

AG Personalvertretungen öffentlicher Banken  
148. Arbeitstagung in der NORD/LB  
09.-11. Mai 2023

# **Demografischer Wandel und Arbeitgeberattraktivität**

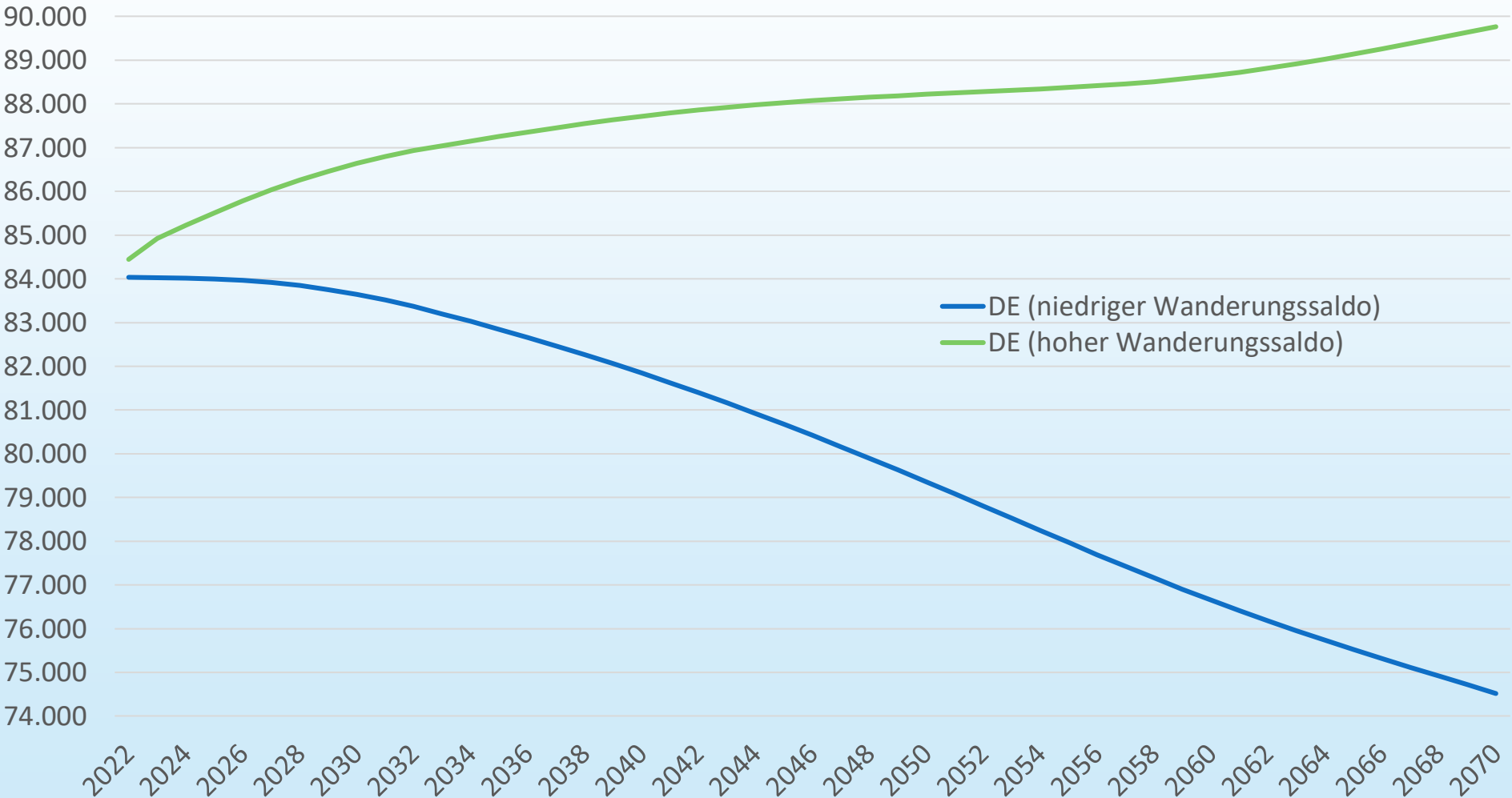
Hannover, 11.05.2023  
von Torsten Windels, Struktur & Finanz (Hannover)

# Agenda

- **Demografischer Wandel und Beschäftigung**
- Änderungen der Rahmenbedingungen
- Fachkräftemangel
- Rolle von Personalvertretungen

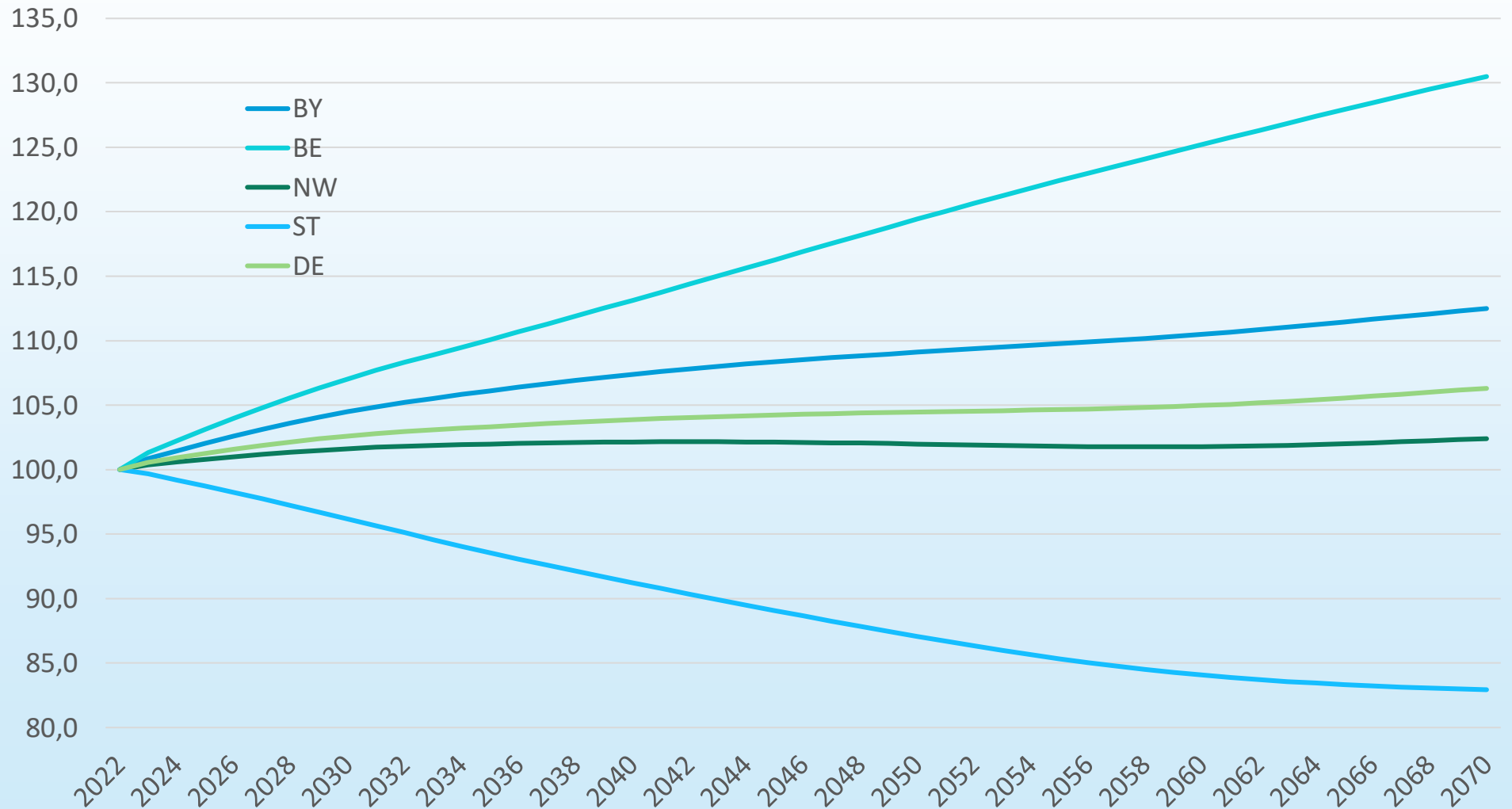
# Bevölkerungsentwicklung 2022-2070, Szenarien des Stat. Bundesamtes

(beide Szenarien: moderate Entwicklung der Geburtenrate (Geburtenrate 1,55 Kinder je Frau, G2); moderate Entwicklung der Lebenserwartung (Lebenserwartung bei Geburt 2070 für Jungen 84,6/Mädchen 88,2 Jahre, L2); niedriger Wanderungssaldo (Rückgang von 1,1 Mill. in 2022 auf 150.000 in 2033, danach konstant, W1); hoher Wanderungssaldo (Rückgang von 1,5 Mill. in 2022 auf 350.000 in 2033, danach konstant, W3); Quelle: destatis, 15. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Dez. 2022)



# Bevölkerungsentwicklung 2022-2070, Szenarien des Stat. Bundesamtes

(2022=100, ausgewählte Bundesländer, Szenario moderate Entwicklung der Geburtenrate (1,55 Kinder je Frau, G2), moderate Entwicklung der Lebenserwartung (bei Geburt 2070 für Jungen 84,6/Mädchen 88,2 Jahre, L2); hoher Wanderungssaldo (Rückgang von 1,5 Mill. in 2022 auf 350.000 in 2033, danach konstant, W3), Quelle: destatis, 15. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Dez. 2022)

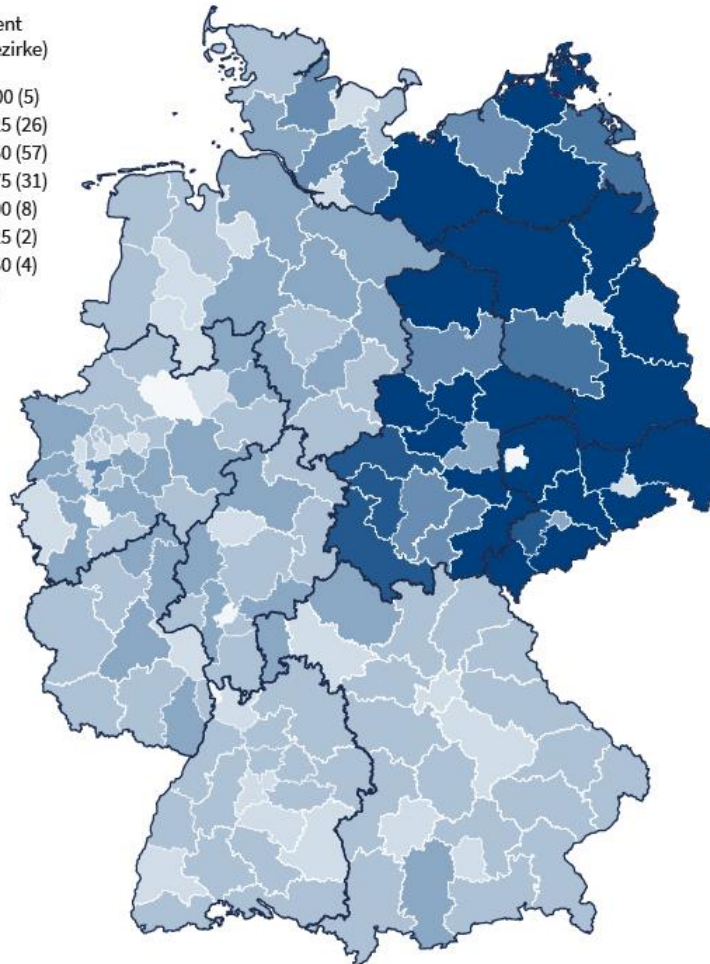


# Regionale Unterschiede in der demografischen Entwicklung (Quelle: iab)

Abb. 2: Altersstrukturquotient sozialversicherungspflichtig Beschäftigter nach Agenturbezirken, 2020

Relation der 50- bis 59-Jährigen zu den 20- bis 29-Jährigen

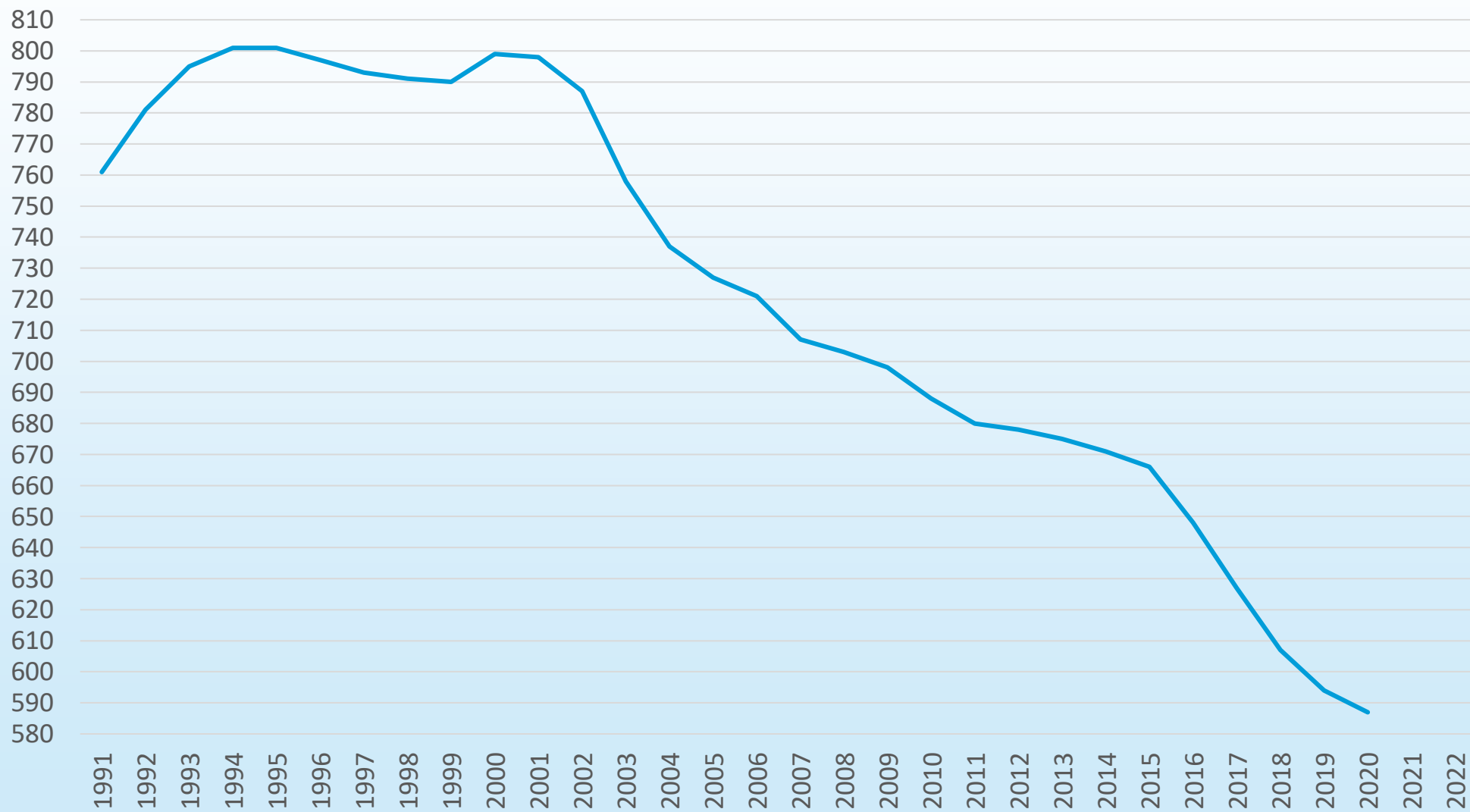
Altersstrukturquotient  
(Zahl der Agenturbezirke)



Grundlage für die Darstellung: GeoBasis-DE / Bundesamt für Kartographie und Geodäsie 2021;  
Quellen: Bevölkerungswerte — Fortschreibung des Bevölkerungsstandes, Statistische Ämter des Bundes und der  
Länder, 2022; Beschäftigtenwerte — IAB Beschäftigtenhistorik (BeH) V10.06.00-202012, 2021. © IAB

# Erbringung von Finanzdienstleistungen, Entwicklung der Beschäftigung

WZ08-64, in 1.000, Quelle StatBA



# Agenda

- Demografischer Wandel und Beschäftigung
- **Änderungen der Rahmenbedingungen**
- Fachkräftemangel
- Rolle von Personalvertretungen

# Änderungen der Rahmenbedingungen

- Technologie (Digitalisierung, banking is necessary, banks are not (Bill Gates (1984)))
- Neue (digitale) Wettbewerber
- Funktionswandel (Disintermediation: Kapitalmarkt, Internet (block chain))
- Konzentration
- Anpassung der Geschäftsmodelle
- Kundenanforderungen
- Regulation



# Agenda

- Demografischer Wandel und Beschäftigung
- Änderungen der Rahmenbedingungen
- **Fachkräftemangel**
- Rolle von Personalvertretungen

# Fachkräftemangel – Daten

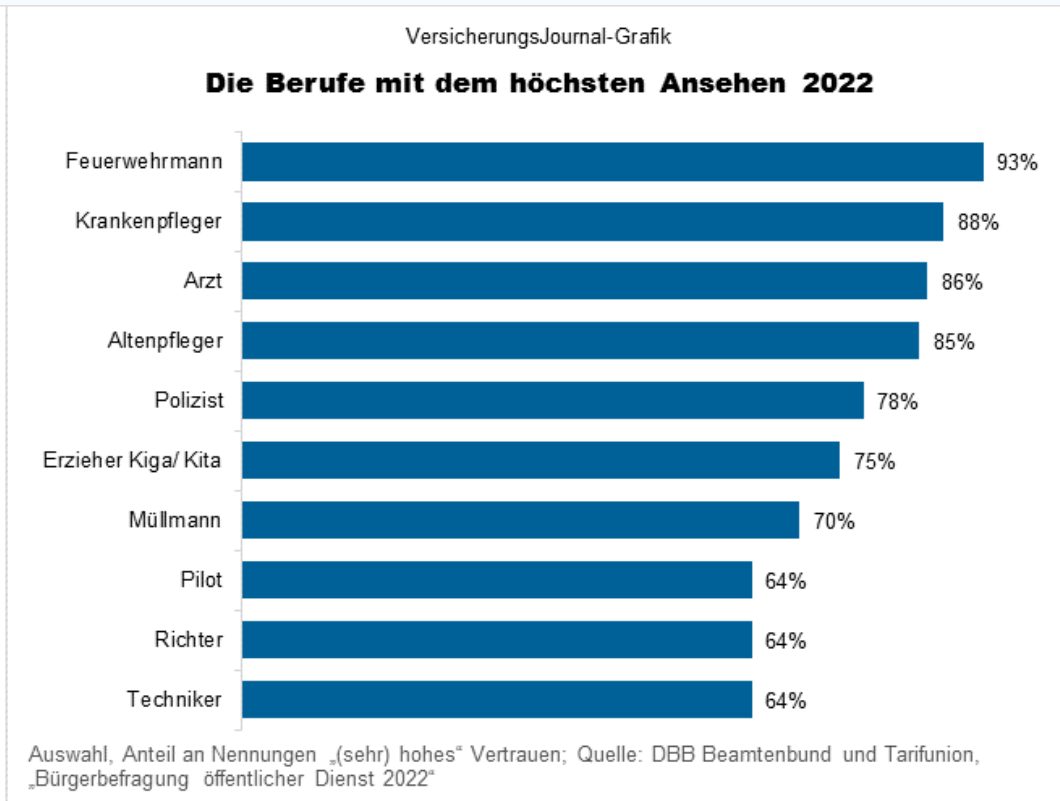
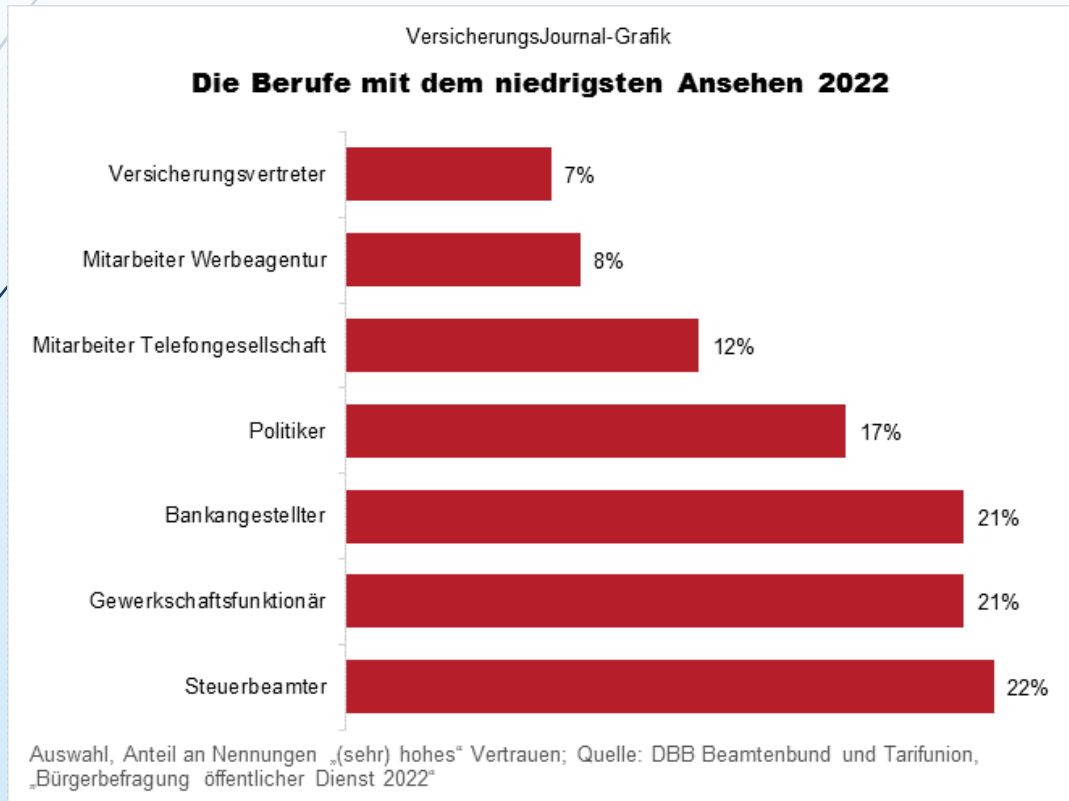
- Engpässe in allen Qualifikationsbereichen
- bis 2040 ca. 5 Millionen weniger Arbeitskräfte (**iw 2021**)
- Arbeitsmarkt wird zum Arbeitnehmermarkt
- Beschäftigte stellen heute Bedingungen (Arbeitszeitgestaltung (Home Office, 4-Tage-Woche, Sabbaticals, Workation), Selbstbestimmung, Team, Sinn, geringere Bedeutung von Aufstiegschancen und Gehalt)
- Bei unverändertem AK-Bedarf bis 2030: 2,9 Mio offene Stellen (7%, heute: 0,8 Mio, **BA**) bei gleicher Produktivität sinken Umsatz/Ertrag (**zeb**) oder Fokussierung auf profitabelste Felder, z.B. Mercedes
- Banken/Versicherungen: Verrentung von über 30 % der Beschäftigten bis 2030, Durchschnittsalter heute 47 Jahre (**zeb**)

# Fachkräftemangel – Fluktuation

- bisher niedrig und oft als Belastung der Veränderungsfähigkeit wahrgenommen (bisher: ca. 1-2%, aktuell steigend auf ca. 4 %) (zeb)
- Wechselgründe (XING)
  - Gehalt (49%)
  - Stress (42%)
  - Abwechslung (38%)
  - Unternehmensführung (27%)
- Gallup Engagement Index 2021: weiter steigend (2018-2021: Zahl aktiv Suchender von 4 auf 14% gestiegen (Generation Z (ab 1990): „illoyalste Jobber aller Zeiten“ (XING)
- Verjüngung der Belegschaft führt zu erhöhter Fluktuation (letzte Berufsjahre: 1 %, erste acht Berufsjahre: fast 10%) (zeb)

# Ranking der angesehensten Berufe

Quelle: <https://blog.wiwo.de/management/2022/09/08/ranking-der-angesehensten-berufe-feuerwehrlaute-ganz-oben-versicherungsvertreter-ganz-unten/> (08.09.2022)



# Imageproblem Finanzdienstleistungen?

Bankkaufleute zweifeln an ihrer Job-Zukunft, Berufsbild von Kraftfahrern und Köchen ist beliebter (08.04.2020)

<https://finanzbusiness.de/nachrichten/karriere/article12066722.ece>,

**Abbildung 1: Berufe, von denen Beschäftigte mehrheitlich abraten\***

Angaben in Prozent der Befragten



\* Berufe, von denen mindestens 60 % der Befragten abraten.

Anmerkung: Fallzahl = 30.151, Erhebungszeitraum vom 24. Sept. 2019 bis zum 12. März 2020.

Quelle: WSI-Lohnspiegel-Datenbank.



Der Bankkaufmann zählt zu den beliebtesten Ausbildungsberufen in Deutschland. (1.11.2021)

<https://www.br.de/fernsehen/ard-alpha/sendungen/ich-machs/im-bankkaufmann100.html>

# Ranking Kreditinstitute

(Quelle: Top-20-Ranking der Kreditinstitute mit dem höchsten Ansehen, 29.03.2023)

1. KfW	11. Santander Consumer Bank
2. Deutsche Bank	12. Berenberg Bank
3. UBS	13. GLS Bank
4. P. Morgan	14. Baader Bank
5. Sparda-Bank München	15. Bank
6. Aareal Bank	16. Helaba
7. Hauck Aufhäuser Lampe	17. Quirin Privatbank
8. ING-DiBa	18. Credit Suisse
9. Commerzbank	19. LBBW
10. BNP Paribas	20. NORD/LB

Landes- und Förderbanken	Punkte
1 KfW Bank	100,0
2 LBBW - Landesbank Baden-Württemberg	72,8
3 Nord/LB Norddeutsche Landesbank	71,2
4 NRW.Bank	67,4
5 BayernLB Bayerische Landesbank	63,9
6 Landeskreditbank BaWü - Förderbank	62,4
7 Hamburgische Investitions- und Förderbank	61,8

<https://www.der-bank-blog.de/top-ranking-kreditinstitute-ansehen/vertrauen/37696556/>

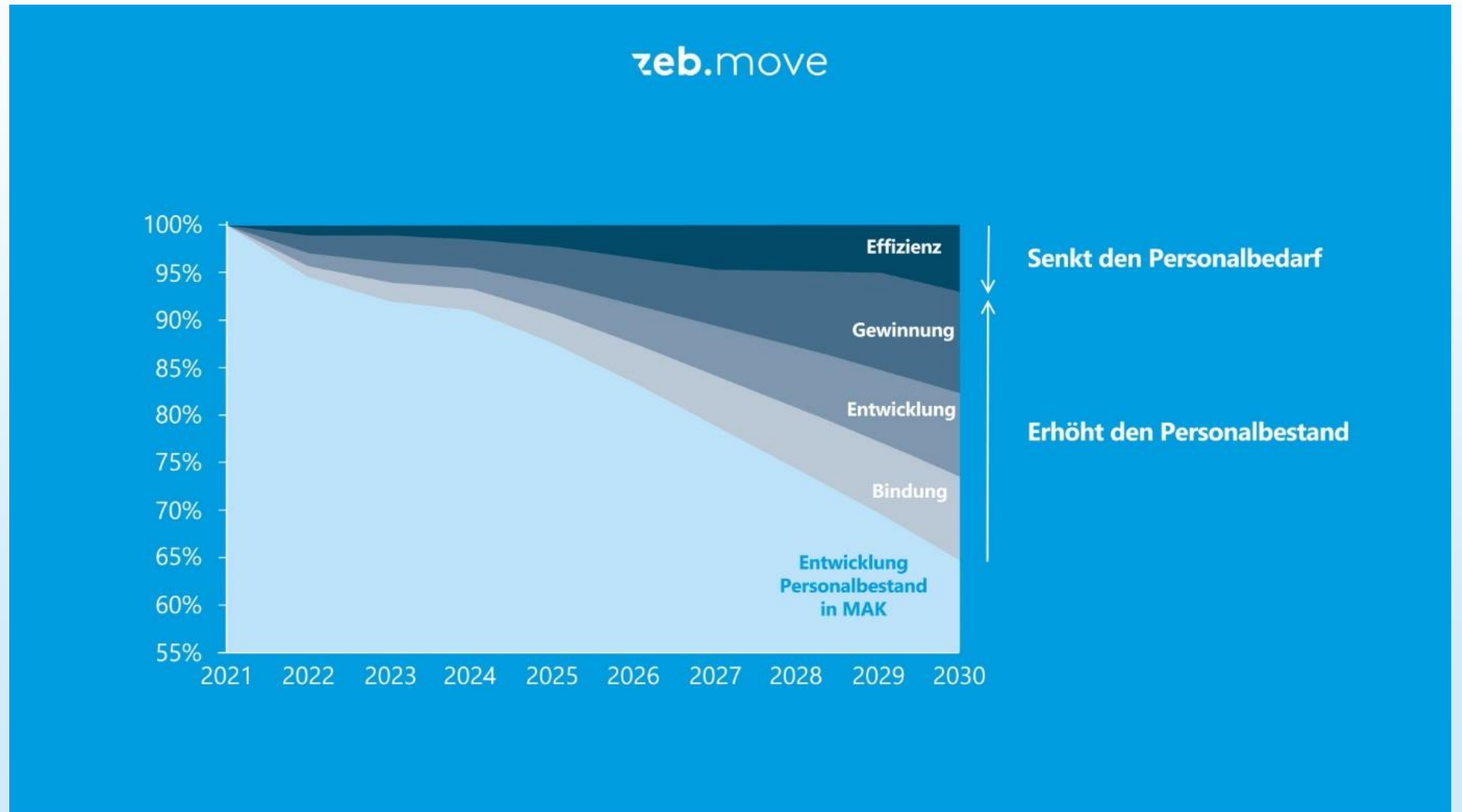
Instituts für Management- u. Wirtschaftsforschung (INWF) für das F.A.Z.-Institut.

Untersucht wurden das Ansehen von 1.400 Kreditinstituten aufgrund von rund 1,7 Millionen Aussagen in digitalen Kanälen zu diesen Aspekten im Zeitraum vom 1. August 2021 bis zum 31. Juli 2022. (29.03.2023)

<https://deutschlandtest.de/rankings/deutschlands-beliebteste-banken#tocHeadline-0>

DEUTSCHLAND TEST/HWWI: Auswertung von Bankbewertungsportalen, sozialem Zuhören (Blogs, Webseiten, ...) und einem Fragebogen zur Kundenbetreuung für mehr als 1.300 überregionale und regionale Kreditinstitute. Jan. 2021 – Nov. 2022 (21.03.2023)

# Ansatzpunkte zur Schließung der Fachkräftelücke Quelle: zeb



# Fachkräftemangel – Mitarbeiterbindung (intern/extern)

## **Personalbindung** (intern) – Faktoren der Personalbindung (**StepStone**)

- Führung
- Zusammenarbeit
- Teamorientierung
- Gehalt
- Employee Net Promotor Score (ENPS, **zeb**): Bereitschaft der Mitarbeitenden, das Unternehmen Family & Friends zu empfehlen (effektivster Recruitingkanal)

## Arbeitszufriedenheitsstudie 2022 (**AVANTGARDE Experts**):

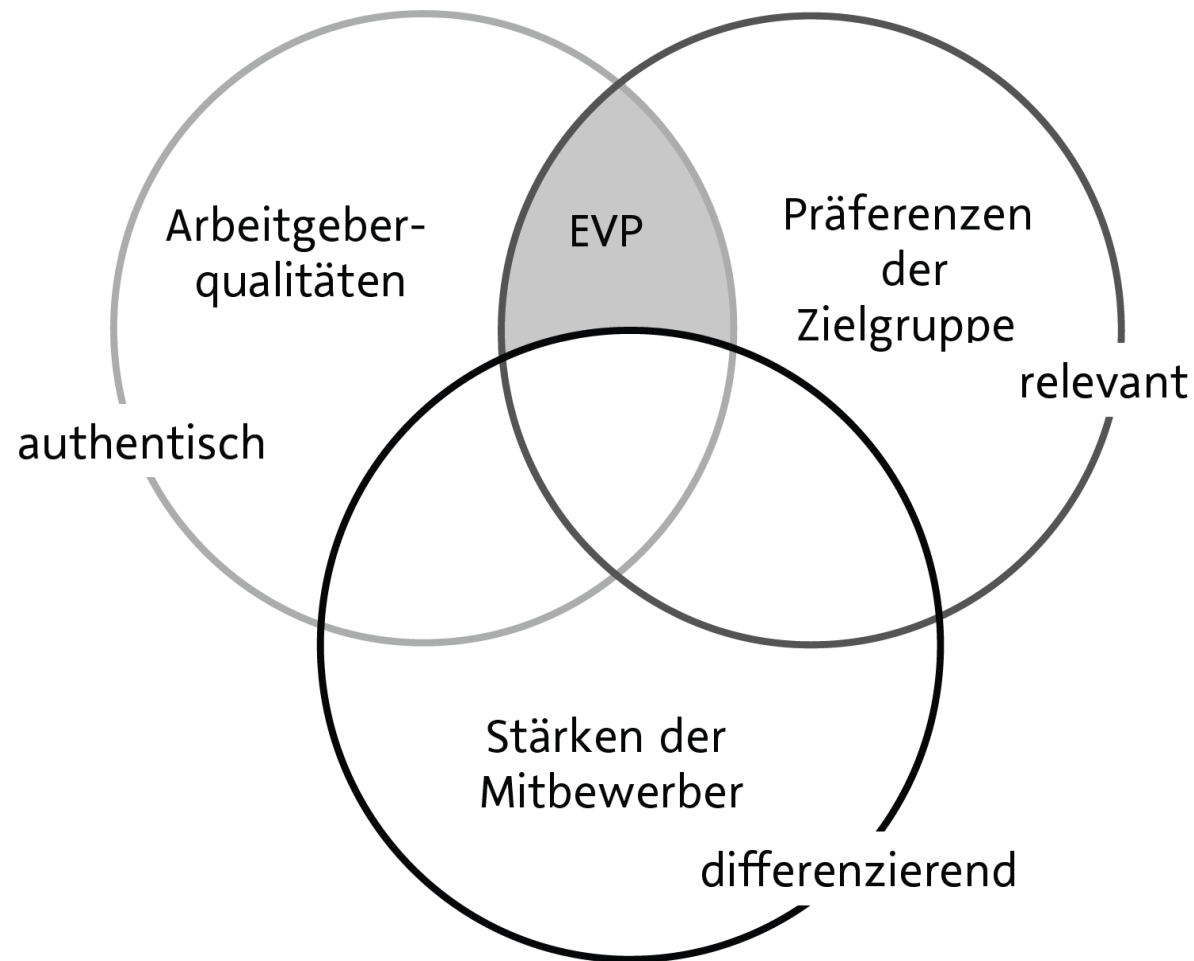
- 41 % fühlen sich unterfordert (bis 34 Jahre: 47%)
- Matching von Anforderungen, Funktionen und Kompetenzen verbessern (erhöht Produktivität und senkt Fluktuation, insbesondere bei Jüngeren)

## **Personalgewinnung** (extern)

- **Arbeitgebermarke** (Employer Branding) entwickeln
- **Personalmarketing** zielgruppenspezifisch ausrichten
- **Ausbildung**: Bewerbungsrückgang bis zu 70 % (Ausbildungsgänge attraktiver gestalten)



# Employer Value Proposition Quelle M. Ruf, 2015



## Employer Branding

- Selbstbild (Markenidentität)
- Fremdbild (Unternehmensimage)
- Arbeitgeberqualität (Stärken, Eigenschaften, ...)
- Zielgruppenpräferenzen
  - intern: Mitarbeiterbindung
  - extern: Personalgewinnung
- Wettbewerber (Abgrenzung)
- Keine Anbiederung an GenZ, da Recruiting breiter und interne Mitarbeiter vernachlässigt werden

# Fachkräftemangel – Personalentwicklung (zeb)

## **Recruiting**

Eigene Kompetenzen erweitern, da externes Recruiting aufwändiger wird (active Sourcing, zeb)

## **Personalentwicklung**

- Personalüberhänge erkennen und umbauen (Umschulung) statt abbauen
- Nachfolgemanagement für Führungskräfte und Spezialisten
- Talentprogramme (aber keine Warteräume)
- Entwicklungsprogramme kosten Geld

**Produktivitätsdynamik** in der Vergangenheit oft überschätzt

# Maßnahmenpläne: Checklisten

(Arbeitgeberattraktivität, Employer Branding, z.B. Wolf I.O. Group)

## Indikatoren für HR-Manager

**Haben Sie als HR-Manager einen oder mehrere der folgenden Indikatoren für eine geringe Arbeitgeberattraktivität festgestellt?**

- Anstieg der Fluktuationsrate
- Grenzen der vertraglichen Möglichkeiten zum Binden von Mitarbeitern sind erreicht
- Anstieg der Kosten für die Personalbeschaffung
- Schwierigkeiten, Fach- und Führungskräfte in ausreichender Menge zu gewinnen
- Abnehmende Anzahl eingehender Bewerbungen
- Abnehmende Anzahl von Initiativbewerbungen
- Sinkende Anzahl der Besucher auf Karriereseiten, Karrieremessen etc.
- Anstieg der Kündigungen in der Probezeit
- Sinkende Passgenauigkeit der Bewerber
- Anstieg des Krankenstandes / hoher Krankenstand
- Anstieg der Fälle von Urlaubsabgeltung / hohe Anzahl von Fällen
- Anstieg der Überstunden / hoher Überstundenstand

# Agenda

- Demografischer Wandel und Beschäftigung
- Änderungen der Rahmenbedingungen
- Fachkräftemangel
- **Rolle von Personalvertretungen**

# Rolle Personalvertretungen – Thesen zur Diskussion

- Demografische Entwicklung ist gestaltbar (Fachkräftezuwanderungsgesetz)
- Demografie ist regional unterschiedlich (Ost-West, Stadt-Land, Nord-Süd)
- Arbeitnehmermarkt stärkt Individualstrategien, schwächt Personalvertretungen
- Neue Arbeitszeitmodelle bringen Problem für Personalvertretungen
- Fachkräftemangel differenziert nach Geschäftsmodell, Funktion und Qualifikation angehen
- Local sourcing stärken (Beschäftigungsstabilität durch regionale Bindung u. Eigenentwicklung)
- Unternehmensattraktivität in den verschiedenen Regionen unterschiedlich (da unterschiedliche Wettbewerberstrukturen, z.B. Frankfurt vs. Hannover)

## DISKUSSION

## Kontakt

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Torsten Windels  
Ökonom  
Forschungsgruppe für Strukturwandel  
und Finanzpolitik, Hannover  
[www.fsf-hannover.-de](http://www.fsf-hannover.-de)  
[windels@fsf-hannover.de](mailto:windels@fsf-hannover.de)