

## GASTBEITRAG

# Regionalbanken erfinden Personalpolitik neu

**Börsen-Zeitung, 9.5.2020**

Tradierte Strukturen, mangelnde Innovationskraft, Verursacher der Finanzkrise – das zurückliegende Jahrzehnt war für Banken auch aus Sicht des Personalmarketings hart. Doch während in fast jeder Branche Einstellungsstopps gelten, Mitarbeiter in Kurzarbeit geschickt oder gar entlassen werden, können sich Banken in der gegenwärtigen Situation als wichtige Krisenmanager und Rückgrat der Wirtschaft beweisen. Insbesondere Sparkassen und Volksbanken sollten dieses Momentum nutzen.

Die niedrigen Zinsen und die dadurch bedingten Sparmaßnahmen haben Volksbanken und Sparkassen in den vergangenen Jahren vom Personalaufbau weitestgehend abgehalten. Zugegeben, im sogenannten „War of Talents“ hatten die Finanzinstitute ohnehin nicht mehr die besten Karten. Doch die Coronakrise hat den Banken nun unverhofft ein besseres Blatt zugeteilt. Und so besteht aktuell die Chance, talentierte, gut ausgebildete junge Leute fürs Bankgeschäft zu gewinnen. Diese Chance will genutzt werden, obgleich der Kostendruck davon unbenommen bestehen bleibt.

Oberste Prämisse sollte sein, „echte Vertriebler“ an Bord zu holen – und zwar für alle Fachbereiche und Hierarchieebenen. Denn das Dilemma der Banken, in einem harten Marktumfeld bei geringeren Margen mehr Geschäft zu verdienen, bleibt bestehen. Regionalbanken brauchen eine organisationsdurchdringende Vertriebskultur. Motivierte Angestellte mit ausgeprägter Vertriebsmentalität sind hierfür die Grundlage – und in der Regel auf dem Personalmarkt stark umworben.

### Alternative zu alten Mustern

Der Großteil der Regionalbanken orientiert seine Personalstrategien an klassischen Karrierewegen: Ein

Schwerpunkt liegt auf der Rekrutierung von Auszubildenden, deren Weiterbildung durch bankgruppeninterne Lehrgänge sichergestellt wird. Doch diese geradlinigen Werdegänge werden zunehmend durch die vielfältigen Opportunitäten am Job- und Hochschulmarkt durchbrochen. Eine Anpassung der Personalstrategien ist erforderlich. Die Adressierung von Studienabbrechern mit Ausbildungsprogrammen, die einige Volksbanken bereits umsetzen, mag ein Anfang sein. Doch von einer gezielten Förderung von Quereinsteigern ist man in Deutschland weit entfernt, obgleich Quereinsteiger qua Definition die in Regionalbanken dringend notwendige Veränderungsbereitschaft mitbringen. Im angelsächsischen Raum und in Österreich ist man diesbezüglich schon weiter.

Die Salzburger Sparkasse bemüht sich beispielsweise schon länger gezielt um Quereinsteiger. Im Fokus ihrer Recruitingaktivitäten stehen dabei insbesondere Mitarbeiter aus der Tourismusbranche. Für Quereinsteiger aus dem Hotel- und Gastgewerbe sprechen nicht nur deren ausgewiesene Kundenorientierung und Vertriebsmentalität, sondern auch geliebte Regionalität, die sowohl im Tourismus als auch in der Sparkasse Grundlage des Mehrwertversprechens ist. Gemäß Christoph Paulweber, Vorstandsvorsitzender der Salzburger Sparkasse, sind vor allem geregelte Arbeitszeiten und langfristige Perspektiven für junge Talente aus der Tourismusbranche überzeugend. Durch die Auswirkungen von Covid-19 dürften nun weitere, akute Argumente für einen Wechsel ins Bankgeschäft relevant werden.

### Krise stärkt Digitalisierung

Covid-19 katapultiert die Kundennachfrage nach digitalen Angeboten in die Höhe und deckt dabei vorhandene Lücken in der Personalentwick-

lung auf. Ein Großteil der Regionalbanken hat nicht nur die Digitalisierung, sondern vor allem auch die digitale Befähigung der Mitarbeiter zu lange vernachlässigt. Viele Mitarbeiter erledigen ihre Bankgeschäfte selbst noch papierhaft, kennen die eigenen Online-Produkte nicht und sind im gegenwärtigen, digitalen Krisenmodus schlichtweg überfordert.

Mit Hilfe von „digitalen Führerscheinern“ versuchen Volksbanken und Sparkassen, ihre Mitarbeiter auf ein Mindestniveau an digitaler Kenntnis und Fähigkeit zu bringen. Doch diese Maßnahmen betreffen allen voran die älteren Semester. Die jüngere Generation benötigt ein anderes Niveau. Neueinsteiger müssen selbst zu digitalen Fahrlehrern werden und die Digitalisierung mitgestalten. Die Auszubildenden der Volksbank Pfullendorf etwa haben ein Schulungskonzept entwickelt, um nicht nur Bankmitarbeiter, sondern auch Kunden für digitale Bankanwendungen zu begeistern.

Darüber hinaus zeigt die aktuelle Krise auch, wie wichtig es ist, digitale Vertriebsmöglichkeiten und die entsprechenden personellen Fähigkeiten stärker zu fördern. Wer per Video- oder Desktopberatung einen Bausparvertrag verkaufen kann, schafft es auch im persönlichen Gespräch. So sollten digitale Outbound-Vertriebs-einheiten als „Bootcamp“ für angehende Vertriebskarrieren oder noch besser als fester Bestandteil in der Ausbildung aller Mitarbeiter verankert werden.

Mit Vollblut-Vertrieblern, veränderungsbereiten Quereinsteigern und Mitarbeitern, die den digitalen Wandel aktiv vorantreiben, können Sparkassen und Volksbanken über die bestehende Krise hinaus zuversichtlich in die Zukunft blicken.

.....  
Fidelius Möst, Manager der Beratungsfirma Berg Lund & Company