

Paradigmenwechsel in der Finanzwirtschaft

Wie Arbeitnehmermarkt und Generation Z die Karten neu mischen – Erfolgsentscheidend sind kreative Lösungen, Kulturwandel und Ausdauer

Börsen-Zeitung, 13.9.2023

Die Mitarbeitenden sind in der Finanzwirtschaft ein wichtiger Faktor für den unternehmerischen Erfolg der Institute. Hinter diesem Allgemeinplatz versammeln sich die Akteure der Branche gerne und betonen dies auch immer wieder in der internen und externen Kommunika-

strategische Herausforderung erkannt und angenommen.

„Wir haben das Problem bestellt und jetzt müssen wir es lösen“. Diese pointierte und selbstkritische Analyse führt zum Kern dessen, was durchaus als Paradigmenwechsel im Sinne eines grundlegenden Umbruchs in der Finanzwirtschaft bezeichnet werden kann. Heute ist Fachkräftesicherung das Top-Thema für die Branche. Die Phase der Personalkostenreduzierung ist beendet und der Druck, den haus-eigenen Fachkräftebedarf kurz- und mittelfristig zu decken, ist immens. Im Mittelpunkt stehen Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden. Aktuell entsteht dabei an drei Stellen Druck im System.

Zum einen scheiden die Baby-Boomer zunehmend aus dem Erwerbsleben aus. Neben der nüchternen Logik der Demografie erhält diese Entwicklung durch Altersteilzeitmodelle und den Wunsch nach der Rente mit 63 eine zusätzliche Dynamik. In vielfach überalterten Belegschaften entstehenden so innerhalb kurzer Zeit Lücken, die zum Beispiel bei Schlüsselpositionen den ordnungsgemäßen Geschäftsbetrieb beeinträchtigen oder gefährden können.

Ältere Beschäftigte halten

Als Folge werden Altersteilzeitmodelle meistens nicht mehr angeboten und stattdessen Initiativen gestartet, um ältere Beschäftigte länger zu halten oder sie aus dem Ruhestand zurückzuholen. Als hilfreich erweisen sich veränderte Rahmenbedingungen wie der Wegfall von Zuverdienstgrenzen für Rentnerinnen und Rentner. Gleichzeitig müssen die Arbeitgeber aktiv um die früheren Mitarbeitenden zu werben und auf deren Vorstellungen von Aufgaben- und Arbeitszeitgestaltung eingehen.

Zum anderen werden insbesondere Institute in Ballungsräumen und in Regionen mit Vollbeschäftigung mit mehr ungeplanter Fluktuation in allen Alters- und Funktionsbereichen konfrontiert. Mitar-

beitende wechseln häufiger den Arbeitgeber und orientieren sich dabei teilweise beruflich neu. Dies verschärft den Personal-mangel in einem ohnehin angespannten Arbeitsmarkt.

So berichten Personalleitungen immer häufiger: „Es gibt keine ausgebildeten und verfügbaren Fachkräfte mehr in unserem Geschäftsgebiet.“ Als Folge werden unter anderem Maßnahmen nach dem Motto „Mitarbeitende werben Mitarbeitende“ intensiviert und finanziell attraktiver aus-gestaltet.

Daneben werden sogenannte Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger zu einer wichtigen Zielgruppe, um spezifische Personalbedarfe zu decken. Neben Menschen, die eine kaufmännische Berufsausbildung außerhalb der Finanzwirtschaft erworben haben und innerhalb von zwölf Monaten arbeitsplatznah nachqualifiziert werden, sind Nachwuchskräfte, die ein Studium abgebrochen haben und sich dann zu Bankkaufleuten ausbilden lassen, sehr gesucht und beide Gruppen werden geschätzt und oft erfolgreich umworben.

Der Arbeitnehmermarkt schreibt neue Regeln und dies hat auch spürbare Auswirkungen auf die Aus- und Weiterbildung.

Und schließlich gelingt es nur noch schwer, Schulabgänger beziehungsweise Schulabgängerinnen für eine Ausbildung oder ein Studium in der gesuchten Anzahl und unter Beibehaltung der bisherigen Qualitätsansprüche zu gewinnen – und zu halten. Das Ringen um den Nachwuchs ist aufwändig und muss sich einer Gruppe von Menschen stellen, die anders sind und die dringend gebraucht werden. Der Vor-

standsvorsitzende einer großen Regionalbank stellt dazu fest: „Die Generation Z hat uns kalt erwischt.“

Jugendliche, die dieser Generation zugerechnet werden können, sind eine anspruchsvolle Zielgruppe. Sie haben in der Regel spezifische Vorstellungen und Erwartungen an eine berufliche Tätigkeit und an ein Unternehmen, die für die meisten Kreditinstitute „Neuland“ sind. Wer die Wertvorstellungen dieser Gruppe nicht erfüllen kann, kommt nicht zum Zuge oder verliert diese Nachwuchskräfte sehr schnell wieder. Traditionelle Erwartungen an diese Generation wie beispielsweise Arbeit geht vor Privatleben, Loyalität, Geduld, Demut und Belastbarkeit erfüllen sich vielfach nicht.

Die Finanzwirtschaft als Arbeitgeber ist allerdings auf diese Jugendlichen angewiesen und befindet sich in einer Position, die ungewohnt und neu ist. Der Arbeitnehmermarkt schreibt neue Regeln und dies hat auch spürbare Auswirkungen auf die Aus- und Weiterbildung. Immer häufiger beschreiben Kreditinstitute die Situation so: „Wir können es uns als Arbeitgeber überhaupt nicht mehr leisten, vorzugeben wann, wie, bei wem und wohin diese jungen Mitarbeiter entwickelt werden.“

Arbeitgeber müssen umdenken

Junge Nachwuchskräfte, die erfolgreich für einen Einstieg in der Finanzwirtschaft gewonnen werden konnten, wollen sich möglichst schnell qualifizieren, weiterentwickeln, Alternativen haben und sich möglichst viele Optionen für ein vermutlich überdurchschnittlich langes Erwerbsleben offenhalten. Eine frühzeitige fachliche Spezialisierung und eine unbedingte Loyalität zum Unternehmen passen nicht zu dieser Grundhaltung. Damit eine möglichst lange Bindung erzeugt werden kann und auch personelle Investitionen geschützt werden können, müssen Arbeitgeber einen Teil ihrer Planungs- und Entscheidungshoheit an den Nachwuchs abgeben.

Mittlerweile fördern viele Kreditinstitute das berufsbegleitende Studium und die berufliche Weiterbildung flächendeckend finanziell. Feste Kooperationen mit Anbietern im Bildungssektor verlieren in der Folge tendenziell an Bedeutung, da sich der Nachwuchs häufig nach anderen Kriterien für oder gegen eine Bildungsmaßnahme entscheidet als es bisher im Rahmen einer arbeitgeberseitig gesteuerten Personalentwicklung erfolgt ist. Fachliche Breite ohne branchenspezifische oder bankengruppenspezifische Spezialisierung und Abschlüsse, maximale Anre-

Für die notwendigen Investitionen in eine erfolgreiche Fachkräftesicherung helfen der Finanzwirtschaft die Zinswende und die verbesserte Ertragslage.

chenbarkeit von Vorleistungen und Empfehlungen aus der Peergroup bekommen dadurch einen anderen Stellenwert. Das ist auch für viele Bildungseinrichtungen notwendiger Anlass für diese Zielgruppe passende und attraktive Angebote bereitzustellen.

Demografie, der Arbeitnehmermarkt und die Generation Z bedeuten für Arbeitgeber und die Bildungsanbieter in der Finanzwirtschaft einen Paradigmenwechsel. Er wird die Branche in den nächsten Jahren beschäftigen und herausfordern. Kreative Lösungen, Kulturwandel und Ausdauer werden den Erfolg bestimmen. Für die notwendigen Investitionen in eine erfolgreiche Fachkräftesicherung helfen der Finanzwirtschaft die Zinswende und die verbesserte Ertragslage.



Dr. Frank Lorenz

Geschäftsführer und Prorektor für Weiterbildung an der Hochschule für Finanzwirtschaft & Management (HFV) in Bonn

tion. Spätestens seit der globalen Finanzkrise der Jahre 2007/2008, dem disruptiven Digitalisierungsschub durch Fintechs und mit der Einführung des Negativzins durch die Europäische Zentralbank (EZB) 2014 wurde der Produktionsfaktor Mensch dabei vorrangig als Kostenthema betrachtet.

Personalkostenreduzierungen waren die aus unternehmerischer Sicht notwendige Reaktion auf die Herausforderungen der vergangenen 15 Jahre. In der Folge sank die Zahl der Beschäftigten und es wurde weniger in Aus- und Weiterbildung investiert. „Banking is people“ geriet in Vergessenheit.

Die Frage, wie bei wieder wachsendem Personalbedarf eben dieser quantitativ und qualitativ gedeckt werden kann, haben sich die meisten Institute nicht kritisch genug gestellt. Demografische Fakten, ein sich veränderndes Berufswahlverhalten und die sinkende Arbeitgeberattraktivität der Branche wurden eher zur Kenntnis genommen und weniger als