen so gebündelt, dass die Unterstützungsbedarfe der Banken aus einer Hand abgedeckt werden können. Deshalb arbeiten auch beim komplexen Thema Arbeitgeberattraktivität die Experten für Strategie, Prozesse, Change, Personal und Kommunikation im Team und mit einem gemeinsamen Vorgehensmodell.

Um es noch mal deutlich zu sagen, der Verband ist von der grundsätzlichen Attraktivität und der Zukunftsfähigkeit regionaler Genossenschaftsbanken sehr überzeugt. Und zahlreiche Banken leben dieses auch sehr erfolgreich vor. Deshalb ist er umso mehr davon überzeugt, dass mit den richtigen Ansätzen auch die Wettbewerbsfähigkeit am Arbeitsmarkt deutlich gesteigert werden kann. ■