Studie der GenoPersonalConsult

„Wie geht's nach dem Corona-Schock weiter?"

Als Anfang des Jahres aus verschiedensten Teilen der Welt von einem neuartigen, aggressiven Virus berichtet wurde, war noch nicht auszudenken, dass schon bald umfangreiche Kontaktverbote per Gesetz Einzug halten würden. Auch genossenschaftliche Finanzinstitute mussten nun Notfallpläne in Kraft setzen oder ad hoc entwerfen. Unter der Überschrift „Wie geht's nach dem Corona-Schock weiter?" befragte die GenoPersonalConsult Vorstände und Personalverantwortliche genossenschaftlicher Finanzinstitute, wie sie die Entwicklung wahrgenommen haben und weiterhin einschätzen. Marketing intern sprach mit Matthias Lanig, Seniorberater und Team- und Organisationsentwickler bei der GenoPersonalConsult, darüber, wie Vorstände und Personalverantwortliche die Situation während des Lockdowns wahrgenommen haben und wie sie die weitere Entwicklung einschätzen.

Marketing intern im Gespräch mit Matthias Lanig, Seniorberater und Team- und Organisationsentwickler bei der GenoPersonalConsult

Matthias Lanig

Mi ***Herr Lanig, Sie haben im Juni Vorstände und Personalverantwortliche der Genossenschaftlichen FinanzGruppe unter anderem zu den Konsequenzen des Lockdowns befragt. Was ist Ihr Eindruck: Wie haben sich die Geldhäuser verhalten?***

Matthias Lanig: *Die Ergebnisse zeigen, dass die Bankhäuser sehr gut reagiert haben. Vielerorts wurde auf die spontan gesetzlich verordnete vorübergehende Filialschließung mit einem verstärkten Angebot von Telefon- und Videoberatung reagiert. Die Banken haben die Versorgung bestmöglich aufrechterhalten.*

Mi ***Sie haben in Ihrer Befragung speziell die Personal- und Führungsarbeit beleuchtet. Was waren für Sie besonders beeindruckende Erkenntnisse?***

Matthias Lanig: *Dass dieser abrupte und beispiellose organisatorische Einschnitt, der „von jetzt auf nachher" über die Banken hereingebrochen ist, so schnell und reibungsfrei gemeistert wurde. Sehr viele Banken haben gezeigt, dass sie schnell und erfolgreich angemessene Lösungen für Kommunikation, Entscheidung und Führung finden.*

Mi ***Sicher haben Sie Beispiele für uns …***

Matthias Lanig: *Ich finde es imposant, wie flexibel die Führungskräfte mit der Situation umgegangen sind. In den Kommentaren waren Beiträge wie „Gemeinsam können wir alles schaffen". Hier werden die genossenschaftlichen Werte sehr lebendig und gut sichtbar. Ganz konkret hat sich gezeigt, dass veränderte Kommunikationsformate zu mehr Effizienz geführt haben. Mehr als die Hälfte der Befragten gab an, dass Teamsitzungen kürzer wurden. Das ist eine Chance für die Meeting-Kultur, die in den letzten Jahren ja häufig von Führungskräften und Mitarbeitern kritisiert wurde.*

Mi ***Von jetzt auf nachher wurde ein Großteil der Mitarbeiter in das Home-Office (mobiles Arbeiten) geschickt – wie hat da die Verbindung zwischen Mitarbeiter und Bank funktioniert?***

Matthias Lanig: *Zunächst einmal fanden wir es erstaunlich, dass mehr als drei Viertel der Befragten während des Lockdowns den Eindruck gewonnen haben, dass die Führung auf Distanz – die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter also nicht regelmäßig in den Bankräumen zu treffen und zu erleben – gut bis sehr gut funktioniert hat. Ein Lob an Mitarbeiter und Führungskräfte – zu diesem Eindruck gehören ja beide Seiten. Technisch haben die Banken hier sehr schnell zu großen Teilen auf Video- und Telefonkonferenzen umgestellt. Ein Großteil der Führungskräfte hat z. B. die Statusgespräche mit den Mitarbeitern auf Telefon- oder Videokonferenz verlegt – mit gutem Erfolg. Hier sehen die befragten Vorstände und Personalleiter übrigens einen klaren Trend: Führung wird sich in Zukunft mehr auf Distanz vollziehen und darauf ausgerichtet sein, mehr Selbstständigkeit bei Mitarbeitern zu fördern.*

Mi ***Wie sind die Banken mit PE-Gesprächen umgegangen? Personalentwicklung via Telefon?***

Matthias Lanig: *Eher nicht – hier hat ein Großteil zunächst sicherlich abgewartet und plant jetzt aber, die Gespräche hauptsächlich persönlich durchzuführen. Nur knapp ein Viertel der Befragten verschiebt PE-Gespräche wegen der Pandemie, der Rest führt sie durch. Hier machen die meisten Banken also keine Abstriche und beweisen, dass ihnen das Thema wichtig ist.*

Mi ***Was schätzen die Befragungsteilnehmer – was wird die neue Normalität kennzeichnen?***

Matthias Lanig: *Es sind bereits wieder deutlich mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Bankgebäude zurückgekehrt oder werden noch dorthin zurückkehren. Kleinere Banken planen den Ergebnissen zufolge mit 10 Prozent der Mitarbeiter in mobiler Arbeit, größere Banken mit knapp einem Viertel. Sicher wird man hier abwarten müssen, wie sich nach der Urlaubszeit die Zahlen zu den Neuinfektionen entwickeln. Auch das wird die neue Normalität ausmachen, dass es temporär und regional aufgrund von Einschränkungen der Gesundheitsbehörden wieder zu höheren Remote-Quoten kommt. Da viele Banken positive Effekte, wie veränderte Entscheidungs- und Kommunikationsformate, mit in die neue Normalität nehmen wollen, wird das organisatorisch dann bestimmt gut und flexibel funktionieren.*

Mi ***Wie wirkt sich die Pandemie nach jetziger Erkenntnis auf den Personalbedarf in den Banken aus?***

Matthias Lanig: *Sechs von zehn Banken sehen ihren Personalbedarf nach der Pandemie unverändert – in den größeren Banken wurden während des Lockdowns rund drei Viertel aller Einstellungsprozesse fortgeführt. Das freut uns als Personalberatung natürlich. Ebenso planen fast drei Viertel der Banken mit unveränderten Personalkosten – ein personeller Kahlschlag ist also nicht zu befürchten. Trotzdem nehmen wir natürlich eine Beschleunigung der Transformation wahr: Manche Funktionen werden sicher in den Banken zurückgefahren werden, andere aufgebaut.*

Studie „Wie geht's nach dem Corona-Schock weiter?"

Die GenoPersonalConsult hat Vorstände und Personalverantwortliche von genossenschaftlichen Finanzinstituten mit mindestens 500 Millionen Euro Bilanzsumme gefragt, wie sie die Entwicklung wahrgenommen haben und weiterhin einschätzen. Für den eigenen Online-Survey wurden 456 E-Mail-Adressen angeschrieben, worauf 123 Antworten in die Auswertung aufgenommen werden konnten. Es konnte vom 15. Juni bis 1. Juli 2020 teilgenommen werden, die Teilnahme war freiwillig. Die Ergebnisse der über 40 Fragen, die in sechs Teilbereiche untergliedert sind, finden Sie hier.

https://www.gpconsult.de/studien/weitere-studien/

Mi ***Wie wurden Einstellungsprozesse im Lockdown umgesetzt? Haben die Banken hier auf Basis von Telefonaten eingestellt?***

Matthias Lanig: *Ob ausschließlich auf Grundlage von Telefonaten oder ob das per Videointerview erfolgte, wissen wir nicht, aber tatsächlich gaben 17 Prozent der Befragungsteilnehmer an, ohne ein Face-to-Face-Gespräch Personal angestellt zu haben. Tendenziell geben eher die größeren Banken an, die Online-Kanäle für ihre Personalsuchen zu nutzen. Hier lässt sich auch aus unserer Projektpraxis ein Trend erkennen: Telefon- oder Vidoeinterview zur Vorauswahl und dann das persönliche Gespräch zur letztlichen Entscheidung. Das steigert übrigens die Attraktivität gegenüber potenziellen Bewerbern.*

Mi ***Der Lockdown hat die Banken bislang vor große Herausforderungen gestellt – gibt es trotz alledem auch etwas, was die Banken positiv für sich mitnehmen?***

Matthias Lanig: *Ja, das gibt es. Viele Banken – speziell auch größere – sehen einen Gewinn für Wir-Gefühl und Zusammenhalt. Ebenso wird die Vorfahrt für alles Digitale als Fortschritt gesehen, genauso wie der Erfahrungsgewinn mit neuen Arbeitsmodellen und neuer flexibler Arbeitsorganisation. Dies verbinden viele Antwortgeber mit weniger Dienstreiseaufwand, schnelleren Prozessen und mit mehr Flexibilität im Denken. Wir hoffen, dass diese Effekte nachhaltig sind und die Banken hier auf diesem Weg bleiben. Das wäre wichtig für die Entwicklung des einzelnen Unternehmens – und übrigens auch für die Arbeitgeberattraktivität.*

Mi ***Wir danken Ihnen sehr für dieses Gespräch.***

Wichtige Ergebnisse der Studie auf einen Blick

Mobiles Arbeiten und Home-Office waren auch in Genossenschaftsbanken das Gebot der Stunde, um Mitarbeiter zu schützen und dabei den Betrieb der Bank kundengerecht weiterzuführen. Im New Normal bleibt dieser Trend erhalten, allerdings deutlich abgeschwächt. Hier sollen wieder mehr Führungskräfte und Mitarbeiter in die Betriebe zurückkehren (etwa drei Viertel aller Beschäftigten).

Schnellere Entscheidungen

Um in Krisenzeiten handlungsfähig zu sein, wurden mehr Entscheidungen direkt durch die Kompetenzträger getroffen und es gab weniger übergreifende Abstimmungen. Zu diesem Zweck wurde der Führungsstil hin zu mehr Selbstständigkeit der Mitarbeiter angepasst.

Besprechungen: hybrid und teilweise effektiver

Alle Teilnehmer haben in der Zeit des Lockdowns eher Telefon- und Videokonferenzen in Zielabgleich- und Performance-Gesprächen eingesetzt. Persönliche Kommunikation hat weiterhin eine bedeutende Rolle bei Mitarbeitergesprächen im gesamten Jahr 2020. Die im Vergleich größeren Banken haben generell zu verschiedenen Zwecken auf verschiedenen Hierarchieebenen eher auf Kommunikationskanäle wie Telefon- und Videokonferenzen zurückgegriffen.

Rekrutierungsprojekte haben trotz Krise einen hohen Stellenwert

Besonders die im Vergleich größeren Institute haben ihre Recruiting-Projekte fortgeführt und dabei verstärkt Methoden wie Telefon- und Videointerview genutzt. Eine Minderheit berichtet, dass auf diesem Wege sogar Mitarbeiter eingestellt wurden. Etwas mehr als die Hälfte der Teilnehmer hat allerdings auch während des Lockdowns unter Einhaltung der Regeln weiterhin persönlich interviewt.

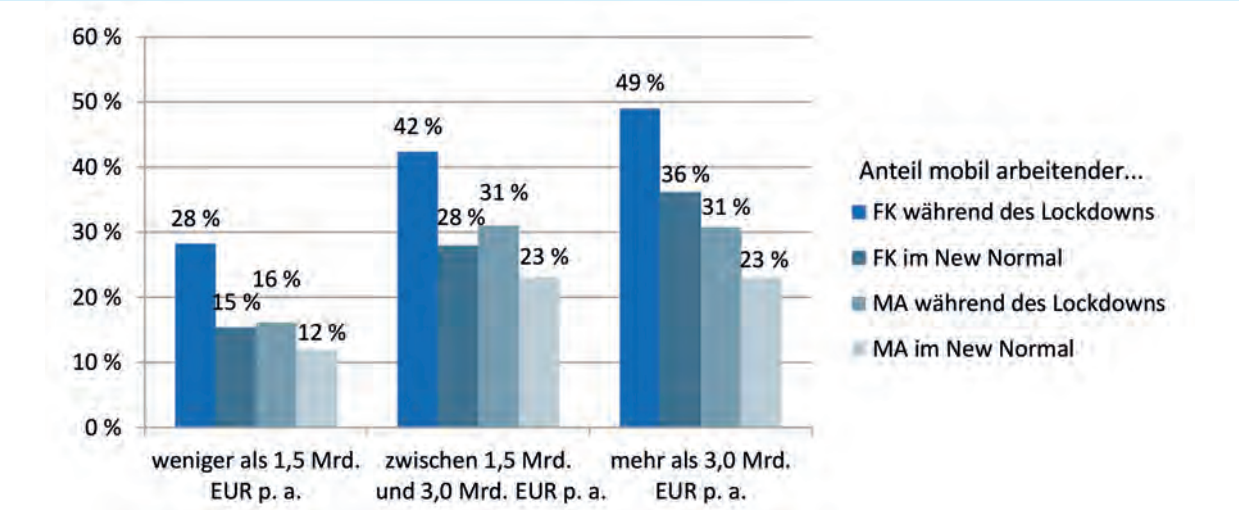
Pandemie befeuert Digitalisierung

46 Prozent der Teilnehmer geben an, die Pandemie habe keine Konsequenzen für die Unternehmensentwicklung, während 38 Prozent der Meinung sind, dass sich die Unternehmensentwicklung beschleunigt. Etwa jeder sechste Teilnehmer hat eine Verlangsamung wahrgenommen. Dies betrifft vor allem Projekte mit externen Akteuren.

Der digitale Wandel wurde nach Ansicht der Teilnehmer durch die Pandemie beschleunigt, Projekte wie die Transformation zur Omnikanalbank erhielten einen Schub. Ebenso stieg die Nachfrage nach digitalen Angeboten durch die Kundschaft. Aber auch Konzepte für Arbeitsmodelle mit flexiblem Arbeitsort oder flexibler Arbeitszeit wurden schneller umgesetzt.

Gewinn und Verlust

Zum Abschluss wurden Einschränkungen, aber auch positive Entwicklungen abgefragt. Die drei größten Einschränken sind in den Antworten aller Teilnehmer weniger Privatkundenkontakt (71 Prozent), weniger Kontakt zu Mitarbeitern (67 Prozent) sowie die Umsetzung gesetzlicher Änderungen und die Bürokratie (66 Prozent).

Nach den größten Gewinnen aus dieser Situation gefragt nannte der größte Teil der Teilnehmer die Digitalisierung (89 Prozent), gefolgt von neuen Arbeitsmodellen und neuer Arbeitsorganisation (68 Prozent). Mit 63 Prozent teilen sich Zusammenhalt und Lerneffekte den nächsten Platz.

„Wie viele Führungskräfte/Mitarbeiter haben während des Lockdowns/sollen im New Normal bis Mitte August mobil arbeiten?“ (n=111 bis 115)