

**Sonderbeilage: Volks- und Raiffeisenbanken – 72. Bankwirtschaftliche Tagung des BVR in Berlin**

## Unternehmen müssen digital suchen, finden und begeistern

Externe wie interne Kandidaten erwarten ein professionelles Verfahren – Leadership-Kompetenz gefragt

**Börsen-Zeitung, 8.6.2016**  
Der richtige Mann am richtigen Platz! Diese historische, aktuell nicht mehr gendergerecht formulierte Forderung verliert gerade in Zeiten sich schnell ändernder Anforderungen nicht an Bedeutung. Und so sind viele Volksbanken Raiffeisenbanken auf der Suche nach Personal, mit dem sie die Herausforderungen der Zukunft stemmen können. Auf der einen Seite mit Kostendruck, neuen Wettbewerbern und dem anhaltenden Niedrigzinsniveau konfrontiert, stoßen sie auf eine veränderte Haltung und Erwartung aktueller sowie potenzieller Beschäftigter.

Werte wie Selbstverwirklichung im beruflichen Umfeld, Freizeit und Familie wie auch Nachhaltigkeit, Gesundheit und eine gute Work-Life-Balance stehen weit vorn bei den Ansprüchen an einen Arbeitgeber. Gleichzeitig liegt die Verweildauer entwicklungs- und karriereorientierter Führungskräfte in Genossenschaften bei durchschnittlich 6,3 Jahren, bei Fachkräften sogar nur bei 5,7 Jahren. Dies ergibt eine Stichprobe aus dem Kandidatenpool der GenoPersonalConsult (GPC) und des genossenschaftlichen Jobportals VR-Karriere. Insgesamt ist die Fluktuationsquote branchenübergreifend gestiegen. Laut aktuellem GPC-Personalreport liegt sie in den Volksbanken Raiffeisenbanken erstmals bei 6,4 %, im Vertrieb sogar bei 8,1 %. Dies bietet gleichermaßen Chancen wie Herausforderungen, lassen sich doch Umbau- und Abbauziele hiermit leichter realisieren als bei geringerer Atmung im Personalbestand.

Wie gelingt es also, den richtigen Mann oder die richtige Frau an den richtigen Platz zu bringen – und dort auch langfristig zu halten? Wie können Vakanzen mit der geeigneten Persönlichkeit dauerhaft besetzt werden? Insbesondere bei Vorstands- und Führungskräftepositionen, aber auch bei Schlüsselpositionen ist dies von entscheidender Bedeutung.

Das Prinzip Hoffnung funktioniert

auf der Ebene der fachlichen und methodischen Kompetenzen, jedoch nur sehr begrenzt bei Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen. Gerade bei der externen Besetzung von Vorstandspositionen kommt es daher neben der Marktexpertise und den Kontakten des Personalberaters zu potenziell geeigneten Kandidaten auf die Passung zu den unternehmensindividuellen Anforderungen an. Als Letztentscheider der Bank muss der Bewerber oder die Bewerberin die genossenschaftlichen Spezifika sowie die Differenzierungsmerkmale der suchenden Genossenschaftsbank glaubhaft und aktuell umsetzen können. Im Rahmen eines mehrstufigen Verfahrens kommt es hier auf die diagnostische Kompetenz an, genau dies zu erkennen.

### Megatrend längst gefolgt

Die potenzielle Besetzung mit einem internen Vorstandskandidaten erfordert einen differenzierten Blick auf die Situation. Da der Aufsichtsrat den Internen günstigenfalls aus Alltagsbeobachtungen kennt, ist der professionelle Abgleich mit den perspektivisch benötigten Kompetenzen ganz wesentlich. So sorgt eine am markt- und größenspezifischen Niveau orientierte Begutachtung für eine fundierte Entscheidungsbasis des Aufsichtsrates. Gerade interne Bewerber erwarten ein professionelles Verfahren, auch mit Blick auf eine mögliche künftige Zusammenarbeit im Vorstands- und Aufsichtsgremium. Mit diesem Vorgehen ist sowohl gegenüber Mitgliedern und Kunden als auch hinsichtlich der verantwortungsvollen Wahrnehmung der Aufsichtsratsfunktion eine wichtige Signalwirkung verbunden.

Erste Herausforderungen im Segment der Führungskräfte- und Spezialistensuche liegen darin, Menschen zu finden und für eine Bewerbung zu gewinnen, besser noch: zu begeistern. Neben einer klassischen Anzeigenplatzierung in Fachblättern und Fachstellenbörsen werden Kan-

didaten über sogenanntes „Direct-search“ im Netz gefunden und gewonnen. Diesem Megatrend ist die genossenschaftliche Finanzgruppe mit ihrem Portal vr-karriere.de inklusive, der für jeden Nutzer zugänglichen Lebenslaufdatenbank, schon vor Jahren gefolgt.

Hinzu kommt der qualifizierte GPC-Kandidatenpool mit über 1400 Bewerbern für Führungs- und Fachpositionen. Die digitale Geschwindigkeit in allen Lebensbereichen macht aber selbstverständlich auch vor der Response-Erwartung von Bewerbern nicht halt. Die komfortable zeitliche Erreichbarkeit eines Ansprechpartners und eine positionsadäquate Bestätigung des Bewerbungseingangs werden ebenso erwartet wie das einfache Hochladen des eigenen CV aus digitalen Netzwerken, zum Beispiel Xing. Technisch und praktisch ist beides bei genossenschaftlichen Unternehmen möglich, gegebenenfalls mit Unterstützung des GPC-Outsourcingangebots, das die Kreditgenossenschaften beim Recruiting entlastet. Hierbei werden Teile des Rekrutierungsprozesses, zum Beispiel Eingangsbearbeitung, Kandidatenscreening, Telefoninterviews usw. mit Schnittstelle zum Bewerber-Verwaltungsprogramm der einzelnen Bank ausgelagert.

Wie die externen, so wollen auch die internen Interessenten für eine Vakanz im Hause gewonnen werden. Internen Ausschreibungsprozessen gebührt dabei ebensolche Aufmerksamkeit wie die Frage nach geeigneten Verfahren und Tools zur Untermauerung der Auswahlentscheidung. Die in vielen Häusern getroffene Grundsatzentscheidung, Führungskräfte- und spezialisierte Fachpositionen nicht mehr ohne ein fundiertes diagnostisches Verfahren zu besetzen, beugt Fehlentscheidungen vor und erhöht die Akzeptanz bei allen Beteiligten. Anhand differenzierter Anforderungsprofile ermöglichen schlanke Test- und Aufgabenkombinationen eine hohe Vorhersage-Validität bei begrenztem Aufwand. Damit sind solche Vorge-

hensweisen auch für Positionen mit einer größeren internen Bewerberzahl geeignet.

### **Onboarding-Konzepte**

Der eingangs erwähnten dauerhaft erfolgreichen Positionsausübung wohnen zwei Aspekte inne. Im Kontext des Such- und Besetzungsprozesses geht es um den systemischen Ansatz, dem neuen, in die „anspruchsvollere“ Aufgabe platzierten Kandidaten einen bewusst geplanten und gesteuerten Weg zu Performance und Zufriedenheit zu ermöglichen. Wir sprechen in diesem Kontext von Onboarding-Konzepten, die einer beiderseitigen Enttäuschung und der Beendigungsnutzung der Probezeit vorbeugen sollen. Beiträge für das erfolgreiche Ankommen und Arbeiten in der neuen Position liegen dabei sowohl bei dem Kandidaten selbst als auch bei dessen Führungskraft und der betreffenden Hierarchie- oder Bereichsebene.

Als zweiter Aspekt soll die dauerhaft erfolgreiche Wahrnehmung der Führungsaufgabe beleuchtet werden. Die online erhältliche GPC-Langzeitstudie zu Mitarbeiterbefragungsergebnissen aus der Zeit vor und nach der Finanzkrise ergibt ein sehr differenziertes Bild. Über 3 800 ausgewertete Antwortbögen zeigen, dass sich die Führungsarbeit in den letzten 15 Jahren verbessert hat. Allerdings geben zwischen einem Vier-

tel und einem Drittel der Mitarbeiter an, dass sie eine anerkennende Rückmeldung zu guten Arbeitsleistungen, eine individuelle Entwicklungsbegleitung durch die Führungskraft sowie eine offene und direkte Kommunikation im Hause nicht bestätigen können.

Hieraus ergeben sich klare Anforderungen an die Weiterentwicklung der Leadership-Kompetenz im Management von Genossenschaftsbanken. Die Fähigkeit, neben Sachinformationen und Bereichsdenken auch eine emotionale Ansprache der Mitarbeiter im gesamtunternehmerischen Kontext zu erreichen, ist entwickelbar. Der seit vielen Jahren als „horizontale Integration“ praktizierte Ansatz der GPC sichert ein praxisorientiertes Lernen im gesamten Führungsteam ab und erhöht die Führungskompetenz der einzelnen Führungskraft. Dazu gehören auch Fragen der Selbstreflexion, der Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit sowie eine höhere Souveränität in anspruchsvollen Situationen.

### **Schlüsselrolle bei Fusionen**

Gerade im Zusammenhang mit Fusionen in der genossenschaftlichen Gruppe kommt diesem Aspekt eine Schlüsselrolle für den wirtschaftlichen, kulturellen und marktseitigen Erfolg der Verschmelzung zu. Wir erleben häufig, dass Führungskräfte, die selbst einen Größensprung nicht

mitgehen wollen oder können, unter ihren strategischen und orientierungsgebenden Möglichkeiten bleiben. Daher empfiehlt sich, neben allen technischen, organisatorischen und betriebswirtschaftlichen Aspekten einer Fusion auch die Veränderung in der Management-Anforderung bewusst zu erarbeiten und zu kommunizieren. Darauf basierend sollte ein transparenter und nachvollziehbarer Besetzungsprozess für die zweite und dritte Führungsebene erfolgen. Viele Studien belegen, dass Objektivität und Fundiertheit eines solchen Besetzungsprozesses Signalwirkungen für das Gesamthaus und die hohe Akzeptanz bei den Beteiligten zeigt.

Im Produktions- und Handelsbereich wird der erste Euro im Einkauf verdient, im personalintensiven Dienstleistungsbereich werden die ersten Fehler bei der Stellenbesetzung gemacht. Eine langfristig orientierte Personalarbeit berücksichtigt daher zukunftsgerichtete Anforderungsprofile und nutzt einen fundierten Besetzungs- und Begleitungsprozess. Damit wird die richtige Frau oder der richtige Mann gefunden und kann dauerhaft erfolgreich sein.

.....  
Joachim Kehr, Geschäftsführer GenoPersonalConsult, Neu-Isenburg