



BILDUNGSRICHTLINIE 2012 / Sparte Geld

Bundesweite Bildungsstandards für Funktionärinnen und Funktionäre* in Raiffeisenbanken

*Diese Bildungsrichtlinie richtet sich an Frauen und Männer gleichermaßen, im Sinne der leichteren Lesbarkeit wird die männliche Form verwendet.

1 Präambel

Das Jahr 2012 ist in vielerlei Hinsicht ein bewegtes. Bewegung bringt Veränderung mit sich, im aktuellen Umfeld, vor allem wirtschaftlich und rechtlich herausfordernde Rahmenbedingungen. Um diesen Veränderungen professionell begegnen zu können, ist eine kontinuierliche Aus- und Weiterbildung von Funktionären hoch zu priorisieren.

Gerade im Internationalen Jahr der Genossenschaften 2012 wird einmal mehr deutlich, dass die Werte und die Haltung eine Unternehmung wesentlich prägen. Die 1.600 Raiffeisen-Genossenschaften, davon mehr als 500 Kreditgenossenschaften, sind ein lebendiges Netzwerk mit rund 18.000 Funktionären. Alleine davon sind 7.000 in Raiffeisenbanken tätig.

Unsere Funktionäre stehen täglich in Beziehung mit zahlreichen unterschiedlichen Ansprechpartnern, sie tragen besondere Verantwortung und genießen gleichzeitig hohe gesellschaftliche Akzeptanz.

Um den laufenden bankspezifischen und aufsichtsrechtlichen Herausforderungen auf Bundes- und EU-Ebene gerecht zu werden, formuliert der ÖRV Bildungsstandards. Die auf dieser Basis maßgeschneiderten Ausbildungsformate vermitteln den Funktionären das fachliche und praxisrelevante Rüstzeug, um für ihr tägliches wirtschaftliches Handeln und persönliches Engagement bestens vorbereitet zu sein. Der Vorstand des Österreichischen Raiffeisenverbandes hat bereits mit Beschluss vom 10. März 2008 eine Bildungsrichtlinie sowie ein Anforderungsprofil für Funktionäre von Raiffeisengenossenschaften im Sinne eines Rahmenbeschlusses bundesweit festgelegt.

Um den ständig steigenden Anforderungen an die Qualifizierung von Führungskräften von Banken Rechnung zu tragen – insbesondere im Hinblick auf die Richtlinie der EBA sowie den in den Entwürfen zur CRD IV und dem EBA Consultation Paper *on draft Guidelines for assessing the suitability of members of the management body and key function holders of a credit institution*, wurde diese Bildungsrichtlinie sowie das Anforderungsprofil überarbeitet.



Österreichischer Raiffeisenverband

Hinsichtlich der Zusammensetzung der Verwaltungsorgane der Genossenschaften verfolgt diese Richtlinie folgende Zielsetzungen:

- Abbildung der Mitgliederstruktur hinsichtlich Geschlecht, Alter und beruflichem Werdegang:
 - Die Funktionärsstruktur bildet unsere Mitgliederstruktur ab.
 - Für eine angemessene Repräsentanz von Frauen in den Gremien ist von den Genossenschaften Sorge zu tragen, um gemeinsam unser gesamtgesellschaftliches Verständnis besser leben zu können und insbesondere, um die auf einer ausgewogenen Diversität basierenden Stärken, zu nutzen.

Die ÖRV-Bildungsstandards für Funktionäre von Raiffeisenbanken verfolgen nachstehende Zielsetzungen:

- Erfüllung des Anforderungs-/Kompetenzprofils.
- Sicherung von Qualitätsstandards durch verbindliche Aus- und Weiterbildungen.
- Beitrag zur nachhaltigen Sicherung des Erfolgs der Genossenschaft.

2 Grundsätze der Bildungsstruktur

Die Arbeitsteilung zentral/dezentral ist gemäß Beschluss des Projektleitungsausschusses Funktionärsausbildung vom 17.1.2012 nach Zielgruppen zu organisieren:

- Die Basisausbildung für Funktionäre wird gemäß einheitlicher Bildungsstandards auf Basis gemeinsam entwickelter Lehr- und Lernunterlagen dezentral in den Bundesländern umgesetzt.
- Das Bildungsangebot für Spitzenfunktionäre wird unter Federführung des Raiffeisen Campus bundesweit erarbeitet und möglichst regional durchgeführt.

Die Vorteile dieser Strategie liegen klar auf der Hand: Regionalität und spezifische Grundlagen für alle Funktionäre und Spitzenfunktionäre kommen im Angebot des jeweiligen Bundeslandes stark zum Ausdruck. Spitzenfunktionäre haben in ihrem Aufgabenspektrum und Wirkungskreis neben den regionalen Schwerpunkten, die in die Ausbildungen einfließen, vor allem auch die Möglichkeit, sich bundesweit im Rahmen der Angebote zu vernetzen.



3 Anforderungsprofil

Der EBA-Entwurf betreffend die „Suitability“ (Eignung) von Mitgliedern des Management Board sieht eine dreigeteilte Anforderung vor:

- a) Reputation
- b) Aus- und Weiterbildung
- c) Erfahrung

Für einen Funktionär bzw. Spitzenfunktionär in der Raiffeisenbankengruppe Sparte Geld sollen folgende Basisvoraussetzungen gelten.

- Geschäftliche Beziehung zur Genossenschaft
- Interesse an bankspezifischen und gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen
- Repräsentant der Mitgliederstruktur
- Bildungsbereitschaft
- Geordnete wirtschaftliche Verhältnisse
- Ortsverbundenheit
- Ansehen in der Öffentlichkeit

4 Kompetenzprofil

Das Raiffeisen-Campus Kompetenzmodell dient als Leitlinie, über welche Kompetenzen Funktionäre und Spitzenfunktionäre verfügen sollen, um den Anforderungen gerecht zu werden. Die erforderlichen Kompetenzen orientieren sich nach dem Gesichtspunkt der Proportionalität an der konkreten Geschäftstätigkeit der einzelnen Genossenschaft, an deren Umfang und Komplexität sowie an den mit der konkreten Funktion in Verbindung stehenden Verantwortungsbereich. Dabei gehen wir davon aus, dass es sich bei Instituten der Primärebene um regional tätige Raiffeisenbanken handelt, die im Wesentlichen das Retailgeschäft betreiben.

Kompetenzprofil für Funktionäre

Fach- & Methodenkompetenz

- Wirtschaftliches, genossenschaftliches und bankspezifisches Grundverständnis
- Basiskennntnisse über das Dienstleistungs- und Produktangebot

Unternehmerische Kompetenz

- Basisverständnis für Geschäftsmodell, Strategie und Risiko
- Fähigkeit, geschäftliche Vorhaben kritisch hinterfragen zu können

Persönliche Kompetenz

- Interesse, die Eigentümer zu vertreten; „Ohr“ an der Basis
- Verständnis für die eigene Rolle als Botschafter der Marke „Raiffeisen“



Österreichischer Raiffeisenverband

- Verlässlichkeit, Verschwiegenheit und Belastbarkeit
- Bereitschaft zur laufenden Weiterbildung
- Konflikt- und Teamfähigkeit

Führungskompetenz

- Auswahl/Abberufung sowie Nachbesetzung und Leistungsbeurteilung der Geschäftsleitung

Kooperationskompetenz

- Professionelle und effektive Zusammenarbeit im Verbund

Kompetenzprofil für Spitzenfunktionäre

Das Raiffeisen-Campus Kompetenzmodell für die Spitzenfunktionäre gibt Orientierung, welche zusätzlichen Fähigkeiten ein Spitzenfunktionär haben soll, um seine Hauptaufgaben erfüllen zu können. Diese Anforderungen beinhalten zum einen sämtliche Kompetenzen eines Funktionärs und gehen andererseits darüber hinaus. Die erforderlichen Zusatzqualifikationen umfassen insbesondere:

Fach- & Methodenkompetenz

- Detailliertere Kenntnisse in Betriebswirtschaft, Bankwesen und aufsichtsrechtlichen Bestimmungen
- Tiefergehende Kenntnisse im Genossenschaftsgesetz, Satzung und Geschäftsordnungen
- Professionelle Präsentationstechnik und Sitzungsleitung
- Steuerung des Informationsflusses

Unternehmerische Kompetenz

- Fähigkeit, Informationen zu Geschäftsmodell, Strategie und Risiko zu beurteilen
- Überwachung der Tätigkeit der Geschäftsleiter
- Professioneller Umgang in schwierigen Situationen

Führungskompetenz

- Rollenklarheit zwischen Spitzenfunktionär und Geschäftsleitung
- Eigene Leistungsbereitschaft und Leistungsforderung gegenüber dem Management
- Adäquate Anwendung der Werkzeuge des strategischen Personalmanagements
- Treffen von Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit der Geschäftsleitung
- Nachfolgeplanung für Funktionäre

Persönliche Kompetenz

- Kommunikation und Vorbildwirkung gemäß den Raiffeisen-Werten
- Selbstorganisation und Selbstmanagement
- Entscheidungsfähigkeit und eigene Leistungsbereitschaft



Kooperationskompetenz

- Austausch mit Entscheidungsträgern in der Region
- Effektive Vernetzung mit anderen Mitgliedern in Genossenschaften
- Behandlung der Revisionsergebnisse mit der erforderlichen Konsequenz
- Fähigkeit, zur konstruktiven Zusammenarbeit im Verbund

Bildungsstandards für Funktionäre von Raiffeisenbanken

Bundesweit erfüllen Funktionäre die Bildungsmindeststandards, indem Sie je nach Funktionsperiode Bildungsformate in folgendem Umfang absolvieren:

- 1. Funktionsperiode: mindestens 4 Tage
- Jede weitere Funktionsperiode: mindestens 2 Tage Vertiefung bzw. Fresh up

Eine Anrechenbarkeit für Bildungsveranstaltungen ist ab 0,5 Tagen gegeben. Die Einheit 0,5 Tage ist definiert durch 3 Stunden inhaltliche Netto-Arbeitszeit.

Eine teilweise Anrechenbarkeit von persönlichen Ausbildungen (z.B. Berufsausbildung) basierend auf den Vorgaben dieser Bildungsrichtlinie ist nach individueller Prüfung durch den Landeskoordinator möglich.

Bildungsstandards für Spitzenfunktionäre von Raiffeisenbanken

Spitzenfunktionäre im Sinne dieser Richtlinie sind Obmänner und Vorsitzende von Aufsichtsräten in Raiffeisenbanken sowie jeweils deren Stellvertreter. Daneben alle Funktionäre von Raiffeisen-Landesorganisationen der Sparte Geld, unabhängig davon, welche Funktion sie auf der Primärebene innehaben.

Die verpflichtenden Mindeststandards für die Aus- und Weiterbildung von Spitzenfunktionären sind wie folgt geregelt:

Bundesweit erfüllen Spitzenfunktionäre diese Bildungsmindeststandards, indem Sie je nach Funktionsperiode Bildungsformate in folgendem Umfang absolvieren:

- 1. Funktionsperiode: 4 Mal 1,5 Tage; davon 3 Tage im 1. Jahr und 3 Tage im weiteren Verlauf der 1. Periode.
- Jede weitere Funktionsperiode: 3 Tage Vertiefung bzw. Fresh up.

Eine Anrechenbarkeit für Bildungsveranstaltungen ist ab 0,5 Tagen gegeben. Die Einheit 0,5 Tage ist definiert durch 3 Stunden inhaltliche Netto-Arbeitszeit.

Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, sich auf freiwilliger Basis einer externen anerkannten Zertifizierung zu unterziehen.



Österreichischer Raiffeisenverband

Eine teilweise Anrechenbarkeit von persönlichen Ausbildungen (z.B. Berufsausbildung) basierend auf den Vorgaben dieser Bildungsrichtlinie ist nach individueller Prüfung möglich. Für die Basisausbildung trifft diese Anrechnungsentscheidung der jeweilige Landeskoordinator, für Ausbildungen auf Bundesebene erfolgt die Entscheidung in Abstimmung mit dem Raiffeisen Campus.

Kostenverrechnung

Die Kosten für die Funktionärsausbildung werden wie auch bei den Mitarbeitern von der jeweiligen Genossenschaft getragen.

Verbindlichkeit

- Die Wiederwählbarkeit eines Funktionärs ist gegeben, wenn der Funktionär die Bildungsstandards dieser Richtlinie einhält.
- Diese ÖRV-Richtlinie ist in den dafür zuständigen Gremien in den Bundesländern bis zum 31.12.2012 umzusetzen. In den Geschäftsordnungen der Genossenschaftsbanken (Vorstand und Aufsichtsrat) ist diese Richtlinie zu verankern. Über die Umsetzung ist an den ÖRV Bericht zu erstatten.

Wien, am 25.6.2012

Dr. Ferdinand Maier
Generalsekretär

Dr. Walter Rothensteiner
Generalanwalt



Anhang

zur

Bildungsrichtlinie 2012 / Sparte Geld

Bildungsangebot für Funktionäre und Spitzenfunktionäre

Das Bildungsangebot für Funktionäre und Spitzenfunktionäre ist auf das Anforderungs- und Kompetenzprofil abgestimmt.

Die Teilnahme an bundesweiten Tagungen bietet die Möglichkeit, sich über die eigenen Landesgrenzen hinaus mit Kollegen zu aktuellen und bankrelevanten Themenstellungen auszutauschen.

Die Funktionäre erhalten Serviceleistungen von den Revisionsverbänden, den Landesbanken und dem Raiffeisen Campus. Die Serviceleistungen für Spitzenfunktionäre umfassen sowohl Geschäftsleiter-Audits als auch Moderations- und Coaching-Angebote, welche die individuelle und situative Vorbereitung für Spitzenfunktionäre im konkreten Praxisalltag zum Ziel haben.



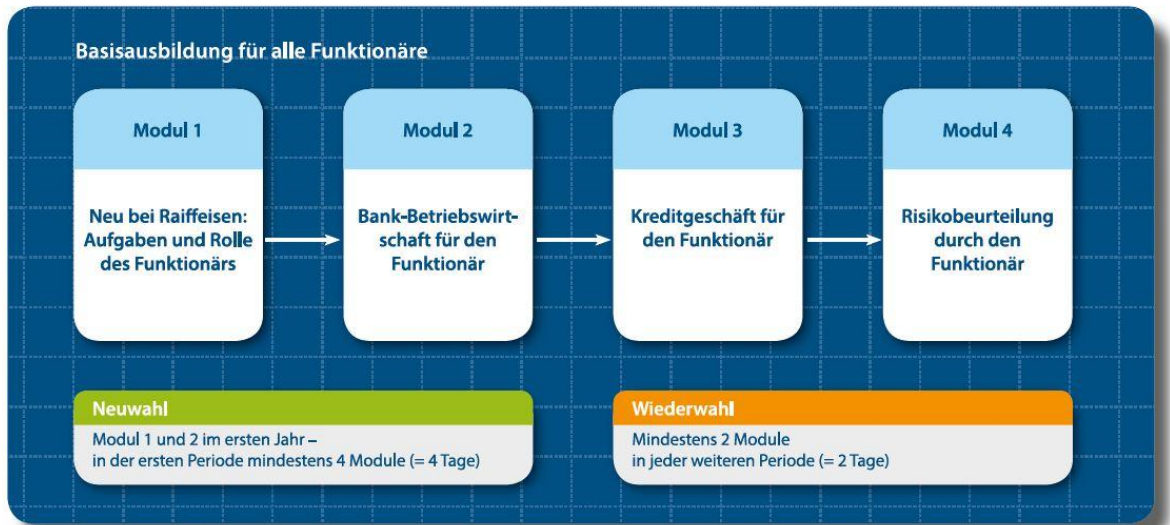
Mit dem Kompetenz ^{plus}, dem Raiffeisen Top-Lehrgang für Spitzenfunktionäre, werden die Spitzenfunktionäre bestens auf ihre vielfältigen und herausfordernden Aufgaben in ihrer



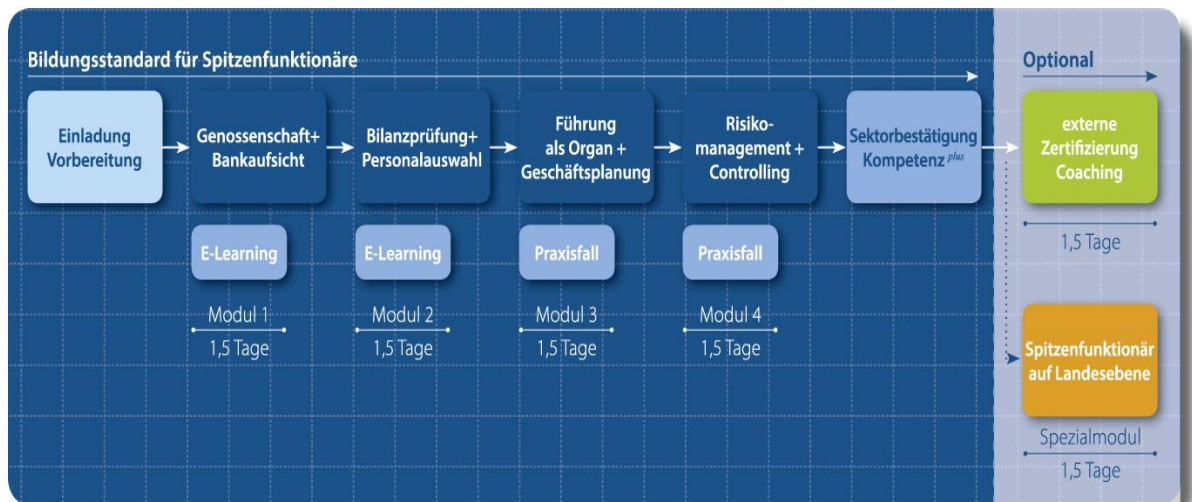
Österreichischer Raiffeisenverband

Funktionärstätigkeit vorbereitet. Praxisorientierung und rechtliche Anforderungen werden in einem innovativen Konzept kombiniert.

Die verbindlichen Bildungsstandards für alle Funktionäre werden durch Absolvierung der Basisausbildung abgedeckt. Das Bildungsangebot für Funktionäre wird basierend auf bundesweit standardisierten Grundzügen im jeweiligen Bundesland umgesetzt.



Durch Absolvierung von Kompetenz ^{plus} in der ersten Funktionärsperiode erfüllt der Spitzenfunktionär die Standards der Bildungsrichtlinie.



Auf Landes- und auch auf Bundesebene werden laufend Vertiefungs- und Fresh up-Seminare angeboten, die die kontinuierliche Weiterbildung der Funktionäre und Spitzenfunktionäre entsprechend den aktuellen Anforderungen sicherstellen.