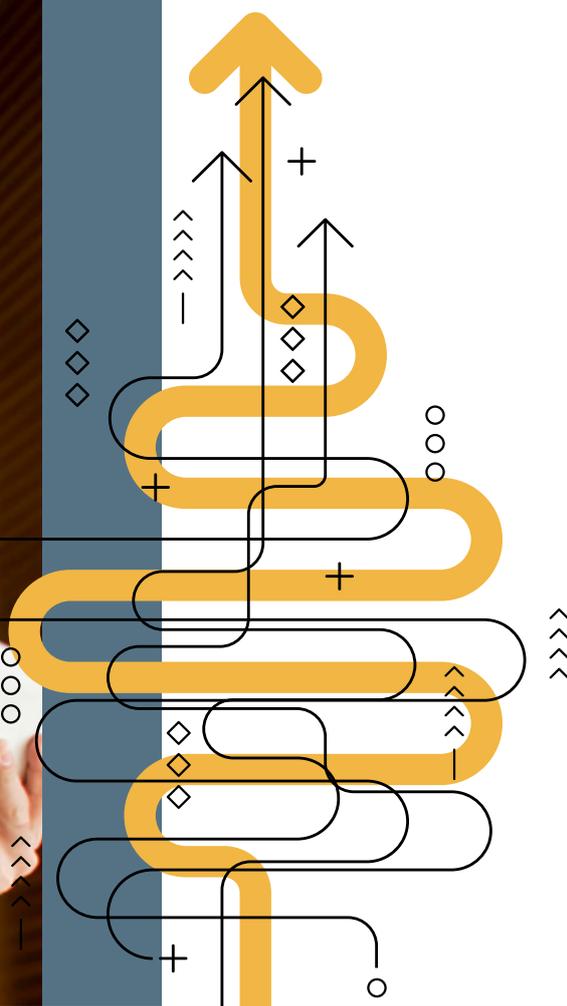




GenoAkademie
Bildung mit mehrWert.

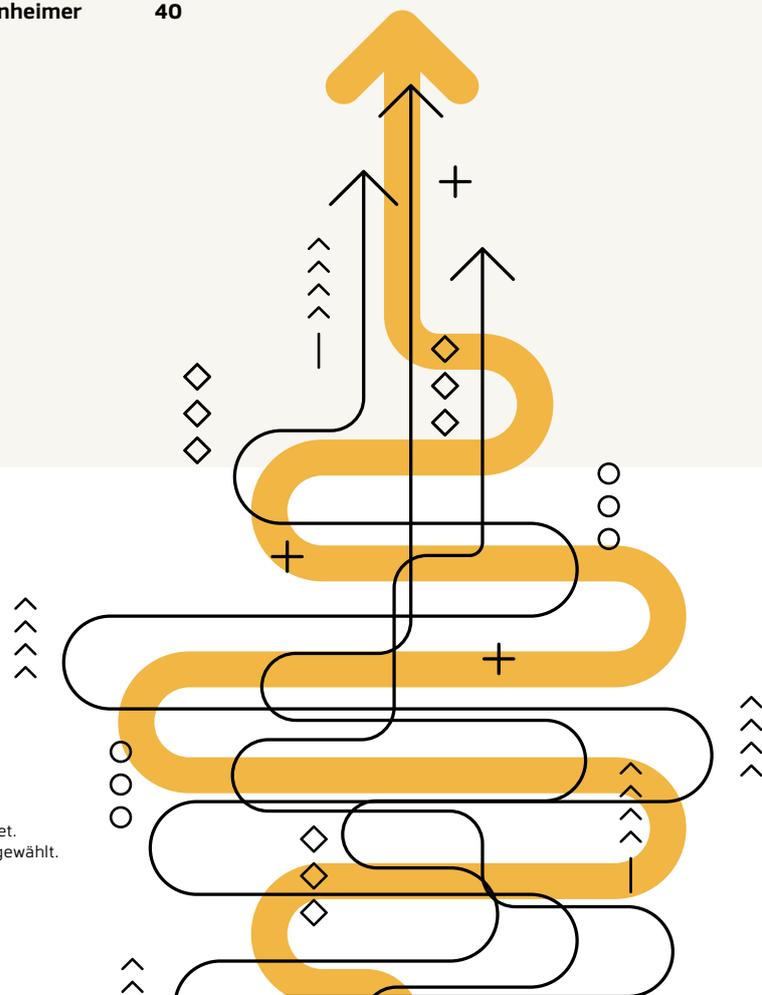


BILDUNGSMONITOR 2025/2026

BILDUNGSMONITOR 2025/2026

INHALTE

Vorwort	4	Zentrale Handlungsimpulse aus dem strategischen Regelkreis	20	Führung wirkt – aber nicht stark genug	44
Key Insights	5	10 Top Trends innerhalb der GFG	24	<i>Führungskompetenzen im Fokus:</i>	
Schwerpunkt Weiterbildung	6	<i>Zukunft im Blick: Wo die größten Trainingsbedarfe liegen</i>	24	<i>Unterschiede, die Wirkung entfalten</i>	45
<i>Aktuelle Bildungsschwerpunkte:</i>		Interview Jan-Christian Klotz	28	Führungskompetenz und GEN Z	47
<i>Fachlich stark, digital im Aufbruch</i>		Weiterbildungsmethoden	30	<i>Neue Erwartungen erfordern neue Antworten</i>	
<i>Was morgen zählt</i>	8	Bedarfsermittlung	34	Bildungsangebote der genossenschaftlichen Akademien	49
Interview Karen Degen und Wolfram Kaiser	10	<i>Zeit, Geld und Qualität: Drei Stellschrauben für wirksame Weiterbildung</i>	36	Untersuchungsrahmen und Methodisches Vorgehen	50
Bundesweites Strategieportfolio	12	Austausch und Vernetzung: Weiterbildung wird zur Plattform	38	Quellenverzeichnis	54
<i>Strategie greifbar machen: Wo Weiterbildung die Ziele der GFG unterstützt</i>	13	Interview Ariane Reinheimer	40		
Qualifizierung und Weiterbildung als zentrales Element des strategischen Personalmanagements in Genossenschaftsbanken	16				
<i>Weiterbildung als Schlüssel zur Arbeitgeberattraktivität</i>	17				



In diesem Bericht wurde nach Möglichkeit eine geschlechtsneutrale Sprache verwendet. Wo dies aus Gründen der Lesbarkeit nicht umsetzbar war, wurde die männliche Form gewählt. Sie gilt stellvertretend für alle Geschlechter.



VORWORT

Erstmalig erscheint der Bildungsmonitor 2025/2026 als eine gemeinsame Initiative der genossenschaftlichen Akademien – ABG, ADG, GenoAkademie und Genossenschaftsakademie Weser-Ems. Der Bildungsmonitor bietet wertvolle Einblicke in Trends, Prioritäten und Herausforderungen der Bildungslandschaft innerhalb der Genossenschaftliche FinanzGruppe Volksbanken Raiffeisenbanken (GFG).

Zusammen mit der Sparda-Akademie bilden die diesjährigen Initiatoren des Bildungsmonitors den Genossenschaftliche Bildungsverbund (GBV). Der GBV verfolgt das Ziel, Mitgliedsbanken bei der Bewältigung struktureller und strategischer Veränderungen zu unterstützen. Bildung wird dabei als gestaltendes Element sowie Bestandteil organisationaler Transformation verstanden und wirkt als zentraler Faktor für die Zukunftsfähigkeit in der Gruppe. Damit positioniert sich der GBV als Kompetenzzentrum für Personalentwicklung im genossenschaftlichen Verbund.

Technologische Entwicklungen, der Fachkräftemangel, zunehmende Regulatorik und sich wandelnde Kundenbedürfnisse verändern die Anforderungen an Mitarbeitende und Führungskräfte. Die Fähigkeit, sich stetig weiterzuentwickeln und Kompetenzen gezielt auszubauen, wird damit zu einer Voraussetzung für erfolgreiche Unternehmensführung.

Der Bildungsmonitor 2025/2026 leistet einen Beitrag, diese Veränderungen sichtbar zu machen. Er liefert aktuelle Informationen zur Bildungsrealität innerhalb der GFG und schafft damit eine Grundlage für faktenbasierte Diskussionen über die Zukunftsfähigkeit der Gruppe. Grundlage der Erhebung war ein strukturierter Fragebogen, der an Vorstände genossenschaftlicher Banken gerichtet war. Die Fragen richteten sich dabei auf Themen wie aktuelle und künftige Weiterbildungsschwerpunkte, Weiterbildungstrends und -methoden, Führung und Vernetzung. Ergänzt wurden die Antworten zu dem Fragebogen durch drei Interviews mit Erfahrungsberichten und Best-Practice-Beispielen.

Die Ergebnisse verdeutlichen die Relevanz von Bildung in der strategischen Ausrichtung vieler Kreditgenossenschaften. Gleichzeitig wird deutlich, dass es strukturelle Herausforderungen in der Umsetzung gibt. Die Verankerung von Bildungsaktivitäten im operativen Alltag, die Sicherstellung ausreichender Ressourcen und die Anpassung an neue Lernformate und -bedarfe sind Themen, die viele Institute beschäftigen. Auch die

Frage, wie sich Bildungsarbeit messbar in der Organisation auswirkt, bleibt weiterhin eine zentrale Herausforderung.

Der Bildungsmonitor ist als Instrument zur vergleichenden Standortbestimmung gedacht und soll die Diskussion über die aktuellen und künftigen Priorisierungen von Weiterbildungsformaten fördern. Dabei steht nicht die Bewertung einzelner Institute im Vordergrund, sondern die gemeinsame Auseinandersetzung mit zentralen Zukunftsfragen: Wie gelingt es, Kompetenzen gezielt und wirksam zu entwickeln? Welche Themenschwerpunkte sollten aktuell priorisiert werden? Welchen Mehrwert bietet Weiterbildung, insbesondere vor dem Hintergrund der sich ständig wandelnden Anforderungen?

Wir danken allen Vorständen, die sich an der Befragung beteiligt haben. Ihre Einschätzungen machen den Monitor erst möglich. Der Bildungsmonitor 2025/2026 versteht sich als Impulsgeber für Fachverantwortliche, Führungskräfte und Entscheider. Er soll Anregung sein, Bildungsstrategien weiterzuentwickeln und stärker mit den aktuellen Anforderungen der Praxis zu verzahnen.

Herzlichst
Ihre Akademieleiter

ABG GmbH
Akademie Deutscher Genossenschaften e.V.
GenoAkademie GmbH & Co. KG
Genossenschaftsakademie Weser-Ems,
GAW Rastede





KEY INSIGHTS



SCHWERPUNKT WEITERBILDUNG

In einer Zeit starker Veränderungen ist Bildung mehr als Personalentwicklung – sie wird zum strategischen Betriebssystem einer ganzen Organisation. Der Bildungsmonitor 2025/2026 zeigt, wie Genossenschaftsbanken auf diese Herausforderung reagieren: mit dem Spagat zwischen fachlicher Tiefe und digitalem Aufbruch, zwischen kultureller Identität und technologischer Zukunft. Die Ergebnisse belegen: Weiterbildung ist kein Add-on, sondern ein zentrales Instrument und Must-have zur Umsetzung strategischer Ziele, zur Stärkung der Veränderungsfähigkeit und zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit.

Erstmals fließen in die Auswertung neben den aktuellen Schwerpunkten zentrale Handlungsimpulse, strategische Ziele des Bundesweiten Strategieportfolios (BSP) sowie die von der GFG identifizierten Top-Trends ein. Der Monitor verdichtet so unterschiedliche Perspektiven auf das Lernen in den Banken – und gibt Orientierung für eine Bildungsarbeit, die den Wandel nicht nur begleitet, sondern aktiv gestaltet.

AKTUELLE BILDUNGSSCHWERPUNKTE: FACHLICH STARK, DIGITAL IM AUFBRUCH

Fachliche Spezialisierung bleibt Fundament der Weiterbildung

Die Genossenschaftsbanken richten ihre Weiterbildungsangebote weiterhin stark an fachlichen Anforderungen aus – zugleich schieben sich neue Themen langsam, aber erkennbar in den Vordergrund. Nach wie vor dominiert die *fachspezifische Spezialisierung* das Bild. In über 40 % der Häuser wurde sie als wichtigster Weiterbildungsinhalt genannt – damit bleibt sie auch 2025 der zentrale Pfeiler der Personalentwicklung (vgl. Abb. 1). Dieser Fokus ist angesichts komplexer regulatorischer Rahmenbedingungen und branchenspezifischer Fachlichkeit nachvollziehbar

und bestätigt das Muster dem Bildungsmonitor 2024. Auch in anderen Branchen zeichnet sich ein ähnliches Bild. In der **TüV-Studie 2024** geben 72 % der insgesamt 500 befragten deutschen Unternehmen an, dass *fachspezifische Kompetenzen* die höchste Relevanz im Bereich Weiterbildung haben, gefolgt von *grundlegenden Kompetenzen* (65 %) und *sozialen Kompetenzen* (59 %). Dies bestätigte auch die **Trendstudie des Instituts für Wirtschaft (IW)** aus dem Jahr 2023: Unter 953 befragten deutschen Unternehmen nannten 86 % berufliches Fachwissen als häufigsten Themenschwerpunkt für Weiterbildungen.

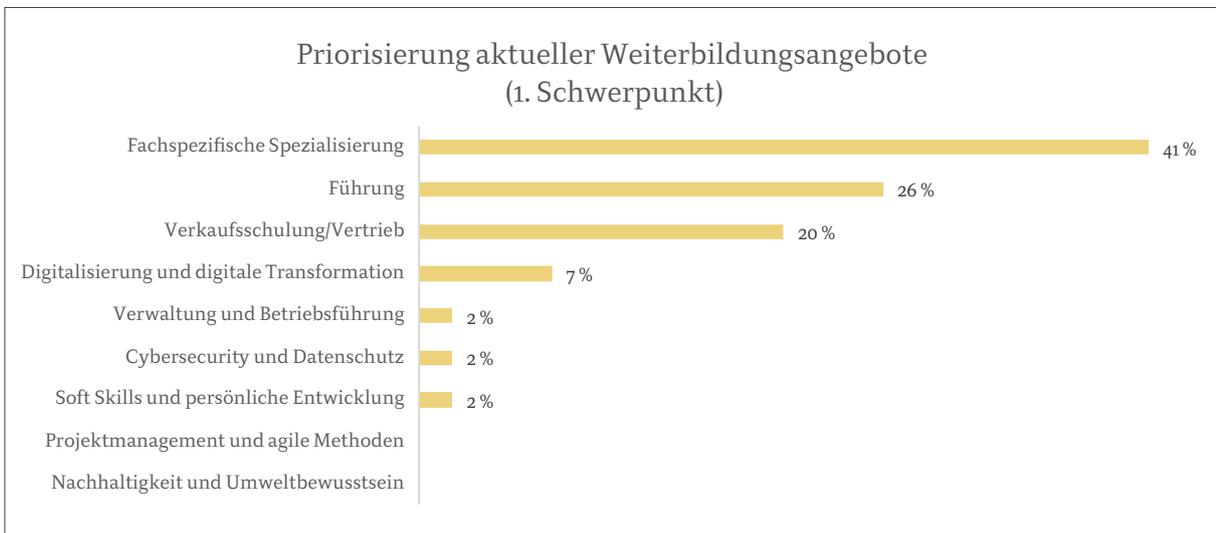


Abbildung 1: Darstellung der Verteilung für den ersten Schwerpunkt über alle Antwortoptionen hinweg. Frage: Welche Inhalte decken Sie aktuell durch Ihre Weiterbildungsangebote im Schwerpunkt ab?

Führung als strategischer Anker im Wandel

Auch das Thema *Führung* bleibt ein zentrales Anliegen vieler Banken. In jedem zweiten Institut rangiert es entweder auf Platz eins oder zwei der Prioritätenliste (vgl. Abb. 2). Die starke Präsenz über alle Priorisierungen hinweg zeigt: Die Fähigkeit zum Führen wird nicht nur als formale Rolle, sondern als zukunftsentscheidende Eigenschaft betrachtet – insbesondere in einem Arbeitsumfeld, das von Veränderungsdruck, technologischem Wandel und wachsender Unsicherheit geprägt

ist. Im Vergleich zu 2024 nimmt das Thema Führung immer noch den zweitwichtigsten Schwerpunkt ein, hat allerdings leicht an Bedeutung gewonnen.

Vertrieb sichert Nähe und Marktzugang

Ebenfalls mit nur wenig Veränderungen zum Vorjahr bleibt das Thema *Vertrieb* weiterhin ein zentraler Schwerpunkt bei den aktuellen Weiterbildungen. Mit knapp 20 % der Nennungen auf den ersten beiden Prioritätsstufen zeigt sich: Die Fähigkeit, Kundennähe aktiv

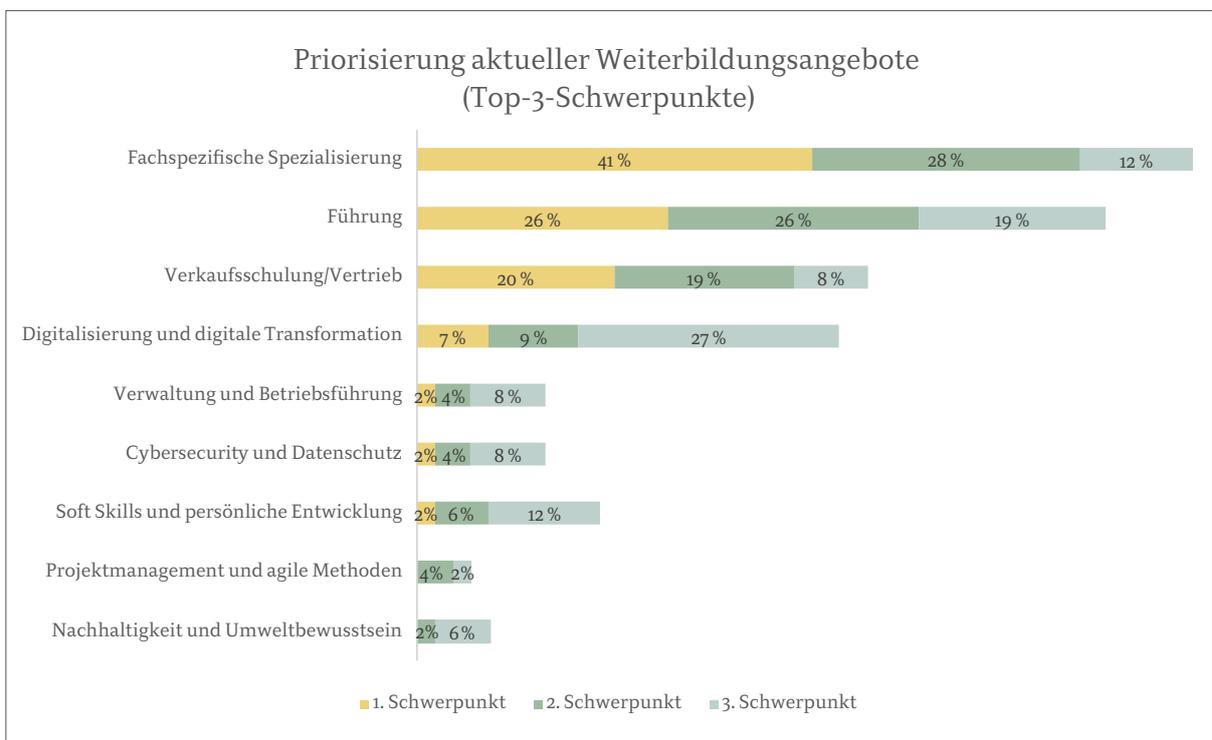


Abbildung 2: Darstellung der Schwerpunkte aller Weiterbildungsangebote in absteigender Reihenfolge der Häufigkeitsnennung. Projektmanagement und agile Methoden sowie Nachhaltigkeit und Umweltbewusstsein wurden ausschließlich als zweiter oder dritter Schwerpunkt genannt.

zu gestalten, Kundennähe aufzubauen, aktiv zu gestalten und Produkte überzeugend zu vermitteln, bleibt ein zentrales Qualifikationsziel. Daher investieren viele Häuser gezielt in Verkaufsschulungen, um sich in einem wettbewerbsintensiven Umfeld erfolgreich zu positionieren. Vertrieb ist damit weit mehr als Technik – es ist Ausdruck der Haltung, mit der Kundenerwartungen begegnet wird.

Digitale Kompetenzen rücken langsam ins Zentrum

Bemerkenswert ist ein Trend, der sich im vergangenen Jahr zunächst vorsichtig abzeichnete: *Digitalisierung und digitale Transformation* gewinnen spürbar an Boden – wenn auch vornehmlich als dritthöchste Priorität (27 %). Das ist ein deutliches Signal, dass die Anfor-

derungen an digitale Kompetenz nicht mehr ignoriert werden können. Noch scheint die Umsetzung vielerorts zögerlich – der hohe Wert in der dritten Priorität deutet jedoch darauf hin, dass sich digitale Inhalte zunehmend aus dem Status „Zukunftsthema“ in die Realität der Weiterbildung verschieben.

Soft Skills: Vom Nebenschauplatz zur Schlüsselqualifikation

Ebenfalls auffällig ist, dass *Soft Skills* und *persönliche Entwicklung* – lange ein Randthema – inzwischen in ähnlich hoher Frequenz auf Platz drei genannt werden wie fachliche Spezialisierungen. Kommunikation, Selbstführung, Resilienz oder Empathie: Diese Fähigkeiten gelten zunehmend als Schlüssel, um Führung,

Zusammenarbeit und Kundenkontakt im digitalen Zeitalter erfolgreich zu gestalten. In einer Zeit, in der technische Lösungen schnell verfügbar sind, rücken menschliche Fähigkeiten wieder stärker in den Fokus der Qualifizierungsarbeit.

Wachstumshemmnisse bei zukunftsrelevanten Themen

Wenig Bewegung zeigt sich hingegen bei Themen wie *Cybersecurity*, *Nachhaltigkeit* oder *Projektmanagement*. Trotz ihrer strategischen Relevanz finden sie sich auch 2025 eher auf den hinteren Plätzen. Die Diskrepanz zwischen der erklärten Bedeutung dieser Themen und ihrer künftigen strategischen Bedeutung bleibt damit bestehen – ein Befund, der bereits im Bildungsmonitor 2024 kritisch angemerkt wurde.

WAS MORGEN ZÄHLT

Zwischen Führung, KI und Zahlungsverkehr – die Trendlandschaft 2025 im Überblick

Die Analyse künftiger Schwerpunktthemen zeigt deutlich: die Weiterbildungslandschaft in den Genossenschaftsbanken ist im Wandel. Die Ergebnisse aus dem Jahr 2025 liefern ein facettenreiches Bild, in dem Führung, Technologie und kulturelle Identität zentrale Rol-

len spielen – allerdings aus sehr unterschiedlichen Perspektiven von Führungskräften und Mitarbeitenden.

Führung bleibt Taktgeber, Technologie wird Treiber

Aus Sicht der Vorstände steht das Thema *Führung* verständlicherweise weiterhin unangefochten an erster Stelle bei den Führungskräften. 39 % der befragten Vorstände sehen darin den bedeutendsten Trendbereich – ein Ergebnis, das nicht überrascht, sondern vielmehr bestätigt: Führung bleibt auch in der Transformation der Bankenwelt der strategische Anker (vgl. Abb. 3). Dahinter folgt mit 24 % das Thema *Künstliche Intelligenz*, das sich damit fest als Zukunftsthema etabliert. Interessant ist dieses Ergebnis für die GFG insbesondere vor dem Hintergrund der **TÜV-Weiterbildungsstudie 2024**, welche belegt, dass 71 % der Unternehmen aktuell noch keinen Bedarf für Weiterbildung im Bereich KI sehen. Die Institute der GFG scheinen hier näher am Zahn der Zeit zu sein und wollen dieses Thema künftig deutlich stärker priorisieren. Bereits in einer durch den BVR beauftragten **Marktstudie zum Einsatz von KI im Finanzsektor** zeigt sich, dass unter 100 befragten Unternehmen die geschätzte Relevanz von KI innerhalb der nächsten fünf Jahre im Durchschnitt für die Genossenschaftsbanken deutlich höher ausgefallen ist als bei den Wettbewerbsbanken.

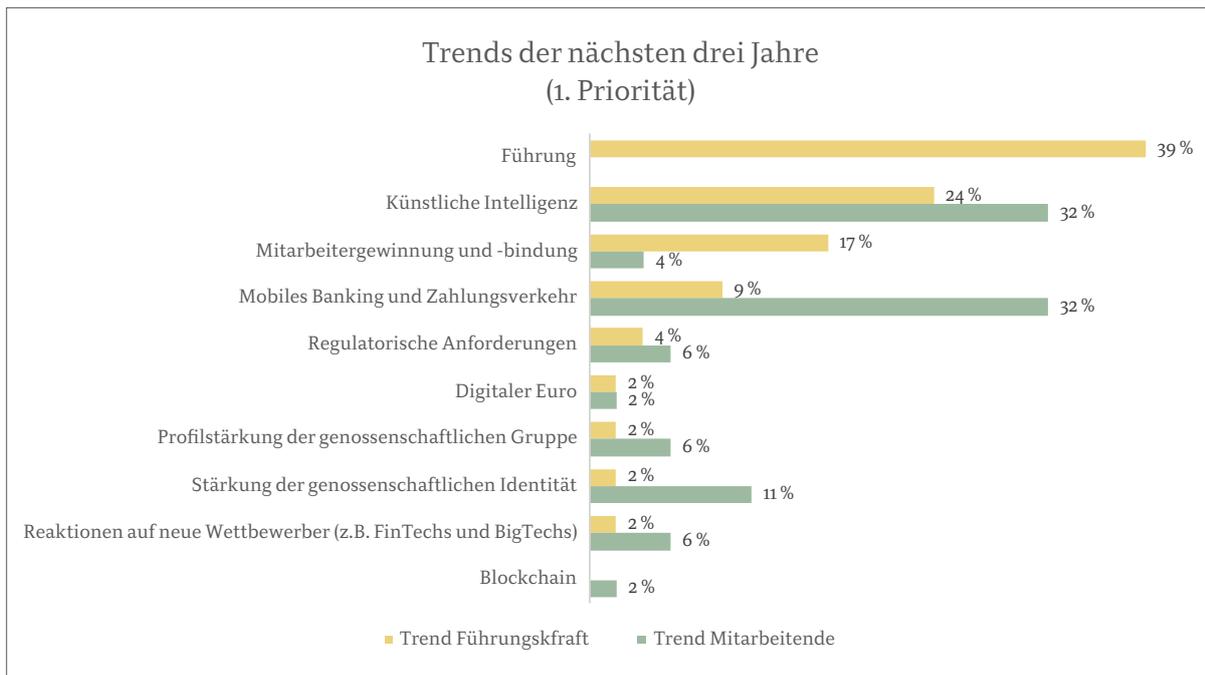


Abbildung 3: Darstellung der Verteilung der Trends für die nächsten drei Jahre.

Frage: Welche Trends sollten die genossenschaftlichen Akademien in den nächsten drei Jahren insbesondere für Mitarbeitende mit/ohne Führungsverantwortung in den Fokus rücken?



Mit einigem Abstand werden *Mitarbeitergewinnung und -bindung* (17 %) sowie *Mobiles Banking* und *Zahlungsverkehr* (9 %) als wichtige Trendfelder genannt.

Digitale Nutzenerfahrung und kulturelle Zugehörigkeit insbesondere für Mitarbeitende relevant

Die Einschätzung der Vorstände bezüglich der künftigen Weiterbildungstrends für ihre Mitarbeitenden unterscheidet sich in relevanten Punkten von der Einschätzung für ihre Führungskräfte. Auf der einen Seite wird *Künstliche Intelligenz* stärker gewichtet – mit 32 % liegt der Wert um fast 10 Prozentpunkte höher als bei den Führungskräften. Deutlich häufiger als im Management wird allerdings *Mobiles Banking* und *Zahlungsverkehr* als zentraler Zukunftstrend genannt. Für Mitarbeitende rückt damit der konkrete Kundennutzen stärker in den Fokus.

Interessanterweise werden die beiden Themen *Stärkung der genossenschaftlichen Identität* (11 %) und *Profilstärkung der genossenschaftlichen Gruppe* (6 %) ver-

gleichsweise häufiger von den befragten Vorständen als Trendthema bei den Mitarbeitenden verankert als auf Führungsebene. Dabei sollte genossenschaftliche Identität für beide Gruppen gleichermaßen gelten. Daher werfen die Ergebnisse die Frage auf, weshalb es hier eine solche Unterscheidung bezüglich der genossenschaftlichen Ideale gibt, zumal insbesondere Führungskräfte als Multiplikatoren wirken.

Fazit: Bildung zwischen Bewahrung und geteilter Zukunft

Ein vergleichender Blick auf die Top-Trends aus Perspektive der Mitarbeitenden und Führungskräfte verdeutlicht nicht nur unterschiedliche Erwartungen, sondern ergänzt die in den aktuellen Weiterbildungsangeboten erkennbaren Muster. Besonders Themen wie KI, mobiles Banking oder kulturelle Identität gewinnen an strategischer Relevanz und erfordern ganz konkrete Bildungsangebote – wie sich auch in der Analyse der zentralen Handlungsimpulse zeigt.

GUTE FÜHRUNG BLEIBT AUCH IN DER TRANSFORMATION DER BANKENWELT DER STRATEGISCHE ANKER.





INTERVIEW KAREN DEGEN UND WOLFRAM KAISER

Karen Degen ist Bereichsleiterin Mitarbeitendenentwicklung & Kultur bei der Hamburger Volksbank eG. In ihrer Funktion verantwortet sie das strategische Personalmanagement und arbeitet aktiv daran, eine moderne Führungs- und Arbeitskultur zu etablieren. Statt sich mit dem Status quo zufrieden zu geben, stößt sie Veränderungen an und beschreitet mutig neue Wege in der Bank.

Wolfram Kaiser ist Bereichsleiter Mitarbeitendenmanagement bei der Hamburger Volksbank eG. Er ist verantwortlich für das laufende Personalmanagement, Personalmarketing und die Karriereentwicklung. Herr Kaiser gilt als kreativer HR-Pionier und gestaltet aktiv moderne Arbeitsmaßnahmen wie flexible Arbeitszeiten, Sabbatical-Modelle, Workation-Optionen in Europa bis zu 30 Tagen jährlich sowie Jobrad-Leasing und HVV-Profiticket.

Gemeinsam stehen Karen und Wolfram für eine moderne, menschenzentrierte Personalarbeit, die Kultur und Entwicklung als zentrale Hebel für den Unternehmenserfolg begreift – mit frischen Ideen, klarem Fokus auf die Mitarbeitenden und dem gemeinsamen Ziel, die Hamburger Volksbank eG als zukunftsfähige, attraktive Arbeitgeberin weiter voranzubringen.

Das Gespräch zwischen Karen Degen, Wolfram Kaiser und der Redaktion des Bildungsmonitors ist hier in Auszügen wiedergegeben. Es beleuchtet, wie wichtig Weiterbildung für die Unternehmenskultur und Mitarbeitendenbindung geworden ist. Gefördert werden neben fachlichen, auch persönliche und digitale Kompetenzen. Insbesondere Netzwerke und flexible Formate spielen dabei eine zunehmend zentrale Rolle.

Redaktion: Wie hat sich das Thema Weiterbildung in den letzten fünf Jahren in Ihrem Haus verändert?

Wolfram: Zum einen haben wir starke Veränderungen bei den freien Lernbereichen. Wir haben in den Jahren vor 2020 die Weiterbildung für freie Lernbereiche deutlich weniger gesponsert, als wir es heute tun. Seit 3 Jahren begleiten wir unsere Mitarbeitenden, die sich für ein freiwilliges Studium im Bachelor, Master oder Vergleichbares entscheiden, mit bis zu 10.000 € netto. Mit freier Entscheidungsgewalt der Mitarbeitenden, was er/sie machen will. Es muss beruflich passen, aber ansonsten haben die Mitarbeitenden freie Wahl in Bezug auf die Auswahl des Anbieters, aber auch des Studiengangs. Damit haben wir ein gewaltiges Tor aufgemacht; Wir haben verstanden, dass das insbesondere ein Anspruch der jüngeren Generation ist – wobei wir das altersmäßig nicht begrenzen. Diese massiven Veränderungen werden sehr gut von unseren Mitarbeitenden angenommen.

Das zweite große Thema bei uns ist selbstständiges Online-Lernen. Wir haben vor ungefähr 2 Jahren allen unseren Mitarbeitenden Zugang zu einer Plattform für eigenständiges Lernen zur Verfügung gestellt. Das funktioniert ein bisschen wie YouTube, mit Möglichkeiten sich online über ein sehr breites Spektrum weiterzubilden. Von Resilienz bis hin zu der Frage wie z.B. benutze ich Office-Anwendungen oder wie nutze ich meine Zeit effektiv. Unsere Mitarbeitenden können das freiwillige Angebot zum einen für vier Stunden pro Monat während ihrer Arbeitszeit nutzen. Wir geben aber zusätzlich noch weitere vier Stunden pro Monat außerhalb der Arbeitszeit obendrauf, die wir zusätzlich zahlen. Insgesamt kommt dieses Angebot wirklich sehr gut bei unseren Mitarbeitenden an.

Karen: Die Plattform bietet aber nicht nur fachliche Themen, sondern auch Initiativen wie Yoga in der Mittagspause oder wie organisiere ich meinen Arbeitsplatz? Damit fördern wir auch Themen wie Persönlichkeitsentwicklung, agile Strukturen, etc.

Redaktion: Wenn wir einen Blick ins Jahr 2030 werfen – wie wird sich Weiterbildung verändern?

Karen: Ich denke, die Erwartungen an Fort- und Weiterbildung werden deutlich steigen. Weiterbildung wird selbstverständlich sein – und zwar nicht nur fachlich, sondern auch im Hinblick auf Themen wie Lebensorganisation, psychologische Unterstützung oder Familie. Unsere Mitarbeitenden werden mehr Freiheiten einfordern, auch in der Gestaltung ihrer persönlichen Entwicklung. Bei der Hamburger Volksbank wird schon jetzt in Vorstellungsgesprächen nachgefragt, wie sieht es eigentlich aus mit meiner Fortbildung, wird das unterstützt? Was kann ich bei euch tun? Das wird in Zukunft noch relevanter und ein echtes Entscheidungskriterium bei der Jobwahl sein. Gleichzeitig glaube ich, dass wir wegkommen müssen von stellenbezogener Weiterbildung hin zu einer Förderung individueller Stärken. Das setzt voraus, dass wir uns zunächst mit der Frage beschäftigen: Was ist eigentlich die Kernkompetenz eines Menschen?

Wolfram: Unabhängig davon, ob jemand heute diese oder jene Position hat – entscheidend ist, dass die Aufgaben zu den persönlichen Stärken passen. Es bringt ja nichts, wenn wir jemanden, der nicht gut organisieren kann, im Organisationsbereich quälen. Stattdessen sollten wir Rollen so gestalten, dass sie auf die Stärken der Mitarbeitenden zugeschnitten sind. Das kann eine komplexere, eher matrixartige Organisation erfordern, aber es wäre sinnvoll. Es geht darum, Potenziale gezielt zu fördern, da geht der Trend hin.

Redaktion: Wenn Sie jetzt mal an Ihre persönlichen Erfahrungen im Bereich Weiterbildungs- oder auch Persönlichkeitsentwicklung denken, gab es da ein Format oder ein Angebot, welches Ihren Karriereweg in eine ganz andere Richtung gelenkt hat?

Karen: Ja, ich habe ein Führungsseminar besucht – das war für mich ein echtes Highlight. Besonders wertvoll war der Austausch mit den anderen Teilnehmenden, mit denen ich bis heute in Kontakt stehe. Dieses Netzwerk ist ein wichtiger Teil des Mehrwerts. Schön war, dass es eben nicht nur Module mit fachlichen Themen waren, sondern auch Module zu Themen wie Sprechen vor der Kamera oder wie gehe ich in einen Termin mit einem Journalisten. Dieses breite Spektrum hat mir persönlich sehr viel gebracht – für meine Entwicklung, mein Auftreten, mein Bewusstsein darüber, wie ich wirke. Das war wirklich eine prägende Erfahrung.

Wolfram: Bei mir war es ähnlich. Ich habe eine Coaching-Ausbildung gemacht. Das war weniger direkt für meine berufliche Tätigkeit relevant – ich finde, man sollte als Personalverantwortlicher nicht coachen. Aber das systemische Denken, die Grundhaltung, die ich dort gelernt habe, war für mich extrem wertvoll. Und ein weiterer, ganz zentraler Punkt ist das Netzwerken. Das können Akademien in dieser Form wirklich gut bieten. Es geht darum, die richtigen Menschen zusammenzubringen und ihnen den Raum und die Zeit zu geben, sich auszutauschen. Das ist gerade im genossenschaftlichen Kontext essenziell – vieles, was man alleine nicht schafft, gelingt gemeinsam.

Redaktion: Gibt es zu dem Thema Bildung noch etwas, das Ihnen persönlich am Herzen liegt?

Wolfram: Ich habe es vorhin schon gesagt: Neben einer guten Weiterbildung gehört auch das Netzwerken für mich mit dazu. Das ist für mich unglaublich wichtig. Jede Akademie sollte ihren Teilnehmern aktiv die Möglichkeiten bieten sich zu vernetzen, auch mit gezielten Programmen.

Karen: Für mich ist die örtliche Flexibilität ein wichtiger Punkt. Aus Hamburger Sicht müssen wir teilweise lange Anfahrten in Kauf nehmen. Es wäre klasse, wenn es verschiedene Hotspots in Deutschland gäbe. Ich glaube, das würde vielen entgegenkommen, weil die Weiterbildungsphasen immer kürzer werden, 2 bis 3 Tage, vielleicht auch mal nur einen Tag. Da werden 6 Stunden Anreisezeit im Zug schwierig.

BUNDESWEITES STRATEGIEPORTFOLIO

Das Bundesweite Strategieportfolio (BSP) ist das gemeinsame Strategieportfolio der GFG. Es bündelt die zentralen strategischen Initiativen der GFG und entwickelt Lösungen für die Genossenschaftsbanken.

Die 39 im BSP enthaltenen Initiativen ordnen sich den vier strategischen Zielen zu und werden in enger Zusammenarbeit mit der gesamten Gruppe entwickelt. Im Fokus der Entwicklung der Initiativen steht die Suche nach konkreten und umsetzbaren Lösungen für die Genossenschaftsbanken. Jede Initiative zielt also darauf ab, den Banken zu helfen, ihre Ziele zu erreichen und ihren Nutzen für Mitglieder und Kunden zu maximieren.

Aufgrund ihrer besonders hohen strategischen Relevanz und Ergebnisbeiträge werden sechs Top-Initiativen gesondert herausgestellt. Diese sind:

- **Aufbau Geschäftsfeld und Nutzung Potenziale Private Banking**
- **Effizienzen und Potenziale im Firmenkundengeschäft**
- **Neues Betriebsmodell (nBM)**
- **Toolbox Nachhaltigkeit**
- **Strategisches Personalmanagement**
- **Informationsmanagement und Collaboration in der GFG.**



STRATEGIE GREIFBAR MACHEN: WO WEITERBILDUNG DIE ZIELE DER GFG UNTERSTÜTZT

Mit dem Bildungsmonitor 2025/2026 wurde erstmals das Bundesweite Strategieportfolio (BSP) als Bezugsrahmen für die Weiterbildung betrachtet. Das BSP bündelt zentrale Initiativen der GFG – und gewinnt auch in der Bildungsarbeit zunehmend an Bedeutung.

Neues Betriebsmodell (nBM) als zentraler Bildungsschwerpunkt

Mit großem Abstand sehen die befragten Vorstände im Bereich der neuen Betriebsmodelle (nBM) den höchsten Weiterbildungsbedarf im Kontext des BSP: 46 % nennen es als oberste Priorität (vgl. Abb. 4). Auch in der zweiten (23 %) und dritten Priorität (16 %) wird das Thema häufig genannt. Damit zeigt sich eine starke strategische Fokussierung auf das nBM, das bereits heute als zentrales Transformationsvorhaben der GFG konkrete Entlastungen in der Praxis schafft –

etwa durch automatisierte Prozesse im BankingWorkspace oder digitale Self-Services. Die geplante Realisierung weiterer Mehrwerte im Rahmen anderer Vorhaben, etwa in der Omnikanalberatung oder im Firmenkundendashboard, steigert den Bedarf an Schulungen zusätzlich. Deutlich wird: Die Institute wollen die Potenziale des nBM gezielt erschließen und benötigen dazu befähigende Lernangebote – sowohl zur fachlichen Umsetzung als auch zur Integration in bestehende Strukturen.

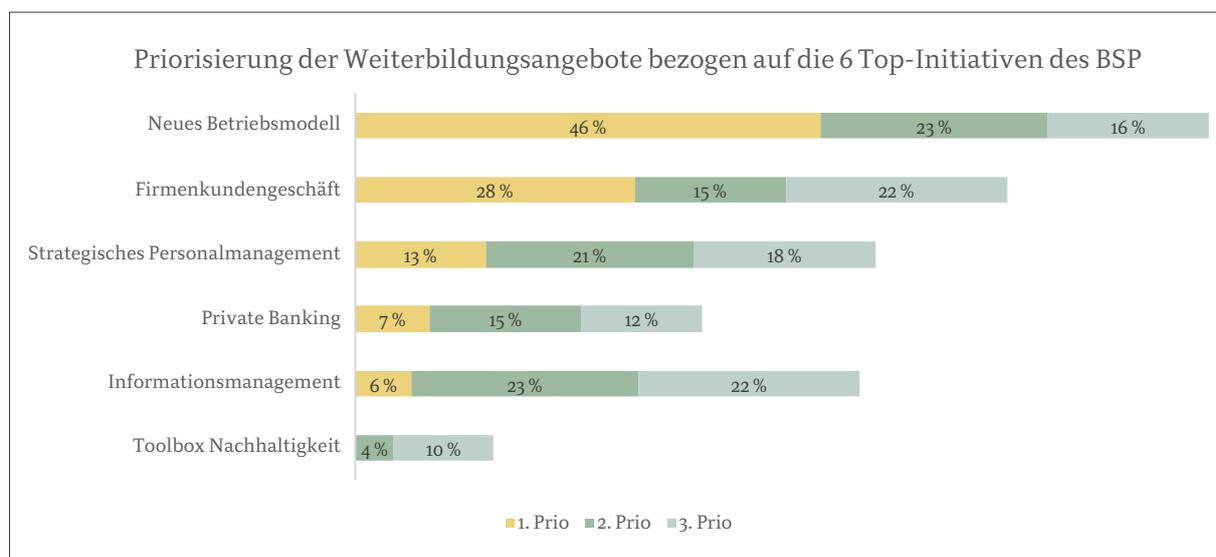


Abbildung 4: Darstellung der Weiterbildungsschwerpunkte bezogen auf die 6 Top-Initiativen des BSP.

Frage: Wo sehen Sie die größten Weiterbildungs- bzw. Trainingsbedarfe für Ihr Haus vor dem Hintergrund des bundesweiten Strategieportfolios (BSP)?

Firmenkundengeschäft

Das Firmenkundengeschäft wird von mehr als einem Viertel der Institute als höchste Priorität gesehen, gefolgt von 15 % als zweite Priorisierung und weiteren 22 % als dritte Priorisierung. Die starke Gewichtung zeigt, dass viele Institute im Firmenkundengeschäft ein zentrales Wachstumsfeld sehen. Im Fokus stehen insbesondere der Ausbau von Beratungsleistungen, die Entwicklung neuer Produktlösungen und der gezielte Einsatz von Digitalisierung zur Effizienzsteigerung.

Die Antworten verdeutlichen zudem, dass eine differenzierte Kundensegmentierung, eine engere Verzahnung mit dem Risikomanagement sowie der Aufbau spezialisierter Vertriebseinheiten als wesentliche Hebel betrachtet werden, um das Firmenkundengeschäft nachhaltig zu stärken.

Strategisches Personalmanagement im mittleren Prioritätsbereich

Das *strategische Personalmanagement (sPM)* wird von 13 % der Institute als höchste Priorität gesehen, weitere 21 % ordnen es auf Rang zwei ein. Diese Verteilung spiegelt die wachsende Bedeutung personalstrategischer Fragen wider: Der demografische Wandel, veränderte Arbeitsmarktbedingungen und steigende Anforderungen an Veränderungsfähigkeit stellen die Institute vor konkrete Herausforderungen. Die Antworten deuten darauf hin, dass insbesondere der Aufbau strategischer HR-Kompetenzen, die Nutzung des HR-Dashboards sowie die Zusammenarbeit mit HR-Dienstleistern verstärkt in den Fokus rücken. Weiterbildung soll dabei helfen, zentrale Erfolgsfaktoren des sPM – wie Qualifikationsstrategie, Nachfolgeplanung oder Arbeitgeberattraktivität – wirksam umzusetzen.

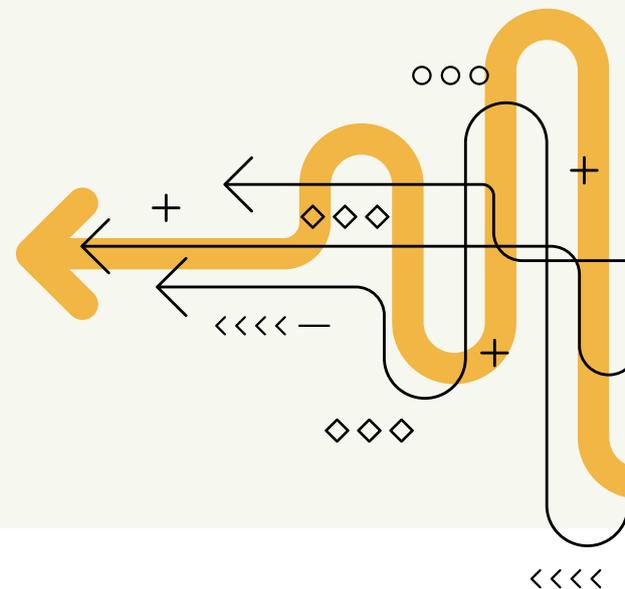
Geringere Priorisierung für Private Banking, Informationsmanagement und Nachhaltigkeit

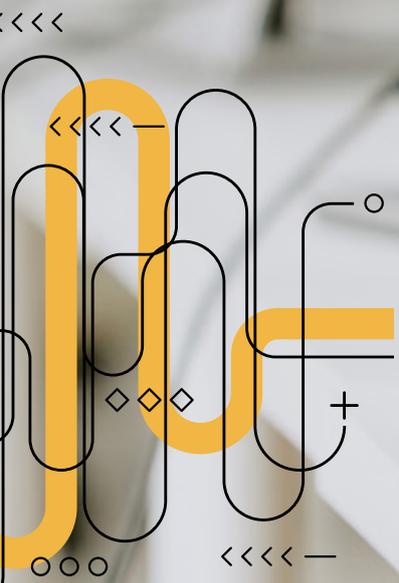
Im unteren Prioritätsbereich liegen die Themen *Private Banking*, *Informationsmanagement* und *Nachhaltigkeit*. Interessant ist die Bewertung des Informationsmanagements. Zwar nennen nur 6 % der Institute dieses Feld als höchste Priorität, in den Rängen zwei und drei liegt der Anteil mit jeweils 23 % bzw. 22 % aber auffallend hoch. Damit wird Informationsmanagement über alle drei Prioritätsstufen hinweg vergleichsweise häufig berücksichtigt – ein Hinweis darauf, dass viele Institute dem Thema zwar nicht die oberste Priorität zuordnen, aber sehr wohl einen strategischen Fokus darauf legen. Die Rolle als verbindendes Element zur Effizienzsteigerung und Prozessoptimierung wird offensichtlich anerkannt. Dies umfasst unter anderem die systematische Nutzung von Daten, die bessere

Vernetzung von Informationen oder die Automatisierung von Abläufen, alles Themen die in Zeiten zunehmender Digitalisierung immer relevanter werden.

Das *Private Banking* bildet mit insgesamt 34 % über alle drei Top-Prioritäten den vorletzten Platz in der Priorisierung. Auch wenn es damit nicht zu den führenden Prioritäten zählt, verdeutlichen die Rückmeldungen das erkennbare Potenzial des Geschäftsfelds: Ziel ist eine stärkere Durchdringung bei vermögenden Kundinnen und Kunden – insbesondere mit Unternehmerhintergrund – durch eine ganzheitliche Vermögensplanung sowie die engere Verzahnung mit dem Firmenkundengeschäft.

Nachhaltigkeit bildet das Schlusslicht der Priorisierung. Lediglich 4 % der Institute nennen die *Toolbox Nachhaltigkeit* als zweitwichtigste Priorität, 10 % ordnen sie auf Platz drei ein. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass Nachhaltigkeitsthemen – trotz verfügbarer Instrumente wie dem neuen NachhaltigkeitsCockpit 2.0, der ESG-Umsetzungsroadmap oder der Toolbox Nachhaltigkeit – bislang kaum systematisch in der Weiterbildungsplanung der Institute verankert sind. Vor dem Hintergrund der zunehmenden regulatorischen und auch gesellschaftlichen Anforderungen besteht hier der Bedarf, diese Themen langfristig in die strategische Kompetenzentwicklung aufzunehmen.



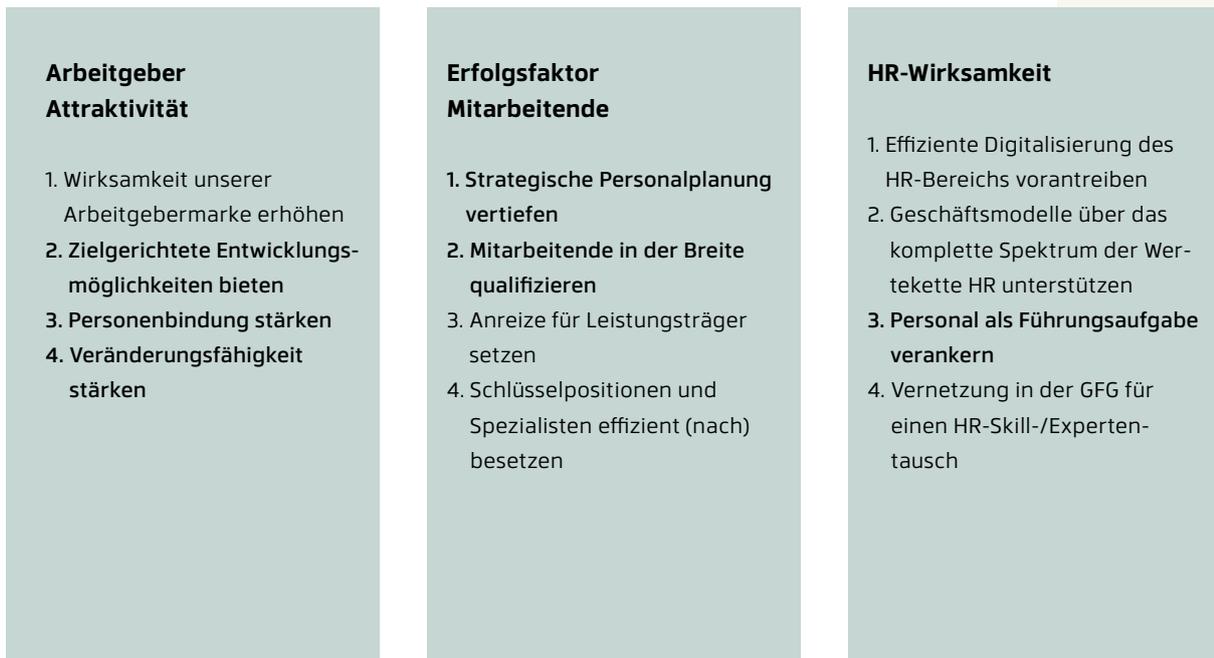


QUALIFIZIERUNG UND WEITERBILDUNG ALS ZENTRALES ELEMENT DES STRATEGISCHEN PERSONALMANAGEMENTS IN GENOSSENSCHAFTSBANKEN

Impuls aus Sicht des BVR-Fachrats Personal, Dr. Stephan Weingarz, BVR

Das strategische Zielbild Personal des BVR greift die wichtigsten HR-Handlungsfelder für die Genossenschaftsbanken auf. Deutlich ist, dass das Thema Qualifikation & Weiterbildung dabei in sechs von insgesamt 12 Handlungsfeldern eine zentrale Rolle einnimmt (vgl. Abb. 5).

Fokusthemen im strategischen Zielbild Personal der GFG



offene und zukunftsgerichtete Unternehmenskultur

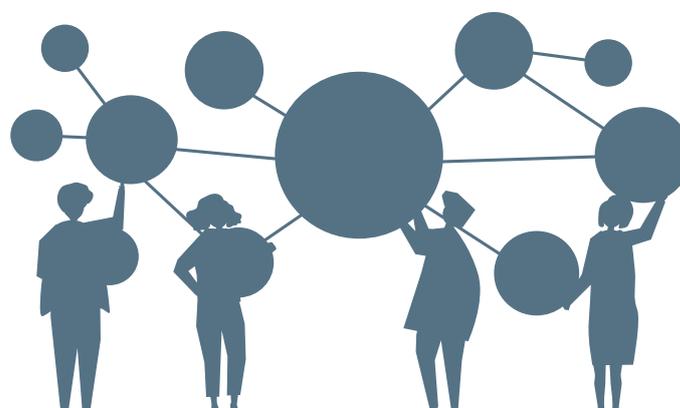


Abbildung 5: Das strategische Zielbild Personal der GFG. Handlungsfelder mit dem Schwerpunkt Qualifikation und Weiterbildung sind fett hervorgehoben. Quelle: BVR, 2025

Weiterbildung als Schlüssel zur Arbeitgeberattraktivität

Die Sichtbarkeit als attraktiver Arbeitgeber gewinnt in Zeiten des Fachkräftemangels zunehmend an strategischer Bedeutung – insbesondere für regional verankerte Genossenschaftsbanken. Arbeitgeberattraktivität entsteht dabei nicht nur durch eine wettbewerbsfähige Vergütung, ein modernes Arbeitsumfeld oder spannende Aufgabenfelder. Einen immer größeren Stellenwert nehmen gezielte Angebote zur fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung ein.

Wie wichtig Entwicklungsperspektiven sind, zeigt die diesjährige Studie „Gen Z – Arbeiten und Karriere in Genossenschaftsbanken“, an der knapp 1.000 Mitarbeitende unter 26 Jahren aus den Genossenschaftsbanken teilgenommen haben. Zu den ausschlaggebenden Kriterien bei der Arbeitgeberwahl zählten unter anderem „klare Karriereperspektiven und vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten“ (Link zu den Ergebnissen im BVR-Extranet: **BVR Extranet – Die nextGen Personalstudie 2025**).

Gerade in einer dynamischen Wissensgesellschaft wird die systematische Weiterentwicklung der eigenen Kompetenzen insbesondere für viele junge Mitarbeitende zu einem wesentlichen Element der eigenen Karriereplanung. Ein sichtbares, gut strukturiertes Weiterbildungsangebot in der Bank zahlt dabei direkt auf die Arbeitgeberattraktivität und damit auch auf das Handlungsfeld der *Mitarbeitenden-Bindung* ein. Ambitionierte Nachwuchskräfte erwarten eine aktive Begleitung des eigenen Entwicklungsweges. Wichtig ist, dass Fortbildungen und deren praktische Umsetzung in der Bank gut ineinandergreifen und zusammenpassen.

Bildung wirkt damit doppelt: nach innen als Bindungsinstrument, nach außen als Attraktivitätsfaktor. Und sie trägt wesentlich zur Veränderungsfähigkeit einer Organisation bei. Die Frage, wie schnell eine Bank und ihre Mitarbeiten-

den sowie Führungskräfte neue Möglichkeiten des digitalen Wandels für sich nutzen, hängt maßgeblich vom jeweiligen Wissensstand zu neuen Entwicklungen und Angeboten ab, gepaart mit der grundsätzlichen Offenheit, sich auf neue Prozesse und Anwendungen überhaupt einzulassen. Oft sind es fehlende Kenntnisse oder Unsicherheiten, die Veränderungsprozesse verlangsamen oder blockieren – egal ob mit Blick auf interne Prozesse oder zur Erweiterung des Leistungsangebots für Mitglieder und Kunden. Fehlendes Wissen wirkt in diesem Fall als versteckte Bremse für die Nutzung neuer Anwendungen und Chancen in einer Bank. Damit kommt neben der fachlichen Fortbildung zu einzelnen Funktionen auch einer regelmäßigen Basisqualifikation zu neuen Trends und Megathemen wie Nachhaltigkeit oder KI für den gesamten Personalstamm eine wichtige Bedeutung für die Veränderungsfähigkeit einer Bank zu.

Erfolgsfaktor Mitarbeitende

Der „Erfolgsfaktor Mitarbeitende“ im strategischen Zielbild Personal rückt die langfristige Qualifikationssicherung stärker in den Fokus einer strategischen Personalplanung. Dabei geht es nicht nur um die Kapazitätsfrage (*Wie viele Mitarbeitende brauchen wir zukünftig, um unsere geschäftspolitischen Ziele zu erreichen und wie wirkt der digitale Wandel einerseits und die demographische Entwicklung andererseits auf die Kapazitätsplanung?*), sondern insbesondere auch um die zukünftig erforderlichen Skills und neue Skillprofile, die die Bank in Zeiten von Smart Data, KI und Nachhaltigkeit in ihrem Personalstamm vorhalten sollte.

Gerade bei Quereinsteigenden oder Hochschulabsolventen, die nicht immer ein passgenaues Profil für eine ausgeschriebene Position mitbringen, spielt Weiterbildung eine

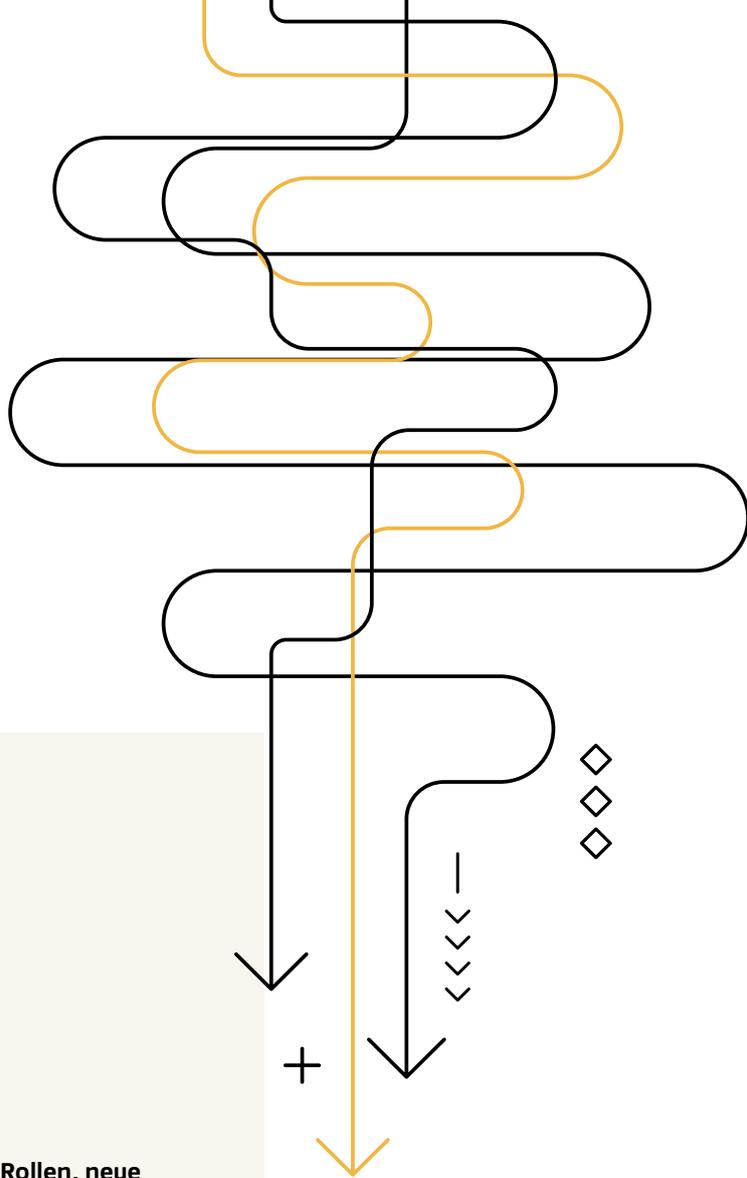
**GERADE BEI QUEREINSTEIGENDEN
ODER HOCHSCHULABSOLVENTEN
SPIELT WEITERBILDUNG EINE
SCHLÜSSELROLLE.**



Schlüsselrolle. Entscheidend ist nicht nur, was Bewerbende aktuell mitbringen, sondern welches Potenzial sie für zukünftige Aufgaben entfalten können – und wie dieses Potenzial durch gezielte Qualifizierung aktiviert werden kann. Daraus ergibt sich für HR die Aufgabe, dieses Potenzial durch passende Weiterbildungsmaßnahmen für die Bank nutzbar zu machen. Für die Bank ist damit die Fokussierung auf neue Zielgruppen in der strategischen Personalplanung unmittelbar mit Weiterbildungs- und Qualifizierungsaufgaben verbunden, womit die traditionelle Personalentwicklung sich zunehmend in ein strategisches Skillmanagement in der Bank entwickelt.

Dieser Wandel spiegelt sich auch im Handlungsfeld „*Qualifizierung in der Breite der Mitarbeitenden*“ wider. Technologische und gesellschaftliche Umbrüche sorgen dafür, dass bestehendes Wissen schneller veraltet – gleichzeitig entstehen völlig neue Kompetenzfelder, die für alle Mitarbeitenden in einer Bank – vom Auszubildenden bis zum Vorstand – von Bedeutung sind. Dies schlägt sich insbesondere bei Projektarbeiten rund um das BSP nieder, wo jeweils geprüft wird, welche Auswirkungen neue Konzepte – egal ob im Markt oder in anderen Bereichen der Bank – auf das Wissen und

die Fähigkeiten des Personals in Genossenschaftsbanken hat. Im Zuge verschiedener BSP-Initiativen wurden 2024/25 gezielt neue Entwicklungsansätze für Schlüsselbereiche wie Private Banking oder Firmenkundenberatung ausgearbeitet. In der Zusammenarbeit von BVR, dem genossenschaftlichen Bildungsverbund (GBV) und ausgewählten Projektbanken sind praxisnahe Konzepte entstanden, die sowohl fachliche als auch methodische Anforderungen der jeweiligen Zielgruppen abbilden – und neue Perspektiven für die Weiterentwicklung eröffnen. Ergänzend wurden die Anforderungen an Mitarbeitende durch die Mega-Trends der *Nachhaltigkeit* sowie *Künstlicher Intelligenz* bewertet und mit Blick auf neuen Qualifikationsbedarf in Banken strukturiert. Die daraus entstandenen Konzepte stehen den Banken im BVR-Extranet zur Verfügung. Parallel greift das vorhandene breite Bildungsangebot der genossenschaftlichen Akademien den Qualifikationsbedarf mit unterschiedlichen Formaten zielgruppenadäquat auf und erweitert laufend die bestehende Angebotspalette.



HR als strategischer Partner – neue Rollen, neue Anforderungen

Personalfragen – sowohl die Kapazitätsausstattung als auch der systematische Wissensaufbau in der Bank – haben zunehmend eine strategische Bedeutung für den künftigen Geschäftserfolg der Banken. Damit verändern sich auch die Anforderungen an die Personalfunktion, sowohl was den Umfang der Tätigkeiten betrifft als auch hinsichtlich der eigenen Kompetenzen: HR wird mehr und mehr zum strategischen Partner für den Geschäftserfolg der Bank.

Gefordert ist heute ein Personalbereich, der Bedarfe frühzeitig erkennt, Entwicklungen antizipiert und gemeinsam mit den Führungskräften zielgerichtete Lösungen im Haus entwickelt - sowohl bei der Gewinnung neuer Talente als auch beim Aufbau gezielter Kompetenzen im Haus.

Gleichzeitig verändert sich das Zusammenspiel zwischen HR und Führung: Die Verantwortung für Personalentwicklung und Qualifizierung liegt nicht mehr ausschließlich bei HR, sondern wird zur gemeinsamen Aufgabe. Führungskräfte übernehmen eine aktivere Rolle – als Impulsgeber, Begleiter und Multiplikatoren. Sie sind gefordert, Personalentwicklung nicht als separate HR-Aufgabe zu sehen, sondern als festen Bestandteil ihrer Führungsarbeit.

ZENTRALE HANDLUNGsimpULSE AUS DEM STRATEGISCHEN REGELKREIS

Basierend auf den 39 BSP-Initiativen entlang der primären strategischen Ziele (Kunden- und Marktrelevanz, Veränderungsfähigkeit, Rentabilität und Stabilität sowie Nachhaltigkeit) ergeben sich zentrale Handlungsimpulse für die GFG. Diese Handlungsimpulse sollen die Banken in ihrer individuellen Strategiearbeit und Planung unterstützen, um Prioritäten zu setzen und angebotene Lösungen zu nutzen.

Basierend auf den zentralen Handlungsimpulsen 2024 haben wir die teilnehmenden Institute gefragt, welche der jeweiligen Impulse aktuell die größten Weiterbildungs- und Trainingsbedarfe in ihrem Haus auslösen. Aufgrund der zeitlichen Verzögerung zwischen Impuls und Bedarf an Weiterbildungsangeboten, werden die zentralen Handlungsimpulse 2024 im Bildungsmonitor 2025/2026 abgefragt.

Primäre strategische Ziele

Kunden- und Marktrelevanz

Genossenschaftsbanken müssen gezielt junge Kundinnen und Kunden gewinnen, Effizienz im Kundengeschäft steigern und datengetrieben personalisiert agieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Der Fokus liegt auf der Ansprache der Generation Z, der digitalen Transformation im Service sowie einer stärkeren Ausrichtung auf Kundenbedarfe mittels Smart Data.

Veränderungsfähigkeit

Genossenschaftsbanken müssen ihre Veränderungsfähigkeit stärken, indem sie digitales Banking bei Kunden und Mitarbeitenden ausbauen, Mitarbeitende aktiv in den digitalen Wandel einbinden und strukturell auf Agilität und Innovation setzen. Entscheidungsprozesse, Kommunikation und Personalentwicklung sollen gezielt auf Transformation ausgerichtet werden. Zentrale Hebel sind dabei eine stärkere Nutzung digitaler Lösungen, strategische Personalarbeit und eine moderne, mitarbeiterorientierte Arbeitskultur.

Rentabilität und Stabilität

Zur Sicherung von Rentabilität und Stabilität müssen Genossenschaftsbanken ihre Gewinnfähigkeit steigern, Risiken aktiv steuern und Effizienzpotenziale durch Digitalisierung und Standardisierung ausschöpfen. Entscheidend sind eine risikoorientierte Gesamtbanksteuerung, aktives Einlagenmanagement und die Einbeziehung klimabezogener Szenarien in die Geschäftsmodellentwicklung. Zusätzlich braucht es ein stringentes Kostenmanagement und eine konsequente Nutzung von Verbundstandards zur Reduktion individueller Lösungen.

Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit soll in Genossenschaftsbanken strategisch, organisatorisch und kulturell fest verankert werden, um glaubwürdig zu handeln und regulatorischen sowie gesellschaftlichen Erwartungen gerecht zu werden. Dazu gehören eine ESG-orientierte Ausrichtung des Geschäftsmodells, nachhaltige Angebote im Kunden- und Firmenkundengeschäft sowie ein ökologisch und sozial verantwortlicher Geschäftsbetrieb. Ziel ist es, Nachhaltigkeit als integralen Bestandteil des Geschäfts- und Vertriebsansatzes zu etablieren.

Quelle: BVR Kompass 2024

Kundennähe als konstanter Handlungsauftrag

Im Zentrum der priorisierten zentralen Handlungsimpulse steht das Ziel, *Kundenfokussierung zu erhöhen* und *das Leistungsangebot noch konsequenter an den Bedarfen der Kunden auszurichten*. Für 22 % der befragten Institute hat dieses Thema höchste strategische Relevanz, gefolgt von 13 % auf Rang zwei (vgl. Abb. 6). Ebenso stark gewichtet wird die *Hebung von Effizienzen und Potenzialen im Kundengeschäft* – mit 20 % auf Platz eins und 22 % auf Platz zwei. Ein

weiteres stark priorisiertes Handlungsfeld ist die Steigerung des *Digitalisierungs- und Automatisierungsgrads durch Nutzung von Standards*. Hier zeigt sich ein besonders auffälliges Muster: Während 19 % diesen Punkt als höchste Priorität nennen, liegt der Wert bei der dritten Priorität mit 33 % sogar noch deutlich höher. Entsprechend werden unter den gesamten Top-3 Priorisierungen Weiterbildungen zu *Steigerung des Digitalisierungs- und Automatisierungsgrads durch Nutzung von Standards* insgesamt am häufigsten genannt.

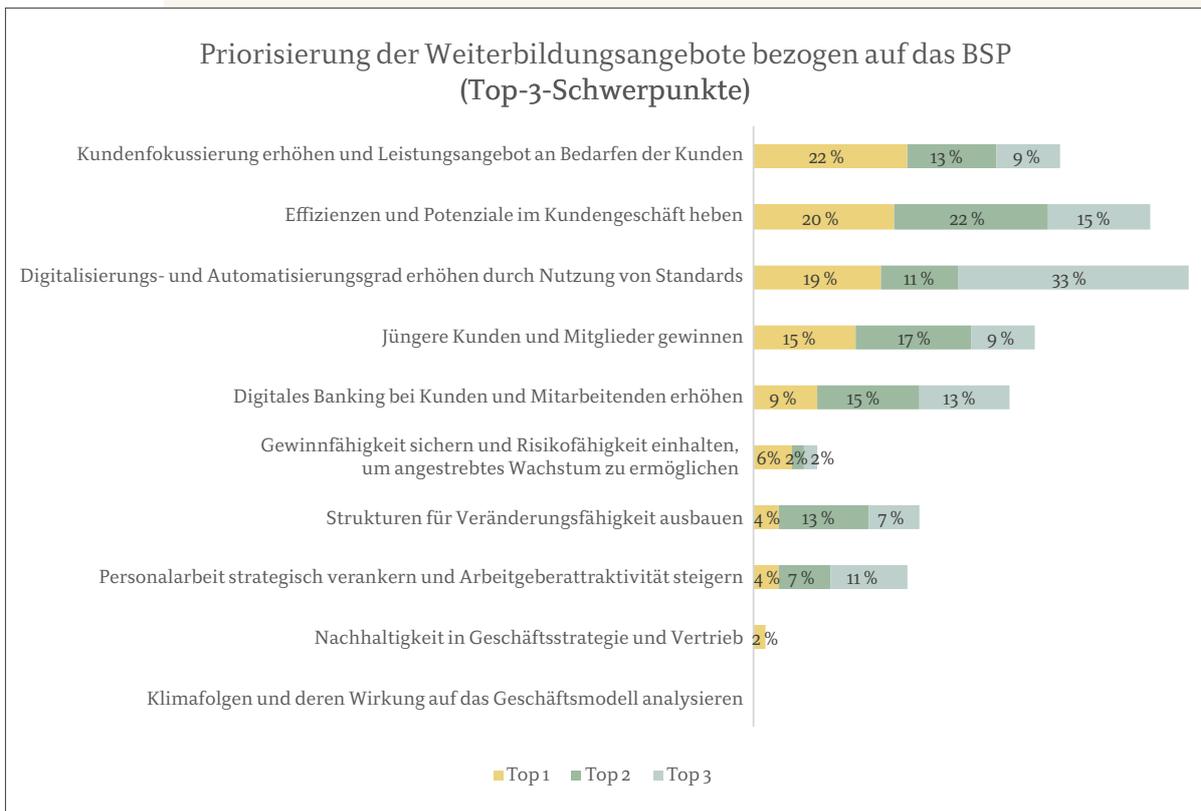


Abbildung 6: Darstellung der zentralen Handlungsimpulse 2024. Die zentralen Handlungsimpulse zum primären strategischen Ziel Nachhaltigkeit wurden in einer Facette zusammengefasst „Klimafolgen und deren Wirkung auf das Geschäftsmodell analysieren“.

Frage: Wo sehen Sie die größten Weiterbildungs- bzw. Trainingsbedarfe für Ihr Haus vor dem Hintergrund der zentralen Handlungsimpulse 2024?

Transformation braucht Struktur und kulturelle Stärke

Neben Technologie und Kundenzentrierung gewinnen auch strukturelle und kulturelle Aspekte an Bedeutung. 13 % der Banken priorisieren gezielt *Strukturen für Veränderungsfähigkeit ausbauen* als zweiten Schwerpunkt – ein Zeichen für die wachsende Erkenntnis, dass nachhaltiger Wandel nicht allein durch Tools und Prozesse gelingt, sondern auch durch Veränderungen in der Unternehmenskultur.

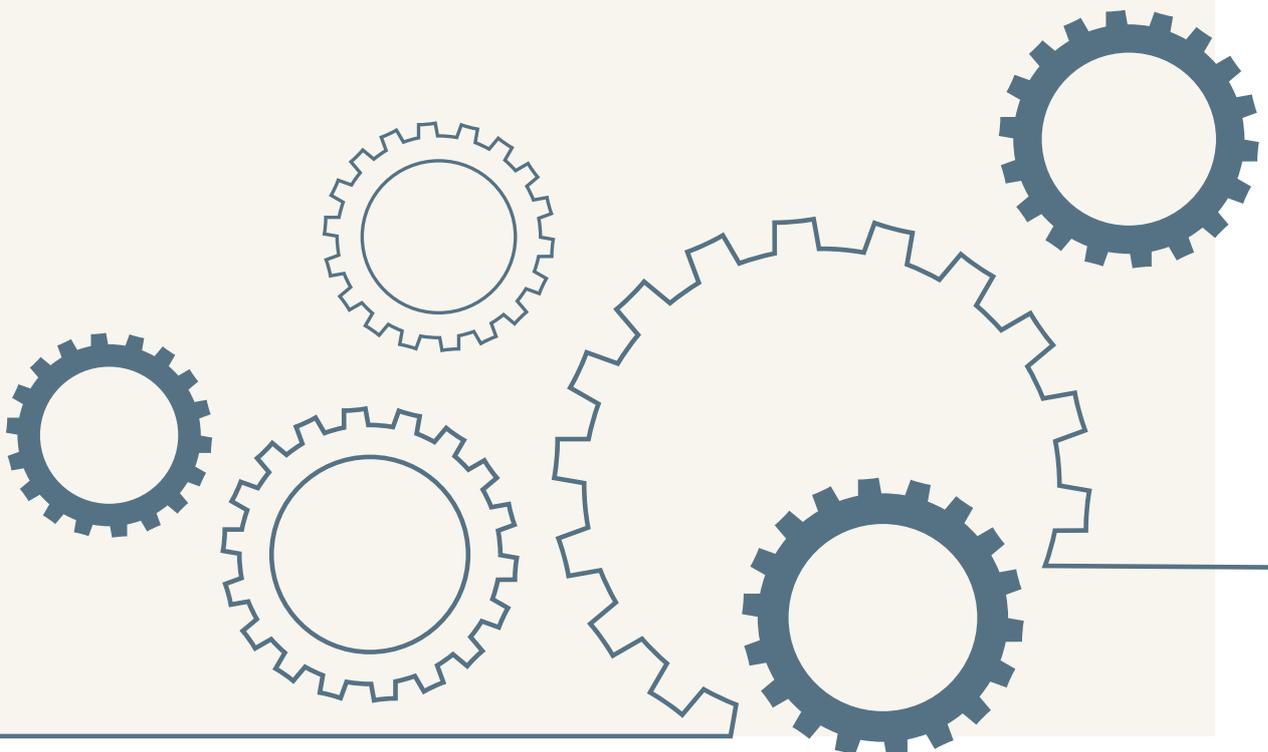
Themen zu *Nachhaltigkeit in Geschäftsstrategie und Vertrieb* sowie *Klimafolgen und deren Wirkung auf das Geschäftsmodell* finden im Rahmen der Priorisierung der zentralen Handlungsimpulse dahingegen keine oder eine nur sehr geringe Beachtung.

Fazit: Strategische Klarheit verlangt Bildungstiefe

Die Ergebnisse machen deutlich: Die befragten Institute sehen klare Bildungsschwerpunkte im Rahmen der zentralen Handlungsimpulse 2024. Besonders stark ist die Umsetzung bei Themen, die Kundennutzen, Effizienz und Digitalisierung verbinden. Zugleich zeigt sich: Um strategische Initiativen tatsächlich wirksam werden zu lassen, braucht es mehr als Zielbilder – es braucht Fähigkeiten, Haltungen und Lernräume. Weiterbildung wird so zum strategischen Resonanzraum: Sie übersetzt Absicht in Anwendung, Haltung in Handeln – und trägt damit maßgeblich zur Zukunftsfähigkeit der GFG bei.

Der Ausbau von Strukturen für Veränderungsfähigkeit sollte im hier beschriebenen Sinne vor allem organisationale und kulturelle Voraussetzungen schaffen – etwa durch vertrauensfördernde Dialogformate, bereichsübergreifenden Austausch oder gezielte Veränderungsarchitekturen. Gleichzeitig tragen auch Tools und Prozesse, die Mitarbeitende in Veränderungsprozessen konkret unterstützen –

wie z. B. digitale Lernumgebungen, partizipative Feedbackformate oder Kollaborationstools – zur Veränderungsfähigkeit bei. Wichtig ist, dass sich beide Ansätze bedingen und ergänzen, anstatt sich gegenseitig auszuschließen: Erst die Verbindung struktureller, kultureller und operativer Elemente schafft eine ganzheitliche Grundlage für nachhaltigen Wandel.





WEITERBILDUNG ÜBERSETZT ABSICHT IN ANWENDUNG, HALTUNG IN HANDELN – UND TRÄGT DAMIT MAßGEBLICH ZUR ZUKUNFTSFÄHIGKEIT DER GFG BEI.

10 TOP TRENDS INNERHALB DER GFG 2025

ZUKUNFT IM BLICK: WO DIE GRÖSSTEN TRAININGSBEDARFE LIEGEN

Vom Trend zur Qualifikation

Trends entfalten erst dann Wirkung, wenn sie in konkretes Handeln übersetzt werden. Genau hier setzt das Foresight & Innovation Team (FIT) der GFG an: Es identifiziert langfristig relevante Entwicklungen und schafft strukturiertes Trendverständnis für die gesamte GFG. Doch welche dieser Trends erfordern aktuell den größten Weiterbildungs- bzw. Trainingsbedarf in den Häusern?

Der Bildungsmonitor 2025/2026 liefert eine klare Antwort – und zeigt, in welchen Feldern Qualifizierung jetzt strategisch priorisiert wird.

1. KI und Smart Data

Künstliche Intelligenz ist längst im Alltag angekommen und verändert Geschäftsprozesse, Kundenschnittstellen und Entscheidungsfindung grundlegend. Smart Data hilft, aus großen Datenmengen gezielt wertvolle Informationen zu ziehen. Besonders generative KI eröffnet neue Möglichkeiten, etwa in der Kundenkommunikation oder Automatisierung interner Prozesse. Regulierungen wie der EU AI Act und der Fachkräftemangel machen eine strategische Auseinandersetzung mit KI und Datenanalyse in der Finanzbranche notwendig.

2. Customer Experience

Im Zentrum steht nicht mehr das Produkt, sondern das Erlebnis rund um den Kauf. Kunden erwarten konsistente, personalisierte und emotionale Erfahrungen über alle Kanäle hinweg. Ein positives Kundenerlebnis wird zunehmend zum entscheidenden Erfolgsfaktor für langfristige Kundenbindung und Wettbewerbsfähigkeit.

4. Resiliente Wirtschaft und Gesellschaft

Angesichts globaler Krisen ist wirtschaftliche und gesellschaftliche Resilienz zentral. Für Banken heißt das: risikoorientierte Steuerung, Einschätzung der Resilienz von Geschäftspartnern und aktive Rolle bei der Finanzierung nachhaltiger Projekte nach ESG-Kriterien.

5. Digitale Zentralbankwährungen

Mit dem digitalen Euro schafft die EZB eine neue Form des Zentralbankgelds für alle. Für Banken bringt das einerseits Effizienzgewinne, andererseits den möglichen Verlust klassischer Einnahmequellen und Kundenbeziehungen, etwa durch die Schwächung des Girokontos als Ankerprodukt.





3. Plattform-Ökosysteme

Digitale Plattformen vernetzen Unternehmen und Kunden in flexiblen Strukturen und ermöglichen neue Formen der Wertschöpfung. Banken können so zusätzliche Geschäftsfelder erschließen, Prozesse vereinfachen und Kundennähe durch personalisierte Angebote stärken. Die Reichweite und Attraktivität solcher Ökosysteme wachsen mit der Vielfalt an beteiligten Akteuren.

7. New Work

Arbeit wird flexibler, vernetzter und individueller. Technologischer Fortschritt, neue Erwartungen an Arbeitgeber sowie der Fachkräftemangel fordern neue Modelle: von Remote Work über lebenslanges Lernen bis hin zu modernen Führungskulturen.

8. Cybersecurity

Cyberangriffe zählen zu den größten Bedrohungen für Banken. Die steigende Komplexität erfordert ein hohes Sicherheitsniveau, kontinuierliche Anpassung und Prävention. Ein erfolgreicher Angriff kann nicht nur finanziellen Schaden verursachen, sondern auch das Vertrauen der Kundschaft massiv erschüttern.

6. Demographischer Wandel

Eine alternde, schrumpfende und kulturell vielfältigere Gesellschaft stellt neue Anforderungen an den Arbeitsmarkt, Produkte und Dienstleistungen. Unternehmen müssen gezielt auf die Bedürfnisse älterer Kunden eingehen und neue Generationen sowie Migranten als Mitarbeitende und Kunden erfolgreich einbinden.

9. Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit ist kein Nebenthema mehr, sondern geschäftskritisch. Regulatorischer Druck, neue Kundenerwartungen und Risiken durch Klimawandel machen ESG-Faktoren zu einem strategischen Imperativ. Gleichzeitig entstehen neue Geschäftsfelder wie Sustainable Finance.

10. Open Finance & Embedded Finance

Open Finance erweitert durch standardisierte Schnittstellen die Nutzung von Kundendaten über Banken hinaus. Embedded Finance bringt Finanzdienstleistungen in nicht-finanzielle Plattformen – etwa in Online-Shops oder Mobilitätsdienste. Für Banken bedeutet das: neue Konkurrenz, aber auch Chancen zur Integration und Skalierung.

Künstliche Intelligenz führt – und fordert

Unangefochten an der Spitze steht das Thema *Künstliche Intelligenz und Smart Data*. 41 % der Banken sehen hier den größten Trainingsbedarf – der mit Abstand höchste Wert (vgl. Abb. 7). Weitere 22 % nennen das Thema auf Platz zwei und nochmals 22 % auf Platz drei. Der Bedarf

erstreckt sich über technisches Verständnis, Anwendungskompetenz, ethische Fragestellungen und neue Formen der Entscheidungsunterstützung. Bildung wird hier zum Enabler einer technologiegestützten, datenbasierten Bankpraxis.

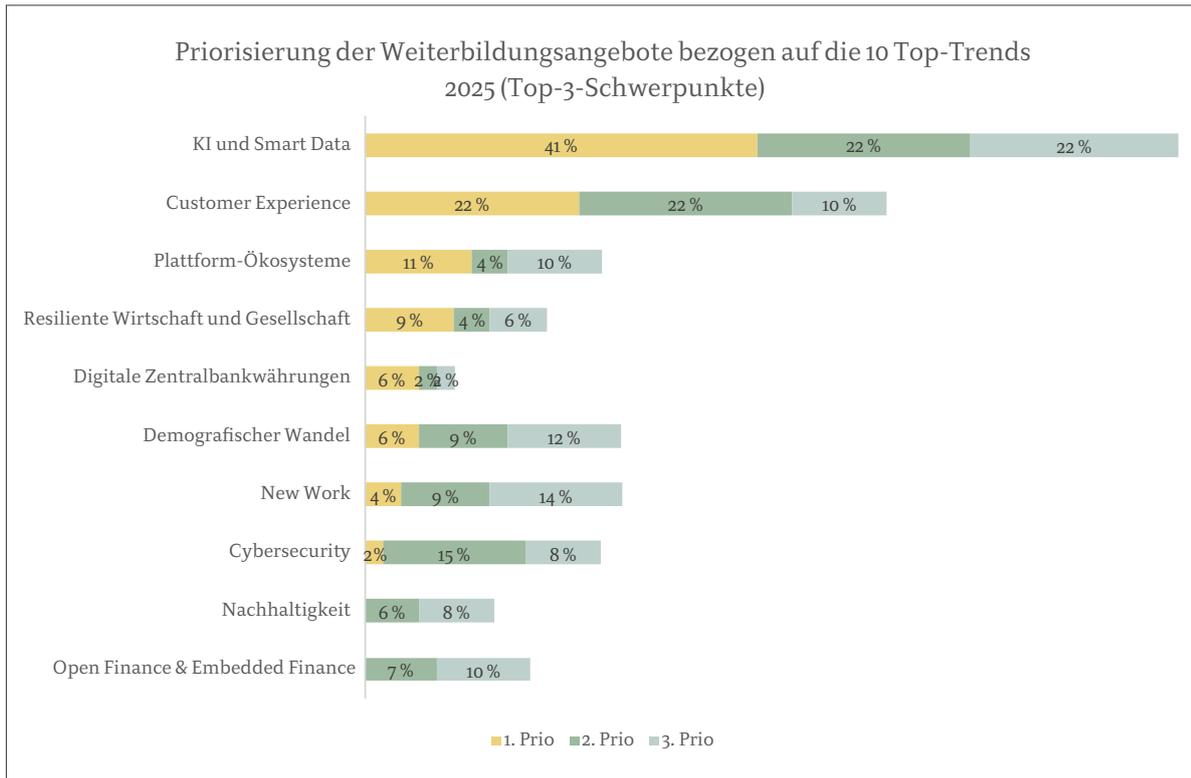


Abbildung 7: Darstellung der Weiterbildungsschwerpunkte vor dem Hintergrund der 10 Top-Trends 2025 innerhalb der GFG.
Frage: Wo sehen Sie die größten Weiterbildungs- bzw. Trainingsbedarfe für Ihr Haus vor dem Hintergrund der 10 Top-Trends 2025 innerhalb der GFG?

Customer Experience als Kompetenzfeld für die gesamte Organisation

Ebenfalls hoch priorisiert wird das Thema *Customer Experience*. 22 % der befragten Vorstände sehen hier den größten Weiterbildungsbedarf. Das zeigt: Kundenzentrierung ist nicht nur ein strategischer Anspruch, sondern ein organisationsweiter Lernprozess. Im Zentrum steht die konsequente Ausrichtung aller Produkte, Prozesse und Kommunikationskanäle auf die Erwartungen und Bedürfnissen der Kunden – über alle Phasen der Customer Journey hinweg. Dabei geht es um weit mehr als gutes Beschwerdemanagement oder ein benutzerfreundliches Onlinebanking: Customer Experience umfasst kanalübergreifende Kommunikation, emotionale Kundenbindung, datenbasierte Personalisierung und eine proaktive Servicekultur. In Genossenschaftsbanken bedeutet das zugleich eine bewuss-

te Auseinandersetzung mit der eigenen Haltung zur Kundenzentrierung – verstanden als Verbindung von genossenschaftlichen Werten, Beratungsqualität und digitaler Nähe. Weiterbildung wird hier zum zentralen Hebel, um ein gemeinsames Verständnis von Kundenzentrierung zu verankern und alle Mitarbeitenden dafür zu sensibilisieren. Sie müssen lernen, Kundensignale zu erkennen, Feedback systematisch zu nutzen und entlang von Personas zu denken, während Führungskräfte gefordert sind, Customer Experience strategisch zu verankern – mit klaren Zielbildern, Steuerungsgrößen und kulturellem Rückhalt. Kundenzentrierung wird so zur verbindenden Leitlinie für zukunftsorientierte Kompetenzentwicklung und gelebte Mitgliederorientierung.

Damit zeigt sich in der Priorisierung der 10 Top-Trends 2025 ein ähnliches Bild wie bei der Einschätzung zu den

zentralen Handlungsimpulsen: Die Weiterbildungsangebote orientieren sich stark an aktuellen Bedürfnissen im Bereich Kundeninteraktion und Kundenerlebnis. Die teilnehmenden Institute sind überzeugt, dass Qualifizierungen in diesem Bereich derzeit besonders relevant sind und einen entscheidenden Beitrag zur Zukunftsfähigkeit leisten können.

Plattform-Ökosysteme, Cybersecurity und New Work als flankierende Themen

Plattform-Ökosysteme werden von 11 % der Banken als wichtigster Schwerpunkt mit hohem Trainingsbedarf gesehen. Darunter versteht man digitale Wertschöpfungsnetzwerke, in denen Banken nicht nur eigene Produkte und Dienstleistungen anbieten, sondern aktiv mit Drittanbietern zusammenarbeiten – etwa über gemeinsame Schnittstellen oder integrierte Services. Die Relevanz ergibt sich aus der zunehmenden Erwartung der Kundinnen und Kunden, Bankleistungen nahtlos in andere Lebensbereiche einzubetten – zum Beispiel über Banking-as-a-Service, integrierte Zahlungsprozesse oder die Einbindung in Plattformen wie Marktplätze oder Mobilitätsdienste. Für die Banken bedeutet das: Sie müssen lernen, wie man in offenen, dynamischen Systemen agiert – mit neuen Anforderungen an IT, Governance, Produktmanagement und strategische Partnerschaften.

Auch *Cybersecurity* zeigt sich mit 15 % auf Platz zwei und 8 % auf Platz drei als relevantes Weiterbildungsfeld. Die hohe Nennung auf den nachfolgenden Prioritätenplätzen deutet darauf hin, dass Sicherheitsfragen zwar nicht als führendes strategisches Thema gelten, in der Praxis aber hohe operative Relevanz haben – gerade im Zusammenspiel mit KI, Plattformstrukturen und digitalen Kundenschnittstellen.

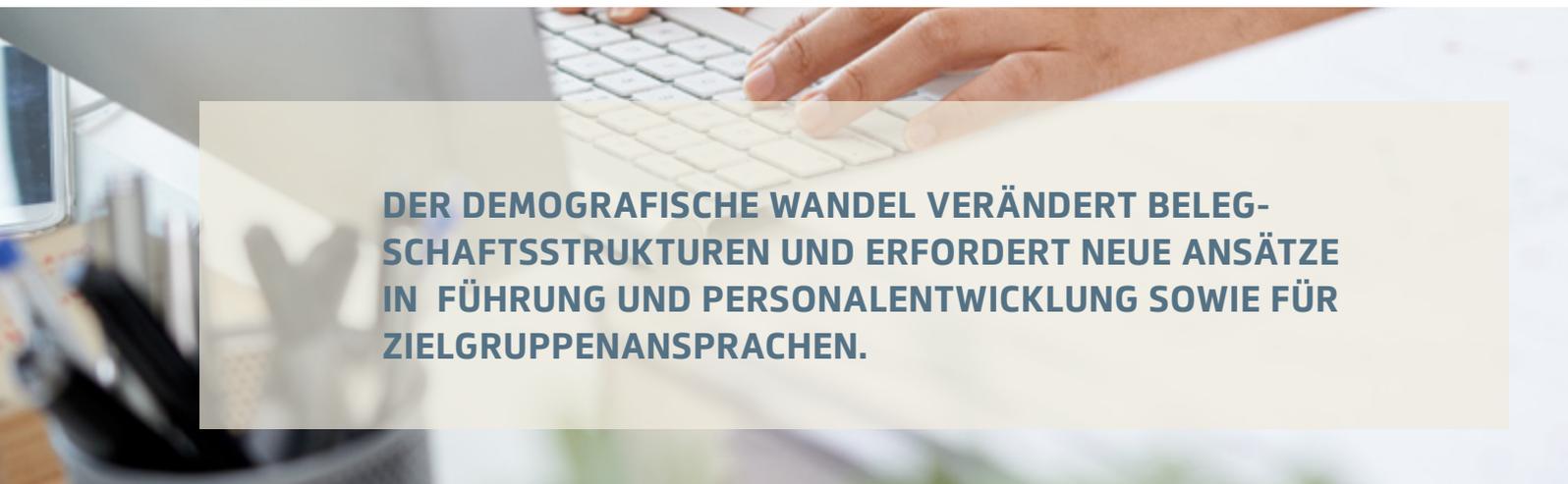
Demografie, Nachhaltigkeit, Resilienz – Potenziale mit Perspektive

Gesellschaftlich und politisch stark diskutierte Themen wie der *demografische Wandel*, *Nachhaltigkeit* oder eine *re-*

siliente Wirtschaft und Gesellschaft sind dagegen eher im Mittelfeld angesiedelt, was die tatsächliche Priorisierung durch Weiterbildungsformate angeht. Besonders auffällig: Diese Themen werden häufig auf Platz drei genannt – sie sind also präsent, aber (noch) nicht dominierend. Der demografische Wandel spielt dabei eine doppelte Rolle: Einerseits verändert er Belegschaftsstrukturen und erfordert neue Ansätze in Führung und Personalentwicklung, andererseits verschiebt er auch Kundenerwartungen und Zielgruppenansprache. Entsprechend gewinnen Weiterbildungsthemen an Bedeutung, die sowohl lebensphasenorientierte Lernangebote und generationenübergreifende Zusammenarbeit in der Belegschaft fördern als auch auf eine differenzierte Ansprache altersdiverser Kundengruppen vorbereiten. Insgesamt verdeutlichen die Ergebnisse, dass in diesen Bereichen weniger kurzfristiger Weiterbildungsdruck besteht, dafür aber mittelfristiger Orientierungsbedarf – etwa im Hinblick auf strategische Positionierung, kulturelle Verankerung oder regulatorische Entwicklung, sowohl bezogen auf eigene Belegschaft als auch die Kundenstruktur.

Fazit: Weiterbildung wird zum Navigationsinstrument im Wandel

Die Analyse zeigt klar: Die größten Trainingsbedarfe entstehen dort, wo strategischer Handlungsdruck, kultureller Wandel und technologische Komplexität aufeinandertreffen. Künstliche Intelligenz, Kundenerlebnis, Sicherheit und neue Arbeitsformen dominieren das Bild – sie erfordern umfassende, praxisnahe und langfristig angelegte Qualifizierungsstrategien. Bildung zeigt sich hier als aktives Steuerungselement – sie operationalisiert Trends, vertieft strategische Vorhaben und schafft praktische Anschlussfähigkeit für alle Ebenen der Organisation.



**DER DEMOGRAFISCHE WANDEL VERÄNDERT BELEG-
SCHAFTSSTRUKTUREN UND ERFORDERT NEUE ANSÄTZE
IN FÜHRUNG UND PERSONALENTWICKLUNG SOWIE FÜR
ZIELGRUPPENANSPRACHEN.**



Jan-Christian Klotz ist Bereichsdirektor Personal und Prokurist bei der Volksbank im Münsterland eG, einer der größten Genossenschaftsbanken in Deutschland. Er gilt als Brückenbauer in eine moderne Arbeitswelt und engagiert sich für strategisches Personalmanagement sowie Organisations- und Kulturentwicklung. Klotz steht für Neugier, Mut zur Weiterentwicklung und Eigenverantwortung – Werte, die auch das Leitbild der Bank prägen.

INTERVIEW JAN-CHRISTIAN KLOTZ

Das Gespräch zwischen Jan-Christian Klotz und der Redaktion des Bildungsmonitors ist hier in Auszügen wiedergegeben. Es beleuchtet, wie sich betriebliche Weiterbildung in einer genossenschaftlich organisierten Bank verändert – heute, morgen und mit Blick auf das Jahr 2030. Im Zentrum stehen Fragen nach individueller Entwicklung, Führung, der Rolle von KI sowie dem Zusammenspiel verschiedener Weiterbildungsanbieter innerhalb der genossenschaftlichen Gruppe.

Redaktion: Stellen wir uns einmal vor, es gäbe ab morgen keine Weiterbildung mehr in Ihrer Bank – was würde sich konkret verändern?

Jan-Christian: Ziemlich viel. Mitarbeitende wären schlechter vorbereitet auf neue oder veränderte Aufgaben. Gerade mit Blick auf Kompetenzen, die in Zukunft nötig sein werden – methodisch wie fachlich – hätten wir echte Lücken im Alltag. Auch aufsichtsrechtlich vorgeschriebene Sachkunde könnten wir nicht mehr sicherstellen. Und: Die Zufriedenheit würde sinken. Weiterbildung ist oft die Brücke für persönliche Entwicklung und individuelle Karrierewege. Wenn das wegfällt, merken wir das ziemlich schnell.

Redaktion: Welche Kompetenzen sind dabei besonders im Fokus – heute und mit Blick auf morgen?

Jan-Christian: Zwei große Felder: Führung und Fachlichkeit. Führungskompetenz ist für uns ein zentrales Thema, und zwar nicht nur in methodischer Hinsicht, sondern vor allem auf der persönlichen Ebene.

Da geht's um Selbstreflexion, Arbeitsorganisation, Resilienz, aber auch darum, eine coachende Haltung einzunehmen und individuell auf das Team einzugehen. Und dann natürlich fachliche Kompetenz. Die ist so breit gefächert, dass man eigentlich eine eigene Liste dafür bräuchte – von regulatorischem Wissen über Prozesskenntnisse bis zu digitalen Fähigkeiten. Ein Beispiel ist der Umgang mit KI – das ist heute schon relevant und wird noch wichtiger.

Redaktion: Wenn wir fünf Jahre nach vorn schauen – wie könnte Weiterbildung im Jahr 2030 aussehen?

Jan-Christian: Was wir brauchen, sind hausspezifische Formate, die unsere Realität abbilden. Gerade in der Volksbankenwelt zeigt sich das deutlich – die Größenspanne zwischen den Instituten ist enorm. In größeren Häusern sehen sich Bereichsleitungen mit Herausforderungen konfrontiert, für die sie Kompetenzen auf Vorstandsniveau brauchen. Da ist es manchmal passender, selbst Inhalte zu gestalten, als sich externe Standardangebote anzuhören. Die Anforderungen sind schlicht andere als in kleinen Häusern. Deshalb funktioniert ein generalistisches Bildungsangebot für alle kaum noch – wir müssen individueller werden und Angebote auf die jeweiligen Strukturen zuschneiden. Dazu kommen verschärfte aufsichtsrechtliche Vorgaben und steigende Erwartungen im Bereich Nachhaltigkeit. Auch das prägt unsere Bildungsstrategie – nicht nur als Pflicht, sondern weil wir darin echten Mehrwert fürs Haus sehen.

Gerade im Kontext von KI zeigt sich schon heute, wie Lernen sich verändern kann. Es geht nicht mehr nur darum, das Haus als Organisation abzuholen, sondern

den einzelnen Menschen mit seinen spezifischen Bedürfnissen und Voraussetzungen. Die zentrale Frage wird sein: Wie vermittele ich Wissen künftig? Brauche ich dafür überhaupt noch einen klassischen Weiterbildungsanbieter? Oder reicht es, wenn ich eine KI habe, die Daten auswertet, Impulse gibt und in eine Art Sparring geht? Das bedeutet auch, dass wir die Menschen anders befähigen müssen – nicht nur zur Anwendung, sondern zum kritischen Umgang mit solchen Systemen. Es wird darauf ankommen, Informationen aus KI-Systemen richtig einzuordnen, sie zu hinterfragen und nicht einfach als gegeben hinzunehmen. Diese reflexive Kompetenz wird ein zentraler Bestandteil des Lernens der Zukunft sein.

Redaktion: Wie gelingt es Ihnen, gezielt Führungskompetenzen zu entwickeln?

Jan-Christian: Für mich besteht Führung im Kern aus zwei Dingen. Erstens: dem Handwerkszeug – also Methoden und Instrumente, die ich situationsgerecht einsetzen kann. Dafür braucht es einen gut gefüllten Werkzeugkoffer, den ich je nach Bedarf öffnen und anwenden kann. Zweitens: das Gespür dafür, wann ich welches Werkzeug brauche. Dieses Gefühl entwickelt sich nicht abstrakt, sondern durch praktische Übung – idealerweise in Formaten, die praxisnah und erlebbar sind. Führung sollte dabei nicht auf ein Podest gehoben werden. Sie findet auf einer sehr menschlichen Ebene statt – gerade in der ersten Führungsebene von unten, dort wo direkte Führung stattfindet. Denn der Umsetzungserfolg in Unternehmen hängt wesentlich davon ab, wie gut diese Ebene vorbereitet ist. Je höher man in der Hierarchie geht, desto konzeptioneller wird die Arbeit. Aber operativ geführt wird weiter unten – und genau dort muss gute Führung ankommen. Für unser Haus bedeutet das: Wir müssen zunächst klar definieren, was wir unter Führung verstehen – und wohin wir als Bank wollen. Aus dieser Klarheit heraus leiten wir ab, wie wir unsere Führungskräfte dahin entwickeln. Wir setzen dabei weniger auf mehrtägige Schulungen, sondern auf kürzere, punktuelle Formate mit anschließender Reflexion und Anwendung im Alltag.

Für die Zukunft wünsche ich mir Anbieter, die sowohl ein solides Fundament für Führung schaffen – gerne auch mit genossenschaftlichem Geist – als auch Formate bieten, die im Alltag kontinuierlich Impulse setzen. Es geht darum, Führung erlebbar zu machen, nicht abstrakt oder theoretisch. Sonst bleibt es ein Ordner im Schrank – oder ein digitales Pendant – ohne Wirkung. Ziel ist, dass gewünschtes Führungs-

verhalten nicht dem Zufall überlassen wird, sondern durch wiederkehrende Impulse gestärkt wird.

Redaktion: Was würden Sie sich abschließend von Weiterbildungsanbietern wünschen?

Jan-Christian: Ich wünsche mir eine passgenaue, individuelle Beratung bei der Ausrichtung unserer Weiterbildung – eine enge Betreuung, bei der ich sagen kann: „Das ist unsere Herausforderung, das sind unsere Themen – wie könnt ihr uns dabei unterstützen?“ Es geht um echte Individualisierung, nicht um Standardlösungen. Was mich dabei besonders stört, ist das Verhalten innerhalb der genossenschaftlichen Weiterbildungslandschaft. Ich habe oft den Eindruck, dass die Organisationen eher gegeneinander als miteinander arbeiten. Und das führt am Ende dazu, dass ein externer Anbieter den Zuschlag bekommt – nicht, weil er inhaltlich besser ist, sondern weil er einfach kooperativer auftritt. Ich würde mir wünschen, dass innerhalb der genossenschaftlichen Gruppe stärker geschaut wird: Wer hat welche Stärken? Wer kann was beitragen? Wie können wir voneinander lernen und gemeinsam Wirkung entfalten? Es sollte nicht nur um das eigene Angebot gehen – ob ADG, Genossenschaftsverband oder andere –, sondern um ein echtes Miteinander. Wenn wir uns ernst nehmen als Gemeinschaft, dann braucht es auch ein klares Verständnis darüber, wer in dieser Gemeinschaft welche Rolle und Verantwortung übernimmt. So wie wir es auch intern im Unternehmen tun.

Das wünsche ich mir ausdrücklich: weniger Wettbewerb untereinander, mehr gemeinsames Wirken. Und das sage ich, obwohl ich mich aktuell durchaus gut betreut fühle. Die Dinge, die uns gefehlt haben, haben wir uns teilweise selbst geschaffen – wir haben inzwischen einen guten Mix aus genossenschaftlichen Anbietern und ergänzenden externen Angeboten.



WEITERBILDUNGSMETHODEN

Weiterbildung als strategischer Schlüssel in Zeiten des Wandels

Die Genossenschaftsbanken stehen unter einem zunehmenden Transformationsdruck. Digitalisierung, Fachkräftemangel und demografische Veränderungen stellen etablierte Arbeits- und Führungsmodelle in Frage. Gleichzeitig verändern sich die Anforderungen an Mitarbeitende rasant – und mit ihnen die Erwartungen an die Bildungsangebote. Lernformate müssen heute nicht nur Wissen vermitteln, sondern auch zur Arbeitgeberattraktivität, zur Führungskräfteentwicklung und zur kulturellen Transformation beitragen.

Welche Formate heute dominieren

Trotz zahlreicher Debatten über Digitalisierung, KI und hybride Lernformate zeigt der Blick auf den Status quo: In vielen Häusern dominiert weiterhin das klassische Verständnis von Weiterbildung. Präsenzs Schulungen und Online-Trainings sind mit Abstand die am häufigsten eingesetzten Formate (vgl. Abb. 8). 54 % der Banken geben an, Online-Schulungen am häufigsten zu nutzen, weitere 30 % nutzen sie am zweithäufigsten – ein klares Zeichen dafür, dass sich digitale Formate, insbesondere

Webinare und E-Learning-Kurse, seit der Corona-Pandemie fest etabliert haben. Ein Blick in die **Trendstudie des IW (2023)** zeigt, dass in anderen deutschen Unternehmen Online-Schulungen insbesondere in Form von *interaktivem webbasiertem Lernen* (57 %), *Literatur und Bedienungsanleitungen* (55 %) sowie *Lernvideos, Podcasts und Audiomodulen* (43 %) genutzt werden.

Doch fast ebenso relevant bleiben *Präsenzs Schulungen*: 33 % priorisieren sie auf Platz 1, 32 % auf Platz 2. Damit sind diese beiden Formate für über 65 % der Banken unter den Top 2 der am häufigsten angewandten Lern- und Weiterbildungsmethoden.

Deutlich weniger verbreitet sind hingegen alle Formate, die über den klassischen Präsenz- oder Online-Rahmen hinausgehen. *Blended Learning*, also die Kombination beider Welten, wird nur von 4 % als häufigste Lernmethode genannt. Vor dem Hintergrund der Befunde der **TÜV-Studie 2024** zeigen die Ergebnisse des Bildungsmonitors für die GFG damit deutlich andere Werte. So findet die TÜV-Studie, dass Blended Learning Formate von 56 % der befragten Unternehmen präferiert werden, gefolgt von reinen Präsenzveranstaltungen (42 %), wohingegen reine Online-Formate lediglich von 1 % der

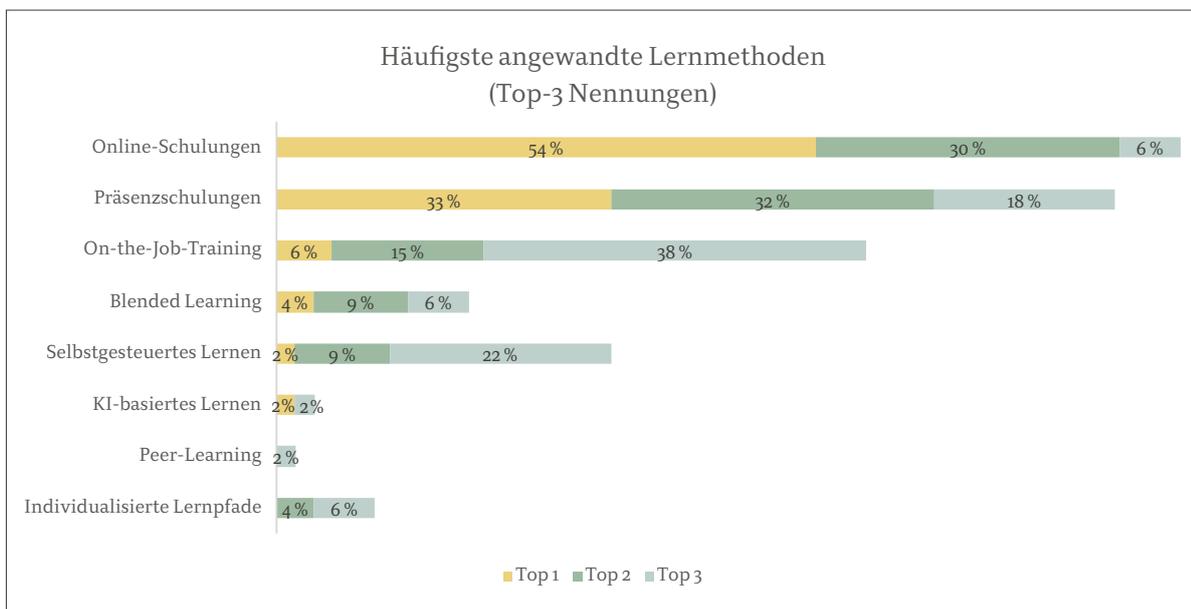


Abbildung 8: Darstellung der häufigsten Lern- und Weiterbildungsmethoden.

Frage: Welche Lern- und Weiterbildungsmethoden werden Ihrer Meinung nach aktuell am häufigsten angewandt?

befragten Unternehmen bevorzugt werden. *Selbstgesteuertes Lernen* (z. B. über Lernplattformen), *KI-basierte Lernformate*, *Peer-Learning* oder *individualisierte Lernpfade* spielen in der aktuellen Praxis faktisch keine Rolle. Im Vergleich zu anderen deutschen Unternehmen zeigt sich hier noch einiges Potenzial für Veränderungen. So wenden Mitarbeitende in deutschen Unternehmen durchschnittlich 2.8 Stunden pro Jahr für selbstgesteuerte Lernformate auf (IW, 2024).

Auch *On-the-Job-Training*, ein seit Jahren empfohlenes Format für praxisnahe Qualifizierung, landet nur bei 6 % der befragten Vorstände als häufigste Weiterbildungsform, obwohl es bei der dritten Nennung mit 38 % stark auffällt – was auf seine Rolle als ergänzendes Lernsetting hindeutet.

Zukunftsblick: Welche Formate künftig relevanter werden

Ein Blick auf die erwarteten Veränderungen in der Weiterbildung zeigt ein erstes Umdenken. Während die Vorstände auch künftig weiterhin klassische Online-Formate und Präsenzs Schulungen als primäre und effektive Lern- und Weiterbildungsmethode schätzen, werden *KI-basiertes Lernen* (insgesamt 62 %) und *selbstgesteuertes Lernen* (insgesamt 51 %) über die ersten drei Positionen hinweg am zweit- und dritthäufigsten genannt, insgesamt sogar häufiger als reine Präsenzs Schulungen (insgesamt 43 %) (vgl. Abb. 9).

Das bedeutet, während *KI-basiertes Lernen* heute noch eine untergeordnete Rolle spielt, wird es für die Zukunft als einer der stärksten Hebel für effektive Weiterbildung eingeschätzt: 17 % der Banken priorisieren es künftig auf Platz 1, 20 % auf Platz 2 und 25 % auf Platz 3. In Summe sprechen sich also über 60 % der

Befragten für eine stärkere Einbindung KI-gestützter Lernformate aus. Einhergehend mit dem Trend zu mehr KI-basiertem Lernen wird auch selbstgesteuertes Lernen künftig zunehmend relevanter. 15 % der Banken nennen dieses Format künftig als erste Priorität, weitere 17 % auf Platz 2 und 19 % auf Platz 3. Hier zeigt sich ein wachsendes Bewusstsein dafür, dass kontinuierliches, eigenverantwortliches Lernen eine Schlüsselkompetenz für die Zukunft ist. Mitarbeitende sollen in die Lage versetzt werden, sich selbstorganisiert weiterzubilden – gestützt durch geeignete Tools, Plattformen und Rahmenbedingungen.

Auch wenn viele KI-gestützte Lernformate technologisch noch in den Kinderschuhen stecken, ist jetzt der richtige Zeitpunkt, die Voraussetzungen für ihren späteren erfolgreichen Einsatz zu schaffen. KI-Systeme funktionieren nicht isoliert, sondern entfalten ihren Mehrwert erst, wenn sie sinnvoll in bestehende (Lern-)Ökosysteme eingebettet und durch relevante Daten gespeist werden. Dafür braucht es vor allem eine solide technologische und datentechnische Grundlage – etwa durch die strukturierte Erfassung von Kompetenzprofilen, Lernverhalten und Entwicklungszielen der Mitarbeitenden.

Nur auf dieser Basis können personalisierte Lernpfade entstehen, adaptive Inhalte bereitgestellt und KI-Unterstützung im Arbeitskontext wirksam realisiert werden. Entscheidend ist auch die Anbindung an bestehende HR-Systeme sowie die Entwicklung einer offenen, datenbasierten Lernkultur. Banken, die diese Vorarbeit jetzt leisten, schaffen die Grundlage dafür, KI nicht nur als technische Neuerung, sondern als strategisches Instrument der Personalentwicklung zu nutzen.

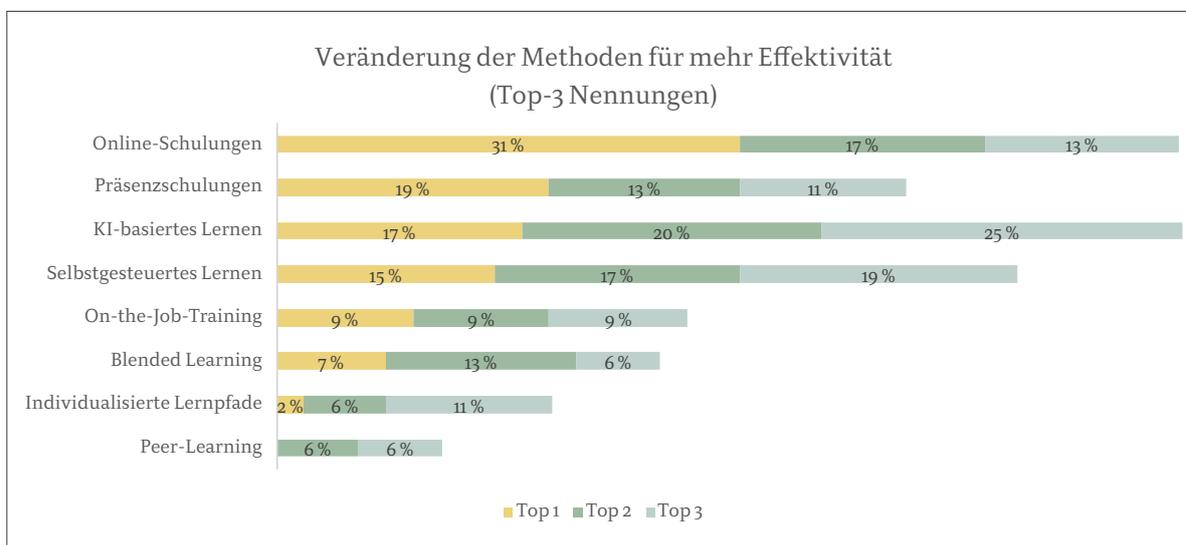


Abbildung 9: Darstellung der der künftig wichtigsten Veränderungen der aktuellen Lern- und Weiterbildungsmethoden.
Frage: Wie sollten sich die Lern- und Weiterbildungsmethoden innerhalb der GFG in Zukunft verändern, um effektiver zu sein?

Lernen muss passen: flexibel, digital, vernetzt

Noch deutlicher als an den Formaten zeigt sich der Wandel in den Erwartungen an die Merkmale moderner Bildungsangebote. Am häufigsten genannt wird dabei der Wunsch nach zeitlicher und örtlicher *Flexibilität* – 32 % der Banken priorisieren dieses Merkmal an oberster Stelle (vgl. Abb. 10). Die *digitale Verfügbarkeit* – etwa durch E-Learning, Blended Learning oder hybride Formate – wird von 13 % als erstes und von 17 % als zweites priorisiert. Diese Ergebnisse zeigen: Bildungsangebote sollen heute nicht nur Wissen vermitteln, sondern in den Arbeitsalltag passen, digitale Zugänge bieten und gleichzeitig soziale Verbindungen stärken. Weitere zentrale Aspekte wie *Zertifizierungen* (Prio 1: 15 %) oder *Individualisierung* (Prio 1: 9 %) sind ebenfalls relevant – weisen aber darauf hin, dass viele Banken diesbezüglich noch am Anfang stehen. Bemerkenswert ist ebenfalls, dass Networking-Möglichkeiten insgesamt von mehr als 50 % der Befragten als eine der Top-3 Prioritäten angegeben wurde. Die Kombination aus ortsunabhängiger Zugänglichkeit, persönlichem Austausch und flexibler Integration in den Alltag markiert damit den Maßstab, an dem sich moderne Bildungsformate künftig messen lassen müssen.

Insgesamt zeigt sich, wie auch im vergangenen Jahr, ein Paradigmenwechsel: Weg von standardisierten Präsenz- oder Online-Angeboten, hin zu flexiblen, technologiegestützten und selbstgesteuerten Lernformen. Die Genossenschaftsbanken erkennen zunehmend, dass Zukunftskompetenzen nicht allein im Seminarraum entstehen, sondern in einem systematisch orchestrierten Lernökosystem. Dabei rückt die Rolle der Lernenden selbst stärker in den Fokus – sie sollen sich nicht mehr durch fixe Bildungsangebote „durchschleusen“, sondern aktiv, individuell und zielgerichtet ihren Lernweg mitgestalten. Um diesen Wandel wirksam zu vollziehen, werden jedoch auch veränderte Rahmenbedingungen notwendig: technische Infrastruktur, Datenkompetenz, verlässliche Lernzeit – und eine neue Haltung zur Rolle von Bildung im Arbeitsalltag.

Budgetierung: Wo der Wandel sichtbar wird

Die skizzierten Veränderungen in der strategischen Ausrichtung der Lernformate spiegeln sich auch in den geplanten Budgetentwicklungen für das Geschäftsjahr 2026 wider. Während viele Banken ihre bestehenden Formate überdenken, setzen sie zunehmend auch finanzielle Signale für die gewünschte

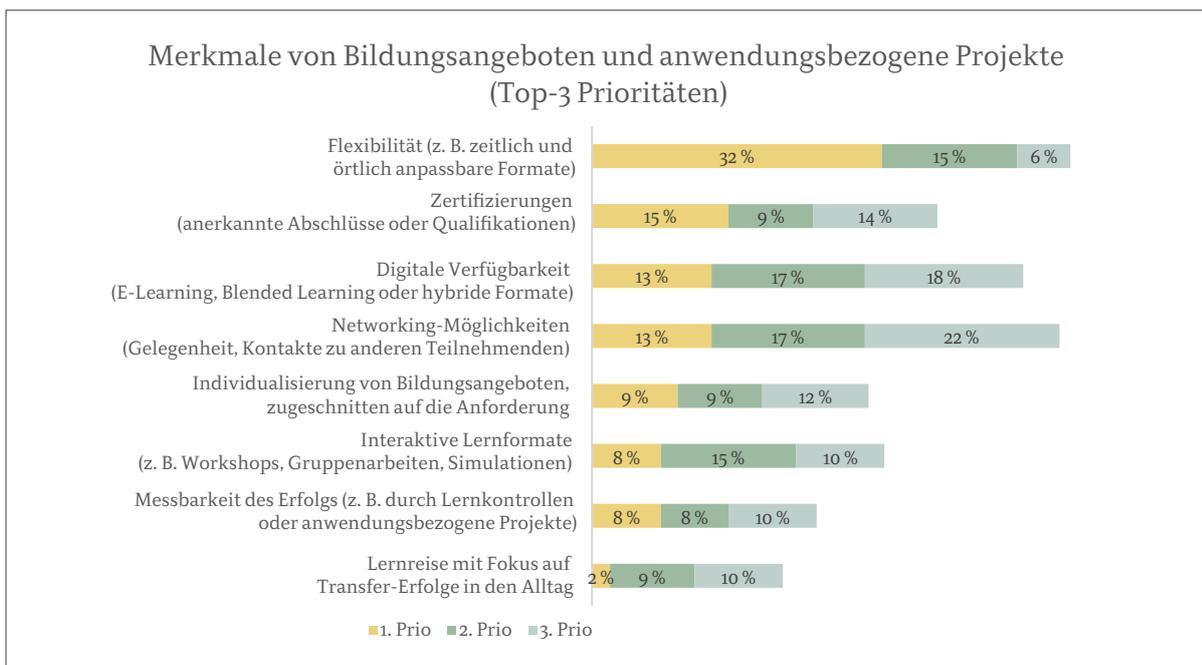


Abbildung 10: Darstellung der wichtigsten Merkmale von Bildungsangeboten. Frage: Welche Merkmale sind Ihnen bei Bildungsangeboten besonders wichtig?

Transformation der Weiterbildungskultur. Erfreulicherweise zeigt sich insgesamt, dass sie die Budgets für fast alle Weiterbildungsmaßnahmen erhöhen wollen. Besonders deutlich wird das beim Blick auf die Bewertungen für verschiedene Lernmethoden. Die höchsten Werte entfallen auf *KI-basiertes Lernen*: sowohl bei Führungskräften (Ø 3,7) als auch bei Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung (Ø 3,6) planen die Banken hier signifikante Budgeterhöhungen (Abb. 11). Angesichts der heute noch geringen praktischen Verbreitung von KI-basiertem Lernen (aktuell nur 2 % auf Prio 1 Abb. 8) ist dieser Wert bemerkenswert. Er zeigt das hohe Vertrauen in das strategische Potenzial von KI zur Individualisierung und Effizienzsteigerung des Lernens. *Online-Schulungen* bleiben ebenfalls ein zentraler Budgetfokus (FK: 3,5, MA: 3,5) – ein Hinweis auf ihre anhaltende Relevanz als skalierbares und kosteneffizientes Lernformat. Auffällig ist die starke Investitionsbereitschaft bei Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung für das Format *On-the-Job-Training* (Ø 3,5). Die Ergebnisse verdeutlichen, dass insbesondere für Mitarbeitende praxisnahe, arbeitsintegrierte Lernformen weiter an Bedeutung gewinnen. Für viele Häuser ist dies offenbar ein pragmatischer Ansatz, um Kompe-

tenzaufbau direkt im operativen Kontext zu verankern und verdeutlicht den Bedarf an individuell zugeschnittenen Weiterbildungsangeboten, die auf die Bedürfnisse der einzelnen Institute angepasst sind. Am unteren Ende der Skala finden sich hingegen *Präsenzschulungen* – mit einem Durchschnittswert von 3,1 bei Führungskräften und nur 2,9 bei Mitarbeitenden. Während dies keine massive Budgetkürzung bedeutet, zeigt sich doch eine klare Zurückhaltung gegenüber einem Format, das zwar bewährt, aber in seiner bisherigen Form kaum als zukunftsfähig empfunden wird. Der Wert für Mitarbeitende unterhalb des neutralen Punktes (3,0) ist dabei ein deutliches Signal: Es braucht neue Konzepte, wenn Präsenzformate weiterhin Teil des Lernportfolios bleiben sollen – etwa im Rahmen von Blended Settings oder zur gezielten Förderung von Interaktion, Kollaboration und Austausch.

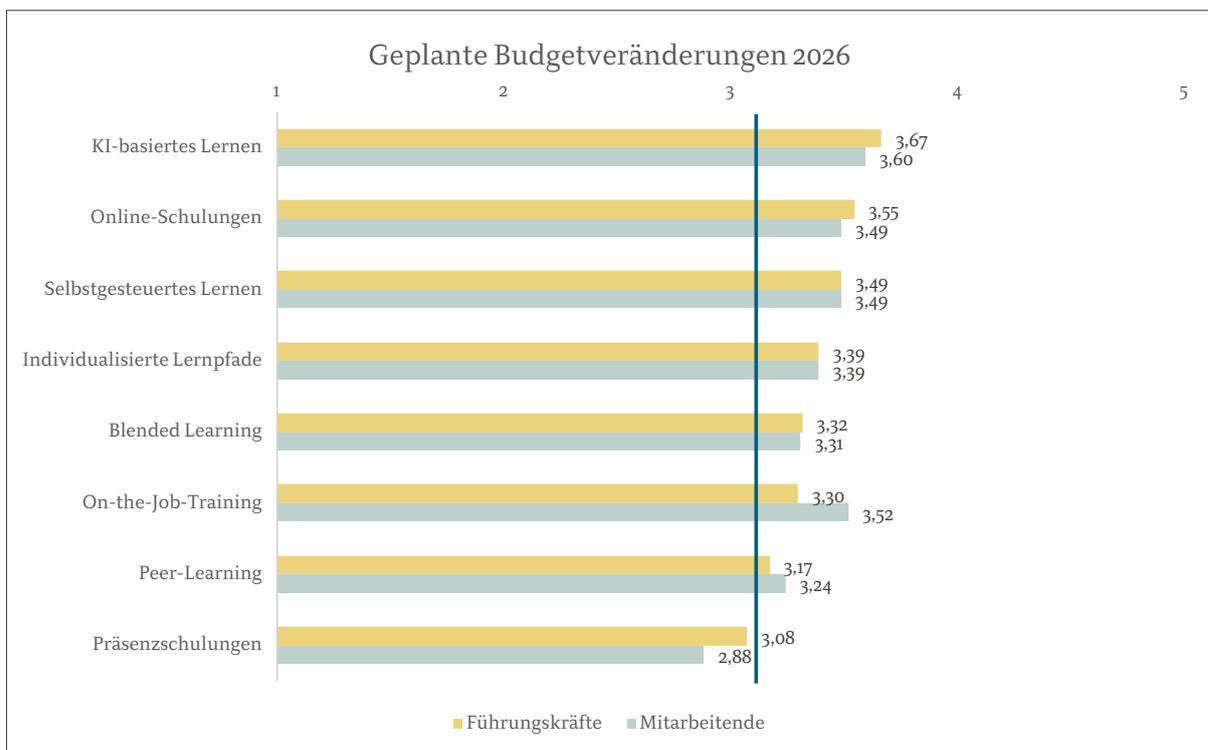


Abbildung 11: Geplante Budgetveränderungen für Weiterbildungsmaßnahmen von Führungskräften und Mitarbeitenden 2026. Bewertung auf einer 5-stufigen Skala von 1 (erheblich verringern) bis 5 (erheblich erhöhen). Die blaue Linie gibt den Skalenwert von 3 (unverändert) als Referenzwert an. Frage: Wie wird sich das Budget für Weiterbildungsmaßnahmen von Mitarbeitenden mit/ohne Führungsverantwortung für das Geschäftsjahr 2026 verändern?

BEDARFSERMITTLUNG

Bedarfsermittlung: Zwischen Pragmatismus und strategischer Lücke

Wie gut eine Weiterbildung wirkt, hängt maßgeblich davon ab, wie gezielt sie eingesetzt wird. Daher entscheidet die Qualität der Bedarfsermittlung über den strategischen Nutzen von Weiterbildung. In vielen Genossenschaftsbanken ist diese Ermittlung allerdings noch nicht ausreichend systematisch etabliert, um das volle Potenzial moderner Weiterbildungslandschaften – insbesondere im Hinblick auf KI und individualisierte Lernpfade – auszuschöpfen.

Der Regelfall in den befragten Häusern ist eine jährliche Bedarfserhebung (76 %). Das erscheint auf den ersten Blick solide, birgt aber Risiken: In dynamischen Arbeitsumfeldern mit sich schnell ändernden regulatorischen Anforderungen, neuen Technologien und strategischen Neuausrichtungen kann ein Jahresrhythmus zu träge sein. Immerhin 11 % der Häuser geben an, den Weiterbildungsbedarf sogar seltener als einmal jährlich – oder gar nicht – systematisch zu erheben. Das macht eine proaktive Personalentwicklung praktisch unmöglich. Ein agileres Vorgehen wäre er-

forderlich, um auf Veränderungen zeitnah reagieren zu können.

Auch beim Ressourceneinsatz zeigt sich ein gespaltenes Bild. Zwar schätzen 62 % der Befragten den Aufwand zur Bedarfsermittlung als moderat ein, aber fast ein Drittel empfindet diesen bereits heute als hoch oder sogar sehr hoch. Das deutet auf eine fehlende Automatisierung und aufwändige Abstimmungsprozesse hin – etwa, weil Bedarfe dezentral und manuell erfasst werden oder weil klare Zuständigkeiten fehlen. Eine zentrale, digitale Plattformlösung zur kontinuierlichen Bedarfserhebung könnte hier nicht nur die Belastung senken, sondern auch die Datenqualität verbessern und damit die Entscheidungsgrundlagen stärken.

Entsprechend wenig überraschend ist daher der geringe Standardisierungsgrad in der Bedarfsermittlung. Lediglich ein Viertel der Banken (26 %) verfügt über einen weitgehend standardisierten Ansatz zur Erfassung von Weiterbildungsbedarf und -ressourcen. Drei Viertel der Institute arbeiten dagegen mit teilstandardisierten oder völlig informellen Verfahren. Das bleibt nicht folgenlos: Ohne standardisierte Erfassung las-

Während datenbasierte Verfahren, Automatisierung und Standardisierung eine entscheidende Grundlage moderner Weiterbildungsstrategien bilden, können auch informelle, individuelle und spontane Lernimpulse enorme Potenziale bieten. Wie die Ergebnisse in der Priorisierung zu Bedarfsbestimmung anhand regelmäßiger Personalgespräche sowie anhand individueller oder Abteilungsanfragen belegen, entstehen wertvolle Weiterbildungsbedarfe auch im direkten Austausch – etwa im kurzen Gespräch mit einer Führungskraft, im Rückblick auf ein Projekt oder durch persönliche Neugier im Alltag. Diese oft impliziten Lernanlässe lassen sich schwer in Tools oder Formate pressen – sie leben vom situativen Charakter und der Beziehungsarbeit zwischen Menschen.

Insbesondere dort wo persönliche Nähe, gegenseitige Kenntnis und Vertrauen dominieren, funktioniert Bedarfserhebung oft pragmatisch, schnell und passgenau – auch ohne standardisierte Prozesse. Auch diese informelle Flexibilität kann Weiterbildung fördern: als Teil der Unternehmenskultur, nicht als technokratische Planungseinheit. Wichtig ist, dass sowohl strukturierte als auch informelle Formen der Bedarfserhebung bewusst gestaltet oder sogar im Sinne einer lernförderlichen Gesamtstrategie miteinander verzahnt werden. Durch die Verbindung von datenbasierten Grundlagen mit der Offenheit für situative Lernimpulse entsteht ein Weiterbildungsansatz, der sowohl effizient als auch lebendig ist – anschlussfähig an strategische Ziele und zugleich nah an den Menschen.

sen sich keine belastbaren Zeitreihen aufbauen, keine Benchmarks setzen und keine übergreifenden Auswertungen vornehmen. Vor allem aber sind diese Voraussetzungen maßgeblich, um individualisierte Lernpfade und KI-gestützte Lernumgebungen überhaupt implementieren zu können. Entsprechend steht die aktuell fehlende Standardisierung, mit den im Kapitel zu Weiterbildungsmethoden beschriebenen Veränderungen in der Budgetierung im Widerspruch (siehe Abb. 11). Der Einsatz von KI braucht verlässliche, strukturierte Daten. Ohne standardisierte Bedarfserhebung ist adaptive Weiterbildung nicht effektiv umsetzbar. Was die Methoden zur Bedarfsermittlung betrifft, zeigt sich ein klarer Fokus auf *Personalentwicklungsgespräche*, *regulatorische Vorgaben* und *individuelle Anfragen* (vgl. Abb. 12). Dies ist grundsätzlich nachvollziehbar – ist aber oft reaktiv statt strategisch. Gespräche mit Mitarbeitenden sind sinnvoll, sofern sie strukturiert erfolgen. Regulatorik hingegen ist kein Bedarfsindikator, sondern Pflichterfüllung – losgelöst von der Kompetenzausprägung und dem Potenzial der Mitarbeitenden. Und individuelle Anfragen zeigen zwar Flexibilität, ersetzen aber keine systematische Planung. Nur selten werden Bedarfe aus *strategischen Zielen*, *Audits* oder *Marktvergleichen* abgeleitet. Dabei ist grundsätzlich zwischen der strategischen Bedarfsermittlung und der strategischen Nutzung von Weiterbildung zu unterscheiden. Während Weiterbildung zumindest von fast der Hälfte der deutschen

Unternehmen als strategische Chance genutzt wird (47 %; **Bitkom, 2024**), belegt der Bildungsmonitor 2025/2026, dass die Bedarfsermittlung von Weiterbildungsmaßnahmen selten strategischen Überlegungen, insbesondere im Vergleich mit Mitbewerbern, folgt. Das kann problematisch sein.

Ohne strategischen Bezug bleiben Weiterbildungsmaßnahmen beliebig, und ohne externe Orientierung droht der Verlust der Wettbewerbsfähigkeit. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund der fehlenden Standardisierung von Prozessen gravierend. Damit fehlen die Voraussetzungen für Effizienz, Transparenz – und für den Einsatz von KI oder individualisierten Lernpfaden. Wer hier nicht professionalisiert, kann das volle Potenzial moderner Weiterbildung weder nutzen noch steuern.

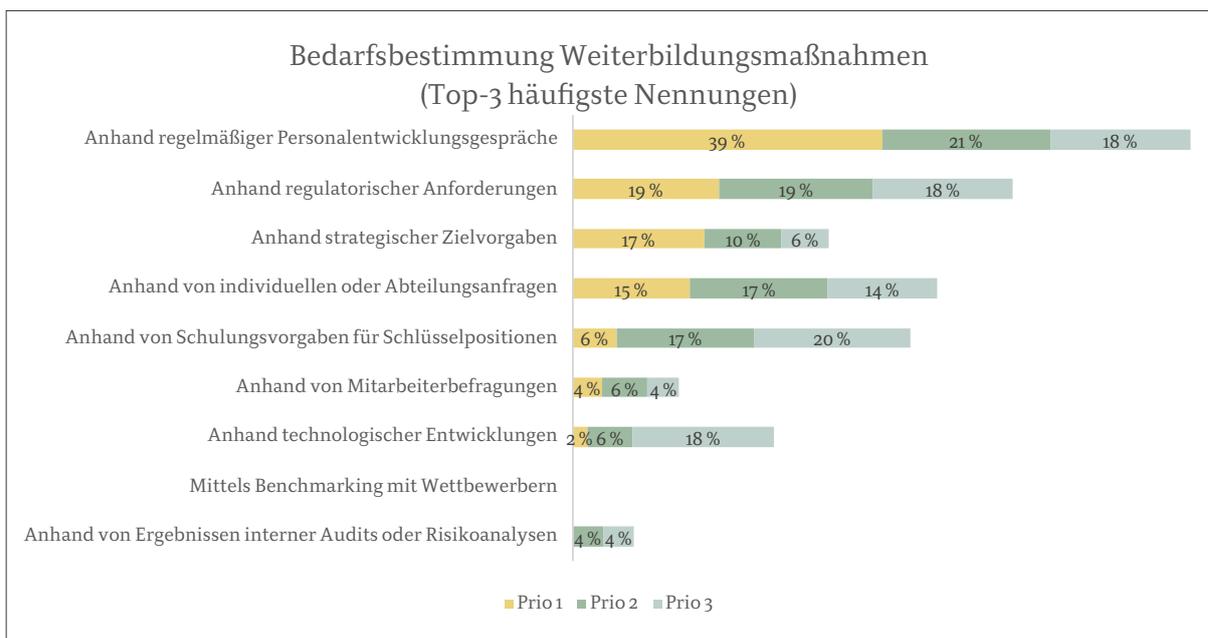


Abbildung 12: Darstellung der häufigsten Formen der Bedarfsermittlung an Weiterbildungsmaßnahmen.
Frage: Wie bestimmen Sie den Bedarf an Weiterbildungsmaßnahmen in Ihrem Haus?

Vom Bedarf zur Umsetzung: Wenn Strukturen fehlen, bleiben Potenziale ungenutzt

Die Lücken in der Bedarfsermittlung wirken sich unmittelbar auf die konkrete Umsetzung von Weiterbildung aus – insbesondere dort, wo strukturelle Voraussetzungen wie Zeit, Budget und Qualitätskontrolle fehlen. Auch wenn der durchschnittliche Zeitaufwand für Weiterbildungsmaßnahmen über alle Institute der GFG hinweg sowohl 2024 als auch 2025 bei jeweils

2,7 Tagen pro Person liegt, bleibt Weiterbildung ohne geregelte Rahmenbedingungen häufig zufällig, unplanbar und ineffizient. Wer Lernen strategisch steuern will, braucht nicht nur Erkenntnisse über bestehende Bedarfe, sondern auch verlässliche Ressourcen und Instrumente, um diese gezielt umzusetzen. Ein Blick auf die aktuelle Praxis in den Genossenschaftsbanken zeigt: Genau hier bestehen weiterhin deutliche Defizite – aber auch erste Fortschritte.

Zeit, Geld und Qualität: Drei Stellschrauben für wirksame Weiterbildung

Ein geregeltes Zeitbudget für Weiterbildung ist Grundvoraussetzung für nachhaltiges Lernen – im Bildungsmonitor 2025/2026 geben jedoch lediglich 20 % der Befragten an, dass Mitarbeitende in ihrem Haus über ein definiertes Zeitkontingent für Weiterbildungsmaßnahmen verfügen. Damit bleibt ein struktureller Rahmen, der selbstgesteuertes und kontinuierliches Lernen ermöglichen würde, die Ausnahme. Gleichzeitig ist diese Zahl als positiver Impuls zu bewerten: Im Vorjahr lag der Anteil noch bei verschwindend geringen 4 %. Angesichts der häufig nur einmal jährlich durchgeführten Bedarfsermittlung ergibt sich ein klares Muster: Weiterbildung ist nach wie vor wenig in den Arbeitsalltag integriert – und das steht der Entwicklung einer modernen Lernkultur im Weg.

Etwas besser sieht es beim finanziellen Rahmen aus. Immerhin 37 % der Banken verfügen inzwischen über ein geregeltes Weiterbildungsbudget für ihre Mitarbeitenden. Gleichzeitig bedeutet dieses Ergebnis jedoch auch, dass zwei Drittel (63 %) über keinen festen finanziellen Rahmen verfügen. Auch hier fehlt also vielfach die verlässliche Planbarkeit, die insbesondere für langfristige Personalentwicklungsstrategien – etwa im Bereich Leadership, KI oder Transformation – notwendig wäre. Wer Weiterbildung als strategische Investition versteht, muss ihr auch finanziell einen stabilen Platz einräumen. Ohne festes Budget bleibt Lernen abhängig von Ad-hoc-Entscheidungen und opportunistischen Spielräumen.

Nicht jede Organisation braucht ein fest definiertes Weiterbildungsbudget oder ein klar abgegrenztes Zeitkontingent, um wirksam zu lernen. In vielen Häusern funktioniert Lernen gerade deshalb gut, weil es organisch geschieht: situativ, kollegial, eingebettet in den Alltag. Wo Teams eng zusammenarbeiten, Verantwortung übernehmen und informelle Wissensweitergabe Teil der Kultur ist, entstehen kontinuierlich Lernimpulse – ohne dass dafür explizit Zeit oder Geld reserviert werden muss. Ein zu starres Budget oder ein formalisiertes Zeitfenster kann in solchen Kontexten sogar kontraproduktiv wirken, wenn es künstliche Planungsvorgaben schafft, die am Bedarf vorbeigehen oder nicht genutzt werden. Zugleich gilt: Wenn Weiterbildung immer nur neben-

herläuft, verliert sie an Sichtbarkeit, Verbindlichkeit und strategischem Gewicht. Gerade langfristige Entwicklungsziele – etwa in den Bereichen Führung, Transformation oder Technologie – lassen sich nicht zuverlässig über spontane Anlässe steuern. Wer Lernen professionalisieren will, muss den Anspruch haben, verlässliche Ressourcen bereitzustellen. Strukturiertes und situatives Lernen schließen sich nicht aus. Entscheidend ist, dass Organisationen ihre Rahmenbedingungen bewusst gestalten: flexibel, aber nicht beliebig; verbindlich, aber nicht rigide. So entsteht ein Umfeld, in dem Lernen sowohl Platz hat als auch Wirkung entfalten kann.

Erfolgsmessung: Positive Tendenz, aber noch kein Standard

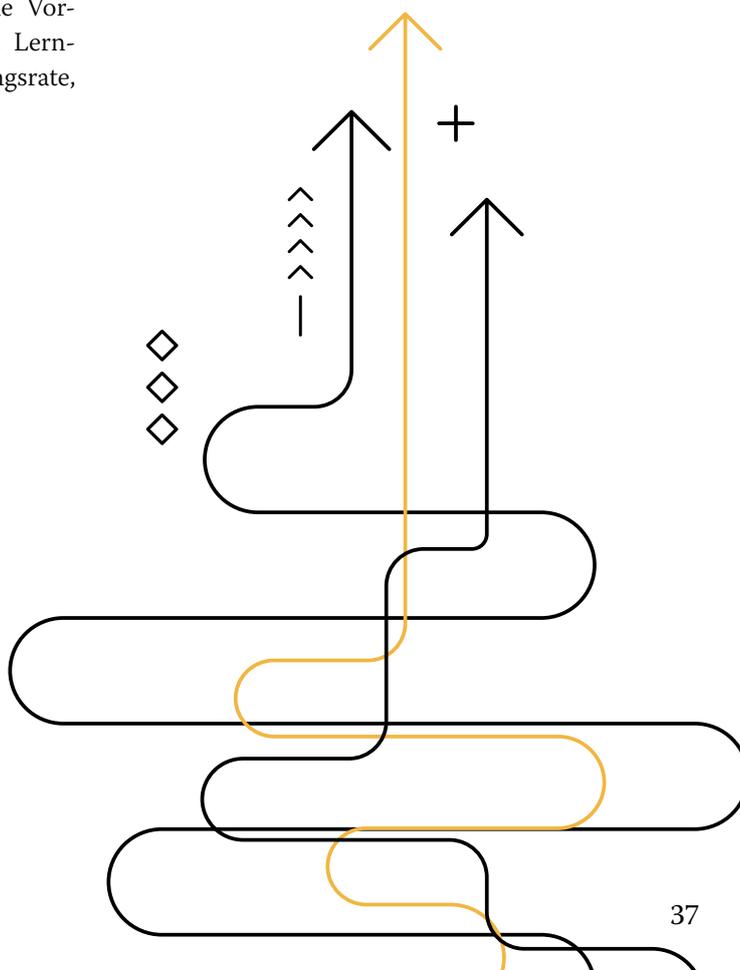
Ein weiterer zentraler Baustein strategischer Weiterbildung ist die Erfolgsmessung – und auch hier zeigen sich weitere positive Entwicklungen. 36 % der Banken geben an, den Erfolg von Weiterbildungsmaßnahmen systematisch zu messen. Das sind über 10 % mehr als im Vorjahr, in dem lediglich 24 % angaben, den Erfolg von Weiterbildungsmaßnahmen systematisch zu erfassen. Wichtig ist dabei die Unterscheidung zur Qualitätssicherung seitens der Bildungsanbieter: Während alle Bildungsinstitute innerhalb der GFG Inhalte und Lehrkräfte regelmäßig durch Evaluationen und Zufriedenheitsbefragungen bewerten, zielt die systematische Erfolgsmessung auf eine weiterführende Bewertung der Wirksamkeit der Maßnahmen aus Sicht der Banken ab.

Dort, wo gemessen wird, erfolgt dies laut Freitextangaben überwiegend über Feedbackgespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden, über die praktische Anwendung des Gelernten im Arbeitskontext oder über Systeme wie GenoHR. Auch standardisierte Mitarbeitendenbefragungen kommen punktuell zum Einsatz. Allerdings dürfte der Einsatz allgemein wenig verbreitet sein, wie bereits Abb. 12 aufgezeigt hat. Was darüber hinaus auffällt: Die Instrumente sind uneinheitlich, oft qualitativ basiert und selten an konkrete Kompetenzziele gekoppelt. Eine systematische Vorher-Nachher-Erhebung oder der Einsatz von Lernkennzahlen (z. B. Transferquote, Anwendungsrate, Performance-Entwicklung) bleibt selten.

Akkreditierungen: Relevanz bleibt niedrig

Wenig Bewegung gibt es beim Thema Akkreditierungen und Qualitätssiegel. Für die Mehrheit der Banken spielen sie nach wie vor eine untergeordnete Rolle: Nur 8 % stufen sie als sehr bedeutend ein, 38 % als durchschnittlich und 32 % als gering. Für 4 % haben sie keinerlei Bedeutung. Damit bleibt der Nachweis standardisierter Qualität bei der Auswahl von Weiterbildungsmaßnahmen im Hintergrund. Dieses Ergebnis erstaunt, haben doch 15 % der befragten Vorstände Zertifizierung (anerkannte Abschlüsse und Qualifikationen) als wichtigstes Merkmal von Bildungsangeboten priorisiert (vgl. Kapitel zu Weiterbildungsmethoden, Abb. 10).

Ohne klare Standards fehlt oft die Transparenz über Wirksamkeit und Relevanz von Weiterbildungsinhalten. Insbesondere bei wachsenden externen Angeboten oder beim Einsatz von KI-basierten Tools könnten nachvollziehbare Qualitätskriterien künftig deutlich an Bedeutung gewinnen. Wer in dieser Hinsicht zu lange zögert, läuft Gefahr, Investitionen in inhaltlich oder didaktisch fragwürdige Angebote zu tätigen – oder im Wettbewerb um Fachkräfte schlechter positioniert zu sein.



AUSTAUSCH UND VERNETZUNG: WEITERBILDUNG WIRD ZUR PLATTFORM

Mit dem Bildungsmonitor 2025/2026 rückt ein Aspekt in den Fokus, der bislang kaum systematisch betrachtet wurde: Die Rolle von Weiterbildung als Ort des Austauschs. Insbesondere für Führungskräfte gewinnt dieser Gedanke an Bedeutung. Für 85 % der Befragten ist es wichtig oder sogar sehr wichtig, dass Weiterbildungsformate nicht nur Wissen vermitteln, sondern auch aktiv Vernetzung und Dialog ermöglichen. Auch bei den Angeboten für Mitarbeitende liegt der Zustimmungswert bei beachtlichen 69 %. Weiterbildung wird damit zunehmend als Raum verstanden, in dem nicht nur Inhalte, sondern auch Netzwerke entstehen – und das sollte gezielt gefördert werden.

Noch klarer wird dies beim Blick auf die Frage, wie wichtig ein moderierter Austausch innerhalb von Weiterbildungen ist: Zwei Drittel der Befragten halten dies für sinnvoll, der Mittelwert liegt bei 3,7 auf der 5er-Skala. Hier zeigt sich, dass reiner Wissenstransfer nicht mehr ausreicht – Lernen wird zum sozialen Prozess, in dem Reflexion, Praxisabgleich und Orientierung eine zentrale Rolle spielen. Besonders stark ausgeprägt ist

dieser Bedarf im Führungskontext, wo Lernen und Vernetzen zunehmend Hand in Hand gehen.

Best Practices und Erfahrungsaustausch dominieren

Die mit Abstand wichtigste Form der Vernetzung ist der Austausch zu Best Practices (58 % Prio 1; vgl. Abb. 13). Auch Erfahrungsrunden werden häufig genannt – Formate, in denen praktische Erfahrungen systematisch geteilt und reflektiert werden. Beide Formen haben gemeinsam, dass sie auf kollektive Lernprozesse setzen: Lernen aus dem, was bereits funktioniert, aber auch aus dem, was scheitert. Und: Es geht um das, was im operativen Alltag trägt – nicht um abstrakte Konzepte. Umso bemerkenswerter ist, dass digitale Diskussionsformate und Online-Vernetzung kaum genannt werden. Trotz des Trends zu digitalen Lernlösungen zeigt sich hier eine klare Präferenz: Austausch soll persönlich, vertrauensvoll und im echten Dialog stattfinden – nicht primär im digitalen Raum.

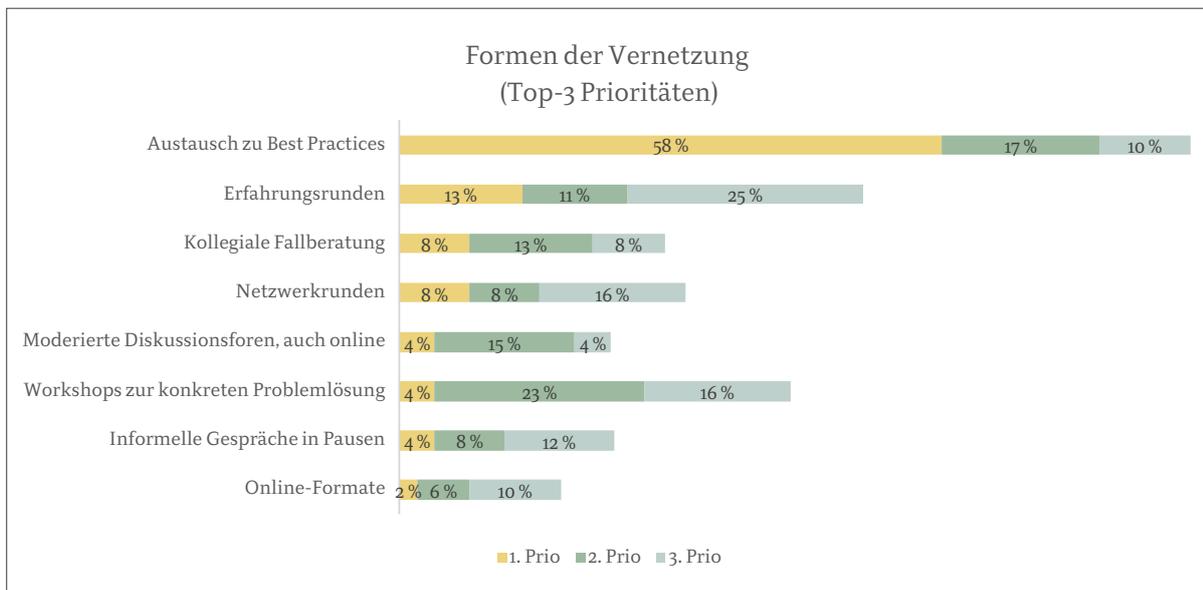


Abbildung 13: Darstellung der am stärksten zu fördernden Formen der Vernetzung.
Frage: Welche Form der Vernetzung sollte Ihrer Meinung nach am stärksten gefördert werden?

Netzwerke wichtiger als Wissen?

Auch bei den erwarteten Vorteilen des Austauschs während Weiterbildungen liegt der Fokus deutlich auf Beziehung und Praxis: 55 % der Vorstände nennen den Netzwerkaufbau als wichtigste Priorität, gefolgt von konkreten Praxislösungen (17 %; Abb. 14). Klassische Lernziele wie Wissenserweiterung rangieren deutlich dahinter – und die Förderung eines genossenschaftlichen Mindsets wird nur selten aktiv genannt. Letzteres ist ein bemerkenswerter Befund, denn gerade hier könnte Vernetzung ein entscheidender Hebel sein, um gemeinsame Werte und kulturelle Orientierung über einzelne Häuser hinweg zu stärken. Dass dieser Aspekt auch schon in Abb. 3 kaum Gewicht erhielt, deutet darauf hin, dass die strategische Relevanz kultureller Identität in der aktuellen Weiterbildungspraxis bislang unterschätzt wird – trotz ihres Potenzials für Zusammenhalt und Profilbildung innerhalb der GFG.

Starke interne, schwache externe Vernetzung

Die tatsächliche Nutzung von Austauschformaten bestätigt dieses Bild: 87 % der Häuser nutzen häufig oder sehr häufig Austauschmöglichkeiten innerhalb der GFG und halten diese entsprechend auch für wichtig oder sehr wichtig (83 %). Das zeigt eine starke interne Vernetzung und gelebte Zusammenarbeit – ein stabilisierender Faktor innerhalb der Gruppe. Gleichzeitig birgt diese starke Binnenorientierung jedoch auch Risiken: Wer sich fast ausschließlich intern austauscht, bewegt sich in bekannten Denkmustern und reagiert

vor allem auf aktuelle Herausforderungen im System. Strategisch kann das zu kurz greifen – denn wer sich nur mit dem beschäftigt, was gerade in der Gruppe als Problem wahrgenommen wird, bleibt im Reaktiven. Was fehlt, ist eine gezielte, vorausschauende Ausrichtung: Wo wollen wir hin? Welche Kompetenzen braucht es dafür? Und welche Impulse können dabei gerade von außen kommen?

Der Blick über den Tellerrand fällt allerdings schwer. Der Austausch mit anderen Branchen ist für weniger als die Hälfte der Häuser relevant (44 % wichtig oder sehr wichtig), nur 13 % nutzen diese Möglichkeit regelmäßig. Dabei liegt genau hier ein bedeutendes Entwicklungspotenzial – besonders im Hinblick auf Innovation, neue Denkansätze oder digitale Geschäftsmodelle. Eine strategisch ausgerichtete Kompetenzerfassung müsste diesen blinden Fleck gezielt adressieren: Nicht nur bestehende Lücken identifizieren, sondern nach vorne schauen – welche Fähigkeiten und Perspektiven werden künftig entscheidend sein? Externe Impulse sind dafür essenziell – ob durch branchenübergreifenden Austausch, Kooperationen oder gezielte Weiterbildungsangebote, die bewusst neue Denk- und Handlungsräume öffnen.

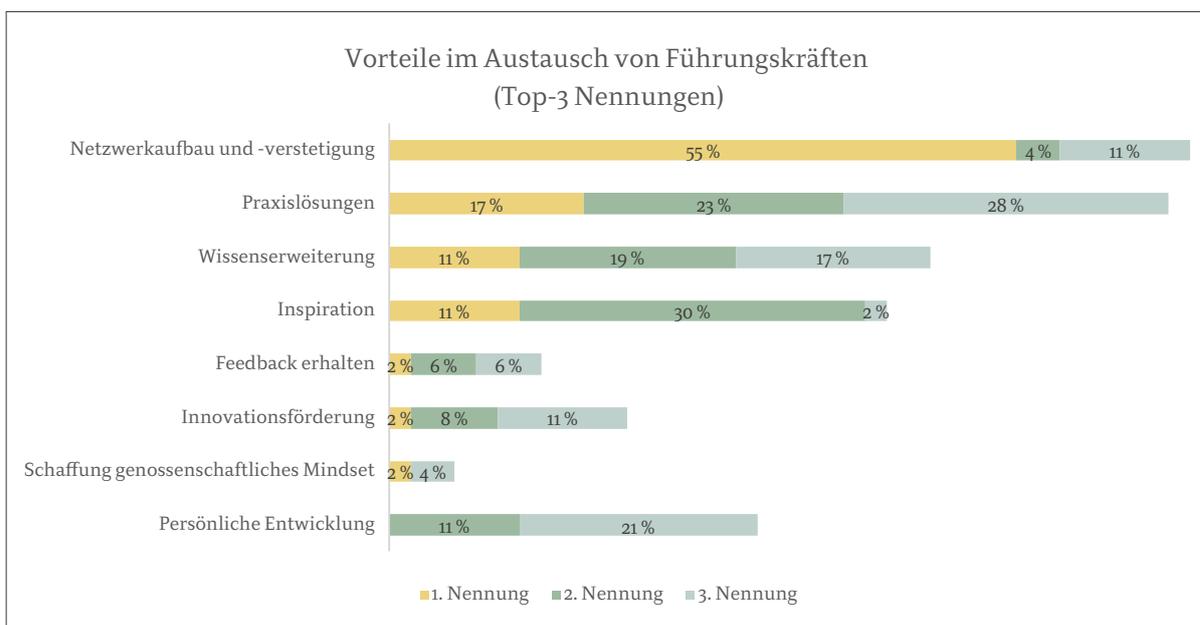


Abbildung 14: Darstellung der häufigsten genannten potenziellen Vorteile im Austausch von Führungskräften während Weiterbildungen. Frage: Welche potenziellen Vorteile sehen Sie im Austausch zwischen Führungskräften während Weiterbildungen?



Ariane Reinheimer ist Leiterin Personalentwicklung bei der Deutschen Apotheker- und Ärztebank (apoBank). In dieser Position gestaltet sie zentrale Themen wie Führungskultur, strategische Personalentwicklung und die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur maßgeblich mit. Dabei setzt sie innovative Impulse, etwa bei der Einführung neuer Führungsleitbilder.

INTERVIEW ARIANE REINHEIMER

Wie verändert sich Weiterbildung in Banken? Ein Gespräch zwischen Ariane Reinheimer, langjährige Personalentwicklerin der apoBank und der Redaktion des Bildungsmonitors über digitale Umbrüche, Verantwortungskultur und die Rolle von Empathie in der Führung – mit praktischen Einblicken, persönlichen Erfahrungen und einem Blick auf die Bildungswelt 2030. Das Gespräch ist hier in Auszügen wiedergegeben.

Redaktion: Wenn du fünf Jahre zurückblickst – was hat sich in der Bildungslandschaft verändert?

Ariane: Ich bin seit elf Jahren für die Personalentwicklung verantwortlich. Der größte Wandel war der Wechsel ins Digitale. Heute laufen rund 80 % unserer Maßnahmen remote. Aber wir merken auch eine gewisse Müdigkeit – Präsenzformate werden regelrecht gefeiert. Wir planen deshalb, wieder mehr in Präsenz zu gehen, zumindest dort, wo es um persönlichen Austausch geht. Wir haben das ursprünglich getrennt: Wissensvermittlung digital, Persönlichkeitsentwicklung in Präsenz. Aber selbst bei Wissensinhalten wird zunehmend Präsenz gewünscht – remote überfordert viele auf Dauer.

Redaktion: Das klingt spannend! Und wie sieht der Blick in die Zukunft aus? Wie wird sich Weiterbildung bei euch im Jahr 2030 gestalten?

Ariane: Ich glaube, wir werden unsere Remote-Formate künftig noch kürzer gestalten – wirklich nur kleine Einheiten von ein bis drei Stunden. Das kommt gut an. Gleichzeitig denke ich, dass Präsenzformate wie-

der an Bedeutung gewinnen werden – dann aber mit echtem Mehrwert. Man muss sich genau überlegen, wen man wozu einlädt. Ich war letzte Woche selbst auf einem Präsenzseminar für Führungskräfte und habe da gemerkt, wie viel Energie aus dem persönlichen Austausch entsteht: Vernetzung, Gespräche, das Zwischenmenschliche. Das geht im digitalen Alltag mit vielen virtuellen Teammeetings schnell verloren. Was ich bei uns beobachte: Das viel diskutierte „Generationenproblem“ nehme ich nicht so stark wahr. Ich glaube nicht, dass man junge Menschen grundsätzlich anders führen muss. Jeder Mensch ist individuell, es geht eher darum, ob ich mir als Führungskraft die Zeit nehme, mit anderen ins Gespräch zu gehen – ob ich Empathie zeige.

Wir haben bislang wenig zentral gesteuerte Angebote für Mitarbeitende. Vieles liegt in der Verantwortung der Führungskräfte – mit sehr unterschiedlichem Engagement. Ich sehe das auch an der Budgetverwendung, die ich zentral steuere. Manche Führungskräfte melden sich aktiv, wollen mehr Budget, etwa für Teamentwicklung. Andere machen fast gar nichts. Auch hier ist Schulung und Sensibilisierung nötig. Deshalb wollen wir künftig mehr von zentraler Seite anbieten – gerade im Bereich Soft Skills, also übergreifende Kompetenzen, die für alle relevant sind.

Ein Wunsch, den wir immer öfter hören – und der vielleicht auch mit einem Generationenwechsel zu tun hat – ist: „Sag mir, was du von mir erwartest.“ Die Mitarbeitenden wollen mehr Klarheit über ihre Rolle, über Anforderungen und Entwicklungsmöglichkeiten. Gerade bei Fachkarriereschritten wünschen sie sich Struktur: Was brauche ich dafür? Was muss ich können? So eine Art Checkliste – das ist ein klarer Wandel.

Redaktion: Und welche Kompetenzen sind aus deiner Sicht besonders wichtig, um eure Ziele zu erreichen?

Ariane: Was mir im Zusammenspiel von Führungskräften und Mitarbeitenden besonders auffällt, ist das Thema Verantwortung: Mitarbeitende müssen bereit sein, Verantwortung zu übernehmen – und Führungskräfte müssen lernen, loszulassen, zu vertrauen. Beides braucht Mut – und eine Kultur, die das unterstützt. Es darf okay sein, dass eine Führungskraft nicht alles weiß oder ein anderer Lösungsweg gewählt wird. Das wird sehr unterschiedlich gelebt und hängt stark von der jeweiligen Führungspersönlichkeit ab.

Ein weiteres zentrales Thema ist Empathie: Habe ich Lust, mich mit Menschen auseinanderzusetzen – als Kollegin oder als Führungskraft? Gerade bei einem aktuellen IT-Projekt treffen strukturierte ITler auf kommunikative Kolleginnen aus meinem Team – das sorgt erstmal für Irritation. Wenn dann in einem Meeting plötzlich zum Check-in gefragt wird: „Wie bist du heute hier?“ – sorgt das für Stirnrunzeln. Aber im Nachhinein sagen viele: „War anders – aber gut.“ Genau diese Offenheit brauchen wir für gute Zusammenarbeit.

Redaktion: Setzt ihr stärker auf Weiterbildung von Mitarbeitenden oder eher auf Neueinstellungen mit passendem Profil?

Ariane: Früher tendierten wir dazu, am Markt gezielt Leute einzukaufen, die möglichst zu 100 % auf das Profil passen – und dann sollten sie auch möglichst lange in der Funktion bleiben. Das wird zunehmend schwieriger. Gleichzeitig fordern die Mitarbeitenden Entwicklungsperspektiven ein. Vor allem die Jüngeren erwarten klare Pfade und Möglichkeiten, sich weiterzuentwickeln.

Im Vertrieb können wir das noch halbwegs abbilden – dort kann man sich über Zielgruppen hinweg entwickeln, im Sinne einer Fachkarriere. In der Zentrale ist das deutlich schwieriger. Wir haben kürzlich eine titelbasierte Fachkarriere eingeführt. Das reicht aber nicht aus. Ich kenne aus meiner Zeit bei meinem früheren Arbeitgeber Fachkarrierepfade mit Kompetenzprofilen. Aber das ist ein sehr komplexes System und für die apoBank schlicht zu groß: Deshalb sind wir dabei unterschiedliche und zielgruppenspezifische Förderprogramme zu konzipieren und beschäftigen uns intensiv mit dem Aufbau von Talentpools, um den Wünschen unserer Mitarbeitenden nach Weiterentwicklung gerecht werden zu können.

Auch für Führungskräfte wäre es einfacher, wenn sie

sagen könnten: „Hier ist eine Checkliste – arbeite die ab.“ Vielleicht kann hier KI in Zukunft helfen – etwa indem sie sagt: „Mitarbeitende mit deinem Profil haben folgende Weiterbildungen gemacht.“ Oder über Plattformen, die aufzeigen, was zur individuellen Entwicklung passt: „Das hast du schon gemacht – das könnte noch sinnvoll sein.“ Solche intelligenten Empfehlungen würden definitiv helfen, gezielter zu fördern – auch in kleineren Strukturen.

Redaktion: Gab es ein Weiterbildungsformat bei euch, das besonders gut funktioniert hat – vielleicht auch überraschenderweise?

Ariane: Als reines Format hat sich individuelles Coaching als besonders wirksam gezeigt – One-to-One funktioniert einfach gut. Als Programm sind wir sehr stolz auf unser Mentoring-Programm für Frauen. Es ist intensiv und motiviert viele, Führungsrollen zu übernehmen.

Und was bei uns richtig gut funktioniert hat, ist unser Punktesystem für Führungskräfte. Inspiriert von unseren Kunden, den Heilberuflern, die regelmäßig Fortbildungspunkte sammeln müssen, haben wir das Leadership-PS (Punktesystem) eingeführt. Führungskräfte müssen jährlich eine gewisse Anzahl an Qualifizierungspunkten erreichen. Alle unsere Angebote sind mit Punkten versehen, und wir tracken das systematisch.

Im ersten Jahr hatten 98 % der Führungskräfte eine grüne Ampel, also ihr Ziel erreicht. Auch aktuell liegt die Quote noch über 90 %. Klar, manche klicken sich auch mal durch ein Angebot durch – aber selbst dann bleibt meist irgendwas hängen. Und es bringt insgesamt Bewegung in die Weiterbildung.

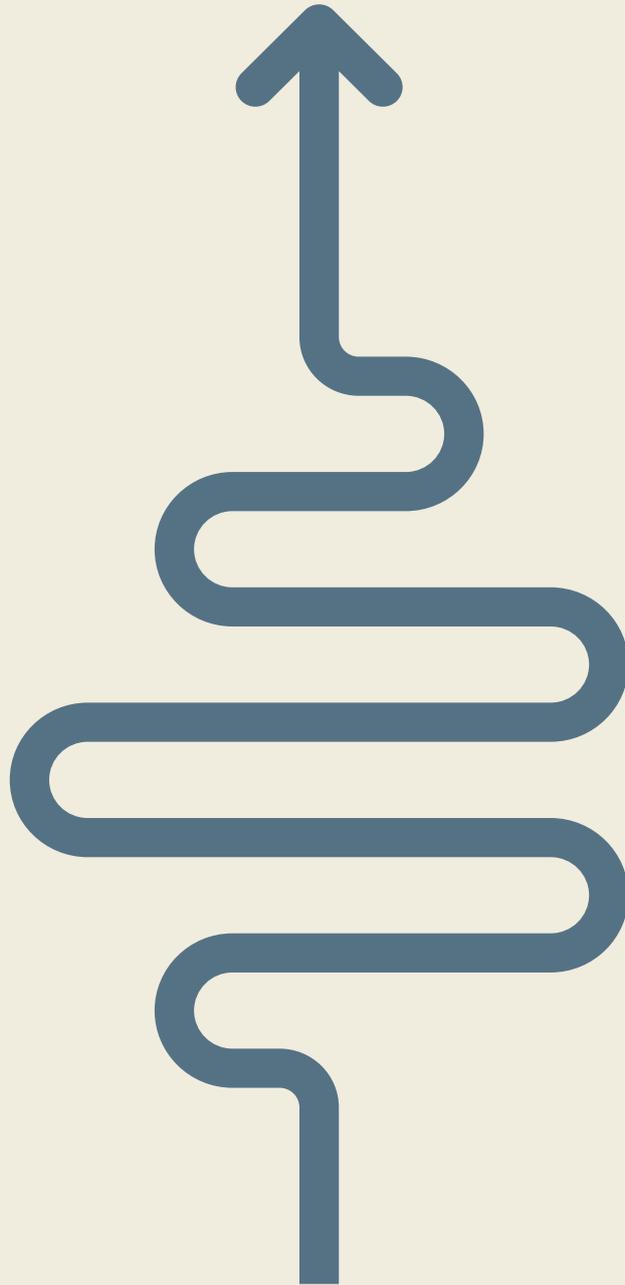


Redaktion: Gab es für dich persönlich ein Weiterbildungsangebot, das dich besonders geprägt hat?

Ariane: Ich bin Quereinsteigerin in der Personalentwicklung – Germanistikstudium, dann über Berufserfahrung in die Personalentwicklung. Ein Wendepunkt war meine erste Coach-Ausbildung, die ich neben der Führungsweiterbildung gemacht habe. Diese systemische Coach-Ausbildung hat mich in meiner Haltung und meinem Blick auf Menschen, Organisationen und Beziehungen nachhaltig verändert. Ich habe danach sogar den Executive Coach Pool meines früheren Arbeitgebers aufgebaut – und es war letztlich auch der Auslöser, das Unternehmen zu verlassen. Die Werte und das System passten nicht mehr zu mir. Die Ausbildung hat mir den Mut gegeben, neue Wege zu gehen. Ich habe dann meine erste Führungsaufgabe in Düsseldorf übernommen – trotz Homeoffice in Frankfurt. Ohne diese persönliche Entwicklung hätte ich das vermutlich nicht gewagt.



**BILDUNGSWEGE GESTALTEN.
FÜHRUNGSKOMPETENZ ENTFALTEN.**



FÜHRUNG WIRKT – ABER NICHT STARK GENUG

Warum Führung im Fokus steht

Führungskräfte sind der zentrale Hebel für Veränderung, Strategieumsetzung und Kulturentwicklung in den Genossenschaftsbanken. Ihre Rolle reicht weit über die operative Steuerung hinaus – sie sind Taktgeber für Transformation und zugleich Wegbegleiter für Mitarbeitende. Ob strategische Zielbilder im Alltag wirksam werden, hängt maßgeblich davon ab, ob sie durch Führung mit Leben gefüllt werden. Genauso entscheidend ist die Frage, wie gut Führungskräfte ihre Mitarbeitenden im Alltag unterstützen, Orientierung geben und Weiterentwicklung ermöglichen. In Zeiten multipler Herausforderungen – Fachkräftemangel, Regulatorik, digitale Transformation – ist die Führungswirkung deshalb ein strategisch relevanter Prüfstein für die Zukunftsfähigkeit von Banken.

Erzielte Wirkung bei der Umsetzung strategischer Ziele

72 % der Befragten halten ihre Führungskräfte für wirksam oder sehr wirksam, wenn es um die Erreichung strategischer Ziele geht. Der Mittelwert von 3,8 auf der fünfstufigen Skala bestätigt diesen Befund – signalisiert aber auch: Mehr als ein Viertel der Häuser erlebt eine Führung, die im strategischen Kontext nicht ausreichend wirkt. Das fällt umso stärker ins Gewicht, wenn man bedenkt, dass viele Bildungsformate heute genau diesen Zweck verfolgen – sei es durch Kompetenzaufbau in Zukunftsthemen wie KI, durch Stärkung der digitalen Lernkultur oder durch den Aufbau vernetzter Lernarchitekturen. Führungskräfte, die diese Impulse nicht wirksam weitertragen oder aktiv verankern, blockieren indirekt die strategische Wirksamkeit von Bildung. Weiterbildung bleibt dann Einzelmaßnahme – statt Teil eines zielgerichteten Gesamtprozesses zu werden.

Wirkung auf Mitarbeitende: spürbar, aber nicht stabil

Noch kritischer fällt die Bewertung in der unmittelbaren Führungswirkung auf Mitarbeitende aus. Nur 61 % geben an, dass ihre Führungskräfte wirksam oder gar sehr wirksam darin sind, ihren Mitarbeitenden Unterstützung zu bieten. In der Zusammenschau mit anderen Ergebnissen aus dem Bildungsmonitor 2025/2026 offenbart sich eine systemische Schwachstelle. Führungskräfte sind oft nicht ausreichend in der Lage oder erfahren selbst kaum strukturelle Unterstützung, um ihre Mitarbeitenden in Weiterentwicklungsprozesse einzubinden. Das zeigt sich u. a. in der geringen Frequenz und Standardisierung von Bedarfserhebungen, in fehlender Feedbackstruktur zur Wirkung von Weiterbildung sowie im Mangel an kontinuierlicher Unterstützung im Arbeitsalltag. Wenn Lernprozesse in der Organisation nicht durch Führung stabilisiert, begleitet und gefördert werden, verlieren sie an Nachhaltigkeit. Weiterbildung braucht Führung – nicht nur zur Zielerreichung, sondern als Ermöglichungsrahmen im Alltag.

Was Führung jetzt leisten muss

Die Zahlen legen nahe: Führungskräfte werden in ihrer strategischen Rolle etwas stärker wahrgenommen als in ihrer begleitenden/unterstützenden Funktion. Genau das ist ein Risiko für jede moderne Bildungsstrategie. Denn strategische Bildungsplanung, wie sie im Monitor 2025 skizziert wird – etwa mit Blick auf individualisierte Lernpfade, KI-basierte Lernumgebungen oder gezielte Austauschformate – funktioniert nur, wenn Führung auch die operative Brücke bildet. Führungskräfte müssen Bedarfe erkennen, Prioritäten setzen, Entwicklungen einfordern und Lernräume aktiv gestalten. Sie sind keine Weiterbildungsbeobachter, sondern Bildungsakteure – mit Einfluss auf Kultur, Wirkung und Umsetzung.

Unternehmerisches Handeln

zielt darauf ab, das Unternehmen oder die Unternehmenseinheiten aus strategischer, übergeordneter und unternehmerischer Perspektive (z. B. hinsichtlich Kosten, Geschäftsrisiken und -chancen, Marktsituation, Markttrends etc.) zu reflektieren und entsprechend zu handeln.

Förderkompetenz

beinhaltet, persönliche und berufliche Entwicklungen der Mitarbeitenden aktiv, individuell und gezielt zu unterstützen.

Analytisches Denken

bedeutet, komplexe und vernetzte Sachverhalte zu überblicken, auf ihre wesentlichen Bestandteile zu reduzieren und Zusammenhänge zu erkennen.

Zielorientierung

sorgt für klare Ziele sowie Handlungs- und Entscheidungsspielräume und verfolgt die Umsetzung nach.

FÜHRUNGSKOMPETENZEN IM FOKUS: UNTERSCHIEDE, DIE WIRKUNG ENTFALTEN

FÜR DIE ANALYSE WURDEN FOLGENDE KLASSISCHE FÜHRUNGSKOMPETENZEN UNTERSCHIEDEN:

Kooperation

zielt darauf ab, vertrauensvoll und konstruktiv mit anderen zusammenzuarbeiten und sich initiativ und förderlich an Teamprozessen zu beteiligen.

Konfliktmanagement

ermöglicht, Konflikte rechtzeitig, offen, sachlich und konstruktiv anzugehen und zu lösen.

Werteorientierung

meint, die Ausrichtung des Denkens und Handelns an gesellschaftlich allgemein anerkannten moralisch-ethischen und genossenschaftlichen Werten und Normen sowie an den Unternehmenswerten.

Handlungsorientierung

zielt darauf ab, schnelle Entscheidungen zu treffen und diese kurzfristig in konkrete Handlungen und Maßnahmen umzusetzen.

Innovationsorientierung

beinhaltet, Veränderungen im beruflichen Umfeld aufgeschlossen gegenüberzustehen, bei Veränderungsprozessen aktiv mitzuwirken sowie selber Veränderungsprozesse zu initiieren und zu gestalten.

Selbstreflexion

bedeutet, das eigene Verhalten und die persönliche Wirkung kontinuierlich kritisch zu überprüfen und zu reflektieren.

Wenn Führungskräfte entscheidend für die strategische Umsetzung und die Begleitung von Mitarbeitenden sind, dann stellt sich zwangsläufig die Frage: Über welche Kompetenzen müssen Führungskräfte verfügen, um dieser Rolle gerecht zu werden – und wo besteht Nachholbedarf? Im Bildungsmonitor 2025/2026 wurde deshalb erstmals gezielt erhoben, welche Fähigkeiten im Kompetenzaufbau von Führungskräften und Mitarbeitenden aktuell am höchsten priorisiert werden – mit klaren Implikationen für die Ausgestaltung von Bildungsangeboten.

Bemerkenswert ist zunächst die Übereinstimmung an der Spitze: Sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeitende wird *unternehmerisches Handeln* mit je 24% als wichtigste Kompetenz eingestuft – ein deutliches Signal für mehr Eigenverantwortung, Mitdenken und wirtschaftliches Verständnis auf allen Ebenen (vgl. Abb. 15). Auch *Zielorientierung* ist für beide Gruppen zentral – bei Mitarbeitenden sogar gleichwertig mit unternehmerischem Handeln. Das unterstreicht die Erwartung, dass Strategien nicht nur verstanden, sondern aktiv in Ergebnisse übersetzt werden – und das unabhängig von Funktion oder Führungsauftrag.

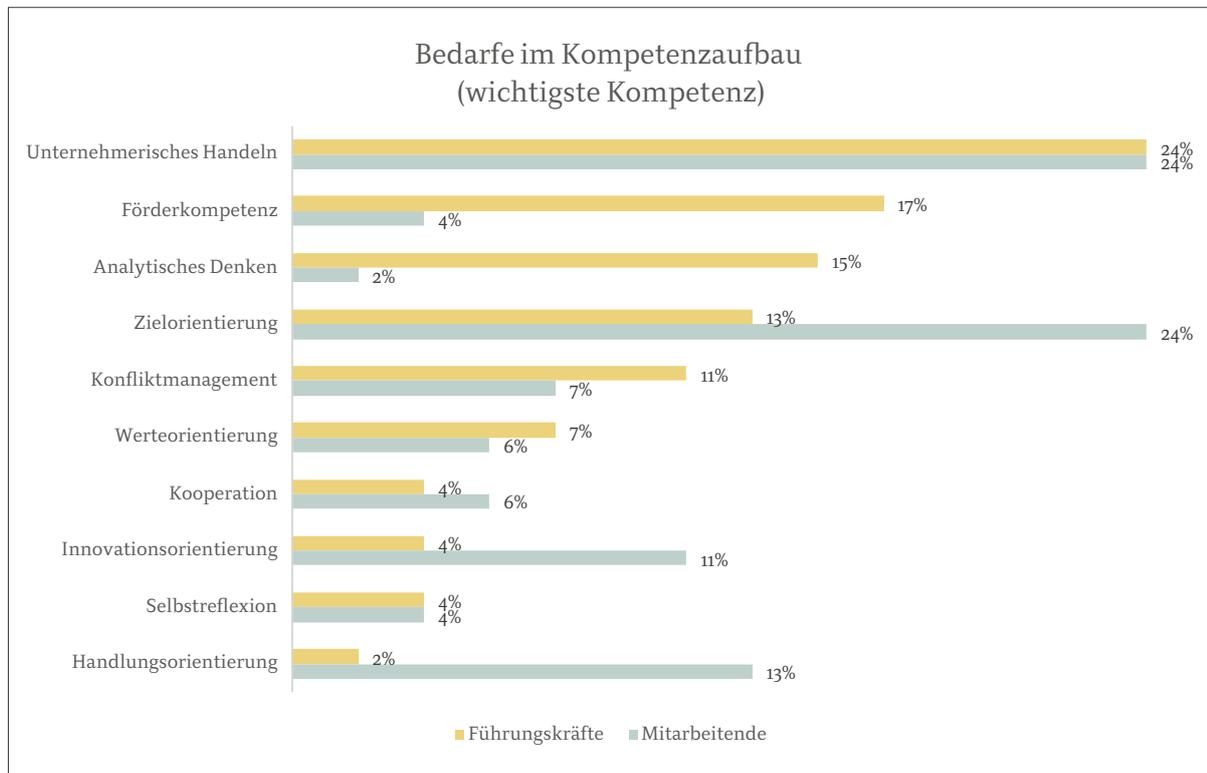


Abbildung 15: Darstellung der größten Bedarfe im Kompetenzaufbau für Führungskräfte und Mitarbeitende. Frage: Wo sehen Sie den größten Bedarf im Kompetenzaufbau Ihrer Führungskräfte / Mitarbeitenden?

Darüber hinaus offenbaren die Daten aber auch klare Unterschiede: Führungskräfte sollen verstärkt in ihrer Rolle als Förderer und Entscheider gestärkt werden. Kompetenzen wie *Förderkompetenz* (17%) und *analytisches Denken* (15%) zeigen, dass sie nicht nur Prozesse managen, sondern Potenziale entwickeln und

komplexe Zusammenhänge durchdringen müssen. Bei Mitarbeitenden rücken hingegen *Handlungs- und Innovationsorientierung* stärker in den Vordergrund und signalisieren einen Bedarf an praktischer Gestaltungsfreiheit und Experimentierbereitschaft.

FÜHRUNGSKOMPETENZ UND GEN Z: NEUE ERWARTUNGEN ERFORDERN NEUE ANTWORTEN

Generationenwechsel als Führungsherausforderung

Der Umgang mit jüngeren Generationen entwickelt sich zu einer zentralen Herausforderung für Führungskräfte in Genossenschaftsbanken und das nicht nur im Bereich Förderkompetenz und Weiterbildung. Daher haben wir die Vorstände gefragt: „In welchen Bereichen sehen Sie den größten Bedarf beim Kompetenzaufbau für Ihre Führungskräfte im Umgang mit jüngeren Generationen?“. Während bisherige Kompetenzmodelle stark auf klassische Steuerungs- und Managementfähigkeiten ausgerichtet waren, rückt nun die Frage in den Vordergrund, wie Führung in einer multiperspektivischen, wertegetriebenen Arbeitswelt konkret gestaltet werden muss.

Verstehen kommt vor Gestalten

Mit 24 % ist Erwartungen an Führung und Zusammenarbeit besser verstehen die meistgenannte Priorität (vgl. Abb. 16). Das ist ein klarer Hinweis darauf, dass es zunächst ein gemeinsames Verständnis für Rollenbilder, Arbeitsweisen und gegenseitige Erwartungen braucht – insbesondere im Umgang mit der Gen Z.

In der Praxis bedeutet das: Zuhören, einordnen, reflektieren – bevor gestaltet, entschieden oder bewertet wird. Auch die Anpassung von Führungsansätzen an neue Anforderungen (20 %) zeigt: Es geht nicht nur darum, bekannte Modelle zu justieren, sondern Führung neu zu denken – flacher, dialogischer, partizipativer. Das verlangt von vielen Führungskräften nicht weniger als einen Rollenwandel.

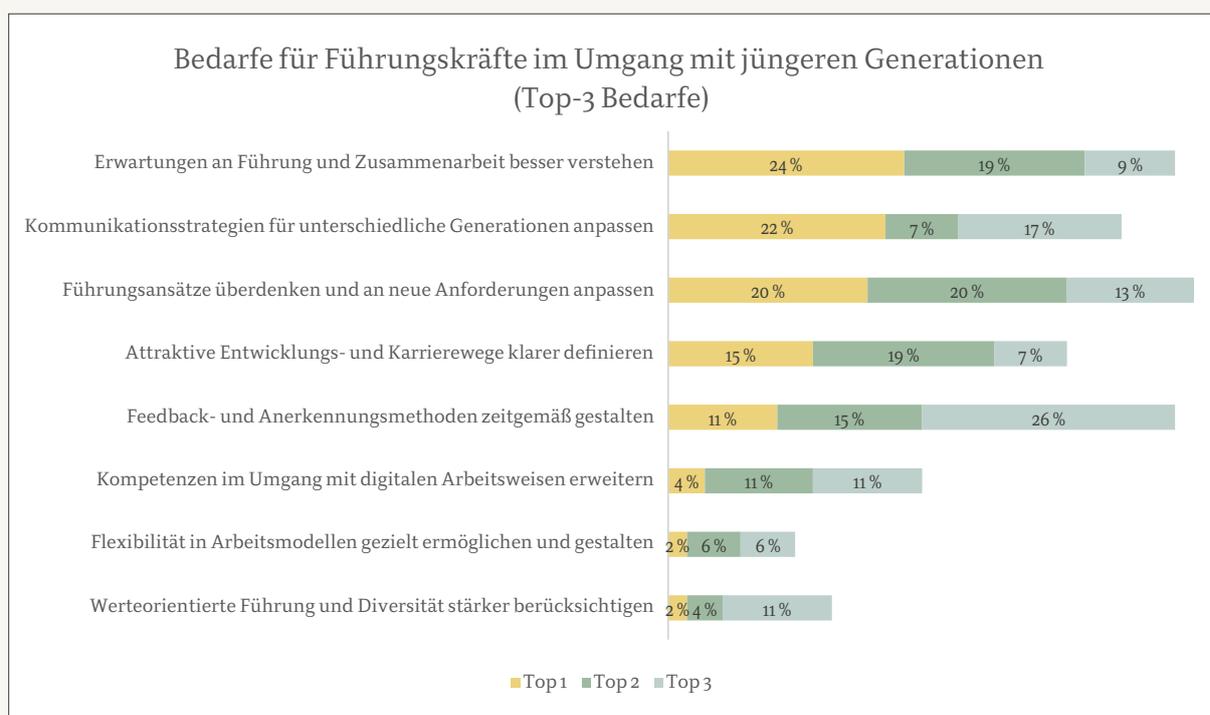


Abbildung 16: Darstellung der wichtigsten Bedarfe im Kompetenzaufbau für Führungskräfte im Umgang mit jüngeren Generationen.
Frage: In welchen Bereichen sehen Sie den größten Bedarf für Ihre Führungskräfte im Umgang mit jüngeren Generationen?

Kommunikation, Anerkennung, Entwicklung – die weichen Faktoren zählen

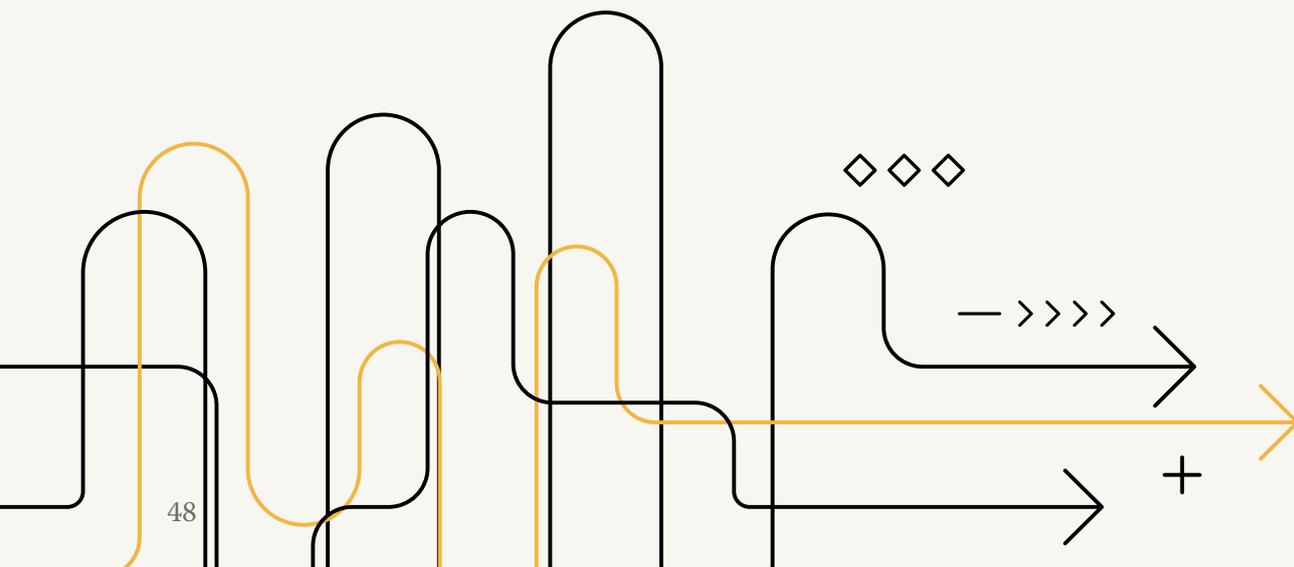
Knapp dahinter rangieren *Kommunikationsstrategien für unterschiedliche Generationen* (22 %) sowie *Feedback- und Anerkennungsmethoden zeitgemäß gestalten* (11 % Top 1, aber besonders stark bei den Top-2- und Top-3-Nennungen). Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass jüngere Mitarbeitende weniger über Struktur und Hierarchie, sondern stärker über Austausch, Transparenz und persönliche Wertschätzung geführt werden sollten. Auch der Wunsch nach klareren Entwicklungswegen (15 %) verdeutlicht: Gen Z sucht Perspektiven – nicht nur fachlich, sondern auch sinnstiftend. Führung wird damit zum Balanceakt zwischen individueller Förderung, organisationaler Anbindung und kulturellem Wandel.

Werte, Entwicklung, Resonanz – nicht nur Gen Z

So sehr sich die Debatte um Gen Z auf spezifische Bedürfnisse konzentriert, bleibt ein zentraler Punkt oft unbeachtet: Die Dinge, die der Gen Z wichtig sind – Sinnorientierung, Feedback auf Augenhöhe, transparente Entwicklungspfade – sind keine exklusiven Generationsthemen. Auch viele Mitarbeitende anderer Altersgruppen erwarten heute mehr als klare Anweisungen und Karriereversprechen. Die Bedürfnisse haben sich übergreifend verschoben – hin zu mehr Mitsprache, individueller Förderung und wertebasiertem Arbeiten. Der Fokus auf Gen Z ist also sinnvoll, darf aber nicht zu einer isolierten Betrachtung führen. Gefragt ist kein Generationenprogramm, sondern ein kulturelles Update: ein besseres, systematisch verankertes Verständnis davon, was gute Führung heute ausmacht – für alle Mitarbeitenden, unabhängig vom Geburtsjahr. Denn gelingende Führung basiert nicht auf Zielgruppenzuschnitten, sondern auf Haltung, Beziehung und der Fähigkeit, unterschiedliche Perspektiven zusammenzubringen.

Fazit: Führung auch weiterhin im Wandel

Das Verständnis von Führung befindet sich seit Längerem im Umbruch – die Anforderungen wachsen, die Erwartungen verändern sich, und der Bildungsmonitor macht deutlich, wie relevant und notwendig eine aktive Auseinandersetzung mit wirksamer Führung ist. Die Ergebnisse zeigen, dass viele Führungskräfte noch zu selten den Übergang vom strategischen Anspruch zur alltäglichen Wirksamkeit schaffen. Es braucht eine klare Weiterentwicklung des Führungsverständnisses, das stärker auf Begleitung, Orientierung und kulturelle Wirkung ausgerichtet ist. Weiterbildung kann dabei ein zentraler Hebel sein, wenn sie eng mit der Führungsarbeit verbunden wird. Entscheidend ist, ob es gelingt, das Führungsverständnis in der GFG systematisch weiterzuentwickeln und sie als gestaltende und treibende Kraft in der Organisation zu verankern.



BILDUNGSANGEBOTE DER GENOSSENSCHAFTLICHEN AKADEMIE

Die genossenschaftlichen Akademien bieten ein vielfältiges Bildungsangebot für Mitarbeitende und Führungskräfte aus der genossenschaftlichen Organisation. Jede Akademie setzt dabei eigene Schwerpunkte – von Management- und Führungstrainings über Fachseminare bis hin zu digitalen Lernformaten. Sie leisten einen wichtigen Beitrag zur Qualifizierung und Weiterentwicklung in der genossenschaftlichen Welt.

Im Folgenden finden Sie die direkten Links zu den vier Akademien und ihren Bildungsangeboten:





UNTERSUCHUNGSRAHMEN UND METHODISCHES VORGEHEN

Zur besseren Einordnung der Befragungsergebnisse wird im Folgenden die GFG als Ganzes beschrieben. Die Kennzahlen für die Gesamtbeschreibung der GFG wurden mit Unterstützung des BVR vom AVR bezogen. Diese Informationen geben Aufschluss über die strukturellen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und ermöglichen es, die dargestellten Einschätzungen im Licht der Größe, Zusammensetzung und wirtschaftlichen Bedeutung der GFG zu interpretieren.

Beschreibung der GFG

Innerhalb der GFG verfügen ein Viertel aller Institute über eine Bilanzsumme von 1 – 2,5 Mrd. €, wobei fast 60 % aller Institute eine Bilanzsumme unter 1 Mrd. € haben (vgl. Abb. 17). Insgesamt zeigt sich, dass die Institute der GFG durchschnittlich zwischen 3 und 3,8 Fort- und Weiterbildungstage pro Mitarbeitenden

(tarifliche und außertarifliche Angestellte) aufwenden, wobei Institute mit einer Bilanzsumme zwischen 1 – 2,5 Mrd. € am wenigsten und Institute mit einer Bilanzsumme unter 100 Mio. € die meisten Tage aufwenden (vgl. Abb. 18).

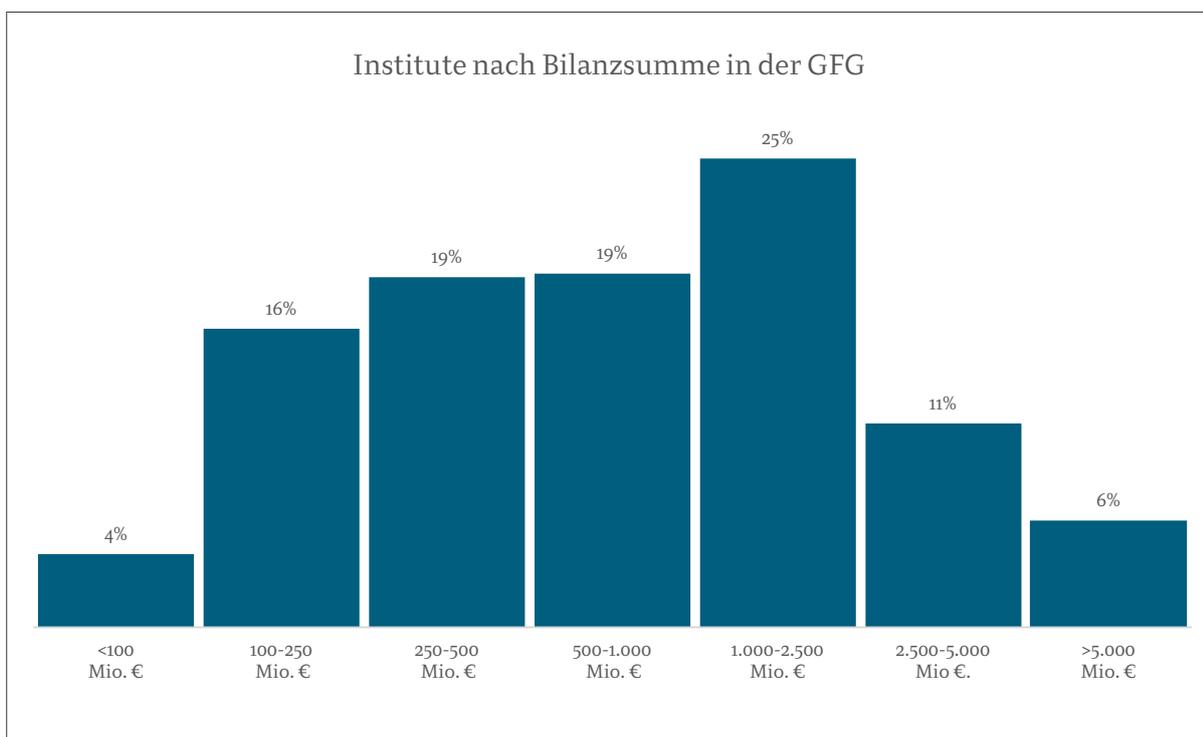


Abbildung 17: Darstellung der Bilanzsumme innerhalb der GFG (ohne Sparda-Bank, PSD und DZ-Bank).

Auch für die Gesamtaufwendungen für Fort- und Weiterbildungen sowie der Weiterbildungskosten pro Kopf ergibt sich für die Institute der GFG ein sehr interessantes Bild. Mit zunehmender Bilanzsumme steigen die absoluten Ausgaben für Fort- und Weiterbildung deutlich an. Während Unternehmen mit einer Bilanzsumme von unter 100 Mio. € im Durchschnitt rund 14.583 € investieren, geben Institute mit mehr als 5 Mrd. € Bilanzsumme im Durchschnitt über 1,26 Mio. € aus. Diese Entwicklung ist erwartbar, da größere Institute in der Regel mehr Mitarbeitende beschäftigen und somit auch insgesamt ein höheres Budget für Weiterbildung aufbringen müssen. Betrachtet man jedoch die Ausgaben pro Kopf, zeigt sich ein anderes Muster. Den höchsten Wert pro Mitarbeitenden erreichen Unternehmen mit einer Bilanzsumme zwischen 250 und 500 Mio. € mit durchschnittlich 1.561 € (vgl. Abb. 19). Ähnliche Ergebnisse zeigten sich bereits im Bildungsmonitor 2024. Instituten mit einer Größe von 100 – 400 Mitarbeitenden investierten durchschnittlich 1.567 € in Weiterbildungsmaßnahmen, während Institute mit mehr als 400 Mitarbeitenden durchschnittlich 1.253 € pro Mitarbeitenden aufwandten.

Mögliche Gründe für die Abnahme der Pro-Kopf-Ausgaben mit zunehmender Institutsgröße könnten mögliche Skaleneffekte, standardisierte Schulungsprogramme oder ein geringerer Anteil an spezialisierten Weiterbildungsangeboten sein. Auch die Verlagerung von Weiterbildungsformaten auf digitale Plattformen ist ein möglicher Grund, die bei steigender Teilnehmendenzahl nur geringe Mehrkosten verursachen.

Einordnung der Befragung

Die Ergebnisse dieser Studie erheben keine Allgemeingültigkeit für die gesamte Gruppen, sondern verorten die Einschätzung der 55 teilnehmenden Vorstände im Gesamtrahmen der GFG. Die dargestellten Ergebnisse basieren auf einer Online-Erhebung im Auftrag des Genossenschaftlichen Bildungsverbundes (GBV) und wurde im Zeitraum von 28.4. bis 4.7.2025 von der Akademie Deutscher Genossenschaften (ADG) durchgeführt. Die Teilnahme an der qualitativen Befragung stand dabei ausschließlich den Vorständen zur Verfügung und beschäftigte sich mit den inhaltlichen Dimensionen der aktuellen Bildungslandschaft, wie sie im vorliegenden Bericht dargestellt wurden.

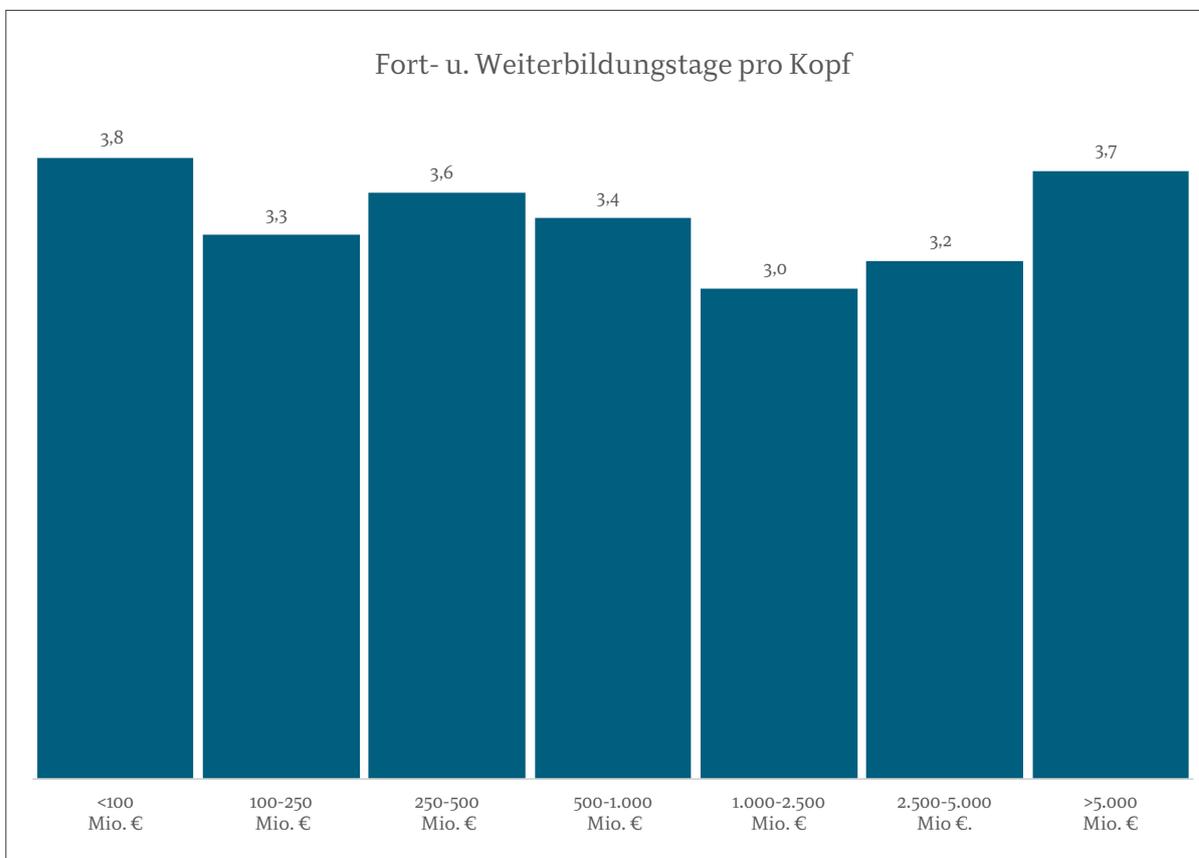


Abbildung 18: Darstellung der Fort- und Weiterbildungstage pro Kopf (tarifliche und außertarifliche Angestellte), aufgeteilt nach Bilanzsumme innerhalb der GFG (ohne Sparda-Bank, PSD und DZ-Bank).

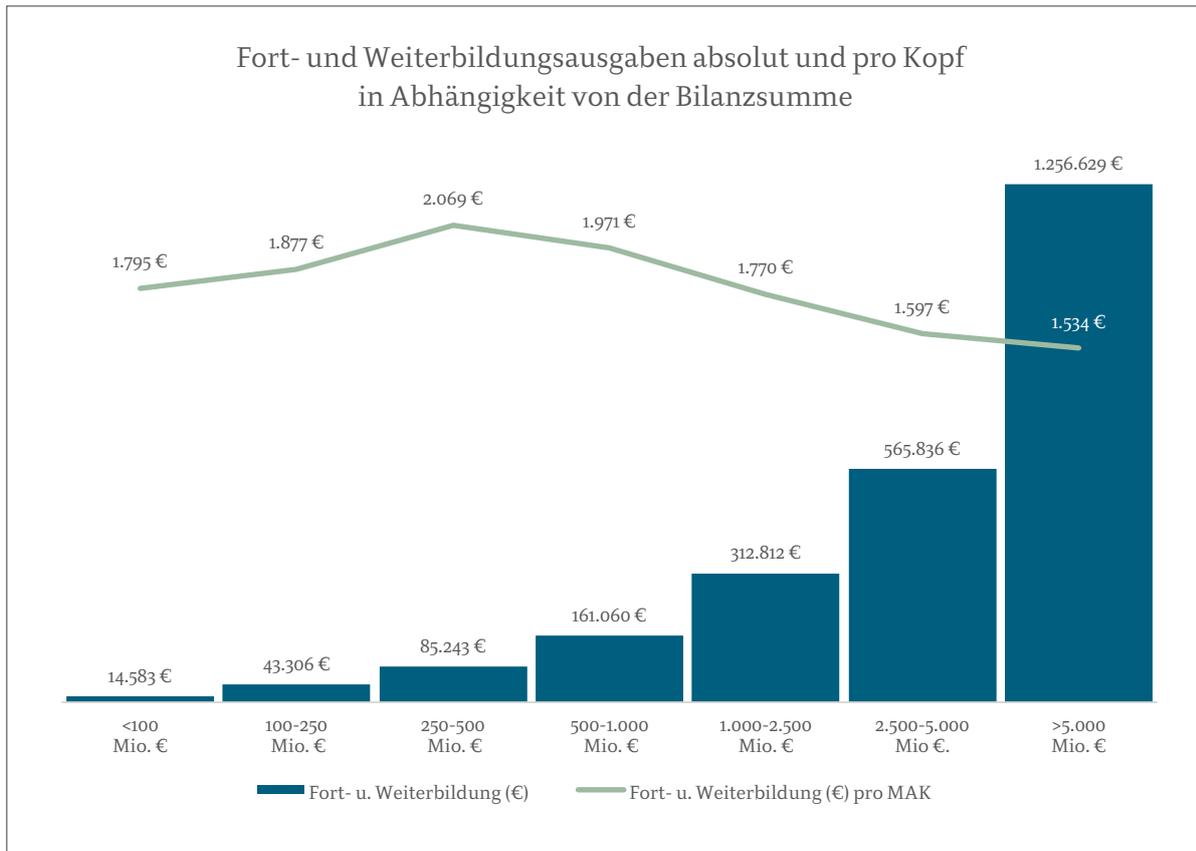


Abbildung 19: Darstellung der Fort- und Weiterbildungsaufwendungen der GuV (blau) sowie die Fort- und Weiterbildungsaufwendungen pro Kopf (Vorstand, tarifliche und außertarifliche Angestellte sowie Azubis), aufgeteilt nach Bilanzsumme innerhalb der FFG (ohne Sparda-Bank, PSD und DZ-Bank).

Die Untersuchung basierte auf einem semi-strukturierten Fragebogen, der sowohl Bewertungen auf einer Ratingskala als auch zahlreiche Freitextkommentare umfasste. Die erhobenen Daten sind anonymisiert, was bedeutet, dass keine Rückschlüsse auf die Identität der Teilnehmenden möglich sind. Die Verteilung der teilnehmenden Institute entspricht dabei einer repräsentativen Verteilung der Genossenschaftsbanken in Deutschland.

Es ist wichtig zu beachten, dass es sich bei den analysierten Daten um Querschnittsdaten handelt, die eine Momentaufnahme der gegenwärtigen Situation widerspiegeln und daher keine direkten Ursache-Wirkung-Beziehungen aufzeigen können. Bei der Analyse der quantitativen Daten können geringfügige Abweichungen aufgrund von Rundungsfehlern auftreten.





QUELLENVERZEICHNIS

Bitkom Akademie & HRpepper (2025). Studie zur Weiterbildung 2025. Bitkom Akademie.
https://bitkom-akademie.de/sites/default/files/bitkom-akademie_studie-weiterbildung-2025.pdf

BVR-Fachrat IT und Prozesse (2023). 5 Studienergebnisse zum Einsatz Künstlicher Intelligenz im Markt und in der GFG.
https://intern.bvr.de/e.nsf/817CC823B454D4DBC125896E003FF68D/%24FILE/TOP_5_Ergebnisse_Marktstudie_Kuenstliche_Intelligenz_akt.pdf

BVR (2024). Kompass 2024.
<https://intern.bvr.de/e.nsf/index.xsp?documentId=4F74056D7F0A1ADFC125898F00304A08>

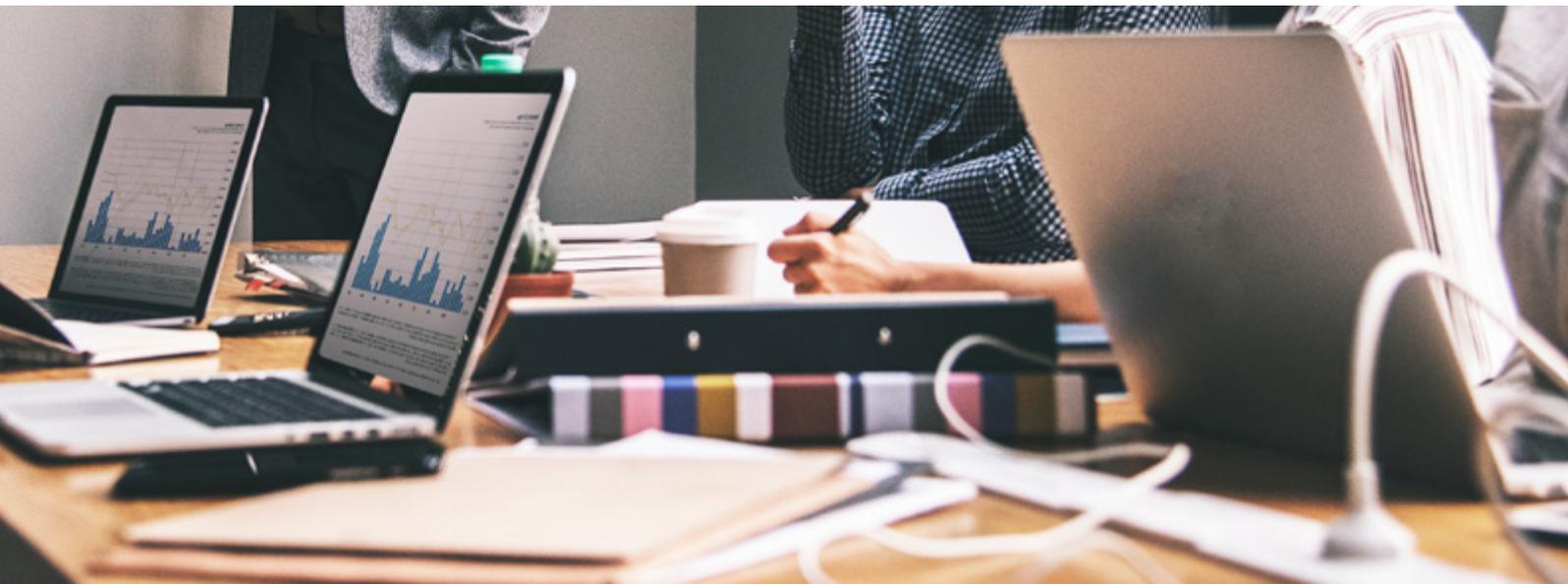
BVR (2025a). Initiative strategisches Personalmanagement.
<https://intern.bvr.de/e.nsf/index.xsp?documentId=B6B4B660B649355DC1258B5D0033C5EA>

BVR (2025b). Kompass 2025.
<https://intern.bvr.de/e.nsf/index.xsp?documentId=15FBA1A168B97D98C1258B170046CCF1>

Institut der deutschen Wirtschaft (2024). IW-Trends.
<https://www.iwkoeln.de/studien/susanne-seyda-sabine-koehne-finster-thomas-schleiermacher-investitionsvolumen-auf-hochststand.html>

TüV-Weiterbildungsstudie (2024). Neue Skills für eine neue Zeit.
<https://www.tuev-verband.de/studien/tuev-weiterbildungsstudie-2024>

Hinweis: Die Dokumente des BVR können im Extranet des BVR eingesehen werden; es ist eine Anmeldung mit Anmeldenamen und Kennwort notwendig. Falls noch keine Anmeldung vorliegt, wenden Sie sich bitte an den BVR, um zu prüfen, ob Sie zugangsberechtigt sind, und, die notwendigen Schritte zur Anmeldung einzuleiten.





 GENOSSENSCHAFTSAKADEMIE
WESER-EMS

GenoAkademie
Bildung mit mehrWert.

GenoAkademie
Bildung mit mehrWert.

ADG 

GenoAkademie
Bildung mit mehrWert.

ABG 



**GESTALTEN. FÜHREN. WACHSEN.
IHR WEG ZUM ERFOLG BEGINNT HIER.**