

„Gemischte oder diverse Teams sind nachweislich erfolgreicher“

Die GenoPersonalConsult (GPC) ist seit 20 Jahren Beratungspartner der Genossenschaftsbanken. Ihre Aufgabe ist es, „Menschen in Führung“ zu bringen und vakante Leitungspositionen nachhaltig mit den richtigen Talenten zu besetzen. GENIAL sprach mit Geschäftsführer Joachim Kehr.

Wie haben sich die Aufgaben der GenoPersonalConsult entwickelt?

JOACHIM KEHR: Die Welt der Genossenschaftsbanken hat sich in den zwei Jahrzehnten massiv verändert. Auch in diesem völlig anderen Umfeld ist es nach wie vor unsere wichtigste Aufgabe, Positionen für Vorstände, Führungskräfte und Spezialist*innen qualitativ hochwertig zu besetzen. Daneben haben wir zum Beispiel frühzeitig gemeinsam mit der Fiducia & GAD IT VR-Karriere als die Stellenbörse des genossenschaftlichen Finanzverbundes aufgebaut. Neben dem externen Recruiting hat die Bedeutung der internen Entwicklung zugenommen. Immer wichtiger wird deshalb das Coaching für Top-Management und Führungskräfte in den Banken.

Wo steht die Finanzgruppe im „war for talents“?

Das früher vielleicht eher negativ besetzte bodenständige Image der Genossenschaftsbanken ist besonders als Folge der Finanzkrise zum Plus geworden. Die Genossenschaftsbanken können mit ihrer Selbstständigkeit, aber auch dem Modell der Mitgliedschaft bei Führungskräften punkten. Außerdem zahlen Arbeitsplätze in der Region auf den Wunsch vieler Bewerber*innen ein, Familie mit Beruf zu vereinbaren.

Wie können sich Führungskräfte für organisatorische und kulturelle Veränderungen fit machen?

Dynamische Arbeitswelten von heute sind von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität gekennzeichnet. Transformation ist ein Prozess, der nicht endet. Es ist wichtig, dass Führungskräfte hier mitwirken können, damit nicht das Gefühl der Fremdbestimmtheit entsteht. Wir bieten deshalb Development-Center an, bei denen die Eigeneinschätzung, die gemeinsame Reflexion und die Coaching-Unterstützung im Mittelpunkt stehen.



Am 1. Juli 2021 ist die GPC 20 Jahre alt geworden. Joachim Kehr ist ihr Gründungsgeschäftsführer.

„In der exzellenten Managementbesetzung liegt ein wesentlicher Erfolgshebel für die genossenschaftliche Gruppe.“

Die Umgangsformen in den Unternehmen ändern sich. Ist es heute denkbar, ohne Krawatte zum Vorstellungsgespräch zu kommen?

Keine Krawatte zu tragen kann Teil eines Kommunikationsstils sein, der es leichter macht, auf Menschen zuzugehen und hierarchiefrei zusammenzuarbeiten. Bei Vorstellungsgesprächen sollte man sich deshalb vorher über Unternehmens-Websites schlau machen, was „state of the art“ ist. Im Zweifel ist es besser „over-“ als „under-dressed“ zu sein.

Welche Bedeutung haben weibliche Führungskräfte in den Banken?

Frauen werden heute definitiv gesucht und sehr gerne eingestellt. Generell ist hier das Potenzial für die obersten Führungsebenen der eigentliche Engpass. Das hat eine gesellschaftliche und eine individuelle Dimension. Zwar besetzen schon viele Frauen bei genossenschaftlichen Banken Filialleitungen. Aber eine Filialleitung reicht leider nicht aus, um die Anforderungen an Vorstandspositionen zu erfüllen, wie sie im § 25c des Gesetzes über Kreditwesen (KWG) geregelt sind.

Auf Unternehmensseite hilft, auch für die Führungsebene Jobsharing und eine Vier-Tage-Woche zu enttabuisieren. Gemischte oder diverse Teams sind nachweislich erfolgreicher. Ich würde mir wünschen, dass die Zahl der weiblichen Bewerbungen auf Führungspositionen in zehn Jahren so ansteigt, dass wir mindestens für jede dritte Position eine Frau vorschlagen können.

Dr. Volker Hetterich

Welche Rolle spielen Führungskräfte für Transformationsprozesse?

Das Führungsverhalten ist entscheidend, damit ein Transformationsprozess gelingt. Wichtig ist, wie die Führungskraft sich selbst führt und von der Ebene darüber „geführt“ wird. Wichtig ist auch, inwieweit auch die Mitarbeiter*innen entwicklungs- und autonomieorientierte Führung erleben. Die Führungskraft in der Bank 4.0 gibt zunehmend Impulse und steuert Teamprozesse.